

2

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БҮРТГЭЛ ШИНЖИЛГЭЭНИЙ АСУУДАЛ**А.Өнөржаргал**

Аливаа бизнесийн байгууллагын хамгийн чухал нөөцийн нэг бол хүн байдаг. Хүний нөөц бол бусад нөөцүүдтэй харьцуулахад хамгийн шавхагдашгүй арвин баялаг юм. Учир нь хэрвээ хүмүүсийг зөв удирдаж хөгжүүлж чадвал тэд үр ашигтай хөдөлмөрлөхийн зэрэгцээ хөгжихийнхээ хэрээр сэтгэж шинийг эрэлхийлэх бүтээлч сэтгэлгээтэй болдог. Дэлхийн улс орнууд удирдлагын "Хүн төвтэй" стратегийг баримтлан улмаар нийгэм байгууллагын хөгжил дэвшлийн эх сурвалж хүн гэж үзэх хандлага нийтлэг болж байна. Ийм нөхцөлд хүний нөөцийн удирдлагын арга зүйн онолыг хөгжүүлэх шаардлага зайлшгүй тавигдаж байна. **Хүний нөөцийн менежмент бол байгууллагын менежментийн чухал хэсэг бөгөөд хүмүүсийн хөдөлмөрийн үйл ажиллагаатай холбоотой асуудал болон ажиллагчдын байгууллагатай харилцах харилцааг судалдаг.** Хүний нөөцийн менежментийн гол зорилго бол ажилтан бүрийн авъяас чадвар нөөц боломжуудыг нээн илрүүлж хөгжүүлэх, хүмүүсийг санаачлагатай ажиллахад уриалан дуудах өмнөө тавьсан зорилгоо биелүүлэх хүсэл эрмэлзлэлтэй байх орчин нөхцөлийг бүрдүүлэх явдал юм.

Хүний нөөцийн менежментийн үндсэн чиг үүргүүд нь :

- Байгууллагын хүний нөөцийн хэрэгцээг төлөвлөх
- Байгууллагыг хэрэгцээт ажиллах хүчнээр хангах
- Ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх, цалин шагнал тооцох
- Ажиллагчдыг хөгжүүлэх, ажиллах орчинг сайжруулах
- Үр дүнтэй ажлын харилцаа бий болгох ба сайжруулах
- Хүний нөөцийн бүртгэлийг хөтөлж мэдээллийн гадны ба дотоодын хэрэглэгчдийг шаардлагатай мэдээллээр хангах ба ажиллагчдад зориулсан тайлан бэлтгэх явдал байдаг.
- Хүний нөөцийн менежментийн зорилгууд нь :
- Чадварлаг мэргэцсэн ажил горилогчдыг өөртөө татах
- Чадварлаг ажиллагчдыг тогтвортой ажиллуулах

- Ажиллагчдыг идэвхижүүлэх
- Хүний нөөцийн менежментийн зорилтууд нь :
- Хөдөлмөрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэх
- Хөдөлмөрийн амьдралын чанарыг сайжруулах
- Хөдөлмөрийн үйл ажиллагаа нь хуульд нийцэж байгаа талаар баталгаа гаргахад оршино.

Бизнесийн өрсөлдөөн улам ширүүсч дэлхий нийт даяаршиж байгаатай холбоотойгоор өрсөлдөөний гол зэвсэг болох технологийн давуу тал, шинэ бүтээлийн ба бүтээгдхүүний шийдлийн патент, стратегийн байр суурь төдийлөн ач холбогдлоо алдаж өндөр үр чадвартай хариуцлагатай уян хатан хөрвөх чадвартай ажиллах хүч болох **хүн** бол тогтвортой өрсөлдөх гол үндэс болж байна. Байгууллагын амжилтын үндэс нь хүмүүсийг зөв удирдах явдал мөн гэдэгтэй энэ салбарын эрдэмтэд санал нэгдсэн байдаг.

Хүний нөөцийн менежмент нь хүмүүс анх хамтран хөдөлмөрлөж эхэлсэн үеэс албан бусаар хөгжиж эхэлсэн гэж үздэг. Харин албан ёсны хүний нөөцийн менежментийн түүхэн хөгжлийг дөрвөн үндсэн үе шатанд хуваадаг.

