



Дорнод аймгийн ЗДТГ-т нэвтрүүлж буй ISO стандартын хэрэгжилтийг Ур чадварт суурилсан хүний нөөцийн тогтолцоотой уялдуулах нь

Шинжилгээний ажлын тойм: Энэ удаагийн ажлын даалгавар нь Дорнод аймгийн Засаг даргын тамгын газар (ЗДТГ)-т ISO стандартыг нэвтрүүлэх ажлын хүрээнд хийгдсэн ажлын тайлан, баримт бичигт шинжилгээ хийх байлаа. Уг ажлын гүйцэтгэлийн тайлантай танилцсан боловч тайлангийн хавсралтууд болон чанарын удирдлагын тогтолцооны гарын авлага Англи хэл рүү орчуулагдаагүй байсан тул шинжилгээ, санал зөвлөмжийг бэлэн мэдээлэлд үндэслэж боловсруулав.

Дорнод аймгийн Засаг даргын тамгын газрын холбогдох албан хаагчид болон Төрийн захиргаа, удирдлагын газрын дарга Б.Алтансүхтэй хийсэн үулзалтуудаас харахад Дорнод аймгийн ЗДТГ нь үйл ажиллагаандаа ISO стандартыг нэвтрүүлэхэд ихээхэн ач холбогдол өгч буй анзаарагдсан бөгөөд тус стандартыг гэрчилгээг авахыг зорин шаргуу ажиллаж буйгаа дурдсан. Зөвлөхийн энэ удаагийн ажлын даалгаврын хүрээнд Дорнод аймгийн ЗДТГ-т нэвтрүүлж буй ISO стандартын хэрэгжилт болон Ур чадварт суурилсан хүний нөөцийн тогтолцоо хоорондын уялдааг судалж, MERIT төслийн зүгээс ЗДТГ-т ISO стандартын гэрчилгээ авахад туслалцаа үзүүлэх боломжтой эсэхийг тодорхойлохыг зорьж ажиллав.

ISO стандартын гол ойлголт нь аливаа ажлыг хийж гүйцэтгэхэд үе шат бүрт удирдах албан хаагчдын зүгээс эрсдэл болон үйл явцын аргыг хэрэглэх чиглэлийг дэмжих юм. Одоогийн байдлаар эрсдэлд суурилсан төлөвлөлт нь Дорнод аймгийн ЗДТГ-ын хувьд дэмжлэг авах шаардлагатай тэргүүлэх чиглэл гэж дүгнэж болохоор байна. Шинжилгээний ажлын хүрээнд хэд хэдэн хүчин зүйлсийн нөлөөллийг судалсан ба тухайлбал улс төр, нийгмийн салбарын эрсдэлийг өргөн хүрээнд тодорхойлох шаардлагатай тул асуулга хуудсыг боловсруулан хянаж, өөрчлөлт оруулсан. Эрсдлийн түвшинг тодорхойлох сургалтад хэлтэс тус бүрээс албан хаагчид хамрагдсан тэдгээр албан хаагчид санал асуулгыг бөглөхөд бусад албан хаагчдыг чиглүүлж дэмжлэг үзүүлэх боломжтой. Төлөвлөлтийг илүү оновчтой хийх үүднээс байгаль орчин гэх мэт тодорхой чиглэлээр мэргэшсэн Техникийн зөвлөхийн тусламжтайгаар албан хаагчдын эрсдэл тодорхойлох чадавхыг нэмэгдүүлэх шаардлагатай байна.

ISO стандартыг хэрэгжүүлэх ажлын хэсэг нь үйл явцын орц, гарц, шаардагдах нөөц хөрөнгө, үнэлгээний шалгуур үзүүлэлт, арга зүй, баримтжуулалт болон гүйцэтгэлийн үзүүлэлт зэргийг тодорхойлон боловсруулсан. Ингэснээр үйл явцын үр дүнтэй байдлыг нэмэгдүүлэх давуу талтай.



