

## Harvard Business Essentials цувралын тухай

Harvard Business Essentials цуврал нь бизнесийн хамгийн чухал сэдвүүдээр цогц зөвлөмж, чиглүүлэг, мэдээлэл хүргэхийг зорьдог. Harvard Business School Publishing хэвлэлийн газрын баялаг сан хөмрөг болон бусад гадны эх сурвалж дээр үндэслэн бичигдсэн энэхүү цуврал нь ямар ч түвшний туршлагатай уншигчдад үнэ цэнэтэй зөвлөмж, практик арга хэрэгслүүдийг өгч чаддаг. Дэлхийн нэр хүндтэй их дээд сургуулийн профессорууд энэхүү цувралын чанар, үнэн зөв байдлыг мэргэжлийн өндөр түвшинд хянасан. Та шинэхэн менежер, хал суусан удирдагчийн аль нь ч бай шийдэлд төвлөрсөн энэ цуврал таны асуултад үнэн зөв, найдвартай хариулт өгөх болно.

Цувралын бусад ном:

*Өөрчлөлт, шилжилтийг удирдах нь*

*Гүйцэтгэлийн удирдлага*

*Багийн удирдлага*

*Коучинг ба ментор*



HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS

Шилдэг  
хүмүүсийг ажилд  
авах, тогтвортой  
ажиллуулах нь

# Гарчиг

<b>Өмнөтгөл</b>	<b>ix</b>
<b>1 Ажилтныг сонгох үйл явц</b>	<b>1</b>
<i>Шилдэг боловсон хүчнийг хэрхэн олж авах вэ?</i>	
Ажлын байрны шаардлагыг тодорхойлох	2
Шаардлага хангахуйц ажил горилогчдыг бүрдүүлэх	6
Ажлын ярилцлага	9
Ажил горилогчдыг үнэлэх нь	19
Сонгол хийх, ажлын санал тавих	24
Процессоо сайжруулахаа мартуузай	26
Дүгнэлт	27
<b>2 Сонгон шалгаруулалтын талаар гүнзгийрүүлж үзье</b>	<b>29</b>
<i>Таны мэдэх ёстой нарийн ширийн зүйлс</i>	
Онлайн бүрдүүлэлт	30
Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн мэргэжлийн үйлчилгээг хэдийд авах вэ?	36
Кейс ярилцлага	39
Хувь хүний сонирхолд нийцүүлж сонголт хийх	41
Байгууллагын микро соёлд нийцүүлж сонголт хийх	47
Сэтгэл зүйн тест	48
Дүгнэлт	53
<b>3 Шилдгүүдийг тогтвортой ажиллуулах нь</b>	<b>55</b>
<i>Тогтоон барих стратеги</i>	
Ажилтнуудыг тогтвортой ажиллуулахын ач холбогдол	58
Хүмүүсийг тогтвортой ажиллуулах яагаад хэцүү байдаг вэ?	64
Ажиллах хүчний олон янз байдлын төвөгтэй тал	67
Байгууллагад үлдэх шалтгаан	72
Байгууллагыг орхих шалтгаан	75
Үлгэр жишээ хоёр байгууллага	76

Ажилтныг тогтвортой ажиллуулахад анхаарах зүйлс	79
Дүгнэлт	83
<b>4 Хөдөлмөрийн зах зээл ба хүний нөөцийн тогтвортой байдал</b>	<b>85</b>
<i>Ур чадварын төлөөх дайн</i>	
Ажилтнууд харилцан адилгүй үнэ цэнэтэй	86
Зах зээлд суурилсан тогтоон барих стратегиуд	90
Дүгнэлт	97
<b>5 Ажилтнуудаа хөгжүүлэх нь</b>	<b>99</b>
<i>Сургалт хөгжлийн стратеги</i>	
Эргэлзэх шалтгаан	101
Ур чадварын сургалт	102
Карьер хөгжил	106
С түвшний гүйцэтгэлтэй ажилтнууд	110
Дүгнэлт	111
<b>6 Ажилтны шийдвэрт нөлөөлдөг ажлын орчны хүчин зүйлс</b>	<b>113</b>
<i>Байгууллагын соёлд анхаарах нь</i>	
Танай байгууллагын соёл	114
Ажилтан туйлдаж залхах үзэгдэл	117
Ажил амьдралын тэнцвэр	121
Дүгнэлт	131
<b>7 Эцсийн арга</b>	<b>133</b>
<i>Ажлаас гарсан чадварлаг хүмүүстэй харилцаагаа үргэлжлүүлэх нь</i>	
Чадварлаг хүмүүстэй холбоотой бай	135
Хуучин хүнээ эргүүлж авах	137
Ажлаас гарах ярилцлага	139
Дүгнэлт	140
<b>Хавсралт А: Ажлын байрны тодорхойлолтын жишээ</b>	<b>141</b>
<b>Хавсралт Б: Ажлын ярилцлагын асуултууд</b>	<b>143</b>
<b>Ишлэл, зүүлтийн тайлбар</b>	<b>149</b>
<b>Нэр томъёоны тайлбар</b>	<b>155</b>

Дэлгэрүүлж судлах эх сурвалжууд	157
Номын зөвлөхийн тухай	163
Номыг зохиогчийн тухай	164