I үе - 19-р зууны сүүлчийн хагасаас дэлхийн 1-р дайн хүртэл. Энэ үед аж үйлдвэрийн нийгмийн халамжийн ажилтнууд гарч ирсэн. Мөн ажилчдад үзүүлж байгаа нийгмийн халамж бол тэднээс үр шиг хүртэхийн эхлэл гэдгийг ойлгож ажилчдын ажиллах орчин хөдөлмөрийн нөхцөлийг сайжруулах талаар янз бүрийн хөтөлбөрийг санаачлан хэрэгжүүлж байсан.

II үе - Дэлхийн 1-р дайны үеэс. Энэ үед шинжлэх ухааны менежмент Тейлоризмийн онол үүссэн. Тейлорын номлолоор компанийг үр ашигтай ажиллуулах хамгийн гол арга зам бол шинжлэх ухааны хэмжил зүйн зарчмуудыг ажлын бүх фронтод тэр дотроо хүний нөөцийн бодлогодоо хэрэглэх ёстой гэж номлодог. Тэр ажил үүрэг бүрийг судалж ажил үүргийг сегменчлэх, ажил үүрэг бүрийн тодорхойлолт бэлтгэх, ажлыг хамгийн сайн гүйцэтгэх хүнийг сонгох, ажлын арга барилд сургах, ажлыг үр ашигтай зохион байгуулсны бүтээмжийн үр ашгийг энд оролцсон бүх хүмүүст хүртээхээр шагнал урамшууллын тогтолцоог өөрчлөн зохион байгуулах нь зүйтэй гэж үзсэн. Тейлорын онолд ажлын судалгаа, зохиомж, ажилд авах, сонголт хийх, сургалт зохион байгуулах, үр дүнд тулгуурласан цалин хөлс олгох зэрэг орчин үеийн хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагааны бүрдэл хэсгүүдийн үндэслэлийг гаргаж ирсэн.

III үе - 1930-1980 он. Энэ үед хүмүүсийн харилцааны онол хөгжсөн. Энэ онолын урсгалын гол утга нь ажилчид ажлаа гүйцэтгэх явцдаа өөрсдийгөө илэрхийлэх төрөлхийн сэтгэл зүйн хэрэгцээтэй байдаг бөгөөд тэд ажилдаа идэвхигүй хандаж байгаа бүхий л илэрхийллийн гол шалтгаан бол муу зохион байгуулагдсан ажил үүрэг байх ба энэ нь тэдний төрөлхийн бүтээлч байдлаа илэрхийлэх боломж өгдөггүй.

Хүмүүсийн харилцааны онол нь ажлын нийгэмч шинж чанар, хамтын хөдөлмөрийг урамшуулахын ач холбогдолыг голлон авч үздэг байхад шинэ харилцааны онол нь хувь хүнд төвлөрч ажиллах явцдаа өөрийн сэтгэл ханамжийг бий болгох хувь хүний хэрэгцээг авч үздэг.

Ю үе – 1980 оноос одоог хүртэл. Энэ үе шатны гол онцлог бол ажлын байрны зүгээс ажилтанд урьд өмнөхөөс илүү өндөр шаардлага тавигдаж байгаа бөгөөд түүнийг хангахын тулд ажиллагчид тасралтгүй сурч хөгжих хандлага давамгайлж байгаа. Иймд үйлдвэр аж ахуйн газар байгууллага бүр ажиллагчдаа сургаж хөгжүүлэхэд асар их хөрөнгө оруулалт хийх болсон үе юм. Энэ үед дэлхийн улс орнууд “Хүн төвтэй” стратегийг баримтлах болсон.

Хүний нөөцийн бүртгэл гэдэг нь (ХНБ) хүний нөөцийн тухай мэдээлүүдийг таньж мэдэх ба мэдээллийг үнэлж сонирхогч талуудад хүргэх процесс юм.