Үйл явцын шинжилгээ хийх явцад “Яст мэлхийн диаграмм” аргачлалыг ашиглан тухайн ажлыг хариуцах алба нэгж, үүрэг хариуцлага, чиг үүргийн давхардал зэргийг тодорхойлсон. Энэ ажил нь хэлтэс болон албан хаагчийн чиг үүрэг, үйл ажиллагааны талаар бүрэн зураглалыг өгсөн бөгөөд үүний үр дүнд ЗДТГ-ын хэмжээнд бүх албан тушаалын тодорхойлолтыг шинэчилж, хүний нөөцийн гол үр чадварыг тусгах боломж бүрдүүлэх учиртай. Энэ ажлыг Б.Алтансүх даргын удирдан хийж гүйцэтгэж байна.

Төрийн албаны хүний нөөц бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтыг Төрийн албаны зөвлөл (ТАЗ) нэгдсэн удирдлагаар хангаж ажилладаг. Аймгийн хэмжээнд бүх ажлын байранд тавигдах шаардлагыг тусгасан батлагдсан албан тушаалын тодорхойлолт бий бөгөөд тэдгээр шаардлагын дагуу орон нутагт сонгон шалгаруулалт явуулах хүсэлтээ ТАЗ-д гаргадаг. Цаашид албан тушаалын тодорхойлолтод үр чадварын шаардлагыг тусгаж ажиллана.

ISO стандартын хүрээнд үр чадвар гэж юу болох, түүнийг хэрхэн тодорхойлох талаар заавар, зөвлөмж хангалтгүй байсан талаар Хүний нөөцийн ахлах мэргэжилтэн Э.Нандин-Эрдэнэ дурдсан. MERIT төслийн Хүний нөөцийн гол үр чадваруудыг боловсруулах ажил цагаа олсон ажил болсон бөгөөд цаашид уг ажлыг өргөтгөж, техникийн үр чадваруудыг нэмж боловсруулах боломжтой хэдий ч цаг хугацааны хувьд ISO стандартын хэрэгжилтээс шалтгаалахаар харагдаж байна. Ойрын хугацаанд үр чадваруудыг боловсруулсан ажлын хэсэг тэдгээрийн хэрэглээг сүмдын ЗДТГ-т танилцуулж, мэдээлэл хүргэхээр зорин ажиллаж байна. Түүнчлэн Э.Нандин-Эрдэнэ ахлах шинээр томилогдсон албан хаагчдын үр чадваруудын талаарх мэдлэг, ойлголтыг нэмэгдүүлэх, өөрийн үр чадварыг үнэлэхэд чиглэл, баримжаа олгох гарын авлагыг боловсруулан ажиллаж байна.

Түүнчлэн энэ ажлын даалгаврын хүрээнд хүчин төгөлдөр мөрдөгдөж буй гүйцэтгэлийн үнэлгээний явцтай танилцсан бөгөөд Дорнод аймгийн ЗДТГ нь гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнтэй системтэй тогтоогдсон. Үнэлгээг урьдчилан батлагдсан зорилго, зорилтын дагуу жилд 2 удаа хийдэг бөгөөд үнэлгээний үр дүнг албан хаагч болон удирдлага харилцан зөвшилцөж баталсны дагуу баримтжуулдаг. Ирээдүйд албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээнд үр чадварын үнэлгээг нэмж тусгахаар ажиллаж байгаа ч энэ нь их хэмжээний өөрчлөлт хийгдэхгүй байх магадлалтай.

Ажлын байрны дүн шинжилгээ нь аливаа ажлыг гүйцэтгэх үйл явцын шинжилгээгээр орлогдон хийгдсэн байна. Уг шинжилгээгээр албан тушаалын чиг үүргийг тодорхойлох, хэлтсийн болон албан тушаалын үүрэг хариуцлага, тэдгээрт тавигдах шаардлага, чиг үүргийн давхардлыг тодорхойлох зэрэг үйл ажиллагаа хийгдсэн байна. Үр чадварт суурилсан хүний нөөцийн тогтолцооны нэг алхмын нэг болох ажлын байрны дүн шинжилгээ нь тухайн ажлын байранд тавигдах шаардлага үнэхээр тухайн ажлын байран дээр хийгдэж буй ажил үүрэгтэй уялдаж байгаа эсэхийг үнэлэх зорилготой.



