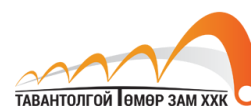




ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН СТРАТЕГИ

2021-2030



ТАВАНТОЛГОЙ ТӨМӨР ЗАМ ХХК

“Стратеги төлөвлөгөө-2050” урт хугацааны стратеги төлөвлөгөөтэй нийцүүлэн 2021-2030 онуудад компанийн хүний нөөцийн менежментийг хэрэгжүүлэх бодлого удирдамжийг тодорхойлоход чиглэсэн болно.

АГУУЛГА

УДИРТГАЛ	1
НЭГ. КОМПАНИЙН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ	
БОЛОВСРУУЛАХ ҮНДЭСЛЭЛ	3
1.1 Баримт бичгийг боловсруулах хэрэгцээ, шаардлага	3
1.2 Хүний нөөцийн стратеги төлөвлөгөө боловсруулах арга зүй, зарчим	3
ХОЁР. ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ХӨГЖЛИЙН ХАНДЛАГА, КОМПАНИЙН	
ГАДААД, ДОТООД ОРЧНЫ ШИНЖИЛГЭЭ	8
2.1 Байгууллагын хүний нөөцийн менежментийн хөгжлийн хандлага ба компанийн гадаад орчны шинжилгээ	8
2.1.1 Дэлхий дахины хүний нөөцийн менежментийн хөгжил	8
2.1.2 Байгууллага дахь Хүний нөөцийн менежментийн хөгжлийн орчин үеийн хандлага	10
2.1.3 Монгол улс дахь хүний нөөцийн менежментийн хөгжлийн өнөөгийн байдал, хандлага	12
2.1.4 Компанийн хөгжлийн гадаад орчны шинжилгээ	14
2.2 Компанийн дотоод орчны шинжилгээ	25
2.2.1 Удирдлагын бүтэц зохион байгуулалт	25
2.2.2 Хүний нөөцийн төлөвлөлийн байдал, цаашдын төлөвлөлт	27
2.2.3 Компанийн төсвийн зардалд хөдөлмөрийн зардлуудын эзлэх хувийн жингийн байдалд хийсэн судалгаа	33
2.2.4 Хүний нөөцийн менежментийн хүрээнд хэрэгжиж буй дүрэм журмууд	35
2.2.5 Хүний нөөцийн менежментийг хэрэгжүүлэх багийн бүтэц, зохион байгуулалт	39
2.3 Удирдлагын манлайллын судалгаа	43
2.4 Байгууллагын соёлын судалгаа	46
2.5 Ажилтнуудын сэтгэл ханамжийн судалгаа	50
2.6 Нэгдсэн оношилгоо, дүгнэлт	53
ГУРАВ. КОМПАНИЙН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН ХҮРЭЭ	55
3.1 Компанийн 2050 он хүртэлх стратеги төлөвлөгөөний үндсэн хүрээ	55
3.2 Компанийн хүний нөөцийн менежментийн зорилго, зорилтууд, хэрэгжүүлэх стратеги	58
ДӨРӨВ. ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ ҮЙЛ	
АЖИЛЛАГААНЫ УДИРДЛАГА, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ	63
4.1 Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл	63
4.2 Төлөвлөлтийн үе шатуудад удирдлагын бүтэц, чиг үүргийн хуваарилалт, үүрэг хариуцлага	70
4.3 Төлөвлөлтийн үе шатуудад удирдлагын бүтэц, хүний нөөцийн ажилтнуудын мэдлэг, ур чадварын өөрчлөлтийн хандлага	Error! Bookmark not defined.
4.4 Бүтээмж, цалингийн төлөвлөлтийн талаар баримтлах бодлого	72
4.5 Хүний нөөцийн стратеги төлөвлөгөөний хяналт, мониторинг, эрсдэлийн удирдлага	76
4.6 Компанийн 2031-2040 болон 2041-2050 онуудад хүний нөөцийн менежментийн стратегийн хөгжлийн хандлага	78
ЕРӨНХИЙ ДҮГНЭЛТ	80
АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛЫН ЖАГСААЛТ	82
ХАВСРАЛТ 1	83
ХАВСРАЛТ 2	91
ХАВСРАЛТ 3	96
ХАВСРАЛТ 4	105

Зургийн жагсаалт

Зураг 1. Хүний нөөцийн стратегийг боловсруулах 7 алхам	4
Зураг 2. Байгууллагын стратегид тулгуурлан боловсруулах алхам	5
Зураг 3. Дэлхийн дахины хүний менежментийн хандлага	10
Зураг 4. Дотоодын нийт бүтээгдэхүүний бүтэц, хувиар, 1994-2018 он	14
Зураг 5. Төмөр замаар тээсэн ачаа, мянган тонн /2009-2019/.....	18
Зураг 6. Уул уурхайн төвөөс гуравдагч орон руу экспортлох гарцууд	19
Зураг 7. Монгол улсын төмөр замын сүлжээний өнөөгийн байдал	20
Зураг 8. Төмөр замын салбарт мөрдөгдөж буй стандартууд /оноор/.....	24
Зураг 9. “Тавнтолгой төмөр зам” ХХК-ийн одоо мөрдөж байгаа удирдлага, зохион байгуулалтын бүтцийн схем	26
Зураг 10. Удирдлагын зохион байгуулалт бүтцийн нэгжүүдийн орон тооны харьцаа	26
Зураг 11. Ажилтнуудын тоо, бүтэц, албан тушаалын ангиллаар/.....	27
Зураг 12. Ажилтнуудын боловсролын төвшин.....	
Зураг 13. Ажилтнуудын насны бүтэц.....	29
Зураг 14. Ажилтнуудын ажил эрхэлсэн хугацаа	
Зураг 15. Ажилтнуудын хүйсийн харьцаа.....	
Зураг 16. Ойрын жилүүдэд шаардагдах төмөр замын мэргэжлийн боловсон хүчний бүрдүүлэлт	31
Зураг 17. Ажиллах хүчний аж ахуй нэгжүүдийн эзлэх хувь	33
Зураг 18. Хүний нөөцийн хэлтсийн орон тооны бүтэц.....	40
Зураг 19. Хүний нөөцийн мэргэжилтний ур чадварын загвар /SHRM/	41
Зураг 20. Хүний нөөцийн нэгжийн зураглал зурагдсан байдал	42
Зураг 21. Ажилтнуудыг судалгаанд оролцсон байдал	44
Зураг 22. Судалгаанд оролцогчдын компанид ажилласан хугацаа	44
Зураг 23. Судалгаанд оролцогчдын компанид ажилласан хугацаа	47
Зураг 24. Судалгаанд оролцогчдын хүйсийн харьцаа.....	47
Зураг 25. Судалгаанд оролцогчдын компанид ажилласан хугацаа	51
Зураг 26. Компанийн хөгжлийн стратеги ба түүний хүний нөөцийн менежментийн стратегийн уялдаа холбооны схем.....	56
Зураг 27. Байгууллагын стратеги ба түүний хүний нөөцийн менежментийн тогтолцооны уялдаа	57
Зураг 28. Бүтээмж, дундаж цалингийн өсөлтийн харьцааны төлөвлөлтийн график /2019 оны суурь болгосон тооцоогоор/	74
Зураг 29. Бүтээмж, дундаж цалингийн өсөлтийн харьцаа/ Нийт өсөлтийг дундажилсан тооцоогоор.....	75
Зураг 30. “УБТЗ” ХНН-ийн төмөр замаар тээсэн ачаа, мян тонн /2009-2019/.....	83
Зураг 31. Нийгэм ахуйн хөнгөлөлтүүд, ажлын байрны баталгаа.....	88
Зураг 32. Судалгаанд оролцогчдын компанид ажилласан хугацаа	91
Зураг 33. Харилцаа холбооны чиглэлийн хариултууд.....	91
Зураг 34. Харилцан зөвшилцөх чиглэлийн хариултууд.....	92
Зураг 35. Ур чадварын хөгжүүлэх чиглэлийн хариултууд.....	93
Зураг 36. Эрх мэдэл шилжүүлэх чиглэлийн хариултууд.....	94
Зураг 37. Эргэх холбоо, үнэлгээний чиглэлийн хариултууд	95
Зураг 38. Ажил үүргийн хүрээн дэхь эрх мэдлийг тодорхойлох нь.....	96
Зураг 39. Хамтран ажиллаж байгаа эсэхийг тодорхойлох нь	97
Зураг 40. Ажилтнууд ур чадвараа тасралтгүй хөгжүүлэх байдлыг тодорхойлох нь.....	98
Зураг 41. Эв нэгдэл, зохион байгуулалттай байдлыг тодорхойлох нь	99

Зураг 42. Өөрчлөлтийг бий болгох чадварыг тодорхойлох нь.....	100
Зураг 43. Үйлчлүүэгчдэд тавих анхааралын төвшинг тодорхойлох нь.....	101
Зураг 44. Байгууллагын сургалт хөгжлийг тодорхойлох нь.....	102
Зураг 45. Байгууллагын стратеги, бодлого төлөвлөлт тодорхойлох нь.....	102
Зураг 46. Байгууллагын зорилго, зорилтуудыг тодорхойлох нь.....	103
Зураг 47. Байгууллагын алсын харааг тодорхойлох нь.....	104
Зураг 48. Байгууллагын удирдагын чиглэлээр.....	105
Зураг 49. Байгууллагын дотоод соёл, уур амьсгалын чиглэлээр.....	106
Зураг 50. Байгууллагын дотоод харилцааны чиглэлээр.....	107
Зураг 51. Ажлын байрны орчин ба ажлын стресс.....	109
Зураг 52. Техник тоног төхөөрөмжийн талаар.....	110
Зураг 53. Өсөн дэвших боломж, шударга байдал.....	111
Зураг 54. Цалин урамшууллын талаар.....	112
Зураг 55. Бусад хангамжийн талаар.....	113
Зураг 56. Хир сэтгэл хангалуун байдаг вэ? асуултын хариулт.....	114
Зураг 57. Энэ байгууллагад хир удаан ажиллахаар төлөвлөж баайна вэ? асуултын хариулт.....	114
Зураг 58. Та найздаа энэ байгууллагад ажиллахыг зөвлөх үү? асуултын хариулт.....	115

Хүснэгтийн жагсаалт

Хүснэгт 1. Боловсон хүчний болон хүний нөөцийн менежментийн ялгаа	13
Хүснэгт 2. Монгол Улсын нэг хүнд ногдох дотоодын нийт бүтээгдэхүүн /оны үнээр /1994-2018 он/.....	15
Хүснэгт 3. Төмөр замаар тээвэрлэсэн ачаа, мянган тонн /2015-2019/.....	18
Хүснэгт 4. Монгол Улсын урт хугацааны бодлогын голлох үе шатуудаар үндэсний тээврийн дэд бүтэц болон төмөр замын салбарын хөгжлийн шатлал	21
Хүснэгт 5. Алсын хараа - 2050 хөгжлийн үзүүлэлтүүд, тээврийн салбар.....	22
Хүснэгт 6. Төмөр замын салбарт мөрдөгдөж байгаа баримт бичиг	23
Хүснэгт 7. Компанийн ажиллагсдын орон тооны харьцаа	27
Хүснэгт 8. 2020 онд зохион байгуулагдсан сургалт.....	29
Хүснэгт 9. 2021-2023 онд төмөр замын мэргэжлээр элсэн суралцах хүний тоо	31
Хүснэгт 10. Ажиллах хүчний өсөлтийн судалгаа	32
Хүснэгт 11. Компанийн 2019, 2020 оны хүний нөөц, түүний ашиглалтын үр дүнгийн үзүүлэлтүүд	34
Хүснэгт 12. Компанийн төсвийн зардалд хүний нөөцөд холбогдох зардлуудын хувийн жин	34
Хүснэгт 13. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн чиглэлээр	35
Хүснэгт 14. Хөдөлмөрийн харилцааны бодлого, дүрэм журам чиглэлээр	35
Хүснэгт 15. Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтын чиглэлээр	36
Хүснэгт 16. Цалин хөлсний чиглэлээр.....	36
Хүснэгт 17. Гүйцэтгэлийн удирдлагын чиглэлээр	37
Хүснэгт 18. Сургалт хөгжлийн чиглэлээр	37
Хүснэгт 19. ХАБЭА-н чиглэлээр.....	38
Хүснэгт 20. Хүний нөөцийн судалгааны чиглэлээр	38
Хүснэгт 21. Хүний нөөцийн судалгааны чиглэлээр	39
Хүснэгт 22. Манлайллын индексүүд	45
Хүснэгт 23. Байгууллагын соёлын судалгааны индекс	48
Хүснэгт 24. Ажилтнуудын сэтгэл ханамжийн индексүүд.....	51
Хүснэгт 25. Компанийн хүний нөөцийн менежментийн нөхцөл байдлын оношилгоо	53
Хүснэгт 26. Зорилтуудын хүрээнд хэрэгжүүлэх стратеги	59
Хүснэгт 27. Зорилтуудын хүрээнд хэрэгжүүлэх стратеги	60
Хүснэгт 28. Зорилтуудын хүрээнд хэрэгжүүлэх стратеги	60
Хүснэгт 29. Зорилтуудын хүрээнд хэрэгжүүлэх стратеги	61
Хүснэгт 30. Зорилтуудын хүрээнд хэрэгжүүлэх стратеги	62
Хүснэгт 31. Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл.....	63
Хүснэгт 32. Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл.....	64
Хүснэгт 33. Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл.....	66
Хүснэгт 34. Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл.....	67
Хүснэгт 35. Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл.....	69
Хүснэгт 36. Бүтээмж, дундаж цалингийн харьцааны төлөвлөлт	74
Хүснэгт 37. Стратеги төлөвлөгөөний хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ хийгдэх үечлэл.....	76
Хүснэгт 38. Хүний нөөцийн стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн хяналт, мониторинг хийх шалгуур үзүүлэлт, тэдгээрийн хүрэх төвшин	77
Хүснэгт 39. Нэмэгдэл хөлс, урамшууллын хэлбэрүүд	86
Хүснэгт 40. Хөдөлмөрийн хэвийн бус нөхцөлд ажилладаг ажилтнуудад тооцогдох амралтын хоног	87

Хүснэгт 41. Хөдөлмөрийн чадвар түр алдалт ба үйлдвэрлэлийн ослын үед олгох тэтгэмжүүд.....	89
Хүснэгт 42. Тэтгэвэрт гарах үед олгох нэг удаагийн мөнгөн тэтгэмж /Эрэгтэй/	89
Хүснэгт 43. Тэтгэвэрт гарах үед олгох нэг удаагийн мөнгөн тэтгэмж /Эмэгтэй/.....	89
Хүснэгт 44. Байгууллагад ажиллахад хамгийн сайхан нь юу байдаг вэ? асуултын хариулт.....	115
Хүснэгт 45. Та компанидаа ямар өөрчлөлт ороосой гэж боддог вэ? асуултын хариулт	116
Хүснэгт 46. Та бодлоор бид юуг шинээр хийх хэрэгтэй вэ? асуултын хариулт.....	116
Хүснэгт 47. Таны бодлоор бид юуг хийхгүй байх хэрэгтэй вэ? асуултын хариулт	117
Хүснэгт 48. Бид юуг үргэлжлүүлэн хадгалах хэрэгтэй вэ? асуултын хариулт	117
Хүснэгт 49. Нээлттэй асуултад ирсэн хариулт	118
Хүснэгт 50. Нээлттэй асуултад ирсэн хариулт	118

УДИРТГАЛ

“Тавантолгой төмөр зам” ХХК нь өөрийн үйл ажиллагаагаа зөвхөн төслийн удирдлага, захиалагчийн хяналтын ажлаар хязгаарлалгүй төмөр замын цогц үйл ажиллагааг алхам алхмаар эзэмшин хэрэгжүүлэгч, цаашдаа уг салбартаа төдийгүй олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдөхүйц төвшинд хүргэх алсын харааг эрхэмлэн ажиллах эрхэм зорилго тавьж “Компанийн хөгжил-2050” стратегийн урт хугацааны төлөвлөгөө боловсруулаад ажиллаж байна.

Энэхүү урт хугацааны стратеги төлөвлөгөөг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд компанийн стратегийн тэргүүлэх чиглэлийн нэг болох хүний хөгжлийн асуудлыг системтэйгээр удирдах зорилгоор хүний нөөцийн богино, дунд, урт хугацааны стратегийг төлөвлөж системтэйгээр хэрэгжүүлэх зорилго тавилаа. Энэхүү хүний нөөцийн стратеги төлөвлөгөө нь “Компанийн хөгжил-2050” урт хугацааны стратеги төлөвлөгөөтэй нийцэж, дээрх хугацаанд компанийн хүний нөөцийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх бодлого удирдамжийг тодорхойлоход чиглэсэн болно.

Уг төрөлжсөн чиг үүргийн удирдлагын баримт бичгийг боловсруулахдаа дэлхий дахинд ба өөрийн оронд хүний нөөцийн менежментийн онол, практикийг тодорхойлж байгаа чиг хандлагад тулгуурлан компанийн өнөөгийн байдалд дүн шинжилгээ оношилгоо хийсний үндсэн дээр хүний нөөцийн менежментийн шинэчлэлийн стратеги, түүнийг бодит ажил хэрэг болгох арга замуудыг тодорхойлон гаргалаа.

“Хүний нөөцийн стратеги” бодлогын баримт бичиг нь компанийн хөгжлийг чиглүүлэх гол стратеги болсон өсөлтийн стратегийг эрхэмлэн, түүний эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйлүүдийг хэрэгжүүлэх нэг гол арга зам гэдэг үүднээс боловсруулагдаж байна. Үүнтэй уялдан хүний нөөцийн менежментийн гол стратеги нь компанийн үйл ажиллагааны өргөжилтийг шаардагдах хүний нөөцөөр цаг тухайд нь хангах, эдийн засаг, нийгмийн хөгжлийн эрчимтэй өөрчлөлтөд компанийн хүний нөөц бүтэц бүрэлдэхүүний болон мэдлэг, ур чадварын хувьд тогтвортой дасан зохицож хөгжих чиг баримтлалыг барих болно. Энэ нь хүний нөөцийн менежментэд өргөжилт, шинэчлэлийн болон тогтвортой хөгжлийн стратегийг барих, ингэснээрээ компанийн урт хугацааны хөгжлийн үзэл баримтлалтай нягт уялдах шаардлагыг чиглэсэн.

Эдийн засаг, нийгмийн үйл явц дотор хүний хөгжил хамгийн түргэн шинэчлэгдэх байдлыг уг стратегийн баримт бичгийг боловсруулахдаа гол баримтлал болголоо. Иймээс компанийн урт хугацааны хөгжлийн стратегийн үечлэлийн үе шатуудыг гол тулгуур болгохын зэрэгцээ 2030 он буюу эхний арван жилд тодорхойлогдох бодлого боловсруулахад илүүтэй төвлөрөх чиглэл барилаа.

Энэ хүрээнд уг стратегийн бодлогын баримт бичгийн шууд хамрах хугацаанд 2021 - 2024 он, 2025 – 2030 оны үе шатуудыг хамруулах ба дараагийн 2 арван жилүүдэд хүний нөөцийн менежментийн стратегийн ерөнхий чиглэл хандлагыг тодорхойлох зорилтыг тавилаа. Ялангуяа эхний үе шат буюу 2021-24 онуудад “Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замыг барьж дуусган, ашиглалтад оруулж, хүний нөөцийг бүрдүүлэн, том хамт олныг төлөвшүүлэх асар чухал

зорилттой уг стратегийн баримт бичиг, түүнийг дагаж гарах дунд хугацааны хүний хөгжлийн бодлогын баримт бичиг, гүйцэтгэлийн болон цалин урамшууллын тогтолцоог шинэчлэх эрх зүйн баримт бичгүүд нягт уялдах ёстой гэсэн байр суурийг барьж байна.

Компанийн хүний нөөцийн удирдлагын стратеги төлөвлөгөөг цаашид хэрэгжүүлэх явцад байнгын сайжруулж цаг үе, нөхцөл байдалтай уялдуулан боловсронгуй болгох нь уг төлөвлөгөөний үр өгөөж, хэрэгжилтийг хангах үндсэн нөхцөл болно.

НЭГ. КОМПАНИЙН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ БОЛОВСРУУЛАХ ҮНДЭСЛЭЛ

1.1 Баримт бичгийг боловсруулах хэрэгцээ, шаардлага

“Тавантолгой төмөр зам” ХХК-ийн “Компанийн хөгжил-2050” урт хугацааны стратеги төлөвлөгөө нь нэг талаас хүний нөөцийн стратегийн шинжтэй баримт бичиг боловсруулах удирдамж, үндэслэл болохын хамт нөгөө талаас уг баримт бичиг нь компанийн урт хугацааны стратеги төлөвлөгөөний зорилтыг тодотгож, үйл ажиллагаа болгоход чиглэсэн удирдлагын тодорхой арга хэрэгсэл болох юм.

Тус компани өнөөг хүртэл богино хугацаанд бий болгосон үйл ажиллагааны бизнес загвар, боломж, давуу талдаа тулгуурласан компанийн алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлсийг тодорхойлсон урт хугацааны хөгжлийн бодлогын баримт бичгээ 2020 онд боловсруулсан байна. Энэ төлөвлөлтийн баримт бичиг, түүнийг дагалдан боловсруулагдах хөтөлбөр төсөл, бусад төлөвлөлтийн баримт бичгүүдээр дамжуулан улс орны төмөр замын бүтээн байгуулалтад их хувь нэмэр оруулах, үндэсний хэмжээний төмөр замын байгууллага болох стратегийн зорилгыг хэрэгжүүлж байна. Уг зорилго нь хүний хөгжлийн ирээдүйтэй бодлого стратегид тулгуурлаж байж л хэрэгжих боломжтой.

Төмөр замын шинэ төслүүдэд шаардлагатай хүний нөөцийн ирээдүйн хэрэгцээг тодорхойлон, түүнд хүрэхэд учирч болох эрсдлийг тооцох, улмаар ажиллах хүчнийг сонгон шалгаруулан авч тасралтгүй сургаж хөгжүүлэн өндөр ур чадвартай, ёс суртахуунтай мэргэшсэн ажилчин, инженер техникийн ажилтныг бэлтгэх болон нийгэм олон талт үйл ажиллагаанд шаардагдах мэргэжил бүхий, чадварлаг, бүтээлч, тогтвор суурьшилтай хүний нөөцийг хангалттай бүрдүүлэх ажлыг шинжлэх ухаанч бодлого, төлөвлөлттэйгөөр удирдан зохион байгуулах замаар компанийн 2050 он хүртэлх стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг хангахад энэхүү бодлогын баримт бичгийн зорилго оршино.

1.2 Хүний нөөцийн стратеги төлөвлөгөө боловсруулах арга зүй, зарчим

Зарчмын хувьд хүний нөөцийн стратеги байгууллагын стратегиас уялдан гарах боловч байгууллагын хүний нөөцийн асуудал хариуцсан нэгж хүний нөөцийн стратегийн бүх шатанд маш өндөр үүрэгтэй манлайлан оролцох шаардлагатай байдаг. Хүний нөөцийн стратеги төлөвлөлтийн эхний шатны үр дүн нь байгууллагын зорилго, алсын хараа, үнэ цэнэ, байгууллагын одоогийн дотоод болон гадаад орчны нөхцөл байдал, зорилгод хүрэхэд гарч буй сорилтуудыг даван туулахад шаардлагатай хүний нөөцийг бэлтгэх, чадварлаг ажилтнуудыг хөдөлмөрийн зах зээлээс татаж чадахуйц өөрт тохирсон стратегийг сонгоход оршино.

Стратегийн сонголтууд нь байгууллагын зорилгод хүрэхэд нөлөөлөхүйц, эрсдлийг урьдчилан тооцоолсон, шаардлага хангахуйц гүйцэтгэлийг бий болгоход чиглэгдэнэ. Wagon and Kreps (1999)-ийн тодорхойлсноор хүний нөөцийн стратеги, бодлогыг сонгоход дараах 5 хүчин зүйл нөлөөлдөг.

1. Байгууллагын гадаад орчин
2. Ажиллах хүчин
3. Байгууллагын соёл
4. Байгууллагын стратеги
5. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний технологи

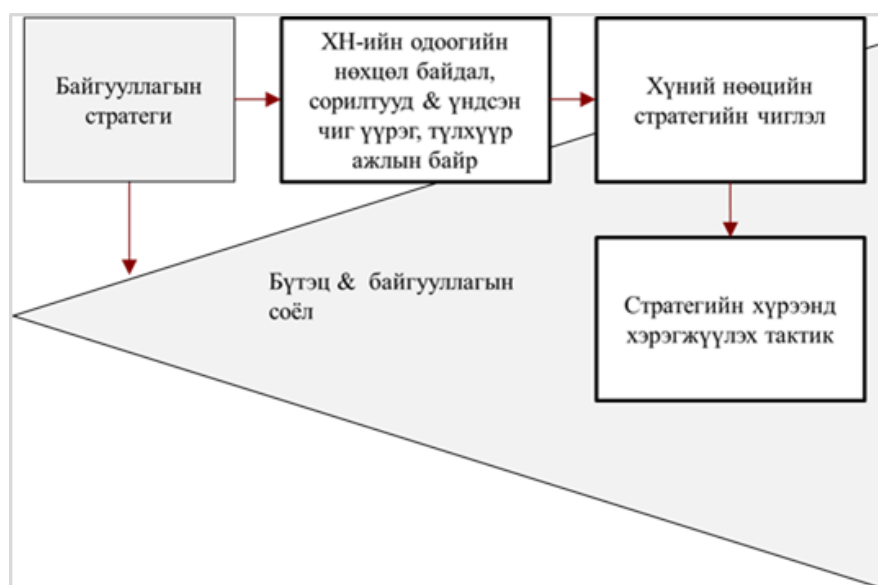
Хүний нөөцийн стратеги тодорхойлох, стратегийн сонголт хийх нь зөвхөн хүний нөөцийн ажил биш байдаг ба байгууллагын шат шатны удирдах ажилтнуудыг оролцоо маш чухал байдаг. Удирдах ажилтнуудын манлайлал муугаас хэрэгжихгүй байх, хэрэгжилтэд бүтэлгүйтэх явдлууд их гардаг. Хүний нөөцийн стратеги тодорхойлохдоо стратегийн хүрээнд авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээг маш тодорхой гаргах шаардлагатай.

Хүний нөөцийн стратегийг боловсруулах тогтсон нэг загвар байдаггүй. Хүний нөөцийн стратегийг байгууллагууд өөр өөр аргачлал, процессоор хийдэг. АНУ-ын Хүний нөөцийн нийгэмлэгээс гаргасан хүний нөөцийн стратегийг боловсруулах 7 алхмыг /Зураг 1/-т харуулж байна.



Зураг 1. Хүний нөөцийн стратегийг боловсруулах 7 алхам

Харин /Зураг 2/-т хүний нөөцийн стратегийг байгууллагын стратегид тулгуурлан боловсруулах алхмыг харуулж байна.



Зураг 2. Байгууллагын стратегид тулгуурлан боловсруулах алхам

Хүний нөөцийн стратегийг боловсруулах эдгээр алхмууд хэдийгээр өөр өөрөөр тодорхойлогдсон боловч байгууллагын стратеги, алсын хараатай уялдуулах нь байгууллагын хүний нөөцийн стратегийг боловсруулах эхлэл болох нь тодорхой байна. Байгууллагын хүний нөөцийн стратегийг оновчтой тодорхойлоход дараах асуудлуудад анхаарлаа хандуулах хэрэгтэй. Үүнд:

1. Байгууллагын стратегийг сайтар ойлгох;
2. Байгууллагын гадаад орчны шинжилгээ хийх;
3. Байгууллагын дотоод орчны нөхцөл байдлын шинжилгээг хийх;
4. Байгууллагын стратегитай уялдсан хүний нөөцийн стратеги тодорхойлох;
5. Хүний нөөцийн стратегийг хэмжих үзүүлэлт, цаг хугацааг тодорхойлох;
6. Хүний нөөцийн стратегийг хэрэгжүүлэх арга замыг тодорхойлох;

Дээрх хүний нөөцийн стратегийг боловсруулах арга зүйн дарааллыг компанийн “хүний нөөцийн богино, дунд хугацааны стратеги төлөвлөгөө боловсруулах арга зүйн үндэслэл удирдамж, чиглэл болгох юм. Үүнтэй уялдан байгууллагын хүний нөөцийн стратеги төлөвлөгөөг арга зүйн хувьд шинжлэх ухааны үндэстэй нөхцөл байдлын оношилгоо, түүнд тулгуурласан стратеги сонголт болон түүнийг хэрэгжүүлэх иж бүрэн арга замыг тодорхойлох 3 үндсэн үе шатаар боловсруулдаг байна.

Байгууллагын хөгжлийн нөхцөл байдлыг сайтар оношлогдсон нөхцөлд хүний нөөцийн стратегийг дараах арга зүйгээр (Wright 2004)-ийн тодорхойлсноор 2 үндсэн чиглэл баримтлан тодорхойлдог.

1. Байгууллагын дотроо төвлөрөн, гадагшаа чиглэсэн байдлаар хүний нөөцийн стратегийг тодорхойлох;
2. Байгууллагын гаднаас дотогшоо чиглэсэн байдлаар хүний нөөцийн стратегийг тодорхойлох;

Байгууллага дотроо төвлөрөн, гадагшаа чиглэх бодлогыг тодорхойлох нь байгууллагын хүний нөөцийн одоогийн нөхцөл байдал, хүний нөөцийн чадамж, процесс, технологид төвлөрөн улмаар шинэ бизнестэй холбогдох /ажилтнуудын асуудал/ хүний нөөцийн стратегиа тодорхойлох хандлагатай байдаг. Байгууллага хүний нөөцийн стратегиа дотроо төвлөрч байгаа тохиолдолд байгууллагын удирдлагуудын үүрэг оролцоо маш чухал байдаг. Энэ нь байгууллага жигд хөгжих, тогтвортой байдлаа илүүтэй хадгалахыг зорих нөхцөлд хэрэгжих стратеги юм.

Байгууллагын гадагшаа чиглэсэн идэвхтэй бодлого барих нь байгууллагын хэрэглэгч, өрсөлдөгч, хөдөлмөрийн зах зээл болон бусад байгууллагын зэрэг гаднын хүчин зүйлүүдэд чиглэн илүү идэвхтэй нээлттэй байдлаар хүний нөөцийн стратегийг тодорхойлохыг хэлнэ.

Хүний нөөцийн стратеги нь байгууллага бүхэлдээ эрчимтэй өсөлтийн стратеги баримтлах, тулгарч буй сорилтуудыг даван туулах, шийдлийг гаргах улмаар салбартаа тэргүүлэх байгууллага болоход чиглэх хандлагатай байна. Тус компани нь бүхэлдээ хөгжлийн эрчимтэй өсөлтийн стратегийг барих нь тодорхой байгаа учраас гаднаас дотогшоо чиглэсэн нээлттэй хүний хөгжлийн стратегийг сонгох шаардлагатай гэж үзэж байна.

Компанийн хүний нөөцийн стратеги сонгосон нөхцөлд цаашид хүний нөөцийн стратегийн хүрээнд үйл ажиллагаа төвлөрөх асуудлуудыг тодорхой болгох үүднээс тэргүүлэх чиглэлүүдийг тогтоож, зорилго, зорилт, хэрэгжүүлэх арга зам, тэдгээрийг хэрэгжүүлэх стратегийг боловсруулах нь зайлшгүй. Уг хүний нөөцийн стратегийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны цаг хугацааны эрэмбэлэлтийг компанийн стратеги төлөвлөгөөтэй нягт уялдуулах үүднээс дараах үе шатуудаар тодорхойлов. Үүнд:

1. **2021 – 2022 он дуустал буюу Хүний нөөцийн богино хугацааны стратеги:** Энэ үе нь “Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замын тээвэрлэлтийн үйл ажиллагаа эхлэх **бэлтгэл** үе шаттай давхцаж байгаа.
2. **2023 - 2024 он дуустал буюу Хүний нөөцийн дунд хугацааны стратеги:** Энэ үе нь төмөр замын **тээвэрлэлт эхлэх** үе шаттай давхцаж байгаа.
3. **2025 - 2030 он буюу Хүний нөөцийн урт хугацааны стратеги:** Энэ үе нь компанийн үйл ажиллагааг **төлөвшүүлэх чиглэлийн ажлыг эрчимтэйгээр явуулах үе шаттай** давхцаж байгаа.

Хүний нөөцийн удирдлагын стратегийн баримт бичгийг боловсруулахдаа дараах арга зүйн шаардлагуудыг баримталж ажиллалаа. Үүнд:

- Уг стратеги, түүнийг дагаж хэрэгжих үйл ажиллагаа компанийн бүтээн байгуулалтын төслүүдийг хэрэгжүүлэх, шинээр эзэмших бизнесийн загваруудыг эзэмшихтэй нягт уялдсан байх;
- Хүний нөөцийг хөгжүүлэх, тэдгээрийн нийгмийн асуудлыг шийдэхэд удирдлагын бүх алба нэгжүүдийн харилцан уялдаатай үйл ажиллагааг төвлөрүүлэх;
- Хүний нөөцийн менежментийн шинэчлэлийн чиглэлүүдийг тодорхойлсон байх;

- Бодлогын зорилго, зорилтууд хэрэгжих боломжтой, хэмжигдэхүйц байх, хэрэгжүүлэх арга зам нь тодорхойлогдсон байх;

Эдгээр шаардлагуудтай уялдан хүний нөөцийн менежментийн шинэчлэлийн арга замуудыг тодорхойлоход онцгой анхаарснаас гадна түүний зорилго, зорилтуудыг хэмжих шалгуур, хүрэх үр дүн, хяналт мониторингийн тогтолцоог нарийвчлан боловсруулахыг зорилоо.

ХОЁР. ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ХӨГЖЛИЙН ХАНДЛАГА, КОМПАНИЙН ГАДААД, ДОТООД ОРЧНЫ ШИНЖИЛГЭЭ

2.1 Байгууллагын хүний нөөцийн менежментийн хөгжлийн хандлага ба компанийн гадаад орчны шинжилгээ

2.1.1 Дэлхий дахины хүний нөөцийн менежментийн хөгжил

Зуу гаруй жилийн түүхтэй хүний нөөцийн менежментийн онол, практикийн хөгжлийг хэд хэдэн үе шатаар хөгжиж ирсэн гэж үздэг. Онолын хувьд сонгодог, хүмүүсийн харилцааны ба хүний нөөцийн гэсэн 3 үе шатыг тодорхойлж ирсэн байна. Сонгодог онол нь 1880- 1930 оны үед хөгжиж ирсэн ба гол төлөөлөгчид нь Ф.Тейлор, А.Фаоль, М.Вебер, Г.Форд нар байжээ. Харин 1930 оноос хойш хөгжсөн хүмүүсийн харилцааны онолын гол төлөөлөгчид нь Э.Мэйо, Ж.Ротлисбергер, Р.Блейк нар байв. Харин хүний нөөцийн орчин үеийн онолын төлөөлөгчид нь А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макгрегор нар болж байна.

Харин хүний нөөцийн менежментийн хөгжлийг үйл ажиллагааны практик үүднээс 4 үе шатыг тодорхойлдог. Хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагааны практик нь Британи дахь боловсон хүчний менежментээс үүссэн гэж үздэг.

I ҮЕ ШАТ: (19-Р ЗУУНЫ СҮҮЛЧИЙН ХАГАСААС ДЭЛХИЙН I ДАЙН ХҮРТЭЛ)

Хүний нөөцийн менежментийн анхны албан ёсны үйл ажиллагаа 19-р зууны сүүлийн хагаст Англид Викториягийн хаанчлалын төгсгөл үед Роунтри, Кадбэри, Левер, Соолт болон Бутийн зэрэг Викториягийн эзэмшил үйлдвэрийн газруудад "Аж үйлдвэрийн нийгмийн халамжийн ажилтнууд" гарч ирснээр бий болсон. Аж үйлдвэржилтийн эхний үед шинэ тутам бий болсон ажилчин ангийн цалингаас их хэмжээний татвар авч эхэлсэн ба энэ нь ажилтнуудад ихээхэн хохиролтой байсан.

Викториягийн эзэмшил үйлдвэрийн эзэд өвчилсөн хугацаанд төлбөр төлөх схем боловсруулж, эрүүл мэндийн төв, гуанз зэргийг ажилчиддаа зориулан ажиллуулах арга хэмжээг захиргааны хөтөлбөрт тусгаж, ажилтнуудын нийгмийн асуудлыг хариуцсан ажилтнуудыг авч ажиллуулж байсан байна. Анх Кадбэри нийгмийн халамж, үр ашиг хоёрын хоорондын холбоог тогтоож, улмаар тэр энэ холбоог "зоосны хоёр тал юм" гэж Бурнвиллийн үйлдвэрийн төслийг ярихдаа тодорхойлсон байна. Тэд ажилтнуудын аж байдлыг дээшлүүлэх явдал үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагааг өргөжүүлэн нэмэгдүүлэхэд түлхэц үзүүлнэ гэсэн ойлголттой байсан учраас ажлын орчин, хөдөлмөрийн амьдралыг сайжруулах талаар янз бүрийн хөтөлбөрийг санаачлан хэрэгжүүлж эхэлсэн байдаг.

II ҮЕ ШАТ: (ДЭЛХИЙН I ДАЙНЫ ҮЕЭС ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ ХЯМРАЛ ХҮРТЭЛ)

Шинжлэх ухааны менежментийн хөгжилтэй зэрэгцэж дэлхийн I дайнаас өмнө аж үйлдвэрийн сэтгэл судлалын хөдөлгөөн үүсчээ. Энэ хөдөлгөөн Тейлорын үзэл санаанд тулгуурлан анх зэвсгийн үйлдвэрүүдийн хөдөлмөрийн бүтээмжийг дээшлүүлэхтэй холбоотойгоор гарч ирсэн. Түүний номлолын дагуу хүний хөдөлмөрийн хамгийн оновчтой горимыг сонгохын тулд ажил үүрэг бүрийг судлах, ажил үүргийг нарийвчлан задлах, ажлын арга, хөдөлгөөн бүрийг оновчтой болгох,

зөв дараалалд оруулан ажилтнуудад сургах, ингэснээр бүтээмжийг нэмэгдүүлж, гарсан үр дүнг нь шагнал урамшуулал хэлбэрээр өөрсдөд хүргэхийг номлосон байдаг. Энэ бүхэн нь ажлын дизайныг оновчтой болгох, ажилд авах, хүний нөөцийг сонгох, сургалт, цалин хөлсний зохион байгуулалтыг боловсронгуй болгох орчин үеийн нөөцийн онолын үндэслэлийг гаргасан хэрэг байсан.

III ҮЕ ШАТ: (1930-1980) Боловсон хүчний менежмент

Боловсон хүчний менежментийн хөгжилд хүмүүсийн харилцааны онол чухал байр суурийг эзэлдэг. Энэ онол нь Харвардын Их сургуулийн профессор Элтон Мейогийн АНУ-ын Чикаго хотын ойролцоо орших Western Electric компанийн Хоторны үйлдвэр дээр 1924-1952 оны туршид явуулсан бүлэг туршилтаас бий болсон юм. Хүмүүсийн харилцааны онол, практикийн суурь дээр ажил үүргийн буюу хөдөлмөрийн хуваарийг боловсронгуй болгох, ажилтнуудын хандлагыг сайжруулах орчин үеийн онол сургаалууд хөгжсөн байна. 1950 оны сүүлчээс харилцааны онолын шинэ урсгал болон А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор нарын онол, сургаалууд гарч ирсэн.

IV ҮЕ ШАТ: (1980 ОНООС ОДООГ ХҮРТЭЛХ ҮЕ) Хүний нөөцийн менежмент

Дэлхийн төвшинд өрсөлдөөн ширүүсэж, байгууллагууд өрсөлдөх давуу тал олж авахын тулд хүний нөөцийн хөгжилд түлхүү анхаарах болсон юм. Шинжлэх ухаан, техник, технологийн хөгжил түргэсч, түүний дэвшил хөгжлийн шаардлагыг хангах маш уян хатан, өндөр мэдлэг, чадвартай ажиллах хүчтэй байх нь өрсөлдөөний гол үзүүлэлт болж байна. Иймд энэ үе шатны гол онцлог бол ажлын байрны зүгээс ажилтанд урьд өмнөхөөс илүү өндөр шаардлага тавигдаж байгаа бөгөөд түүнийг хангахын тулд тасралтгүй сурч хөгжих хандлага давамгайлж байгаа явдал юм.

Иймд үйлдвэр, аж ахуйн газар, байгууллага бүр ажиллагчдаа сургаж хөгжүүлэхэд асар их хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийж байна. Дэлхийн улс орнуудын өрсөлдөх гол үзүүлэлтийн нэг хөдөлмөрийн бүтээмж бөгөөд түүнийг дээшлүүлэх үндсэн хүчин зүйл бол өндөр мэдлэг, чадвартай хүний нөөц юм. Иймээс дэлхийн улс орнууд удирдлагын "хүний хөгжил төвтэй" стратегийг баримтлах боллоо.

2016 оны хүний нөөцийн топ 10 чиг хандлагыг **Deloitte University Press**-с дэлхийн 130 гаруй орны 7,000 гаруй удирдлага, хүний нөөцийн менежерүүдийн дунд жил бүр явуулдаг судалгаа /Зураг 3/-т харуулснаар дэлхий дахины хүний нөөцийн менежментийн хандлагыг дараах 10 үзүүлэлтээр шинэчлэн тодорхойлсон байна.



Зураг 3. Дэлхийн дахины хүний менежментийн хандлага

Сүүлийн жилүүдэд хүний нөөцийн тогтолцоонд байгаа их хэмжээний өгөгдөлд дижитал технологи ашиглан дүн шинжилгээ хийж түргэн шуурхай бодит үр дүнд хүрч ажиллах нь илүү үр өгөөжтэй болоод байгааг дээрх хандлагуудаас харж болохоор байна. Түүнчлэн Хүний нөөц, Хүний нөөцийн менежмент гэх ойлголтоос Хүмүүн капитал, Ажиллах хүчний менежмент хэмээх ойлголтод шилжиж бодлогын хувьд ч хурдтай хөгжиж байгаа учир бид орчны хөгжилд дасан зохицож шинэчлэгдэх шаардлагатай болоод байна.

2.1.2 Байгууллага дахь Хүний нөөцийн менежментийн хөгжлийн орчин үеийн хандлага

Байгууллага үйл ажиллагаагаа амжилттай явуулах нэг чухал хүчин зүйл нь хүний нөөцийн хөгжил гэж улам их ач холбогдол өгөх болсон. Иймд хүний нөөцийн хөгжилд хөрөнгө оруулалт хийх нь бусад нөөцөд хөрөнгө оруулалт хийснээс илүү үр ашигтай байна гэж үздэг болсон. Учир нь хүнийг хөгжүүлэх тусам ур чадвар нь жилээс жилд үнэ цэнэ нь өсөж, боловсорч хөгжихийн хирээр сэтгэж, сэтгэхийнхээ хирээр бүтээгээд байдаг онцлогтойгоор бусад нөөцүүдээс давуу талтай байдаг. Хүний нөөц бол бусад нөөцүүдтэй харьцуулахад хамгийн шавхагдашгүй арвин баялаг байдаг бөгөөд хүн байнга хөгжихийг өөрөө шаардаж байдаг. Хувь хүний хувьд ч гэсэн өөрийгөө байнга хөгжүүлж байх нь нэр хүнд, үнэ цэнэтэй, өрсөлдөх чадвартай, цаг үеэсээ хоцрохгүй байхын баталгаа болж байна.

Орчин үеийн олонх байгууллагууд хүний нөөцийн менежмент зөвхөн өөрсдийн ажилтнуудын асуудлыг удирдан зохион байгуулахтай холбоотой үйл ажиллагаа биш, харин ирээдүйд байгууллагын төлөө ажиллах хүмүүсийг удирдах асуудлыг хамрах болж байгаа билээ. Хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагаа зөвхөн тухайн байгууллагын ажилтнуудаар хязгаарлагдахгүй, дэмжигч, сонирхогч, харилцагч, түншлэгч бүх талуудыг хамрах болжээ. Сүүлийн үед байгууллагын хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдийн гарт бүх үйл ажиллагааг төвлөрүүлэхээс татгалзан

удирдлагын нэгдсэн тогтолцоотой байх хандлага бий болж байгаа юм. Иймээс, хүний нөөцийн менежмент захиргааны үйл ажиллагаанаас стратегийн шинжтэй асуудалд тулгуурлан хөгжих болж байна.

Орчин үеийн байгууллагад гарсан өөрчлөлтүүд: Дэлхий даяар өргөн тархаж буй цахим шилжилт X, Y, Z Generation-үүдийн нөлөөгөөр Монголын бизнесийн байгууллагууд ч гэсэн хурдацтай өөрчлөгдөж байна. Шинэ технологи, хурдацтай өөрчлөлт орж ирэхийн хирээр байгууллагын бүтэц, орон тоо, чиг үүргүүд нь ч өөрчлөгдөж байна. Байгууллагууд үндсэн бизнесийнхээ шилдэг нь байхыг стратегийнхаа нэн тэргүүний зорилт болгон хөгжүүлэн бусад ажлуудад цаг зарцуулахыг хүсэхгүй болж байна. Чаддаг хүнээр нь чаддаг юмыг хийлгэ гэсэн хэлц үг гарч аль болох аутсорсинг үйлчилгээг авах сонирхолтой болжээ. Гэтэл эсрэгээрээ тухайн гаднаас авч буй үйлчилгээгээ үл тасалдах зарчмаар явуулах, хэн ч ирээд ажилласан тодорхой байхаар платформ буюу экосистемийг бүрдүүлж хараахан чадахгүй байх хүндрэлтэй тулгарч байна.

Ур чадварын дутагдал: Өнөөдөр ямар ч том захирал, хөрөнгийн эзэн ер нь хэн ч бай өндөр ур чадвартай хүнийг хайдаг болсон. Энэхүү эрэлтийг дагаад Монголд хүний нөөц зуучлалын олон байгууллагууд үйл ажиллагаа явуулж байна. Өндөр ур чадвартай хүнийг байгууллагадаа авч чадсан байгууллага өрсөлдөөнд ялагч болон манлайлж, нийгэмд эерэгээр харагдаж буй Entrepreneurship, Startup хөдөлгөөн нь томоохон байгууллагад сөрөг нөлөөг үзүүлж байна. Өмнө нь ур чадвартай хувь хүнд өөрийн бизнесээ эхлүүлэхэд мөнгө, санхүүгийн бэрхшээл тулгардаг байсан бол түүнийг шийдвэрлэдэг олон арга замууд бий болсноор ур чадвартай ажилтнуудын нийлүүлэлт улам бүр багасч байна.

Дунд төвшний менежерүүдийг бэлдэх: Манлайллын талаар бид хангалттай ярьдаг, хөгжүүлэхээр оролддог, сайн манлайлагчтай болсон байгууллагууд ч байна. Байгууллагад ганц нэг манлайлагчтай байсаар асуудлыг үл үндсээр нь шийдвэрлэх боломжгүй. Байгууллагын нэгж хэсэг бүрийн менежерүүдийн манлайлал бизнес дэх оролцоо, эрх мэдэл шилжүүлэлт түүнийг дагаад итгэл хүлээлгэх байдал нь дийлэнх байгууллагуудад шийдвэрлэгдээгүй асуудал байсаар байна. Дунд түвшний менежерүүдийг чадваржуулан тэдэнд эрх мэдлийг тохиромжтой байдлаар хуваарилах нь хүний нөөцийн менежерүүдийн тулгамдаж буй асуудал байна. Манлайлагчдыг ажилтнуудтайгаа ажиллах нөхцөлийг улам бүр бий болгон орлон залгамжлах төлөвлөгөөг болон дасгалжуулах хөтөлбөрийг (coaching) бий болгох нь чухал болж байна.

Зөвхөн топ менежерүүд л төсөл хөтөлбөрүүдэд голлон ажиллаж туршлага хуримтлуулдаг байдлыг аль болох бууруулан хүмүүсийгээ туршлагажуулахад дээд шатны удирдлагуудтай хамтарсан хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх, өөрөөр хэлбэл, шийдвэр гаргалтад бага болон дунд төвшний менежерүүдийн оролцоог нэмэгдүүлэх замаар хүмүүсээ туршлагажуулах нь компанийн хүний нөөцийг хөгжүүлэх нэг чухал суваг болж байна.

Сургалт болон карьер хөгжлийн бодлого: Компаниуд сургалтын янз бүрийн хэлбэрээр дамжуулан хүмүүсээ сургаж буй хэдий ч үр дүнг хэмжиж чадахгүй байна. Үүний зэрэгцээ карьерын хувьд өсөн дэвших бодлого тодорхойгүй, орчин

бүрдэхгүй байдал нь сайн мэргэжилтнүүддээ сурсан зүйлээ хэрэгжүүлэх боломж олгохгүй, улмаар тэднийг тогтоон барих асуудалд томоохон бэрхшээл үүсгэж байна. Компанийнхаа ирээдүйд итгээгүй ажилтнууд урт хугацаанд байгууллагадаа ажиллах өөрийн ирээдүйгээ харж чадахгүй бөгөөд хувь хүний карьерын том зорилгыг биелүүлж чадахуйц бизнес төлөвлөлтгүй бол хүний нөөцийн илүүдэл эргэцийг хазаарлаж чадахгүй юм. Байгууллагын стратегийн бодлогыг хүндээ яаж буулгах вэ гэдэг нь орчин үеийн хүний нөөцийн менежментийн хамгийн хүнд сорилт байсаар л байна.

Бүтээмжит хүний нөөцийн менежер: Цахимжих нь бүтээмжийг дээшлүүлдэг гэдэгтэй маргах хүнгүй болжээ. Хүний нөөцийн мэргэжилтний бүтээмжийг нэмэгдүүлснээр захиргааны шинжтэй ажил үүргүүдийг цахимжуулан багасгаж, стратегийн ажлуудад төвлөрөх боломжийг олгож байна. Мөн хүний нөөцийн менежментийн процессыг цахимжуулснаар хүний нөөцийн гол шалгуур үзүүлэлтүүд (HR metric)-ийн дагуу гүйцэтгэлийг тодорхойлох, оношлох, тайлагнах, асуудлыг илүү үндэслэлтэйгээр олж харж сайжруулан хүний нөөцийн менежментийн үнэ цэнийг улам нэмэгдүүлнэ.

Хүний нөөцийн менежментийн мэдээллийн систем нь дараах ач холбогдолтой.

- Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг мэдээллийн технологид тулгуурлах;
- Ажилтнуудын мэдээллийн санг үүсгэн удирдлагын оновчтой шийдвэр гаргах үндсийг бүрдүүлэх;
- Хүний нөөцийн менежментийн зардал, үр ашгийн харьцуулалтыг шуурхай дүгнэж тооцох;
- Ажилтнуудын мэдээллийг олж авах, хадгалах, нууцлалыг хангах;

2.1.3 Монгол улс дахь хүний нөөцийн менежментийн хөгжлийн өнөөгийн байдал, хандлага

Монгол улсад “Боловсон хүчнийг удирдах” гэсэн нэр томъёон доор ажилтан элсүүлэх, сонголт хийх, цалин хөнгөлөлт тогтоох, сургалт зохион байгуулах асуудлыг ойлгож заншсан байсан. Гэтэл зах зээлийн шилжилтийн жилүүдэд ялангуяа, 2000 оноос хойш “Хүний нөөцийн менежмент” гэсэн нэр томъёог өргөн хэрэглэх болж, уг үйл ажиллагааны зорилго агуулгад ч ихээхэн өөрчлөлт орсон.

Өнөөгийн байр сууринаас авч үзэхэд хүний нөөцийн менежмент нь ажилтнуудын талаар шийдвэр гаргахдаа стратегийн баримжаатай, асуудалд илүүтэй анхаардаг бол боловсон хүчний менежмент нь ажилтнуудтай холбоотой өдөр тутмын ажлуудад илүүтэй төвлөрөх чигтэй байсан.

Хүснэгт 1. Боловсон хүчний болон хүний нөөцийн менежментийн ялгаа

Боловсон хүчний менежмент	Хүний нөөцийн менежмент
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ажилтны хэрэгцээг тодорхойлох, хангах, байгууллага ажилтнуудын хоорондын харилцааг зохицуулахын тулд харилцан нөлөөлөх удирдлагын системт оролцоо ▪ Хүмүүс бол хувьсах зардал ▪ Давуу эрх мэдэл олгох ▪ Үр ашиг, хүчин чадлын ашиглалтыг нэмэгдүүлэхийн тулд мэдээллийн урсгалыг хянах ▪ Харилцааг чиг баримжаа болгох ▪ Дээрээс хянах 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Байгууллагын стратеги төлөвлөгөө, байгууллагын соёлын өөрчлөлттэй уялдсан хүний нөөцийн хөгжлийн нийцлийг хангахад чиглэсэн өргөн оролцоо ▪ Хүмүүс бол хөгжин дэвших бололцоотой нийгмийн капитал ▪ Итгэлцэл хамтын ажиллагааг бий болгохын тулд эрх мэдлийг тэнцвэржүүлэх арга зам хайх ▪ Итгэл, амлалт үүргийн харилцааны сувгуудыг түлхүү ашиглах ▪ Зорилгыг чиг баримжаа болгох ▪ Хувийн оролцоо, чөлөөт сонголт

Дээрх агуулгаас дүгнэвэл, боловсон хүчний менежмент үүсэж бий болж, ужгирсан асуудлыг шийдэхдээ гал унтраах зорилготой, идэвхгүй үйл ажиллагааг голчлон явуулдаг бол хүний нөөцийн менежмент нь ирээдүйд чиглэсэн тодорхой бодлого стратегитай аливаа хүндрэлийг бий болохоос нь урьдчилан сэргийлсэн, идэвхтэй үйл ажиллагаанд тулгуурладаг байна.

Сүүлийн жилүүдэд манай улсын өмчийн бүх хэвшлийн байгууллагуудын хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагаа идэвхжин, тэдгээрийн удирдлага менежментийн шинэ арга барилд шилжихийг чармайх болж байна. Гэсэн хэдий ч байгууллагын удирдлага төвтэй хүний нөөцийн менежментийн тогтолцоо өнөө хир голлож байгаа бөгөөд өргөн оролцоонд тулгуурласан үр ашигтай тогтолцоо өнөө хир бүрдэж чадаагүй байна.

Зах зээлд шилжсэн он жилүүдэд компанийн удирдлага байгууллагынхаа үйл ажиллагааг жигдрүүлэх, өөрийн гэсэн үйлчлүүлэгчдийг бий болгох, бизнесээ өргөтгөн, орлого ашгаа өсгөх асуудлуудад илүүтэй анхаарч ирснээс хүний нөөцийн асуудал урсгалаараа явж ирсэн ба хоёрдугаарт тавигддаг асуудал байжээ. Гэтэл зах зээлийн харилцаа гүнзгийрэхийн хирээр хүмүүст хандсан бодлогоо хүчтэй барих, чадварлаг хүмүүсийг өөртөө татах замаар өрсөлдөх чадвараа нэмэгдүүлэх хэрэгтэй байна. Гэхдээ бүх компаниуд тийм биш байгаа бөгөөд өсөлтийн үе шатандаа орсон, ирээдүйн өрсөлдөх чадвараа тогтвортой хадгалах үүднээс хүний нөөцийн менежментээ амжилттай шинэчлэл хийж байгаа байгууллагууд цөөнгүй байна.

Манайд байгууллагуудын алба нэгжүүдийн үүрэг хариуцлага тодорхой бус байх, тэдгээрийн ба ажилтнууд хоорондын ажлын уялдаа хангалтгүй байх дутагдал нийтлэг байна. Түүнчлэн хүний нөөцийн алба эсвэл ажилтан байхгүй буюу ажил үүргийн хувьд төрөлжөөгүйгээс хүний нөөцийн уламжлалт чиг үүргийг ч хэрэгжүүлж чадахгүй байгууллагууд байна. Социализмын үеэс уламжлан ирсэн хуучирсан норм үнэлгээг индексжүүлэн мөрдөх, цалин хөлсний хувьд ЗГ-ын тогтоосон жишгээс илүү

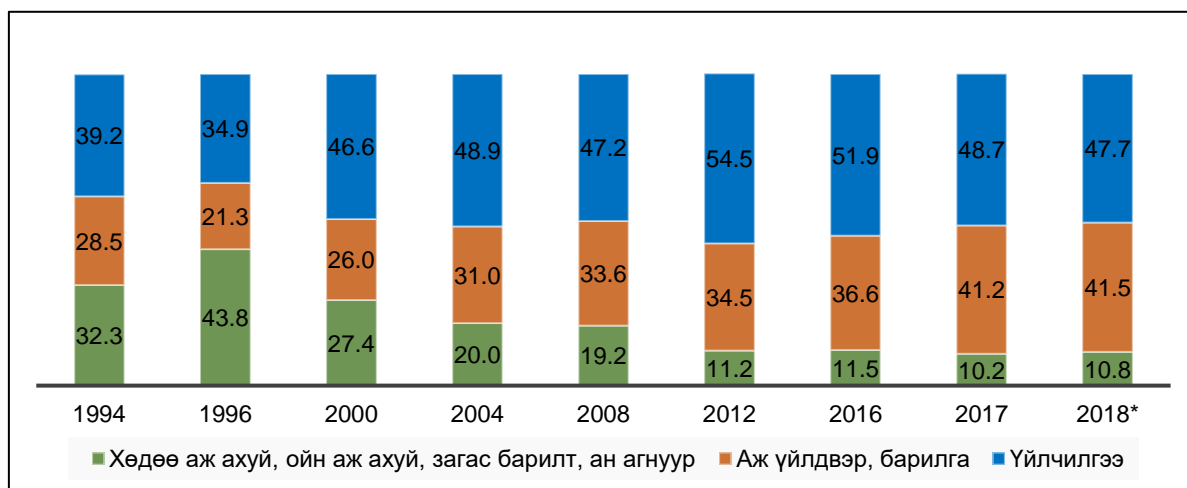
гарч чадахгүй байх, танил тал найз нөхдөө ажилд авах зэрэг дутагдлууд түгээмэл байсаар байна. Үүний зэрэгцээ төрийн өмчийн ба өмчийн оролцоотой байгууллагуудад улс төрөлжилтийн нөлөөлөл, засаглалын тогтворгүй байдлаас хамаарсан олон хүндрэл бэрхшээлүүд өнөө хир байсаар байна.