Америкийн хөдөлмөрийн институтээс (Work Institute in America) дараах тодорхойлолтыг өгсөн нь хүний нөөцийн бүртгэлийн агуулгыг илүү тодорхойлдог:

ХНБ гэдэг нь Албан ёсны байгууллагуудын зүгээс (1) хүний мөн чанарыг тайлбарлах ба (2) хүний нөөцийн өртгийг тооцох хүчин зүйлүүдийн тухай онолыг хөгжүүлэх

(3) хүний нөөцийн өртгийг тодорхойлох, үр ашиг үнэ цэнийг үнэлэх шинжлэх ухааны үндэслэлтэй найдвартай аргыг боловсруулах ба (4) практикт нэвтрүүлэх зохион байгуулалтын арга хэмжээ авах үйл ажиллагаа юм.

ХНБ ийн зорилго нь :

1. Байгууллага зардлыг өгөөжтэй байлгах зорилгод хүрэхийн тулд хүний нөөцийг олж эзэмших, хамгийн үр өгөөж авах ажлын байранд ажиллуулах, хүнийг бүх талаар хөгжүүлэх, дэмжих талаар удирлагад зориулсан өртгийн хувьд үнэ цэнэтэй мэдээллийг бэлтгэх
2. Удирдах ажилтнуудад хүний нөөцийг ашиглах хамгийн үр ашигтай мониторинг хийх боломжийг бүрдүүлэх
3. Хүний нөөцийн өртгийг хянах, өөрөөр хэлбэл түүний өртөг өөрчлөгдсөн эсэх, хэрэв өөрчлөгдсөн бол нэмэгдсэн үү? эсвэл хорогдсон уу? гэдгийг тооцож байх
4. Удирдлагаас хэрэгжүүлж байгаа боловсон хүчний холбоотой арга хэмжээний санхүүгийн үр дагаварыг тодорхойлж тэдэнд удирдлагын зарчмаа боловсруулахад нь туслах

ХНБ ийн үүргийг тодорхойлбол:

1. ХНБ нь удирдлагын маш хүчтэй зэвсэг мөн. ХНБ нь байгууллагын ажиллагсдын өөрийн өртөг ба үнэ цэнийн талаарх мэдээллээр удирдлагыг хангана. Энэ мэдээлэл нь байгууллага цаашид хэрэгцээ шаардлагатай боловсон хүчнийг сонгоход ч ашиглагдана. ХНБ ийг хөтөлснөөр удирдлагын менежерүүдэд хүн бол байгууллагын хамгийн үнэтэй нөөц гэдгийг ойлгуулж өгдөг. ХНБ хөтөлдөггүй байгууллагад

хүний нөөцтэй холбоотой бүх зарлагуудыг үүссэн үед нь шууд зардал болгодог учир энэ нөөцийн өртөг тооцогдохгүй, түүнээс үүсэх ирээдүйн үр өгөөж тодорхойлогдохгүй. Харин бусад эдийн засгийн нөөцийн өртгийг тооцож бүртгэж хуваарилдаг. Хүний нөөцийн менежерүүд зөвхөн боловсон хүчнийг олж авсан зардлаа тооцохоос хэтэрлэггүй. Ер нь хүний ХНБ ийн эцсийн үр дүн бол

- Хүний нөөцийн зардлыг тооцох

- Хүний нөөцийн үр өгөөжийг тооцох явдал байдаг

Байгууллагад бизнесийн зорилгодоо хүрэхэд хүний нөөцийн ашиглалтын бүртгэл шууд хамааралтай байх ёстой.

2. ХНБ нь зөвхөн байгууллагын удирдлагыг чухал мэдээллээр хангаад зогсохгүй хөрөнгө оруулагчдад байгууллагын боловсон хүчний нөөцийн талаар мэдээлэл өгдөг. Энэ нь тэдний хөрөнгөө байршуулах шийдвэрт чухал нөлөөтэй. Одоогийн санхүүгийн бүртгэлээр хүний нөөц оруулсан хөрөнгө оруулалт нь хөрөнгө болохгүй зардал болдог учраас оруулсан хөрөнгийн өгөөжийн үзүүлэлт гажиж байна.

Цэвэр ашиг

Оруулсан хөрөнгийн өгөөж = -----

Хөрөнгийн дүн

Хөрөнгө оруулагчид хөрөнгийн өгөөжийн үзүүлэлтийг үндэслэн шийдвэр гаргах гэж байгаа л бол хүний нөөцийн өгөөжийг оролцуулж тооцохыг эрмэлзэх нь зүйн хэрэг билээ. Мөн хүний нөөцийн бүх зардлыг капиталжуулахгүй зардлаар тооцсоноос үүсэх бас нэг нөлөө бол орлого үр дүнгийн тайлангийн ашиг буурах юм. Хэрвээ ийм болбол санхүүгийн менежерүүд ойрын ашгийг илүүд үздэгээс хэтийн ашгийг ойшоохгүй болно.