# Өмнөтгөл

Энэхүү ном нь компанийн удирдлага болон бизнес эрхлэгчдэд зориулан шилдэг ажилтныг татах, тэднийг тогтвортой ажиллуулах үндсэн ойлголтуудыг тайлбарлах болно. Аливаа байгууллагын оршин тогтнох үндэс нь чадварлаг ажилтныг хайж олох, тогтоон барих явдал юм. Өнөө цагт байгууллагын өрсөлдөх чадвар материаллаг болон санхүүгийн нөөц гэхээс илүү хүний нөөцөөс хамааралтай болж байна. Байшин барилга, тоног төхөөрөмж, хангамжийн материал, технологи гэх мэт зүйлсийг худалдаж авахад хялбар ч, хүний авъяас, ур чадвар буюу мэдлэгт суурилсан хөрөнгийг өөрийн болгоход төвөгтэй.

Хүн ажилд авах нь менежер хүний хувьд маш чухал шийдвэр байдаг. Тэгвэл энэ үйл явцын талаар энэ номд өгүүлнэ. Зөв хүнээ, тохирсон ажлын байранд томилоогүй газрын үр бүтээл, ажлын гүйцэтгэл доголддог. Харин зөв ажилтныг тохирох ажлын байранд томилох үед хэлтэс, алба болоод компанийн ажлын гүйцэтгэл бүхэлдээ сайжирна. Буруу хүн сонгосны хор уршгийг засаж залруулах амаргүй, бас өндөр зардалтай. Томоохон байгууллагуудад сонгон шалгаруулалтын зөвлөгөө өгдөг мэргэжилтэн Бредфорд Смит Америкийн 44 компанид судалгаа хийгээд дараах дүгнэлтэд хүрчээ. Дунд түвшний менежерийг буруу сонговол, байгууллага тухайн менежерт олгож буй жилийн үндсэн цалингийн зардлаас 24 дахин их хохирол хүлээдэг байна.<sup>1</sup> Яагаад тэр вэ? Менежерийн цалин хөлс, урамшуулал, анх түүнийг сонгож, сургахад гарсан зардал, ажлаас халагдсаны тэтгэмж, мөн дараагийн хүнийг олох, сургах гэх мэт зардлуудыг Бредфорд тооцоолон тайлбарлажээ. Гэхдээ энэ дундаас хамгийн хохиролтой нь тухайн менежерийг ажиллуулах хугацаанд гарсан алдаа дутагдал болон бизнесийн алдагдсан боломжууд юм гэдгийг тэрээр онцолжээ. Жишээ нь, түүний тооцоолсноор менежерийн дундаж цалинг жилийн 114 мянган ам.доллар гэж үзвэл

х Шилдэг хүмүүсийг ажилд авах, тогтвортой ажиллуулах нь

мөнгөөр гарсан тодорхой зардлуудаас гадна менежер ажиллаж байх хугацаандаа гаргасан алдаа дутагдал, бизнесийн алдагдсан боломжийн мөнгөн бус зардлуудыг оруулан тооцвол, сонгон шалгаруулалтын алдаанаас болж байгууллагын хүлээх нийт хохирол 2.7 сая ам.доллар болж байна.

Тааруу ажилтан сонгосон, эсвэл сайн хүнийг буруу ажилд томилсны балаг удирдах түвшний ажилд бүр ч их гарна. Тааруу менежер өөртөө таарсан муу ажилтан сонгодог. Шаардлага султай ийм хүнээс болж чадвартай ажилтнууд байгууллагыг орхин явна. Ингээд “Ухаангүй ноёдн урагшгүй албаг” гэдэг л болох вий. Харин чадварлаг хүнийг зөв албан тушаалд сонгож ажиллуулбал сайн үр дүн гарна. Тиймээс сонгон шалгаруулалтад ухаалаг, хариуцлагатай хандах нь чухал. Энэ тухай Девид Огливий: “Хэрэв менежер бүр өөрөөсөө намхан ажилтныг сонгож аваад байвал, удахгүй компани маань одойнуудаар дүүрнэ. Эсрэгээр хэрэв бид бүгд өөрөөсөө өндөр ажилтныг сонгоод байх юм бол компани төд удалгүй аварга биетнүүдийнх болно шүү дээ” хэмээн өгүүлжээ.

Ажилтныг тогтвортой ажиллуулах нь хүний нөөцийн бодлогын өөр нэг чухал тал билээ. Зах зээлийн эдийн засгийн жам ёсоор бүх хүнээ тогтоон барих боломжгүй бөгөөд, ингэх шаардлага ч үгүй юм. Хүний нөөцийн орох, гарах урсгал тодорхой түвшинд байх нь компанийг шинэ эрч хүч, санаагаар сэлбэж, “эрүүд” байлгадаг. Гэвч үнэ цэнэтэй ажилтны гарах урсгал зардал чирэгдэл ихтэйгээс гадна байгууллагын эцсийн хэрэглэгч, үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжид сөргөөр нөлөөлөх аюултай. Ажилтныг зөв сонгох нь хүний нөөцийн хүсээгүй эргэцийг бууруулах эхний алхам болохыг энэ номд тайлбарлана. Мөн түүнчлэн шилдэг хүмүүсээ алдахгүйн тулд ажлын орчныг хэрхэн анхаарах зэрэг бусад олон асуудлын талаар дэлгэрэнгүй авч үзнэ.