Хүний нөөцийн гол болон техникийн үр чадваруудыг боловсруулах шаардлага хэвээр байсаар байна. ISO стандартыг нэвтрүүлэхэд үр чадварыг тусгахыг шаардаж буй ч хэрэгжилтийн түвшинд үр чадвар гэж юу болохыг ямар түвшинд хэрхэн тодорхойлохыг тусгаагүй байна.

Шинэчилсэн албан тушаалын тодорхойлолт нь дээр дурдсан үйл явцын шинжилгээний гарц юм. Үйл явцын шинжилгээний үр дүнд албан тушаалд хамаарах үүрэг, хариуцлагад томоохон өөрчлөлт орохыг үгүйсгэхгүй ба албан тушаалын тодорхойлолт шинэчлэн боловсруулахад оролцоогүй албан хаагч үүнийг гардан хийхэд хүндрэлтэй тулгарч магадгүй. Цаашид SMART зорилго, гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах сургалт зохион байгуулах нь зүйтэй ч энэ чиглэлээр Брэнда зөвлөхийн зохион байгуулсан сургалтад бүх удирдах албан хаагчид хамрагдсан гэж үзэж байна.

Аймгийн ЗДТГ нь чанарын удирдлагын тогтолцооны гарын авлагыг боловсруулж байгаа хэдий ч ажлын ачааллын улмаас түр хойшлуулсан тухайгаа Б.Алтансүх дарга хуваалцаж байв. Тэрээр зөвлөхийн ажиллах хугацаанд дараах хүсэлтийг тавьсныг хийж гүйцэтгэв. Үүнд:

1. Сумдын түвшинд үр чадварыг нэвтрүүлэх ажлын хүрээнд ажлын хэсгийн гишүүдэд зориулсан гарын авлага боловсруулах. Уг гарын авлагад үр чадваруудын танилцуулга, үйл явцын дарааллыг тусган боловсруулсан. Ажлын хэсгийн гишүүдтэй хамтран уг гарын авлагыг хянасан ба сумдын зүгээс асууж болзошгүй асуултад хариулт өгөхүйц хэмжээнд бэлтгэл ажлыг ханган ажилласан.
2. Ажлын хэсэг, хүний нөөцийн ахлах мэргэжилтэнтэй хамтран ЗДТГ-ын албан хаагчдын үр чадварын зөрүүгийн шинжилгээг хийх үйл явцыг тодорхойлсон. Эхний удаад албан хаагч өөрийн үр чадварын зөрүүгийн шинжилгээг хийж, ажлын хэсгийн гишүүд тус тусын хэлтсийн албан хаагчдын үр чадварын зөрүүгийн шинжилгээг удирдан явуулсан. Албан хаагчдын үр чадварын зөрүүг тодорхойлсноор суурь мэдээлэл цуглуулсан хэдий ч цуглуулсан мэдээллийг боловсруулж дүн шинжилгээ хийх шаардлагатай байна. Түүнчлэн албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөөний төслийг боловсруулан ажиллав. Харин байгууллагын сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөөг боловсруулах нь илүү нарийн, ажилбар ихтэй ажил тул Э.Нандин-Эрдэнэ ахлах энэ чиглэлээр төслөөс дэмжлэг авах хүсэлтэй буйгаа уламжилсан.
3. Дорнод аймгийн ЗДТГ-ын албан тушаалын тодорхойлолтод үр чадварыг тусгах хялбаршуулсан үйл явцыг боловсруулан танилцуулсан. Албан тушаал тус бүрт шаардагдах үр чадварын түвшинг тухайн албан тушаалын ангилал зэрэглэлд үндэслэн тодорхойлсон. Б.Алтансүх даргаар ахлуулсан ISO стандартыг нэвтрүүлэх ажлын хэсэг байгууллагын үйл ажиллагааны үе шатны шинжилгээг хийж дууссаны үндсэн дээр албан тушаалын тодорхойлолтод үр чадварыг тусгана.