3. Байгууллагын ажилтанд сэтгэл ханамж авчрана. Ажилтан өөрийгөө зөвхөн хөлсний ажилчин биш компанийн үнэ цэнэтэй хөрөнгө гэдгийг мэдэрч ажилласнаар хөдөлмөрийн бүтээмж нэмэгдэж болно.
4. ХНБ нь нийгмийн амьдралд ч нөлөөлнө. Хүн амыг, үүн дотроо үндэсний цөөнх, эмэгтэйчүүд ба ер нь ажиллагсдын эрх ашгийг хамгаалах талаар хууль дүрэм журмыг хатуу мөрдөж ажиллахыг бизнесийн байгууллагуудаас улам их шаардах болсон. ХНБ нь байгууллага ажиллагсдын нийгмийн байдлын талаарх хүлээсэн үүргээ хэрхэн биелүүлж байгааг үзүүлэх боломжтой болох ба эдийн засаг дах хүн капиталын өсөлт бууралтыг хянах бололцоотой болох юм.

Миний судалгааны ажлын зорилго бол ХНБ нь нягтлан бодох бүртгэлийн нэг салбар болох нь зайлшгүйг баталж нягтлан бодох бүртгэлийн системд суулгаж өгөх, хүний нөөцийн өртөг ба үнэ цэнийг (үр ашгийг) үнэлэх загвар болон түүнийг нягтлан бодох бүртгэлд тусгах мэдээллийн системийг боловсруулах практикт нэвтрүүлэх явдал болно. Мөн санхүүгийн мэдээллийн гадны ба дотоодын хэрэглэгчид нь компанийн

санхүүгийн тайланд шинжилгээ хийж шийдвэр гаргахдаа компанийн ашигт нөлөөлөх бусад хүчин зүйлүүдийн нэгэн адил ажиллагсдын чадвар чансаа, компаниас хүндээ оруулсан хөрөнгө оруулалтын нөлөөг мөн судлах шаардлагатайг харгалзан шинжилгээний загвар боловсруулах зорилготой.

ХҮИ зуунд Английн сонгодог улс төр эдийн засгийн ухааныг үндэслэгчдын нэг В.Петти хувь хүний хөдөлмөрлөх чадварын өртгийг мөнгөөр илэрхийлэх анхны оролдлогыг хийж байсан. (Петти.В. *Экономические и статистические работы*, 1940г. Москва)

Түүний онолоор хүний үнэ цэнэ газрын өртгийн нэгэн адил түүний нэг жилд олдог орлогыг 20 дахин өсгөсөнтэй тэнцүү гэж үзэж, тэр үеийн Английн хүн амыг 520 сая фунт стерлингээр үнэлсэн. Петти нийгмийн баялаг бол иргэдийн ямар хөдөлмөр эрхэлж байгаа болон тэдний хөдөлмөрт хандах чадвараас хамаарна гэж үзэж байсан учраас нэг том хүнийг 2 хүүхэдтэй тэнцүү, нэг усан цэрэг 3 тариачинтай тэнцүү гэх мэтээр тооцож Английн нэг иргэн ойролцоогоор 80 фунт стерлингийн үнэтэй гэж гаргаж байсан байна. 1812 онд Оросд Людвиг Якоб чөлөөт иргэн ба хамжлагат тариачныг хөлслөх зардлыг харьцуулан тооцоолж пүү ба шуудай хар будааны дөрөвний нэг гэх мэт бодит хэмжигдхүүнээр илэрхийлж байсан. Тэр тооцоондоо анх удаа хүлээж аваагүй орлого буюу одоогийнхоор алдагдсан боломжийн өртөг гэдэг ойлголтыг ашигласан байна. (Дятлов С.А. *Основы теории человеческого капитала*, ЭУФ, 1992)