## **Товч танилцуулга**

Харвардын Бизнесийн Үндэс цувралын энэхүү дугаар менежер танд зөв хүн сонгох, сайн ажилтныг тогтвортой ажиллуулах талаар үндсэн ойлголтыг өгнө.

Нэгдүгээр бүлэгт, ажилтныг үр дүнтэй сонгох 5 үе шат болох ажлын байранд тавих шаардлагыг тодорхойлохоос эхлээд, хүний нөөцийг бүрдүүлэх, ярилцлага хийх, ажил горилогчийг үнэлэх, ажлын санал тавих тухай өгүүлсэн байгаа.



Хоёрдугаар бүлэгт, ажилтныг сонгон шалгаруулах гол алхмуудын талаар дэлгэрүүлж үзнэ. Ажилтны “хүсэл сонирхолд нийцүүлж” сонгох нь хамгийн зөв зарчим бөгөөд ингэснээр тухайн хүн ажилдаа сэтгэл хангалуун байх үндэс суурь, цаашид өсөж дэвших, ур чадвар нэмэгдэх нөхцөл бүрддэг. Энэ бүлэгт цахим сүлжээ ашиглан хүний нөөцийг бүрдүүлэх, хүний нөөцийн мэргэшсэн байгууллагын хэрэгцээ, ажил горилогчийг шалгах тест, кейс ярилцлага зэргийн давуу болон сул талыг дэлгэрэнгүй авч үзнэ.

Гуравдугаар бүлэгт, сонгосон ажилтныг тогтвортой ажиллуулах, тогтоон барих талаар ярилцана. Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж, хүний нөөцийн эргэцийн зардал, ажлын гүйцэтгэл зэргийг уялдуулан хийсэн судалгаанд тулгуурлан ажилтныг тогтвортой ажиллуулахын ач холбогдлыг тайлбарлах болно. Хүмүүс тогтвортой ажиллах, эсвэл ажлаас гарах шалтгаанууд, тэднийг тогтвортой ажиллуулахын тулд менежерийн зүгээс хийж болох 8 практик алхмын талаар энэ бүлэгт мөн тусгалаа.

Дөрөвдүгээр бүлэгт, ажилтнуудыг тогтвортой ажиллуулахад тулгарах бэрхшээлийг зах зээл талаас нь авч үзэхийг зорьсон. Энэ өнцгөөс харвал ажилтнууд байгууллагад оруулж байгаа хувь нэмрээрээ харилцан адилгүй. Тиймээс менежерийн анхаарах гол зүйл бол хүний нөөцийн нийт эргэц биш, харин чадвартай, байгууллагад үнэ цэнэтэй хүмүүсийг аль болох удаан хугацаагаар ажиллуулах явдал юм. Үнэ цэнэтэй ажилтнуудын ажлаа солих эрсдэлийг бууруулах, зах зээлийн зарчимд суурилсан аргуудын талаар энэ бүлгээс уншаарай.

Үнэ цэнэтэй ажилтныг тогтоон барих бас нэг хэрэгсэл нь сургалт, карьер хөгжил юм. Ажиллагсдыг сургах албан болон албан бус сургалт, сургалтын хэрэгцээ, сургалтын зардлыг бууруулахад цахим хэлбэрийг ашиглах талаар Тавдугаар бүлэгт авч үзнэ. Мөн түүнчлэн сургалт, карьер хөгжил зэргийг ашиглан дотооддоо хүний нөөцөө хөгжүүлэх нь ажилтнуудыг тогтоон барихад тустайгаас гадна өөр олон талын ач холбогдолтой болохыг ярилцана.

Ажлын орчин нөхцөл нь ажлын байрны сонголт, тогтвортой ажиллах шийдвэрт нөлөөлөх гол хүчин зүйл болдог талаар 6-р бүлэгт үзнэ. Байгууллагын соёл, ажлын орчин хүний нөөцийн эргэцэд хэрхэн нөлөөлдөг талаар, мөн ажилтанд халгаатай, хүмүүсийг ажлаасаа залхаж туйлдахад хүргэдэг нөхцөлийг өөрчлөх боломжийн тухай өгүүлнэ. Ажил амьдралын тэнцвэрийг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх гурван зарчмын тухай энэ бүлгээс мөн уншаарай.

Ажилтныг сонгох, тогтвортой ажиллуулах боломжит бүхий л арга, алхмыг сайн хэрэгжүүлсэн үед ч чадварлаг хүмүүсээ алдах тохиолдол цөөнгүй гарна. Энэ бол хөдөлмөрийн зах зээлийн бодит үнэн. Тэгвэл компани ажлаас гарсан хүнтэй харилцаагаа хэрхэн үргэлжлүүлэх талаар 7-р бүлэгт үзэх болно. Мэргэжлийн үйлчилгээ үзүүлэгч зарим байгууллага төгсөгчдийн хөтөлбөр хэрэгжүүлэх замаар хуучин ажилтнуудтайгаа тогтмол харилцаатай байдаг. Учир нь тэд гарсан ажилтнуудаа дараагийн хэрэглэгч, зах зээлийн мэдээллийн эх сурвалж, дахин ажиллах ирээдүйн боловсон хүчин гэж үздэг байна. Үүнээс гадна ажлаас гарсан хүнийг буцаан ажиллуулахын үр шим, гарах ярилцлагын тусламжтай хүний нөөцийн бодлогоо сайжруулах арга замын талаар энэ бүлэгт оруулсан байгаа.