Мөн олон компанийн удирдлагын байгууллагаа ба хүний нөөцөө удирдах мэдлэг, мэдээлэл, ур чадвар дутмаг байна. Тэдний ихэнх нь практикаар олж авсан мэдлэг, туршлага дээрээ тулгуурлан хүнийг ажилд авах болон халах, цалин урамшууллыг шийдэх хандлагатай байна. Илүү үр ашигтай удирдах орчин үеийн хүний нөөцийн менежментийн мэдлэг ур чадварт суралцах нь цаг үеийн зайлшгүй шаардлага болж байна.

Эндээс дүгнэхэд Монгол улсын бизнесийн байгууллагуудын хүний нөөцийн менежментийн салбарт шийдвэрлэвэл зохих тулгамдсан асуудлууд олон байгаа бөгөөд аль ч байгууллагад өөрчлөлт шинэчлэлийн идэвхтэй бодлого, үйл ажиллагаа шаардлагатай байна.

2.1.4 Компанийн хөгжлийн гадаад орчны шинжилгээ

Монгол улсын эдийн засгийн бүтцэд төмөр замын тээврийн үүрэг роль: Зах зээлийн эдийн засагт шилжсэн жилүүдэд Монгол улсын эдийн засгийн бүтцэд ихээхэн өөрчлөлт гарсныг /Зураг 4/-с харж болохоор байна. 1994 онд хөдөө аж ахуйн салбар нийт эдийн засгийн гуравны нэгийг (32.3%) эзэлж байсан бол 2018 онд 10.8% болон буурч, харин аж үйлдвэр, үйлчилгээний салбарын хувийн жин эдийн засагт давамгайлах болсон байна. Үүний дотор эрдэс баялгийн олборлох үйлдвэрлэл манай аж үйлдвэрийн салбарын дотоод бүтцэд давамгайлж байгаа юм.



Зураг 4. Дотоодын нийт бүтээгдэхүүний бүтэц, хувиар, 1994-2018 он¹

Манай улсын эдийн засаг уул уурхайн салбарын оролцоо, түүний хөгжлөөс ихээхэн хамааралтай болж байгаа нь дэд бүтэц, тээврийн салбарын үүрэг ролийг улам нэмэгдүүлж байна. Уул уурхайн хөгжлийг дэмжих дэд бүтцийн төслүүдийг, тэр дундаа төмөр замын тээврийг хөгжүүлснээр тус салбарын өрсөлдөх чадварыг

¹ Монгол Улсын Үндэсний статистикийн хорооны эрхлэн гаргадаг Статистикийн жил тутмын эмхтгэл., 2010-2018 он

нэмэгдүүлж, өмнө өгүүлсэн Монголд үлдэх эдийн засгийн үр ашиг, хуримтлалыг эрс нэмэгдүүлэх ач холбогдолтой болно.

Монгол Улсын эдийн засаг өсөхийн хэрээр нэг хүнд ногдох дотоодын нийт бүтээгдэхүүний хэмжээ нэмэгдэж байгаа бөгөөд тухайлбал, 1994 онд 174.5 мянган төгрөг байсан бол 2018 онд 10,159.3 мянган төгрөгт хүрч, нэрлэсэн дүнгээрээ 58.3 дахин нэмэгдлээ.

Хүснэгт 2. Монгол Улсын нэг хүнд ногдох дотоодын нийт бүтээгдэхүүн /оны үнээр /1994-2018 он²

Он	1 хүнд ногдох ДНБ, оны үнээр мян.төг	Тухайн оны үнээр 1 хүнд ногдох ДНБ, ам.доллар /Дэлхийн банкны “Атлас”-ын аргаар/	Зэрэгцүүлэх үнээр	1 хүнд ногдох ДНБ, мянган төгрөг	Зэрэгцүүлэх үнээр тооцсон 1 хүнд ногдох ДНБ, ам доллар, /Дэлхийн банкны “Атлас”-ын аргаар/
1994	174.5	-	2005 оны зэрэгцүүлэх үнээр	833.6	-
1996	326.6	-		878.5	-
2000	512.5	450.0		930.2	817.0
2004	858.0	747.0		1,130.5	897.0
2008	2,498.4	1,859.6		1,510.7	1,114.6
2010	3,586.1	2,488.0	2010 оны зэрэгцүүлэх үнээр	3,586.1	2,488.0
2012	5,948.6	3,988.0		4,581.6	3,082.1
2014	7,652.9	4,643.0		5,330.6	3,249.0
2016	7,910.0	3,854.0		5,297.8	2,340.0
2017	8,999.1	3,780.0		5,453.1	1,954.0
2018*	10,159.3	4,009.0		5,716.8	1,977.0

Монгол Улс нэг хүнд ногдох дотоодын нийт бүтээгдэхүүний хэмжээгээр 2018 оны байдлаар дэлхийн нийт 216 орноос 115 дугаар байранд буюу Дэлхийн банкны Атласын аргаар 4,009.0 ам.доллар болж, дунджаас доогуур хөгжилтэй орнуудын тоонд багтах болсон. Харин нэг хүнд ногдох үндэсний нийт орлого (ҮНО)-ын хэмжээгээр 2018 оны байдлаар дэлхийд 123 дугаар байранд жагсаж байна.

Макро орчны нэг чухал хүчин зүйл болсон бүсчилсэн хөгжлийн үүднээс авч үзвэл манай улсын эдийн засгийн үйлдвэрлэл, хуримтлалын чадавх Улаанбаатар хотод хэт төвлөрч, хөдөө орон нутагт мал аж ахуйгаас бусад салбарын үйлдвэрлэл багасч байна. Харин манай хөгжлийн боломжийн судалгаанаас үзэхэд баруун бүс мал аж ахуйн үйлдвэрлэл, хангайн бүс мал аж ахуй, боловсруулах аж үйлдвэр, төвийн бүс газар тариалан, уул уурхай, боловсруулах аж үйлдвэр, дэд бүтцийн үйлчилгээ, зүүн бүс мал аж ахуй, газар тариалан, уул уурхай, дэд бүтцийн салбараар дагнан төрөлжих боломжтой юм. Харин Улаанбаатарын бүс нь боловсруулах аж үйлдвэр, худалдаа, төрөл бүрийн үйлчилгээний салбараар дагнан төрөлжих боломжтой байна.

² Монгол Улсын Үндэсний статистикийн хорооны эрхлэн гаргадаг Статистикийн жил тутмын эмхтгэл. 2010-2018 он

Иймд боловсруулах аж үйлдвэр, уул уурхай, дэд бүтцийн үйлчилгээгээр дагнан төрөлжих боломжтой төвийн бүс, хангайн бүс, зүүн бүсүүдийг төмөр зам, авто замын сүлжээгээр богино ба дунд хугацаанд багтаан холбох, урт хугацаандаа баруун бүсэд дэд бүтцийн бүтээн байгуулалтыг эхлүүлэх бодлогыг баримтлах нь зүйтэй байна. Энэ ч үндэслэлээр “Алсын хараа – 2050” урт хугацааны бодлогын баримт бичиг боловсруулагдсан бөгөөд үүнд тус компанийн бүтээн байгуулалтын объектууд төвлөрч байгаа өмнийн говь ба цаашид төвлөрөх зүүн бүсийн хөгжлийг дараах байдлаар томъёолсон байна. Үүнд:

Өмнөговь, Дорноговь, Дундговь аймгуудыг говийн бүсийн тэнцвэрт байдлыг хадгалж, Зүүн Азийн эдийн засгийн хамтын ажиллагаанд идэвхтэй оролцсон, хариуцлагатай уул уурхай, өндөр технологид суурилсан үйлдвэрлэл, үйлчилгээ хөгжсөн бүс болгоно (8.2 дугаар зорилт) гэж заажээ³. Энэ зорилтын хүрээнд уул уурхайн экспортын чиглэлийн төмөр болон авто замуудыг барих, тээвэр логистикийн төвүүд, хилийн боомтуудыг хөгжүүлэх, микро бүсүүдийн төвүүдийг холбох арга хэмжээнүүдийг тодорхойлсон байна. Энэхүү ажлын хүрээнд 2008-2013 оны хооронд “Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замын бүтээн байгуулалтын техник, эдийн засгийн үндэслэл ба бусад холбогдох судалгааны ажлууд, 2013-2014 онд барилга угсралтын ажил хийгдэж байгаад зогсонги байдалд ороод байсан бол 2019 оноос төмөр замын бүтээн байгуулалтын ажлыг тус компани дахин эхлүүлж эрчимтэй явуулж байна.

Монгол Улсын нүүрсний экспортын талаас илүү хувийг Тавантолгойн нүүрсний сав газраас олборлон хийж байгаа бөгөөд нэг тонн нүүрс хилийн боомт хүртэл 32 ам.долларын өртөгтэй тээвэрлэгдэж байна. Хэрэв “Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замын төсөл маань ашиглалтад орж, суурилагдсан хүчин чадлын ашиглалтын төвшинд хүрвэл энэ өртгийг 8 ам.доллар хүртэл буюу 4 дахин бууруулах боломжтой бөгөөд ингэснээр нэг тонн нүүрс борлуулснаас Монгол улсад ногдох экспортын ашиг 24 ам.доллараар нэмэгдэх юм.

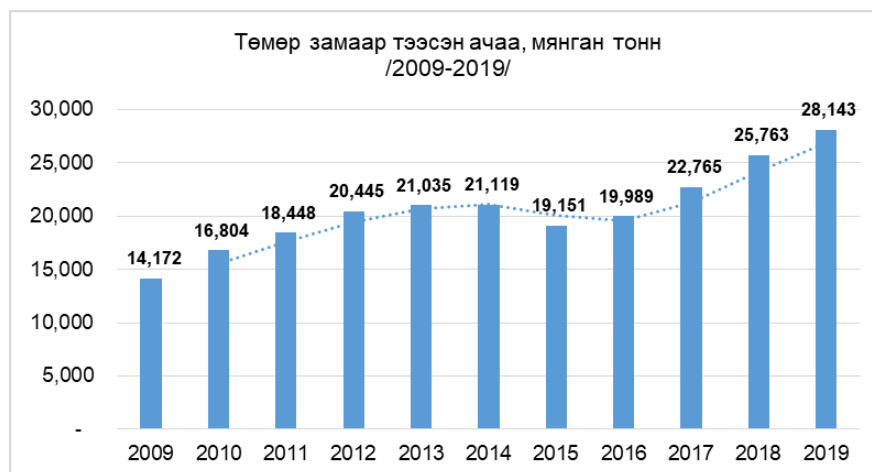
Төмөр замын тээврийн салбар ба түүний дэд бүтцийн хөгжил: Зам, тээврийн салбар нь газар нутаг том, хүн амын суурьшил хэт сийрэг манай улсын эдийн засагт үзүүлэх ач холбогдлын хувьд чухал салбарын нэг юм. Монгол Улсын тээврийн нэгдсэн тогтолцоо нь авто тээвэр, төмөр замын тээвэр, агаарын болон усан замын тээвэр, тэдгээрт холбогдох дэд бүтцийн үйлчилгээний салбаруудаас бүрдэж байна. Статистик судалгаанаас үзэхэд 2019 онд бүх төрлийн тээврээр нийт 69 сая тонн ачаа тээвэрлэсэн бөгөөд үүнээс авто тээврээр 40.8 сая тонн, төмөр замын тээврээр 28.1 сая тонн, агаарын тээврээр 5.76 мянган тонн ачаа тус тус тээвэрлэж ачаа тээвэрлэлт 2018 болон 2019 оныг харьцуулахад 1.17 сая тонн буюу 1.7%-иар өссөн ба үүнээс авто тээвэр 2.8%-иар буурч, төмөр зам 9.2%, агаарын тээвэрлэлт 0.2% өссөн байна.

Салбарын хэмжээнд 2019 онд нийт 2 их наяд төгрөгийн орлого олсон нь авто тээврийн салбар 796.06 тэрбум төгрөг, төмөр замын салбар 708.62 тэрбум төгрөг, агаарын тээврийн салбар 498.2 тэрбум төгрөг, усан замын тээвэр 0.4 тэрбум

төгрөгийн орлогоос бүрджээ. Монгол улсын тээврийн салбарын хөгжлийг тэргүүлэх салбарууд болон дэд бүтцийн хөгжлийн чиглэлээр нь дараах байдлаар тоймлон тодорхойлж байна.

Улсын хэмжээнд 2019 оны байдлаар нийт 1,943.1 км урт төмөр зам байгаа ба дэлгэмэл урт нь 2,763.4 км болж байна. Монгол Улсад бүртгэлтэй 6,572 ачааны вагон, 159 зүтгүүр, зорчигчийн 276 вагон төмөр замын хөдөлгөөнд оролцож байна. Гол зам дагуу өртөө зөрлөгийн тоо 71 байна. Мөн өнөөгийн байдлаар Монгол, Оросын хувь нийлүүлсэн УБТЗ-ийн эзэмшдэг төмөр замын 2 гол шугам (Сүхбаатар-Замын үүд чиглэлийн 1,110 км, Баянтүмэн-Эрээнцав чиглэлийн 238 км), 7 салаа шугамтай, (Эрдэнэт, Багануур, Шарын гол, Болдтөмөр Ерөө гол -Төмөртэй, Бор-Өндөр, Зүүнбаянгийн чиглэлийн 467 км) 1,520 мм царигийн өргөнтэй ба цахилгаанжуулаагүй дан зам байгаа бөгөөд үүгээр жилд 25-30 орчим сая тонн ачаа тээвэрлэгдэж, 15,500 орчим хүн ажиллаж байна.⁴ Дээрх салаа замуудаас Болд төмөр, Ерөө гол - Төмөртэй замыг хувийн хэвшлийн компаниуд эзэмшиж байна. “Улаанбаатар төмөр зам” хувь нийлүүлсэн нийгэмлэгийн хүний нөөцийн менежмент болон цалин хөлс, нийгмийн хамгааллын багц дэмжлэгийн тухай материалыг уг баримт бичгийн хавсралтанд тодорхой оруулсан бөгөөд удирдлагын мэдээлэл байдлаар ашиглах боломжтой. Ингэж чадвал тус компанийн чадвартай хүний нөөцийг татах боломж буюу өрсөлдөх чадварыг иж бүрэн үнэлэх боломж бүрдэнэ. /Хавсралт1/

Төмөр замын ачаа тээврийн сүүлийн 10 жилийн динамикийг гарган судлан үзэхэд 2019 онд төмөр замын тээврээр 2.9 сая зорчигч, 28,121.2 мянган тонн ачаа тээвэрлэсэн.⁵ Энэ нь 2009 оныхоос бараг 2 дахин өссөн үзүүлэлт юм.



⁴ “Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замын бүтээн байгуулалтын ажлын техник, эдийн засгийн үндэслэлд тодотгол хийх зөвлөх үйлчилгээ, 2020 оны 04 дүгээр сар

⁵ Үндэсний статистикийн хороо, Зам тээврийн салбарын 2019 оны статистикийн мэдээлэл

Зураг 5. Төмөр замаар тээсэн ачаа, мянган тонн /2009-2019/

2019 оны байдлаар төмөр замын тээврээр тээвэрлэсэн нийт ачааны 83 хувийг уул уурхайн бүтээгдэхүүн эзэлж байгаа бөгөөд сүүлийн жилүүдэд тогтвортой өсч байна.

Хүснэгт 3. Төмөр замаар тээвэрлэсэн ачаа, мянган тонн /2015-2019/

Үзүүлэлт	2015	2016	2017	2018	2019
Дотоодод болон гадаадад тээвэрлэсэн ачаа, мянган тонн	14,869.	15,632.91	17,371.33	19,599.16	21,309.6
Уул уурхайн бүтээгдэхүүн	11,890.7	13,844.83	15,038.06	16,596.28	17,721.5
Нүүрс	6,461.13	6,693.73	8,176.99	8,821.54	8,550.3
Нефть, нефтийн бүтээгдэхүүн	142.5	232.79	599.09	641.	564.7
Жонш, жоншны баяжмал	278.29	249.68	315.79	543.73	679.7
Зэс болон молибдений баяжмал	611.76	664.78	659.88	657.87	651.8
Төмрийн хүдэр	4,201.51	5,737.07	5,129.76	5,780.1	7,111.6
Цайрын баяжмал	84.28	126.3	118.11	124.19	133.2
Бусад	111.24	140.48	38.43	27.87	30.1
Барилгын материал	1,968.47	1,028.13	1,181.1	1,621.82	2,115.
Мод, модон материал	81.91	77.29	90.18	114.86	123.5
Хүнсний өргөн хэрэглээний бүтээгдэхүүн	136.51	134.21	184.22	204.85	200.6
Түргэн муудах бүтээгдэхүүн	48.97	22.39	23.3	27.66	11.
ХАА-н гаралтай бүтээгдэхүүн	141.	73.02	253.38	245.3	313.5
Хар төмөр (хаягдал, рельс г.м)	149.59	78.84	118.75	183.69	258.2
Үйлдвэрийн машин, тоног төхөөрөмж, багаж хэрэгсэл	20.95	17.26	24.02	30.64	30.7
Бусад	430.91	356.94	458.32	574.05	535.6

Төмөр зам бол эрдэс баялаг тээвэрлэх хамгийн үр ашигтай тээврийн систем юм. Манай улсад Улаанбаатар хотоос хойд чиглэлд уул уурхайг хөгжүүлэх төмөр замын шугам аль хэдийнээ бий болсон. Харин урд хэсэгт орших Тавантолгойн сав газрын уурхайнууд, Оюутолгой зэрэг томоохон хэмжээний уул уурхайн төслүүд, орд газруудыг зорьсон “Тавантолгой-Зүүнбаян”, “Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замын төслүүдийг гүйцэтгэж эхлээд байна.

Уул уурхайн тээвэрт зориулсан төмөр замыг барихад дараах 3 үндсэн нөхцөлийг харгалзаж үзэх хэрэгтэй байдаг. Үүнд:

1. Стратегийн орд газраас хил залгаа орны хилийн боомттой хамгийн ойр дөт замаар холбогдох боломжтой байх;
2. Хил залгаа орны хилийн боомтын ойролцоо төмөр замын сүлжээтэй холбогдсон, гуравдагч орон руу ашигт малтмалыг экспортлоход хялбар байх;
3. Одоо байгаа төмөр замын сүлжээтэй холбох боломжтой байх;

Монгол улсын хойд хэсгийн ашигт малтмалыг ОХУ-аар дамжуулан гуравдагч оронд экспортлохдоо Улаан-Үдээр дамжин Оросын зүүн талын далайн боомт хүртэл нийт 4,000 орчим км замыг туулах шаардлагатай. Харин хойд бүсээс БНХАУ-аар дамжин гуравдагч оронд экспортлохдоо Улаанбаатар- Замын-Үүдээр дамжин Хятадын далайн боомт хүртэл 2,500 км ойролцоогоор аялах юм.

Өмнөд хэсгээс Тавантолгой, Оюутолгой- Гашуунсухайт болон Ганцмодоор дамжин Чинхуандо боомт хүртэл нийт 1,680 км, Тавантолгойгоос Сайншанд, Дархан, Сүхбаатар, Улаан-Үдээр дайран Оросын зүүн боомт хүртэл нийт 5,800 км

зам туулна. Харин Оросын чиглэлд Тавантолгойгоос Сайншандыг холбосон шинэ төмөр замыг барьж буй өнөөгийн нөхцөлд уг маршрутыг ашиглах боломж улам нэмэгдэж байгаа ч боловсруулалтгүй нүүрс зөөсөн нөхцөлд өрсөлдөх чадвартай үнэ гадны түншүүдэд санал болгох боломж муутай. Хэрвээ баяжуулсан нүүрс зөөсөн нөхцөлд гарах боломжийг нарийвчлан тооцох хэрэгтэй юм. Мөн Тавантолгойн уурхайгаас Сайншандаар дамжин Хөөт, Нөмрөгийг холбосон төмөр замыг шинээр баригдсан нөхцөлд Хойд Солонгосын Ражин боомт руу экспортлох гарц нээгдэх, тээвэрлэлтийн зай Оросоор дамжсанаас эрс буурах боломжтой байгааг доорх маршрутын зураглалаас харж болно.



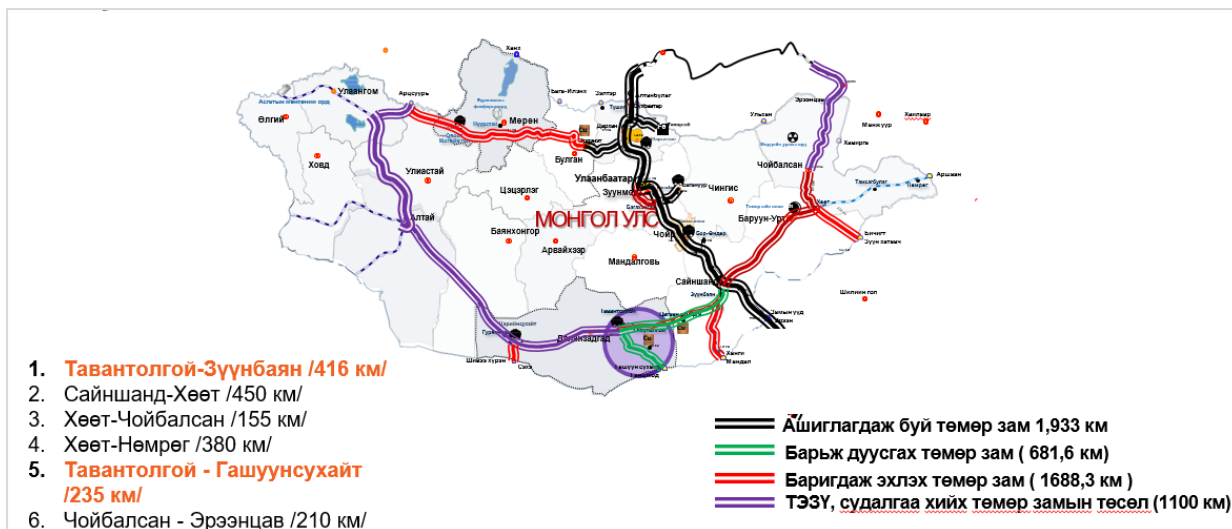
Зураг 6. Уул уурхайн төвөөс гуравдагч орон руу экспортлох гарцууд

Зүүн бүсээс гуравдагч орон руу экспортлоход Орос, Хятад, Хойд Солонгосоор дамжин өнгөрөх тохиолдлыг тооцож үзэхэд, Чойбалсан – Хөөт - Бичигтээр дамжин Хятадын Зүүн хатавчаас Жинжоу боомт хүртэл 1,470 км замыг туулах ба энэ зам нь зүүн бүсээс олборлосон ашигт малтмалыг Хятадад экспортлох хамгийн дөт зам болох юм. Харин Эрэнцаваас Оросын Сковородино, Хабаровскоор дамжин Алс дорнодын далайн боомтууд хүртэл нийт 3,580 км болно. Хойд Солонгосын чиглэлд Хөөт, Нөмрөг, Хятадын Аршаан, Дабан, Чанчунаар дамжин Ражин боомтод хүрэхийн тулд 1,850 км аялана.

Харин зүүн бүсийг дорнод Монголын талын эко системийн унаган төрхийг хадгалж, Зүүн хойд Азийн эдийн засгийн интеграцад идэвхтэй оролцсон, дэд бүтэц, ногоон технологид суурилсан хөдөө аж ахуй, боловсруулах үйлдвэрлэл, аялал жуулчлалын бүс нутаг болгохоор (8.1 дүгээр зорилт) заажээ⁶. Энэ зорилтын хүрээнд экспортын зориулалттай төмөр замуудыг барьж, Эрэнцав, Сүмбэр, Бичигт, Хавирга болон Баян хошуу боомтуудыг өргөтгөн хөгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг онцолсон нь Засгийн газрын 2020 – 2024 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөрт тусгалаа олсон байна.

⁶ УИХ-ын 52 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Алсын хараа -2050” урт хугацааны бодлогын баримт бичиг

Төмөр замын салбарын хөгжлийн бодлого, эрх зүйн орчин: Энэ чиглэлд 2020 оны 04 дүгээр сард УИХ-ын 52 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Алсын хараа - 2050” урт хугацааны бодлогын баримт бичиг нь тулгуур үндэслэл болох юм.



Зураг 7. Монгол улсын төмөр замын сүлжээний өнөөгийн байдал

Уг баримт бичигт туссан эдийн засгийн хөгжлийн нэг гол концепц нь жижиг эдийн засагтай, хуримтлал багатай манай улсын хувьд салбар бүрийг нэгэн зэрэг хөгжүүлэх боломжгүй учраас эдийн засгийн хязгаарлагдмал нөөцийг тэргүүлэх ач холбогдол бүхий салбаруудад чиглүүлж, экспортын баримжаатай үйлдвэрлэлийг хөгжүүлснээр эдийн засгийн урт хугацааны тогтвортой өсөлтийг хангаж, дотоод хуримтлалыг бий болгох боломжтой гэж үзсэн. Тухайлбал, тэргүүлэх салбараас бүрдсэн хуримтлалаар эдийн засгийн бусад салбарыг дэмжих, дэд бүтцийг байгуулах, дараагийн шатны хөгжлийн суурийг бүрдүүлэх, нийгэмд тулгамдсан асуудлуудыг шийдвэрлэх, нэг хүнд ногдох орлогыг өнөөгийн өндөр орлоготой орнуудын төвшинд ойртуулах, чинээлэг дундаж давхаргыг бүрдүүлэх, хүний хөгжлийг хангах нь Алсын хараа-2050 бодлогын баримт бичгийн гол зорилтууд болжээ.⁷

Монгол Улсын харьцангуй давуу тал, нөөц боломж, гадаад зах зээл, хөгжлийн чиг хандлага, хэрэгцээ шаардлага, үндэсний онцлог байдал зэрэгт үндэслэн дараах салбаруудыг тэргүүлэх салбараар тодорхойлсон. Үүнд:

1. **Нэгдүгээр тэргүүлэх салбар.** Уул уурхай, түүнд түшиглэсэн хүнд, химийн үйлдвэр
2. **Хоёрдугаар тэргүүлэх салбар.** Хөдөө аж ахуй, түүнд түшиглэсэн хөнгөн хүнсний үйлдвэр
3. **Гуравдугаар тэргүүлэх салбар.** Эрчим хүч
4. **Дөрөвдүгээр тэргүүлэх чиглэл.** Аялал жуулчлал
5. **Тавдугаар тэргүүлэх чиглэл.** Тээвэр, логистик
6. **Зургаадугаар тэргүүлэх чиглэл.** Бүтээлч эдийн засгийн салбар /Creative industry / зэрэг болно.

Тээвэр, логистикийн салбар нь Монгол Улсын эдийн засгийн тэргүүлэх чиглэлд дангаараа багтаад зогсохгүй, нэг, хоёр, дөрөвдүгээр тэргүүлэх чиглэл хөгжихөд зайлшгүй шаардлагатай суурийг нөхцөлдүүлж байгаагаараа онцлогтой байгаа юм. Нэн ялангуяа богино ба дунд хугацаанд нэн тэргүүнд хөгжүүлэх нэгдүгээр тэргүүлэх чиглэл буюу уул уурхай, түүнд түшиглэсэн хүнд, химийн үйлдвэр нь улс орны эдийн засгийн кластеруудыг холбох, түүнээс бий болж буй бүтээгдэхүүнийг түгээх, экспортлохын тулд ухаалаг, үндэслэл бүхий төлөвлөлтийн дагуу бүтээн байгуулсан төмөр замын сүлжээг ашиглах тул төмөр замын салбарын бүтээн байгуулалтыг богино ба дунд хугацаанд эрчимтэй хэрэгжүүлэх нь амин чухал байна.

Энэ ч үүднээс “Алсын хараа - 2050” бодлогын баримт бичигт төмөр замын суурь бүтцүүдийг байгуулахдаа өрсөлдөх чадвар өндөртэй, тэргүүлэх чиглэлүүдийн бүтээн байгуулалтад илүүтэй төвлөрөх, дэд бүтцээс гадна хилийн боомт, гол уулзварын зангилаа өртөө зэрэг логистикийн төвүүдийг хөгжүүлэх, холимог тээврийн систем үүсгэхэд түлхүү анхаарах стратегийг тодорхойлсон.

Энэ бодлогын хүрээнд Монгол Улсын урт хугацааны бодлогын голлох үе шатуудаар үндэсний тээврийн дэд бүтэц болон төмөр замын салбарын хөгжлийн стратеги, тэргүүлэх чиглэлийг дараах хүснэгтийн төсөөллөөр тусгасан болгоно.

Хүснэгт 4. Монгол Улсын урт хугацааны бодлогын голлох үе шатуудаар үндэсний тээврийн дэд бүтэц болон төмөр замын салбарын хөгжлийн шатлал⁸

Хөгжлийн үе шатууд	Үндэсний тээврийн дэд бүтцийн хөгжлийн гол стратеги	Төмөр замын тээврийн хөгжлийн стратегийн тодотгол
1-р үе шат 2021-25	Өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэх, тэргүүлэх ач холбогдолтой чиглэлүүдэд тээврийн нэгдсэн сүлжээг хөгжүүлэх, логистик бүтэцтэй нь уялдуулах	Говийн бүсийн босоо болон зүүн коридор, тэдгээрийг холбох хэвтээ тэнхлэгийн замын сүлжээний бүтээн байгуулалтад төвлөрөх
2-р үе шат 2025-30	Тэргүүлэх ач холбогдолтой бүсүүд болон тэнхлэгүүдийг хамарсан холимог тээвэр, логистикийн тогтолцоог бүрдүүлэн хөгжүүлэх	Тавантолгойгоос хөндлөн тэнхлэгээр Хөөт- Нөмрөг болон төв, зүүн босоо коридорын төмөр зам шинээр тавигдаж болон шинэчлэгдэж дуусах
3-р үе шат 2030- 40	Эдийн засгийн үндсэн коридоруудыг хамарсан холимог тээврийн тогтолцоог хөгжүүлэх	Төв, зүүн коридорууд бүрэн ашиглагдахын зэрэгцээ баруун, хойд коридорын бүтээн байгуулалтуудад төвлөрөх
4-р үе шат 2040- 50	Улс орны дотооддоо болон бүс нутагтаа үйлчлэх төвшний дэлхийн жишгийн тээвэр логистикийн тогтолцоог төлөвшүүлэх, хөгжүүлэх	Цахилгаанжуулалт, дижитал технологи, хурдны галт тэрэг

УИХ-ын 52 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Алсын хараа -2050” урт хугацааны бодлогын баримт бичиг

Төмөр замын салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй компанийн зайлшгүй баримтлах ёстой Монгол Улсын УИХ-ын 2010 оны 32-р тогтоолоор баталсан “Төрөөс төмөр замын тээврийн талаар баримтлах бодлого”-д Төмөр замыг хөгжүүлэх талаар дараах зорилтуудыг тавьсан. Үүнд:

1. Төмөр замын сүлжээ, суурь бүтцийг өргөжүүлэх чиглэлийг улсын эдийн засаг, нийгмийн хөгжлийн чиг хандлага, улсын батлан хамгаалах болон аюулгүй байдлыг хангах, нийтийн эрх ашиг, хууль ёсны ашиг сонирхлыг хамгаалахтай уялдуулан тогтоох;
2. ОХУ, БНХАУ-ын төмөр замын тээврийн сүлжээг ашиглан гуравдагч зах зээлд хүрэх худалдаа, тээврийг хөнгөвчилсөн шинэ замнал /маршрут/-ыг бий болгон далайн боомтуудад гарцтай болох;
3. Төмөр замын нэвтрүүлэх чадварыг дээшлүүлж, уул уурхайн бүтээгдэхүүн, дамжин өнгөрүүлэх ачаа тээвэр болон экспорт, импортын ачаа эргэлтийг үр дүнтэй хангах тээвэрлэлтийн оновчтой зохион байгуулалт бүхий төмөр замын дотоодын нэгдсэн сүлжээтэй болох;
4. Ашигт малтмалын томоохон ордуудтай төмөр замаар холбогдсон аж үйлдвэрийн цогцолбор байгуулах, ашигт малтмалыг боловсруулж нэмүү өртөг шингэсэн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх, эдийн засгийн эргэлтийг хангах, экспортыг дэмжих замаар дотоодын нийт бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийг нэмэгдүүлэх;
5. Төмөр замын салбарт бүтцийн шинэчлэлт хийж, төмөр замын тээврийн салбарын менежментийг боловсронгуй болгох;
6. Монгол Улсын нутаг дэвсгэрээр дамжин өнгөрүүлэх боломжийг ашиглан төмөр замын сүлжээг өргөжүүлэх чиглэлийг тогтоосны үндсэн дээр Ази-Европыг холбосон өрсөлдөх чадвартай дамжин өнгөрүүлэх тээврийн шинэ замнал /маршрут/ бий болгох;
7. Ажлын байр бий болгох, нэмүү өртөг шингэсэн бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийг дэмжих, худалдан авагч улсуудтай олон талт хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх;

Хүснэгт 5. Алсын хараа - 2050 хөгжлийн үзүүлэлтүүд, тээврийн салбар

Ц/Д	Шалгуур үзүүлэлт (indicator)	Хэмжих нэгж	Суурь төвшин /2018 он/	2025	2030	2050	Шалгуур үзүүлэлт тайлбар	Хаанаас авах эх үүсвэр
1	ДНБ, 2018 оны үнээр	тэрбум ам. доллар	13.1	22.5	47.01	191.8	2018 оны үнээр ДНБ-ийг бодсон	Үндэсний Статистикийн Хороо
2	Нэг хүнд ногдох ДНБ-ний хэмжээ	ам.доллар	4009	6270	12054	38359	Номинал тооцооллоор	Үндэсний Статистикийн Хороо
3	Эдийн засгийн дундаж өсөлт	хувь	7.2	6.0	6.0	6.0	-	Үндэсний Статистикийн Хороо, Санхүү, төсвийн асуудал эрхэлсэн төрийн

								захиргааны төв байгууллага
4	Тээвэр агуулахын салбарын ДНБ-д эзлэх хувь ба тоон хэмжээ	Хувь/ тэрбум ам.доллар	4.6 / 0.6	4.8 / 1.1	5.1 / 2.4	11.6 / 22.2	Эдийн засгийн салбаруудын хөгжлийн төвшний ДНБ-д эзлэх хувь ба түүнд харгалзах тоон үзүүлэлт	Үндэсний Статистикийн Хороо, Авто тээврийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллага

Монгол улсын УИХ-ын 2020 оны тавдугаар сарын 13-ны өдрийн 52-р тогтоолоор баталсан Монгол улсын урт хугацааны хөгжлийн стратеги “Алсын хараа-2050”-д “Төрөөс төмөр замын тээврийн талаар баримтлах бодлогын хүрээнд 2050 он гэхэд Төмөр замын ачаа тээвэрлэлтээр 135 сая.тонн ачаа тээвэрлэх зорилт тавьсан.⁹ Ийнхүү ачаа тээвэрлэлтийн одоогийн хэмжээг 6 дахин өсгөх зорилтыг хэрэгжүүлэхэд нийт төмөр замын байгууллагууд, түүний дотор тус компанийн үйл ажиллагааг өргөжүүлэн, хөгжүүлэх, үндэсний төдийгүй олон улсын төвшний компани болгох урт хугацааны стратегийн шинжтэй төлөвлөгөө зайлшгүй шаардлагатай байсан учраас компанийн стратеги төлөвлөгөөг боловсруулан компанийн удирдах зөвлөлөөр батлуулаад байна.¹⁰

Компанийн үйл ажиллагааны эрх зүйн орчны шинжилгээг хийх нь төмөр замын салбарт мөрдөгдөж байгаа баримт бичгүүдээр тодорхойлогдоно. Төмөр замын салбарт мөрдөгдөж байгаа баримт бичгүүд нь нягтлан бодох бүртгэлийн олон улсын стандартыг оруулаад тооцоход нийт 270 орчим баримт бичиг байгаа бөгөөд тэдгээрийг баталсан байгууллагаар нь бүлэглэн шинжилж нэгтгэхэд дараах үр дүн гарч байна. (Хүснэгт 6)

Хүснэгт 6. Төмөр замын салбарт мөрдөгдөж байгаа баримт бичиг

№	Баримт бичгийн төрөл	Тоо
1	Монгол Улсын хууль	29
2	Монгол Улсын Их Хурлын тогтоол	9
3	Олон улсын гэрээ	6
4	Монгол Улсын Засгийн газрын тогтоол	25
5	Зам тээврийн сайдын тушаал	22
6	Үндэсний стандарт	144

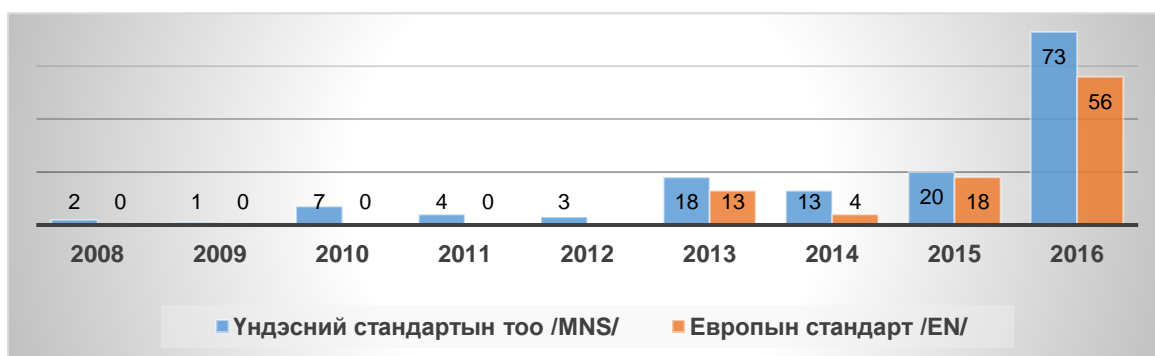
⁹ Алсын хараа-2050 урт хугацааны хөгжлийн бодлого

¹⁰ Компанийн 2050 он хүртэлх хөгжлийн стратеги төлөвлөгөө, 2021 оны 1-р сар, УЗ-өөр батлагдсан стратеги төлөвлөлтийн баримт бичиг

7	Олон улсын стандарт	8+1*
8	Норм, норматив, дүрэм	26
	Нийт	270

*Нягтлан бодох бүртгэлийн олон улсын стандарт

Төмөр замын тээврийн нийтлэг багц дүрэм болох 16 журмыг Зам, тээврийн хөгжлийн сайдын 2018 оны 11 дүгээр сарын 28-ны өдрийн 264 дүгээр тушаалаар баталсан бөгөөд эдгээр Захиргааны хэм хэмжээний актуудыг Захиргааны ерөнхий хуульд заасны дагуу Хууль зүй, дотоод хэргийн яамаар хянуулж, Улсын нэгдсэн санд 2019 оны 03 дугаар сарын 18-ны өдрийн 4274 дугаарт бүртгүүлсэн байна. Ингэснээр энэхүү нийтлэг багц дүрэм нь тухайн салбарт мөрдөгдөх чадамжтай болон хэрэгжиж байна Төмөр замын салбарт мөрдөж байгаа нийт 144 үндэсний стандартыг батлагдсан оноор нь авч үзэхэд дээрх байдлаар тодорхойлогдож байна.



Зураг 8. Төмөр замын салбарт мөрдөгдөж буй стандартууд /оноор/

Энэхүү зургаас үзэхэд төмөр замын салбарт мөрдөгдөж байгаа нийт стандартууд үндэсний нийт стандартын 5.7 хувийг эзэлж байна. Эдгээр стандартуудын 88.2 хувийг 2013 - 2016 онуудад боловсруулан баталжээ. Мөн нийт стандартын 63.2 хувь нь Олон улсын стандарт буюу Европын холбооны стандартыг үндэсний стандартаар орчуулан боловсруулж баталжээ. Энэ нь төмөр замын салбарт стандартын шинжлэх ухаан, техникийн төвшин дээшилж, стандартыг хэрэглэх хэрэгцээ, шаардлага нэмэгдэж байгааг харуулж байна.

Компанид байгууллагын удирдлагын тогтолцооны дараах олон улсын стандартуудыг нэвтрүүлж батламж/гэрчилгээ авахаар ажиллаж байгаа учир өнөөгийн байдлаар тус компани олон улсын стандартыг нэвтрүүлэгч байгууллагын статустай болон ажиллаж байна. Үүнд:

1. ISO 9001 – Чанарын удирдлага
2. ISO 14001 - Экологийн удирдлага
3. ISO 45001 - Хөдөлмөрийн эрүүл мэндийн хамгаалал ба аюулгүй байдал
4. ISO 27001 - Мэдээллийн аюулгүй байдал
5. ISO21500 - Төслийн менежментийн арга зүй

Төмөр замын гол баримт бичгийн агуулгаас үзэхэд тус компанийн одоо хэрэгжүүлж байгаа болон ойрын ирээдүйд эхлүүлэхээр төлөвлөж байгаа үндсэн үйл ажиллагаатай холбоотой бодлого, эрх зүйн харилцаа зохицуулагдсан байгаа бөгөөд манай үйл ажиллагаа төвлөрч байгаа төмөр замын сүлжээнүүдийг бүтээн байгуулах, тэдгээрээр тээвэрлэлтийг хөгжүүлэхэд төр, засгийн анхаарал төвлөрч ирсэн, цаашдаа ч төвлөрөх хандлагатай байна. Гэхдээ тус компанийн хөгжлийн төлөвлөлттэй холбогдон шинээр өргөжих бизнесийн чиглэлүүдтэй холбогдсон дүрэм, журам, заавар, стандартуудыг маш эрчимтэй боловсруулагдах шаардлагатай байгаа болно. Энэ хэрэгцээ шаардлагыг тусгасан компанийн хөгжлийн урт хугацааны бодлогын баримт бичгийг дагалдан гаргасан анхны хөтөлбөр болох Тээвэрлэлтийн хөтөлбөрт энэ талаар тодорхой туссан байна.

Төмөр замын салбарын бодлогын орчинд хийсэн шинжилгээнээс үзэхэд Монгол улсын Алсын хараа- 2050 урт хугацааны бодлогын баримт бичгийн хүрээнд төмөр замын салбарын хөгжлийн ерөнхий хандлага тодорхой болж, бүтээн байгуулалтын том төслүүд эрчимтэй хэрэгжих нөхцөл бүрдэж байна. Эдгээр бүтээн байгуулалтууд нь зөвхөн хөрөнгө оруулалт, санхүүжилт шаардаад зогсохгүй олон мянган мэргэжилтэй ажилтны нөөцийг хэрхэн бэлтгэж, сургаж чадваржуулахаас хамаарах юм. Үүнтэй холбогдон ойрын жилүүдийн хүний нөөцийг бүрдүүлэх хэрэгцээ болон компани ямар эх сурвалжаас бэлтгэх чиглэл барьж байгааг тайлангийн дараагийн хэсэгт тусгав.

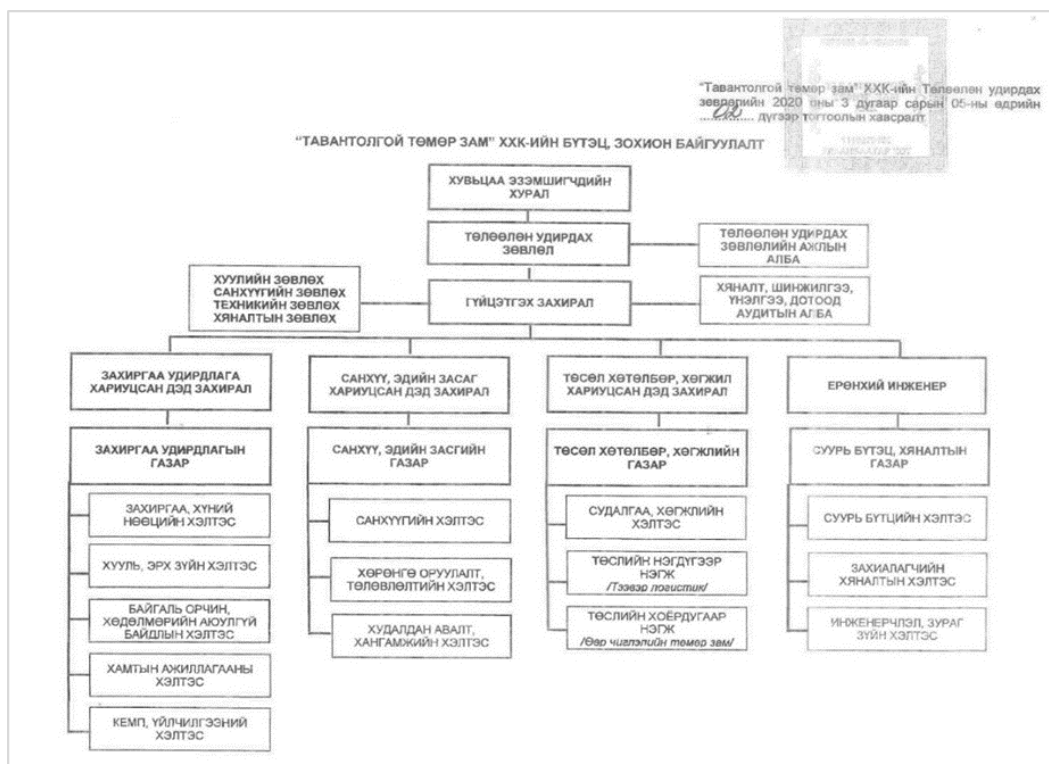
Төмөр замын салбарын хууль, эрх зүйн орчинд хийсэн шинжилгээнээс үзэхэд Монгол Улсад үндэсний төмөр замын байгууллагуудыг үүсгэн хөгжүүлж, төмөр зам барих, тээвэрлэлтийг эрхлэх хууль эрх зүйн орчин бүрдсэн байна. Харин цаашид төмөр замын салбарт шударга өрсөлдөөн, инновацийн төсөл хөтөлбөрийг оновчтой хувилбараар хөгжүүлэх, чадварлаг хүний нөөцийг татахад чиглэсэн бодлого, зохицуулалтын орчин шаардлагатай байгаа бөгөөд мөн хөгжлийн явц, бодит байдлаас хамааран одоогийн хууль эрх зүйн орчинг байнга хянаж боловсронгуй болгох хэрэгцээтэй байна.

2.2 Компанийн дотоод орчны шинжилгээ

2.2.1 Удирдлагын бүтэц зохион байгуулалт

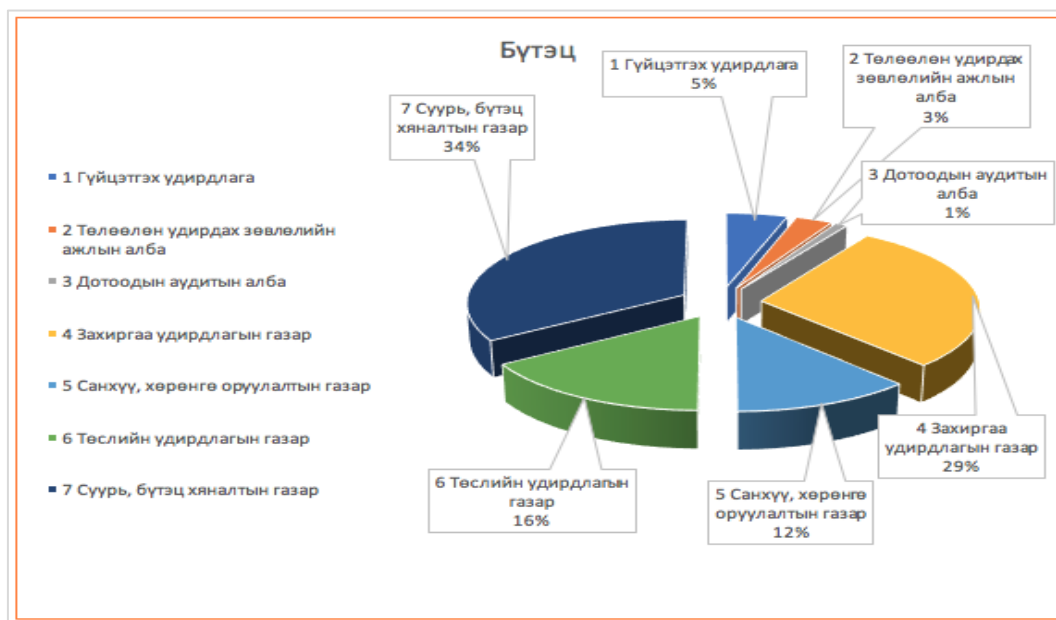
“Тавантолгой төмөр зам” ХХК-ийн ТУЗ-ийн шийдвэрээр Ажлын алба, Гүйцэтгэх захирлын зөвлөхүүд, Хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ, Дотоод аудитын алба, Захиргаа удирдлагын газар, Санхүү, эдийн засгийн газар, Төсөл, хөтөлбөр, хөгжлийн газар, Суурь бүтэц, хяналтын газар гэсэн 2 алба, 4 газар, 14 хэлтэс бүхий компанийн удирдлага, зохион байгуулалтын бүтэцтэйгээр үйл ажиллагаа явуулж байна. Эдгээрт удирдах албан тушаалын ажилтан 20, инженер техникийн ажилтан 35, мэргэжилтэн 28, ажилтан 44, туслах ажилтан 39 нийт 166 ажилтан ажиллаж байна /2020 оны байдлаар/.

Компанийн удирдлага, зохион байгуулалтын бүтцийг /Зураг 9/-д харуулж байна.



Зураг 9. “Тавантолгой төмөр зам” ХХК-ийн одоо мөрдөж байгаа удирдлага, зохион байгуулалтын бүтцийн схем

Энэ бүтцээр ажиллаж байгаа ажилтнуудын тоо болон хувийн жинг судлахад дараах харьцаатай байна.



Зураг 10. Удирдлагын зохион байгуулалт бүтцийн нэгжүүдийн орон тооны харьцаа

Хэрвээ уг судалгаанд тулгуурлан компанийн бүтцийн нэгжүүдэд ажилтнуудын хэдэн хувь нь байгууллагын аж ахуйн тооцоот үйл ажиллагааны үндсэн чиг үүргээр ажиллаж байгаа, хэдэн хувь нь түүнийг дэмжин туслах болон захиргааны чиг үүргийн нэгжүүдэд ажиллаж байгааг дараах хүснэгтийн харьцааг нөхцөлдүүлж байна.

Хүснэгт 7. Компанийн ажиллагсдын орон тооны харьцаа

№	Компанийн орлого, аж ахуйн тооцооны үр дүнд оруулах үүрэг оролцооны хэлбэрээр нь удирдлагын бүтцийн нэгжүүдийг ангилах шинж тэмдэг	Удирдлагын бүтцийн нэгжүүд	Удирдлагын бүтцийн нэгжүүдийн орон тооны харьцаа
1	Өртөг бүтээх үндсэн үйл ажиллагаа	<ul style="list-style-type: none"> • СБХГазар • ТХХГазар 	50%
2	Үндсэн үйл ажиллагааг дэмжих ба туслах үйл ажиллагаа	<ul style="list-style-type: none"> • ХАХХэлтэс • КУ-ын хэлтэс 	5%
3	Захиргааны шинжтэй чиг үүргийн үйл ажиллагаа	<ul style="list-style-type: none"> • ТУЗ-ын Ажлын алба • ХҮДАудитын алба • СХОГ • ЗУГ 	45 %
	Нийт дүн	-	100%

Тус компанийн одоогийн нөхцөлд төслийн удирдлага, захиалагчийн хяналтын үйл ажиллагаа нь өртөг бүтээх буюу орлого бүрдүүлэх гол бизнесийн хүрээ нь болж байгаа бөгөөд энэ үндсэн үйл ажиллагааны хүрээнд компанид ажилтнуудын 50% байгаа нь хангалттай сайн харьцаа гэж үзэхгүй байна. Учир нь энэ бүлэг болон бусад бүлгийн ажилтнуудын харьцаа 1:1 байгаа юм.

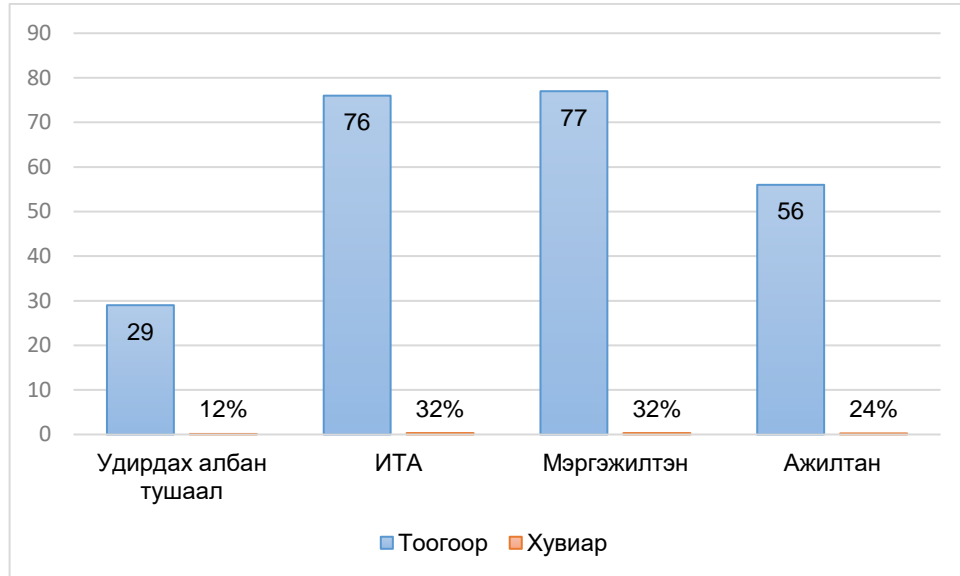
Бидний үзэж байгаагаар дээрх өртөг бүтээх бүтээмжд үйл ажиллагаа эрхлэгчдийн хувийн жин илүү өндөр байж компанийн үр ашигтай байдал сайжрах үндэстэй. Ялангуяа цаашдаа уг компани төмөр замын олон төрлийн бизнесийн үйл ажиллагаанд тулгуурласан компани болох зорилго тавьж байгаа нөхцөлд дээрх байдлаар ажилтнуудын бүлгүүдийн хоорондын болон удирдлагын бүтцийн нэгжүүдийн хоорондын орон тооны зохистой харьцаагаа тогтоох, түүнийгээ мөрдөх нь компанийн эдийн засгийн хувьд үр ашигтай удирдах нэг гол үндэс болно.

2.2.2 Хүний нөөцийн төлөвшлийн байдал, цаашдын төлөвлөлт

Компани 2021 оны 07 дугаар сарын 01-ний байдлаар нийт 238 ажилтантайгаар үйл ажиллагаа явуулж байна. Үүнээс: Ажилтнуудын хүйсээр нь авч үзвэл 163 ажилтан буюу 68% нь эрэгтэй ажилтан, 75 ажилтан буюу 32% нь эмэгтэй ажилтнаас бүрдэж байна.

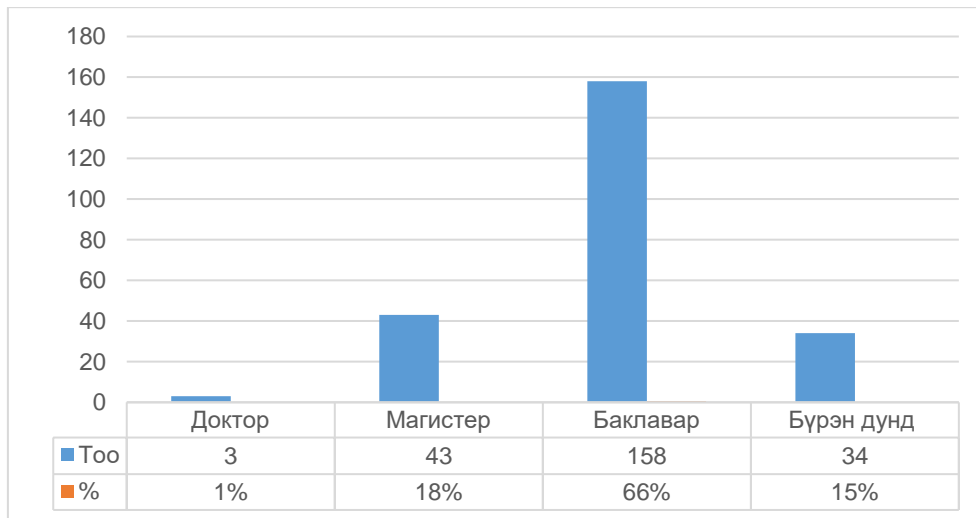
Ажилтнуудын албан тушаалын түвшингээр авч үзвэл удирдах албан тушаалтан 29 буюу нийт ажилтнуудын 12%-ийг, ИТА 76 буюу нийт ажилтнуудын 32%-ийг, мэргэжилтэн 77 буюу 32% -ийг, ажилтан 56 буюу 24%-ийг тус тус эзлэж байна.

Зураг 11. Ажилтнуудын тоо, албан тушаалын түвшингээр



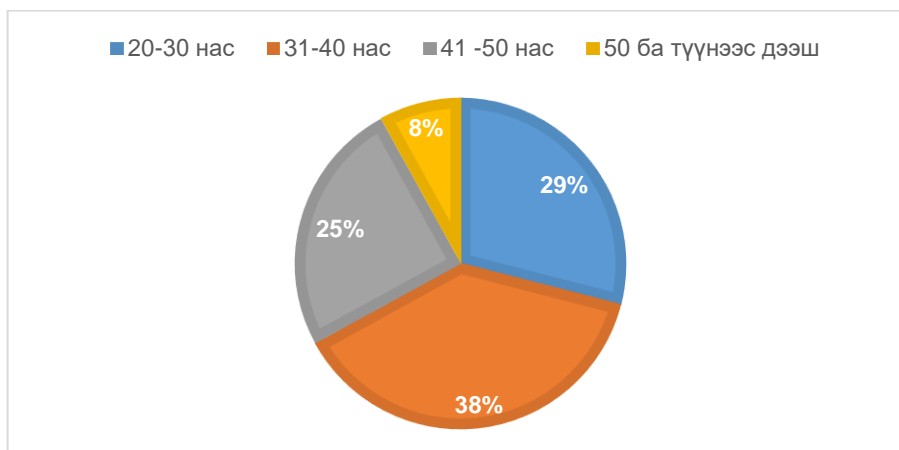
Ажилтнуудыг боловсролын түвшингээр авч үзвэл бакалаврын төвшний боловсрол эзэмшсэн 158 ажилтан буюу 66%, магистрын зэргийн боловсрол эзэмшсэн 43 ажилтан буюу 18%, доктор 3 буюу 01%, бүрэн дунд боловсрол эзэмшсэн 34 буюу 15% тус тус байна.