XX зуунд хүмүүн капиталын онолыг боловсруулсан 2 эрдэмтэн эдийн засгийн салбар дах Нобелийн шагналыг хүртсэн нь 1979 онд Теодор Шульц, 1992 онд Гэри Беккер нар юм. Хүмүүн капитал гэдэг бол хүн бүрт байдаг мэдлэг чадвар дадал заншлын хэм хэмжээ нөөц юм. Түүнд хөрөнгө оруулна гэдэг нь түүнд боловсрол олгох, мэргэжлийн дадлага хуримтлуулах, эрүүл мэндийг нь хамгаалах, нийгмийн асуудлыг нь шийдвэрлэх, мэдээлэл өгөхийг ойлгоно. Шульц Хүн - капиталын тухай үндсэн онолыг боловсруулж дэлгэрүүлсэн бол Беккер Хүн - Капиталд оруулсан хөрөнгө оруулалт болох боловсролын эдийн засгийн үр ашгийг статистик аргаар тооцсон. Боловсролын эдийн засгийн үр өгөөжийг тооцохын тулд Беккер дээд боловсролтой хүний насан туршид авах цалин хөлснөөс дунд сургууль төгссөн хүний насан туршид авах цалин хөлсийг хасч боловсролын орлогыг тодорхойлсон.

Сургалтын зардалд сургалтын төлбөр, дотуур байрны гэх мэт шууд зардлыг оруулахаас гадна алдагдсан боломж буюу суралцах хугацааны авч чадаагүй цалинг оруулж тооцсон байна. Алдагдсан цалин бол сургалтанд зарцуулсан цагийн үнэ цэнэ буюу орлуулалтын өртөг гэсэн үг юм. Боловсролын орлогыг зардалд нь харьцуулж боловсролын үр ашгийг тооцсон ба энэ нь жилийн орлогын 12% -14% байх юм гэсэн тооцоог хийсэн байна.

Миний судалгаагаар Хүний нөөцийн бүртгэлийн асуудлыг 1960 аад оны сүүлчээр яригдаж эхэлсэн ба илүү мэргэшсэн мэргэжилтэй ажиллах хүчин гарч ирсэн, компаниудын нэгдэж нийлэх үйл явц ихэссэнээр

удирдлагын менежерүүд энэ асуудлыг 1980 оноос хойш илүү сонирхож эхэлсэн. Ер нь сүүлийн 20 жилд удирдлагын шинжлэх ухаан 2 зүйлийг л тойрч ярьж байгаа нь (инновация) шинэчлэл ба хүний нөөц (человеческие ресурсы) юм.

Удирдлагын салбарт хүний нөөцийн бүртгэлийн талаар судалгаа хийдэг эрдэмтдийн төлөөлөгч бол Америкийн эрдэмтэн Эрик Фламхольц, Германсон А.Г,

Хендриксен Э.С нар юм.

Эрик Ж.Фламхольц нь АНУ ын Лос Анжелос, Калифорнийн их сургуулийн Байгууллага судлалын төв болон Андерсоны бакалаврын дараах менежментийн сургуулийн Хүний нөөцийн менежмент ба Байгууллагын төлөв байдлын (organizational behavior) тэнхмийн профессор хүн юм. Түүний судалгааны чиглэл нь:

1. Байгууллагын хөгжлийн стратеги (байгууллагын амжилт ба бууралт), байгууллагын өсөлтийн ялгаатай шатуудад шаардагдах шилжилтийн байдал
2. Байгууллагын соёлын менежмент ба хэмжүүр
3. Байгууллагын хяналтын систем ба баланс
4. Хүний нөөцийн бүртгэл юм.

Хүний нөөцийн бүртгэлийн талаар Фламхольцын бүтээлүүд нь:

- 1971 он, A Model for human resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards, Accounting Review сэтгүүл, April 1971

Хүний нөөцийг үнэлэх стохастик загвар

- 1974 он, Human resource accounting. Encino, California: Dickenson Publishing Co. **Хүний нөөцийн бүртгэл шинэжилгээ**
 - 1975 он, The metaphysics of human resource accounting and its implications for managerial accounting. Accounting Forum орчуулах
 - 1975 он, Human resource accounting for CPA firms. Certified Public Accountant Journal, 45 **Аудитын фирмүүдийн хүний нөөцийн бүртгэл шинэжилгээ**
 - 1984 он, Human resource accounting. Jossey-Bass publishers, Los Angeles. - **Хүний нөөцийн бүртгэл шинэжилгээ**
 - 1989 он, Valuing human resources in buying service companies. Mergers and Acquisitions, 23 - **Худалдааны компаниудад хүний нөөцийг үнэлэх нь**
- Хүний нөөцийн өртгийг яаж тодорхойлох вэ?