Энэхүү цуврал нь тухайн сэдвийн үндсэн ойлголтуудыг өгөх зорилготой. Иймд цааш гүнзгийрүүлэн судлах сонирхолтой уншигчдад зориулж хавсралт болон нэмэлт эх сурвалжийн жагсаалтыг номын төгсгөлд оруулсан. Хавсралт А-д ажлын байрны тодорхойлолтын жишээ бий. Та ажлын байрны тодорхойлолт бие даан боловсруулахдаа энэ маягыг ашиглах боломжтой. Ажлын ярилцлагад хэрэглэх, бүх ажлын байранд тохирох, ярилцлагын нийтлэг асуултуудыг Хавсралт Б-с хараарай.

Harvard Business Essentials цувралын [www.elearning.hbsp.org/businessstools](http://www.elearning.hbsp.org/businessstools) цахим хуудсанд хандаж хавсралт маягтуудыг үнэ төлбөргүй татаж ашиглах боломжтой.

Энэхүү ном нь Харвардын Бизнесийн Сургуулийн Хэвлэлийн Газраас эрхлэн гаргасан олон тооны ном, өгүүлэл, цахим эх сурвалжуудад тулгуурлан бүтээгдсэн. Тухайлбал Петр Капеллигийн *Harvard Business Review*-д хэвлэгдсэн, зах зээлийн зарчимд суурилан ажилтнуудыг тогтоон барих аргачлалын талаарх өгүүлэл, *Harvard Management Update*-д нийтлэгдсэн сонгон шалгаруулалт, тогтоон барих талаарх нийтлэлүүд, Harvard Manage Mentor®-ын цахим хичээлүүд зэргийг дурдаж болно.

Ажилтныг зөв сонгох, тогтвортой ажиллуулах ур чадварт тань тус нэмэр болох үүднээс хэвлэсэн энэхүү ном нийтлэг тохиолддог асуудлуудаар ерөнхий мэдлэг олгоход чиглэгдсэн бөгөөд хууль эрх зүйн зөвлөмж өгөх, хуулийн мэргэшсэн байгууллагын заавар зөвлөгөөг орлох зорилгогүй болохыг уншигч та мэргэн ухаандаа болгооно уу. Ингээд уншигч таны анхаарлыг хүмүүсийг ажилд авах таван алхамд хандуулья.

1

# АЖИЛТНЫГ СОНГОХ ҮЙЛ ЯВЦ

*Шилдэг боловсон хүчнийг хэрхэн олж авах вэ?*

## **Бүлгийн гол сэдэв:**

- *Ажлын байранд тавигдах шаардлагыг тодорхойлох*
- *Шаардлагад нийцсэн ажил хайгчдыг бүрдүүлэх*
- *Ажлын ярилцлага хийх*
- *Ажил горилогчийг үнэлэх*
- *Сонголт хийх, ажлын санал тавих*

БАЙГУУЛЛАГЫН ҮНДСЭН үйл ажиллагааны нэгэн адил, ажилтан сонгож, үр бүтээлтэй ажиллуулна гэдэг орцыг гарц болгон хувиргах бизнесийн тасралтгүй процесс юм. Энэхүү үйл явц ажлын байрны шаардлагын мэдээлэл, ажил горилогчдын анкетууд, шийдвэр гаргагчдын саналд тулгуурлан явагдана. Энэ бүлэгт бид хүн ажилд авах таван алхмын талаар үзэх юм. Эдгээр үе шатыг амжилттай хэрэгжүүлснээр ажилтан сонгон шалгаруулах үйл явцын чанар сайжирч, та зөв хүн сонгож авч чадна гэдэгтэй илүү итгэлтэй болно.

## **Ажлын байрны шаардлагыг тодорхойлох**

Зөв сонголт хийхийн тулд эхлээд юунд зориулж сонголт хийж байгаагаа тодорхойлох нь чухал. Танай байгууллагад, тухайн ажлын байранд ямар ур чадвартай, ямар зан чанартай хүн тохиромжтой вэ гэдгийг олж мэд.

Ажлын байр, түүнд тавигдах шаардлагыг тодорхойлохын тулд дараах зүйлсийг судалж мэдсэн байх хэрэгтэй:

- Ажлын байрны үндсэн үүрэг хариуцлага, хийх ажлууд
- Тухайн ажлын байранд шаардагдах боловсрол, ажлын туршлага
- Тухайн ажлын байранд шаардагдах хувийн шинж чанарууд (Жишээ нь: харилцааны онцгой ур чадвар, оюуны өндөр чадамж гэх мэт)
- Танай байгууллагын соёлын онцлог (Жишээ нь: багаар ажиллах хандлага, захирах захирагдах харилцаа, шагнал урамшууллын бодлого гэх мэт)

- Таны удирдлагын арга барилын онцлог (Жишээ нь: захирангуй, албархуу, ардчилсан), энэ нь ажлын харилцаанд хэрхэн нөлөөлдөг тухай

### **Ажлын байрны үндсэн үүрэг, хийх ажлууд**

Нэгэнт тогтчихсон ажлын байранд хүн сонгох гэж байгаа бол одоо ажиллаж байгаа хүн нь юу хийдэг, ажлын байрны тодорхойлолтод юу гэж заасныг харах хэрэгтэй. Гэхдээ тогтсон нөхцөл байдал яв цав хөдөлшгүй зүйл биш гэдгийг бас ойлгоорой. Тухайн ажлын байранд шинэ хүн сонгож авах болсон нь энэ ажлын байрны үндсэн үүрэг, ажлуудыг дахин үнэлж дүгнэх завшаан гэдгийг санахад илүүдэхгүй. “Энэ ажлын байранд ажилтан юу хийх ёстой вэ?” гэдэг асуултад та хариулж чаддаг байх хэрэгтэй.