Зураг 12. Ажилтнуудын тоо, боловсролын зэргээр нь



Ажилтнуудыг насны бүлгээр авч үзвэл: 20-30 насны 69 ажилтан буюу 29%, 31-40 насны 91 ажилтан буюу 38% 41-50 насны 59 ажилтан буюу 25% 50 ба түүнээс дээш насны ажилтан 19 ажилтан буюу 8%-ийг тус тус эзлэж байна. Ажилтнуудын дундаж нас 37 байна.

Зураг 12. Ажилтнуудын насны бүтэц



2020 онд байгууллагын хэмжээнд нийт 6 төрлийн сургалт зохион байгуулагдсан ба үүнээс мэргэжлийн чиглэлээр 2 сургалт, хувь хүний хөгжлийн чиглэлээр 4 сургалт зохион байгуулагдсан байна. Компанийн хэмжээнд нийт 104 цагийн сургалт явагдаж давхардсан тоогоор 458 ажилтан хамрагдаж 1 ажилтанд ногдох дундаж сургалтын цаг 0.40 минут байна.

Хүснэгт 8. 2020 онд зохион байгуулагдсан сургалт

Сургалтын чиглэл	Сургалтын сэдэв	Хамрагдсан хүний тоо	Сургалтын цаг
Мэргэжлийн сургалт	Автокад программ	13	32
	Автокад Сивил 3Д программ	12	40
Хувь хүний хөгжлийн сургалт	Баримт бичгийн стандарт, хэрэгжилт	49	4
	Архивийн хадгаламжийн нэгж, түүнд тавигдах шаардлага	50	2
	Багаар ажиллах чадвар ба манлайлал	300	9
	Сургагч багшийн хөтөлбөр	34	17
Нийт	5 сургалт	458	104

Одоогоор компани нь 2022 онд Шинжлэх Ухаан, Технологийн Их сургуультай 2020 оны 7 дугаар сарын 9-ний өдөр хамтын ажиллагааны санамж бичиг байгуулсан. Санамж бичгийн хүрээнд төмөр замын мэргэжлийн инженер бэлтгэх, давтан сургах, судалгаа, шинжилгээний ажил хамтран гүйцэтгэх, оюутнуудад сургалтын тэтгэлэг олгох, дадлага хийлгэх, төгсөгчдийг ажлын байраар хангахад дэмжлэг үзүүлэх чиглэлд хамтран ажиллах арга хэмжээнүүдийг хэрэгжүүлж байна.

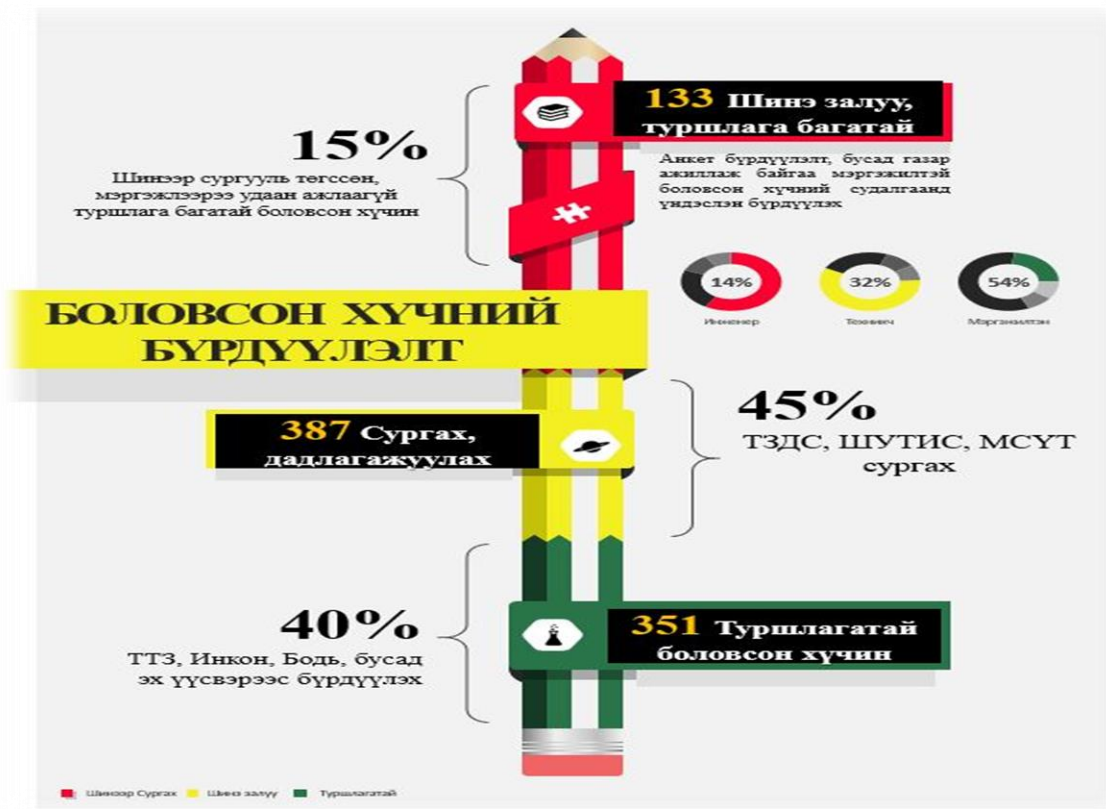
Гэхдээ компанийн хэмжээнд 2020 онд зохион байгуулагдсан сургалт хөгжлийн үйл ажиллагааны тайлантай танилцахад сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаа хангалтгүй, байгууллагын хөгжилд чиглэн урт хугацааны хүний нөөцийг бэлтгэх үйл ажиллагаа явагдахгүй байгаа нь тодорхой харагдаж байна. 2020 он дэлхий даяараа халдварт өвчин дэгдсэн амаргүй нөхцөл байдалтай байж компанийн сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаа саарахад нөлөөлсөн гэж үзэж болох ч нөгөө талаас энэ нөхцөл байдал нь байгууллагын сургалт хөгжлийн үйл ажиллагааг өмнөхөөсөө илүү үр дүнтэй, хүртээмжтэй явуулах боломжийг бий болгож байгаа юм.

Иймээс байгууллага ирээдүйн ажиллах хүчнийг суурийг дотооддоо бий болгоход анхаарч компанийн хөгжилд шаардлагатай ур чадваруудыг тодорхойлон хэрэгцээнд суурилсан урт хугацааны хөгжлийн хөтөлбөрүүдийг тууштай хэрэгжүүлэх шаардлагатай байна.

Мөн Монгол улсын засгийн газраас эдийн засгийг сэргээх төслийн хүрээнд эдийн засгийн хөгжлийн томоохон зорилтуудыг хангах, залуучуудын ажил эрхлэлтийг нэмэгдүүлэх чиглэлд 2021 оноос өргөн цар хүрээтэй хөтөлбөр хэрэгжүүлж их хэмжээний хөрөнгө оруулалтыг хийх нь тодорхой болоод байна. Энэ боломжийг тус компани ойрын жилүүдийн хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн хэрэгцээ шаардлагаа холбогдох байгууллагуудад албан ёсоор илэрхийлэн энэхүү боломжийг тэргүүн ээлжинд ашиглах шаардлагатай байна.

“Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замыг 2022 оны 7 дугаар сард ашиглалтад оруулахаар төлөвлөж байгаа бөгөөд тээвэрлэлтийн үйл ажиллагаа эхлэхэд 870 орчим хүн хүч шаардлагатай байгааг компанийн тээвэрлэлтийн хөгжлийн хөтөлбөрт заасан байна. Энэхүү шаардлагатай ажиллах хүчийг тус компанийн дотоодоос бүрдүүлж чадахгүй бөгөөд үндсэндээ гаднаас бүрдүүлнэ.

Тус компанийн стратеги төлөвлөгөөнд тусгаснаар эдгээр ажилтнуудын 40%-ийг “Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замыг барьж байгуулж байгаа “ИНКОН” ХХК-ийн ажилчид болон хөдөлмөрийн зах зээлд бэлтгэгдсэн дадлага, туршлагатай, төмөр замын мэргэжлийн боловсон хүчнээр бүрдүүлэх, 45%-ийг “УБТЗ” ХНН-ийн Төмөр замын дээд сургууль, МСҮТ зэрэг төмөр замын мэргэжлийн боловсон хүчин бэлтгэдэг сургалтын байгууллагад захиалгаар бэлтгэх, 15%-ийг дээрх сургалтын байгууллагуудыг шинээр төгссөн, дадлага туршлага багатай боловсон хүчнээр бүрдүүлэх зорилго чиглэл тавьсан байна.



Зураг 13. Ойрын жилүүдэд шаардагдах төмөр замын мэргэжлийн боловсон хүчний бүрдүүлэлт

Эх сурвалж: Тээвэрлэлтийн хөтөлбөр

“Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замын тээвэрлэлтийн үйл ажиллагааг эрхлэхэд шаардлагатай боловсон хүчнийг “УБТЗ ХНН”-ийн Төмөр замын дээд сургууль, Шинжлэх ухаан технологийн их сургууль, “УБТЗ ХНН”-ийн Политехник коллеж зэрэг төмөр замын мэргэжлийн ажилтан бэлтгэдэг сургалтын байгууллагад элсүүлэн суралцуулах ажлыг зохион байгуулах төлөвлөгөөтэй байна.

Хүснэгт 9. 2021-2023 онд төмөр замын мэргэжлээр элсэн суралцах хүний тоо

№	Мэргэжил	УБТЗ-ын ТЗДС, ШУТИС	УБТЗ-ын Политехник коллеж	УБТЗ-ын Политехник коллеж / 1 жил /							Нийт / 1 жилийн сургалт /	Бүгд
		Инженер / 4 жил /	Техникч / 3 жил /	Т/З-ын ертөөний жижүүр	Ачаа вагон хүлээлцэгч	Зүтгүүрийн туслах машинч	Илчит тэрэгний засварчин	Вагон үзэгч, засварчин	Т/З-ын замчин	ДТХ-н монтёр		
2021-2022 он												
1	Төмөр замын тээврийн менежмент	24	30	34	32						66	120
2	Зүтгүүр	16	16			42	20				62	94

3	Вагон	15	11					26			26	52
4	Зам	20	11						30		30	61
5	Дохиолол холбоо	12	10							9	9	31
6	Эрчим хүч, ус хангамж	6	10								0	16
7	Төмөр замын хүнд машин механизмын анги	2	11								0	13
Нийт		95	99	34	32	42	20	26	30	9	193	387
2023-2024 он												
1	Төмөр замын тээврийн менежмент	2	2	18	10						28	32
2	Зүтгүүр	2	2			8	5				13	17
3	Вагон	1	1					8			8	10
4	Зам	1	2						5		5	8
5	Дохиолол холбоо	1	1							2	2	4
6	Эрчим хүч, ус хангамж	1	1							2	2	4
7	Төмөр замын хүнд машин механизмын анги	2	1							2	2	5
Нийт		10	10	18	10	8	5	8	5	6	60	80
БҮГД		105	109	52	42	50	25	34	35	15	253	467

Эдгээр мэргэжлийн хүний нөөц нь ойрын буюу 2021- 2024 оны хооронд шаардагдах тулгамдсан хэрэгцээ болно. Эдгээр ажилтнуудыг дээрх эх сурвалжуудаасаа бүрдүүлэх ажлыг хэрхэн зохион байгуулах, ямар үр дүнд хүрэх вэ гэдэг нь онцгой чухал асуудал болж байна. Үүнтэй уялдан ойрын жилүүдийн бизнес төлөвлөгөөг маш тодорхой боловсруулж хэрэгжилтийг ханган ажиллах нь тулгамдсан зорилт болж байна.

Урт хугацаа буюу “Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замд 2050 он хүртэлх урт хугацаанд тээвэрлэлтийн үйл ажиллагаа эрхлэхэд шаардлагатай хүн хүчний тооцоог /Хүснэгт 10/-т үзүүллээ.

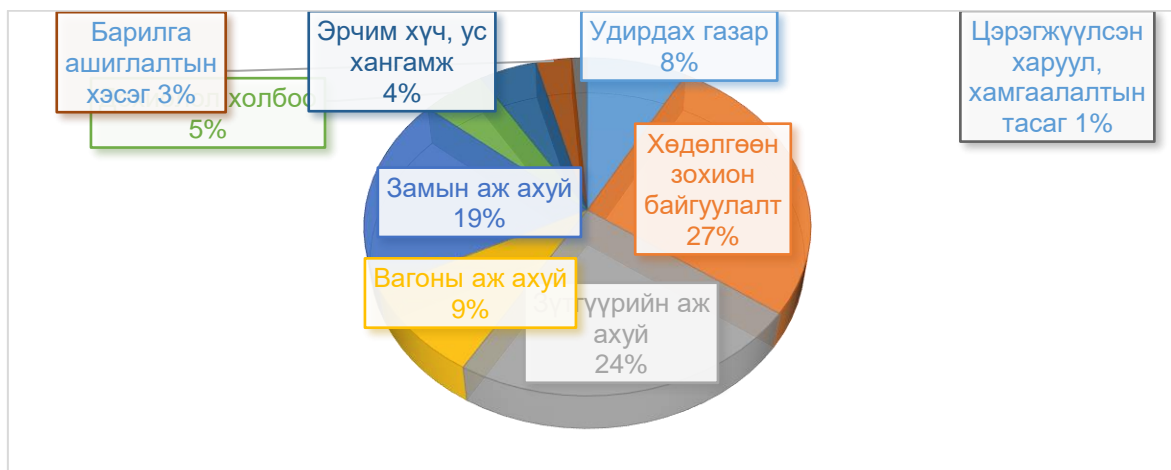
Хүснэгт 10. Ажиллах хүчний өсөлтийн судалгаа

№	Он	2022-2024	2025-2029	2030-2040	2040-2050
1	Тээвэрлэх ачааны хэмжээ /сая.тн/	10,7	21.4	32,1	48,2
2	Удирдах газар	97	105	105	110
3	Төсөл хөтөлбөр	61	71	81	91
4	Хөдөлгөөн зохион байгуулалт	157	170	190	222
5	Ачаа тээвэр	143	159	178	216
6	Зүтгүүрийн аж ахуй	288	366	446	582
7	Вагоны аж ахуй	110	176	218	339
8	Замын аж ахуй	212	264	264	300
9	Дохиолол холбоо	52	70	70	80

10	Эрчим хүч, ус хангамж	41	60	60	70
11	Статистик бүртгэл	28	28	28	28
12	Барилга ашиглалтын хэсэг	35	50	60	70
13	Цэрэгжүүлсэн харуул, хамгаалалтын тасаг	15	20	30	40
14	Нийт	1239	1539	1730	2148

Эх сурвалж: Компанийн стратеги төлөвлөгөө, Тээвэрлэлтийн хөтөлбөр

Дээрх ажиллах хүчний аж ахуй нэгжүүдийн эзлэх хувь хэмжээг /Зураг 17/-д үзүүлээ.



Зураг 14. Ажиллах хүчний аж ахуй нэгжүүдийн эзлэх хувь

Эдгээр төлөвлөгөөт жилүүдийн хүний нөөцийг шаардлагатай мэргэжлийн чиглэлээр бэлтгэн авах, бүрдүүлэх болон сургаж чадваржуулах нь хүний нөөцийн менежментийн урт хугацааны хөгжлийн бодлогоор дамжин хэрэгжих боломжтой.

Цаашид хүний нөөцийн төлөвлөлтийн бодлогыг тодорхойлж хэрэгжүүлэхдээ тус компанийн хүний нөөцийг татах чадвар буюу санал болгох цалин, нийгмийн халамжийн багц арга хэмжээнүүд хир зэрэг өрсөлдөх чадвартай байж чадах вэ гэдэгт дүгнэлт судалгаатай байх ёстой. Энэ чиглэлд /Хавсралт 1/-д тодорхойлсон төмөр замын салбарын тэргүүлэх байгууллага болох “УБТЗ”-ийн цалин хөлс, нийгмийн хамгааллын багцын судалгаанд тулгуурлан харьцуулалт судалгаа хийх нь чухал ач холбогдолтой байна.

2.2.3 Компанийн төсвийн зардалд хөдөлмөрийн зардлуудын эзлэх хувийн жингийн байдалд хийсэн судалгаа

Тус компани 2019 оноос үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа гэдгийн хувьд харьцангуй төлөвшлийнхөө үе шатанд явж байна. Энэ байдалтай холбогдон хүний нөөцийн үйл ажиллагааны үр дүнг үнэлэх дүгнэх, урамшуулах тогтолцоо шинээр төлөвшин тогтож байна. Иймээс ч компанийн ажиллаж ирсэн сүүлийн 3 жилийн практикт дүн шинжилгээ хийж, бусад байгууллагын шилдэг ололт туршлагад тулгуурлан албан тушаалын шатлал, цалингийн сүлжээ болон урамшууллын тогтолцоогоо шинэчлэн боловсруулах зорилт тавиад ажиллаж байна.

Компани 2019 онд зөвхөн цалин олгоод нийгмийн даатгалын шимтгэл төлж байсан бол 2020 оноос цалингаас гадна урамшуулал, нэмэгдэл цалин олгож,

сургалт, хүний нөөцтэй холбоотой бусад зардал төсөвлөн зарцуулах болжээ. Иймээс 2021 оноос эхлэн дараа дараачийн төлөвлөгөөт жилүүдэд хүний нөөцийн ажлын гүйцэтгэлийг илүү нарийн үнэлж дүгнэн, цалин урамшуулал олгох тогтолцоог тогтвортой сайжруулж ажиллах бүрэн боломжтой.

Судалгаанаас үзэхэд тус компанийн хүний нөөц, түүний ашиглалтын үр дүнтэй холбогдсон үндсэн үзүүлэлтүүд дараах байдлаар тодорхойлогдож байна.

Хүснэгт 11. Компанийн 2019, 2020 оны хүний нөөц, түүний ашиглалтын үр дүнгийн үзүүлэлтүүд

Д/Д	Үзүүлэлтүүд	2019 он	2020 он
1	Борлуулалтын орлого/ сая төг/	19000.0	23786,7
2	Цалин, түүнд холбогдох тооцоот зардлууд / сая төг/	3727.7	5999 .0
3	Цалинтай холбоотой зардлууд орлогод эзлэх хувийн жин	19.6 %	25.2
4	Ажилтнуудын тоо	130	166
5	Борлуулалтын орлогын 1 төгрөгт ногдох цалингийн зардал	0.2 төг	0.25төг
5	Борлуулалтын орлогоор тооцсон бүтээмж/сая төг/	79.2	143.3
6	Жилийн дундаж цалин/ сая төг/	28.7	36.1

Тус компанийн 2019 оны үзүүлэлтээс үзэхэд борлуулалтын орлогын 20 орчим хувьтай тэнцүү зардал цалинд зарцуулагдаж байгаа нь хүний нөөцийн зардлын үзүүлэлтийн хувьд тийм ч өндөр зардал биш юм. Энэ байдал нь борлуулалтын орлогын нэг төгрөгт ногдох цалингийн зардал 0.2 төг байгаагаар ч тодорхойлогдож байна. Энэ оны түвшинд нэг ажилтны бүтээмж 79.2 сая төг, жилийн дундаж цалин 28.7 сая төгрөгийн түвшинд байгаа ба эдгээр үзүүлэлтүүдийн өсөлтийн хандлагыг цаашид нарийвчлан судалж дүгнэх хэрэгтэй гэж үзлээ.

Хүснэгт 12. Компанийн төсвийн зардалд хүний нөөцөд холбогдох зардлуудын хувийн жин

№	Үзүүлэлт	2019		2020		2021	
		Тоо	%	Тоо	%	Тоо	%
1.	Үндсэн цалин	3262 200.0	50.7%	5703 600.0	30%	8318 700.0	20%
2	Урамшуулал			180 000.0	1%	2079 675.0	5%
3	Нэмэгдэл цалин			1164 120.0	7%	3327 480.0	8%
4	ЭМНД / Байгууллага/	391 464.0	6.1%	1092 397.0	6%	2 127 508.0	5%
5.	Бусад зардал			216 000.0	1%	300 000.0	1%
6.	Сургалт	74 000.0	-	642 960.0	3%	1215 401.0	3%
	Нийт дүн	3727 664.0		5999 077.0		17368764.0	

Төсвийн зардалд хөдөлмөрийн зардлын эзлэх хувийн жингийн өөрчлөлтийг дээрх /Хүснэгт 12/-р харуулж байна. Эндээс үзэхэд 2019 онд зөвхөн цалин, ЭМНД зардлын зүйл гарсан боловч төсөвтөө эзлэх хувийн жин өндөр/ 56.8%/ байсан байна. Гэтэл 2020 онд үндсэн цалингийн зардлын эзлэх хувь 50.7 %-аас 30% болтол буурч, харин урамшуулалт, нэмэгдэл цалин, сургалтын болон хүний нөөцийн бусад зардлууд гэсэн зүйлүүд шинээр гарч, хөдөлмөрийн шинжтэй зардлууд нилээд өргөн хүрээтэй, иж бүрэн төсөвлөгдөх хандлага луу шилжиж байгаа нь хүний нөөцийн менежментэд эдийн засгийн хөшүүргүүд олон талтай

хэрэглэгдэх болж байгаа сайн үр дүн болж байна. Цаашид эдгээр олон талт хөшүүргүүдийг хүний нөөцийн оновчтой бодлогоор залж удирдах хөгжлийн гараан дээр компани ирээд байна гэсэн үг юм.

Компанийн хүний нөөцийн менежмент, цалин хөлс нийгмийн хамгааллын асуудлыг судлахад манай улсын төмөр замын тэргүүлэх, олон жилийн хүний нөөцийн удирдлагын туршлагатай “Улаанбаатар төмөр зам” хувь нийлүүлсэн нийгэмлэгийн нөхцөл байдалтай харьцуулан судалж, дүгнэлт хийх нь арга зүйн хувьд төдийгүй практикийн ач холбогдолтойг дахин онцлон тэмдэглэж байна. Энэ үүднээс тус компанийн чиглэлээр явуулсан тойм судалгааг /Хавсралт 1/-д оруулсан болно.

2.2.4 ХНМ-ийн хүрээнд хэрэгжиж буй дүрэм журмууд

Хүний нөөцийн менежментийг оновчтой, үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай дүрэм журам, бичиг баримтын шаардлагын дагуу компанийн хэмжээнд одоо хэрэгжиж байгаа дүрэм журам, холбогдох бичиг баримттай харьцуулахад дараах байдалтай байна.

1. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн чиглэлээр 12 үзүүлэлтээр дүгнээд гарсан үр дүнг /Хүснэгт 13/-т үзүүлсэн болно. Нийт 12 оноо авах ёстойгоос 6.5 оноо буюу 54%-тай байна.

Хүснэгт 13. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн чиглэлээр

1. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн чиглэлээр		Байхгүй 0 оноо	Байгаа 1 оноо	Хийгдэж байгаа 0.5 оноо
1	Байгууллагын эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэ цэнэ			
4	Байгууллагын удирдлагын бүтэц зохион байгуулалт			
3	Батлагдсан ажлын байрны тодорхойлолт			
4	Ажиллах хүчний төлөвлөлт			
5	Ажиллах хүчний төлөвлөлт нь бүтээмж, ашигт ажиллагаатай уялдан гарсан			
6	Батлагдсан ажил албан тушаалын жагсаалт			
7	Ажил албан тушаалын кодчлол			
8	Ажил албан тушаалын зэрэглэл			
9	Орон тооны төлөвлөлт, хэрэгцээний дагуу орон тоог ханган ажилладаг			
10	Карьер төлөвлөлт, залгамж халааны бодлого, хөтөлбөр			
11	Талент менежментийн бодлого, хөтөлбөр			
12	Хүний нөөцийн удирдлагын мэдээллийн систем байгаа эсэх			

2. Хөдөлмөрийн харилцааны чиглэлээр 8 үзүүлэлтээр дүгнээд гарсан үр дүнг /Хүснэгт 14/-т үзүүлсэн болно. Нийт 8 оноо авах ёстойгоос 4.5 оноо буюу 56%-тай байна.

Хүснэгт 14. Хөдөлмөрийн харилцааны бодлого, дүрэм журам чиглэлээр

2. Хөдөлмөрийн харилцааны бичиг баримтууд		Байхгүй 0 оноо	Байгаа 1 оноо	Хийгдэж байгаа 0.5 оноо
1	Батлагдсан хүний нөөцийн стратеги, бодлогын бичиг баримт			
2	Хөдөлмөрийн дотоод журам			
3	Нийт ажилтнууд Хөдөлмөрийн гэрээ, хөлсөөр ажиллах гэрээг байгуулдаг			
4	Хөдөлмөрийн харилцааны бичиг баримтууд Хуулийн хэлтсээр хянуулдаг			
5	Хөдөлмөрийн тухай хууль тогтоомжийн нийцэлийг хангах процессын зураглал			
6	Гомдол саналыг шийдвэрлэх процесс тодорхой журамлагдсан			
7	Санал гомдол нээлттэй хүлээж авах систем			
8	Батлагдсан ёс зүйн дүрэм, ёс зүйн хороо			

3. Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтын чиглэлээр 10 үзүүлэлтээр дүгнээд гарсан үр дүнг /Хүснэгт 15/-д үзүүлсэн болно. Нийт 10 оноо авах ёстойгоос 5 оноо буюу 50%-тай байна.

Хүснэгт 15. Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтын чиглэлээр

3. Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалт		Байхгүй 0 оноо	Байгаа 1 оноо	Хийгдэж байгаа, дундаж 0.5 оноо
1	Сонгон шалгаруулалтын бодлого, журам			
2	Ярилцлагын хуудас			
3	Ажлын байрны зарны батлагдсан стандарт			
4	Ажлын байрны зарын нээлттэй байдал			
5	Тэнцээгүй ажил горилоч нар мэдээлэл өгдөг байдал			
6	Ажил горилочийн талаар лавлагааны хуудас			
7	Ажил горилочдийн нэгдсэн үнэлгээний хуудас			
8	Ур чадварын матриц			
9	Ажиллах хүчний мэдээллийн сан			
10	Сонгон шалгаруулалтад ашигладаг тестийн сан			

4. Цалин хөлсний чиглэлээр 7 үзүүлэлтээр дүгнээд гарсан үр дүнг /Хүснэгт 16/-д үзүүлсэн болно. Нийт 7 оноо авах ёстойгоос 3.5 оноо буюу 50%-тай байна.

Хүснэгт 16. Цалин хөлсний чиглэлээр

4. Цалин хөлсний чиглэлээр		Байхгүй 0 оноо	Байгаа 1 оноо	Хийгдэж байгаа, дундаж 0.5 оноо
1	Цалин хөлсний бодлого, журам			
2	Ажилтнууд цалингаа цагтаа авдаг			
3	Цалин хөлс хууль дүрэмтэй нийцдэг			
4	Ажлын байрны шинжилгээ, үнэлгээ			
5	Цалин хөлс, гүйцэтгэлтэй уялддаг эсэх			
6	Цалингийн мэдээлэлээ эмэйлээр авдаг			
7	Шагнал, урамшууллын бодлого, журам			

5. Гүйцэтгэлийн удирдлагын чиглэлээр 11 үзүүлэлтээр дүгнээд гарсан үр дүнг /Хүснэгт 17/-д үзүүлсэн болно. Нийт 11 оноо авах ёстойгоос 3.5 оноо буюу 31%-тай байна.

Хүснэгт 17. Гүйцэтгэлийн удирдлагын чиглэлээр

5. Гүйцэтгэлийн менежментийн чиглэлээр		Байхгүй 0 оноо	Байгаа 1 оноо	Хийгдэж байгаа, дундаж 0.5 оноо
1	Гүйцэтгэлийн удирдлагын бодлого, журам			
2	Гүйцэтгэл байгууллагын бизнес төлөвлөгөө, стратеги нь төлөвлөлтэй уялддаг			
3	Гүйцэтгэлийн төлөвлөлтийг байгууллага, нэгжийн, ажилтны түвшинд хийдэг			
4	Гүйцэтгэлийн үнэлгээг байгууллага, нэгж хэлтсийн ажилтны түвшинд хийдэг			
5	Ажлын KPI үзүүлэлт гарсан			
6	Ажлыг тоон болон чанарын үзүүлэлтээр аль алинаар нь дүгнэдэг			
7	Гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаар ажилтны санал гомдлын процесс тодорхой			
8	Гүйцэтгэлээс хамаарсан урамшууллын тогтолцоо			
9	Ажилтнууд өөрсдийгөө үнэлдэг системтэй			
10	Үнэлгээний өмнөх, дараах уулзалтууд хийдэг			
11	Үнэлгээний дүн хүний нөөцийн бусад функцүүдтэй уялддаг			

6. Сургалт, хөгжлийн чиглэлээр 18 үзүүлэлтээр дүгнээд гарсан үр дүнг /Хүснэгт 18/-д үзүүлсэн болно. Нийт 18 оноо авах ёстойгоос 5.5 оноо буюу 30%-тай байна.

Хүснэгт 18. Сургалт хөгжлийн чиглэлээр

6. Сургалт хөгжлийн чиглэлээр		Байхгүй 0 оноо	Байгаа 1 оноо	Хийгдэж байгаа, дундаж 0.5 оноо
	Сургалтын бодлого, журам			
2	Сургалтын хэрэгцээ, байгууллага, алба нэгж, ажилтны түвшин			
3	Сургалтын батлагдсан жилийн төсөв			
4	Сургалтын төлөвлөгөө			
5	Мэргэшүүлэх хөтөлбөр			
6	Шинэ ажилтныг чиглүүлэх хөтөлбөр			
7	Дасан зохицох хөтөлбөр			
8	Суурь чадварыг хөгжүүлэх хөтөлбөр			
9	Удирагдах ажилтнуудын хөгжлийн хөтөлбөр			
10	Байгууллагын соёлын хөтөлбөр			
11	Дотоод сургагч багш			
12	Дотоод сургагч багшийн идэвхжүүлэлт			
13	Сургалт хөтөлбөрийн дараах үнэлгээ			
14	Мэдлэг хуваалцах тогтолцоо			
15	Сургалтын тайлан			
16	Сургалтын үр дүн, өгөөжийг тооцдог			
17	Байгууллагын соёлын хөтөлбөр			
18	Сургалтын гэрээ			

7. Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн чиглэлээр 7 үзүүлэлтээр дүгнээд гарсан үр дүнг /Хүснэгт 19/-т үзүүлсэн болно. Нийт 7 оноо авах ёстойгоос 5 оноо буюу 71%-тай байна.

Хүснэгт 19. ХАБЭА-н чиглэлээр

7. Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн чиглэлээр		Байхгүй 0 оноо	Байгаа 1 оноо	Хийгдэж байгаа, дундаж 0.5 оноо
2	Хөдөлмөрийн эрүүл ахуй, аюулгүй байдлын бодлого, дүрэм, зааварчилгаа			
2	Ажлын байран дээрх аливаа осол гэмтэл, алдаа дутагдлуудын бүртгэл			
3	Өдөр тутмын зааварчилгаа өгөгдсөн байдал			
4	ХАБЭА-ийн дүрэм, зааварчилгаа ажилтнуудын өмнө ил газар байршуулсан			
5	Анхны тусламж үзүүлэх цэгүүд байгаа эсэх			
6	Ажлын байрны хяналт шалгалтыг тогтмол хийж баримтжуулдаг			
7	Эрүүл мэндийн хөтөлбөр			

8. Хүний нөөцийн судалгааны чиглэлээр 12 үзүүлэлтээр дүгнээд гарсан үр дүнг /Хүснэгт 20/-д үзүүлсэн болно. Нийт 12 оноо авах ёстойгоос 11 оноо буюу 92%-тай байна.

Хүснэгт 20. Хүний нөөцийн судалгааны чиглэлээр

1. Хүний нөөцийн судалгааны чиглэлээр		Байхгүй 0 оноо	Байгаа 1 оноо	Хийгдэж байгаа 0.5 оноо
1	Шагнал урамшуулалын судалгаа			
2	Ажилласан байдлын судалгаа			
3	Боловсролын байдлын судалгаа			
4	Тусламж тэтгэлэгийн судалгаа			
5	Ажилтнуудын мэргэжил дээшлүүлсэн судалгаа			
6	Ажилтны зөрчил шийтгэлийн судалгаа			
7	Дотоод шилжилт хөдөлгөөний судалгаа			
8	Ажлаас чөлөөлсөн судалгаа/ярилцлага/шалтгааны судалгаа			
9	Дикриттэй ажилтнуудын судалгаа			
10	Ажилтны сэтгэл ханамжийн судалгаа			
11	Байгууллагын бүтээмжийн тооцоолол, судалгаа			
12	Байгууллагын соёлын судалгаа			

Хүний нөөцийн бичиг баримтад хийсэн үнэлгээний дүгнэлт

Компанийн хүний нөөцийн менежментийн хүрээнд хэрэгжиж байгаа дүрэм журмуудыг үндсэн 8 чиглэлээр, 85 үзүүлэлтээр дүгнэж гарсан үр дүнг /Хүснэгт 21/-т үзүүлсэн болно. Уг үнэлгээгээр нийт 100% авах ёстойгоос 54%-тай буюу хүний нөөцийн менежмент СУЛ байна.

Хүснэгт 21. Хүний нөөцийн судалгааны чиглэлээр

№	Чиглэл	Авах ёстой оноо	Авсан оноо
1	Хүний нөөцийн төлөвлөлт	100%	54%
2	Хөдөлмөрийн харилцаа	100%	56%
3	Бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалт	100%	50%
4	Цалин хөлс	100%	50%
5	Гүйцэтгэлийн менежмент	100%	31%
6	Сургалт хөгжил	100%	30%
7	ХАБЭА	100%	71%
8	Хүний нөөцийн судалгаа	100%	92%
	Дундаж	100%	54%

Хүний нөөцийн функцүүд дотроос гүйцэтгэлийн менежмент, сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаа бусад функцүүдтэй харьцуулахад харьцангуй сул байгааг харуулж байна. ХАБЭА, хүний нөөцийн судалгаанууд шаардлага хангахуйц төвшинд байна. Харин хүний нөөцийн төлөвлөлт, хөдөлмөрийн харилцаа, бүрдүүлэлт сонгон шалгаруулалт, цалин хөлсний чиглэлээр хэрэгжүүлж байгаа бодлого дүрэм журам, үйл ажиллагааг үргэлжлүүлэн сайжруулах шаардлагатай байна.

Компанийн хүний нөөцийн нэгдсэн бодлого байхгүй, хүний нөөцийн үйл ажиллагаанууд нь хоорондоо уялдаа холбоо муу, хүний нөөцийн менежментийн хүрээнд хийгдэж буй ажлууд урт хугацааны үр дүнд чиглээгүй, гал унтраах шинжтэй явагддаг, зорилго зорилтуудын хоорондын уялдаа сул байна.

2.2.5 Хүний нөөцийн менежментийг хэрэгжүүлэх нэгжийн бүтэц, зохион байгуулалт

Компанийн хүний нөөцийн менежментийг хэрэгжүүлэх нэгж нь 2020 онд Захиргаа удирдлагын газрын харьяанд ажиллаж байгаа Захиргаа, хүний нөөцийн хэлтэс байна.

Захиргаа, удирдлагын газар нь захиргаа хүний нөөцийн, хууль эрх зүйн, байгаль орчин хөдөлмөрийн аюулгүй байдлын, хамтын ажиллагааны, кемп үйлчилгээний гэсэн 5 хэлтэстэй, 57 ажилтантай үйл ажиллагаагаа явуулж байна.

Уг газрын үйл ажиллагааны төрөлжилт нь нэг талаас захиргаа, хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргүүдэд төвлөрч байгаагийн зэрэгцээ нөгөө талаас кемпийн удирдлага зэрэг аж ахуй үйлчилгээний ажил үүргүүдтэй холбоотой байгаа нь тус газрын үйл ажиллагааны төвлөрөл, удирдлагын үйл ажиллагааны үр дүнд сөргөөр нөлөөлөх талтай байна. Өөрөөр хэлбэл, хүний нөөцийн бодлого стратеги, гадаад харилцааг тогтвортой хөгжүүлэх бодлого зохицуулалтын асуудлууд аж ахуй, кемпийн үйлчилгээ, ХАБЭА зэрэг шуурхай удирдлагын чиг үүргүүдтэй холилдон тухайн газрын удирдлагын үйл ажиллагааны үр нөлөөг бууруулах байдал гарч болохоор байна.

Тус газар нь дотроо Захиргаа, хүний нөөцийн хэлтэс нь хүний нөөцийн менежментийн чиг үүргийг хэрэгжүүлэх ёстой боловч өнгөрсөн жилүүдэд чиг үүргийн хувьд захиргааны чиг үүрэг нь давамгайлах хандлагатай байжээ. Тус хэлтсийн чиг үүрэг нь захиргааны чиг үүргүүд/тушаал, шийдвэр, архив бичиг хэрэг/, мэдээллийн технологийн болон хүний нөөцийн зарим чиг үүргүүд/ажлын байрны нээлттэй сонгон шалгаруулалт зохион байгуулах, сургалт, үндсэн ба гэрээт ажилтны хөдөлмөрийн гэрээ/ хариуцахад чиглэж байв.

Энэ нь хүний нөөцийн бодлого, төлөвлөлт, ажилтны албан тушаалын шатлал, ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ, урамшууллын бодлого зэрэг стратегийн чухал чиг үүргүүдийг хариуцах боломжгүй болгож, хүний нөөцийн удирдлагын цогц байдлыг алдагдуулах үндэс болсон байх талтай. Харин 2021 оны компанийн бүтэц зохион байгуулалтаар Хүний нөөцийн хэлтсийн дарга-1, Хүний нөөцийн хэлтсийн ахлах мэргэжилтэн-1, Хүний нөөцийн мэргэжилтэн-5 нийт 7 орон тоотой байхаар батлагдсан байна.

Зураг 15. Хүний нөөцийн хэлтсийн 2021 оны орон тооны бүтэц



Бидний үзэж байгаагаар 2021 оны Хүний нөөцийн хэлтэс орон тооны хувьд хүний нөөцийн богино хугацааны стратегийг хэрэгжүүлэхэд хангалттай гэж үзэж байна. Хүний нөөцийн хэлтсийн чиг үүрэг дараах байдлаар цогцоор тодорхойлогдож, хүний нөөцийн хэлтсийн мэргэжилтнүүдийн ажил үүрэг болон тодорхой хуваарилагдах шаардлагатай байна.

1. Хүний нөөцийн төлөвлөлт хийж, тайлагнах;
2. Хүний нөөцийн бодлого тодорхойлж, холбогдох журам боловсруулах;
3. Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалт хийх;
4. Хүний нөөцийн сургалт, идэвхжүүлэлтийн хөтөлбөр хэрэгжүүлэх;
5. Гүйцэтгэлийн үнэлгээг боловсруулж, хэрэгжүүлэх;
6. Цалин урамшууллын системийг боловсруулж, хэрэгжүүлэх;
7. Албан тушаал төлөвлөлтийг зохион байгуулах, хэрэгжүүлэх;
8. Хөдөлмөрийн харилцааг хуулийн дагуу зохион байгуулах;
9. Ажлын байрны тодорхойлолтыг боловсруулж, мөрдүүлэх, хянах;
10. Хүний нөөцийн мэдээллийн санг бүрдүүлэх;

11. Хүний нөөцийн судалгаа хийх;

Одоогоор хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдийн ажлын үүргийн хувиарлалт, ажлын тодорхойлолт гарсан боловч ажил үүргүүдийг хариуцах байдал тодорхой байдал, уялдаа холбоо муу байна.

Хүний нөөцийн мэргэжилтэнд тавигдах шаардлага

Байгууллагын хүний нөөцийн нэгж нь тухайн байгууллагын онцлогоос хамааран өөр өөр байдаг ба хүний нөөцийн нэгжийн албан тушаалын зэрэглэл нь дараах байдлаар гарч болно.

- Хүний нөөцийн нэгжийн удирдлага, дарга;
- Менежер;
- Мэргэжилтэн;
- Ажилтан;

Хүний нөөцийн нэгжийн ажлын байрны нэршил нь хүний нөөцийн нэгжийн бүтцээс хамаарч өөр байх боловч ажиллаж байгаа ажилтнууд хүний нөөцийн **мэргэжлийн байх** шаардлага маш чухал юм. Хүний нөөцийн мэргэжилтэнд тавигдаж байгаа ур чадварын шаардлагыг олон улсын хүний нөөцийн мэргэжлийн байгууллагууд өөр өөрөөр тодорхойлдог боловч агуулгын хувьд ерөнхийдөө ижил төстэй байдаг. АНУ-ын Хүний нөөцийн нийгэмлэг /SHRM/-ийн тодорхойлон гаргасан хүний нөөцийн мэргэжилтний мэдлэг, ур чадварын шаардлагыг /Зураг 19/-д харуулж байна.



Зураг 16. Хүний нөөцийн мэргэжилтний ур чадварын загвар /SHRM/

Компани нь олон улсын жишгээр хөгжих зорилт тавьж байгаа учраас хүний нөөцийн алба, түүний мэргэжилтнүүдийн мэргэшсэн байдал, ур чадвар, туршлага нь дээрх шаардлагуудыг хангасан байх хэрэгтэй.

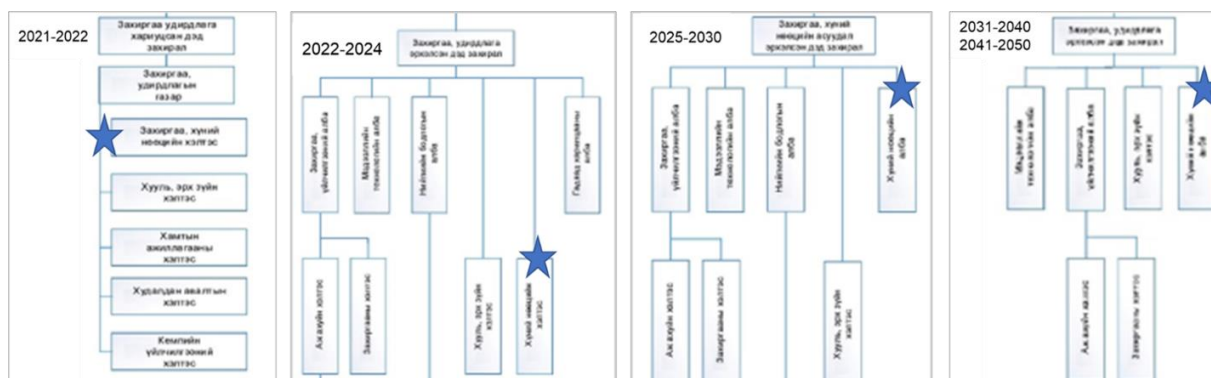
Хүний нөөцийн менежментийн нэгжийн бүтцийн хөгжлийн хандлага

Хүний нөөцийн бүтэц нь байгууллагын онцлогоос хамааран өөр өөр байдаг. Гэхдээ хүний нөөцийн бүтэц нь тухайн байгууллагын стратегийн төлөвлөлттэй холбогдсон байх шаардлагатай.

Хүний нөөцийн менежментийн нэгжийн бүтцийг дараах 3 байдлаар гаргаж болно.

1. Төвлөрсөн/төвлөрөөгүй бүтэц;
2. Функционал/тусгайлан гаргасан бүтэц;
3. Дундын бүтэц /shared service буюу Centers of excellence/ бүтэц;

“Компанийн хөгжил-2050” урт хугацааны стратеги төлөвлөгөөний зорилго, зорилтуудыг хэрэгжүүлэхийн тулд компанийн зорилгоос хамаарсан удирдлагын бүтэц, зохион байгуулалтын шинэчлэлийг 4 хувилбараар тодорхойлон оруулсан байгаа бөгөөд тэдгээр хувилбаруудад хүний нөөцийн менежментийг хэрэгжүүлэх нэгжийн бүтэц зохион байгуулалтыг /Зураг 20/-д цэнхэр өнгийн одоор тэмдэглэн харуулж байна.



Зураг 17. Хүний нөөцийн нэгжийн зураглал зурагдсан байдал

Дээрх зураглалаар Хүний нөөцийн менежментийг хэрэгжүүлэх нэгж нь 2021-2022 онуудад Захиргаа удирдлагын газрын удирдлага доор Захиргаа, Хүний нөөцийн хэлтэс, 2022-2024 онуудад Захиргаа удирдлага эрхэлсэн дэд захирлын удирдлага доор Хүний нөөцийн хэлтэс, 2025-2030 Хүний нөөцийн хэлтэс, 2031-2040, 2041-2050 онуудад Захиргаа удирдлага эрхэлсэн дэд захирлын удирдлага доор Хүний нөөцийн алба нэртэйгээр үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхээр төлөвлөгдсөн байна.

Дээрх зураглалаас дүгнэхэд “Компанийн хөгжил-2050” урт хугацааны стратеги төлөвлөгөөнд стратегийг амжилттай хэрэгжүүлэх чухал нөөц нь хүний нөөц гэдгийг тодорхой гаргаж тэргүүлэх чиглэл болгон гаргасан боловч хүний нөөцийн менежментийг хэрэгжүүлэгч нэгжийг стратегийн бодлогын төвшинд тодорхойлж гаргаж чадаагүй байна. Уг нэгж өдөр тутмын шуурхай үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэгч Захиргаа үйлчилгээний хэлтэс, Хамтын ажиллагааны хэлтэс, Кемпийн үйлчилгээний нэгжүүдтэй ижил төвшинд удирдлагын статус нь тодорхойлогдсон байгаа нь энэхүү дүгнэлтийг хийхэд хүргэж байна.

Компанийн 2021 оны удирдлага зохион байгуулалтын бүтцэд Хүний нөөцийн хэлтэс нь төвлөрсөн бүтэцтэй буюу хүний нөөцийн менежментийг гардан хэрэгжүүлэх ажилтнууд хүний нөөцийн нэгж дотроо харьяалагдахаар төлөвлөгдөн батлагдсан байна. Энэ нь “Компанийн хөгжил-2050” урт хугацааны стратеги төлөвлөгөөнд тодорхойлсон удирдлагын бүтэц зохион байгуулалтын төлөвлөлтөөс зөрсөн байдалтай байгаа ч компанийн одоогийн хөгжлийн төвшин, нөхцөл байдалд Хүний нөөцийн хэлтсийг бие даасан хэлтэс болгон хүний нөөцийн менежментийг бодлогын төвшинд авч үзэн хэрэгжүүлэх шаардлагатай байгаа гэдэгтээ санал нийлж байна.

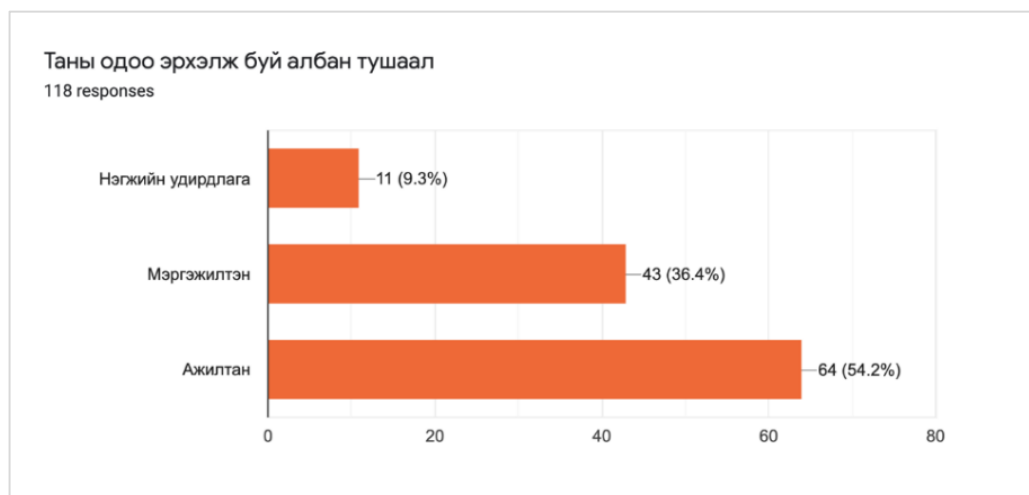
Цаашид компанийн стратегийн хэрэгжилт, хүний нөөцийн менежментийн хөгжил, нөхцөл байдалтай уялдуулан хүний нөөцийн менежментийг хэрэгжүүлэх нэгжийн бүтэц, зохион байгуулалт, албан тушаалын нэршилд тухай бүр нь өөрчлөлтийг хийж хүний нөөцийн чиг үүргийн удирдлагын бүтцийн статусыг стратегийн төвшинд буюу бусад шуурхай удирдлагын чиг үүргийн нэгжүүдээс илүү өндөр түвшинд тавьж зохион байгуулах нь зүйтэй. Ингэснээрээ ч хүний нөөцийн стратегийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах чиг үүрэг, эрх мэдлийг нь хэрэгжүүлэх боломжийг хангаж өгнө гэж үзэж байна.

2.3 Удирдлагын манлайллын судалгаа

Аль ч байгууллагын хүний нөөцийн менежментийн өнөөгийн байдалд дүн шинжилгээ хийх гол чиглэлүүд нь тухайн байгууллага дахь удирдлагын харилцаа, байгууллагын соёл болон ажилтнуудын сэтгэл ханамжийн судалгаанд тулгуурладаг. Энэ чиглэлд тус компани “Сольюшн Менежмент Групп” ХХК-тай олон улсын удирдлагын стандартууд нэвтрүүлэх зорилгоор гэрээгээр тодорхой судалгаанууд хийлгэсэн нь судалгааны чиглэл болон түүврийн хамрах хүрээгээр боломжийн судалгаа болсон байна.

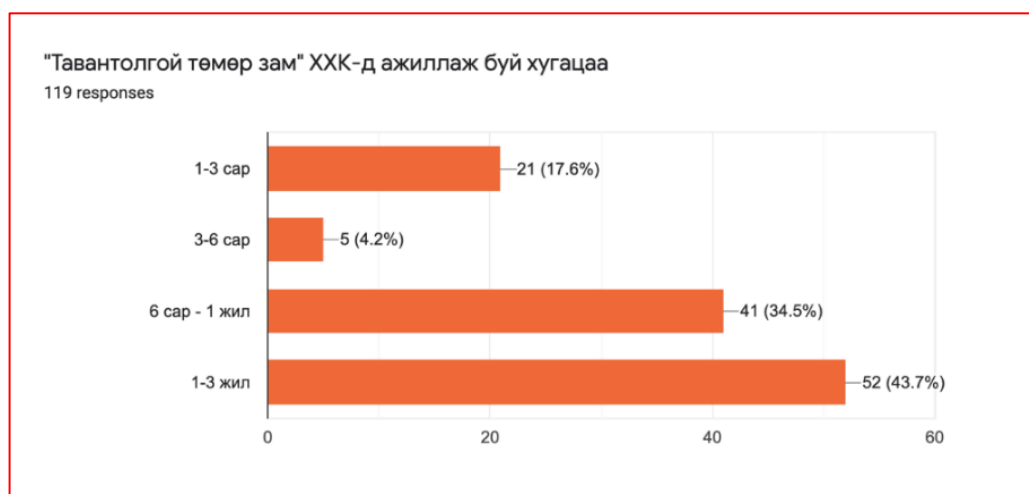
Эдгээр судалгааг олон улсын нийтлэг аргачлалаар компанийн ажилтнуудын 80 гаруй хувь буюу 135 хүнийг хамруулан судалсан бөгөөд албан тушаалын байдлаар авч үзвэл ажилтан **64**, мэргэжилтэн **43**, нэгжийн удирдлага **11** байна. Иймээс зөвлөхүүдийн зүгээс нэгэнт компаниас зардал санхүүжилт гаргаж хийлгэсэн, уг судалгааны өнөөгийн нөхцөл байдлын оношилгоо хийх хоёрдогч эх сурвалж болгон ашиглах боломжтой гэж үзсэн учраас түүний үр дүнг ашиглан нарийвчилсан дүн шинжилгээ, оношилгоо хийхийг зорилгоо.

Удирдлагын манлайллын судалгааг 6 хэсгээр 18 асуултаар явуулсан байна. Санал асуулгын хариултыг нөхцөлт асуулга буюу асуулга бүр 5 Likert scale 1=Огт санал нийлэхгүй байна 5=Бүрэн санал нийлж байна хоорондох харгалзах утгуудыг авч үнэлгээ хийжээ. Нийт судалгаанд хамрагдсан 135 ажилтнуудыг албан тушаалын шатлалаар графикаар авч үзвэл:



Зураг 18. Ажилтнуудыг судалгаанд оролцсон байдал

1. Нийт судалгаанд оролцогчдын компанид ажиллаж буй дундаж хугацаагаар нь авч үзвэл:



Зураг 19. Судалгаанд оролцогчдын компанид ажилласан хугацаа

Судалгаанд оролцогчдыг ажилласан жилээр нь дүгнэвэл 1-3 жилийн хугацаанд ажиллаж байгаа оролцогчид 43.7% буюу энэ нь нийт оролцогчдын дийлэнх хувийг эзэлж харин 3-6 сарын хугацаанд ажилласан ажилчид хамгийн бага хувийн буюу нийт судалгаанд оролцогчдын 4.2%-ийг эзэлсэн байна.

Судалгааны нийт асуултуудыг нөлөөлөх хүчин зүйл буюу бүлэг тус бүрээр дундажлан, тэдгээрийн нийт судалгааны дундаж үнэлгээнд харьцуулан манлайллын индексийг тооцон гаргалаа. /Хүснэгт22/

	Нөлөөлөх хүчин зүйл /Бүлгээр/	Нөлөөлөх хүчин зүйлийн дундаж оноо /Бүлгээр/	Манлайллын судалгааны дундаж оноо	Индекс
1	Зорилгодоо төвлөрөх	3.87	3.585	1.079
2	Харилцаа холбоо	3.4		0.94
3	Харилцан зөвшилцөх	3.49		0.97
4	Эрх мэдэл шилжүүлэх	3.5		0.97
5	Ур чадварыг хөгжүүлэх	3.52		0.98
6	Эргэх холбоо, үнэлгээ	3.73		1.04

Дээрх хүснэгтээр тодорхойлогдсон удирдлагын манлайллын индексүүдийн тооцооноос харвал нийт судалгаанд оролцогчид компанийн удирдлагын манлайллын түвшний индексийг дараах байдлаар тодорхойлсон байна. Зорилгодоо төвлөрөх, удирдлагын эргэх холбоо, үнэлгээ хүчин зүйлүүдийн индексүүд хамгийн өндөр буюу 1 -ээс дээш байгаа нь уг чиглэлээр манлайллын түвшин боломжийн гэж үзэж байгааг харуулж байна. Харин харилцаа холбооны бүлгийн асуултуудаар 0.94 буюу хамгийн бага индекс тодорхойлогдож байна. Мөн удирдлагын зүгээс ажилчдын ур чадварыг хөгжүүлэх чиглэлээр 0.98 буюу боломжийн сайн индексийн үнэлгээ тодорхойлогджээ. Эдгээр манлайллын индексүүдийн одоогийн түвшинг 2020 оноор тооцсон суурь үзүүлэлт гэж үзээд дараа дараачийн жилүүдэд манлайллын индексийн тооцоог хийж, динамик хандлагаар тооцох шаардлагатай байгаа бөгөөд ингэснээрээ хүний нөөцийн стратегийн хэрэгжилтийг үнэлэх нэг гол шалгуур үзүүлэлт болгон ашиглах боломжтой. Харин үүний тулд одоогийн индексийн тооцоолол гаргасан манлайллын судалгааны аргачлалаа тогтвортой ашиглан өөрийн байгууллагын онцлогтой уялдуулан сайжруулаад явах боломжтой.

Судалгаанаас анхаарах шаардлагатай дүгнэлтүүд.

Санал асуулгын нийт үр дүнгээр ажилтнуудын 59% нь удирдлагын манлайлалд сайн үнэлгээ өгсөн хэдий ч удирдлагын арга барил нь ажилтны сэтгэл ханамжид 41% сөргөөр нөлөөлж байна гэж үзсэн байна. Энэ нь байгууллагын манлайллын арга барил нь орчин үеийн менежментийн чиг хандлагыг агуулаагүй байгаа ба босоо удирдлагын арга барилтай байгаа нь ажилтны сэтгэл ханамжид 41%-ийн сөрөг нөлөөлж байна гэсэн дүгнэлт гарч байна. Энэ нь дараах асуулгуудад холбогдох хариултуудаар тодорхойлогдож байна. Үүнд:

- Судалгаанд оролцогчдын 74% байгууллагын удирдлага нь ажилтныг байгууллагын үндсэн зорилго зорилт, стратеги руу төвлөрүүлэн, түүнд хэрхэн хүрэхийг нь чиглүүлдэг гэсэн ч энэ нь зөвхөн үүрэг хариуцлагыг тодорхойлсон

төдий байгаа ба шаардлагатай эрх мэдлийг өгдөггүй, шийдвэр гаргалтад оролцуулах байдал нь 50%-ийн үзүүлэлттэй байгааг анхаарах ёстой.