Хүний нөөцийн анхны өртгийг тодорхойлох хэд хэдэн загвар байгаагаас хамгийн энгийн ойлгомжтой загвар болох Фламхольцын загварыг томъёолбол:

Хүний нөөцийг хөрөнгө гэж үзвэл ямар зардлыг анхны өртөгт оруулах яаж элэгдүүлэх болон яаж данснаас хасах зэрэг асуултууд гарч ирнэ. Фламхольц хүний нөөцийг бүртгэлд 2 янзаар бүртгэж болно гэж үздэг:

1. Анхны өртгөөр бүртгэх (original or historical cost)

Анхны өртөгт ажиллагсдыг элсүүлэх, хөлслөх мэргэжилд сургах бүх зардлыг капиталжуулж оруулна. Дараа үеэс анхны өртгийг элэгдүүлнэ. Эрик Фламхольцын боловсруулсан хүний нөөцийн өртгийг тооцох

модельд хүний нөөцийн анхны өртгийг 2 зүйлээс бүрдэнэ гэж таамагладаг:

Энэ нь ажилтныг элсүүлэх зардал (acquisition costs) ба ажилтныг дадлагажуулах зардал (learning costs) юм.

Хүснэгт-1

Анхны өртөг бүрдэлт

Анхны өртөг		Ажилтныг дадлагажуулах зардал	
Ажилтныг элсүүлэх зардал		Ажилтныг дадлагажуулах зардал	
Шууд	Шууд бус	Шууд	Шууд бус
Элсэлтийн Хайгуулчийн Шилж сонгох Бүртгэх Ажлын байр олгох	Тушаал дэвших эсвэл дотроосоо шилжүүлэх	Танилцуул ах аялал Ажлын байран дээр сургах	Сургагчийн зааварчлага өгөхөд зарцуулах цаг Дадлагажих үед хамт ажиллагёдын хөдөлмөрийн бүтээмж буурах Шинэ ажилтны хөдөлмөрийн бүтээмж бага байх

Элсэлтийн ба хайгуулчийн зардал нь тохиромжтой нэг л хүнийг сонгохын тулд гарч байгаа зардал юм. Жишээлбэл 20 хүнийг хайсан судалсан ярилцлага хийсэн бүх зардлыг элсүүлсэн 2 хүнд хувааж бүртгэх хэрэгтэй.

Ажлын байр олгох зардал гэдэг нь шинэ ажилтанд зориулж байгууллагаас ажлын байр бэлтгэхэд гарах зардал юм.

Танилцуулах аялалын зардал нь компанийн үйл ажиллагаа, үйлдвэрлэлийн цех тасаг, ажлын талбартай танилцах, ажлын байр ажил үүргийн хуваарийг танилцуулах зардал юм. Энэ аргын давуу тал нь зардал бол өртгийн хэмжүүр байдаг гэсэн хөрөнгийг үнэлж бүртгэх нийтээр хүлээн зөвшөөрөгдсөн ерөнхий зарчмыг баримталж байна. Сул тал нь мөн л хөрөнгийг өртгөөр үнэлж бүртгэхэд гардаг дутагдалтай тал болох зах зээлийн үнийг тусгадаггүй мөн түүний өртгийг зөвхөн гарсан зардлаар л хэмжиж байгаа явдал юм.

2. Оруулалтын өртгөөр бүртгэх (Replacement cost)

Энэ арга нь хүний нөөцийн өртгийг тодорхойлохдоо ажилтныг өөр ажилтнаар орлуулан ажиллуулахад (замещение) гарах зардлаар хэмжиж бүртгэх арга юм. Орлуулалтын өртгийн аргын үед анхны өртгийн аргаас ялгаатай нь хүний нөөцийн өртөгт бас нэг элемент нэмэгдэж байгаа нь ажилтныг элсүүлэх дадлагажуулах зардлаас гадна ажлаас халагдах үеийн зардлыг (separation costs) оруулдаг.