### **Боловсрол, ажлын туршлага**

Ажил горилогчийн намтрын хамгийн чухал хоёр үзүүдэлт бол боловсрол болон ажлын туршлага байдаг. Тухайн ажлын байранд боловсролын ямар зэрэг, ямар мэргэжил шаардлагатайг тодорхойлох хэрэгтэй. Гэхдээ боловсролын нарийн шаардлага тавих зайлшгүй хэрэгцээ байгаа эсэхийг нэг бодож үзээрэй. Энэ тал дээр уян хатан байх боломжтой юу? Хангалттай хэмжээний туршлага боловсролыг орлоно гэж үзэж болох уу?

Тухайн ажлын байрны үүрэг хариуцлага, хийгдэх ажлуудыг нарийн судалсны үндсэн дээр ажлын туршлагын шаардлагыг гаргаж ирэх нь зүйтэй. Таны сонгон шалгаруулалт хийх гэж буй ажлын байранд дараах гурван төрлийн туршлагын аль нь хамгийн чухал вэ?

- Салбарын туршлага
- Чиг үүргийн туршлага
- Том эсвэл жижиг байгууллагад ажилласан туршлага

Салбарын болоод чиг үүргийн туршлага гадагшаа чиглэсэн, бүтээгдэхүүн болон өрсөлдөгчийн талаар мэдлэг шаарддаг ажлын байруудад илүү чухал байдаг. Хэрэв танд энэ талын туршлага нимгэнтэй чадварлаг ажил горилогч таарсан бол тухайн хүн үүнд суралцаж чадах эсэх, мөн ямар хугацаанд суралцах боломжтойг тодруул. Ажил горилогчийн тоо мэдээлэлтэй ажиллах чадвар, орон зайн баримжаа, гарын эв дүй зэрэг төрөл бүрийн чадварыг шалгах

олон янзын тестүүд гарсан байдаг. Мөн танай байгууллага тухайн хүн ажлын байран дээр гараад сурах хугацааг хүлээх боломжтой эсэхийг бодож үзээрэй.

### Хувийн ур чадвар, зан чанар

Хүний хувийн шинж чанараас тухайн хүн ажилдаа хэрхэн ханддаг, хамт олонтойгоо яаж харилцдагийг мэдэж болно (“Тавигдах шаардлага дээр санал нэгдэх нь” хэсгийг уншина уу). Гүйцэтгэх ажил үүрэг, хариуцлагатай холбоотойгоор дараах шинж чанаруудыг үнэлж болно.

- **Асуудлыг шинжлэх, бүтээлчээр сэтгэх чадвар.** Эдгээр нь тухайн хүний аливаа саад бэрхшээлийг олж харах, шийдвэрлэх, шинэ арга зам олох чадварыг харуулна.
- **Шийдвэр гаргах хэв маяг.** Энэ нь хувь хүний онцлогоос шууд хамаардаг. Зарим хүн эмх цэгц, зохион байгуулалт, тогтсон дараалал, баримтад үндэслэж шийдвэр гаргадаг байхад, зөн совиндоо найдаж шийдвэр гаргадаг хүн ч бий. Зарим хүн шийдвэрийг түргэн хугацаанд гаргадаг бол, зарим нь нэлээд нухацтай боддог. Зарим нь бусдын санаа бодолд үндэслэдэг байхад, нөгөө хэсэг нь өөрийнхөө шийдвэрт үнэнч хэвээр үлдэнэ. Тиймээс тухайн ажилд тавигдах шаардлагыг шийдвэр гаргалтын хэв маяг талаас нь бодож үзээрэй.
- **Харилцааны ур чадвар.** Харилцах ур чадвар, хувь хүний зан төлөв нь хоорондоо нягт уялдаатай байдаг учраас ажил горилогчийн хүнтэй харилцах ур чадварыг таньж мэдэх нь чухал. Үүний тулд эхлээд ажлын байрны тавигдах шаардлагыг гаргана. Жишээ нь, чанар шалгагч мэргэжилтэн тэвчээртэй, хүлээцтэй, албархаг, хянуур нямбай, болгоомжтой хүн байвал зохимжтой байхад, борлуулалтын менежерийн хувьд энгийн, нээлттэй хүн илүү тохиромжтой.
- **Идэвх тэмүүдэл.** Хүний өмнөө тавьсан зорилго, дур сонирхол, эрч хүч, ажлын амжилт нь түүний хэр тэмүүдэлтэй хүн болохыг харуулна. “Энэ хүний хүсэл эрмэлзэл зарласан ажлын байранд тохирч байна уу? Манайд ажилд орвол энэ хүн өөрийгөө бүрэн дайчлах уу?” гэх мэтээр анхаарч үзэх хэрэгтэй.