- Ажилтныг гадаад урамшууллаар урамшуулж байгаа хэдий ч бодлогын хэмжээнд дотоод урамшууллыг хамтад нь хэрэгжүүлэх зайлшгүй шаардлагатай харагдаж байна. Энэ нь удирдлага ажилтан хоорондын хүлээлт зөрүүтэй байгаа багийн оролцоонд /харилцан зөвшилцөл/ асуулгад оролцогчдын 45% сэтгэл ханамжгүй байгаа ба удирдлагууд ажилтнуудтайгаа нээлттэй шударга харилцдаггүй, тэдний хувийн амьдрал болоод ар гэрийн нөхцөл байдлыг сонирхдоггүй буюу ажил амьдралын балансыг чухалчилдаггүй, шинэ санаа санаачлага, зорилго зэргийг нь сонсдоггүй зэрэг нилээд олон хүчин зүйлсээс энэ байдал шалтгаалж байна.
- Хөгжлийн хэрэгцээг тэдний ур чадварт суурилан боловсруулдаггүй, цаашид карьерын хувьд төлөвлөх боломжгүй, байгууллагадаа итгэл үнэмшилтэй ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэхэд эрсдэл учруулж байна гэж 45% нь дүгнэсэн байна.
- Удирдлагын манлайллын арга барил нь ажилтныг шинээр сэтгэх, санал санаачлага гаргах, байгууллагад бүтээмжтэй ажиллах талаар идэвх гаргах нөхцөлийг хааж хязгаарлах байдал тодорхойлогдож байгаа нь онцгой анхаарах асуудал болно. Өөрөөр хэлбэл “Ажилтны ажиллах зөв хандлагыг бууруулах, зөвхөн гүйцэтгэгч байх, удирдлагаас хэт хараат байх нөхцөлийг 2 ажилтан тутмын 1-т нь бий болгож байгаагаас өөрцгүй”.

Зөвлөмж:

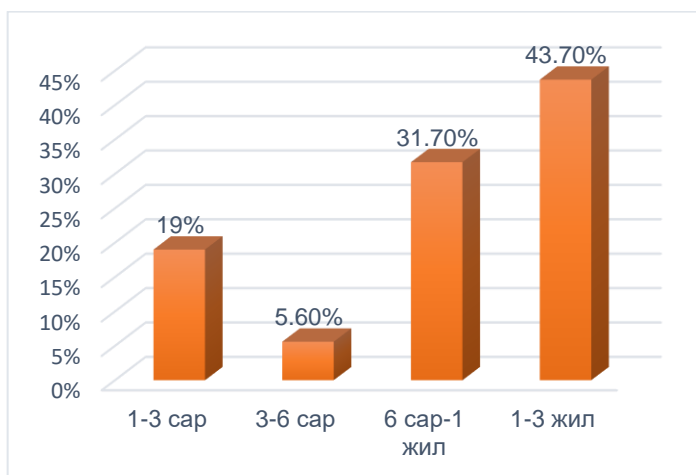
- Манлайллын шилжилтийг хийх, дунд шатны удирдлагын удирдах арга барилыг өөрчлөх үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэх;
- Менежментийн орчин үеийн манлайллын арга барилыг нэвтрүүлэх;
- Удирдлагын манлайллын судалгааг жил бүр гадны байгууллагаар хийлгэж, сайжруулах залруулах арга хэмжээг авч ажиллах;
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний оновчтой систем бий болгох, түүнийг байгууллагын үйл ажиллагаандаа хэрэгжүүлэх;
- Удирдлагууд ажилтнуудтайгаа нээлттэй харилцах, тэдний хувийн амьдрал болоод ар гэрийн нөхцөл байдал, ажил амьдралын тэнцвэртэй байдалд анхаарах;
- Ажилтнуудыг байгууллагын шийдвэр гаргалтад өөрийн чиг үүрэг, эрх мэдлийн хүрээнд аль болох оролцуулахыг чармайх нь чухал юм. Ингэснээр ажилтнууд байгууллагын төлөө аливаа шинэ санал санаачилга гаргах идэвхийг урамшуулж, зөвхөн удирдлагаас ирсэн шийдвэрийг биелүүлдэг гүйцэтгэгч болж хэвших аюулаас сэргэмжлэх боломжтой.
- Болж өгвөл хагас жил тутамд “Удирдлагын манлайлал”-ын судалгааг хийлгэж, түүний мөрөөр залруулах арга хэмжээг авч ажиллах;

2.4 Байгууллагын соёлын судалгаа

“Сольюшн Менежмент Групп” ХХК-тай олон улсын удирдлагын стандартууд нэвтрүүлэх зорилгоор хийсэн тодорхой судалгааны нэг нь байгууллагын соёлын судалгаа байна. Уг судалгаанд олон улсын нийтлэг аргачлалаар нийт судалгаанд

оролцогчдын 93,3% буюу 126 ажилтан санал өгсөн бөгөөд албан тушаалын байдлаар авч үзвэл ажилтан 51.6%, мэргэжилтэн 37.3%, нэгжийн удирдлага 11% байна.

1. Нийт судалгаанд оролцогчдын компанид ажилласан жилийн үзүүлэлтийг графикаар авч үзвэл:



Зураг 20. Судалгаанд оролцогчдын компанид ажилласан хугацаа

Судалгаанд оролцогчдыг ажилласан жилээр нь дүгнэвэл 1-3 жилийн хугацаанд ажиллаж байгаа оролцогчид 43.7% буюу энэ нь нийт оролцогчдын дийлэнх хувийг эзэлж харин 3-6 сарын хугацаанд ажилласан ажилчид хамгийн бага хувийн буюу нийт судалгаанд оролцогчдын 5.1%-ийг эзэлсэн байгаа нь тус компанид ажиллагчид харьцангуй байгууллага хамт олон бүрдэх шатандаа явж байгааг харуулж байна.

2. Нийт судалгаанд оролцогчдын хүйсийн харьцааг графикаар үзүүлбэл:



Зураг 21. Судалгаанд оролцогчдын хүйсийн харьцаа

Нийт судалгаанд оролцогчдын 63%-ийг эрэгтэй хүйсийн ажилчид, 37%-ийг эмэгтэй хүйсийн ажилчид бүрдүүлсэн байна. Судалгааны нийт асуултуудыг нөлөөлөх хүчин зүйл буюу бүлэг тус бүрээр дундажлан, тэдгээрийн нийт судалгааны дундаж үнэлгээнд харьцуулан манлайллын индексийг тооцоолон /Хүснэгт 23/-аар гаргалаа.

Хүснэгт 23. Байгууллагын соёлын судалгааны индекс

	Нөлөөлөх хүчин зүйл /Бүлгээр/	Нөлөөлөх хүчин зүйлийн дундаж оноо /Бүлгээр/	Байгууллагын соёлын судалгааны дундаж оноо	Индекс
1	Ажилтан өөрийн хариуцдаг ажил үүргийн хүрээнд тодорхой “эрх мэдэл” -тэй байгаа эсэхийг тодорхойлох	3.75	3.62	1.03
2	Байгууллагынхаа зорилгын төлөө ажилтнууд “хамтран ажиллаж” байгаа эсэхийг тодорхойлох	3.6		0.99
3	Ажилтнууд “ур чадвар”-аа тасралтгүй хөгжүүлдэг байдлыг тодорхойлох	3.6		0.99
4	“Эв нэгдэл”, “Зохион байгуулалттай” байдлыг тодорхойлох	3.3		0.91
5	Цаг үе, хэрэгцээ шаардлагын дагуу “өөрчлөлтийг бий болгох” чадварыг тодорхойлох	3.59		0.99
6	Үйлчлүүлэгчдэд тавих анхаарал”-ын төвшинг тодорхойлох	3.35		0.92
7	Байгууллагын “сургалт, хөгжил”-ийг тодорхойлох	3.67		1.01
8	Байгууллагын “зорилго, зорилтууд”-ыг тодорхойлох	3.89		1.07
9	Байгууллагын “алсын хараа”-г тодорхойлох	3.84		1.05

Дээрх хүснэгтээр тодорхойлогдсон байгууллагын соёлын индексүүдийн тооцооноос харвал нийт судалгаанд оролцогчид компанид байгууллагын соёл төлөвшиж байгаа түвшний индексийг дараах байдлаар тодорхойлсон байна. Индексүүдээс ажилтан өөрийн хариуцдаг ажил үүргийн хүрээнд тодорхой “эрх мэдэл”-тэй байгаа эсэх, Байгууллагын “сургалт, хөгжил”, Байгууллагын “зорилго, зорилтууд”, Байгууллагын “алсын хараа”-г тодорхойлох бүлгийн индексүүд 1-ээс их буюу уг чиглэлийн асуудлууд байгууллагын соёлын судалгаанд эерэгээр нөлөөлсөн байна.

Харин байгууллага дахь “Эв нэгдэл”, “Зохион байгуулалттай” байдлыг тодорхойлох, Үйлчлүүлэгчдэд тавих анхаарал”-ын төвшинг тодорхойлох хүрээний индексүүд 0.91- 0.92 түвшинд байгаа нь байгууллагын соёл төлөвших үйл явцад саад бэрхшээл үүсгэх нөхцөлтэй байгааг харуулж байна. Эдгээр байгууллагын соёлын индексүүдийн одоогийн түвшинг 2020 оноор тооцсон суурь үзүүлэлт гэж үзээд дараа дараачийн жилүүдэд индексийн тооцоог хийж , динамик хандлагаар тооцон, байгууллага хамт олныхоо нийгмийн нарийн нийлмэл үйл явцаа удирдах үйл явцаа хэрэгжүүлдэг болох хэрэгтэй.

Судалгаанаас гарч байгаа анхаарах шаардлагатай дүгнэлтүүд:

Санал асуулгын үр дүнд ажилтнуудын 63,7% нь **байгууллагын соёлыг** сайн гэж үнэлсэн хэдий ч судалгаанд оролцогсдын 3 хүн тутмын 1 нь сайжруулах шаардлагатай дараах асуудлуудыг онцолсон байгааг энд онцолж байна. Үүнд:

- Нийт судалгаанд оролцогчдын **86,4%** нь байгууллагын зорьж буй зорилго зорилтод сэтгэл ханамжтай байдаг ба түүнийг биелэгдэх боломжтой хэмээн итгэл төгс, урам зоригтой байдаг байна. Тиймдээ ч тэд байгууллага зорилгодоо хүрэхийн тулд нийт ажилтнуудын гүйцэтгэл өндөр байх ёстой гэдгийг **81,5%** нь ухамсарладаг буюу ажилтнууд нь ур чадвартай байх шаардлагатай гэж хариулсан байна. Гэвч тэдний **33,6%** нь байгууллага нь түүнд хүрэх үйл явц буюу процессоо бүрэн тодорхойлоогүй гэж хариулжээ. Үүнээс дүгнэхэд байгууллага нь хэдий зорилго зорилтоо зөв тодорхойлж, ямар үр дүн гаргахыг төсөөлсөн хэдий ч процессийг бүрэн тодорхойлохгүй бол байгууллагад үл ойлголцол үүсч, **буруутгах зарчим** үйлчилж эхэлдэг. Энэ нь амжилт гарвал эзэн олдож, алдаа гарвал эзэн олдохгүй байх соёл бүрдэж байгааг илтгэх юм.
- Байгууллагын алсын хараа нь нийт ажилтнуудын **84%**-д урам зориг өгч, уртын хугацаандаа хаана хүрэхээ ойлгодог гэж хариулсан байна. Гэвч **34,4%** нь байгууллага бидэнд алсын харааг хэрхэн биелүүлэх, ямар үр дүн хүсч буй талаараа санал бодол хуваалцдаггүй гэсэн дүгнэлт гарчээ.
- Компанийн нийт ажилтнууд: "Баг хамт олон нь байгууллагын соёлыг бүрдүүлдэг, багийн ажиллагаа хамгийн чухал зүйл юм" гэж **70,4%**-тай ойлгон ухамсарладаг байна. Гэвч тус байгууллагын ажилтнууд багаар хамтран ажиллаж шийдвэр гаргахаас илүүтэйгээр удирдлагаас өгөгдсөн үүрэг даалгаврыг гүйцэтгэдэг гэж **61,11%** нь хариулсан байна. Мөн **51,97%** нь "Манай байгууллагын үйл ажиллагаа эмх цэгцгүй, нэгдсэн төлөвлөлт байдаггүй, бидний хийж буй ажил үүрэг нь байгууллагын ирээдүйн стратеги зорилго зорилттой уялддаггүй гэсэн дүгнэлт өгсөн байна.
- Ажилтнууд нь тасралтгүй суралцагч байхыг эрмэлздэг ба ур чадвартай хүний нөөц нь байгууллагын зах зээлд өрсөлдөх давуу тал гэж **94,4%** нь үзсэн байна. Гэвч **61,1%** нь нийт ажилтнуудад ажил үүргээ гүйцэтгэхэд мэдлэг ур чадвар дутагдалтай байдаг тул үр бүтээмж буурдаг гэж хариулсан байна. Мөн **51,97%** нь сургалт хөгжлийн төлөвлөгөөг ажилтны ур чадвараас хамаарч гаргадаггүй гэж дүгнэжээ.
- Байгууллагад ажилтны өөрөө өөрийгөө хөгжүүлэх соёл дутмаг, ажил үүргийн хуваарийн дагуу өөрт олгогдох эрх мэдэл байхгүйн улмаас чөлөөтэй сэтгэх, санал бодлоо илэрхийлж чаддаггүй гэж нийт судалгаан оролцогсдын **47,25%** нь үзсэн байна.
- Манай байгууллагад аливаа өөрчлөлт хийхэд үргэлж эсэргүүцэлтэй тулгардаг гэж нийт судалгаанд оролцогчдын **63,49%** дүгнэжээ. Гэтэл өөрчлөлтийг хийхэд ажилтнууд хамтран ажилладаг гэсэн хариултыг **61,9%** -ийг өгч, байгууллагын хэмжээнд өөрчлөлтийн удирдлагыг нэгдсэн бодлоготойгоор удирдан явуулах нэн шаардлагатай байгааг харуулж байна.
- Байгууллагад ажилтны гүйцэтгэл, үр дүн, хариуцлагын системийг тодорхойлсон дүрэм журам байдаггүй гэж нийт судалгаанд оролцогсдын **60,6%** нь санал өгсөн

байна. Энэ нь хүний нөөцийн бодлого, түүний дагасан гүйцэтгэлийн удирдлага, цалин урамшууллын тогтолцоог нийт хамт олон хүсч байгааг харуулж байна. Мөн “Манай байгууллагын соёл тогтворгүй, сайн соёл тогтоогүй гэж **54,9%** нь хариулснаас дүгнэвэл байгууллагын соёлын асуудалд сөргөөр нөлөөлж буй асуудлуудыг залруулах арга замаар соёлын төвшинг нэмэгдүүлэх боломжтой.

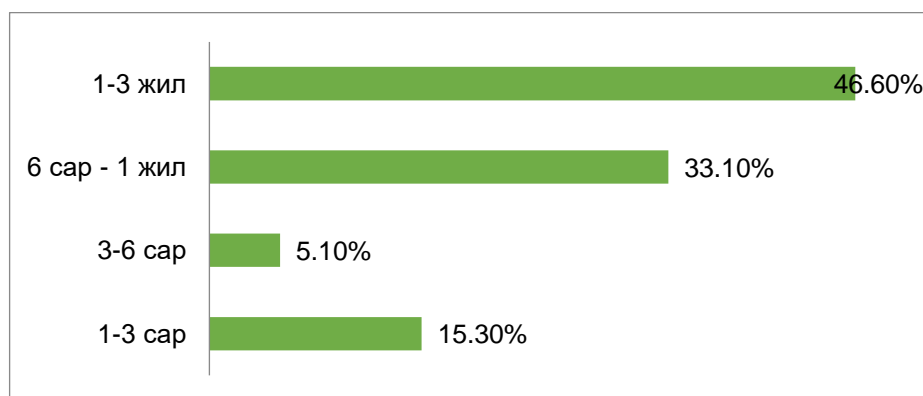
Зөвлөмж:

- Байгууллагын алсын хараа биелэгдэх боломжтой зорилт байх зарчмыг биелүүлж байгаа хэдий ч байгууллагын хэмжээнд хүртээмжтэй байлгаагүйн улмаас ажил олгогч ,ажилтны хооронд хүлээлтийн зөрүү үүсч, талууд зөвхөн мэдрэмжээр ажил үүргээ гүйцэтгэн, байгууллагын хүссэн зорилтууд өөр өөр үр дүнг авчирна.
- Байгууллага нь ажилтны сэтгэл ханамжийг хамгийн их унагаадаг асуудал болох нэгдсэн төлөвлөлтийг нэн тэргүүнд шийдвэрлэх, засаж сайжруулах шаардлагатай харагдаж байна. Хэрэв тухайн асуудлуудыг шийдвэрлэхгүй бол дараах эрсдлүүд гарах өндөр магадлалтай байна. Үүнд:
 - Таны сургасан ажилтан ажлын байраа орхих өндөр эрсдэлтэй
 - Байгууллагын соёл удирдлагад тохирсон шийдвэрийг гаргаж, гал унтраах зарчмаар ажилладаг соёл бий болдог.
 - Байгууллага нь үргүй зардал гаргах, бүтээмж буурах өндөр эрсдэлтэй
- Байгууллагын шийдвэр гаргалтыг манлайллын төлөөлүүлэн гаргах аргачлалаар, багийн гишүүдийн оролцоог хангаж гаргаж байх нь ажилтныг хөгжүүлэх дотоод сургалтын арга барил юм. Энэхүү көүчинг гэж нэрлэгддэг менежментийн аргыг хэрэгжүүлснээр байгууллагад тасралтгүй суралцах соёл бүрдэх юм.
- Ажилтны сургалтын хэрэгцээ, байгууллагын сургалт хөгжлийн бодлогыг өөрсдийн одоогийн шаардлагад тулгуурлан гаргах нь ажилтныг хөгжүүлээд зогсохгүй, байгууллагын ажлын бүтээмж нэмэгдэх юм.
- Ур чадвартай ажилтныг тохирох ажлын байранд ажиллуулах нь Хүний нөөцийн гол бодлого болох сонгон шалгаруулалтын бодлогоос гардаг. Үүнийг байгууллага дотооддоо хэрэгжүүлснээр эрүүл зөв соёл бий болж, ажилтны сэтгэл ханамж өсөх давуу талтай.
- Чанарын удирдлагын тогтолцоог нэвтрүүлэн, өөрчлөлтийн удирдлагыг бодлогын хэмжээнд хэрэгжүүлж, байгууллагад оролцоонд суурилсан манлайллыг нэвтрүүлэх нь зөв соёл бий болгох арга зам юм.

2.5 Ажилтнуудын сэтгэл ханамжийн судалгаа

“Сольюшн менежмент групп” ХХК-ийн ажилтнуудын сэтгэл ханамжийн байдалд хийсэн судалгаанд нийт судалгаанд оролцогчдын **87,4%** буюу нийт 118 ажилтан санал өгсөн бөгөөд судалгаанд оролцогчдын албан тушаалын байдлаар авч үзвэл ажилтан **47,5%**, мэргэжилтэн **42,4%**, нэгжийн удирдлага **10.2%** байна. Энэ судалгааны өгөгдлүүдийг ашиглан тус байгууллагын удирдлагын, түүний дотор хүний нөөцийн менежментийн өнөөгийн байдалд дүн шинжилгээ хийлээ.

1. Нийт судалгаанд оролцогчдын компанид ажилласан жилийн үзүүлэлтийг графикаар авч үзвэл:



Зураг 22. Судалгаанд оролцогчдын компанид ажилласан хугацаа

Судалгаанд оролцогчдыг ажилласан жилээр нь дүгнэвэл 1-3 жилийн хугацаанд ажиллаж байгаа оролцогчид 46.6% буюу энэ нь нийт оролцогчдын дийлэнх хувийг эзэлж харин 3-6 сарын хугацаанд ажилласан ажилчид хамгийн бага хувийн буюу нийт судалгаанд оролцогчдын 5.1%-ийг эзэлсэн байна. Нийт судалгаанд оролцогчдын 72%-ийг эрэгтэй хүйсийн ажилчид, 28%-ийг эмэгтэй хүйсийн ажилчид бүрдүүлсэн байна.

Судалгааны нийт асуултуудыг нөлөөлөх хүчин зүйл буюу бүлэг тус бүрээр дундажлан, тэдгээрийн нийт судалгааны дундаж үнэлгээнд харьцуулан сэтгэл ханамжийн индексүүдийг тооцон гаргалаа. /Хүснэгт24/

Хүснэгт 24. Ажилтнуудын сэтгэл ханамжийн индексүүд

	Нөлөөлөх хүчин зүйл /Бүлгээр/	Нөлөөлөх хүчин зүйлийн дундаж оноо /Бүлгээр/	Сэтгэл ханамжийн судалгааны дундаж оноо	Индекс
1	Байгууллагын удирдлагын тухай талаарх дүгнэлт	3.9	3.675	1.06
2	Байгууллагын дотоод соёл уур амьсгал	3.7		1
3	Байгууллагын дотоод харилцаа	3.44		0.93
4	Ажлын байрны орчин	3.72		1.01
5	Ажилд шаардлагатай тоног төхөөрөмж	3.93		1.06
6	Өсөн дэвших боломж шударга байдал	3.62		0.98
7	Цалин урамшуулал	3.43		0.93
8	Бусад хангамжийн талаар	3.66		0.99

Дээрх индексүүдийн тооцооноос харахад байгууллагын удирдлагын талаарх хамт олны бодол санаа, ажлын байрны орчин, шаардлагатай тоног төхөөрөмжийн хангамж хүчин зүйлүүдээр ажилчдын сэтгэл ханамжийн индекс 1,1-ээс 1.06 хооронд

байгаа нь ажилтнуудыг сэтгэл ханамжтай байлгадаг байгууллагын шинжтэй гол хүчин зүйлүүд болж байна. Байгууллагын дотоод соёл, уур амьсгал, өсөн дэвших боломж шударга байдал, бусад хангамжийн хүчин зүйлүүд харьцангуй тогтворжиж индекс нь 1 орчимд тогтворжсон түвшинтэй байна. Харин байгууллагын дотоод харилцаа, цалин урамшуулал бүлгийн хүчин зүйлүүдээр тооцсон ажилтнуудын сэтгэл ханамжийн судалгааны индекс 1-ээс бага байгаа нь эдгээр бүлгийн асуудлуудад анхаарч ямар нэгэн арга хэмжээ авах хэрэгтэй гэдгийг харуулж байна.

Сэтгэл ханамжийн судалгаанаас гарч байгаа санал дүгнэлтүүд:

Судалгааны ерөнхий үр дүнгээр авч үзэхэд нийт ажилтны ажилдаа болон удирдлагадаа, ажлын байр орчин, цалин зэрэг үзүүлэлтээр сэтгэл ханамж харьцангуй **сайн** буюу хэвийн байгаа нь сайн талтай юм. Мөн ажиллагчдын дийлэнх хэсэг “Би өөрийн ирээдүйгээ энэ байгууллагын хамт өөдрөгөөр төсөөлж байна” гэж хариулж, байсан бол мөн нилээд хувь нь хамт олныхоо мэдлэг ур чадвараас дутахгүйн тулд өөрийгөө дайчлан байнга суралцдаг гэж хариулсан байна. **Үүний хамт** цалин хангамж, урамшуулал, нийгмийн даатгал, эрүүл мэндийн даатгалын талаарх судалгаанаас харахад байгууллагын эрүүл мэндийн даатгал болон нийгмийн даатгал тасралтгүй цаг хугацаанд нь төлдөг байдалд хамт олны дийлэнх буюу 95,01% нь сэтгэл хангалуун байна. Мөн “Манай байгууллага их бага хэмжээгээр ажилтнуудыг байнга урамшуулж байдаг. (материаллаг болон материаллаг бус талаас нь)” гэсэн асуулгад 79,83% хүлээн зөвшөөрч, цалиндаа сэтгэл хангалуун байдаг ажилтнууд 63,03%-тай байгаа нь ажилтны сэтгэл ханамжийн байдалд цалингийн асуудал төдийлөн сөргөөр нөлөөлөхгүй байгаа нь харагдаж байна.

Харин ажилтнуудын санаа бодлыг зовоож байгаа, анхаарал татах асуудлыг дараах байдлаар тодорхойлжээ.

- Ажилтны ажлын ачаалал болон илүү цагийн зохицуулалтгүй байдал нь сэтгэл ханамжинд сөргөөр нөлөөлж байна.
- Манай байгууллагын ажилтнуудын нилээд хувь /63,56%/ багийн ажлыг үгүйсгэж, зөвхөн өөрт ногдсон ажлаа гүйцэтгэх хандлагатай байгаа.
- Байгууллагын дүрэм журмыг биелүүлээгүйн улмаас бие биенийхээ ажилд хүндрэл чирэгдэл учруулдаг ажилтнууд байдаг.
- Байгууллагын дотоод харилцаа нь хэн нэгэн эрх мэдэлтэнд аялдан дагадаг соёлтой.
- Ажилтны ажил үүрэг тодорхой биш бөгөөд зөвхөн удирдлагын хий гэсэн ажлыг хийдэг, өөрсдийн санаачлага муутай.
- Манай хамт олон дотор байгууллагад хувь нэмрээ оруулдаггүй хэдий ч шагнал урамшуулал, албан тушаал түрүүнд нь хүртдэг ажилтнууд байгаа.
- Надад энэ байгууллагад шударгаар карьер өсөх боломж байхгүй.
- Ажилтнуудын дотроос хэн нэгнийг тусгайлан авч үзэж, үнэлж дүгнэдэг
- Байгууллагаас ажилтнуудын ар гэрийн хангамжинд анхаарал тавьдаг байдлаар сэтгэл ханамжийн байдал бага байгаа зэрэг асуудлуудыг анхаарах шаардлагатай асуудлууд гэж дүгнэсэн байна.

Харин судалгааны сүүлийн хэсэг буюу ажилтны нээлттэй асуулт хариулт, ажилтны санал бодлыг чөлөөтэй сонсох үүднээс 8 асуулт буюу Цаашид хийх ажил, Одоо хийгдэж буй ажлын талаар санал, Байгууллага дээр үргэлжлүүлэх шаардлагагүй ажлууд болон нээлттэй сэтгэгдлийг авснаар ажилтан сэтгэгдлээ чөлөөтэй илэрхийлэх боломж олдсон. Үүнийг хувийн мэдээлэл хэт дурдсан, ажилтан мэргэжилтний нэр заан санал бодлоо илэрхийлсэн байсан тул судалгааны дэлгэрэнгүй хариултуудыг оруулаагүй болно.

2.6 Нэгдсэн оношилгоо, дүгнэлт

Компанийн хүний нөөцийн менежментийн гадаад болон дотоод орчны нөхцөл байдлын SWOT оношилгоог дараах /Хүснэгт 25/-д нэгтгэн харуулж байна.

Хүснэгт 25. Компанийн хүний нөөцийн менежментийн нөхцөл байдлын оношилгоо

ДАВУУ ТАЛ	СУЛ ТАЛ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компанийн урт хугацааны хөгжлийн бодлого боловсруулагдсан; ▪ Төслийн удирдлагын бизнесийн хүрээнд шаардлагатай түлхүүр мэргэжилтнүүд бүхий хамт олныг бүрдүүлж чадсан; ▪ Нийт ажилтнуудын 90 гаруй хувийг ажиллах хүсэл тэмүүлэлтэй залуу ажилтнууд эзэлдэг; ▪ Компанийн удирдлагын дээд төвшинд, удирдах ажлын туршлага, арга барилтай ажилтнууд ажилладаг; ▪ Байгууллагын ажилтнуудын дийлэнх хувь компанийн хөгжлийн зорилго, зорилтуудын хэрэгжилтэнд итгэлтэй байгаа; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Бүх шатны удирдах ажилтнуудын манлайлал жигд сайн биш, байгууллагын соёл төлөвшөөгүй; ▪ Ажилтнуудын бүтцийн харьцаа эдийн засгийн үндэслэлтэй тодорхойлогдож чадаагүй, өнөөг хүртэл урсгалаар төлөвшиж ирсэн; ▪ Оролцоонд тулгуурласан удирдлагын харилцааг төлөвшүүлэх эрх зүйн зохицуулалт сул; ▪ Төмөр замын бизнесийн хүрээнд дадлага туршлагатай, ур чадвар сайтай хүний нөөц хомсдолтой; сургалт хөгжлийн нэгдсэн бодлого байхгүй; ▪ Хүний нөөцийн менежментийн тогтолцоо төлөвшөөгүй, чиг үүргийн нэгж байгуулагдах эхлэл тавигдаж, төлөвшиж бүрдээгүй; ▪ Компанийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ, цалин хөлсний систем компанийн хөгжлийн зорилго, зорилттой уялдаагүй; ▪ Мэдээлэл солилцооны болон удирдлагын шийдвэр гаргалтын хурд удаан; ▪ Ажил үүргийн хуваарилалт жигд бус, ажлын ачаалал, илүү цагийн зохицуулалт хангалтгүй;
БОЛОМЖ	АЮУЛ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Таван толгойн орчимд бүрдэж байгаа аж үйлдвэрийн болон суурьшлын бүсийн төвлөрөлд тулгуурлан компанийн хөгжилд шаардлагатай нийгмийн дэд бүтцийн хэрэгцээгээ хангах боломж; ▪ Хүний нөөцийг бүрдүүлэхэд бүтээн байгуулалтанд оролцож байгаа компаниудын бүрдүүлсэн хүний нөөцийг ашиглах боломж; ▪ Хүний нөөцийн менежментээрээ өрсөлдөгчдөөсөө давуу байдлыг урт хугацаанд бий болгох, хадгалах боломж; ▪ Мэдээллийн технологи, дижитал шилжилтийг ашиглан өндөр бүтээмжтэй, цөөн ажилтныг ажиллуулах боломж; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Хүний нөөцийн хомсдол, тэдгээрийг бэлтгэх бодлого зохицуулалтыг хэрэгжүүлж чадахгүй, цаг алдсанаас дотоодын бусад өрсөлдөгчид компанийн зорилтот зах зээлд түрэн орж ирэх; ▪ Ажлын орчин нөхцөл, хүний нөөцийн менежментийн тогтолцооны хангалтгүй байдал, байгууллагын соёлын хоцрогдлоос хамаарч ажиллах хүчний тогтвор суурьшил хангагдахгүй байх; ▪ Төмөр замын шинэ трассуудын дайран өнгөрөх бүс нутгууд дэд бүтэц байхгүй, хүн амын нутагшил суурьшил бага байдлаас хамааран компанийн хөрөнгө оруулалтын зардлыг нэмэгдүүлэх; ▪ Бусад

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Төр хувийн хэвшлийн түншлэл, хамт ажиллагааны бусад боломжуудыг ашиглан үйл ажиллагааны ачааллаа бусдад шилжүүлэх; | |
|--|--|

Оношилгооны нэгдсэн дүгнэлт, стратегийн хандлагыг сонгох үндэслэл

“Тавантолгой төмөр Зам” ХХК-ийн хүний нөөцийн болон хүний нөөцийн менежментийн өнөөгийн нөхцөл байдлаас дүгнэхэд уг байгууллага нь богино хугацаанд өнөөгийн үйл ажиллагааны загварын хувьд төлөвшин, хүний нөөцөө бүрдүүлж түүнийг удирдах тогтолцооны сууриа бүрдүүлж чадсан байна. Мөн байгууллагын хөгжлийн урт хугацааны бодлогын баримт бичгээ боловсруулж баталсны хамт нийт ажилтны дийлэнх хувь нь түүний хөгжлийн зорилго, зорилтуудад итгэлтэй байгаа нь давуу тал болж байна.

Харин компанийн өнөөгийн бизнесийн үйл ажиллагааг илүү үр дүнтэй явуулах, шинэ бизнесийн чиглэлүүдийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай хүний нөөц, чадавх дөнгөж бүрэлдэж төлөвших шатандаа байгаа, удирдлагын манлайлал бүх төвшинд жигд сайн байж чадахгүй, байгууллагын соёл төлөвших шатандаа байгаа нь сул талууд болж байна.

Тавантолгойн орчимд бүрдэж байгаа аж үйлдвэрийн болон суурьшлын бүсийн төвлөрөлд тулгуурлан компани хөгжилд шаардлагатай нийгмийн дэд бүтцийн хэрэгцээгээ хангах болон бүтээн байгуулалтад шаардагдах хүний нөөцөө бүрдүүлэхэд олон талын эх сурвалжуудыг ашиглах боломжууд байна. Үүний зэрэгцээ ажлын орчин нөхцөл, хүний нөөцийн менежментийн тогтолцооны хангалтгүй байдал, байгууллагын соёлын хоцрогдлоос хамаарч ажиллах хүчний тогтвор суурьшил муудах, төмөр замын шинэ трассуудын дайран өнгөрөх бүс нутгуудад дэд бүтэц байхгүй, хүн амын нутагшил суурьшил бага байдлаас хамааран компанийн хөрөнгө оруулалтын зардлыг нэмэгдүүлэх зэрэг хүндрэл бэрхшээлүүд тохиолдох магадлалтай байна.

Компани нь бүхэлдээ эрчимтэй өсөлтийн стратегийн зорилго тавьж байгаа нөхцөл нь түүний өнөөгийн сул тал, гадна орчноос тулгарах хүндрэл бэрхшээлийг улам тодорхой болгож байгаа юм. Үүнийг дотоод орчны давуу тал, гадаад боломжийг харилцан уялдаатай ашигласан тогтвортой хөгжлийн удирдлагын стратегид тулгуурлан шийдэх боломжтой гэж үзлээ. Энэ нь тус компанийн урт хугацааны бодлогын баримт бичигт туссан хөгжлийн стратегийн хувилбаруудтай бүрэн нийцэх хөгжлийн агуулга юм.

ГУРАВ. КОМПАНИЙН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН ХҮРЭЭ

3.1 Компанийн 2050 он хүртэлх стратеги төлөвлөгөөний үндсэн хүрээ

Компанийн “Стратеги төлөвлөгөө-2050”-д дараах стратегийн тогтолцоог урт хугацааны хөгжлийн бодлогын тулгуур болгон сонгож байна.

Үүнд: **Нэгд**, Компанийн хөгжлийн суурь /ерөнхий/ стратеги- **Өсөлтийн стратеги**¹¹

Хоёрт, Компанийн хөгжлийн суурь стратегийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны тулгуур стратегиуд/ Ерөнхий стратегийг дэмжих стратегиуд/-

- **Өргөжилтийн** ба **тогтвортой хөгжлийн стратегиуд**¹²

Дээрх үндсэн стратегиудын сонголтод тулгуурлан компанийн алсын хараа, эрхэм зорилго, зорилго, уриаг дараах байдлаар тодорхойлсон байна.

Компанийн алсын хараа

Олон улсын төвшний төмөр замын үйлчилгээг эрхлэх чадавхтай үндэсний хэмжээний тэргүүлэх байгууллага байна.

Эрхэм зорилго

Төмөр замын үйл ажиллагаа, төслийн удирдлагыг үндэсний эрх ашигт нийцсэн, чанар, аюулгүй байдлыг эрхэмлэсэн, олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн стандартаар хэрэгжүүлнэ.

Уриа

“Монгол улсын эдийн засгийн тулгуур,
Хөгжлийн зүтгүүр байна”

Үнэт зүйлс

Аюулгүй ажиллагаа	Ажилтнуудын эрүүл мэнд, байгаль орчинд ээлтэй аюулгүй ажиллагааны менежментийг нэвтрүүлж ажиллах
Хариуцлага	Ажлын цар хүрээнээс үүдэлтэй гарах үр дүнг хариуцлагатай, бүтээлчээр сэтгэж гүйцэтгэх

Мэргэшсэн өндөр

¹¹ - Өсөлтийн стратеги нь компанийн одоо байгаа хөгжлийн түвшнээс цааш өргөн хүрээтэй, динамик байдлаар хөгжиж дэвжих чиглэлийг тодорхойлсон хөгжлийн үзэл баримтлал

¹² - Өргөжилтийн стратеги нь өсөлтийн ерөнхий стратегийг идэвхтэй хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн хамгийн үр дүнтэй хөгжлийн арга хэлбэр, үүний эсрэг туйл хумих, үйл ажиллагааны чиглэлээ өөрчлөх стратегиуд байх жишээтэй. Тогтвортой хөгжлийн стратеги нь компани өөрийн хүрээлэн байгаа орчин, нийгэм, орон нутагт үзүүлэх нөлөөллөө мэдэрсэн, өөрийн үйл ажиллагаагаа нээлттэй ил тод эрхлэн явуулах чиг баримжаагаар тодорхойлогдоно.

чадавхтай хамт олон	Ажилтны хувь хүний болон мэргэжлийн хөгжилд анхаарч, ажиллах ур чадварыг өндөр төвшинд эзэмшүүлэх
Удирдлагын манлайлал	Компанийн үйл ажиллагааг өндөр төвшинд удаан барих, тэрхүү тогтолцоог бэхжүүлэн хадгалах зөв манлайллыг төлөвшүүлэх
Тогтвортой хөгжил	Дотооддоо болон олон улсын хэмжээнд үнэлэгдэж, байнгын өрсөлдөөнийг бий болгохуйц үйл ажиллагааг эрхлэх

Компанийн 2050 он хүртэлх хөгжлийн бодлогын дээрх үндсэн параметрууд нь түүний хүний нөөцийн хөгжлийн стратегийн элементүүдийг тодорхойлох үндэс болно. Тус компанийн хөгжлийн ерөнхий стратеги ба түүнийг хэрэгжилтийг дэмжих тодорхой стратегиудыг бид дээр өгүүлсэн. Компанийн хөгжлийн стратегийн удирдлагын тогтолцоотой түүний хүний нөөцийн менежментийн стратеги зайлшгүй уялдах ёстой. Энэ үүднээс хүний нөөцийн удирдлагын үйл ажиллагааны стратегиуд нь өргөжилтийн ба тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлалын хүрээнд тодорхойлогдох ёстой гэж үзэж байна. Үүнийг дараах загвар схемээр харуулж байна.



Зураг 23. Компанийн хөгжлийн стратеги ба түүний хүний нөөцийн менежментийн стратегийн уялдаа холбооны схем

Схемээс харахад компанийн хүний нөөцийн менежментийн стратегиуд компанийн хөгжлийн стратегитай нягт уялдах холбоо харилцааг тодорхой харуулж

байна. Хүний нөөцийн менежмент нь юун түүнд тус компанийн ойрын жилүүдийн өргөжилтийн хэрэгцээ шаардлагад найдвартай үйлчлэх хэрэгтэй болж байна. Тус компани өнөөдөр төслийн удирдлагын чиг үүрэгтэй байгууллагаас төмөр замын тээвэрлэлтийн олон талт үйлчилгээний бизнес эрхэлдэг том байгууллага болох хөгжлийн гараан дээр байна.

Үүнтэй холбогдон олон төрлийн мэргэжлийн ажилтан, ажилчдаар байгууллагын хүний нөөцийг өргөжүүлэх тулгамдсан зорилтыг шийдэх том зорилт компанийн хүний нөөцийн менежментийн өмнө тавигдаж байна. Нөгөө талаар уг хүний нөөцийн хөгжлийн асар том зорилтыг шийдвэрлэх явцдаа компанийн чиг үүргийн нэгж нь дотоод бүтцийн бусад нэгжүүдтэй нягт уялдан, тэнцвэртэй хөгжиж чадсанаар тавигдсан уг зорилтоо хангаж чадна. Өөрөөр хэлбэл компанийн дотоод тэнцвэрийг хангасан, тогтвортой хөгжлийн чиг баримтлал нь хүний нөөцийн менежментийн баримтлах стратеги болж чадахаар байна.

Компанийн хүний нөөцийн менежментийн дээрх стратегиудыг хэрэгжүүлэхдээ хүний нөөцийн бодлогоор дамжуулан хэрэгжүүлнэ. Хүний нөөцийн бодлого нь байгууллагын хүний нөөцийн менежментийн чиг үүргийн нэгжийн үйл ажиллагааны ерөнхий чиглэл болох бөгөөд хүний нөөцийн чадавхийг бүрдүүлэх, хөгжүүлэх, хадгалах, нийгэм эдийн эдийн засгийн эрчимтэй хувьсан өөрчлөгдөж байгаа өөрчлөлтөд цаг тухайд нь хариу өгөх чадвартай, мэргэшсэн өндөр бүтээмжтэй хамт олныг бий болгоход чиглэсэн зорилго зорилтуудыг боловсруулахад баримтлах зарчим, хэрэгжүүлэх арга хэлбэр, механизмын нийлбэр цогц юм.

Хүний нөөцийн бодлого нь ерөнхий ба тусгай бодлогууд гэж зааглагддаг. Байгууллагын удирдлага ажилтнуудын өмнө хүлээсэн нийгмийн хариуцлага болон хандлагаа хэрхэн тодорхойлж байгаа байдлыг ерөнхий бодлого гэж ойлгох бол хүний нөөцийн менежментийн чиг үүргүүдийг цогцоор нь ойлгож бодлого чиглэлээ тодорхойлох байдлыг тусгай бодлого гэж ойлгоно. Ажлын хэсгээс хүний нөөцийн менежментийн тэргүүлэх чиглэлүүдээр дамжуулан ерөнхий бодлогыг, тэдгээрийн хүрээнд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл, арга хэмжээнүүдээр тусгай бодлогын агуулгыг тусган хүний нөөцийн менежментийн бодлого стратегийг цогцоор тодорхойлохыг зорилоо.

Байгууллагын стратеги (1)		
Стратегийн зорилго, зорилтуудын томъёолол (2)		
Урт хугацааны	Дунд хугацааны	Богино хугацааны
Стратегийн хэрэгжүүлэлт (3)		
Стратеги	Бодлого	Арга хэрэгсэл
Хүний нөөцийн менежментийн тогтолцоо (4)		
Хүний нөөцийн менежментийн стратеги	Хүний нөөцийн бодлого	Дүрэм, журам, төсөл, хөтөлбөр, төсөв

Зураг 24. Байгууллагын стратеги ба түүний хүний нөөцийн менежментийн тогтолцооны уялдаа

Нэгэнт тодорхойлогдсон хүний нөөцийн менежментийн стратеги, бодлого нь уг асуудалд баримтлах үзэл баримтлал болон холбогдох дүрэм, журам, арга хэрэгслээр дамжин хэрэгжих болно. Иймээс тус компанийн хүний нөөцийн бодлого стратегийн шинэчлэлийг даган түүний эрх зүйн баримт бичгүүд болон нөлөөллийн механизмыг шинэчлэх өргөн хүрээтэй үйл ажиллагаа хэрэгжих хэрэгтэй байна.

Мөн хүний нөөцийн бодлогыг явуулах удирдлагын багийн хандлага, нөлөөллийн хэлбэрээс нь хамааруулан идэвхтэй ба идэвхгүй, нээлттэй ба хаалттай, мэдрэмжтэй ба болгоомжилсон бодлогууд гэж арга зүйн хувьд заагладаг. Хүний нөөцийн менежментийн бодлого, стратеги боловсруулах ажлын хэсгээс илүү идэвхтэй, цаг үеэ мэдэрсэн, нээлттэй, гадагшаа чиглэсэн бодлогын хэлбэрийг сонгож хүний нөөцийн стратегийн баримт бичгийг нь боловсруулах нь зүйтэй гэж үзлээ.

3.2 Компанийн хүний нөөцийн менежментийн зорилго, зорилтууд, хэрэгжүүлэх стратеги

Хүний нөөцийн менежментийн стратегийн зорилго: Тасралтгүй өсөн хөгжих компанийн хөгжлийн хэрэгцээг хангахуйц хүний нөөцийг төлөвлөж, сонгож бүрдүүлэн, тэдгээрийн сургалт хөгжил, карьерийн өсөлт, гүйцэтгэл болон урамшууллын чиг үүргүүдийг цогцоор хангасан хүний нөөцийн менежментийн үр ашигтай тогтолцоог бүрдүүлэн хөгжүүлэх үндсэн дээр 2050 он хүртэлх компанийн урт хугацааны хөгжлийн стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг дэмжих явдал байна.

Хүний нөөцийн стратегийн тэргүүлэх чиглэл

Тэргүүлэх чиглэл 1: Компанийн тогтвортой өсөлт хөгжилд чиглэсэн хүний нөөцийн менежментийн үр ашигтай тогтолцоог хөгжүүлэх;

Тэргүүлэх чиглэл 2: Ажилтнуудыг тасралтгүй суралцах системийг бий болгох, авьяас чадварын хөгжлийн ба карьерийн менежментийг цогцоор нь хэрэгжүүлэх;

Тэргүүлэх чиглэл 3: Стратегийн зорилгод чиглэсэн ажлын гүйцэтгэл, урамшууллыг нягт уялдуулах удирдлагын тогтолцоог хөгжүүлэх;

Тэргүүлэх чиглэл 4: Компанийн үйл ажиллагааны өндөр гүйцэтгэл, эрчимтэй хөгжлийг хангах зөв манлайллыг төлөвшүүлэх;

Тэргүүлэх чиглэл 5: “Байгууллагын соёлд суурилсан зөв хандлагатай ажилтнуудын төлөвшүүлэх;

Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл

Тэргүүлэх чиглэл 1: Компанийн тогтвортой өсөлт хөгжилд чиглэсэн хүний нөөцийн менежментийн үр ашигтай тогтолцоог хөгжүүлэх;

Зорилго: Компанийн тэргүүлэх чиглэлүүдийн зорилгыг хангахад чиглэгдсэн хүний нөөцийг үр дүнтэй удирдах бодлогод суурилсан, өөрийн удирдлагын загварыг бий болгох;

Хүснэгт 26. Зорилтуудын хүрээнд хэрэгжүүлэх стратеги

Зорилт	Хэрэгжүүлэх стратеги
<p>Стратегийн зорилт 1:</p> <p>Хүний нөөцийн бодлогын баримт бичгийг гаргах, тогтмол сайжруулалт хийх</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компанийн хөгжилтэй уялдуулан хүний нөөцийн бодлогын бичиг баримтыг боловсруулах, батлуулах, хэрэгжүүлэх; ▪ Хүний нөөцийн бодлогын бичиг баримтын хэрэгжилтэд хяналт тавьж, тогтмол сайжруулалт хийх, тогтолцоо, загварыг илүү өөрт тохируулан сайжруулах;
<p>Стратегийн зорилт 2:</p> <p>Хүний нөөцийн бодлогын баримт бичгийн хүрээнд холбогдох дүрэм, журам заавруудыг тодорхой гаргах, хэрэгжилтийг хангах</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Бодлогын баримт бичгийн хүрээнд холбогдох дүрэм, журам заавруудыг үе шаттайгаар боловсруулах, батлуулах, хэрэгжүүлэх; ▪ Хүний нөөцийн бодлогыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг удирдлага зохион байгуулалтын бүтцийн шинэчлэл, нөлөөллийн механизмаар хангах;
<p>Стратегийн зорилт 3:</p> <p>Тэргүүлэх чиглэлүүдийн зорилгыг шийдвэрлэхэд чиглэгдсэн хүний нөөцийг бүрдүүлж, тогтвортой ажил эрхлэлтийг хангах</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Байгууллагын хүний нөөцийн бодлогын баримт бичигт тулгуурласан дунд ба урт хугацааны төлөвлөлтийг хэрэгжүүлэх; ▪ Өөрчлөлт шинэчлэлд зохицох мэдлэг, ур чадвар бүхий хүний нөөцийг төлөвшүүлэх; ▪ Ажилтнуудын тогтвор суурьшилтай ажиллаж, амьдрахад таатай орчинг бүрдүүлэх;
<p>Стратегийн зорилт 4:</p> <p>Хүний нөөцийн менежментийн олон улсын стандартуудыг нэвтрүүлэх</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Хүний нөөцийн менежментийн олон улсын ISO 30400; 30405; 30406; 30407; 30408; 30409 стандартуудыг нэвтрүүлэх; ▪ Карьерын хөгжлийн замын зураглал боловсруулж хэрэгжүүлэх; ▪ Мэргэжилтнүүдийг гадаадын өндөр хөгжилтэй улс орнуудад сургаж, мэргэшүүлэх;
<p>Стратегийн зорилт 5:</p> <p>Хүний нөөцийн мэдээллийн цогц системийг нэвтрүүлэх</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Хүний нөөцийн мэдээллийн цогц системийн шаардлагуудыг тодорхой гаргах; ▪ Хүний нөөцийн мэдээллийн цогц системийн талаар судалгаа, харьцуулалт хийх; ▪ Хүний нөөцийн мэдээллийн цогц систем нийлүүлэгч байгууллагыг сонгох, нэвтрүүлэлтийн төлөвлөгөө гаргах; ▪ Хүний нөөцийн мэдээллийн цогц системийн нэвтрүүлэлтийн ажил нарийвчилсан төлөвлөгөөний дагуу явагдах;

Тэргүүлэх чиглэл 2: Байгууллагад ажилтнууд тасралтгүй суралцдаг системийг бий болгох, авьяас чадварын хөгжлийн ба карьерын менежментийг цогцоор нь хэрэгжүүлэх;

Зорилго: Ажилтнуудыг ажил үүргээ өндөр төвшинд хийж гүйцэтгэхэд шаардлагатай чадамжийг эзэмших, тасралтгүй суралцах системийг сургалт хөгжлийн 70/20/10-ийн загварын дагуу сургалтын тогтолцоог хөгжүүлэх, карьер хөгжлийг тэтгэх орчин нөхцөлийг бүрдүүлэх;

Хүснэгт 27. Зорилтуудын хүрээнд хэрэгжүүлэх стратеги

Зорилт	Хэрэгжүүлэх стратеги
<p>Стратегийн зорилт 1:</p> <p>Байгууллагын хөгжлийг хангах ажилтнуудын сургалт хөгжлийн тогтолцоог үе шаттай бүрдүүлэх, хэрэгжүүлэх</p>	<ul style="list-style-type: none"> Байгууллагын хэрэгцээ шаардлагыг хангасан сургалтын тогтолцоо, түүний хариуцах удирдлагын субъектийг төлөвшүүлэх;
<p>Стратегийн зорилт 2:</p> <p>Сургалтын хэрэгцээ тодорхойлох, сургалтын төлөвлөлт оновчтой хийх</p>	<ul style="list-style-type: none"> Сургалтын хэрэгцээг судалж тодорхойлох, сургалтын хэрэгцээнд тулгуурлан сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагааг үр дүнтэй явуулах;
<p>Стратегийн зорилт 3:</p> <p>Ажилтнуудын карьер хөгжлийн төлөвлөлт тодорхой гаргах, хэрэгжүүлэх</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ажилтнуудын хөгжлийг дэмжих, карьер хөгжлийн төлөвлөлтийг тодорхой гаргаж хэрэгжүүлэх; Ажилтнуудын хөгжилд байгууллагаас дэмжлэг үзүүлэх, ажилтнууд идэвх санаачлагатай байх нөхцөлийг бүрдүүлэх;
<p>Стратегийн зорилт 4:</p> <p>Суралцагч байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулан хэрэгжүүлэх</p>	<ul style="list-style-type: none"> Мэдлэгт суурилсан байгууллага болж төлөвших урт хугацааны стратегийн зорилгын хүрээнд төсөл хөтөлбөрийн үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх;

Тэргүүлэх чиглэл 3: Стратегийн зорилгод чиглэсэн ажлын гүйцэтгэл урамшууллыг нягт уялдуулах удирдлагын тогтолцоог хөгжүүлэх;

Зорилго: Тогтвор суурьшил, бүтээмж, хандлага төлөвшүүлэх үндсэн нөхцөл болсон ажлын гүйцэтгэлийн бодит үнэлгээ, түүнийг урамшуулах тогтолцоог төлөвшүүлэн хөгжүүлэх;

Хүснэгт 28. Зорилтуудын хүрээнд хэрэгжүүлэх стратеги

Зорилт	Хэрэгжүүлэх стратеги
<p>Стратегийн зорилт 1:</p> <p>Байгууллагын хөгжил өөрчлөлттэй уялдуулан тодорхой нөхцөлийг бүрдүүлэх үндсэн дээр ажилтнуудыг үнэлэх урамшуулах системтэй тогтолцоонд шилжих</p>	<ul style="list-style-type: none"> Хөдөлмөр зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт болон албан тушаалын зэрэглэл, шатлалыг оновчтой тогтоох чиглэлээр төсөл, хөтөлбөр хэрэгжүүлэх;
<p>Стратегийн зорилт 2:</p> <p>Гүйцэтгэлд суурилсан хөдөлмөрийн үнэлгээ, урамшууллын соёлыг бий болгох</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ажилтнуудын гүйцэтгэл, цалин хөлс, урамшууллын тогтолцооны өнөөгийн байдалд хийсэн дүн шинжилгээнд тулгуурласан гүйцэтгэлийн менежментийг төлөвшүүлэх; Ажилтнуудад урт хугацааны хөшүүрэг болох хувьцаа эзэмшүүлэх бодлого барьж судалгаа хийх, хөтөлбөр үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх Байгууллагын, нэгжийн, ажлын байрны гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг /KPI/ тодорхойлох, хэрэгжүүлэх;

<p>Стратегийн зорилт 3:</p> <p>Ажилтнуудын цалин, урамшууллын тогтолцоог тасралтгүй сайжруулах</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ажилтнуудын гүйцэтгэл, бүтээмжид суурилсан цалин хөлс, урамшууллын тогтолцоог үе шаттайгаар сайжруулах;
---	---

Тэргүүлэх чиглэл 4: Компанийн үйл ажиллагааны өндөр гүйцэтгэл, эрчимтэй хөгжлийг хангах зөв манлайллыг төлөвшүүлэх;

Зорилго: Манлайллыг байгууллагын бүх төвшинд буюу хувь хүний манлайлал, багийн манлайлал, байгууллагын манлайллыг системтэйгээр хөгжүүлэх;

Хүснэгт 29. Зорилтуудын хүрээнд хэрэгжүүлэх стратеги

Зорилт	Хэрэгжүүлэх стратеги
<p>Стратегийн зорилт 1:</p> <p>Компанийн удирдах ажилтныг хөгжүүлэх оновчтой системийг бий болгох, хэрэгжүүлэх</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Манлайллыг хөгжүүлэх системийг бий болгох, үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх;
<p>Стратегийн зорилт 2:</p> <p>Манлайлал, ур чадварын хэрэгцээнд тулгуурласан Манлайллын хөтөлбөрийг үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Манлайллын судалгааг жилд 1 удаа тогтмол авч ур чадварыг хөгжүүлэх хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлэн хөгжүүлэх; ▪ Удирдах ажилтнуудын ур чадварын зөрүүг нөхөх, эрэлт хэрэгцээнд тулгуурласан манлайллын хөтөлбөрийг үе шаттайгаар боловсруулах, хэрэгжүүлэх; ▪ Удирдах ажилтнуудын коучинг хөтөлбөр хэрэгжүүлэх, байгууллагад коучинг хийх соёлыг бий болгох тогтолцоог бүрдүүлэх, үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх;
<p>Стратегийн зорилт 3:</p> <p>Ажилтнуудыг үр дүнтэй удирдах зорилгоор удирдах ажилтан бүр Хүний нөөцийн менежер байх, хүний нөөцийн менежментийг суралцах, хэрэгжүүлэх</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Удирдах ажилтан бүр хүний нөөцийн менежер байх хөтөлбөрийг үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх;

Тэргүүлэх чиглэл 5: “Байгууллагын соёлд суурилсан зөв хандлагатай ажилтнуудын төлөвшүүлэх;

Зорилго: Байгууллага, хамт олны эерэг уур амьсгалыг бий болгох ажилтнуудыг өндөр гүйцэтгэлтэй байгууллагын соёлыг бий болгох, төлөвшүүлэх;

Зорилтууд	Хэрэгжүүлэх стратеги
<p>Стратегийн зорилт 1:</p> <p>Эерэг, бүтээлч, ёс зүйтэй соёлыг бий болгох</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компанийн ёс зүйн дүрмийг нийт ажилтнуудын оролцоотойгоор тодорхойлох, сайжруулах; ▪ Ёс зүйн дүрмийг нийт ажилтнуудад таниулах, хэрэгжүүлж хэвшүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх хөтөлбөрүүдийг боловсруулан тууштай хэрэгжүүлэх; ▪ Байгууллагын үнэт зүйлсийг ажилтнуудад таниулах, ойлгуулах, байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд мөрдүүлэх зорилгоор сургалтын хөтөлбөр бэлтгэн нийт ажилтнуудад тодорхой давтамжтайгаар явуулах системийг бий болгох; ▪ Байгууллагын доторх хамт олны эерэг уур амьсгалыг бүрдүүлэх, байгууллагын соёлыг төлөвшүүлэх арга хэмжээнүүдийг хэрэгжүүлэх; ▪ Ажилтнуудын сонирхол дээр тулгуурласан идэвхжүүлэлтийн хөтөлбөрийг боловсруулан үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх;
<p>Стратегийн зорилт 2:</p> <p>Суралцагч соёлыг бий болгох</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Суралцагч байгууллага болох зорилгоор суралцах үйл явцыг дэмжих тогтолцоог бий болгох; ▪ Суралцагч байгууллага болох, суралцагч соёлыг бий болгох чиглэлээр ажилтнуудын сэтгэлгээг өөрчлөх хөтөлбөрүүд боловсруулан үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх; ▪ Асуудал–Шийдэл хандлагаар бус асуудлыг нарийвчлан судалж боломжуудыг тодорхойлж түүнээс хамгийн оновчтой сонголтыг хийх хандлагаар аливаа асуудлыг шийддэг байх соёлыг төлөвшүүлэх чиглэлээр холбогдох арга хэмжээнүүдийг авч ажиллах; ▪ Ажилтнуудыг мэдлэгээ хуваалцах соёл, талбарыг бий болгох, ажилтнуудын мэдлэгээ хуваалцах үйлийг дэмжих, урамшуулах хөтөлбөрийг боловсруулан үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх;
<p>Стратегийн зорилт 3:</p> <p>Цахим соёлыг бий болгох</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Байгууллагад дижитал орчин болон цахим соёлыг бий болгох хөтөлбөр боловсруулах, үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх; ▪ Өдөр тутмын үйл ажиллагааны цаг хугацаа шаардсан ажилбаруудыг хөнгөвчлөх төсөл, хөтөлбөрийг боловсруулан хэрэгжүүлэх; ▪ Компанийн бодлого, дүрэм журмуудыг дижитал болгох, нээлттэй байлгах үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх; ▪ Суралцах үйл явцыг дэмжих технологийн дэвшлийг ашиглах боломжуудыг олгох;

ДӨРӨВ. ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ УДИРДЛАГА, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

4.1 Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл

Тэргүүлэх чиглэл 1: Компанийн тогтвортой өсөлт хөгжилд чиглэсэн хүний нөөцийн менежментийн үр ашигтай тогтолцоог хөгжүүлэх;