4. Энэхүү ажлын даалгаврын хүрээнд холбогдох алба нэгжтэй хамтран эрсдэлийн үнэлгээний судалгааг хийж гүйцэтгэх ажил багтаагүй болно. Уг судалгааны асуулга хуудас боловсруулагдсан байгаа бөгөөд эрсдэлийн үнэлгээг хийх баг бэлтгэгдсэн байна. Энэ ажлыг хийж гүйцэтгэхэд дэмжлэг үзүүлэх үүднээс одоо ажиллаж буй техникийн зөвлөх судалгааг авахад туслах боломжтой эсэхийг MERIT төсөлд уламжилсан байгаа.
5. Мөн ЗДТГ-аас тавьсан хүсэлтийн дагуу Хүний нөөцийн гол үр чадваруудад хувь хүний хөгжил, харилцааны үр чадвар, инноваци гэсэн гурван үр чадварыг ажлын хэсэгтэй хамтран нэмж боловсруулав.

ЗӨВЛӨМЖ:

Аймгуудын хувьд үйл ажиллагаандаа ISO стандартыг нэвтрүүлж, гэрчилгээ авах нь тэргүүлэх чиглэлийн зорилт боловч энэ үйл явц нь тухайн байгууллагаас ихээхэн хэмжээний үүрэг хариуцлага шаардана. Аймгуудад тус стандартыг нэвтрүүлэхэд нь дэмжлэг үзүүлэх нь цагаа олсон дэмжлэг байх болно. ISO стандартын гэрчилгээ авахад хөрөнгө нөөц ихээр шаардах тул ямар ч байгууллагын хувьд богино хугацаанд гэрчилгээ авахтай шууд хамааралгүй ажлыг хийж гүйцэтгэхэд хүндрэлтэй тулгарах нь тодорхой тул дараах зөвлөмжийг хүргүүлж байна:

1. **Ажлын байрны дүн шинжилгээ:** Уг шинжилгээ нь Хүний нөөцийн гол болон техникийн үр чадварын төслийг боловсруулахад мэдээллээр хангах хэдий ч ажлын хэсгийн гишүүд, удирдах болон гүйцэтгэх албан хаагчдаас бүрдсэн баг нь байгууллагын стратеги төлөвлөгөө, үйл ажиллагаандаа баримтлах зарчим, үнэ цэнэ, батлагдсан албан тушаалын тодорхойлолт болон энэ чиглэлээр бусад аймагт хийгдсэн ажил зэрэгт үндэслэн боловсруулах боломжтой. Дорнод аймгийн хувьд үйл явцын шинжилгээг хийснээр албан тушаалын чиг үүргийг тодорхойлох, чиг үүрэгт хамаарах үүрэг хариуцлагыг баталгаажуулах, ажлын давхардлыг илрүүлэх зэрэг ажлын байрны дүн шинжилгээний хүрээнд хийгдэх ажлуудыг хийж гүйцэтгэсэн байна. Уг дүн шинжилгээг хийх нь хэрэгтэй боловч бусад гурван аймагт энэ алхмыг хэрэгжүүлэхгүй байхыг зөвлөж байна.
2. **Хүний нөөцийн гол болон техникийн үр чадвар:** ISO стандартын хэрэгжилтэд албан хаагчдын үр чадвар ихээхэн нөлөө үзүүлэх хүчин зүйлсийн нэг тул энэ алхмыг үргэлжлүүлэн хийхийг зөвлөж байна. Мөн энэхүү алхам нь цаашдын олон үйл ажиллагааны суурь болох тул ISO стандартыг нэвтрүүлж эхлэхээс өмнө энэ алхмыг хийж дуусгахыг зөвлөж байна. Түүнчлэн эдгээр үр чадваруудыг хүний нөөцийн үр чадвар гэхээс илүү хүний нөөцийн гол болон техникийн үр чадвар хэмээн нэрлэх нь тохиромжтой. Хэрэв хүний нөөцийн үр чадвар гэж нэрлэвэл эдгээр нь нийт албан хаагчдад хамаарахгүй зөвхөн хүний нөөц хариуцсан албан хаагчдын үр чадвар мэтээр ойлгогдож байна.
3. **Албан тушаалын тодорхойлолт, SMART зорилго, гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг шинэчлэх:** Үйл явцын шинжилгээ хийснээр байгууллага болон албан хаагчийн түвшинд үүрэг, хариуцлагын механизмыг хянаж, албан тушаалын тодорхойлолтыг шинэчлэн боловсруулсан байна. Хүний нөөцийн гол болон техникийн үр чадварыг боловсруулсны



дараа албан тушаалын тодорхойлолтод тусгахад дөхөмтэй болно. Ур чадваруудыг нэмж тусгах ажлын хүрээнд SMART зорилго, гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг оновчтой тодорхойлох сургалтыг зохион байгуулах хэрэгцээ шаардлага үүсч болзошгүй.