## Ажлын байрны тодорхойлолт

Ажлын байранд тавигдах шаардлагыг мэдэж байгаа тохиолдолд ажлын байрны тодорхойлолтыг боловсруулах амархан. Ажлын байрны тодорхойлолт гэдэг нь тухайн ажлын байрны үндсэн ажил үүрэг, ажлын уялдаа холбоо, ажлын цаг, тавигдах шаардлага, ур чадварыг тусгасан баримт бичиг юм. Ажлын байрны тодорхойлолт нь, ажил горилогч этгээд болон хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн үйлчилгээ үзүүлэгч талд тодорхой, ойлгомжтой мэдээлэл өгөх гол хэрэгсэл билээ. Зарим байгууллага ажлын байрны тодорхойлолтын стандарт загвартай байдаг.

Ойлгомжтой, үр дүн буюу гүйцэтгэлд суурилсан ажлын байрны тодорхойлолт нь шинэ ажилтан эхнээсээ байгууллагын эрхэм зорилго, соёл, ажлын уялдаа холбоо, харилцаа, үндсэн шаардлагыг ойлгоход дөхөм болдог. Мөн хөдөлмөрийн гэрээг цуцлах шаардлага гарвал эрх зүйн гол баримт бичиг болж өгнө. Ажлын байрны тодорхойлолтод дараах зүйлсийг тусгадаг:

- Ажлын байрны нэр, харъяалах хэлтэс, алба, байгууллагын нэр
- Ажил үүрэг, хариуцлага
- Ажилд авах шийдвэр гаргах менежер болон шууд удирдлага
- Ажил үүрэг, хариуцлага, зорилтуудын тойм
- Цалин, ажлын цаг, байршил
- Ажлын байранд тавьж буй ерөнхий шаардлага
- Хувийн зан чанар, ур чадварын шаардлага

Дээрх зүйлсийн ихэнхийг хүний нөөцийн албаар хянуулсны үндсэн дээр боловсруулна.

Ажлын байрны тодорхойлолтыг шинээр боловсруулах нь тухайн ажлын байранд өөрчлөлт оруулах нэг боломж юм. Хуучин нөхцөл байдлыг сайжруулж өөрчлөх энэ боломжийг бүү алдаарай.

Жишээ нь, өмнөх менежер стратегид илүү анхаардаг байсан бол одоо сонгох менежерийг практик, ажил хэрэгч байлгахыг та хүссэн байж болно. Тэгвэл үүнд тохируулан ажлын байрны тодорхойлолтыг засаж өөрчлөх боломжтой. Ажлын байрыг тодорхойлоход дараах зүйлсийг анхаарах хэрэгтэй:

- Мэдлэг, ур чадвар, чадамжийг хооронд нь ялгаж салгах.

Жишээ нь, зарим ажилд боловсролын зэрэг заавал хэрэгтэй бол, зарим ажилд тусгайлсан ур чадвар, тухайлбал Java программ дээр ажиллах чадвар шаардагдаж болно. Мөн нүдэн баримжаа, түргэн гавшгай хөдөлгөөн зэрэг биеийн чадамж шаардсан ажил, эсвэл тооцоолон бодох зэрэг оюун ухаан шаардсан ажлууд бий. Тиймээс танд аль нь чухал вэ гэдгийг эхлээд олж мэд.

- Тодорхой цаг хугацааг зарцуулах. Хэдийгээр ажилтныг түргэн хугацаанд сонгож, ажлыг жигдрүүлэх яаралтай шаардлага байлаа ч, буруу хүн сонгосноос болж түүнээс дутуугүй цаг хугацаа, зардал хөрөнгө гарздах нь хамгийн буруу шийдвэр юм.
- Хууль журамд нийцсэн байх. Таны тавьсан шаардлага нийгмийн цөөнх, эмэгтэйчүүд, хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд зэргийг ялгаварлан гадуурхсан шинжийг агуулсан байж хэрхэвч болохгүй.<sup>1</sup>

Ажлын байрны тодорхойлолтын загвар жишээг Хавсралт А-с үзнэ үү.

## **Шаардлага хангахуйц ажил горилогчдыг бүрдүүлэх**

Ур чадвартай ажил горилогчдыг цуглуулах нь ажилтан сонгох процессын чухал хэсэг юм (“Зөв хүн олж сонгох зөвлөмж” хэсгийг уншина уу). Энэ шатанд чадварлаг хүмүүс аль болох олныг цуглуулах хэрэгтэй. Үүний тулд боломжит бүхий л суваг, арга хэрэгслээр дамжуулан ажлын зараа түгээ. Энд “чадварлаг” гэсэн үгийг тодотгож байгааг анзаарав уу? Чадалтай цөөн тооны хүн цуглуулах нь “дундаж” хүн олныг цуглуулахаас дээр. Ажлын байрны мэдээллийг зөв сувгаар зорилтот хүмүүст нь хүргэж чадвал ажил горилогчдын дунд чадварлаг хүмүүс орж ирэх нь илүү байдаг.