Хүснэгт 31. Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл

Зорилтууд	Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл /Хугацааны үелэлээр/		
	2021-2022	2023 - 2024	2025 -2030 хүртэл
	Хүний нөөцийн богино хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн дунд хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн урт хугацааны стратеги
Зорилго: Компанийн тэргүүлэх чиглэлүүдийн зорилгыг хангахад чиглэгдсэн хүний нөөцийг үр дүнтэй удирдах өөрийн тохирсон загварыг бий болгох;			
Компанийн хөгжилтэй уялдуулан хүний нөөцийн бодлогын бичиг баримтыг боловсруулах, батлуулах, хэрэгжүүлэх	✓		
Бодлогын бичиг баримтын дагуу холбогдох дүрэм, журам заавруудыг боловсруулах, батлуулах, мөрдүүлэх	✓	✓	
Хүний нөөцийн стратеги, бодлогыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг удирдлага зохион байгуулалтаар хангах	✓	✓	
Хүний нөөцийн бодлогын бичиг баримтыг хэрэгжүүлэх, нутагшуулах	✓	✓	✓
Хүний нөөцийн бодлогын бичиг баримтын хэрэгжилтэд хяналт тавьж, тогтмол сайжруулалт хийх, тогтолцоо, загварыг илүү өөрт тохируулан сайжруулах	✓	✓	✓
Хүний нөөцийн менежментийн олон улсын ISO 30400; 30405; 30406; 30407; 30408; 30409 стандартуудыг нэвтрүүлэх		✓	
Хүний нөөцийн мэдээллийн цогц системийн шаардлага тодорхойлох		✓	
Хүний нөөцийн мэдээллийн цогц системийн талаар судалгаа, харьцуулалт хийх		✓	
Хүний нөөцийн мэдээллийн цогц систем нийлүүлэгч байгууллагыг сонгох, нэвтрүүлэлтийн төлөвлөгөө гаргах		✓	

Хүний нөөцийн мэдээллийн цогц системийн нэвтрүүлэлтийн ажил нарийвчилсан төлөвлөгөөний дагуу явагдах		✓	✓
Гарах гол үр дүн			
	Стратеги зорилтын хэрэгжилтийн % Хүний нөөцийн богино хугацааны стратегийн хүрээнд тодорхойлсон үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хэрэгжүүлж дууссан байх	Стратеги зорилтын хэрэгжилтийн % Хүний нөөцийн дунд хугацааны стратегийн хүрээнд тодорхойлсон үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хэрэгжүүлж дууссан байх	Стратеги зорилтын хэрэгжилтийн % Хүний нөөцийн урт хугацааны стратегийн хүрээнд тодорхойлсон үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хэрэгжүүлж дууссан байх

Тэргүүлэх чиглэл 2: Байгууллагад ажилтнууд тасралтгүй суралцдаг системийг бий болгох, авьяас чадварын хөгжлийн ба карьерын менежментийг цогцоор нь хэрэгжүүлэх;

Хүснэгт 32. Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл

Зорилтууд	Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл /Хугацааны үелэлээр/		
	2021- 2022	2023- 2024	2025 -2030
	Хүний нөөцийн богино хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн дунд хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн урт хугацааны стратеги
Зорилго: Ажилтнуудыг ажил үүргээ өндөр төвшинд хийж гүйцэтгэхэд шаардлагатай чадамжийг эзэмших, тасралтгүй суралцах системийг сургалт хөгжлийн 70/20/10-ийн загварын дагуу бий болгох;			
Компанийн сургалт хөгжлийн бодлогыг компанийн зорилго, зорилттой уялдуулан тодорхойлох, холбогдох дүрэм журмуудыг боловсруулах, байнгын сайжруулалт хийх	✓	✓	
Компанийн сургалт хөгжлийн үйл ажиллагааг сургалтын хөгжлийн 70/20/10-ийн загварын дагуу хөгжүүлэх, хэрэгжүүлэх	✓	✓	
Сургалтын хэрэгцээг хувь хүний, нэгжийн, байгууллагын чадамж нарийвчлан тодорхойлох	✓	✓	✓

Ур чадварын матрицыг тодорхойлон ажилтнуудын сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаанд ашиглах		✓	✓
Сургалтын үр дүнг ажилтнуудын мэдлэг, чадамж, ажлын үр дүнд хэрхэн өөрчлөлтийг авчирч байгаа талаар нарийвчлан тодорхойлох		✓	✓
Ажилтнуудыг хөгжүүлэх урт хугацааны хөгжлийн хөтөлбөрүүд боловсруулан үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх	✓	✓	✓
Компанийн хэмжээнд дотоод сургагч багш нарыг бэлтгэх, хөгжүүлэх хөтөлбөрийг хөгжүүлэх, дотоод сургагч нарыг урамшууллыг бий болгох	✓	✓	✓
Шинээр орж буй ажилтнуудад зориулсан Чиглүүлэх сургалт, Дасан зохицох хөтөлбөрийг боловсруулан хэрэгжүүлэх	✓	✓	✓
Авьяас чадварын менежментийн бодлогыг тодорхойлох, батлуулах	√	√	
Залгамж халаа, ротацийн бодлого, эрх зүйн зохицуулалтыг бий болгон хэрэгжүүлэх		√	√
Өндөр гүйцэтгэлтэй ажилласан ажилтнуудын урамшуулал, нийгмийн халамж, сургалтын тэтгэлэг, томилолт аяллын бодлого г.м хөнгөлөлт хангамжийн багцыг тодорхойлох, хэрэгжүүлэх	√	√	√
Ажилтнуудын тогтвор суурьшлыг сайжруулах цогц хөтөлбөр боловсруулан хэрэгжүүлэх	√	√	√
Гарах гол үр дүн			
	Нэг ажилтанд ногдох суралцах цаг Ажилтнуудын сургалтад хамрагдаж буй % Хөгжлийн хөтөлбөрүүдийг бүрэн дүүргэсэн ажилтнуудын %	Нэг ажилтанд ногдох суралцах цаг Ажилтнуудын сургалтад хамрагдаж буй % Хөгжлийн хөтөлбөрүүдийг бүрэн дүүргэсэн ажилтнуудын %	Нэг ажилтанд ногдох суралцах цаг Ажилтнуудын сургалтад хамрагдаж буй % Хөгжлийн хөтөлбөрүүдийг бүрэн дүүргэсэн ажилтнуудын %

	Бүтээмж % -иар өснө. Дундаж цалингийн өсөлтийн %	Бүтээмж % -иар өснө. Дундаж цалингийн өсөлтийн % Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж %-иар өснө.	Бүтээмж % -иар өснө. Дундаж цалингийн өсөлтийн % Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж %-иар өснө.
--	---	---	---

Тэргүүлэх чиглэл 3: Стратегийн зорилгод чиглэсэн ажлын гүйцэтгэл, урамшууллыг нягт уялдуулах удирдлагын тогтолцоог хөгжүүлэх;

Хүснэгт 33. Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл

Зорилтууд	Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл /Хугацааны үелэлээр/		
	2021-2022	2023 - 2024	2025 -2030
	Хүний нөөцийн богино хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн дунд хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн урт хугацааны стратеги
Зорилго: Тогтвор суурьшил, бүтээмж, хандлага төлөвшүүлэх үндсэн нөхцөл болсон ажлын гүйцэтгэлийн бодтой үнэлгээ, түүнийг урамшуулах тогтолцоог төлөвшүүлэн хөгжүүлэх;			
Хөдөлмөр зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт болон албан тушаалын шатлалыг оновчтой тогтоох чиглэлээр төсөл, хөтөлбөр хэрэгжүүлэх	✓		
Ажилтнуудын гүйцэтгэл, цалин хөлс, урамшууллын тогтолцооны өнөөгийн байдалд хийсэн дүн шинжилгээнд тулгуурласан гүйцэтгэлийн удирдлагыг төлөвшүүлэх	✓	✓	
Байгууллагын, нэгжийн, ажлын байрны гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг /KPI/ тодорхойлох, хэрэгжүүлэх		✓	✓
Ажилтнуудын гүйцэтгэл, бүтээмжид суурилсан цалин хөлс, урамшууллын тогтолцоог үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх, сайжруулах	✓	✓	✓
Ажилтнуудад урт хугацааны хөшүүрэг болох хувьцаа эзэмшүүлэх бодлого барьж		✓	✓

судалгаа, хөтөлбөр шаттайгаар хэрэгжүүлэх үе			
Гарах гол үр дүн			
	<p>Өндөр гүйцэтгэлтэй ажилтнуудын % нэмэгдэнэ.</p> <p>Цалин хөлсний өрсөлдөх чадвар нь салбартаа тэргүүлэгч байх</p> <p>Ажиллагчдадаа санал болгох Нийгмийн хамгааллын багцын төрлийн тоо, зарцуулсан төсөв</p> <p>Түлхүүр ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтнуудын тогтворжилтын коэффициент 0.8-д барих</p>	<p>Өндөр гүйцэтгэлтэй ажилтнуудын % нэмэгдэнэ.</p> <p>Цалин хөлсний өрсөлдөх чадвар нь салбартаа тэргүүлэгч байх</p> <p>Ажиллагчдадаа санал болгох Нийгмийн хамгааллын багцын төрлийн тоо, зарцуулсан төсөв</p> <p>Түлхүүр ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтнуудын тогтворжилтын коэффициент 0.85-д барих</p>	<p>Өндөр гүйцэтгэлтэй ажилтнуудын % нэмэгдэнэ.</p> <p>Цалин хөлсний өрсөлдөх чадвар нь салбартаа тэргүүлэгч байх</p> <p>Ажиллагчдадаа санал болгох Нийгмийн хамгааллын багцын төрлийн тоо, зарцуулсан төсөв</p> <p>Түлхүүр ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтнуудын тогтворжилтын коэффициент 0.9-д барих</p> <p>Ажилтнуудад урт хугацааны хөшүүрэг болох хувьцаа эзэмшүүлэх хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж эхлэх</p>

Тэргүүлэх чиглэл 4: Компанийн үйл ажиллагааны өндөр гүйцэтгэл, эрчимтэй хөгжлийг хангах зөв манлайллыг төлөвшүүлэх;

Хүснэгт 34. Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл

Зорилтууд	Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл /Хугацааны үелэлээр/		
	2021-2022	2023 - 2024	2025 -2030
	Хүний нөөцийн богино хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн дунд хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн урт хугацааны стратеги
Зорилго: Манлайллыг байгууллагын бүх төвшинд буюу хувь хүний манлайлал, багийн манлайлал, байгууллагын манлайллыг хөгжүүлэх;			
Манлайллыг байгууллагын бүх төвшинд буюу хувь хүний манлайлал, багийн манлайлал, байгууллагын манлайллыг	✓	✓	

хөгжүүлэх системийг бий болгох, хэрэгжүүлэх			
Манлайллын судалгааг жилд нэг удаа тогтмол авч ямар төвшинд, ямар ур чадварыг хөгжүүлэх хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлэн дутагдалтай ур чадварыг тодорхойлох	✓	✓	✓
Удирдах ажилтнуудын ур чадварын зөрүүг нөхөх, эрэлт хэрэгцээнд тулгуурласан манлайллын хөтөлбөрийг боловсруулах, үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх	✓	✓	✓
Удирдах ажилтнуудын коучинг хөтөлбөр хэрэгжүүлэх, байгууллагад коучинг хийх соёлыг бий болгох, тогтолцоог бүрдүүлэх		✓	✓
Ажилтнуудыг үр дүнтэй удирдах зорилгоор удирдах ажилтан бүр Хүний нөөцийн менежер байх, хүний нөөцийн менежментийг суралцах		✓	✓
Гарах гол үр дүн			
	Манлайллыг хэмжих, шалгуур үзүүлэлт, тооцох аргачлалтай болж хэрэгжүүлж эхэлсэн байх Коучинг, менторинг хийсэн ажилтнуудын % Ажилтнуудын энгэйжмэнт / хандлага/ -г хэмжих аргачлалтай болж, ашиглаж эхэлсэн байна .	Манлайллын индекс %-иар өснө. Коучинг, менторинг хийсэн ажилтнуудын % Ажилтнуудын энгэйжмэнт %-иар өснө.	Манлайллын индекс %-иар өснө. Коучинг, менторинг хийсэн ажилтнуудын % Ажилтнуудын энгэйжмэнт %-иар өснө.

Тэргүүлэх чиглэл 5: “Байгууллагын соёлд суурилсан зөв хандлагатай ажилтнуудын төлөвшүүлэх;

Хүснэгт 35. Зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл

Зорилтууд	Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл /Хугацааны үелэлээр/		
	2021-2022	2023 - 2024	2025 -2030
	Хүний нөөцийн богино хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн дунд хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн урт хугацааны стратеги
Зорилго: Байгууллагын дотор хамт олны эерэг уур амьсгалыг бий болгох ажилтнуудыг өндөр гүйцэтгэл гаргах, сэтгэл ханамжтай байлгах байгууллагын соёлыг бий болгох, төлөвшүүлэх;			
Компанийн ёс зүйн дүрмийг нийт ажилтнуудын оролцоотойгоор тодорхойлох, сайжруулах	✓		
Ёс зүйн дүрмийг нийт ажилтнуудад таниулах, хэрэгжүүлж хэвшүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх хөтөлбөрүүдийг боловсруулан тууштай хэрэгжүүлэх	✓	✓	✓
Байгууллагын үнэт зүйлсийг ажилтнуудад таниулах, ойлгуулах, байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд мөрдүүлэх зорилгоор сургалтын хөтөлбөр бэлтгэн нийт ажилтнуудад тодорхой давтамжтайгаар явуулах системийг бий болгох	✓	✓	
Байгууллагын доторх хамт олны эерэг уур амьсгалыг бүрдүүлэх, байгууллагын соёлыг төлөвшүүлэх арга хэмжээнүүдийг үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх	✓	✓	✓
Ажилтнуудын сонирхол дээр тулгуурласан идэвхжүүлэлтийн хөтөлбөрийг боловсруулан үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх	✓	✓	✓
Ажилтнуудын гүйцэтгэл, бүтээмжид суурилсан цалин хөлс, урамшууллын тогтолцоог бий болгох, үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх	✓	✓	✓
Хөдөлмөр зохион байгуулалт, ажил үүргийг оновчтой, тодорхой болгох чиглэлээр төсөл, хөтөлбөрүүд хэрэгжүүлэх	✓	✓	
Суралцагч байгууллага болох зорилгоор суралцах үйл явцыг дэмжих тогтолцоог бий болгох, үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх	✓	✓	✓
Асуудал – Шийдэл хандлагаар бус асуудлыг нарийвчлан судалж	✓	✓	✓

боломжуудыг тодорхойлж түүнээс хамгийн оновчтой сонголтыг хийх хандлагаар аливаа асуудлыг шийддэг байх соёлыг төлөвшүүлэх чиглэлээр холбогдох хөтөлбөрүүдийг боловсруулан үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх			
Ажилтнуудыг мэдлэгээ хуваалцах соёл, талбарыг бий болгох, ажилтнуудын мэдлэгээ хуваалцах үйлийг дэмжих, урамшуулах төсөл, хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлэх	✓	✓	✓
Байгууллагад дижитал орчин болон дижитал соёлыг бий болгох хөтөлбөр боловсруулах, үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх	✓	✓	✓
Өдөр тутмын үйл ажиллагааны цаг хугацаа шаардсан ажилбаруудыг хөнгөвчлөх төсөл, хөтөлбөрүүдийг боловсруулан хэрэгжүүлэх	✓	✓	
Компанийн бодлого, дүрэм журмуудыг дижитал болгох, нээлттэй байлгах боломжуудыг судлах, хэрэгжүүлэх	✓	✓	
Суралцах үйл явцыг дэмжих технологийн дэвшлийг ашиглах боломжуудыг олгох	✓	✓	
Гарах гол үр дүн			
	Байгууллагын соёлыг хэмжих, шалгуур үзүүлэлт, тооцох арга аргачлалтай болж хэрэгжүүлж эхэлсэн байх	Байгууллагын соёлын индекс %-д хүрсэн байна.	Байгууллагын соёлын индекс %-д хүрсэн байна. Нэгдмэл соёлтой, өндөр бүтээмжтэй, тогтвортой ажиллах хүний нөөц бүрдсэн байна.

4.2 Төлөвлөлтийн үе шатуудад удирдлагын бүтэц, чиг үүргийн хуваарилалт, үүрэг хариуцлага

Компанийн удирдлагын бүтцийн ба түүний нэгжүүдийн чиг үүргийн хуваарилалтыг төлөвлөх нь компанийн бизнесийн загварт гарах өөрчлөлттэй холбоотой юм. Тус компанийн төслийн удирдлагын компаниас бизнесийн олон талт үйл ажиллагаа эрхлэх компани болон өргөжин хөгжих стратеги барьж, түүн рүү шилжих гэж байна. Ийм нөхцөлд компанийн бизнесээ удирдах загварт зайлшгүй өөрчлөлт орох бөгөөд бидний үзэж байгаагаар **бизнесийн задалсан загварыг** хэрэгжүүлэх шаардлагатай болж байна.

Энэ нь компани үйл ажиллагааны удирдлагын гол цөмийг үндсэн бизнестээ буюу тээвэрлэлтийн цогц үйл ажиллагаанд бүрэн эрхээ төлөөлөн шилжүүлэх замаар төвлөрүүлэн, компанийн ерөнхий удирдлага уг бизнесийн өдөр дутмын асуудалд хутгалдахгүйгээр удирдлагын чиг үүргийн агуулгадаа зарчмын өөрчлөлт хэрэгжүүлэх асуудал юм. Энэ нөхцөлд тээвэрлэлт, суурь бүтцийн ашиглалтын болон харилцагчтай харилцах харилцааны удирдлага гэсэн шинэ чиг үүргүүд Таван толгой – Гашуун сухайтын байршил дээр удирдлагын гол чиг үүргүүд болон хэрэгжиж эхэлнэ.

Харин Улаанбаатарын оффис ерөнхий удирдлагын чиг үүргүүдээр / тухайлбал, стратегийн удирдлага, хүний нөөц, санхүү – хөрөнгө оруулалт, үл хөдлөх хөрөнгө, мэдээллийн технологи болон судалгаа хөгжил/ болон туслан дэмжих нэгжүүдийн үйлчилгээний чиг үүргүүдээр объект дээр хэрэгжиж байгаа бизнесийн үйл явцыг дэмжих нөхцөлийг хангахад чиглэсэн удирдлагыг хэрэгжүүлэх хэрэгтэй болно.

Энэхүү үндсэн бизнесийг дэмжих орчин бүрдүүлэх үйл ажиллагааг орчин үед компанийн бизнесийн зөөлөн дэд бүтэц гэж тодорхойлох болсон. Иймээс хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүрэг нь газар дээрээ хэрэгжиж байгаа тээвэрлэлтийн болон суурь бүтцийн үйлчилгээг компаниас дэмжих зөөлөн дэд бүтцийн элемент болон хэрэгжих хандлагатай болох юм.

Компанийн хүний нөөцийн богино, дунд, урт хугацааны стратегийг хэрэгжүүлэхэд талууд дараах үүрэг, оролцоотой байна. Үүнд:

1. Компанийн дээд удирдлага:

- Байгууллагын зорилго, стратегийг хүний нөөцийн зорилго стратегитай уялдуулан тодорхойлох;
- Хүний нөөцийн стратегийг хэрэгжүүлэхэд манлайлан үлгэрлэн оролцох;
- Хүний нөөцийн стратегийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах нөөцийг батлах;
- Хүний нөөцийн стратегитай уялдуулан холбогдох шийдвэрүүдийг хурдан шуурхай гаргах;
- Хүний нөөцийн стратегийн хэрэгжилтийг компанийн зорилго, зорилттой уялдуулах;

2. Компанийн хүний нөөц хариуцсан нэгжийн удирдлага:

- Хүний нөөцийн богино, дунд, урт хугацааны стратегийг хэрэгжүүлэх ажлуудыг манлайлан удирдан зохион байгуулах;
- Хүний нөөцийн стратегийн хүрээнд хийж буй төсөл хөтөлбөрүүдийг төлөвлөлтийн дагуу удирдах;
- Хүний нөөцийн үйл ажиллагаанд байнгын сайжруулалт хийх;
- Хүний нөөцийн стратегийн хэрэгжилт, хүний нөөцийн үйл ажиллагааг байнга хэмжин мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх, дүн шинжилгээнд суурилан удирдах ажилтнуудад шийдвэр гаргахад зөвлөдөг, мэдээллээр хангадаг байх;
- Хүний нөөцийн богино, дунд, урт хугацааны стратегийн хэрэгжилтийг тайлагнах, нөхцөлд байдалд тулгуурлан өөрчлөлт оруулан удирдах;

3. Компанийн хүний нөөцийн мэргэжилтнүүд:

- Хариуцсан функц, ажил үүргийн хүрээнд хүний нөөцийн богино, дунд, урт хугацааны стратегийг хэрэгжүүлэх ажлуудыг манлайлан ажиллах;
- Хариуцсан функц, ажил үүргийн хүрээнд хэрэгжүүлэх төсөл хөтөлбөрүүдийг төлөвлөлтийн дагуу манлайлан зохион байгуулах;
- Хариуцсан функц, ажил үүргийн хүрээнд хүний нөөцийн богино, дунд, урт хугацааны стратегийн хэрэгжилтийг тайлагнах;
- Хүний нөөцийн үйл ажиллагаанд байнгын сайжруулалт хийх;
- Хариуцсан функц, ажил үүргийн хүрээнд хүний нөөцийн стратегийн хэрэгжилт, хүний нөөцийн үйл ажиллагаанд дүн шинжилгээ хийх, дүн шинжилгээнд үндэслэн Хүний нөөцийн нэгжийн удирдлагад шийдвэр гаргахад зөвлөдөг, мэдээллээр хангадаг байх;

4. Компанийн дунд шатны удирдлага:

- Хүний нөөцийн нэгжээс хэрэгжүүлж буй төсөл хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд хамт олноо манлайлан идэвх, санаачилгатай оролцох, дэмжих, шаардлагатай тохиолдолд гардан гүйцэтгэх;
- Өөрийн удирдаж байгаа нэгжийн ажилтнуудад ойлгуулах, мэдээллийг үнэн зөв, шуурхай хүргэх, үйл ажиллагаанд татан оролцуулах;
- Ажилтнуудыг сургах, чадваржуулах төсөл хөтөлбөрүүдийг үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх;

5. Компанийн нийт ажилтнууд:

- Компанийн хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэн өөрийгөө байнга хөгжүүлэн чадваржуулах, суралцагч байх, мэргэжлийн байх;
- Компанийн хэмжээнд явагдаж байгаа өөрчлөлтөд эерэгээр хандах;
- Компаниас зохион байгуулж байгаа аливаа ажилд идэвхтэй, өөрийгөө дайчлан ажиллах;
- Компанийн үйл ажиллагааг сайжруулах шинэ санал санаачилгыг байнга гаргах;

2021-2024 онуудад компанийн үйл ажиллагаа ихээхэн өргөжиж, томоохон зорилго, стратегүүдийг хэрэгжүүлж эхлэх учраас удирдлага зохион байгуулалтын бүтцэд өмнө тодорхойлсон загврын хүрээнд олон өөрчлөлтүүд хийгдэж эхэлнэ. Тодорхой хэлбэл, захиргаа удирдлага эрхэлсэн дэд захирлын хариуцах ажлын хүрээнд хүний нөөцийн, нийгмийн бодлогын болон захиргаа, үйлчилгээний хэлтсийг шинээр зохион байгуулан харьяалуулахаар төлөвлөж байна. Мөн захиргаа, үйлчилгээний хэлтэс нь дотроо аж ахуйн болон захиргааны гэсэн 2 нэгжтэй байна. Мөн Нийгмийн бодлогын хэлтэст эмнэлэг, сургууль, цэцэрлэг, барилга орон сууц соёл спортын нэгжүүдийг харьяалуулахаар төлөвлөгдсөн байна.

2025- 2030 онуудад компанийн хөгжлийн хандлага, эрхлэх үйл ажиллагааны цар хүрээний өргөжилттэй уялдуулан тус компанийн удирдлагын бүтэц, зохион байгуулалтын бүтэц эрс өөрчлөгдөх юм. Зорчигч тээвэрлэлттэй холбоотой зорчигч үйлчилгээний төв шинээр байгуулах ба логистикийн 3PL үйлчилгээ үзүүлэх логистикийн охин компани байгуулагдана. Тус компанид Захиргаа удирдлага хариуцсан дэд захирлын албан тушаалыг Захиргаа, хүний нөөц хариуцсан дэд захирал болгож түүний харьяанд хүний нөөцийн менежментийн газрыг шинэчлэн

зохион байгуулахаар төлөвлөгдсөн байна. Тээвэр, логистик хариуцсан дэд захирлын чиг үүргийн нэгжүүд шинээр байгуулагдаж, суурь бүтцийн асуудал эрхэлсэн болон төсөл, хөгжил эрхэлсэн дэд захирлуудын хариуцах ажлын үүргийн хүрээ өргөжих төлөвтэй байна.

Компанийн бүх шатны менежер, ажилтнуудыг байгууллагын хөгжлийн стратеги төлөвлөгөө, менежментийн ухаан, удирдлагын тогтолцооны олон улсын стандартын талаарх зохих мэдлэг, мэдээллээр хангах, сургалт зохион байгуулагдахаас гадна нийгэм, олон нийт болон нутгийн захиргааны байгууллагуудтай нягт хамтран ажиллах шаардлага тавигдаж байна.

Мөн энэ үед компанийн удирдлагын тогтолцоог удирдлагын тогтолцооны олон улсын стандартуудын төвшинд хүргэх арга хэмжээг хэрэгжүүлж, хөндлөнгийн үнэлгээгээр баталгаажуулах учраас Хүний нөөцийн менежментийн бүтэц, түүний ажилтнуудын мэдлэг ур чадварт ихээхэн том өөрчлөлт гарах шаардлагатай болно. Компанийн санхүү, маркетинг, төсөл, судалгаа, хүний нөөцийн менежментийн зэрэг үндсэн чиг үүргүүдийг ERP (Enterprise Resource Planning) системд тулгуурласан зохион байгуулалтанд шилжүүлж чадвал тус байгууллагын хэмжээний дижитал шилжилтийн эхлэлийг тавих боломж бүрдэнэ.

4.3. Бүтээмж, цалингийн төлөвлөлтийн талаар баримтлах бодлого

Компанийн эдийн засгийн хувьд төдийгүй бүтээмж, цалингийн төлөвлөлтийн бодлогын хүрээнд бүтээмж, дундаж цалингийн зохистой харьцааг баримтлах нь эдийн засгийн удирдлагын тулгуур шалгууруудын нэг байдаг. Энэ үүднээс өмнөх хэсэгт тус компанийн үзүүлэлтүүдийн өнөөгийн байдалд судалгаа дүгнэлт хийсэн бөгөөд бүтээмж, дундаж цалингийн абсолют түвшин зөв харьцаатай байгаа нь тодорхойлогдсон.

Харин урт хугацаанд буюу стратеги төлөвлөгөөг тодорхойлж байгаа үеүдээр уг харьцаа хэрхэн хангагдаж байгаа байдлыг компанийн өнөөгийн үзүүлэлтүүд болон стратеги төлөвлөгөөнд туссан тоон үзүүлэлтүүдэд тулгуурлан тооцож /Хүснэгт 37/-ээр харуулав.

Төлөвлөгөөт үеүдэд хэдийгээр ажиллагчдын тоо эрс өсөж байгаа ч гэсэн компанийн үйл ажиллагаа хүрээ эрчимтэй нэмэгдэж, орлого мэдэгдэхүйц хэмжээгээр өсөхтэй уялдан дундаж цалингийн өсөлт ч нилээд хэмжээгээр өсөх боломжтойг Компанийн хөгжлийн 2050 он хүртэлх урт хугацааны хөгжлийн төлөвлөлтөөр тодорхойлсон. Ялангуяа 2022–2024 онуудад уг өсөлт нилээд өндөр байх учраас бүтээмж 2022 онд 945%-аар, дундаж цалин 245.3%-аар өсөх тооцоо гарч байна. Энэхүү өндөр өсөлтийн дараа 2024 онд бүтээмж цалингийн харьцаа зөв хандлагатай байснаа 2030 оноос дундаж цалингийн өсөлтийн хувь илүү байгаа хандлага /Хүснэгт 37, Зураг 28/ дээр тодорхойлогдож байна. Гэвч энэ нь 2022 оны эрс өсөлтийн нөлөөлөл дараа дараачийн төлөвлөгөөт үеүдийн өсөлтийн хурдацыг өндөр байлгах боломжийг бүрдүүлэхгүй байгаатай холбоотой юм.

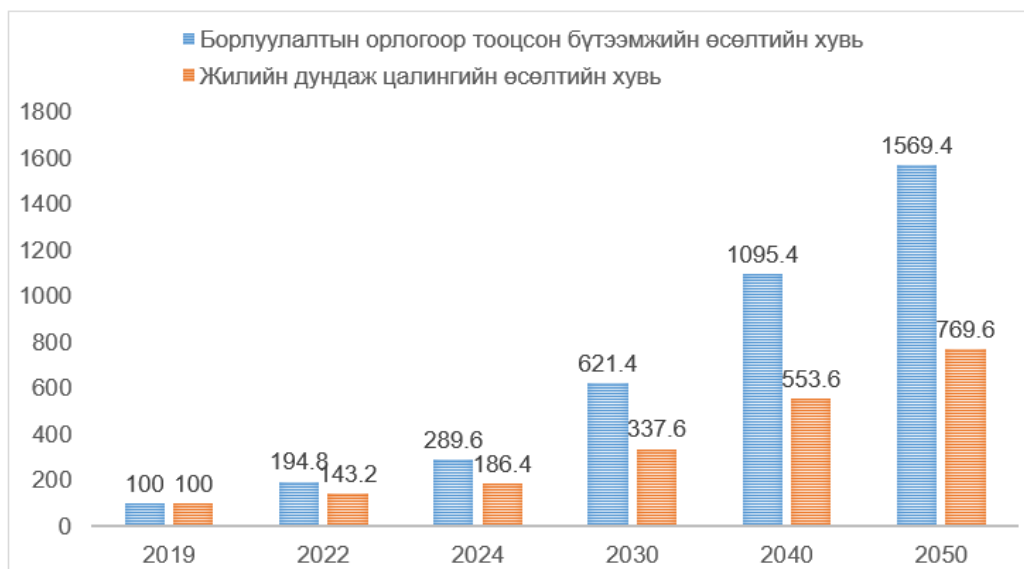
Хүснэгт 36. Бүтээмж, дундаж цалингийн харьцааны төлөвлөлт

№	Үзүүлэлтүүд	2019	2022	2024	2030	2040	2050
1.	Борлуулалтын орлого/ сая төг/	19000.0	635085,7	1047308,7	1286773,2	1592245.0	2421966.0
2.	Цалин, түүнд холбогдох тооцоот зардлууд / сая төг/	3727.7	61254,0	94352,6	130777,8	217608.0	399941,5
3.	Ажиллагчдын тоо/өс. хувь	130/ 100%	870/ 362.5%	1239/ 124.4%	1539/ 124.2%	1730/ 112.4%	2148/ 123.1%
4.	Борлуулалтын орлогоор тооцсон бүтээмж/сая төг, өс.хувь/	79.2/ 100%	729,9/ 921,6%	845.3/ 115,8%	836,1/ 99.0%	920,4/ 110,0 %	1127,5/ 122.5%
5.	Жилийн дундаж цалин /сая төг, өс.хувь/	28.7 /100%	70,4/ 245,3%	76,2/ 108.3%	85,0/ 111.5%	125,8/ 148.0%	186,2/ 148,1%



Зураг 25. Бүтээмж, дундаж цалингийн өсөлтийн харьцааны төлөвлөлтийн график /2019 оны суурь болгосон тооцоогоор/

Энэ байдалтай уялдуулан 2022 оны борлуулалтын орлогын эрс өсөлтийн нөлөөллийг арилган 2050 он хүртэл урт хугацаанд өсөлтийн тооцооллыг хийж, жил бүрийн дундаж өсөлтийг тодорхойлж графикаар харуулбал дараах байдалтай байна. /Зураг 29/



Зураг 26. Бүтээмж, дундаж цалингийн өсөлтийн харьцаа/ Нийт өсөлтийг дундажилсан тооцоогоор

Эндээс үзэхэд хэрвээ өсөлтийн үзүүлэлтийг урт хугацаанд хамааруулан тооцож, судалгааны дүгнэлт хийвэл урт хугацаандаа бүтээмжийн ба дундаж цалингийн өсөлтийн зөв харьцаа тодорхойлогдох, үүнтэй уялдсан цалин, урамшууллын бодлого явуулах боломж байна.

Мөн цалингийн бодлогод дээрх эдийн засгийн тулгуур харьцааг барихаас гадна тухайн цаг үе бүрт компанийн цалингийн өрсөлдөх чадварын судалгаа, тооцоо хийж цалин хөлсний бодлогоо тогтвортой удирдлагаар хангаж байх шаардлагатай. Өөрөөр хэлбэл, уг өрсөлдөх чадварын тооцоог хийснээр бүтээмж, дундаж цалингийн харьцаанд тулгуурласан цалин хөлсний бодлогыг тухайн цаг үетэй уялдуулан засвар тохируулга хийж удирдана гэсэн үг юм.

Үүний зэрэгцээ тус компани ажилтнуудын материаллаг орчин, нийгмийн хамгааллын талаар компаниас зарцуулах хөрөнгө, түүний үр нөлөөллийн байдлыг цалин урамшууллын бодлоготойгоо уялдуулах ёстой. Өөрөөр хэлбэл, цалин, урамшуулал, шагналын байдлаар ажилтнуудын гарт мөнгийг шууд тавих хэлбэрээс гадна нийгмийн хамгааллын арга хэмжээгээр дамжуулан дам байдлаар хүргэх нөлөөллийг тооцож удирдах нь зайлшгүй чухал болно.

4.5 Хүний нөөцийн стратеги төлөвлөгөөний хяналт, мониторинг, эрсдэлийн удирдлага

Компанийн хүний нөөцийн стратеги төлөвлөгөө нь тус компанийн 2050 он хүртэлх хөгжлийн бодлогын баримт бичгийг дагалдан гарч, түүний хэрэгжилтийг хангах удирдлагын нэг арга хэрэгсэл болж байгаа юм.

Уг стратеги төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх гол угтвар нөхцөл нь компанийн ерөнхий ба чиг үүргийн удирдлагын манлайлах чадавхаас гадна уг бодлого, стратегийг хэрэгжүүлэх тодорхой үечлэлээр хийгдэх үйл ажиллагааны хяналт шинжилгээ, үнэлгээ, түүний мөрөөр хэрэгжүүлэх арга хэмжээний тасралтгүй хөгжлийн явц байна. /Хүснэгт 37/

Компанийн гүйцэтгэх удирдлага, хүний нөөцийн менежментийн баг уг стратеги төлөвлөгөөнд тулгуурлан дунд болон богино хугацааны төлөвлөгөө, үйл ажиллагааны хөтөлбөрүүдээ боловсруулж, хэрэгжилтийг нь зохион байгуулж ажиллана. Уг стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг хангуулах хүрээнд байгууллагын үйл ажиллагаа болон бодлогын зорилт, тогтоол шийдвэрийн хэрэгжилтийн явцыг урьдчилан тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлтийн дагуу хянах, мэдээлэх тасралтгүй үйл ажиллагааг **хяналт**, харин төлөвлөсөн зорилтот төвшинд хүрсэн эсэхэд дүн шинжилгээ хийж өгсөн үнэлэлтийг **үнэлгээ** гэж тодорхойлж байгаа болно. /Хүснэгт 38/

2030 он хүртэлх хүний нөөцийн хөгжлийн стратегийг компанийн ерөнхий стратеги төлөвлөгөөний адил дараах хүснэгтээр тодорхойлогдох 3 үе шатаар хэрэгжүүлэхээр төлөвлөж байна. Үүнд:

Хүснэгт 37. Стратеги төлөвлөгөөний хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ хийгдэх үечлэл

№	Стратеги төлөвлөгөөний үе шатууд	Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх үечлэл	Тайлбар
1.	2021-2022 он дуустал үе шат	2022 оны хоёрдугаар улиралд	Тухайн үе шатны үр дүнд суурилсан эцсийн үнэлгээ байна. Явцын үнэлгээг 2021 оны 12 сард хийнэ.
2.	2023-2024 он дуустал үе шат	2024 оны 4-р улиралд	Тухайн үе шатны үр дүнд суурилсан эцсийн үнэлгээ байна. Явцын үнэлгээнүүдийг жил бүрийн 12 сард хийж байна.
3.	2025-2030 оны үе шат	2030 оны эхний улиралд	Тухайн үе шатны үр дүнд суурилсан эцсийн үнэлгээ байна. Явцын үнэлгээнүүдийг жил бүрийн 12 сард хийж байна.

Компанийн Захиргаа, удирдлагын газар энэхүү хөгжлийн бодлогын баримт бичиг, холбогдох үйл ажиллагааны тайланг нэгтгэх ба үүний үндсэн дээр дотоод хяналт шинжилгээ, үнэлгээг гүйцэтгэх захирлын шууд удирдлага доор ажиллаж байгаа хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ ба дотоод аудитын алба /ХШҮДАА/ хариуцан гүйцэтгэнэ. Харин хөндлөнгийн үнэлгээг дотоод үнэлгээнийхээ чанарыг шалгах үүднээс дээр тодорхойлогдсон явцын болон эцсийн үнэлгээний аль ч шатанд

мэргэжлийн байгууллага, судлаач, үнэлгээчдийн хүчээр хийлгэж байх шаардлагатай.

Тус компанийн хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хэрэгжүүлэхэд Засгийн газрын 2017 оны 89-р тогтоолоор баталсан “ Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам”-ын хүрээнд тодорхойлогддог дараах зарчмуудыг баримтлах ёстой. Үүнд:

1. Шударга, хараат бус байх;
2. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагаа нээлттэй, тэдгээрээс гаргасан тайлан, дүгнэлт нь ил тод байх;
3. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь шалгуур үзүүлэлт, тоо баримт, судалгаа, шинжилгээнд үндэслэсэн байх;
4. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тайлан дүгнэлт нь тухайн бодлого, үйл ажиллагааны үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлсон, нотлогдохуйц байх;
5. Хяналт-шинжилгээг тасралтгүй, үнэлгээг тогтмол, тодорхой үе шаттай хийдэг байх;
6. Хяналт-шинжилгээ үнэлгээ хийхдээ хэрэглэгч, оролцогч болон олон нийтийн оролцоог хангасан байх;

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний явцын болон эцсийн дүгнэлт, зөвлөмжид үндэслэн тухайн бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтийг эрчимжүүлэх, нэмэлт, өөрчлөлт оруулах болон шаардлагатай бусад арга хэмжээ авах үйл ажиллагааг компанийн холбогдох удирдлага хариуцан зохион байгуулна.

Энэхүү бодлогын баримт бичиг, хууль тогтоомж, тогтоол шийдвэрийн хэрэгжилтэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх, тайлан бловсруулах, холбогдох мэдээллийн урсгалыг удирдах, хянах, хадгалах, ашиглах, түгээхэд Компанийн мэдээллийн цахим сан (цаашид “цахим сан” гэх)-г үүсгэн, эргээд үүнийгээ уг төлөвлөлтийн хэрэгжилтийг удирдах гол тулгуур хүчин зүйл болгох нь онцгой чухал юм.

Хүснэгт 38. Хүний нөөцийн стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн хяналт, мониторинг хийх шалгуур үзүүлэлт, тэдгээрийн хүрэх төвшин

Шалгуур үзүүлэлт	Хэмжих нэгж	Суурь төвшин	Хүрэх төвшин		
			2021-2022/06	2022/6-2024	2025-2030
			Хүний нөөцийн богино хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн дунд хугацааны стратеги	Хүний нөөцийн урт хугацааны стратеги
Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт	Ажиллах хүчний тоо	166 /2020 оны 12 дугаар сарын байдлаар/	*870 хүн	*1239 хүн	*1539 хүн
Ажилтнуудын нийгэмд эзлэх байр суурийг дээшлүүлсэн байдал	Хүний нөөцийн бодлого хэрэгжилтийн тоо		Компанийн хүний нөөцийн хөгжлийн богино хугацааны хөтөлбөр боловсруулж, хэрэгжүүлж эхэлсэн байна.	Компанийн хүний нөөцийн хөгжлийн дунд хугацааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлсэн байна.	Компанийн хүний нөөцийн хөгжил урт хугацааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлсэн байна.

Хүний нөөцийн сургалт хөгжил	Ажилтны сургалтад хамрагдсан хувь		Жилд дунджаар нийт ажилтны 30 хувь үүнээс:	Жилд дунджаар нийт ажилтны 40 хувь үүнээс:	Жилд дунджаар нийт ажилтны 45 хувь үүнээс :
			<ul style="list-style-type: none"> Мэргэжил олгох сургалт – 5% Хөгжүүлэх сургалт – 20% Мэргэшүүлэх сургалт – 5% <p>Нэг ажилтанд ногдох сургалтын цаг</p> <p>Хөгжлийн хөтөлбөрт хамрагдсан ажилтны %</p>	<ul style="list-style-type: none"> Мэргэжил олгох сургалт – 3% Хөгжүүлэх сургалт – 25% Мэргэшүүлэх сургалт – 12% <p>Нэг ажилтанд ногдох сургалтын цаг</p> <p>Хөгжлийн хөтөлбөрт хамрагдсан ажилтны %</p>	<ul style="list-style-type: none"> Хөгжүүлэх сургалт – 25% Мэргэшүүлэх сургалт – 20% <p>Нэг ажилтанд ногдох сургалтын цаг</p> <p>Хөгжлийн хөтөлбөрт хамрагдсан ажилтны %</p>
Ажилтнуудын тогтвортой ажил эрхлэлт	Түлхүүр ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтнуудын тогтворжилтын коэффициент	-	0,8	0,89	0,9
Хүний нөөцийн хөгжилд зориулсан төсвийн зардлын хувь	Хувиар	3%	Нийт төсвийн зардлын 3%	Нийт төсвийн зардлын 3%	Нийт төсвийн зардлын 4%

* Компанийн тээвэрлэлтийн хөгжлийн хөтөлбөрийн тооцоогоор авав.

4.6 Компанийн 2031-2040 болон 2041-2050 онуудад хүний нөөцийн менежментийн стратегийн хөгжлийн хандлага

Компанийн стратеги төлөвлөгөөгөөр 2031-2040 онуудад тус компани нь зөвхөн үндсэн бизнесийн нэгжүүдээс гадна логистикийн ба нийгмийн хүрээний бүтцийн нэгжүүд бүхий, дотоодод нээлттэй хувьцаа гаргадаг бие даасан менежменттэй, корпорацийн зохион байгуулалт бүхий хувьцаат компани болон өргөжсөн хөгжсөн байхаар байна. 2040 оны түвшинд тус компани нь удирдлагын зохион байгуулалтын түвшний хувьд үндэсний хэмжээнд манлайлах корпораци болох стратегийн зорилго тавьж байгаа учир удирдлагын бүхий л чиг үүргийн хөгжил төлөвшил эрс сайжирсан байна. Ийм түвшний удирдлагын стандартад хүрсэн нөхцөлд компанийн хүний хөгжлийн бодлого, стратегийн агуулга нь илүү хүнд төвлөрөн ажилтнуудын хүсэл, сонирхлыг илүү ихээр үнэлэх, ажилтнуудад дурсамж үлдээх удирдлагыг хэрэгжүүлэн дижитал технологи ашиглан хүний нөөцөд дүн шинжилгээ хийж түргэн шуурхай, бодит үр дүнд хүрч ажиллах уян хатан тогтолцоог бүрдүүлсэн байх шаардлагатай байна.

Компанийн стратеги төлөвлөгөөгөөр тус компани нь 2041-2050 онуудад бизнесийн ба дэд бүтцийн охин компаниуд, олон улсын хамтарсан компани бүхий, олон улсын зах зээл дээр хувьцаа гаргадаг, корпорацийн зохион байгуулалт бүхий групп компани болон хөгжинө. Үүнтэй холбоотойгоор тус компани нийгмийн

хариуцлагаар тэргүүлэгч, хурдацтай өөрчлөлтөд зохицох, тогтвортой хөгжлийн зорилго, стратегийн бодлого хэрэгжүүлдэг олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн удирдлагын тогтолцоо бүхий байгууллага төлөвших шаардлага тавигдана. Энэ ч үүднээс 2041-2050 онуудад компанийн засаглал, хүний нөөцийн менежментийн тогтолцоог тодорхой, тасралтгүй сайжрах үүрэг, хариуцлагын тогтолцоог бүрдүүлэн бүх шатанд дижитал технологийг нэвтрүүлэн, олон улсын хүний нөөцийн менежментийн олон улсын стандартад хүрсэн байх стратегийн зорилго тавигдана гэж үзэж байна.

ЕРӨНХИЙ ДҮГНЭЛТ

1. Монгол Улсын Их Хурлын 2010 оны 32 дугаар тогтоол “Төрөөс төмөр замын тээврийн талаар баримтлах бодлого”, УИХ-аас 2018 оны 73-р тогтоол “Тавантолгойн нүүрсний ордыг ашиглах үйл ажиллагааг эрчимжүүлэх талаар авах зарим арга хэмжээний тухай”-г хэрэгжүүлэх хүрээнд Засгийн газрын 2018 оны 242-р тогтоолоор “Эрдэнэс тавантолгой” ХК-ийн охин, “Монголын төмөр зам” ТӨХК-ийн хараат компани байдлаар тус компанийг байгуулснаас хойш 3 дахь жилдээ үйл ажиллагаагаа амжилттай явуулж байгаа бөгөөд компанийн хамт олны үйл ажиллагаа, хүчин чармайлтыг хөгжлийн урт хугацааны бодлогын доор нэгтгэх, улс орны ба төмөр замын салбарын хөгжилд оруулах хувь нэмрийг өсгөх үүднээс компанийн 2050 он хүртэлх хөгжлийн бодлого, стратеги төлөвлөгөөнд тулгуурлан, нөхцөл байдлын оношилгоо хийх үндсэн дээр компанийн хүний нөөцийн урт хугацааны бодлогын бичиг баримтыг боловсруулав.

2. Уг бодлогын баримт бичгийг боловсруулахдаа компанийн хөгжлийн гадаад, дотоод орчны оношилгоо шинжилгээг хийж, өнөөгийн байдал, ирэх жилүүдийн хөгжлийн боломжийг үнэлсний үндсэн дээр стратеги төлөвлөгөө, түүнийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны хүрээгээ тогтоож, хэрэгжүүлэх арга зам, хяналт мониторингийн тогтолцоо болон үзүүлэлтүүд, тулгарч болох эрсдэлүүд, тэдгээрээс зайлсхийх болон нөлөөллийг бууруулах арга замыг тодорхойлох ерөнхий арга зүйг нарийн баримтлалаа.

3. Дотоод орчны оношилгоогоор компанийн удирдлагын бүтэц, хүний нөөцийн өнөөгийн байдалд дүгнэлт оношилгоо хийснээс гадна байгууллагын соёл, удирдлагын манлайлал, ажилтнуудын сэтгэл ханамжийг “Сольюшн Менежмент Групп” ХХК-ийн хийсэн судалгаанд үндэслэн, нарийвчилсан боловсруулалт, дүн шинжилгээ гаргаж ажилласан болно. Компанийн хүний нөөцийн болон хүний нөөцийн менежментийн өнөөгийн нөхцөл байдлаас дүгнэхэд уг байгууллага нь богино хугацаанд өнөөгийн үйл ажиллагааны загварын хувьд төлөвшин, хүний нөөцөө бүрдүүлж түүнийг удирдах тогтолцооны сууриа бүрдүүлж чадсан байна. Мөн байгууллагын хөгжлийн урт хугацааны бодлогын баримт бичгээ боловсруулж баталсны хамт нийт ажилтны дийлэнх хувь нь түүний хөгжлийн зорилго, зорилтуудад итгэлтэй байгаа нь давуу тал болж байна. Харин компанийн өнөөгийн бизнесийн үйл ажиллагааг илүү үр дүнтэй явуулах, шинэ бизнесийн чиглэлүүдийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай хүний нөөц, чадавх дөнгөж бүрэлдэж, удирдлагын манлайлал бүх төвшинд жигд сайн байж чадахгүй, байгууллагын соёл төлөвших шатандаа байгаа нь сул талууд болж байна.

4. Таван толгойн орчимд бүрдэж байгаа аж үйлдвэрийн болон суурьшлын бүсийн төвлөрөлд тулгуурлан компани хөгжилд шаардлагатай нийгмийн дэд бүтцийн хэрэгцээгээ хангах болон бүтээн байгуулалтанд шаардагдах хүний нөөцөө бүрдүүлэхэд олон талын эх сурвалжуудыг ашиглах боломжууд байна. Үүний зэрэгцээ ажлын орчин нөхцөл, хүний нөөцийн менежментийн тогтолцооны хангалтгүй байдал, байгууллагын соёлын хоцрогдлоос хамаарч ажиллах хүчний тогтвор суурьшил муудах, төмөр замын шинэ трассуудын дайран өнгөрөх бүс нутгуудад дэд бүтэц байхгүй, хүн амын нутагшил суурьшил бага байдлаас хамааран компанийн хөрөнгө

оруулалтын зардлыг нэмэгдүүлэх зэрэг хүндрэл бэрхшээлүүд тохиолдох магадлалтай байна.

5. Компанийн хүний нөөцийн бодлогын гол зорилго нь түүний хөгжлийн бодлого стратегийг хэрэгжүүлэхэд хамгийн үр ашигтайгаар үйлчлэх явдал юм. Иймээс компанийн өсөлтийн стратегийг дэмжсэн өргөжилтийн ба тогтвортой хөгжлийн стратеги нь түүний хүний нөөцийн менежментийн тулгуур болно.

6. Энэхүү стратеги сонголтын суурин дээр компанийн хүний нөөцийн 2030 он хүртэлх урт хугацааны бодлогыг стратегийн хүрээ, түүнийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл, хяналт мониторингийн үзүүлэлтүүдээр дамжуулан илэрхийлсний хамт хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа, томоохон арга хэмжээнүүдийг төлөвлөлтийн үе шатуудаар зааглан тодорхойлсон нь уг төлөвлөгөөний үйл ажиллагаануудын дотоод логик, уялдаа, холбоотойгоор хэрэгжих боломжийг хангасан гэж үзэж байна.

7. Тус компанийн хөгжлийн стратегийн үе шатуудад шаардлагатай хүний нөөцийг бүрдүүлэх нь онцгой чухал асуудал бөгөөд зөвхөн мэргэжлийн сургууль төгсөгчдийг ажилд сонгон авч мэргэжүүлж дадлагажуулахаас гадна чадварлаг, мэргэшсэн ажиллах хүчнийг татах бодлого нь тус байгууллагын хүний нөөцийн удирдлагын ойрын жилүүдийн хамгийн тэргүүлэх чиглэлийн нэг болж байна. Үүнтэй уялдан салбартаа өрсөлдөх чадвартай цалин урамшууллын бодлогыг хэрэгжүүлэхээс гадна тээвэрлэлтийн бизнесийг хэрэгжүүлэх Тавантолгойн бүс нутагтаа нийгмийн дэд бүтцийн давуу орчинг бүрдүүлэх нь компанийн нөөцийн удирдлагын тулгамдсан зорилтууд болж байна.

8. Компанийн хөгжлийн стратеги төлөвлөгөөний хүрээнд явуулсан судалгаагаар ойрын жилүүдэд бизнесээ удирдах загврыг өөрчлөх бодлогын шинжтэй зорилго тавигдаж байгаа бөгөөд энэ нь хүний нөөцийн стратегийг хэрэгжүүлэх нэг тулгуур нөхцөл болох учраас компанийн хөгжлийн бизнес төлөвлөгөөгөөр дамжуулан уг агуулгын шинжтэй гүнзгий өөрчлөлтийг тусгах шаардлагатай гэж үзлээ.

9. Харин 2030-2040 болон 2040-2050 онуудын хүний хөгжлийн бодлого, стратегийг компанийн ерөнхий стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн байдлаас хамааруулан тухайн цаг үеүдэд нь нарийвчлан тодорхойлох чиглэл барилаа. Учир нь хүний нөөцийн бодлого, стратегийн агуулгад цаг хугацааны явцад компанийн үйл ажиллагааны төлөвшил, удирдлагын болон хүний нөөцийн бүтцийн өөрчлөлтийн хирээр зарчмын томоохон өөрчлөлтүүдийг оруулах шаардлага үүсэх нь тодорхой болно.

Компани нь 2030 он хүртэлх урт хугацааны хүний нөөцийн хөгжлийн бодлогыг хэрэгжүүлснээр сэтгэл ханамжтай, бүтээмжтэй, чадварлаг хамт олныг бүрдүүлж, хөдөлмөрийн зах зээлд нэр хүндтэй ажил олгогч болж компанийн стратеги 2050 хөгжлийн бодлого, стратеги төлөвлөлтийг амжилттай хэрэгжүүлэх суурь нөхцлийг бүрдүүлнэ гэж үзэж байна.

--- оОо ---

АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛЫН ЖАГСААЛТ

Нэг. Эрх зүй, бодлогын болон холбогдох судалгааны эх сурвалжууд

1. Алсын хараа – 2050 урт хугацааны хөгжлийн бодлогын баримт бичиг
2. ТТЗ ХХК-ний “Стратеги төлөвлөгөө- 2050” урт хугацааны бодлогын баримт бичиг, 2021 он
3. ТТЗ ХХК-ний “Тээвэрлэлтийн хөгжлийн хөтөлбөр” 2021 он
4. Компаний үйл ажиллагаатай холбогдох судалгаа, ТЭЗҮ-ийн баримт бичгүүд
5. Компаний 2019, 2020 оны компанийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, тайлангууд
6. Компанийн хүний нөөцөд холбогдох дүрэм журмууд

Хоёр. Онол арга зүйн эх сурвалжууд

1. Т.Дорж Менежмент сурах бичиг, Сурах бичиг, МУИС-ийн хэвлэл, 2018 он
2. Ц. Цэцэгмаа Хүний нөөцийн менежмент: онол, практик, жишээ 2009 он,
3. Я. Шуурав, Д. Ганбаатар Стратегийн удирдлага: үүсэл хөгжил, үндсэн сургуулиуд, Монографи, 2007 он
4. Уилям Г. Салливан, Элин М. Виск, Патрик С Коллинг Инженерчлэлийн эдийн засаг, монгол хэл дээр сурах бичиг, 2019
5. Д. Ганбаатар Байгууллагын хөгжил өөрчлөлтийн удирдлага, монографи, 2017
6. Ч. Чулуунцэцэг, Ц. Өнөржаргал, Төслийн удирдлага, Сурах бичиг, 2012
7. О. Насанбат, Б. Даваасүрэн, Г. Батхүрэл, Албан тушаалын тодорхойлолт, Аргачилсан эмхэтгэл, 2004 он

Гурав. Гадаад эх сурвалжууд

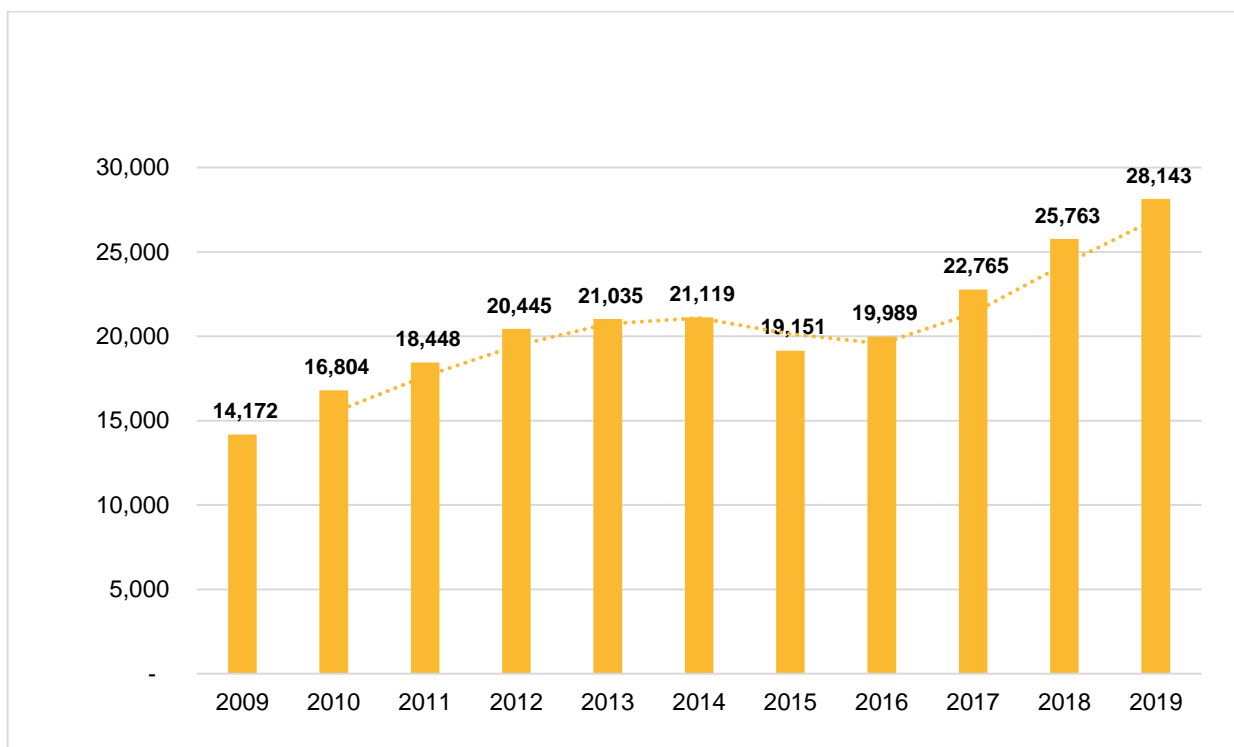
1. М. Ван Асен, Г. Ван Денберг Ключевые модели менеджмента, Монограф, 2011
2. Aurizon Annual Report 2019
3. Department of Transport Annual report 2018-2019
4. Australian Infrastructure Audit 2019 - 5b. Freight Transport
5. Rural and Regional Affairs and Transport References Committee: Australia's rail 2017
6. https://en.wikipedia.org/wiki/Trans-Australian_Railway
7. https://en.wikipedia.org/wiki/Rail_transport_in_Australia
8. <http://info.korail.com/mbs/www/index.jsp>
9. <https://namu.wiki/w/%ED%95%9C%EA%B5%AD%EC%B2%A0%EB%8F%84%EA%B3%B5%EC%82%AC>
10. <https://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%95%9C%EA%B5%AD%EC%B2%A0%EB%8F%84%EA%B3%B5%EC%82%AC>
11. <http://www.korea.kr/news/reporterView.do?newsId=148622304>
12. <http://www.alio.go.kr/popReportTerm.do?apbalId=C0268&reportFormRootNo>

--- oOo ---

ХАВСРАЛТ 1

“Улаанбаатар төмөр зам” хувь нийлүүлсэн нийгэмлэгийн хүний нөөцийн менежмент ба цалин хөлс, нийгмийн хамгааллын тогтолцооны тойм судалгаа

“УБТЗ” ХНН нь Сүхбаатар-Замын-Үүд чиглэлийн төмөр замын суурь бүтэц болон Чойбалсан-Эрээнцав чиглэлийн суурь бүтцийг ашиглан тээвэрлэлтийг хэрэгжүүлж байгаа манай улсын ууган үйлдвэрүүдийн нэг болно. Мөн өнөөгийн байдлаар Монгол, Оросын хувь нийлүүлсэн “УБТЗ”-ийн эзэмшдэг төмөр замын 2 гол шугам (Сүхбаатар-Замын үүд чиглэлийн 1,110 км, Баянтүмэн-Эрээнцав чиглэлийн 238 км) 7 салаа шугамтай байна. Мөн Эрдэнэт, Багануур, Шарын гол, Болдтөмөр Ерөө гол -Төмөртэй, Бор-Өндөр, Зүүнбаян чиглэлийн 467 км) 1,520 мм царигийн өргөнтэй ба цахилгаанжуулаагүй дан замууд байгаа бөгөөд үүгээр жилд 25-30 орчим сая тонн ачаа тээвэрлэгдэж, тус байгууллагад 15,500 орчим хүн ажиллаж байна.¹³ Тус компанийн төмөр замын боломжит хүчин чадал 25 сая тонн орчим байгаа бөгөөд өнөөдөр энэхүү хүчин чадлаа бүрэн ашиглаад зогсохгүй давуулан биелүүлэх болсныг дараах хүснэгтийн судалгаанаас харж болно.