4. **Ур чадварт суурилсан хүний нөөц бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалт:** Хүний нөөц бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтын ажлыг ТАЗ нэгдсэн удирдлагаар ханган ажилладаг нь энэ үйл ажиллагаанд оролцох аймгийн оролцоо хүмигдмал гэдгийг илтгэж байна. Хэдий тийм боловч ур чадварыг албан тушаалын шаардлагад тусгаж оруулснаар ТАЗ сонгон шалгаруулалтын агуулгад ур чадваруудыг тусгах боломж бүрдэнэ.
5. **Ур чадварын зөрүүгийн шинжилгээ, сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөө / талант менежмент:** Эдгээр алхмуудыг хэрэгжүүлэх нь ISO стандартыг хэрэгжүүлэх шаардлага боловч Монгол Улсын хараахан хэрэгжиж хэвшээгүй шинэ ойлголт юм. Дорнод аймгийн ЗДТГ-ын албан хаагчдын ур чадварын зөрүүгийн шинжилгээг эхний удаад хялбаршуулсан байдлаар хийсэн ба албан хаагчид өөрийн ур чадварыг үнэлсний дараа удирдах албан хаагчаар хянуулан баталгаажуулсан. MERIT төсөл энэ чиглэлээр хамтран ажиллах бүрэн боломжтой гэж үзэж байна. ISO стандартын шаардлагууд нь эхний ээлжид албан хаагчийн түвшинд тавигддаг ч хүний нөөцийн гол ур чадварууд болон ISO стандартыг үйл ажиллагаанд нэвтрүүлж эхэлснээр байгууллагын түвшинд сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөөг боловсруулан мөрдөн ажиллах шаардлагатай тулгардаг. Дорнод аймгийн хувьд талант менежментийг бүрэн хэрэгжүүлэхэд хүндрэлтэй байж болзошгүй. Учир нь ТАЗ-өөс хүний нөөц бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтыг нэгдсэн удирдлагаар ханган удирддаг нь орон нутгийн түвшинд талант менежментийг бүрэн хэрэгжүүлэх эрх үүрэг хангалтгүй олгодогтой холбоотой. Үйл явцын шинжилгээний үр дүнд зарим албан хаагчийн албан тушаал өөрчлөгдөх тул ISO стандартыг нэвтрүүлсний дараа MERIT төсөл энэ чиглэлээр дэмжлэг үзүүлэн хамтран ажиллах боломжийн талаар судлах нь зүйтэй.
6. **Гүйцэтгэлийн үнэлгээ:** Энэ алхам нь аймгийн хувьд онцгой ахицтай хэрэгжиж алхмуудын нэг юм. Учир нь Дорнод аймаг нь сайтар боловсруулсан гүйцэтгэлийн үнэлгээний системийг ашигладаг. Зорилго, зорилтын биелэлт, үнэлгээг удирдах болон гүйцэтгэх албан хаагч хоёр талаас гарын үсэг зурж баталгаажуулдаг. Дараагийн шатанд үнэлгээний баг албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй танилцаж баталгаажуулалтыг хийдэг. Бусад аймгууд энэ чиглэлээр туслалцаа авах хэрэгцээтэй байхыг үгүйсгэхгүй. Ихэнх аймгууд үйл ажиллагаандаа ур чадваруудыг нэвтрүүлэх, үнэлэх чиглэлээр хамтарч ажиллах хүсэлт тавих нь тодорхой харагдаж байна. Түүнчлэн гүйцэтгэлийн үнэлгээний ярилцлага хэрхэн явагддагийг дүгнэхэд хүндрэлтэй боловч удирдах албан хаагчдад санал зөвлөмж, шүүмжийг үр дүнтэй хүргэх арга барил олгох сургалтыг зохион байгуулах боломжтой гэж дүгнэж байна.

Боловсруулсан:

Мишелл Карлзен, Хүний нөөцийн техникийн зөвлөх



2018 оны 5 дугаар сарын 24-ний өдөр