Нийтлэг суваг гэдэгт хөдөлмөр зуучлалын албад, сонины зар, компанийн ажилтнууд, салбарын сонин хэвлэл, мэргэжлийн холбоод, танилын сүлжээ, их сургуулиуд дээрх хүний нөөц бүрдүүлэлтийн арга хэмжээ, интернет зэрэг багтана. Мөн их дээд сургууль, орон нутгийн байгууллагатай хамтран дадлагын хөтөлбөр, түншлэлийн хөтөлбөр хэрэгжүүлэх нь чадварлаг ажилтан бүрдүүлэх бас нэг суваг юм.



*Тавигдах шаардлага дээр санал нэгдэх нь*

Шинэ ажлын байранд ямар хүн авахаа сайн тодорхойлоогүй бол хүн хайх ажил анхнаасаа буруу хөл дээрээ эхэлж байгаа нь тэр. Шинэ ажилтантай хамтран ажиллах хүмүүс (мөн сонгон шалгаруулалтад оролцох хүмүүс) тухайн ажлын байранд тохирох төгс хүнийг өөр өөрөөр төсөөлж байх нь элбэг.

Компани бүтээгдэхүүний загвар зохион бүтээгч шалгаруулж авах гэж байгаа бөгөөд энэ ажлын байрны үндсэн шалгуурын талаар сонгон шалгаруулалтын багийн гишүүд нэгдсэн дүгнэлтэд хүрээгүй байна гэж бодъё. Бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт хариуцсан захирал гол өрсөлдөгчдийн нэгэнд ажиллаж, арвин туршлага хуримтлуулсан хүн авах сонирхолтой байв. Харин санхүүгийн захирлын хувьд залуу, дөнгөж сургуулиа төгсөж буй боловсон хүчнийг (өндөр цалин шаардахгүй) илүүд үзнэ. Маркетингийн захирлын хувьд шинэ ажилтан нь тухайн салбарт маркетингийн чиглэлээр ажилласан тодорхой туршлагатай байх ёстой гэнэ. Гэтэл шинэ ажилтны шууд удирдлага нь хүнтэй харилцах чадвар сайтай нэгнийг хайж байгаа аж.

Ийм нөхцөл байдал дунд шалгаруулалтад орох ажилд горилогч хөөрхийлөлтэй еэ! Энэ мэт будлиан үүсгэхгүйн тулд дараах алхмуудыг хэрэгжүүлэх нь зүйтэй:

- Шинэ ажилтантай ажил хэргээр холбогдох хүн тус бүрээс тухайн ажлын байранд тохирох төгс хүний талаарх төсөөллийг нь бичүүлж авах
- Бичсэн зүйлсийг нэгтгэж, зөрүүтэй зүйлсийн талаар нээлттэй санал солилцох
- Хамгийн чухал, нэн тэргүүний гэсэн шаардлагуудыг хамтран гаргах
- Хүн бүр хэлэлцэж зөвшөөрсөн шинэ жагсаалт гаргах
- Ажил горилогчийг үнэлэхдээ гаргасан жагсаалтаа баримтлах

Компанийнхаа ажилтнуудын тусламжтай чадварлаг хүмүүсийг олж авах боломж их. Энэ боломжийг үр дүнтэй ашиглахын тулд олон компани ажилтнууддаа урамшуулал санал болгож байна. Тухайн

ажилтны санал болгосон хүн компанид ажилд орвол урамшуулал авах нөхцөл бүрддэг ажээ. Энэ арга бусад аргатай харьцуулахад хэмнэлтгүйгээс гадна муу хүн орж ирэх эрсдэл маш бага байдаг давуу талтай.

### Анкетын шалгаруулалт

Ажил горилогчид олон байх тусам сонголт хийх боломж өсөж байгаа ч, нөгөөтэйгүүр тэр олон хүнийг ангилж шигшихийн тулд багагүй хөдөлмөрлөх болдог. Эхний алхам бол анкетын шалгаруулалт юм (“Анкетын шалгаруулалт хийх зөвлөмж” хэсгийг уншина уу).

Анкет танд тухайн хүний талаарх анхны мэдээллийг өгнө. Таны анхаарлыг татахын тулд ажил горилогчид тухайн ажилд шаардлагатай ур чадваруудаа говойлгож гаргасан байх учиртай. Олон тооны анкеттай ажиллахдаа хоёр алхмаар шалгаруулалт хийвэл дөхөм байдаг. Эхний алхамд анхан шатны шаардлагыг хангахгүй хүмүүсийг хасна. Харин хоёр дахь алхамд дараах нөхцөлийг хангасан анкетуудыг шилж үлдээгээрэй:

- Ахиц дэвшил, амжилт, үр дүнг нь хар. Жишээ нь байгууллагын ашиг орлогод анхаардаг, тогтвортой ажилласан, карьерийн өсөлттэй яваа гэх мэт.
- Карьерийн зорилго нь тухайн ажлын байртай нийцэх эсэхийг хар. (Үүнд хэт хатуу хандаж болохгүй. Учир нь зарим хүнд коучинг өгч, зөвлөлдөх замаар карьерийн зорилгыг нь өөрчлөх боломж бас байдаг.)
- Ойлгомжтой, цэгцтэй бичигдсэн.

Энэ явцдаа сонгогдож үлдсэн хүмүүсийн хоорондын жижиг ялгааг анхаарч эхэлнэ. Жишээ нь ажилласан жил, туршлагын байдал, техник ажлын болон удирдах ажлын туршлага, өнгөрсөн хугацаанд ажиллаж байсан компаниудын зэрэглэл гэх мэт. Эдгээр үзүүлэлтийг түшиглэн шилдэг ажил горилогчдын жагсаалтыг гаргана.