Зураг 27. “УБТЗ” ХНН-ийн төмөр замаар тээсэн ачаа, мян тонн /2009-2019/

Эх сурвалж: Статистикийн эмхэтгэл

Тус сүлжээний төмөр замаар 1988 онд нийт 17.9 сая тонн ачааг тээвэрлэж байсан бол 1993 онд 7.5 сая тн болтлоо буурч, харин 2000-аад оноос Монгол Улсын эдийн засаг сэргэх талруугаа болж ирсэн бөгөөд 2003 онд төмөр замаар тээвэрлэсэн нийт ачааны хэмжээ өмнөх 10 жилийнхээс даруй 40 хувиар өсч, 12.3 сая тонн-д хүрсэн

¹³ “Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замын бүтээн байгуулалтын ажлын техник, эдийн засгийн үндэслэлд тодотгол хийх зөвлөх үйлчилгээ, 2020 оны 04 дүгээр сар

ба сүүлийн жилүүдэд 25-аас 30 сая тоннд хүрч, үүний дотор олон улсын ачаа тогтмол 10-12 сая тонн байна.

Улс орны цаашдын хөгжлийн эрэлт, мөн хөрш улсуудын хөгжлийн эрэлт ихээхэн нэмэгдэж байгаа өнөөгийн нөхцөлд уг дэд бүтцийн сүлжээг өргөтгөх зайлшгүй шаардлагатай болж байна. Энэ үүднээс дүгнэхэд “УБТЗ”-ийн өнөөгийн байдлаас дараах хандлагууд тодорхой байна. Үүнд:

1. Замын нөхцөлөөс шалтгаалан тээвэрлэлтийн хурд бага, хөдөлгөөнийг хязгаарлах “саадтай хэсгүүд” олон, суурь бүтцийн эрчимтэй элэгдсэн байдал зэрэг нь уг коридорыг эдийн засгийн үр дүн муутай болгохын хамт ачаа илгээгч нарын эрэлт хэрэгцээг хангахгүй, тээврийн аюулгүй ажиллагааны түвшин ч багатай нөхцөл байдлыг бүрдүүлж байна.
2. Тус байгууллагад хөдлөх бүрэлдэхүүний хомсдолтой байдал, замын дагуу боомтуудын нэвтрүүлэх чадвар хангалтгүйгээс тээвэрлэх хугацаа, хүчин чадалд муугаар нөлөөлж байна.
3. Уг төмөр замын коридорыг авто болон агаарын тээвэртэй хослуулан холимог тээврийн тээврийн тогтолцоог хөгжүүлэх, үүний тулд оновчтой байршлуудад логистикийн төвүүдийг байгуулан бусад бүс нутгийн замуудтай өрсөлдөх боломжийг нь дээшлүүлэх шаардлага байна.
4. Мөн үүний хамт “УБТЗ”-ын үйл ажиллагааны үндсэн бус хэсгүүд, нийгмийн салбаруудын алдагдал ихтэй байдалд анхаарахаас өөр аргагүй нөхцөл байдал олон жилээр үргэлжилж байна.
5. Энэ бүхнээс дүгнэж үзэхэд “УБТЗ”-ын хүний нөөцийн өнөөгийн байдал цаг үеийн хэрэгцээ шаардлагаас хоцорч байгаа бөгөөд ойрын болон хэтийн ирээдүйн хэрэгцээ шаардлагын үүднээс ялангуяа Зүүн хойд Азийн эдийн засгийн нэг гол коридорын дэд бүтцийн сүлжээ болохын хувьд тавигдаж байгаа хөгжлийн зорилтууд илүү өндөр байгаа юм.

Тус компани өнөөгийн нөхцөл байдлаа харгалзан 2030 он хүртэлх хөгжлийн хөгжлийн хөтөлбөрөө боловсруулаад байгаа бөгөөд энэ нь 2017-2020 он, 2021-2025 он, 2026-2030он гэж 3 үе шаттайгаар дараах хөгжлийн хувилбаруудаар тодорхойлогдсон байна.

Үүнд:

1. Хөгжлийн бага хувилбар – Удаан хэлбэлзлээр хөгжих буюу 2030 он хүртэл ачаа тээврийн хэмжээний хэтийн төлөв 32.6 сая тонн, зорчигч тээврийн хэмжээ 3.5 сая зорчигч хүрнэ. Уг хөтөлбөрийн хувилбараар хэрэгжих үйл ажиллагааны гол чиглэл одоо байгаа суурь бүтцээ сэргээн засварлаж, хөдлөх бүрэлдэхүүнээ шинэчлэх хэмжээний арга хэмжээнүүд багтаж байгаа учраас урт хугацааны хэрэгцээг хангах хөтөлбөр болж чадахгүй юм.
2. Хөгжлийн дунд хувилбар – Дунд хэлбэлзлээр хөгжих буюу 2030 он хүртэл ачаа тээврийн хэмжээний хэтийн төлөв 53.6 сая тонн, зорчигч тээврийн хэмжээ 3.5 сая зорчигч хүргэнэ. Энэ хувилбарын хэрэгжилтийн түвшинд их ачаалалтай хэсгүүдэд хос төмөр зам барьж, үндсэндээ нэвтрүүлэх чадвараа сайжруулахад чиглэсэн хувилбар юм. Уг хувилбараар 670 км замын их засвар, хөдлөх бүрэлдэхүүний шинэчлэл, ачааны вагон засварын депогийн шинэчлэл,

өргөтгөл, 198 км хоёр дахь зам барих, 16 өртөөнд нэмэлт зам барих, 11 өртөөний замыг уртасган шинэчлэх зэрэг арга хэмжээнүүдийг тусгаад байна. Гэхдээ энэ нь 5-10 жилдээ хэрэгцээ хангаж болох хувилбар ч алс хэтийн хэрэгцээг хангахгүй. Гэвч ОХУ-ын засгийн газраас энэ хувилбарын төслийг дэмжих бололцоотой гэж үзэж байгаа нь 100 тэрбум рублийн хөнгөлөлттэй зээл өгөх яриагаар илэрч байна. Энэ нь уг хувилбарыг хэрэгжүүлэхэд үндсэндээ хүрэлцэхүйц хөрөнгө юм. Ер нь уг хувилбарт манай талаас нухацтай анхаарах шаардлагатай гэж бид үзэж байна.

3. Хөгжлийн их хувилбар – Удаан хэлбэлзлээр хөгжих буюу 2030 он хүртэл ачаа тээврийн хэмжээний хэтийн төлөв 73.7-100 сая тонн, зорчигч тээврийн хэмжээ 3.5 сая зорчигч хүрнэ.

Хөтөлбөрийн хэрэгжилтэнд шаардлагатай хөрөнгө оруулалтын хэмжээ нь хөгжлийн бага хувилбараар 1480.95 сая ам.доллар, дунд хувилбараар 3269.06 сая ам.доллар, их хувилбараар 4435.76 сая ам.доллар болж байна. Нийт хөрөнгө оруулалтын зардлын 60.7% нь суурь бүтцийн хөгжил, 27.8% нь хөдлөх бүрэлдэхүүний хөгжилд хуваарилагдах тооцоо гарсан нь өнөөгийн нөхцөл байдалд зайлшгүй шаардлагатай байгаа боловч 3 улсын байгуулахаар зорьж байгаа. Эдийн засгийн коридорийн шаардлага, алс хэтийн хөгжлийн харьцуулахад үнэхээр хангалттай бус юм. Иймээс бидний судалгаанд алс хэтийг тооцсон бодлого, тооцоо судалгаа тусах ёстой байна. Сүүлийн жилүүдэд Монгол улсын засгийн газраас “УБТЗ”-ыг хамтран эзэмшигч Оросын талтай байнга яриа хэлцэл хийж байгаа бөгөөд ОХУ-ын ЗГ-аас 100.0 тэрбум рублийн хөнгөлөлттэй зээлийн тодорхой хэсгийг уг замд оруулах шийдэлд хүрэх төлөвтэй байна. Гэхдээ Оросын талаас оруулахаар төлөвлөж буй хөрөнгө нь үндсэндээ дээрх хөгжлийн хөтөлбөрийн эхний хувилбарыг хангахад л хүрэлцэх хөрөнгө оруулалт байх төлөвтэй байна. Үүний нөгөө талаас “УБТЗ” ХНН оросын түншүүдтэйгээ хамтран уг хөрөнгө оруулалтаас хамааралгүйгээр өөрийн дотоод нөөц бололцоогоо ашиглан хүчин чадлаа 30.0 сая тоннд хүргэх зорилт тавин ажиллаж байна.

Энэхүү “УБТЗ”-ын хөгжилд онцгой үүрэг гүйцэтгэх төсөл нь **Богд хаан төмөр замын төсөл** байна.

Мөн “УБТЗ” ХНН-ийн шинэчлэл, хөгжлийн урт хугацааны хөтөлбөр – 2030” хөтөлбөрт хүний нөөцийг удирдах ба нийгмийн хүрээний салбарт үйл ажиллагааны голлох зорилт, хөгжлийн чиглэлүүдийг тодорхойлон, хүний нөөцийг хөгжүүлэх ба нийгмийн хүрээний салбарт дэвшүүлсэн зорилтуудыг шийдвэрлэх үүднээс бүх салбар нэгжүүдийн ажиллагааг зохицуулах, хүний нөөцийг удирдлагын салбарт хэрэгжүүлэх бодлогыг “УБТЗ” ХНН-ийн үндсэн үйлдвэрлэлийн үйл явцын өөрчлөлтүүдэд нийцүүлэх зорилтуудыг нилээд тодорхой тусгасан байна.

Ялангуяа байгууллагын хөдөлмөр цалин хөлсний системийг хөгжүүлэх чиглэлээр дараах чиглэлүүдэд онцгой анхаарсан байна. Үүнд:

1. “УБТЗ” ХНН-ийн хөгжлийн зорилтуудтай уялдсан бүтээмж, гүйцэтгэлийн үнэлгээнд тулгуурласан цалин хөлсний систем, шагнал урамшууллын системийг боловсронгуй болгох, идэвхжүүлэх;

2. Монгол Улсын бусад байгууллагуудын адил төстэй мэргэжил, албан тушаалын цалин хөлсний түвшинд нарийвчилсан дүн шинжилгээ хийсний үндсэн дээр боловсон хүчний тогтвор суурьшил, бүрдүүлэлтийн хувьд асуудалтай зарим үндсэн мэргэжил, албан тушаалын цалин хөлсний өрсөлдөх чадварыг оновчтойгоор дээшлүүлэх системийг боловсруулж нэвтрүүлэх;
3. “УБТЗ” ХНН-ийн ажиллагсдад үйлдвэрлэлийн үйл явцыг хэмнэлттэй хэрэгжүүлсний үр дүнгээр шагнах урамшуулах журам боловсруулах зэрэг байна.

“УБТЗ” ХНН-ийн цалин, урамшуулалын систем. Төмөр замын тээвэр нь өндөр хариуцлага, сахилга бат шаардсан ажлын байр ихтэй бөгөөд багахан сэрэмж алдахад өөрийгөө болон бусдын амь нас, эрүүл мэндийг эрсдэлд оруулах, мөн түүнчлэн байгууллагын эд хөрөнгөд хохирол учруулах нөхцөл байдал үүсч байдаг.

Үүнээс шалтгаалан “УБТЗ” ХНН нь нэмэгдэл, нэмэгдэл хөлс, урамшууллыг хууль тогтоомжид зааснаас илүү сайн нөхцлөөр цалин хөлсний системдээ тусгасан байдаг нь ажилтнуудын идэвхи санаачилгатай, хариуцлагатай, тогтвортой ажиллах хөшүүрэг болгох зорилготой байна.

Үүнтэй уялдан 2020 оны сүүлч, 2021 оны эхний түвшний зарим төрлийн нэмэгдэл, нэмэгдэл хөлс, урамшууллын байдлыг тодруулан харуулж байна.

Хүснэгт 39. Нэмэгдэл хөлс, урамшууллын хэлбэрүүд

Д/д	Нэмэгдэл, нэмэгдэл хөлс, урамшууллын хэлбэрүүд	Олгох хувь хэмжээ	Тайлбар
1	Сарын ажлын үр дүнгийн шагнал	50%	Үндсэн цалингаас тооцно.
2	Бүсийн нэмэгдэл	13%	Үндсэн цалингаас тооцно.
3	Тасралтгүй ажилласны нэмэгдэл	4.5%-10.5%	Үндсэн цалингаас тооцно.
4	Шөнийн нэмэгдэл	20%	Үндсэн цалингаас тооцно.
5	Ахлахын нэмэгдэл	10.0₮-15.0₮	5-аас дээр хүнтэй хэсгийн болон завсрын өртөөдийн жижүүр, бригадын дарга, ахлах ажилтнуудад олгоно.
6	Зэргийн нэмэгдэл	7.0₮-30.0₮	Шинжлэх ухааны доктор ба мэргэшсэн нягтлан бодогч, зөвлөх инженер, мастер тогооч нарт олгоно.
7	Хөдөлмөрийн хүнд, халуун, хортой нөхцөлийн нэмэгдэл	80₮	Ажилласан цагаар тооцох ба НХХсайдын 2004 оны 77 тоот тушаалд заасан ажил мэргэжилд хамаарна.
8	Илүү цагаар ажилласны нэмэгдэл хөлс	Үндсэн цалинг 2 дахин нэмэгдүүлэн олгоно	Илүү цагаар ажилласан цагт ногдуулан тооцно.
9	Хоолны хөнгөлөлт	3500₮	Ажилласан хоног тутам
10	Түлээ, нүүрсний хөнгөлөлт	30%	Тухайн түлээ нүүрсийг худалдан авсан үнийн дүнгээс тооцно.
11	Унааны хөнгөлөлт	15000₮	Сар тутам
12	Жилийн үр дүнгийн шагнал	200%	Тухайн жилд ажилласан байдлыг дүгнэн үндсэн цалингаас тооцно.
13	Балансын шагнал	100%-150%	Үндсэн цалингаас тооцно.

Мөн тус компани ээлжийн амралт олгох хоногийг Монгол улсын хууль, журамд зааснаас илүү таатай нөхцөлөөр дараах байдлаар тооцон олгодог байна.

Хүснэгт 40. Хөдөлмөрийн хэвийн бус нөхцөлд ажилладаг ажилтнуудад тооцогдох амралтын хоног

Д/д	Улсад ажилласан жил	Монгол улсын хууль эрх зүйн орчны нөхцлөөр тооцогдох амралтын хоног	УБТЗ-д мөрдөж буй амралтын хоног
1	6-10 жил	5	6
2	11-15 жил	7	8
3	16-20 жил	9	10
4	21-25 жил	12	13
5	26-31 жил	15	16
6	32-с дээш жил	18	19

“УБТЗ” ХНН нь Монголын төмөр замчдын Үйлдвэрчний эвлэлийн гишүүн байгууллага бөгөөд ажилтнуудын эрх ашиг, хөдөлмөрлөх эрхийг хамгаалахаар жил бүр хамтын гэрээ байгуулж, түүнийгээ чанд мөрдөн ажилладаг байна.

Тус хамтын гэрээнд нийт ажилтнуудын үндсэн буюу тарифт цалинг жил бүр 10-аас доошгүй хувиар нэмэгдүүлдэг.

Мөн түүнчлэн онцгой нөхцөл байдалд ажилчдын цалин хөлстэй холбоотой шийдвэр гаргахдаа Монгол улсын хууль тогтоомжинд зааснаас илүү сайн нөхцөлөөр шийддэг уламжлалтай байна. Дэлхий нийтийг хамарсан цар тахал болох COVID-19 өвчний үед сул зогссон, өөр орон нутагт хорио цээрийн дэглэмээс шалтгаалан хөл хорионд орсон ажилтнуудын үндсэн цалинг 100% олгосон байна.

Нийгэм ахуйн хөнгөлөлтүүд, ажлын байрны баталгаа. Тус компанид дараах зурагт тодорхойлогдсон нийгмийн хамгааллын шинжтэй багц арга хэмжээг хэрэгжүүлдэг байна.



1. Ажлын хувцас, хамгаалах хэрэгсэл

Ажлын хувцас, хамгаалах хэрэгслийг үнэ төлбөргүй олгох ба гээгдүүлж, үрэгдүүлснээс бусад тохиолдолд төлүүлэхгүй. Ажлын хувцсыг 2 ээлжээр олгох ба хими цэвэрлэгээнд цэвэрлүүлэх боломжоор хангадаг ба энэ нь үнэ төлбөргүй байна.

2. Эмнэлэг, хүүхдийн цэцэрлэг, амралт сувилал

Нийт ажилтнуудыг жилд 1 удаа эрүүл мэндийн иж бүрэн үзлэгт оруулдаг ба шаардлагатай ажилтнуудыг давтан шинжилгээ, эмчилгээ, хэвтэн эмчлүүлэх боломжоор 100% үнэ төлбөргүй хангадаг байна. Шинжилгээ, эмчилгээ хийлгэхээр орон нутгаас Улаанбаатар хот руу зорчих иргэдийн унааны зардлыг бүрэн хариуцдаг. Ажилтнуудын хүүхдүүдийг 100% үнэ төлбөргүй цэцэрлэгт бүрэн хамруулдаг байна.

“УБТЗ”-ын харьяа сувилал, амралтын газарт 50%-ийн хөнгөлөлттэй үнээр хамруулах ба бусад сувилал, амралтын газраар үйлчлүүлсэн ажилтнуудад “УБТЗ”-ын харьяа сувилал, амралтын газрын жишиг үнээр тооцон 20%-50% хөнгөлөлтийг үзүүлнэ.

3. Албан тушаалын ба технологийн орон сууц, албан томилолтын байр

Дарга, орлогч дарга, ерөнхий инженерийг тус байгууллагад ажиллах хугацаанд нь албан тушаалын орон сууцаар хангах ба үнэ төлбөргүй байдаг.

Технологийн орон сууц гэдэг нь орон нутагт ба Улаанбаатар хот руу томилогдон ажиллах тохиолдолд албан томилолтын байр буюу буудлаар үнэ төлбөргүй хангах хэлбэр юм. Зүтгүүрийн машинч нарын амрах байр, хооллох байр, хоолны амт чанарыг чухалчилж үздэг.

Машинчийн амрах байр нь тухайн хөдөлмөрийн хэвийн бус нөхцөлд (*НХХСайдын 2004 оны 77 тоот тушаалд заасны дагуу*) ажилладаг ажилтныг тайвшруулах, нөхөн сэргээх, алжаалыг бүрэн тайлахаар хэмжээнд тохижуулсан байдаг байна.

4. Баярын арга хэмжээ, бэлэг, урамшуулал

Төмөр замчдын мэргэжлийн баяр, шинэ жилийн баяраар нийт ажилтнуудад баяр тэмдэглэн өнгөрүүлэх зардлыг олгодог ба хүүхдийн баяраар нийт ажилтнуудын хүүхдүүдэд бэлэг олгодог.

5. Витаминжуулалт

Жилд 1 удаа шаардлагатай тохиолдолд 2 удаа нийт ажилтнуудад витаминуудыг багц болгон олгодог. Өвчлөлөөс сэргийлэх, дархлааг сайжруулах зорилгоор өвлийн улиралд ажилтнуудыг тогтмол халуун аарц, чацарганаар үнэ төлбөргүй хангадаг.

6. Тэтгэмж, дэмжлэг

А. Жилд 2 удаа гэр бүлийн хамт төмөр замаар зорчих билетийг үнэ төлбөргүй олгоно

Б. Анх удаа ипотекийн зээлээр болон бусад банк бус санхүүгийн байгууллагын зээлээр орон сууц худалдан авсан тохиолдолд 4 сая төгрөгний тэтгэмжийг 1 удаа олгоно.

В. Компанид 15 жилээс дээш хугацаагаар ажилласан ажилтны хүүхдүүдээс “УБТЗ”-ын ба төрийн зардлаар сураагүй тохиолдолд төгсөх ангийн нэг хүүхдэд Төмөр замын дээд сургуулийн сургалтын төлбөрийн 50 хувьтай дүйцүүлэн, сургалтын төлбөрийн хөнгөлөлт олгоно.

Г. Жирэмсний болон амаржсаны тэтгэмж авах эрх үүсээгүй эхчүүдэд 4 сарын дундаж цалин хөлстэй тэнцэх хэмжээний тэтгэмжийг олгоно.

Д. “УБТЗ”-ын харьяа шугам замд 20-с дээш жил тогтвор суурьшилтай ажилласан ажилтны нэг хүүхдийг элсэлтийн шалгалтанд тэнцсэн тохиолдолд “УБТЗ”-ын политехникийн коллежийн төлбөртэй тэнцэхүйц сургалтын төлбөрийн тэтгэлэг олгоно.

Е. Хөдөлмөрийн чадвар түр алдалт ба үйлдвэрлэлийн ослын үед олгох тэтгэмжүүд:

Хүснэгт 41. Хөдөлмөрийн чадвар түр алдалт ба үйлдвэрлэлийн ослын үед олгох тэтгэмжүүд

Д/д	Тэтгэмжийн төрөл, болзол	Олгох хувь, хэмжээ	Тайлбар
1	ХЧТА 31%-50%	8 сартай тэнцэх хэмжээний	Дундаж цалин хөлснөөс тооцно
2	ХЧТА 31%-50%	10 сартай тэнцэх хэмжээний	
3	ХЧТА 31%-50%	19 сартай тэнцэх хэмжээний	
4	Үйлдвэрлэлийн осолд өртөж, нас барсан	37 сартай тэнцэх хэмжээний	

Ё. Тэтгэвэрт гарах үед олгох нэг удаагийн мөнгөн тэтгэмж

Хүснэгт 42. Тэтгэвэрт гарах үед олгох нэг удаагийн мөнгөн тэтгэмж /Эрэгтэй/

Д/д	УБТЗ-д тасралтгүй ажилласан жил	Олгох хувь, хэмжээ	Тайлбар
1	0-5 жил	2 сартай тэнцэх хэмжээний	Дундаж цалин хөлснөөс тооцно
2	5-9 жил	3 сартай тэнцэх хэмжээний	
3	10-14 жил	4 сартай тэнцэх хэмжээний	
4	15-19 жил	5 сартай тэнцэх хэмжээний	
5	20-24 жил	8 сартай тэнцэх хэмжээний	
6	25-29 жил	10 сартай тэнцэх хэмжээний	
7	30-32 жил	14 сартай тэнцэх хэмжээний	
8	33-34 жил	16 сартай тэнцэх хэмжээний	
9	35 жилээс дээш	18 сартай тэнцэх хэмжээний	

Хүснэгт 43. Тэтгэвэрт гарах үед олгох нэг удаагийн мөнгөн тэтгэмж /Эмэгтэй/

Д/д	УБТЗ-д тасралтгүй ажилласан жил	Олгох хувь, хэмжээ	Тайлбар
1	0-5 жил	2 сартай тэнцэх хэмжээний	Дундаж цалин хөлснөөс тооцно
2	5-9 жил	3 сартай тэнцэх хэмжээний	
3	10-12 жил	4 сартай тэнцэх хэмжээний	
4	13-16 жил	5 сартай тэнцэх хэмжээний	

5	17-21 жил	8 сартай тэнцэх хэмжээний	
6	22-26 жил	10 сартай тэнцэх хэмжээний	
7	27-30 жил	14 сартай тэнцэх хэмжээний	
8	31-32 жил	16 сартай тэнцэх хэмжээний	
9	33 жилээс дээш	18 сартай тэнцэх хэмжээний	

- Тус компанид 20 ба түүнээс жил ажиллаж байгаад тэтгэвэр тогтоолгохоос 4-өөс дээшгүй жилийн өмнө хөдөлмөрийн гэрээ цуцалсан ажилтанд тэтгэвэрт тогтоолгох үед нь ажилласан жилд нь ногдох мөнгөн тэтгэмжийг олгоно.
- Тус компанид 20 ба түүнээс жил ажиллаж байгаад тэтгэвэр тогтоолгохоос 4-өөс дээшгүй жилийн ердийн өвчин, ахуйн ослын улмаас ажилтан нас барсан тохиолдолд тэтгэвэрт тогтоолгох үед нь олговол зохих тэтгэмжийн 50%-тай тэнцэх хэмжээний тэтгэмжийг ар гарт нь олгоно.

Ж. Алба хэлтэс татан буугдсан, бүтцийн өөрчлөлт хийсэн, ажилтны тоог цөөрүүлсэн, эрүүл мэндийн хувьд ажил мэргэжилдээ тэнцэхгүй болсон шалтгааны улмаас ажилтантай хөдөлмөрийн гэрээ цуцлах тохиолдолд 3 сар хүртэлх хугацаагаар “УБТЗ”-ын өмчлөлийн орон сууцанд үргэлжлүүлэн амьдруулах, 1 жил хүртэл хугацаагаар хүүхдийг нь цэцэрлэгээр хангах үүрэг хүлээнэ.

З. Алба хэлтэс татан буугдсан, бүтцийн өөрчлөлт хийсэн, ажилтны тоог цөөрүүлсэн шалтгаанаар гэр бүлийн 2 гишүүнтэй хөдөлмөрийн гэрээ цуцалсан тохиолдолд аль нэгийг ажлын байраар хангана.

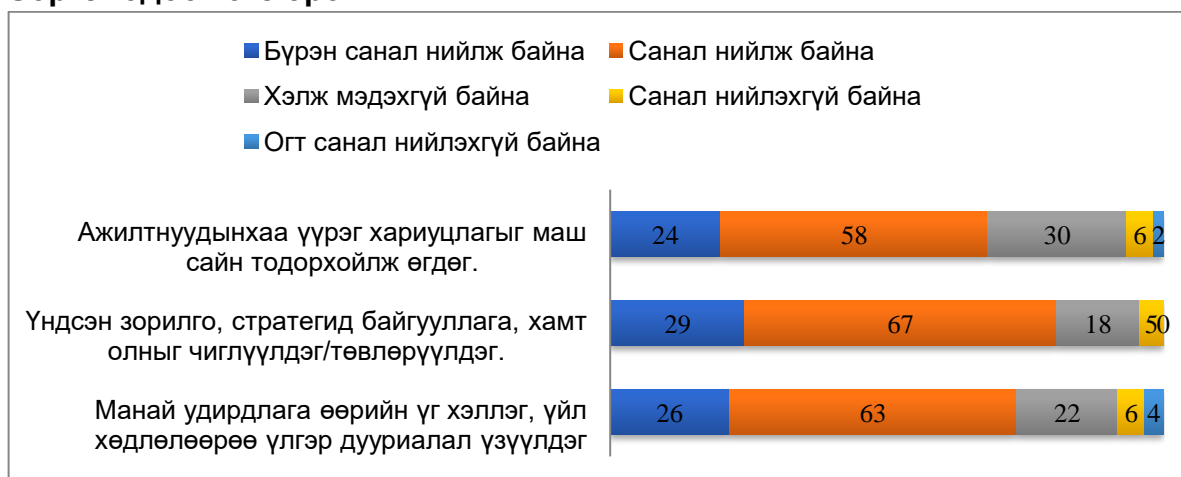
И. Алдаа дутагдалд орсон ажилтанд зөвлөгөө өгөх, сэтгэл засал, хандлагыг өөрчлөх тал дээр нөлөөлж ажиллана.

Ажилтнуудын хувь хүний хөгжил, манлайлал, зөв хандлагыг хэвшүүлэх, хамт олныг хөгжүүлэх бүхий л хэлбэрийн сургалт, зөвлөгөөн, уулзалтыг зохион байгуулахад ажилтнуудын саналыг авч, төлөвлөгөөтэйгээр ажиллана. Аливаа намын харьяалал, улс төрийн үзэл бодлоор ялгаварлан ажлаас халах, албан тушаал бууруулахыг хатуу хориглодог байна.

--- оОо ---

ХАВСРАЛТ 2: Удирдлагын манлайллын судалгаа

1. Зорилгодоо төвлөрөх

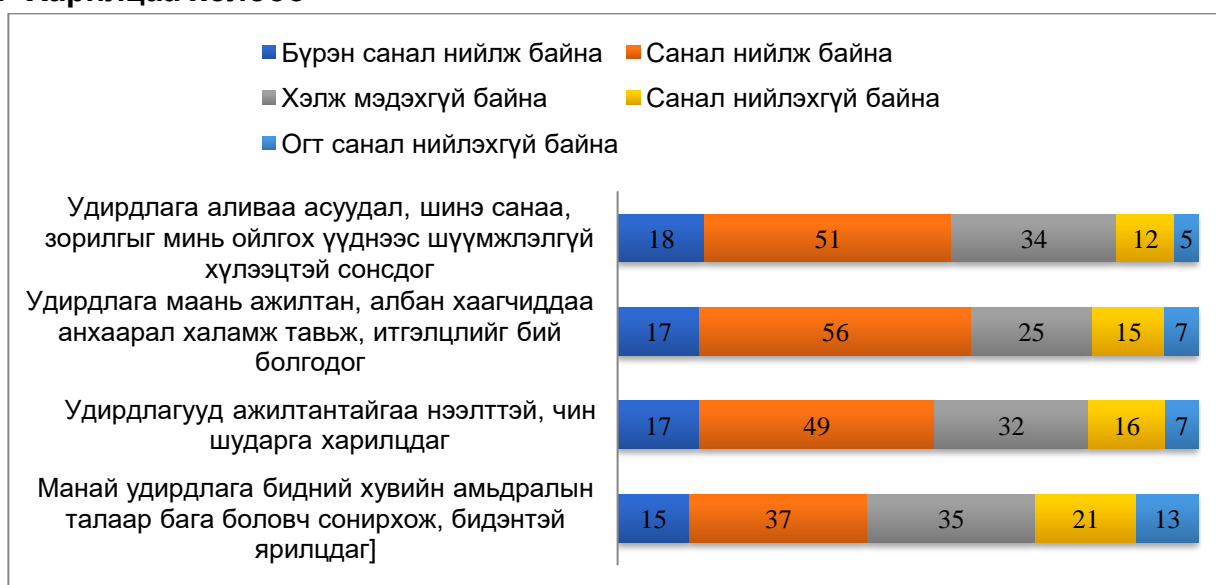


Зураг 29. Судалгаанд оролцогчдын компанид ажилласан хугацаа

Эдгээр хариултуудыг дарааллаар тодорхойлж дүгнэвэл :

- “Ажилтнуудынхаа үүрэг хариуцлагыг маш сайн тодорхойлж өгдөг” асуултад судалгаанд оролцогчдын талаас илүү хувь буюу 68.33% ямар нэгэн байдлаар санал нийлж байна, 25% хэлж мэдэхгүй байна, 6.67% санал нийлэхгүй ба огт санал нийлэхгүй байна хэмээн тус тус хариулсан байна.
- “Үндсэн зорилго, стратегид байгууллага, хамт олныг чиглүүлдэг/төвлөрүүлдэг” асуултад нийт оролцогчдын 80.67% санал нийлж байна хэмээн хариулсан нь зорилгодоо төвлөрөх хэсгийн хамгийн өндөр үзүүлэлтийг авсан байгаа нь харагдаж байна.
- Судалгаанд оролцогчдын 73.55% манай удирдлага өөрийн үг хэллэг, үйл хөдлөлөөрөө үлгэр дууриалал үзүүлдэг гэсэн саналыг илэрхийлсэн байна.

2. Харилцаа холбоо

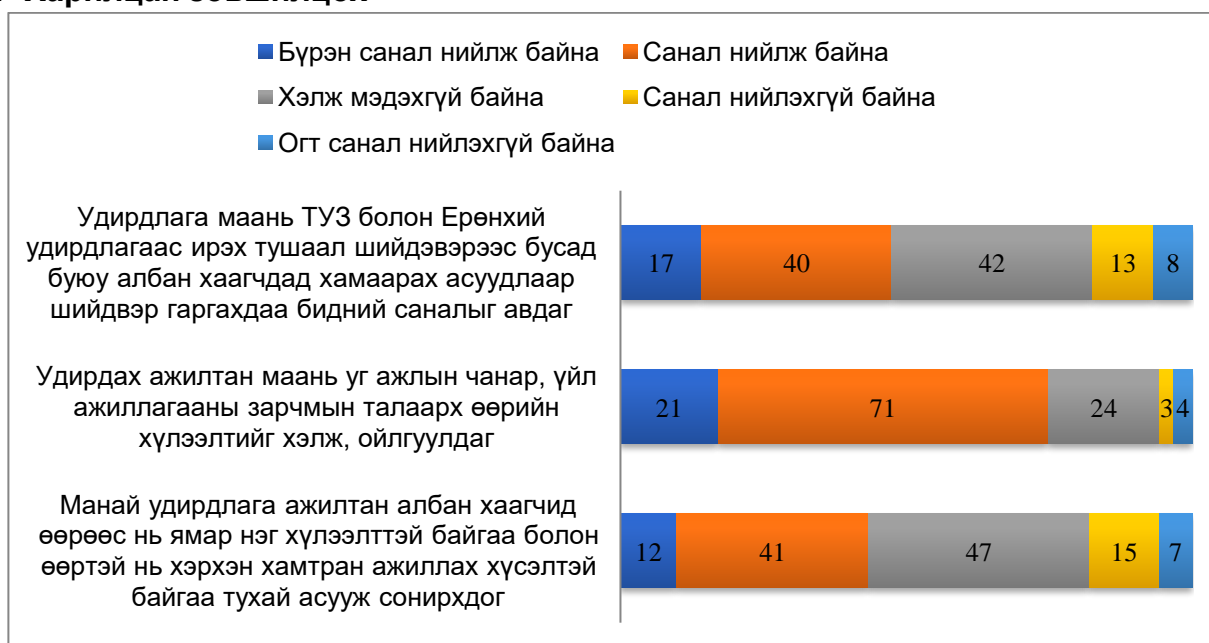


Зураг 30. Харилцаа холбооны чиглэлийн хариултууд

Удирдлага, ажилтан хоёрын хоорондын харилцааны талаарх санал сэтгэгдлийн хариултыг дарааллаар тодорхойлбол:

- “Удирдлага аливаа асуудал, шинэ санаа, зорилгыг минь ойлгох үүднээс шүүмжлэлгүй хүлээцтэй сонсдог” асуултад 69 оролцогч буюу 57.5% санал нийцэж байна хэмээн хариулсан.
- “Удирдлага маань ажилтнууддаа анхаарал халамж тавьж, итгэлцлийг бий болгодог” асуултад нийт судалгаанд оролцогчдын 73 буюу 60.83% санал нийцэж, 25 оролцогч хэлж мэдэхгүй байна хариултыг сонгон сонгож, үлдсэн 18.33% санал нийлэхгүй байна гэсэн хариултыг сонгожээ.
- Харин нийт оролцогчдын 54.55% удирдлагын зүгээс ажилтантайгаа ямар нэгэн байдлаар нээлттэй, чин шударга харилцдаг санал нийлдэг хэмээн хариулсан нь эерэг үр дүнг илэрхийлж байна.
- “Манай удирдлага бидний хувийн амьдралын талаар бага боловч сонирхож, бидэнтэй ярилцдаг” асуултад нийт оролцогчдын талаас дээш буюу 57.02% санал нийлэхгүй байна хэмээн тусгасан нь энэ хэсгийн хамгийн ихээр сайжруулах шаардлагатай асуудал болж байна.

3. Харилцан зөвшилцөх



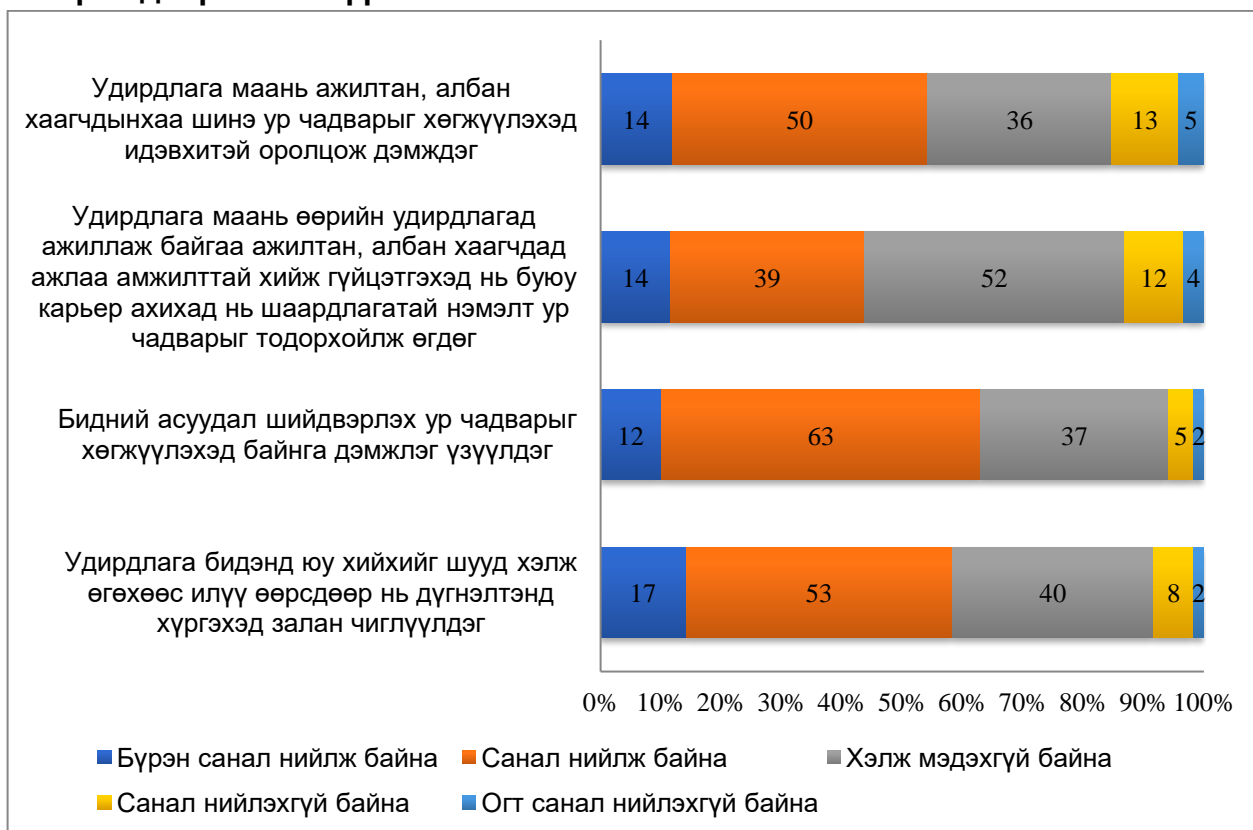
Зураг 31. Харилцан зөвшилцөх чиглэлийн хариултууд

Эдгээр хариултуудыг дарааллаар тодорхойлж дүгнэвэл :

- “Удирдлага маань ТУЗ болон Ерөнхий удирдлагаас ирэх тушаал шийдвэрээс бусад буюу ажилтнуудад хамаарах асуудлаар шийдвэр гаргахдаа бидний саналыг авдаг” гэсэн асуултад нийт судалгаанд оролцогчдын 57 буюу 47.5% нь санал нийлж 35% нь энэ талаарх асуудлыг хэлж мэдэхгүй байна хэмээн хариулж 17.5% буюу 21 оролцогч санал нийлэхгүй байгаагаа илэрхийлсэн байна.

- Энэ хэсгийн асуулт 2 болох “Удирдах ажилтан уг ажлын чанар, үйл ажиллагааны зарчмын талаарх өөрийн хүлээлтийг хэлж, ойлгуулдаг” хэсэгт 92 оролцогч буюу нийт оролцогчдын 74.8% санал нийлсэн.
- “Манай удирдлага ажилтнуудаас өөрөөс нь ямар нэг хүлээлттэй байгаа болон өөртэй нь хэрхэн хамтран ажиллах хүсэлтэй байгаа тухай асууж сонирхдог” асуултад 47 оролцогч буюу 38.52% хэлж мэдэхгүй байна гэсэн хариултыг сонгож 22 оролцогч буюу 18.03% нь огт санал нийлэхгүй байна гэсэн хариултыг сонгожээ. Үүнээс харахад удирдлагын хувьд ажилтнуудын хэрхэн хамтарч ажиллах хүсэлтэй байгаад тийм ч их харилцаа өрнүүлдэггүй, асууж сонирхдог байдлыг илэрхийлж байна. Иймд энэ чиглэлийн асуудлуудад анхаарч хүний нөөцийн менежментийн тогтолцоог бүрдүүлэх хэрэгтэй болж байна.

4. Ур чадварыг хөгжүүлэх



Зураг 32. Ур чадварын хөгжүүлэх чиглэлийн хариултууд

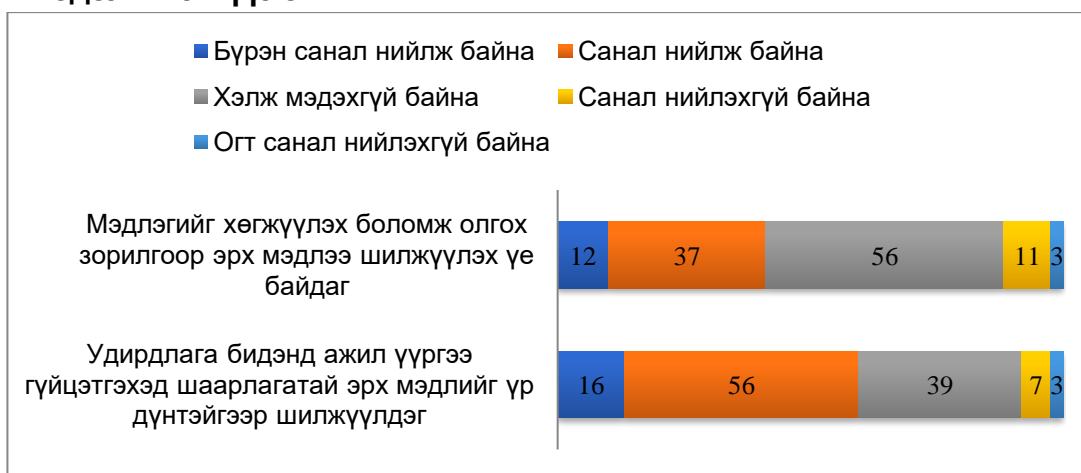
Эдгээр хариултуудыг дарааллаар тодорхойлж дүгнэвэл :

- “Удирдлагын зүгээс ажилтан, албан хаагчдынхаа шинэ ур чадварыг хөгжүүлэхэд идэвхтэй оролцож дэмждэг” асуултад 64 оролцогч буюу нийт оролцогчдын 54.24% санал нийлж, 30.51% энэ талаарх асуудлыг хэлж мэдэхгүй байна гэж хариулсан бол үлдсэн 15.25% буюу 18 оролцогч удирдлагын зүгээс ажилтны шинэ ур чадварыг хөгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлдэггүй гэж хариулсан.
- Ажилтны ур чадварыг хөгжүүлэх бүлгийн дараагийн асуулт болох удирдлагын зүгээс өөрийн шууд удирдлагад ажиллаж буй ажилтнуудын карьер ахихад шаардлагатай нэмэлт ур чадварыг тодорхойлж өгдөг гэсэн үзэл баримтлалд нийт оролцогчдын 42.98% буюу 52 оролцогч хэлж мэдэхгүй байна, харин 13.22% буюу

16 оролцогч санал нийлэхгүй байгаагаа илэрхийлсэн байна. Энэ нь энэ бүлгийн хамгийн их санал нийлэхгүй байна гэсэн хариултыг авсан нь ажилтны карьер төлөвлөлтийн асуудал манай компанийн хувьд чухал асуудал болсон гэдгийг илтгэж байна.

- “Удирдлагын зүгээс ажилтнуудын асуудал шийдвэрлэх ур чадварыг хөгжүүлэхэд байнга дэмжлэг үзүүлдэг” гэсэн асуултад 75 оролцогч буюу нийт олонлогийн 63.03% санал нийлж байна.
- Судалгаанд оролцогчдын 58.33% буюу 70 оролцогчид удирдлага бидэнд юу хийхийг шууд хэлж өгөхөөс илүү өөрсдөөр нь дүгнэлтэд хүргэхэд залан чиглүүлдэгт санал нийлж байгаа нь ажил үүргийн хувьд харилцан ойлголцсоны үндсэн дээр ажилтан юу хийх нь тодорхой болдог гэж хэлж болно. Харин 40 оролцогч буюу судалгаанд оролцогчдын 33.3% энэ талаарх ойлголтыг хэлж мэдэхгүй, үлдсэн 10 оролцогч буюу 8.33% санал нийлэхгүй байгаагаа илэрхийлсэн байна.

5. Эрх мэдэл шилжүүлэх



Зураг 33. Эрх мэдэл шилжүүлэх чиглэлийн хариултууд

Эдгээр хариултуудыг дарааллаар тодорхойлж дүгнэвэл :

- “Удирдлагын зүгээс ажилтнуудад ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай эрх мэдлийг шилжүүлдэг хэсэгт 72 оролцогч буюу нийт оролцогчдын 59.5% санал нийлсэн.
- Харин “мэдлэгийг хөгжүүлэх боломж олгох зорилгоор эрх мэдлээ шилжүүлэх үе байдаг” гэсэн ойлголтод нийт оролцогчдын 47.06% хэлж мэдэхгүй байна хэмээн хариулсан нь дийлэнх оролцогчид энэ талаарх асуудалд хариулт өгөхөд эргэлзэж байгааг харуулж байна. Иймд ажилтны зүгээс удирдлагаас мэдлэгийг хөгжүүлэх боломж олгох зорилготой эрх мэдлээ шилжүүлэх тохиолдол тийм ч их байдаггүй нь хүний нөөцийн менежментийн хувьд онцгой анхаарах асуудал болж байна.

6. Эргэх холбоо, үнэлгээ



Зураг 34. Эргэх холбоо, үнэлгээний чиглэлийн хариултууд

Эдгээр хариултуудыг дарааллаар тодорхойлж дүгнэвэл :

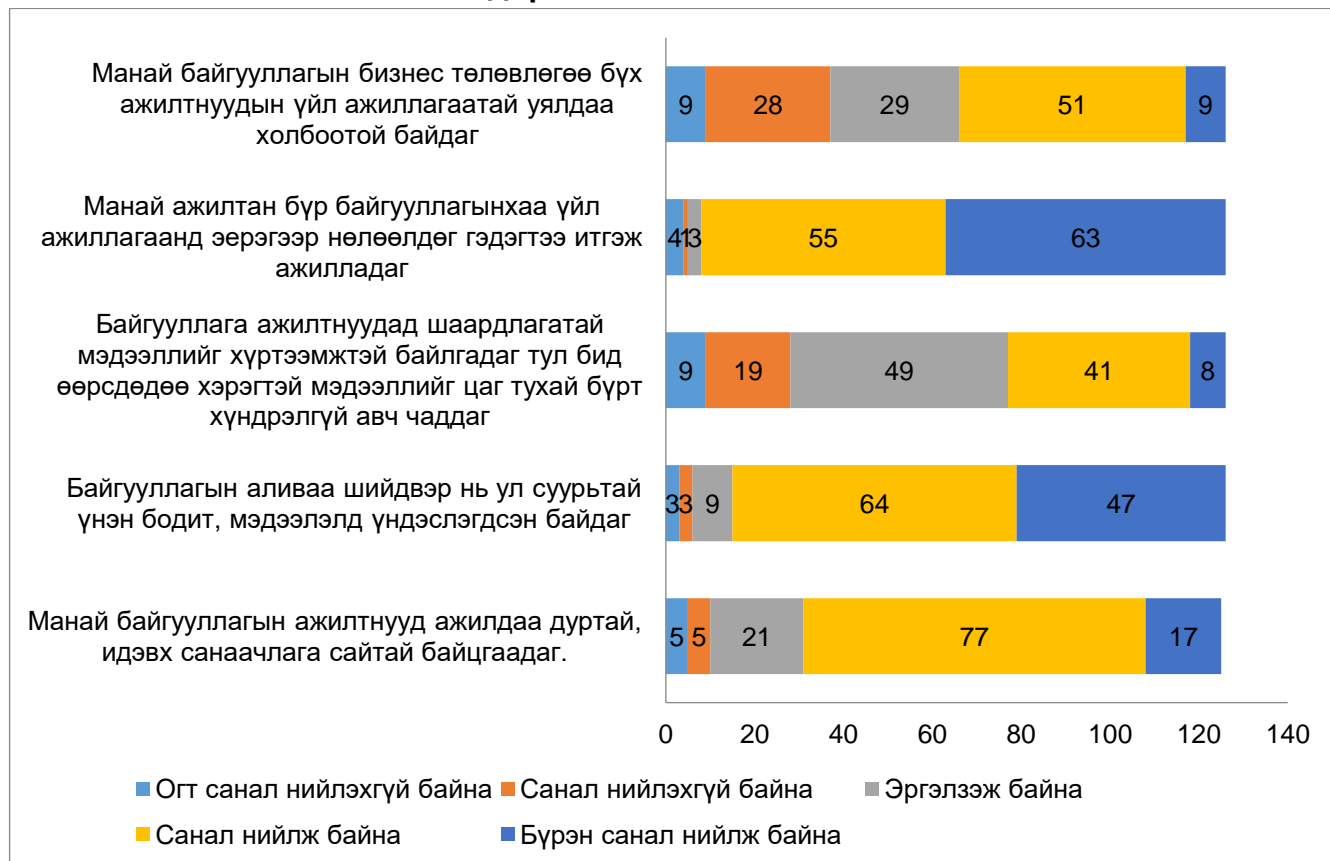
- “Манай удирдлага өөрийн удирдлагад ажиллаж буй ажилтны амжилт, хувь нэмрийг сайшааж, шагнадаг” асуултад судалгаанд оролцогчдын 68.6% санал нийлж байгаа нь ажил үүрэг, удирдлага зохион байгуулалтын эргэх холбоо сайн байгааг тодорхойлж байна.
- Манай удирдлага бидний давуу тал болон цаашид хөгжүүлэх/сайжруулах хэрэгтэй гэсэн зүйл дээр цагаа олсон, тодорхой зөвлөмж, санаа оноо өгдөг ойлголтод дийлэнх буюу 83 оролцогч 63.64%-тай санал нийлж байна.

--- оОо ---

ХАВСРАЛТ 3: Байгууллагын соёлын судалгаа

“Байгууллагын соёлын судалгаа”-ны үзүүлэлт бүрээр асуулгад оролцогчдын хариулт тоон диаграмм болон тэдгээрээс хийх дүгнэлтүүдийг авч үзье.

1. Ажилтан өөрийн хариуцдаг ажил үүргийн хүрээнд тодорхой “эрх мэдэл”-тэй байгаа эсэхийг тодорхойлох нь:



Зураг 35. Ажил үүргийн хүрээнд эрх мэдлийг тодорхойлох нь

Ажилтан өөрийн хариуцдаг ажил үүргийн хүрээнд тодорхой “эрх мэдэл”-тэй байгаа эсэхийг тодорхойлох бүлгийн асуултуудад судалгаанд оролцогчид дараах байдлаар хариулсан байна. Үүнд:

- “Манай байгууллагын бизнес төлөвлөгөө бүх ажилтнуудын үйл ажиллагаатай уялдаа холбоотой байдаг” хэмээх ойлголтонд нийт 126 ажилтан хариулт илгээснээс санал нийлж байна, болон бүрэн санал нийлж байгаа оролцогчид нийт оролцогчдын 75.3%-ийг эзэлсэн эерэг дүн гарсан байна.
- “Манай ажилтан бүр байгууллагынхаа үйл ажиллагаанд эерэгээр нөлөөлдөг гэдэгтээ итгэж ажилладаг” хэмээх хувь хүний итгэл үнэмшлийг шалгасан ойлголтод нийт олонлогийн 88.1% ямар нэгэн байдлаар санал нийлж байна хэмээн хариулсан нь ажилтан нь ажиллаж буй хамт олныхоо ажил үүрэг бат итгэлтэй байгааг харуулж байна.
- “Байгууллага ажилтнуудад шаардлагатай мэдээллийг хүртээмжтэй байлгадаг тул бид өөрсдөдөө хэрэгтэй мэдээллийг цаг тухай бүрт хүндрэлгүй авч чаддаг” асуултад оролцогчид харьцангуй эргэлзэж санал нийлэхгүй байна гэсэн

хувилбарыг сонгосон байна. Энэ нь нийт судалгаанд оролцогчдын 61.11%-ийг эзэлж байгаа төдийгүй байгууллагын зүгээс ажилтнуудын хоорондох мэдээллийн эргэх холбоог сайжруулах арга хэмжээ авах нь зүйтэй санагдаж байна.

- Судалгаанд оролцогчдын 93.65% “Байгууллагын аливаа шийдвэр нь ул суурьтай үнэн бодит, мэдээлэлд үндэслэгдсэн байдаг” хэмээн хариулсан байна.
- “Манай байгууллагын ажилтнууд ажилдаа дуртай, идэвх санаачлага сайтай байцгаадаг” энэ ойлголтод судалгаанд оролцогчдын 47.62% ямар нэгэн байдлаар санал нийлж, 21 оролцогч буюу 23.02% эргэлзэж, үлдсэн 29.37% санал нийлэхгүй байна гэсэн сонголтыг сонгожээ. Үүнээс харахад ажилчид нийт ажилчдыг идэвх санаачлагатай, ажилтай дуртай байдаг эсэхэд бага зэрэг сэтгэл ханамжгүй байдал байгаа нь харагдаж байна.

2. Байгууллагынхаа зорилгын төлөө ажилтнууд хамтран ажиллаж байгаа эсэхийг тодорхойлох нь:



Зураг 36. Хамтран ажиллаж байгаа эсэхийг тодорхойлох нь

Байгууллагын зорилгын төлөө ажилтнууд “хамтран ажиллаж” байгаа эсэхийг тодорхойлох энэ бүлгийн хариултуудаас дараах дүгнэлтүүд гарч байна.

- “Бид аливаа ажлыг гүйцэтгэхдээ удирдлагаас ирэх зааварчилгаанаас илүү баг хоорондоо ярьж байгаад ажлаа хийчихдэг” гэсэн ойлголтод судалгаанд оролцогчдын 26.98% эргэлзэж байгаагаа илэрхийлж, 34.13% санал нийлэхгүй болон огт санал нийлэхгүй байж, 49 оролцогч буюу 39.89% ямар нэгэн

байдлаар санал нийлсэн харагдаж байна. Үүнийг нэгтгэн дүгнэвэл нийт судалгаанд оролцогчдын 61.11% нь ажил үүргээ гүйцэтгэхдээ баг хоорондоо ярьж байгаад ажлаа гүйцэтгэдэг бус удирдлагын үүрэг даалгаврыг шууд гүйцэтгэдэг байдал илрэн гарч байна.

- Судалгаанд оролцогчдын 70.4% “Баг” “хамт олон” гэдэг байгууллагын хувьд хамгийн чухал ойлголт байдаг” гэдэгт бүрэн болон санал нийлсэн байна.
- “Манай байгууллагын үйл ажиллагаа эмх цэгцтэй, тодорхой төлөвлөгдсөн байдаг тул ажилтнууд өөрийн болон байгууллагын зорилгоо уялдуулан ажилладаг” ойлголтод 50 оролцогч эргэлзэж, 49 оролцогч санал нийлж, 12 оролцогч бүрэн санал нийлж, харин 16 оролцогч буюу судалгаанд хамрагдсан ажилтны 12.6% санал нийлэхгүй байгаагаа илэрхийлсэн. Ажилчид компанийн үйл ажиллагааны хувьд тодорхой төлөвлөгдөж, ажилтнууд түүнд уялдуулан ажиллаж чадаж байгаа гэдэгтээ итгэлгүй байгааг судалгаа харуулж байна.
- Нийт оролцогчдын 94.44% “Би ажлаа хийж байхдаа өөрийгөө байгууллагынхаа нэгэн эд эс гэдгээ үргэлж мэдэрдэг” хэмээн хариулсан.
- “Байгууллага маань хамтын ажиллагааг эрхэмлэж ажилтнуудаа дэмжиж ажилладаг” ойлголтонд нийт оролцогчдын 52.76% санал нийлж байгаагаа илэрхийлж, харин 40 оролцогч буюу 31.5% эргэлзсэн хандлагатай байсан.

3. Ажилтнууд ур чадвараа тасралтгүй хөгжүүлдэг байдлыг тодорхойлох



НЬ:

Зураг 37. Ажилтнууд ур чадвараа тасралтгүй хөгжүүлэх байдлыг тодорхойлох нь

Ажилтнууд “ур чадвар”-аа тасралтгүй хөгжүүлэх байдлыг тодорхойлох бүлгийн хариултуудаас дараах дүгнэлтүүд гарч байна.

- “Байгууллага ажил үүргийнх нь хувьд ажилтнууддаа тодорхой хэмжээний эрх мэдлийг өгдөг учраас хүмүүс ажлаа хийхдээ өөрсдийнхөөрөө сэтгэж, санаачилж ажилладаг” ойлголтод нийт судалгаанд оролцогчдын 52.76% санал нийлж, үлдсэн оролцогчид эргэлзэж, санал нийлэхгүй байгаагаа илэрхийлсэн.
- Харин нийт оролцогчдын 94.44% чадварлаг ажилтантай байх нь байгууллага өөрөө нийгэмд өрсөлдөхүйц давуу байхын гол үндэс гэж бид үздэг.
- Байгууллага ажилтнуудынхаа ур чадварыг дээшлүүлэхэд тогтмол хөрөнгө оруулалт хийдэг гэсэн ойлголтод нийт судалгаанд оролцогчдын 51.97% эргэлзэж, санал нийлэхгүй байгаагаа илэрхийлсэн. Энэ нь байгууллагын зүгээс ажилтнуудын ур чадварыг өгсөх тал дээр хангалттай бус хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийдэг хэмээн дүгнэгдлээ.
- Харин компанийн зүгээс ажилтнуудын ур чадварыг хөгжүүлэх талаарх энэ бүлгийн ажилтнууд ажил үүргээ гүйцэтгэх хангалттай ур чадваргүй улмаас байгууллагад хүндрэл гардаг хэмээх ойлголтод оролцогчид сөрөг бодолтой байгаа нь харагдлаа. Учир нь 77 оролцогч энэ ойлголттой санал нийлэхгүй болон эргэлзэж байгаа гэсэн хариултыг сонгожээ.

4. Эв нэгдэл, зохион байгуулалттай байдлыг тодорхойлох нь:



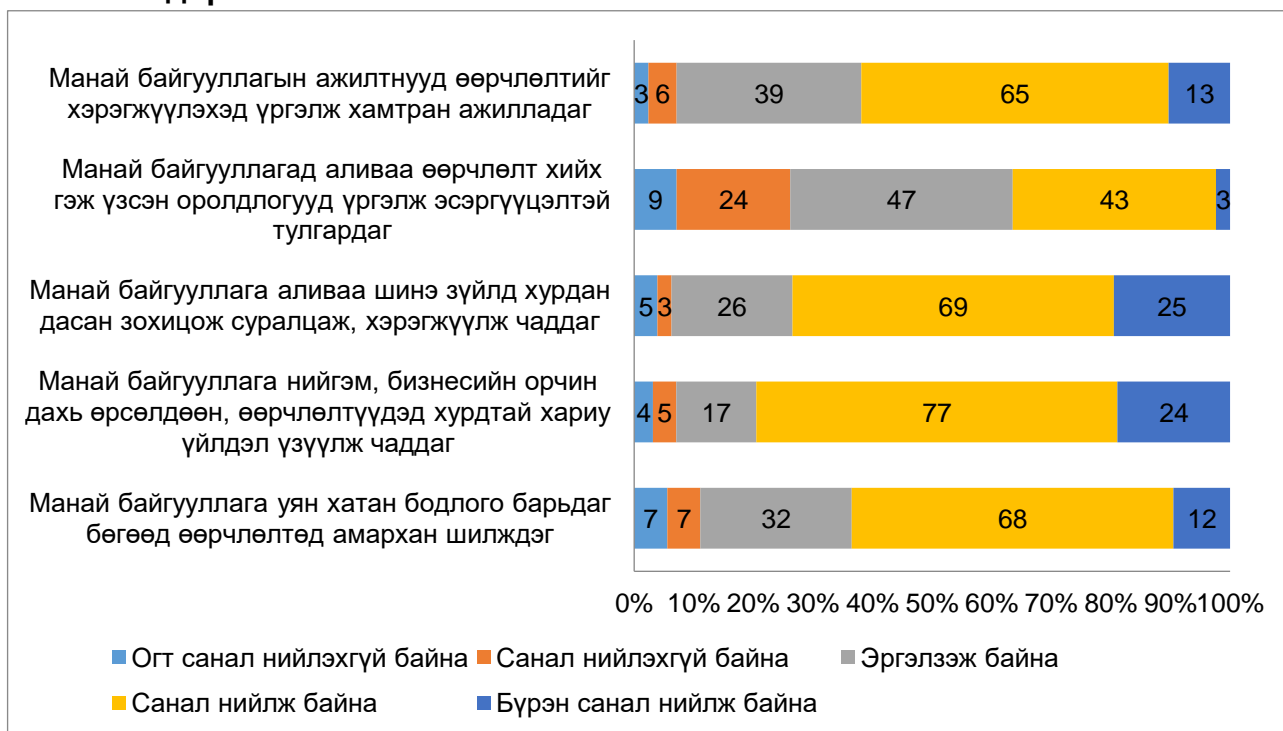
Зураг 38. Эв нэгдэл, зохион байгуулалттай байдлыг тодорхойлох нь

Байгууллагын соёлын судалгааны “Эв нэгдэл”, “Зохион байгуулалттай” байдлыг тодорхойлох зорилгын асуултуудад хариулсан байдлыг дараах байдлаар дүгнэж байна.

- Судалгаанд оролцогчдын 51.18% “Байгууллагад аливаа санал зөрөлдөөн гарах үед хэн хэндээ ашигтай байх шийдэлд хүрэхийн тулд талууд хичээл чармайлт гаргадаг” ойлголтод санал нийлсэн.
- Харин “Манай байгууллага тогтвортой сайн байгууллагын соёлтой” гэсэн байгууллагын соёлыг тодорхойлох асуултад 69 оролцогч буюу нийт оролцогчдын 54.76% эргэлзэж, санал нийлэхгүй байгаагаа илэрхийлсэн байна. Энэ нь ажилчид байгууллын соёлын талаар тийм ч төлөвшсөн ойлголттой бус байгааг илэрхийлж байна.
- Үүнтэй зэрэгцэн дараагийн анхаарал хандуулах хэрэгтэй асуудал бол “Манай байгууллагад ажилтнууд ажил үүргээ гүйцэтгэхдээ ямар байдлаар хийж болох болон болохгүй байх талаар маш тодорхой заасан зөвшилцөл журам үйлчилдэг” ойлголтод судалгаанд оролцогчдын хамгийн их буюу 46 оролцогч /36.22%/ эргэлзэж, 24.41% санал нийлэхгүй байгаагаа илэрхийлжээ.
- Харин дараагийн ойлголт болох “Нилээд төвөгтэй асуудлуудад ч бид амархан шийдэлд хүрч, зөвшилцөж чаддаг” гэсэн ойлголтод харьцангуй олонх санал нийлсэн үзүүлэлттэй байна. Гэсэн хэдий ч төдий чинээний “Зарим чухал асуудлууд дээр зөвшилцөл, шийдэлд хүрэхэд хэцүү байдаг” хэмээн санал хүсэлтээ илэрхийлсэн байна.

Эдгээр асуудлуудаас дүгнэхэд ажилтнуудын эв нэгдэл, зохион байгуулалтын асуудал нь компанийн зүгээс сайжруулалт, шинэчлэлт хийх зайлшгүй шаардлагатай гэсэн дүгнэлтэд хүргэлээ.

5. Цаг үе, хэрэгцээ шаардлагын дагуу “өөрчлөлтийг бий болгох” чадварыг тодорхойлох нь:



Зураг 39. Өөрчлөлтийг бий болгох чадварыг тодорхойлох нь

Дээрх графикаас харахад дийлэх оролцогчид “Манай байгууллага уян хатан бодлого барьдаг бөгөөд өөрчлөлтөд амархан шилждэг”, “Манай байгууллага нийгэм, бизнесийн орчин дахь өрсөлдөөн, өөрчлөлтүүдэд хурдтай хариу үйлдэл үзүүлж чаддаг”, “Манай байгууллага аливаа шинэ зүйлд хурдан дасан зохицож суралцаж, хэрэгжүүлж чаддаг” гэсэн ойлголтуудад судалгаанд оролцогчдын дийлэнх нь санал нийлж байна.

Үүний адил “Манай байгууллагын ажилтнууд өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэхэд үргэлж хамтран ажилладаг” ойлголтонд оролцогчид санал нийлж, “Манай байгууллагад аливаа өөрчлөлт хийх гэж үзсэн оролдлогууд үргэлж эсэргүүцэлтэй тулгардаг” асуудалтай оролцогчид санал нийлэхгүй байгаа нь харьцангуй эсэргүүцэл бага тулгардгийг илэрхийлж байна. Энэ бүлгийн дээрх 5 асуудлаас дүгнэхэд цаг үе, хэрэгцээ шаардлагын дагуу “өөрчлөлтийг бий болгох” чадварыг байгууллагын ажилчид эзэмшсэн байна хэмээн дүгнэж байна.

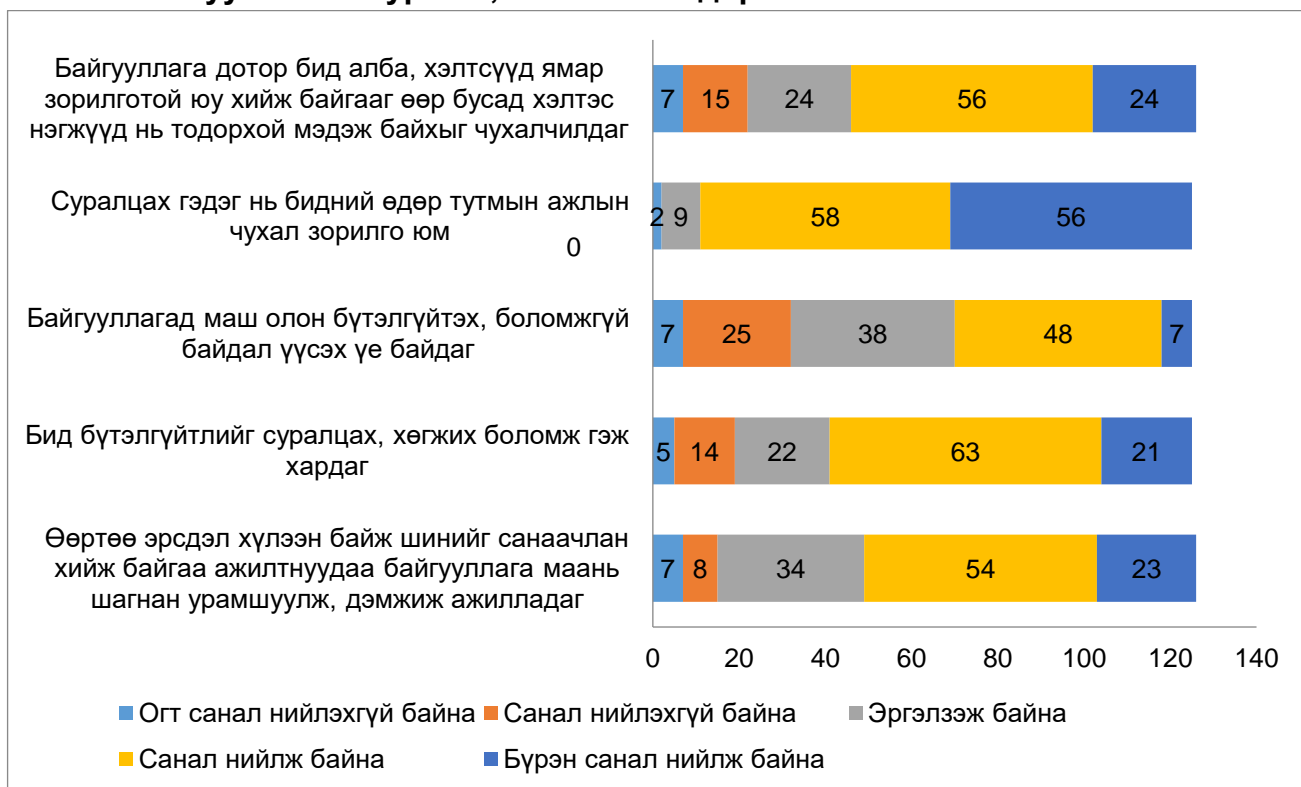
6. Үйлчлүүлэгчдэд тавих анхаарлын төвшинг тодорхойлох нь:



Зураг 40. Үйлчлүүлэгчдэд тавих анхаарлын төвшинг тодорхойлох нь

“Үйлчлүүлэгчдэд тавих анхаарал”-ын төвшинг тодорхойлох бүлгийн дээрх асуудлуудад ажилтнууд харьцангуй санал нийлж байгаагаа илэрхийлсэн байна.

7. Байгууллагын сургалт, хөгжлийг тодорхойлох нь :



Зураг 41. Байгууллагын сургалт хөгжлийг тодорхойлох нь

Байгууллагын сургалт, хөгжлийг тодорхойлох бүлгийн асуултанд судалгаанд оролцогчид дараах байдлаар хариулжээ. Үүнд:

- Дийлэнх оролцогчид “Өөртөө эрсдэл хүлээн байж шинийг санаачлан хийж байгаа ажилтнуудаа байгууллага маань шагнаан урамшуулж, дэмжиж ажилладаг” гэдэгт санал нийлж сэтгэл ханамжтай байгаагаа илэрхийлсэн.
- “Бид бүтэлгүйтлийг суралцах, хөгжих боломж гэж хардаг”, “Суралцах гэдэг нь бидний өдөр тутмын ажлын чухал зорилго юм” гэсэн ойлголтуудтай санал нийлж байгаа нь ажилчид суралцах, хөгжих хүсэл эрмэлзэлтэй байгааг харуулж байна.

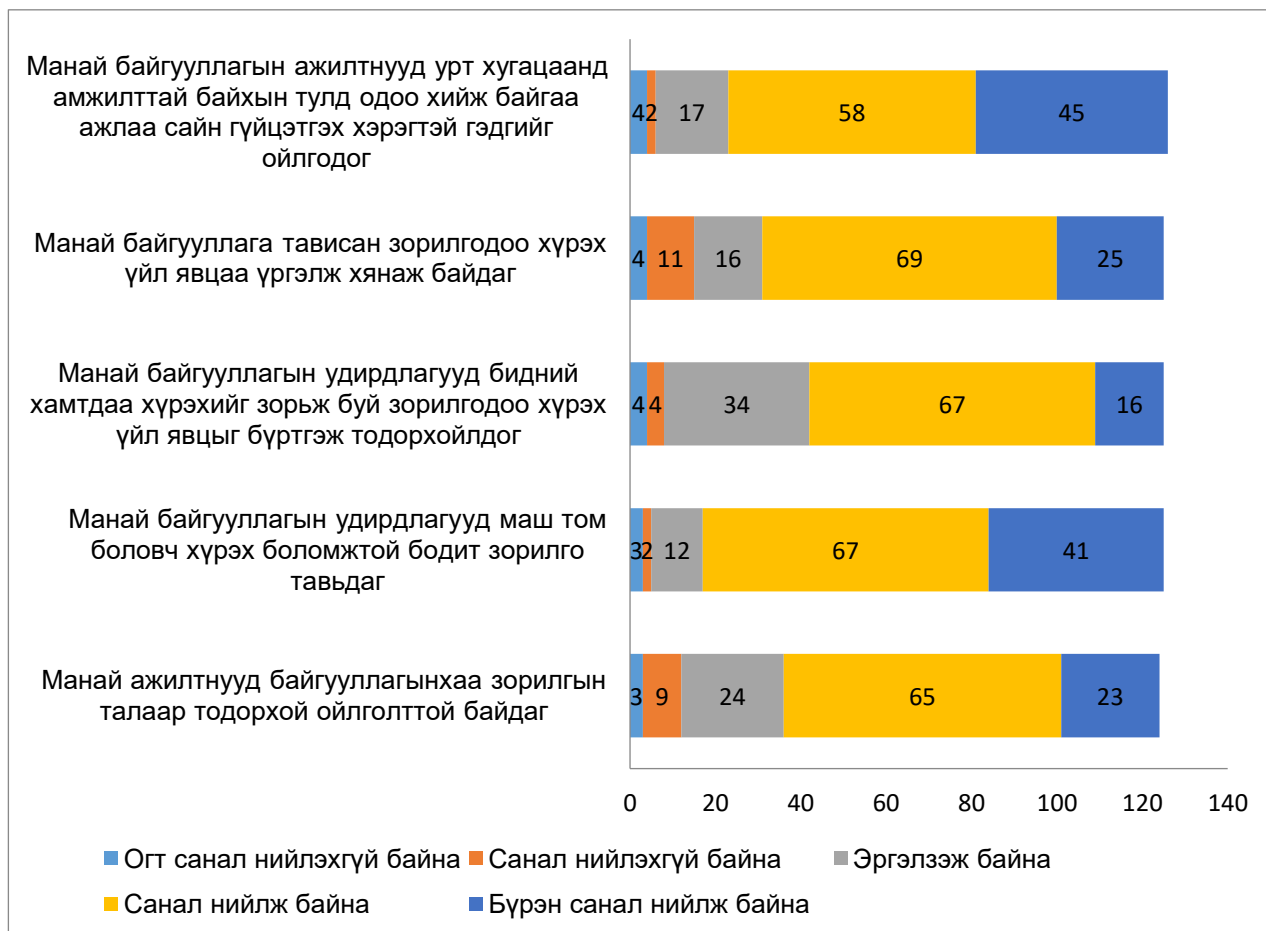
8. Байгууллагын стратеги, бодлого төлөвлөлтийг тодорхойлох нь :

Зураг 42. Байгууллагын стратеги, бодлого төлөвлөлт тодорхойлох нь

Дүгнэгдсэн графикаас харахад байгууллагын стратеги, бодлого төлөвлөлтийг тодорхойлох бүлгийн асуултын хариулт нь эерэг нөлөөтэй байгааг харж болох юм. “Байгууллага маань урт хугацаанд зорьсон зорилго, алсын хараатай”, “Манай байгууллага ирээдүйд чиглэсэн тодорхой стратеги бодлоготой” хэмээх асуудлуудтай дийлэнх олонх санал нийлжээ.

Мөн “Манай байгууллагын стратеги бодлого нь бусад байгууллагуудын өрсөлдөх арга барилаа өөрчлөхөд нь нөлөөлж чиглүүлж байдаг” асуудалд нийт оролцогчдын 62.1% санал нийлсэн нь тэд өөрийн компаниа зах зээлд үйл ажиллагаа явуулж байгаа бусад компанитай харьцуулахад өрсөлдөх чадвартай хэмээн итгэж байгааг харуулсан.

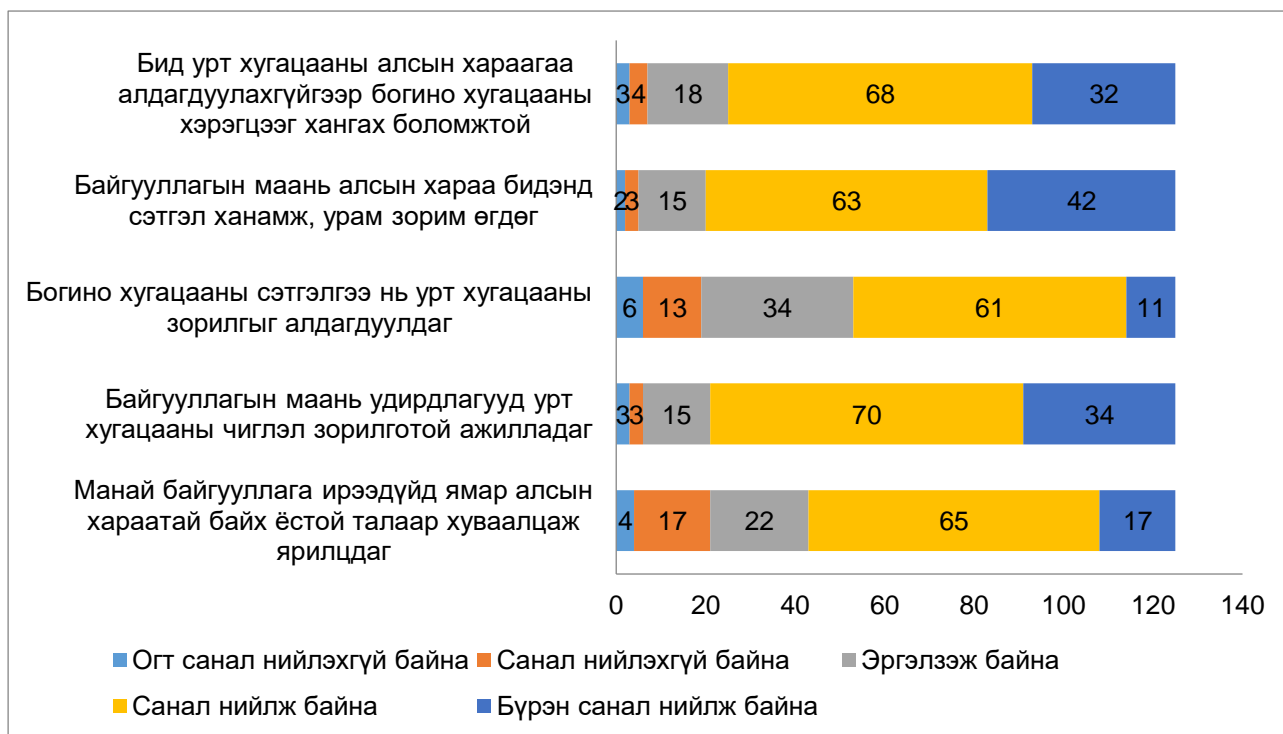
9. Байгууллагын зорилго, зорилтуудыг тодорхойлох нь:



Зураг 43. Байгууллагын зорилго, зорилтуудыг тодорхойлох нь

Байгууллагын зорилго, зорилтуудыг тодорхойлох энэ бүлгийн асуудлуудад судалгаанд оролцогчид тодорхой сайн ойлголттой байлаа. Тодруулбал “Манай байгууллагын удирдлагууд маш том боловч хүрэх боломжтой бодит зорилго тавьдаг” /86.4%/, “Манай байгууллагын ажилтнууд урт хугацаанд амжилттай байхын тулд одоо хийж байгаа ажлаа сайн гүйцэтгэх хэрэгтэй гэдгийг ойлгодог” /81.75%/ санал нийлж байгаа юм. Энэ нь ажилчид урт хугацаандаа ажилчид байгууллагын зорилго, зорилтыг ухамсарлан ажил үүргээ гүйцэтгэдэг гэсэн дүгнэлтэд хүргэлээ.

10. Байгууллагын “Алсын хараа”-г тодорхойлох нь:



Зураг 44. Байгууллагын алсын харааг тодорхойлох нь

Байгууллагын соёлын талаарх судалгааны сүүлийн хэсэг болох байгууллагын алсын харааг хэрхэн ойлгож, харилцан уялдаатай ажилладаг байдлыг харуулбал:

- Дийлэнх буюу нийт оролцогчдын 84% “Байгууллагын маань алсын хараа бидэнд сэтгэл ханамж, урам зориг өгдөг” гэж хариулжээ.
- Дээрх графикаас харж дүгнэхэд байгууллагын алсын харааг тодорхойлох асуудлуудад дийлэнх олонх санал нийлж, компанийн стратеги төлөвлөгөөний талаар тодорхой ойлголттой байгааг харуулж байна.

ХАВСРАЛТ 4: Ажилчдын сэтгэл ханамжийн судалгаа

Сэтгэл ханамжийн судалгаа"-ны асуулгад оролцогчдын хариулт болон тэдгээрээс хийх дүгнэлтүүдийг авч үзье.

1. Байгууллагын удирдлагын тухай

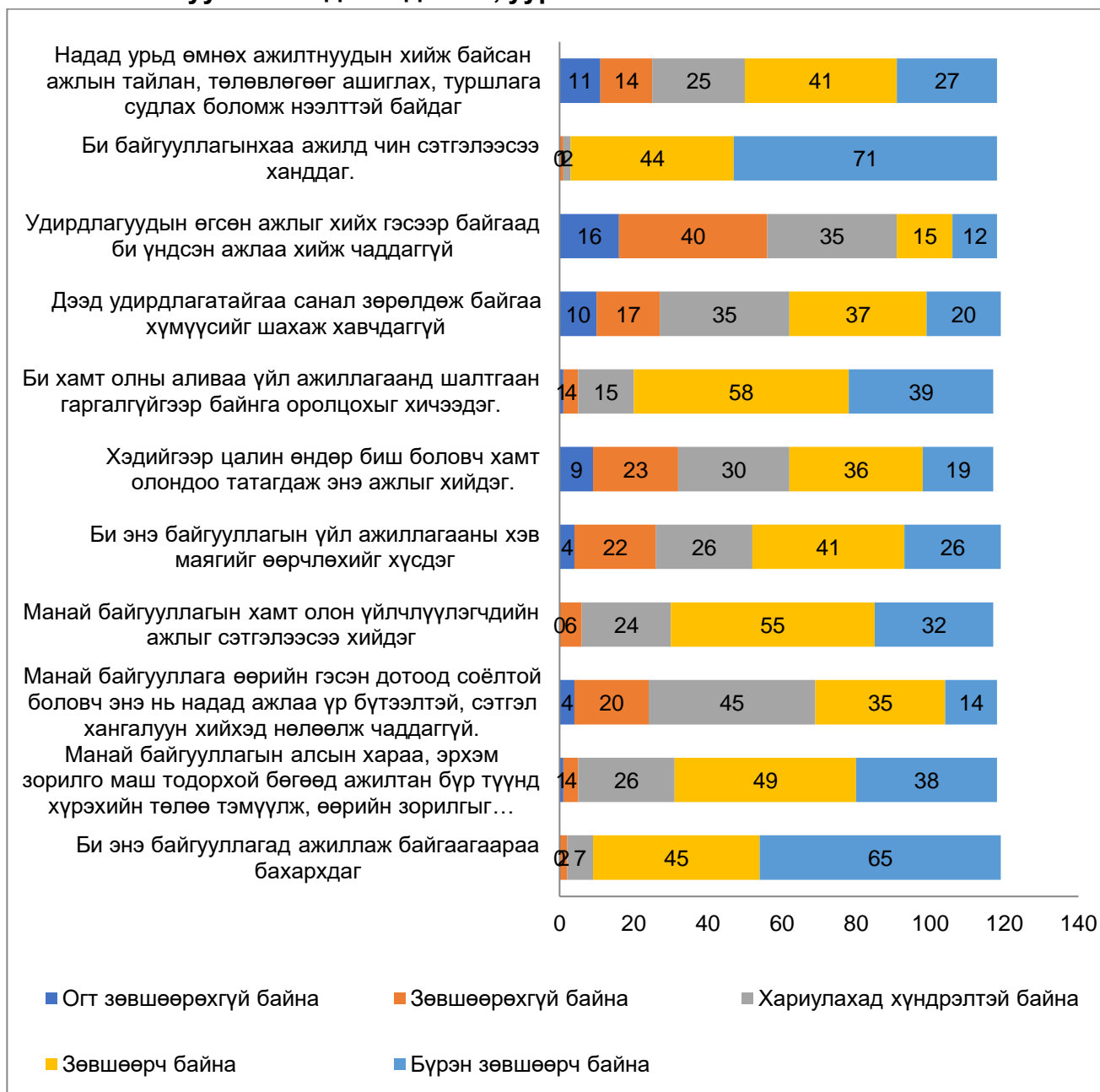


Зураг 45. Байгууллагын удирдагын чиглэлээр

Байгууллагын ажилтнуудын сэтгэл ханамжийн судалгаагаар юуны өмнө байгууллагын удирдлагын талаар хамт олны санаа дүгнэлтийг судалсан байна.

- Удирдлагын гүйцэтгэлийн чанар хэсэгт нийт судалгаанд оролцогчдын 76%-аас дээш оролцогчид “Би байгууллагынхаа удирдлагуудыг чадварлаг мэргэжилтэн гэж үнэлдэг”, “Манай байгууллага энэ салбартаа хүчтэй өрсөлдөгч мөн”, “Удирдлага маань аливаа асуудлыг цаг хугацаанд нь шийдвэрлэж чаддаг” сэтгэл ханамжтай байдаг буюу санал нийцсэн үзүүлэлттэй байна.
- Харин удирдлагын дэмжлэг хир байгааг үнэлсэн асуултуудад харьцангуй дундаж байр суурьтай, итгэлтэй бус хариултууд өгсөн байна үзүүлэлттэй байгаа нь удирдлагын дэмжлэг үзүүлдэг байдал нь ажилтнуудын сэтгэл зүйд нөлөөлөх хэмжээний үр дүнгүй байгааг харуулж байна.
- Харин сүүлийн хэсгийн удирдлагадаа итгэх итгэл бүлэг асуудлуудын хувьд ажилтнуудын зүгээс харьцангуй удирдлагаа итгэдэг, хүндэлдэг гэдгийг харуулж бай. Учир нь уг бүлгийн ойлголтууд нь судалгаанд оролцогчдоос 69.15%-ийн санал нийцсэн үнэлгээг авсан юм.

2. Байгууллагын дотоод соёл, уур амьсгал



Зураг 46. Байгууллагын дотоод соёл, уур амьсгалын чиглэлээр

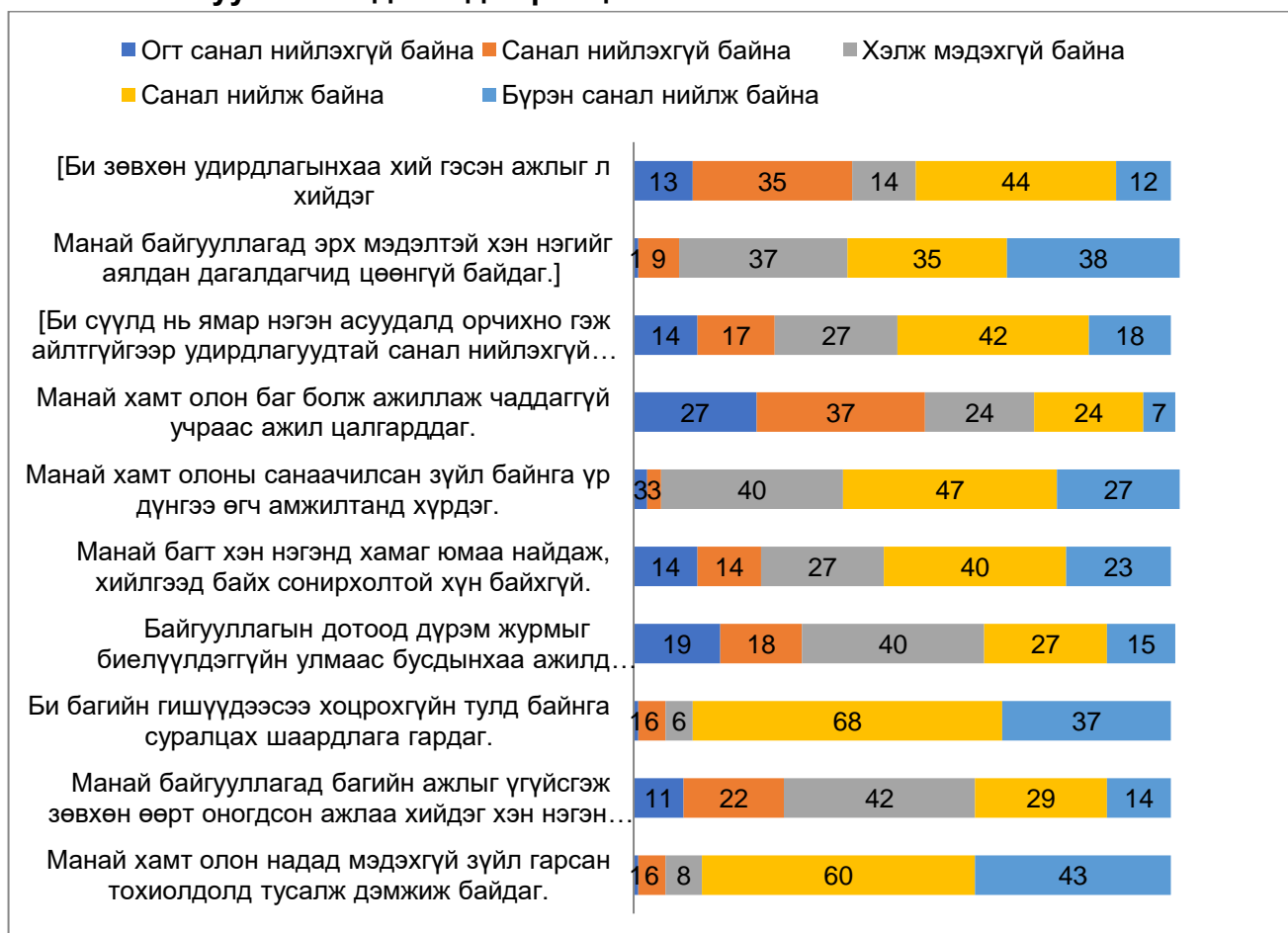
Энэ хэсэгт ажилчид байгууллагын соёл, уур амьсгалд хэр зэрэг сэтгэл ханамжтай ажиллаж байгааг тодорхойллоо.

- Судалгаанд оролцогчдын 92.44% “Би энэ байгууллагад ажиллаж байгаагаараа бахархдаг” гэсэн ойлголтонд зөвшөөрсөн байр суурьтай байсан бол “Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго маш тодорхой бөгөөд ажилтан бүр түүнд хүрэхийн төлөө тэмүүлж, өөрийн зорилгыг уялдуулж ажилладаг” ойлголтод 73.73%-иар ямар нэгэн байдлаар зөвшөөрч байгаагаа илэрхийлсэн.
- Харин байгууллагын соёлын талаар тодорхойлох дараагийн асуулт болох “Манай байгууллага өөрийн гэсэн дотоод соёлтой боловч энэ нь надад ажлаа үр бүтээлтэй, сэтгэл хангалуун хийхэд нөлөөлж чаддаггүй” ойлголтод 58.48% нь уг асуултанд хариулахад хүндрэлтэй байна, зөвшөөрөхгүй байгаагаа илэрхийлсэн

юм. Бид эндээс байгууллагын соёл нь ажил гүйцэтгэхэд ямар нэгэн сэдэл, нөлөөлөхүйц байдаггүй гэх дүгнэлтэнд хүрч болно.

- “Би энэ байгууллагын үйл ажиллагааны хэв маягийг өөрчлөхийг хүсдэг” асуултыг ямар нэгэн байдлаар хүлээн зөвшөөрсөн оролцогчид нийт оролцогчдын 56.3%-ийг эзэлж байгаа юм. Энэ нь ажилчид байгууллагын үйл ажиллагааны хэв маягийг өөрчлөхийг хүсдэг болохыг тодорхойлж байна. Дараагийн асуулт болох “Би хамт олны аливаа үйл ажиллагаанд шалтгаан гаргалгүйгээр байнга оролцохыг хичээдэг.”, “Би байгууллагынхаа ажилд чин сэтгэлээсээ ханддаг” ойлголтуудыг судалгаанд оролцогчид хүлээн зөвшөөрсөн. Энэ нь тэд байгууллагын ажилаа хийх хүсэл эрмэлзэлтэй байгаагийн хажуугаар ажлаас гадуурх хамт олны үйл ажиллагаанд оролцохдоо бэлэн ба түүнд сэтгэл ханамжтай байдаг байна.
- Судалгаанд оролцогчдын 52.1% нь “Дээд удирдлагатайгаа санал зөрөлдөж байгаа хүмүүсийг шахаж хавчдаггүй” гэсэн ойлголтыг зөвшөөрөхгүй болон хариулахад хүндрэлтэй байна хариулсан байна. Энэ нь байгууллага дотор дээд удирдлагатайгаа санал зөрөлдсөн үед ямар нэгэн байдлаар таагүй уур амьсгал бүрддэг гэсэн ойлголтонд хүргэж болох юм.

3. Байгууллагын дотоод харилцаа



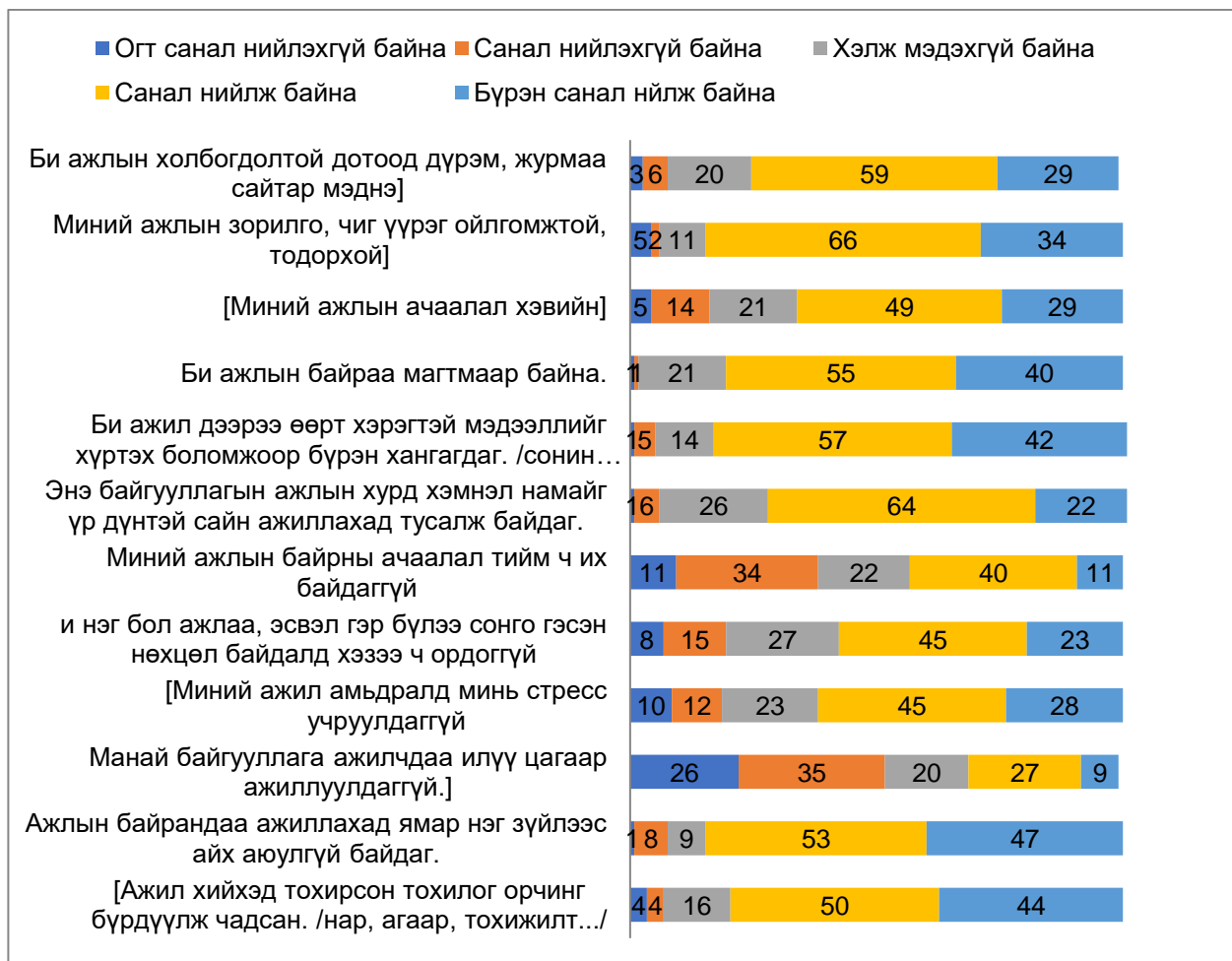
Зураг 47. Байгууллагын дотоод харилцааны чиглэлээр

Байгууллагын дотоод харилцааны өнөөгийн нөхцөл байдал, болон дотоод харилцааны талаарх ажилтнуудын сэтгэл ханамжийг дүгнэвэл:

- “Манай хамт олон надад мэдэхгүй зүйл гарсан тохиолдолд тусалж дэмжиж байдаг.”, “Би багийн гишүүдээсээ хоцрохгүйн тулд байнга суралцах шаардлага гардаг.” асуултуудад судалгаанд оролцогчдын 87%-аас дээш оролцогчид санал нийлж байсан.
- Дийлэнх оролцогчид буюу 64.7% нь “Байгууллагын дотоод дүрэм журмыг биелүүлдэггүйн улмаас бусдынхаа ажилд чирэгдэл учруулдаг хэн нэгэн манай байгууллагад байхгүй.” ойлголтонд санал нийлэхгүй, хэлж мэдэхгүй хэмээн хариулт өгчээ. Үүнээс харвал байгууллагын дотоод харилцаанд ажилтнуудын хоорондын ажлын уялдаа үл нийцэж нэг нь нөгөөгийнхөө ажлын бүтээмжид саад учруулдаг гэж тодорхойлогдож байна.
- Мөн оролцогчдын 60.83% “Манай байгууллагад эрх мэдэлтэй хэн нэгийг аялдан дагалдагчид цөөнгүй байдаг.-т санал нийлж, 30.83% нь хэлж мэдэхгүй байна хэмээн сэтгэгдлээ илэрхийлсэн нь байгууллагын дотоод уур амьсгалд сөргөөр нөлөөлж ажилчид тодорхой хэмжээгээр сэтгэл ханамжгүй байдгийг илэрхийлж болох юм.

Дээрх графикаас харахад байгууллагын дотоод харилцааны байдалд ажилчид сэтгэлд ханамжгүй байдгийг харж болох юм. Энэ нь Байгууллагын менежментийн тогтолцооны үр өгөөжийг багасгах, хүний нөөцийн менежментийн бодлого эсвэл менежментийн шаардлагуудад шууд сөрөг нөлөө үзүүлэх сөрөг үр дагавартай.

4. Ажлын байрны орчин ба ажлын стресс

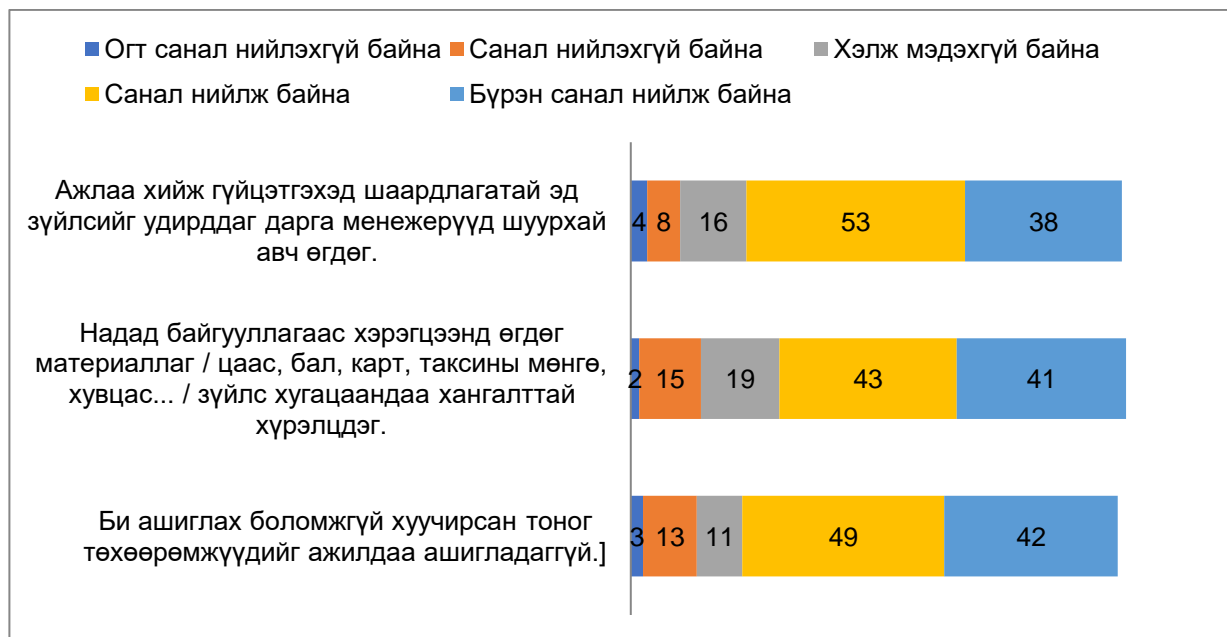


Зураг 48. Ажлын байрны орчин ба ажлын стресс

Ажлын байрны орчин - ажлын стрессийг тодорхойлох энэ бүлгийн эхний анхаарах асуудал бол “Манай байгууллага ажилтнуудаа илүү цагаар ажиллуулдаггүй” ойлголтын дундаж утга хамгийн бага буюу 2.6 буюу дийлэнх олонх санал нийлэхгүй байж түүний адил “Миний ажлын байрны ачаалал тийм ч их байдаггүй” ойлголтын дундаж утга 3.1 буюу дийлэнх олонх санал нийлэхгүй хэмээн судалгааны үр дүн гарсан байна. Илүү цагаар суух, ажлын ачаалалтай ажилладаг нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжид сөргөөр нөлөөлөх учир энэ чиглэлийн менежментийн асуудалд анхаарал хандуулах хэрэгтэй болж байна.

Үүний эсрэгээр ажлын байрыг бүрдүүлж буй оффисын орчин, аюулгүй байдал, ажил дээр өөрт хэрэгтэй мэдээллийг хүртэх боломж зэрэгт судалгаанд оролцогчид сэтгэл ханамжтай байдлыг илэрхийлсэн байна. Мөн ажлын холбогдолтой дотоод дүрэм, журмаа сайтар мэддэг, ажлын зорилго, чиг үүрэг ойлгомжтой зэрэг ажлын байраа магтмаар зүйлүүд байгаа нь ч ажиглагдаж байна.

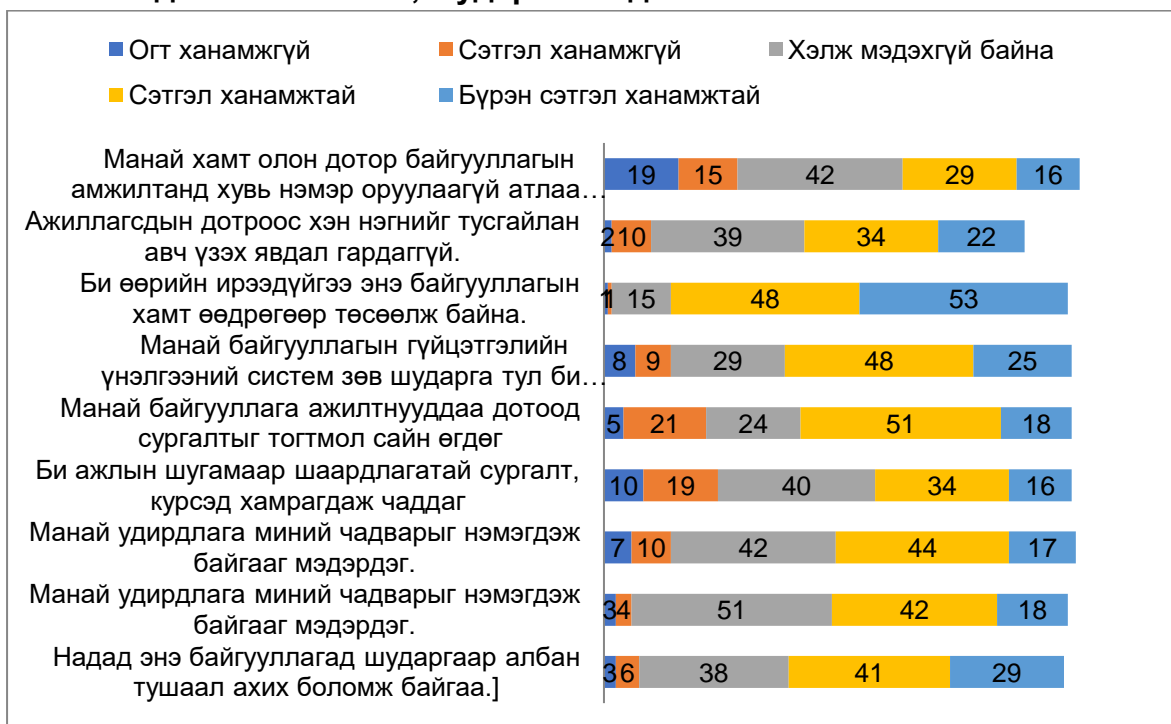
5. Техник тоног төхөөрөмжийн хүрэлцээ



Зураг 49. Техник тоног төхөөрөмжийн талаар

Ажилтнуудын сэтгэл ханамжийн төвшинд тодорхойлох дараагийн бүлэг сэдвийн асуудлуудыг авч үзвэл судалгаанд оролцогчдын 70%-аас дээш оролцогчид “Ажлаа хийж гүйцэтгэхэд шаардлагатай эд зүйлсийг удирддаг дарга менежерүүд шуурхай авч өгдөг”, “Надад байгууллагаас хэрэгцээнд өгдөг материаллаг / цаас, бал, карт, таксины мөнгө, хувцас... / зүйлс хугацаандаа хангалттай хүрэлцдэг”, “Би ашиглах боломжгүй хуучирсан тоног төхөөрөмжүүдийг ажилдаа ашигладаггүй” хэмээн хариулсан нь материаллаг хангамжийн хувьд харьцангуй хүрэлцээтэй байдаг нь ажилчдыг сэтгэл ханамжтай ажиллахад нөлөөлдөг гэдгийг илтгэж байна.

6. Өсөн дэвших боломж, шударга байдал

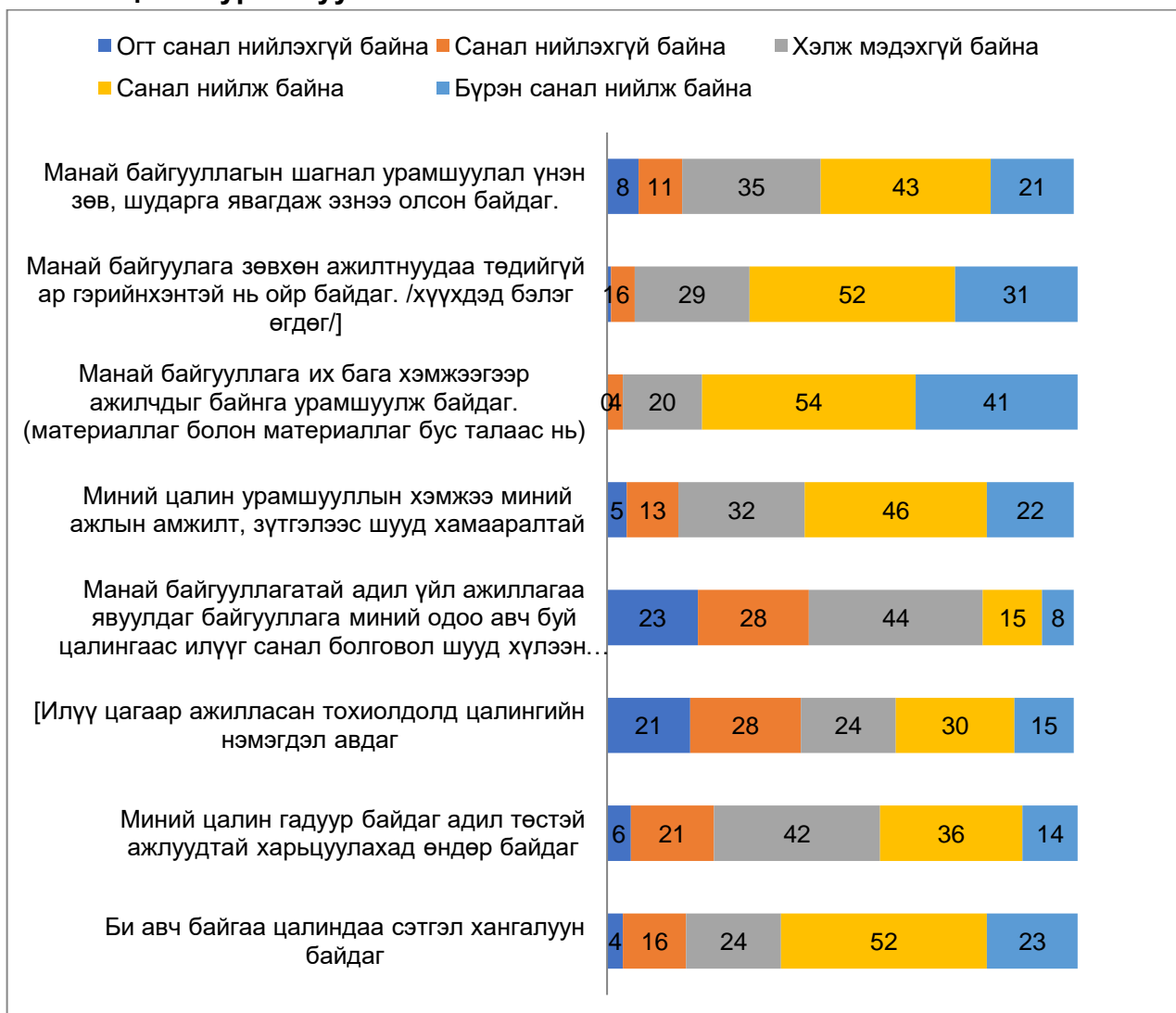


Зураг 50. Өсөн дэвших боломж, шударга байдал

Ажилтнуудын сэтгэл ханамжийн судалгааны өсөн дэвших боломж, шударга байдлыг тодорхойлох энэ бүлгийн асуудлыг дараах байдлаар тодорхойлсон. Үүнд:

- Судалгааны нийт үр дүнгээс харахад дийлэнх асуудлуудын дундаж утга 3-4 онооны хооронд байна. Тодруулбал “Надад энэ байгууллагад шударгаар албан тушаал ахих боломж байгаа.”, “Манай удирдлага миний чадварыг нэмэгдэж байгааг мэдэрдэг.”, “Манай байгууллагын гүйцэтгэлийн үнэлгээний систем зөв шударга тул би ажилдаа хариуцлагатай ханддаг.”, “Би өөрийн ирээдүйгээ энэ байгууллагын хамт өөдрөгөөр төсөөлж байна.”, “Би өөрийн ажлаасаа ололт амжилтыг мэдэрдэг” асуудлуудтай санал нийлж, харьцангуй сэтгэл ханамжтай байна. Харин “Би ажлын шугамаар шаардлагатай сургалт, курсэд хамрагдаж чаддаг”, “Манай байгууллага ажилтнууддаа дотоод сургалтыг тогтмол сайн өгдөг” гэх ойлголтууд нь ажилтнуудын дунд үл хүлээн зөвшөөрөгдсөн байдалтай байна. Үүнээс дүгнэхэд байгууллагын зүгээс сургалт зохион байгуулах үйл ажиллагаа хомс, курс дамжаанд суулган ажилтнуудын өсөн дэвших боломжийг бүрдүүлдэггүй гэсэн дүгнэлтийг гаргалаа.
- Энэ бүлгийн есдүгээр ойлголт болох “Манай хамт олон дотор байгууллагын амжилтанд хувь нэмэр оруулаагүй атлаа албан тушаал, шагнал хүртэн тэжээлгэдэг хэсэг байхгүй” гэх ойлголтонд нийт судалгаанд оролцогчдын 34.71% хэлж мэдэхгүй байна, 28.1% нь санал нийлэхгүй байна хэмээн хариулжээ. Үүнээс үзэхэд байгууллага дотор байгууллагын амжилтанд хувь нэмэр оруулаагүй атлаа албан тушаал, шагнал хүртдэг ажилтнууд байгаа гэсэн судалгаанд оролцогчдын сэтгэгдлийг харж болно.