Анкетуудтай танилцаж байхдаа сул талын илрэл болсон дараах зүйлсээс онцгой сэрэмжлээрэй:

- Боловсролын тухай маш дэлгэрэнгүй тайлбарлаж бичсэн (туршлага хангалтгүй байх магадлалтай)
- Ажил эрхлээгүй цаг хугацаа (Энэ хугацаанд юу хийж байсан бэ?)

### *Зөв хүн олж сонгох зөвлөмж*

- Одоо ажиллаж байгаа хүмүүс дундаас эхлээд хай.
- Байгууллагад шинэ уур амьсгал, ур чадвар, туршлага оруулж ирэхийн тулд гаднаас тохирох хүнийг эрж хай.
- Ажлын байранд тохирох зөв хүнийг олж авахын тулд ямар хүн хайж байгаагаа сайтар мэддэг байх.
- Өнгөрсөн хугацааны гүйцэтгэл бол ирээдүйн гүйцэтгэлийг таамаглах гол суурь гэдгийг сана.
- Зөв боловсрол + Зөв туршлага + Тухайн ажилд тохирох зан төлөв бүгд бүрдсэн хүн л сайн ажилтан болно гэдгийг сана.
- “Яг над шиг” гэсэн төөрөгдлөөс сэрэмжил. Менежерүүд төгссөн сургууль, нас, хүйс, үндэстэн, хобби зэргээрээ адилхан хүнийг илүү үнэлэх хандлагатай байдаг. Үүнээс сэргийлэхийн тулд ажлын байранд тавих шаардлага, ажил горилогчийн ур чадварыг чиг баримжаа болгох хэрэгтэй.

- Тодорхой хугацаанд тогтвортой ажиллаж байсныхаа дараа ажлаа ойр ойрхон сольдог болсон байх
- Карьерийн ахиц нь утга авцалдаа муутай
- Хувийн мэдээлэл хэтэрхий их орсон байх (ажлын туршлага хангалтгүй байх магадлалтай)
- Ахиц, үр дүнгийн талаар бус зөвхөн эрхэлж байсан ажлынхаа тухай дурдсан бол.

## **Ажлын ярилцлага**

Ажлын ярилцлагын гол зорилго нь ажил олгогч, ажил горилогч талын аль алинд шийдвэр гаргахад хэрэг болох мэдээлэл өгөх явдал юм. Нэг хүнд зарцуулах хугацаа хязгаартай тул, ярилцлагыг урьдчилан нарийн төлөвлөж зохион байгуулах нь үр дүнтэй.

### *Анкетын шалгаруулалт хийх зөвлөмж*

- Шаардлага хангахгүй ажил горилогчдыг илрүүлж хасахад аль болох бага цаг зарцуулж, шилдэг оролцогчдыг үнэлэхэд ихэнх цагаа зарцуул.
- Элдэв ёсорхуу үгсийн дундаас гол зүйлийг нь ялгаж хар. Ажил горилогчийн гол амжилтууд руу шууд ор.
- Ажил горилогчдыг хооронд нь харьцуулахаас зайлсхий. Түүний оронд тэднийг хайж буй зорилтот хүнтэйгээ харьцуулж үнэл.
- Хэрвээ олон тооны анкет дундаас шалгаруулалт хийх гэж байгаа бол, эсвэл интернет мэдээллийн бааз ашиглах гэж байгаа бол програм хангамж ашиглаж, ажлаа автоматжуулах талаар бодож үзээрэй (2-р бүлэгт энэ тухай дэлгэрэнгүй үзнэ).

Чухал ажлын байранд хүн шалгаруулж байгаа тохиолдолд хоёр, зарим үед бүр гурван удаа ч ярилцлага хийдэг.

1. **Утсаар хийх товч ярилцлага.** Хүний нөөцийн мэргэшсэн байгууллага, хүний нөөцийн алба, танай хэлтсийн хэн нэг ажилтан, эсвэл та өөрөө энэ ярилцлагыг хийж болно. Энэ ярилцлага нь тухайн ажил горилогч ажлын зард (эсвэл бүрдүүлэлтийн бусад баримт бичиг) тусгагдсан үндсэн шаардлагыг биелүүлж буй эсэхийг нягтлах зорилготой. Утсаар хийх товч ярилцлага нь ажил горилогчийн талаар анхны сэтгэгдэл олж авах сайхан боломж билээ. Тэр тань руу тохирсон цагтаа эргэж залгасан уу? Тэр бусадтай харилцахдаа хэр байна?
2. **Нүүр тулсан эхний ярилцлага.** Энэ ярилцлагыг зохион байгуулахын өмнө ажил горилогчдын тоог 4-7 хүн болгож цөөлсөн байвал зүгээр. Нэг хүнтэй дунджаар 30 минутаас 1 цаг ярилцана. Дунд, доод шатны ажлын байранд энэ хугацаа хангалттай ч, бусад тохиолдолд тухайн хүнийг ярилцлагад дахиж урих хэрэг гардаг.
3. **Хоёр дахь удаагийн ярилцлага.** Энэ үед шийдвэр гаргах