7. Цалин урамшуулал



Зураг 51. Цалин урамшууллын талаар

8. Бусад хангамжийн талаар



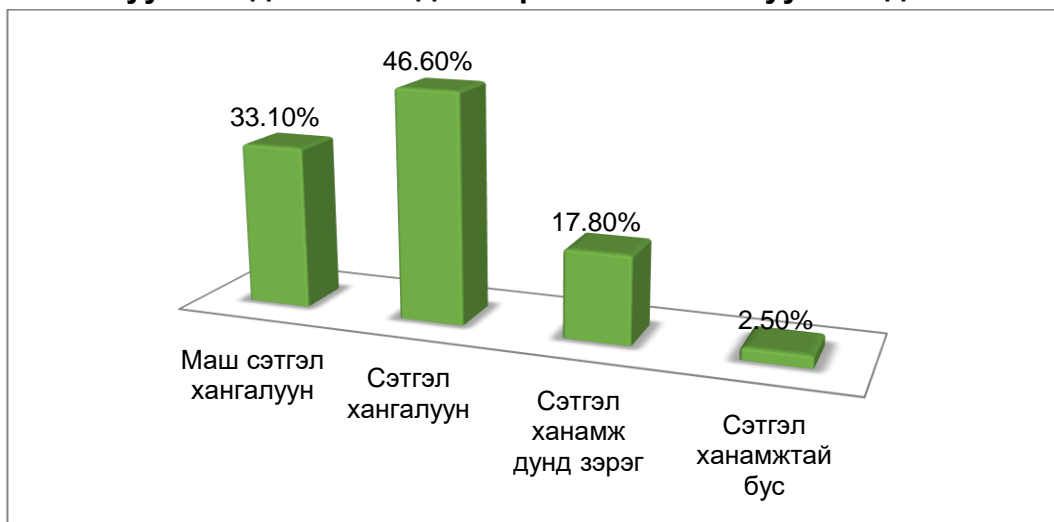
Судалгаанд оролцогчдын хүртдэг цалин урамшуулал, тэдний сэтгэл ханамжинд хэрхэн нөлөөлдөг байдлыг энэ хэсэгт судалсан. Судалгааны үр дүнг дараах байдлаар дүгнэлээ. Судалгаанд оролцогчдын талаас илүү хувь дараах ойлголтуудтай санал нийлсэн юм. Үүнд:

- “Би авч байгаа цалиндаа сэтгэл хангалуун байдаг”, “Миний цалин урамшууллын хэмжээ миний ажлын амжилт, зүтгэлээс шууд хамааралтай”, “Манай байгууллага их бага хэмжээгээр ажилтнуудыг байнга урамшуулж байдаг. (материаллаг болон материаллаг бус талаас нь)”, “Манай байгууллага зөвхөн ажилтнуудаа төдийгүй ар гэрийнхэнтэй нь ойр байдаг. /хүүхдэд бэлэг өгдөг/”, “Манай байгууллагын шагнал урамшуулал үнэн зөв, шударга явагдаж эзнээ олсон байдаг.”, “Манай байгууллага ажилтнуудынхаа нийгмийн даатгалыг төлдөг.”, “Миний эрүүл мэндийн даатгалыг төлдөг.”, “Ажлын хэрэгцээнд өгдөг байгууллагын хангамжийн талаарх” асуудлууд орсон.
- Харин анхаарал хандуулж, менежмент зохион байгуулалтын талаар өөрчлөх шаардлага бүхий асуудлуудад “Миний цалин гадуур байдаг адил төстэй ажлуудтай харьцуулахад өндөр байдаг”, “Илүү цагаар ажилласан тохиолдолд цалингийн нэмэгдэл авдаг”, “Миний амь насны даатгалыг даатгадаг.”, Танай гэр бүлд хэрэгцээтэй хангамжийн талаар / хоол, хүнс, түлээ, нүүрс.../ орсон байна. Учир нь судалгаанд оролцогчид харьцангуй сэтгэл ханамжгүй байдлаа илэрхийлсэн буюу дундаж утгууд 3 оноог заан, сэтгэл ханамжийн асуудлууд 50%-аас доош гарсан үзүүлэлттэй байна.

Бид энэ бүлгээс онцлох үр дүнг ажиглавал “Манай байгууллагатай адил үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллага миний одоо авч буй цалингаас илүүг санал болговол шууд хүлээн авна.” гэх асуултанд 23 оролцогч буюу судалгаанд оролцогчдын 19.49% санал нийлж, 44 оролцогч буюу судалгаанд оролцогчдын 37.29% эргэлзэж, үлдсэн 43.22% санал нийлэхгүй буюу ижил төрлийн үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллага одоо авч буй цалингаас илүү цалин санал болговол хүлээж авах сонирхолгүй гэсэн байр сууриа илэрхийлсэн. Энэ нь байгууллагын ажилчид харьцангуй ажилдаа үнэнч, байгууллага, хамт олноо гэх дотоод эрмэлзлийн төвшин их байгааг харуулж байна.

НЭЭЛТТЭЙ АСУУЛТУУД

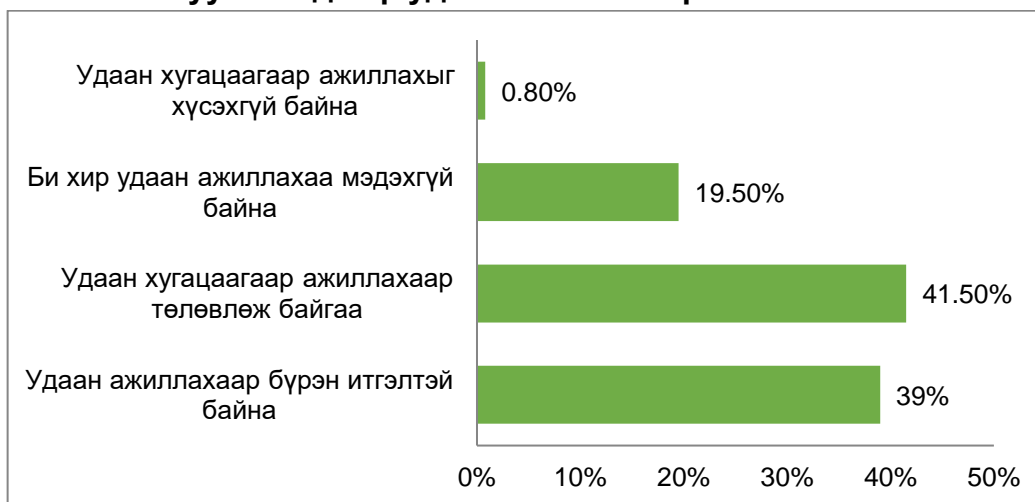
1. Та энэ байгууллагад ажиллахдаа хир сэтгэл хангалуун байдаг вэ?



Зураг 53. Хир сэтгэл хангалуун байдаг вэ? асуултын хариулт

Сэтгэл ханамжийн судалгааны дараагийн асуулт болох “Та энэ байгууллагад ажиллахдаа хир сэтгэл хангалуун байдаг вэ?” гэх асуултад судалгаанд оролцогчдын 46.6% сэтгэл хангалуун, 33.1% маш сэтгэл хангалуун гэсэн хариултыг илгээсэн бол сэтгэл ханамжийн төвшин дунд зэрэг гэх оролцогчид нийт судалгаанд оролцогчдын 17.8%-ийг эзэлсэн. Үүнээс харахад судалгаанд оролцогчдын 79.7% энэ компанид ажил үүрэг гүйцэтгэхдээ сэтгэл ханамжтай байдаг байна.

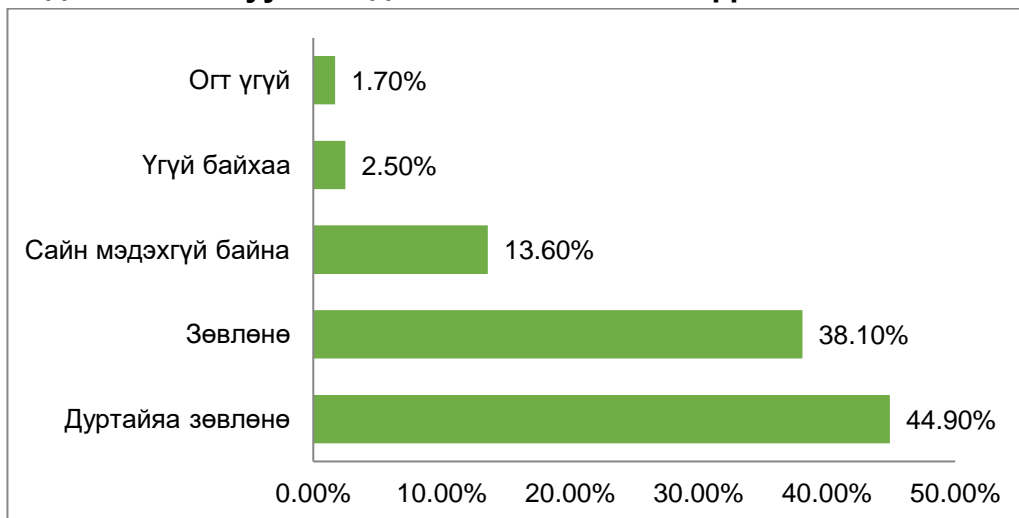
2. Та энэ байгууллагад хир удаан ажиллахаар төлөвлөж байна вэ?



Зураг 54. Энэ байгууллагад хир удаан ажиллахаар төлөвлөж баайна вэ? асуултын хариулт

Дээрх графикаас харахад судалгаанд оролцогчдын дийлэнх олонх буюу 80.5% компанид удаан хугацаагаар ажиллахаар төлөвлөсөн ба, тэдний 39% энэ сонголтондоо бүрэн итгэлтэй байгаа хэмээн хариулжээ. Энэ нь ажилчид компанийн зах зээлд эзлэх нэр хүнд ба, цаашид компани урт удаан хугацаанд оршин тогтноно гэдэгт бат итгэлтэй байгааг илтгэж байна.

3. Та найздаа энэ байгууллагад ажиллахыг зөвлөх үү ?



Зураг 55. Та найздаа энэ байгууллагад ажиллахыг зөвлөх үү? асуултын хариулт

Та найздаа энэ байгууллагад ажиллахыг зөвлөх үү гэсэн асуултад нийт судалгаанд оролцогчдын 83% зөвлөнө хэмээн хариулсан.

4. Энэ байгууллагад ажиллахад хамгийн сайхан нь юу байдаг вэ?

Энэ асуултад ажилтнууд өөрсдийн санал, бодол илэрхийлэх байдлаар асуулт хариулт хэлбэрээр асуусан ба нийт 119 хариулт ирснээс зонхилох хариултуудаас дурдвал:

Хүснэгт 44. Байгууллагад ажиллахад хамгийн сайхан нь юу байдаг вэ? асуултын хариулт

	Нөлөөлөх хүчин зүйлс	Хариултын тоо	Хариултын эзлэх хувь
1	Хамт олон (Чадварлаг, мэргэшсэн, бүтээлч, залуу хамт олонтой хамтран ажиллахад таатай байдаг)	41	34.4%
2	Их бүтээн байгуулалт хийж буй нь бахархалтай байдаг ба түүний нэг хэсэг болж байгаадаа сэтгэл ханамжтай байна	30	25.2%
3	Шинэ үйл ажиллагаа, шинэ төсөл хэрэгжүүлэлтэнд гар бие оролцож байгаа нь сонирхолтой, урамтай байдаг	10	8.4%
4	Шууд удирдлагын арга барил, баг бүрдүүлэлт эрч хүч өгдөг	9	7.6%
5	Мэргэжлээрээ ажиллаж, ахин дэвших боломжтой	6	5%
6	Цалинд сэтгэл ханамжтай	3	2.5%
7	Бусад	10	8.4%

Хамгийн өндөр хандалттай хариултуудыг %-аар харуулав.

5. Та компанидаа ямар өөрчлөлт ороосой гэж боддог вэ?

Энэхүү асуулт нь мөн ажилтны сэтгэгдэл, санал бодлыг сонсох үүднээс Асуулт хариултын хэлбэрээр өгөгдсөн. Нийт 119 хариулт ирсэн бөгөөд зонхилох хариултуудаас дурдвал:

Хүснэгт 45. Та компанидаа ямар өөрчлөлт ороосой гэж боддог вэ? асуултын хариулт

	Нөлөөлөх хүчин зүйлс	Хариултын тоо	Хариултын эзлэх хувь
1	Удирдлагын шуурхай шийдвэр гаргалт , тэдний орчин үеийн удирдах арга барил хандлага, ажилтнаа сонсдог байх	28	23.5%
2	Хамт олны уур амьсгал, харилцааны асуудлуудыг засч залруулах. Баг болгох тал дээр соёлын ажлууд хийх	20	16.8%
3	Байгууллагын соёлыг төлөвшүүлэх	15	12.6%
4	Залуусыг дэмжих сургах тал дээр илүү анхаарах	18	15.3%
5	Ажлын ачааллыг бууруулах, илүү цаг ажилладаг байдлыг багасгах	15	12%
6	Ажлын бүтээмж, ажлын орчин гал тогоо хоолны өрөө сайжруулах	10	8.4%
7	Бүтцийн өөрчлөлтийг хийж, шаардлага хангасан ур чадвартай ажилтнуудыг ажиллуулах	8	6.7%
8	Ростерын асуудлыг журмын дагуу удирдаж, гэр бүлийн асуудлыг харгалзан үзэж ажиллах хуваарийг гаргадаг байх	5	4.2%
9	Бусад		2%

Хамгийн өндөр хандалттай хариултуудыг %-аар харуулав.

6. Таны бодлоор бид юуг шинээр хийх хэрэгтэй вэ? (Хамгийн чухал гэсэн 3 зүйлийг бичнэ үү) Энэхүү асуултаар шинээр хийх хэрэгтэй чухал зүйлсийг харуулахыг зорьсон бөгөөд нийт 119 хариулт ирснийг дэлгэрэнгүй оруулав.

Хүснэгт 46. Та бодлоор бид юуг шинээр хийх хэрэгтэй вэ? асуултын хариулт

	Нөлөөлөх хүчин зүйлс	Хариултын эзлэх хувь
1	Албан тушаалын тодорхойлолт, дүрэм журам , бүтэц, дотоод зохион байгуулалтыг сайжруулах	32%
2	Удирдлагын ур чадварыг нэмэгдүүлэх, хүний нөөцийн хөгжүүлэлтийн үйл ажиллагааг дэмжих, чадварлаг хүний нөөц сонгох, баг болгон бүрдүүлэх	18%
3	Ажлын цаг ашиглалтыг сайжруулах, бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлэх	15%

4	Дунд шатны удирдлагуудын компьютер болоод удирдах ур чадварыг сайжруулах	12%
5	Ростерын зохицуулалтыг сайжруулах, Илүү цагаар ажиллахыг багасгах	8%
6	Бусад	15%

Хамгийн өндөр хандалттай хариултуудыг %-аар харуулав.

7. Таны бодлоор бид юуг хийхгүй байх хэрэгтэй вэ? (Хамгийн чухал гэсэн 3 зүйлийг бичнэ үү) Энэхүү асуултаар Шинээр хийхгүй байх хэрэгтэй чухал зүйлсийг харуулахыг зорьсон бөгөөд нийт 119 хариулт ирснийг дэлгэрэнгүй оруулав.

Хүснэгт 47. Таны бодлоор бид юуг хийхгүй байх хэрэгтэй вэ? асуултын хариулт

	Нөлөөлөх хүчин зүйлс	Хариултын эзлэх хувь
1	Ажлын байрны хов жив (сул яриа үүсгэдэг, бүдүүлэг байдал гаргадаг, сөрөг хандлагатай хүмүүсийг ёс зүйн хороогоор шийдвэрлэн, байгууллагын соёлд нөлөөлөхгүй байлгах)	25%
2	Удирдлагын шийдвэр гаргалтын асуудал тааруу (шийдвэр гаргалтыг хурдтай болгох, гэнэтийн шийдвэр, мэдээлэл хүрэлцээгүй байдлыг өөрчлөх)	18%
3	Ростерын 14 хоногийн зохицуулалт	8%
4	Кэмгийн архидалт, хариуцлагагүй байдал	5%
5	Мөнгөн татаас, ажлын хувцас авахыг шаардах	3%
6	Шаардлагагүй хүмүүсийг томилох	2%
7	Архидалт (Архидан согтуурдаг асуудлыг болиулах, журмаар архидалтыг зохицуулдаг байх)	44%

Хамгийн өндөр хандалттай хариултуудыг %-аар харуулав.

8. Таны бодлоор бид одоо хийж байгаа ямар 3 зүйлийг цаашид үргэлжлүүлэн хийж, хадгалж үлдэх хэрэгтэй вэ? (Хамгийн чухал гэсэн 3 зүйлийг бичнэ үү)

Хүснэгт 48. Бид юуг үргэлжлүүлэн хадгалах хэрэгтэй вэ? асуултын хариулт

	Нөлөөлөх хүчин зүйлс	Хариултын эзлэх хувь
1	Одоо хэрэгжүүлж буй төслүүд	30%
2	Удирдлагын баг, ИТА багийн хэрэгжүүлж буй төслүүд (бүтээн байгуулалтын асуудлууд)	20%
3	Байгууллагын үнэт зүйлс, хамт олны уур амьсгал	8%
4	Захиалагчийн хяналт	5%

5	Сургалт хөгжлийн төсөл, хөтөлбөрүүд	37%
---	-------------------------------------	-----

Хамгийн өндөр хандалттай хариултуудыг %-аар харуулав.

9. Хэрвээ та ямар нэгэн асуудлын талаар санал бодол, сэтгэгдлээ хэлэхийг хүсвэл энд бичнэ үү!

Хүснэгт 49. Нээлттэй асуултад ирсэн хариулт

	Нөлөөлөх хүчин зүйлс	Хариултын эзлэх хувь
1	Хамт олон уур амьсгалыг сайжруулах, хов жив сул яриаг багасгах, бүдүүлэг харилцаатай ахлах мэргэжилтнүүдэд арга хэмжээ авч байх	32%
2	Шударга үнэлдэг байдлыг бий болгож, ажлын ачааллыг тэнцүүлэх, ажилтнуудын бүтээлч байдал, эрх тэгш хөдөлмөрлөх нөхцлөөр хангадаг байх, ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний системийг бий болгох	28%
3	Дунд шатны удирдлагуудын шийдвэр гаргалтыг сайжруулах, тэдгээрийн компьютерийн чадамжийг сайжруулах	8%
4	Тасралтгүй хөгжих соёлыг бий болгох, технологийн хөгжлийн нэвтрүүлэх, ажилтнуудын хөгжилд анхаарах	5%
5	Цалингийн задаргааны хуудас өгдөг, цагтаа тавьдаг байх	5%
6	Хамт олны, ажилтнуудын санаачлагыг сонсдог байх, Гүйцэтгэх захиралд үг хэлэх боломж олгодог байх	4%
7	Ростер зохицуулалт сайжруулах	4%
8	Ахлах мэргэжилтний харилцаа хандлагын асуудлыг шийдвэрлэдэг процесстой болох, ёс зүйн хороог ажиллуулдаг болох	4%
9	Бусад (Удирдлагын арга барил ур чадвар, дунд шатны удирдлагуудын харилцаа хандлага, манлайллын арга барил, ажилтнуудыг сонсдог байдал, хүний нөөцийн чадварлаг баг бүрдүүлэх)	30%

Хамгийн өндөр хандалттай хариултуудыг %-аар харуулав.

Хүснэгт 50. Нээлттэй асуултад ирсэн хариулт

№	Нөлөөлөх хүчин зүйлс	4-5 оноо	3 оноо	1-2 оноо
1	Удирдлагын гүйцэтгэлийн чанар	84.03%	12.71%	7.63%
2	Удирдлагын дэмжлэг	55.46%	33.82%	10.72%
3	Удирдлагадаа итгэх итгэл	69.15%	19.66%	11.19%
4	Байгууллагын дотоод уур амьсгал	63.10%	20.80%	16.09%
5	Байгууллагын дотоод харилцаа	54.83%	22.30%	22.87%
6	Ажлын байрны орчин	68.33%	16.24%	15.43%
7	Шаардлагатай тоног төхөөрөмж	74.53%	12.87%	12.60%
8	Өсөн дэвших боломж, шударга байдал	58.12%	28.62%	13.27%
9	Цалин урамшуулал хангамж	55.32%	26.28%	18.40%

Байгууллагын удирдлагын тухай асуулгад нийт 11 төрлийн асуулт багтсан бөгөөд Удирдлагын зөвхөн өөрийн үүрэгт ажлаа гүйцэтгэж буй байдалд нь 84,03%

сэтгэл ханамжтай байна гэж хариулжээ. Шаардлагатай тоног төхөөрөмж, техникийн хүрэлцээ хэсэгт нийт 3 төрлийн асуулт оруулсан бөгөөд харьцангуй хэвийн бөгөөд 74,53%-ийн сэтгэл ханамжтай гарсан байна. Энэ нь байгууллага нь дэд бүтцэд анхаарлаа хандуулж чаддаг гэж дүгнэгдэж байгаа юм.

Байгууллагын дотоод соёлыг үнэлэх хэсэг нь нийт 11 асуулттай бөгөөд судалгаанд оролцогсод дотоод соёлыг 63,1% хэмээн үнэлсэн байна. Нийт ажилтнууд байгууллагадаа ажиллаж байгаагаараа бахархдаг хэдий ч энэ нь ажил үүргээ үр дүнтэй гүйцэтгэхэд түлхэц болдоггүй, цаашлаад сэтгэл ханамжид нөлөөлж чаддаггүй гэж хариулжээ. Байгууллагын дотоод соёлд сөргөөр нөлөөлдөг, ажилтны бүтээмжийг унагаадаг асуудлыг дараах байдлаар үнэлсэн байна. Үүнд:

- Би байгууллагынхаа менежментийн хэв маягийг өөрчлөхийг хүсдэг – 56,3%
- Ажилтнууд хамт олондоо татагдаж ажлаа хийдэггүй – 52,99%

Удирдлагадаа итгэх итгэл хэсэг нь 5 асуулгатай байгаа бөгөөд дундаж оноо 3.4 оноо буюу нийт ажилтнуудын 69,15% нь удирдлагадаа итгэдэг гэж хариулжээ. Ингэхдээ ажилтнууд удирдлагын талаар дараах дүгнэлтийг хийсэн байна. Үүнд:

- Байгууллага цаашид өсөн дэвших ирээдүйтэй гэж боддог учир байгууллагадаа ажилладаг – 95,76%
- Удирдлагаа зөвхөн хувь хүнийх нь хувьд хүндэлдэг – 89,83%
- Удирдлагууд маань ажилтнуудтай ялгавартай харилцдаг – 30,5%
- Удирдлага маань байхгүй байсан нь ч ажил маань хэвийн явагдана – 72,04%
- Манай удирдлага шударга бус явдалтай хатуу тэмцдэг – 37,29%

Ажлын байрны орчин шинжлэх асуулгын хэсэг нийт 12 төрлийн асуулттай бөгөөд ажлын байрны орчин, стресс, ажлын ачаалал, ажлын байрандаа сэтгэл ханамжтай эсэх талаар асуусан нөхцөлт асуултуудаас бүрдсэн. Ажлын байрны орчин, хэрэгцээ, интернет сонин хэвлэлээр хангах/дэд бүтэц, хангамж сайтай/ , ажлын чиг үүрэг тодорхой эсэх зэрэг асуултуудад 70-80% -ийн өндөр байсан хэдий ч “Ажил, эсвэл гэр бүлээ сонгох” нөхцөл байдалд ордог гэж 42,37% хариулсан байна. Мөн илүү цагаар ажиллуулдаггүй гэсэн асуулгад 61 ажилтан буюу 58% санал нийлээгүй байгаа нь харьцангуй өндөр үзүүлэлт бөгөөд энэ нь Ажлын байрны орчны хувьд илүү цагаар ажиллах болон ажлын ачааллыг зохицуулах бодлого шаардлагатай байгааг харуулж байгаа юм.

Удирдлагын дэмжлэг тал дээр дундаж үзүүлэлт 3.5 оноо ба 55,46 %-ийн үнэлгээтэй гарсан. Энэ нь “Удирдлага маань ажилтнуудаа хангалттай хэмжээнд дэмждэггүй” гэж дүгнэгдэж байна. Ажилтнууд тухайн асуулгад хариулахдаа “Миний ар гэрийн байдлыг харгалзан үздэггүй” гэж хамгийн их буюу 59,12% нь хариулжээ.

Байгууллагын дотоод харилцаа хэсэг нь нийт 10 асуулттай бөгөөд нийт ажилтнуудын дундаж хариулт 3.4 гарсан бөгөөд судалгаанд оролцогсод байгууллагынхаа дотоод харилцааг 54,83%-тай үнэлж байна.

--- оОо --



“ТАВАНТОЛГОЙ ТӨМӨР ЗАМ” ХХК ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН 2021-2030 ОНЫ СТРАТЕГИЙГ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХЭД БАРИМТЛАХ БОДЛОГО

НЭГ. НИЙТЛЭГ ҮНДЭСЛЭЛ

1.1 Хүний нөөцийн бодлогын бичиг баримтын зорилго:

Хүний нөөцийн бодлогын бичиг баримтын зорилго нь “Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн эрхэм зорилго, алсын хараа, компанийн стратеги төлөвлөгөө - 2050, түүнтэй уялдан гарсан хүний нөөцийн 2021-2030 оны стратегийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сургалт хөгжил, ажилтнуудын гүйцэтгэлийг бодитоор үнэлэх, байгууллагын соёлыг төлөвшүүлэхэд шаардагдах үйл ажиллагааны зорилтын хэрэгжилтийг хангахад чиглэгдэнэ.

1.2 Хүний нөөцийн бодлогын баримт бичгийн үндэслэл:

Монгол улсын Хөдөлмөрийн тухай хууль, “Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн дүрэм, “Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн стратеги төлөвлөгөө – 2050, Хүний нөөцийн стратеги төлөвлөгөө – 2030 болон бусад компанийн хэмжээнд мөрдөгдөж байгаа дүрэм журмын үндэслэсэн болно.

1.3 Хүний нөөцийн бодлогын баримт бичгийн хэрэгцээ, шаардлага:

“Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК -ийн хүний нөөцийн бодлогын баримт бичиг нь хүний нөөцийн стратегийн хэрэгжилтийн хүрээнд гарах шийдвэр гаргалтад баримтлах үндсэн зарчим, чиглэл, цар хүрээг тодорхойлно. Түүнчлэн хүний нөөцийн үйл ажиллагаатай холбоотой дүрэм, журам, заавар, хөтөлбөрийг боловсруулахад компаниас баримтлах бодлогын тэнцвэртэй байдлыг хангана. Бодлогын баримт бичиг нь компанийн удирдлагууд хүний нөөцтэй холбоотой шийдвэр гаргалтад нэгдсэн чиглэл, нэг ойлголтоор үр дүнтэй удирдах нөхцөлийг бүрдүүлэх ач холбогдолтой.

“Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн хэмжээнд тавьж байгаа зорилго, зорилтуудын уялдаа холбоог хангах, хүний нөөцийн стратеги, бодлого, холбогдох дүрэм, журам, хөтөлбөрийг тууштай хэрэгжүүлж, байнгын хэмжилт, сайжруулалт хийж ажиллах нь хүний нөөцийн бодлогын баримт бичгийн үр өгөөж, ач холбогдлыг нэмэгдүүлнэ.

ХОЁР. КОМПАНИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ СТРАТЕГИ

2.1. “Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн алсын хараа: Олон улсын түвшний төмөр замын үйлчилгээг эрхлэх **чадавхтай** үндэсний хэмжээний тэргүүлэх байгууллага байна.

2.2. Эрхэм зорилго: “Төмөр замын үйл ажиллагаа, төслийн удирдлагын үндсэн эрх ашигт нийцсэн, чанар аюулгүй байдлыг эрхэмлэсэн, олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн стандартаар хэрэгжүүлнэ.”

2.3 Уриа: “Монгол улсын эдийн засгийн тулгуур - Хөгжлийн зүтгүүр байна.”

2.4 Үнэт зүйлс:

2.4.1 **Аюулгүй ажиллагаа:** Ажилчдын эрүүл мэнд, байгаль орчинд ээлтэй, аюулгүй ажиллагааны менежментийг хэрэгжүүлж ажиллах;

2.4.2 **Хариуцлага:** Ажлын цар хүрээ, гарах үр дүнг хариуцлагатай, бүтээлчээр сэтгэж бий болгох;

2.4.3 **Мэргэшсэн өндөр чадавхтай хамт олон:** Ажилтны хувь хүний болон мэргэжлийн хөгжилд ямагт анхаарч ажиллах ур чадварын өндөр түвшинд эзэмшүүлэх;

2.4.4 **Удирдлагын манлайлал:** Компанийн үйл ажиллагааг өндөр түвшинд удаан барих тэрхүү тогтолцоог бэхжүүлэн хадгалах зөв манлайллыг төлөвшүүлэх;

2.4.5 **Тогтвортой хөгжил:** Монгол улсын болон олон улсын хэмжээнд үнэлэгдэж, өрсөлдөхүйц үйл ажиллагааг эрхлэх;

2.5 Тавантолгой төмөр зам ХХК-ийн стратегийн тэргүүлэх чиглэл:

2.5.1 **Тэргүүлэх чиглэл 1:** Тавантолгой-Гашуунсухайт чиглэлийн төмөр замын бүтээн байгуулалт

2.5.2 **Тэргүүлэх чиглэл 2:** Төмөр замын зүүн коридорын бүтээн байгуулалт

2.5.3 **Тэргүүлэх чиглэл 3:** Төмөр замын тээврийн үйлчилгээ

2.5.4 **Тэргүүлэх чиглэл 4:** Ложистикийн үйл ажиллагаа

2.5.5 **Тэргүүлэх чиглэл 5:** Судалгаа хөгжил

2.5.6 **Тэргүүлэх чиглэл 6:** Компанийн хүний нөөцийн хөгжил

2.5.7 **Тэргүүлэх чиглэл 7:** Засаглал менежментийн тогтолцоо

2.5.8 **Тэргүүлэх чиглэл 8:** Санхүү, хөрөнгө оруулалт

2.6 Хүний нөөцийн менежментийн зорилго:

Тасралтгүй өсөн хөгжих компанийн хөгжлийн хэрэгцээг хангахуйц хүний нөөцийг төлөвлөж, сонгож бүрдүүлэн, тэдгээрийн сургалт хөгжил, карьерийн өсөлт, гүйцэтгэлийн болон урамшуулалын чиг үүргүүдийг цогцоор хангасан хүний нөөцийн менежментийн үр ашигтай тогтолцоог бүрдүүлэн хөгжүүлэх үндсэн дээр 2050 он хүртэлх компанийн хөгжлийн стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг хангах явдал байна.

2.7. Хүний нөөцийн менежментийн стратеги

Компанийн салбарлан өргөжин хөгжих нөхцлийг найдвартай бүрдүүлэхэд чиглэсэн **өргөжилтийг хангах** болон хүний нөөцийн менежментийн бүтцийг компанийн хөгжлийн үйл явц, түүний бусад удирдлагын нэгжүүдтэй нягт уялдан тэнцвэртэй хөгжүүлэхэд чиглэсэн **тогтвортой хөгжлийг хангах** стратегиудыг баримтлана.

2.8. Хүний нөөцийн стратегийн тэргүүлэх чиглэлүүд

2.8.1.Тэргүүлэх чиглэл 1: Компанийн хөгжилд чиглэсэн хүний нөөцийн менежментийн үр ашигтай тогтолцоог хөгжүүлэх;

2.8.2.Тэргүүлэх чиглэл 2: Ажилтнуудыг тасралтгүй суралцах системийг бий болгох, авьяас чадварын хөгжлийн ба карьерийн менежментийг цогцоор нь хэрэгжүүлэх;

2.8.3.Тэргүүлэх чиглэл 3: Стратегийн зорилгод нийцсэн ажлын гүйцэтгэл, урамшуулалыг нягт уялдуулах удирдлагын тогтолцоог хөгжүүлэх;

2.8.4.Тэргүүлэх чиглэл 4: Компанийн үйл ажиллагааг өндөр түвшинд удаан барих, тогтолцоог бэхжүүлэн хадгалах зөв манлайллыг төлөвшүүлэх;

2.8.5.Тэргүүлэх чиглэл 5: “Байгууллагын соёл, суурилсан зөв хандлагатай ажилтнуудын төлөвшүүлэх;

2.9.“Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн хүний нөөцийн бодлогын хүрээнд дараах зарчмуудыг удирдлага болгон ажиллана. Үүнд:

2.6.1 **Шударга байдал:** Ажилтныг ажилд авах, албан тушаал дэвшүүлэх, гүйцэтгэлийг үнэлэх, хөдөлмөрийн харилцааны бүх шийдвэр гаргалтад шударга хандах;

2.6.2 **Эрх тэгш байдал:** Ажилтан бүрт хөгжиж дэвших боломжийг эрх тэгш олгох;

2.6.3 **Хуульд нийцтэй байдал:** Хүний нөөцийн үйл ажиллагааг Хөдөлмөрийн тухай хууль болон бусад хууль эрх зүйн актын хүрээнд удирдан зохион байгуулах;

2.6.4 **Нууцыг чандлан хадгалах:** Байгууллага болон ажилтны хувийн нууцыг чандлан хадгалж үйл ажиллагааг удирдах;

ГУРАВ. БОДЛОГЫН ХАМРАХ ХҮРЭЭ

“Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн хүний нөөцийн 2021-2030 оны стратегийг хэрэгжүүлэхэд баримтлах бодлого нь дараах үндсэн 11 хүрээг хамрана.

1. Хүний нөөцийн бодлого, төлөвлөлт
2. Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалт
3. Цалин хөлс, урамшуулал

4. Ажлын гүйцэтгэлийн менежмент
5. Ажилтнуудын сургалт, хөгжил
6. Авьяас чадварын менежмент
7. Ажилтны нийгмийн баталгааг сайжруулах чиглэлээр
8. Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуй
9. Хамт олны ёс зүй
10. Ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх ажиллагаа
11. Ажлын байранд дахь хүчирхийллээс урьдчилан сэргийлэх ажиллагаа

“Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн хүний нөөцийн 2021-2030 оны стратегийг хэрэгжүүлэхэд баримтлах бодлого нь 11 чиглэлийн хүрээнд баримтлах зарчмыг тодорхойлсон.

ДӨРӨВ. ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН СТРАТЕГИЙН ХЭРЭГЖҮҮЛЭХЭД БАРИМТЛАХ ЗАРЧИМ

4.1 Хүний нөөцийн бодлого, төлөвлөлтийн хүрээнд дараах 11 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

- 4.1.1 “Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн алсын хараа, эрхэм зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэхэд хүний нөөцийн богино, дунд, урт хугацааны төлөвлөлтийг оновчтой хийж үйл ажиллагааг удирдах;
- 4.1.2 Компанийн хөдөлмөр зохион байгууллатыг сайжруулах зорилгоор хүний нөөцийн хэрэгцээ гаргах, хүний нөөцийн төлөвлөлтийн оновчтой загварыг бий болгох, хэрэгжүүлэх;
- 4.1.3 Компанийн зорилго болон удирдлага зохион байгуулалтын бүтцийн уялдаа холбоог сайжруулах;
- 4.1.4 Ажил үүргүүдийн давхардлыг багасгах, ажлын баяжуулалтыг хийх, ажилтны хөдөлмөрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд анхааран ажиллах;
- 4.1.5 Шинээр хэрэгжих төсөл хөтөлбөрийн хүрээнд хүний нөөцийн төлөвлөлтийг судалгаа, шинжилгээн дээр үндэслэн бодитойгоор гаргах;
- 4.1.6 Компанийн хэмжээнд үндсэн болон дэмжих чиг үүргийн хүрээнд ажиллах хүний нөөцийн тоог зохистой хэмжээнд барих;
- 4.1.7 Удирдах ажилтнууд болон ажилтнуудын тооны харьцааг зохистой түвшинд барих;
- 4.1.8 Албан тушаалд тавигдах стандартыг байгууллагын зорилго, ажлын байрны шаардлагад үндэслэн бодитой тодорхойлох;
- 4.1.9 Ажилтанд ээлжийн амралтыг заавал биеэр эдлүүлэх ажлын шаардлагаар ээлжийн амралтыг биеэр эдэлж чадаагүй тохиолдолд нөхөн амруулах;
- 4.1.10 Хүний нөөцийн үйл ажиллагаанд гарч болох эрсдэлийг урьдчилан тооцоолох, эрсдэлийн менежментийн оновчтой аргыг сонгон эрсдэлийн хөтөлбөр боловсруулан хэрэгжүүлэх, сэргийлэх;
- 4.1.11 Хүний нөөцийн мэдээллийн ил тод байдлыг хангах сайжруулалтын ажлуудыг тууштай хийх.

4.2 Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтын хүрээнд дараах 6 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

- 4.2.1 Хүний нөөцийг бүрдүүлэхдээ ажил горилогчийг үндэс, угсаа, арьс өнгө, нас, хүйс, нийгмийн гарал, хөрөнгө чинээ, шашин шүтлэг, үзэл бодол, улс төрийн сонирхол зэргээр нь ялгаварлах, хязгаарлах, давуу байдал тогтоохгүй байх;
- 4.2.2 Ажлын байранд тавигдаж буй шаардлагыг хангасан ажил горилогчдыг авах;
- 4.2.3 Сонгон шалгаруулалтыг ил тод, нээлттэй байдлаар зохион байгуулах;
- 4.2.4 Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийг гадаад болон байгууллагын дотоод эх үүсвэрээс ажилтнуудыг хөгжүүлэн албан тушаал ахиулах, хөрвүүлэх замаар хүний нөөцийг бэлтгэх бодлогыг барих;
- 4.2.5 Сонгон шалгаруулалтад ажил горилогчдын хандлага, мэргэжил ур чадварын түвшинг хослуулан бодитоор үнэлэх сонгон шалгаруулалтын арга техникүүдийг өргөнөөр ашиглах;
- 4.2.6 Ажилтанг 3 жил тутамд нэг удаа мэргэжил, ур чадварын түвшин тогтоох шалгалтад хамруулж ажилтны мэргэжлийн болон суурь ур чадварыг хөгжүүлэх хэрэгцээг тодорхойлох, холбогдох арга хэмжээнүүдийг авах;

4.3 Ажилтны цалин хөлс, урамшууллыг тогтоох хүрээнд дараах 8 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

- 4.3.1 Цалин хөлсийг тогтоохдоо бүтээмж, дундаж цалингийн харьцаанд тулгуурласан эдийн засгийн бодлогыг тогтвортой барих;
- 4.3.2 Ажилтны цалин хөлсийг зам тээвэр болон уул уурхайн салбарын ажилтнуудын цалин хөлс, урамшуулалтай харьцуулан судалж жил тутам өрсөлдөх чадварын индексийг тодорхойлсны үндсэн дээр цалин хөлсний өөрчлөлтийг шийдвэрлэдэг тогтолцоонд шилжих;
- 4.3.3 Ажилтны ажил мэргэжил буюу албан тушаалын зэрэглэл /G-Grade/, туршлага, ур чадвар буюу ур чадварын түвшин /L-Level/ гэсэн хоёр хэмжээст шаталсан цалингийн сүлжээг мөрдөх;
- 4.3.4 Ажилтны цалин хөлс нь үндсэн болон гүйцэтгэлээс хамаарсан байх;
- 4.3.5 Компанийн цалин хөлс, урамшууллын инфляцтай уялдуулан жил тутам өөрчлөлт хийж сайжруулан шинэчлэн мөрдөх;
- 4.3.6 Өндөр гүйцэтгэлтэй ажилтныг урамшуулдаг байх, урамшууллыг бодит үр дүн, гүйцэтгэлд суурилсан зарчмаар олгох;
- 4.3.7 Шинэ бүтээл, оновчтой санал, санаачилга гаргаж хэрэгжүүлэн бодит хэмнэлт гаргасан нь тогтоогдсон тохиолдолд ажилтныг шагнаж урамшуулах;
- 4.3.8 Олон улсын болон улсын, салбарын, байгууллагын урлаг, спортын уралдаан тэмцээнд амжилт гаргасан ажилтнуудыг тусгайлан шагнаж урамшуулах.

4.4 Гүйцэтгэлийн менежментийн хүрээнд дараах 7 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

- 4.4.1 Ажилтны ажлын төлөвлөлт, гүйцэтгэлийг байгууллагын зорилго, зорилттой уялдуулан удирдах;
- 4.4.2 Ажилтан ажлын чиг үүрэг, хариуцлага, албан тушаалын түвшин зэргээс нь үл хамааран ажилтан бүр өндөр гүйцэтгэлтэй байхыг зорьж ажиллах;
- 4.4.3 Ажлын гүйцэтгэлийг тасралтгүй сайжруулж амжилт гаргах нь удирдах ажилтан болон ажилтны хамтын үүрэг хариуцлага байх;

- 4.4.4 Ажилтны ажлаа төлөвлөх, гүйцэтгэлээ тайлагнах, үнэлэх, үнэлүүлэх, хариуцлага тооцох системийг боловсронгуй болгох;
- 4.4.5 Ажилтны гүйцэтгэлийн зорилт, ажлын гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн дагуу шударга, бодитоор үнэлэх;
- 4.4.6 Гүйцэтгэл, ур чадварын үнэлгээнээс тухайн жилийн сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох;
- 4.4.7 Ажилтны ажил үүргээ гүйцэтгэж байгаа байдал, ажилд хандах хандлага, гаргасан зөрчил, зөрчлийн тоо, давтамж, хохирлын хэмжээ зэргээс хамаарч сахилгын арга хэмжээг Хөдөлмөрийн тухай хууль болон байгууллагын дотоод журамд заасны дагуу ногдуулах.

4.5 Сургалт хөгжлийн хүрээнд дараах 7 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

- 4.5.1 Ажилтныг ажлыг байранд тасралтгүй суралцах нөхцөлөөр хангах, дэмжих;
- 4.5.2 Компанийн сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагааны үр дүнг тогтмол хэмжиж сургалт хөгжлийн үйл ажиллагааг байгууллагын бодит хэрэгцээнд тулгуурлан удирдан явуулах;
- 4.5.3 Компанийн сургалт хөгжлийн үйл ажиллагааг сургалт хөгжлийн 70/20/10 загварт барих;
- 4.5.4 Ажлын байран дээр бие биеэсээ суралцах үйл ажиллагааг дэмжиж дотоод сургалтыг сайжруулах, дотоод сургагч багш нарыг сонгон чадваржуулах;
- 4.5.5 Компанийн зорилго, зорилттой нийцсэн урт хугацааны, системтэй хөгжлийн хөтөлбөрүүдийг боловсруулан шат дараалалтайгаар хэрэгжүүлэх;
- 4.5.6 Компанийн хэмжээнд манлайллыг хөгжүүлэхэд онцгой анхаарах, холбогдох хөтөлбөрийг боловсруулан хэрэгжүүлэх;
- 4.5.7 Байгууллагын хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэн түлхүүр ажлын байранд ажиллаж байгаа түлхүүр ажилтнуудыг мэргэжлийн чиглэлээр олон улсын түвшинд мэргэшүүлэх, мэргэжил дээшлүүлэх, зэрэг нэмэх сургалтад хамруулах;

4.6 Авьяас чадварын менежментийг хэрэгжүүлэх хүрээнд дараах 6 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

- 4.6.1 Компанийн одоогийн нөхцөл байдалд тулгуурлан авьяас чадварын менежментийн хүрээнд зорилтуудыг бодитоор тодорхойлон хүний нөөцийн бүх үйл ажиллагаанд шигтгэн боловсруулж хэрэгжүүлэх;
- 4.6.2 Хүний нөөцийн олдоц багатай болон түлхүүр ажлын байруудыг тодорхойлж тухайн ажлын байруудад ажилтнуудыг системтэйгээр бэлтгэх;
- 4.6.3 Түлхүүр ажилтнуудыг карьер төлөвлөлтийн дагуу албан тушаал ахиулах, тогтвортой ажиллах нөхцөл, боломжоор хангах;
- 4.6.4 Ажилтнуудын залгамж халааг бэлтгэх, нэг түлхүүр албан тушаал дээр 3-аас доошгүй ажилтан бэлтгэх;
- 4.6.5 Түлхүүр ажлын байр дээр ажиллаж байгаа өндөр гүйцэтгэлтэй ажилтнуудын цалин хөлс урамшууллын багцыг ялгаатай тогтоох;
- 4.6.6 Түлхүүр ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтнуудыг дотоод сургагч багш болгох, ажилтнуудын тэргүүн туршлагыг бусдад түгээх хөтөлбөр боловсруулан ажиллах;

4.6.7 Ажилтнуудыг хөгжүүлэх, тогтвортой ажиллуулах зорилгоор ажлын байр сэлгэх, хөрвүүлэн ажиллуулах боломжийг нээлттэй болгох.

4.7 Ажилтны нийгмийн баталгааг сайжруулах хүрээнд дараах 7 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

4.7.1 Ажилтнуудын нийгмийн баталгааг сайжруулах талаар байнга анхаарч тууштай бодлого, хөтөлбөрийг боловсруулан хэрэгжүүлэх;

4.7.2 Ажилтнуудад хэрэгжүүлдэг биеийн эрүүл мэндийг хамгаалах авч байгаа арга хэмжээнүүдийн чанар, хүртээмжийг байнга сайжруулах;

- Ажилтны биеийн эрүүл мэндээ бэхжүүлэх, бие бялдраа хөгжүүлэх үйл явцыг дэмжих, эрүүл мэндээ хамгаалах зан төлөвийг төлөвшүүлэх зорилгоор бие бялдрыг чийрэгжүүлэх, эрүүл мэндээ хамгаалахад чиглэсэн сургалт, өдөрлөг бусад үйл ажиллагааг зохион байгуулах;
- Ажилтны эрүүл зөв, зохистой хооллолт, амьдралын хэвшил, эрүүл аж төрөх ёсыг дэмжих хөтөлбөрийг тууштай хэрэгжүүлэх;

4.7.3 Ажилтны сэтгэлийн эрүүл мэндийг хамгаалах чиглэлээр арга хэмжээнүүдийг боловсруулан хэрэгжүүлэх

- Ажилдаа сэтгэл ханамжтай байлгах, стрессийг бууруулах чиглэлээр сэтгэл зүйн эрүүл мэндийн боловсрол олгох;
- Байгууллагын соёлын судалгаа, ажилтны сэтгэл ханамжийн судалгааг жил бүр хийж байгууллагын соёл, ажилтны сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх чиглэлээр төлөвлөгөөтэй, системтэй ажиллах;

4.7.4 Орчны эрүүл мэндийг тасралтгүй сайжруулах чиглэлээр арга хэмжээнүүдийг боловсруулан хэрэгжүүлэх

- Ажилтнуудыг тав тухтай, тохиромжтой дулаан, гэрэлтүүлэг, хувийн орон зай, дуу чимээ г.м ажиллах нөхцөлийг сайжруулах арга хэмжээнүүдийг тууштай авах;

4.7.5 Нийгмийн эрүүл мэндийг тасралтгүй сайжруулах чиглэлээр арга хэмжээнүүдийг сайжруулах, хэрэгжүүлэх

- Ажилтнуудын хоорондын харилцаа, хамтын ажиллагаа, нийгмийн харилцааг сайжруулах зорилгоор олон нийтийн болон идэвхжүүлэлтийн арга хэмжээнүүдийг тогтмол зохион байгуулах;
- Ажилтнуудын идэвхжүүлэлтийг хувь хүний сонирхолд үндэслэн ялгаатайгаар зохион байгуулах;

4.7.6 Ажилтнуудын ажил амьдралын балансыг тэнцвэртэй байлгах тал дээр анхаарч ажиллах;

4.7.7 Нийгмийн хариуцлагын хүрээнд ажилтнуудын хийсэн сайн үйлийг хамт оны дунд зарлах, алдаршуулах, түгээн дэлгэрүүлэх;

4.8 Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн хүрээнд дараах 9 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

4.8.1 Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал нь компанийн нэн тэргүүний зорилт байх;

4.8.2 Хөдөлмөр хамгаалал, аюулгүй ажиллагааны дүрэм, журам нь ажилтан бүрийн өдөр тутам мөрдөж ажиллах дүрэм байх;

4.8.3 Хөдөлмөрийн аюулгүй байдлын талаар холбогдох дүрэм журмыг олон улсын стандартад нийцүүлэн сайжруулж хэрэгжүүлэх;

- 4.8.4 Ажилтны ажиллах орчин нөхцөлийг хөдөлмөр хамгаалал, аюулгүй ажиллагаа, хөдөлмөрийн эрүүл ахуйн улсын стандартын дагуу хангах;
- 4.8.5 Шаардлагатай тохиолдолд ажлын байранд хөдөлмөрийн эрүүл ахуйн хэмжилтүүдийг хийж дүгнэлт гаргуулан ажлын байрны нөхцөлд байнгын сайжруулалт хийж ажиллах;
- 4.8.6 Ажилтнуудад хөдөлмөрийн аюулгүй ажиллагааны зөв дадал, эерэг хандлагыг хэвшүүлэх сургалт, семинарт давтамжтайгаар хамруулах;
- 4.8.7 Ажилтны хөдөлмөрийн аюулгүй байдалд сөргөөр нөлөөлж болохуйц зөрчлийг илрүүлэх, эрсдэлийн үнэлгээ хийж эрсдэлийг удирдах, эрсдэлийг бууруулах замаар ажлын байран дахь эрсдэлийг удирдаж хяналт тавьж ажиллах;
- 4.8.8 Ажлын байранд чанартай хөдөлмөр хамгааллын хувцас, хэрэгслээр хангах, байнгын сайжруулалт хийх;
- 4.8.9 Хөдөлмөрийн хүнд болон хортой нөхцөлд ажиллаж байгаа ажилтнуудын ажиллах нөхцөл, ажлын орчныг байнга дээшлүүлэх.

4.9 Ёс зүйн хүрээнд дараах 4 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

- 4.9.1 Ёс зүйн хороог байгуулан улмаар ёс зүйн хороо нь ёс зүйн дүрмийг тодорхойлон батлуулж ёс зүйн дүрэм, ёс зүйн хэм хэмжээг чанд сахиж үйл ажиллагаагаа явуулах стандартыг тогтоох;
- 4.9.2 Хувийн болон мэргэжлийн ёс зүйд өндөр ач холбогдол өгч, ёс зүйн дүрмийг чанд мөрдөхийг хатуу шаардах;
- 4.9.3 Бүх ажилтнууд ёс зүйн дүрэм, хэм хэмжээг дагаж мөрдөх үүрэг хүлээх;
- 4.9.4 Бүх ажилтнууд байгууллагын үйлчлүүлэгч, харилцагч, түнш, өрсөлдөгч болон бүх талуудад тэгш, шударга хандан бизнесийн ёс зүйн өндөр хэм хэмжээг сахиж харилцах.

4.10 Ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх хүрээнд дараах 4 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

- 4.10.1 Авилгын эсрэг хууль, нийтийн албанд нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлыг зохицуулах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх тухай хуулийн хэрэгжилтийг ханган ажиллах;
- 4.10.2 Ажилтан нь авилгын шинжтэй үйлдэл болон авилга, ашиг сонирхлын зөрчил үүсч болзошгүй нөхцөл байдлын талаар хууль тогтоомжид заасны дагуу холбогдох байгууллага албан тушаалтанд мэдээлэх;
- 4.10.3 Ашиг сонирхлын зөрчил үүсч болох нөхцөл байдлыг тодорхойлж, нийт ажилтнуудаас ашиг сонирхлын зөрчил гаргахгүй ажиллахыг бичгээр шаардах, сануулах;
- 4.10.4 Нийт ажилтнууд байгууллагын ашиг сонирхлыг хувийн ашиг сонирхлоос дээгүүр тавих үүрэг хүлээх.

4.11 Ажлын байран дахь хүчирхийллээс сэргийлэх чиглэлээр дараах 4 зарчмыг баримтлан ажиллана. Үүнд:

- 4.11.1 Ажлын байран дахь хүчирхийллээс ангид аюулгүй орчинд ажиллах боломжоор ханган ажиллах;

- 4.11.2 Ажлын байранд аливаа хэлбэрийн хүчирхийлэл, дарамт учруулахыг үл тэвчих, хүчирхийллийг эрс хориглохоос гадна гарсан тохиолдолд гомдол бүрт нухацтай хандаж, гомдлын дагуу нарийн шалгаж холбогдох хууль, дүрэм журмын дагуу арга хэмжээг авах;
- 4.11.3 Ажлын байран дахь хүчирхийлэл, дарамт, түүнтэй холбоотой гомдлыг хариуцлагатайгаар барагдуулах, гомдол гаргасан хувь хүнд хүндэтгэлтэй хандаж хувь хүний нууцыг чандлан хадгалах;
- 4.11.4 Гомдол гаргасан ажилтанг хууль эрх зүйн хүрээнд бүх талаар хамгаалах.

ТАВ. ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГОТОЙ УЯЛДУУЛАН ГАРАХ ДҮРЭМ, ЖУРАМ, ХӨТӨЛБӨР

- 5.1 Бодлогын баримт бичгийн тодорхой чиглэл, зорилтыг хэрэгжүүлэх ажлуудыг Тавантолгой Төмөр Зам ХХК-ийн Захиргаа удирдлагын газраас эрхлэн явуулж үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, хөтөлбөр, дүрэм, журмыг боловсруулан хэрэгжүүлэх замаар хэрэгжилтийг хангана.
- 5.2 Компанийн хэмжээнд хүний нөөцийн төлөвлөлтийн чиглэлээр дараах стратеги, бодлого, журмыг хүний нөөцийн төлөвлөлтийн хүрээнд баримтлах бодлоготой уялдуулан боловсруулан хэрэгжүүлнэ. Үүнд:
- 5.2.1 “Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн хүний нөөцийн стратеги 2021-2030
 - 5.2.2 “Тавантолгой Төмөр Зам” ХХК-ийн хүний нөөцийн бодлого 2021-2030
 - 5.2.3 Компанийн хүний нөөцийн хувийн хэргийн бүрдүүлэлт, дүн бүртгэл, судалгаа хийх журам
- 5.3 Компанийн хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн чиглэлээр дараах хөтөлбөр, дүрэм журмыг хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтын бодлоготой уялдуулан боловсруулна. Үүнд:
- 5.3.1 Сонгон шалгаруулалтын журам
 - 5.3.2 Чадварлаг оюутнуудыг дадлага хийлгэх хөтөлбөр
- 5.4 Компанийн сургалт хөгжлийн чиглэлээр дараах хөтөлбөр, дүрэм журмыг сургалт хөгжлийн хүрээнд баримтлах бодлоготой уялдуулан боловсруулна. Үүнд:
- 5.4.1 Чиглүүлэх, дасан зохицох хөтөлбөр
 - 5.4.2 Сургалт хөгжлийн журам
 - 5.4.3 Дотоод сургагч багш нарыг сонгох, хөгжүүлэх, урамшуулах хөтөлбөр
 - 5.4.4 Удирдах ажилтнуудад зориулсан манлайллын хөтөлбөр
 - 5.4.5 Мэргэшүүлэх хөтөлбөрүүд
- 5.5 Компанийн гүйцэтгэлийн менежментийн чиглэлээр дараах хөтөлбөр, дүрэм журмыг гүйцэтгэлийн удирдлагын хүрээнд баримтлах бодлоготой уялдуулан боловсруулна. Үүнд:
- 5.5.1 Гүйцэтгэлийн менежментийн журам

- 5.5.2 Ур чадварыг үнэлэх заавар
- 5.5.3 Гүйцэтгэлийн түлхүүр үзүүлэлтийг хэрхэн тодорхойлох заавар
- 5.5.4 Ур чадварын толь бичиг, ур чадварын матриц боловсруулах заавар

- 5.6 Компанийн цалин хөлс, урамшууллын чиглэлээр дараах хөтөлбөр, дүрэм журмуудыг цалин хөлс, урамшууллын бодлоготой уялдуулан боловсруулна. Үүнд:
 - 5.6.1 Цалин хөлсний журам
 - 5.6.2 Шагнал урамшууллын журам

- 5.7 Компанийн авьяас чадварын менежментийн чиглэлээр дараах хөтөлбөр, дүрэм журмуудыг авьяас чадварын менежментийн хүрээнд баримтлах ерөнхий бодлоготой уялдуулан боловсруулна. Үүнд:
 - 5.7.1 Түлхүүр ажилтнуудын тогтоон барих бодлого, хөтөлбөр
 - 5.7.2 Ур чадварын матриц
 - 5.7.3 Карьер хөгжлийн төлөвлөлт, зураглал

- 5.8 Компанийн ажилтнуудын нийгмийн баталгаа хангах чиглэлээр ажилтнуудын нийгмийн баталгааг сайжруулах бодлоготой уялдуулан дараах хөтөлбөр, дүрэм журмуудыг боловсруулна. Үүнд:
 - 5.8.1 Ажилтнуудын нийгмийн баталгааг сайжруулах хөтөлбөр
 - 5.8.2 Эрүүл ажилтан цогц хөтөлбөр

- 5.9 Компанийн хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн чиглэлээр дараах хөтөлбөр, дүрэм журмыг ХАБЭА-н бодлоготой уялдуулан боловсруулна. Үүнд:
 - 5.9.1 Хөдөлмөр хамгаалал, аюулгүй байдлын бодлого, дүрэм
 - 5.9.2 Хөдөлмөр хамгаалал, аюулгүй байдлын журам, зааврууд
 - 5.9.3 ХАБЭА-н самбар, тогтмол мэдээлэл

- 5.10 Компани хүчирхийллийн эсрэг бодлого барьж компанийн хөдөлмөрийн дотоод журамд бодлоготой уялдуулан нэмэлт заалтууд оруулан хэрэгжүүлнэ.

- 5.11 Компанийн нийт ажилтнуудын дагаж мөрдөх ёс зүйн дүрэм, холбогдох гарын авлага, зааврыг боловсруулна.

ЗУРГАА. ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫГ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ АРГА ЗАМ, ТАЙЛАГНАЛ

- 6.1 Энэхүү бодлогын баримт бичиг нь компанийн хүний нөөцийн менежментийн хүрээнд үйлчилнэ.
- 6.2 Хүний нөөцийн бодлогын баримт бичгийг Захирлын зөвлөлийн хурлаар хэлэлцүүлж, Гүйцэтгэх захирлын тушаалаар баталгаажуулна.

- 6.3 Хүний нөөцийн бодлогыг хэрэгжүүлснээр компанийн үйл ажиллагаанд учирч болзошгүй хүний нөөцийн эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх, тэдгээрийн нөлөөллийг бууруулах, багасгах, компанийн стратеги төлөвлөгөө, үйл ажиллагааны зорилтын хэрэгжилтийг хангах, үйл ажиллагаа хэвийн, тасралтгүй явагдах нөхцөлийг бүрдүүлнэ.
- 6.4 Хүний нөөцийн бодлогын бичиг баримтын хэрэгжилтэд компанийн удирдлагын бүх газар, нэгжүүд өөр өөрийн чиг үүргийн хүрээнд үүрэг хүлээж оролцох ба Захиргаа удирдлагын газраас нь нийт ажилтнуудад мэргэжил, арга зүйн зөвлөгөө өгч хяналт тавьж дүгнэн хэрэгжилтийг тайлагнах үүрэгтэй.
- 6.5 Бодлогын хэрэгжилтийн явц болон хэрэгжилтийг үнэлэхдээ хэрэгжүүлсэн төсөл, хөтөлбөрийн үр дүн, бизнес төлөвлөгөөний хэрэгжилт нь шалгуур болно.
- 6.6 Хүний нөөцийн стратеги, бодлогын хэрэгжилтийн хяналт, үнэлгээг Тавантолгой Төмөр Зам ХХК-ийн Захиргаа удирдлагын газар хийж, тайлагнахын хамт түүний мөрөөр стратеги, бодлогын хэрэгжилтийг эрчимжүүлэх, нэмэлт өөрчлөлт оруулах, шаардлагатай арга хэмжээ авах үйл ажиллагааг хариуцан зохион байгуулна.

--- оОо ---