Хүснэгт 2

Орлуулалтын өртөг бүрдэлт

Орлуулалтын өртөг					
Элсүүлэх зардал		Дадлагажуулах зардал		Ажлаас халах зардал	
Шууд	Шууд бус	Шууд	Шууд бус	Шууд	Шууд бус
-Элсэлтийн -Хайгуулчийн -Шилж сонгох -Бүртгэх -Ажлын байр олгох	-Тушаал дэвших эсвэл дотроосоо шилжүүлэх	-Танилцуул ах аялал -Ажлын байран дээр сургах	-Сургагчийн зааварчлага өгөхөд зарцуулах цаг -Дадлагажих үед хамт ажиллагёдын хөдөлмөрийн бүтээмж буурах -Шинэ ажилтны хөдөлмөрийн бүтээмж бага байх	Тэтгэмж олгох	-Халагдахын өмнө хөдөлмөрийн бүтээмж буурах -Хамт ажиллагсдын хөдөлмөрийн бүтээмж буурах -Сул зогсолтын зардал гарах

Ажлаас халагдах үеийн зардал гэдэг нь ажилтанд тэтгэмж өгөх шууд зардлаас гадна ажилтныг халагдах шийдвэр гаргаснаас хойш өөрийн ба хамтран ажиллагсдын хөдөлмөрийн бүтээмж буурах, шинэ ажилтныг олох аүртэл сул зогсолтын гэх мэт шууд бус зардал орно.

Орлуулалтын өртгөөр бүртгэх аргын давуу тал нь:

1. Ажилтны албан тушаалын хувьд хувь хүнийх нь хувь ажлын бүтээмжийг үнэлэх боломжтой.
2. Хүний нөөцийг төлөвлөх хянахад арай илүү боломжтой болно.
3. Байгууллагаас хийх үр ашгийг үнэлэх бусад сонголтот (альтернатив) арга хэрэглэх боломжтой.

Дутагдалтай тал нь энэ арга их субъектив, хувь хүний санаа бодол чухал үүрэгтэй.

Хүний нөөцийн өртгийг үнэлэх бас нэг хувилбар бол Хекимьян, Джоунс нарын (Hekimian and Jones) нарын санал болгож байгаа алдагдсан боломжийн өртгөөр (opportunity cost) илэрхийлэх арга юм. Энэ аргыг хөрөнгийг өөрөөр ашиглах боломж байвал л хэрэглэдэг. Хамгийн оновчтой, өөр ажлын байранд ажиллахдаа авах байсан цалин хөлсний хэмжээгээр хүний нөөцийн өртөг тодорхойлогдоно. Энэ аргын давуу тал нь хүн бүр өөр өөр өртөгтэй байх боломж олгодог. Гэвч энэ арга нь хувь хүний ажиллаж байгаа нэгжийн удирдлагын санаа оноо тэдний мэдээлэл олж авах чадвараас хамааралтай. Тийм ч их эрэлттэй байдаггүй ажиллагсад үнэгүй юм уу маш бага үнээр үнэлэгдэж болзошгүй юм.

Хүний нөөцийг үнэлэх Стохастик урамшууллыг үнэлэх загвар байдаг. Энэ загварт гүйцэтгэхээр хүлээгдэж байгаа ажил үүргийн хуваарийг үнэлж ажилтнуудын өртгийг тооцох нь зүйтэй гэж үздэг. Ажилтан тухайн байгууллагадаа ямар албан тушаалд ажиллах боломжтойг тодорхойлно.

1. Албан тушаал тус бүрийн өртгийг тодорхойлно.
2. Ажилтны байгууллагад цаашид ажиллах хугацааг тогтооно.
3. Дээрх албан тушаалд ажилтан хэзээ дэвшин ажиллаж болох магадлалыг олно.
4. Ирээдүйн орлогыг дискаунчилж өнөөгийн үнэ цэнийг олно.

Нэгдүгээрт ажилтны албан тушаал дэвших шатлалыг тоймлоно:

Ажлаас гарах
Санхүү эрхэлсэн орлогч захирал
Ерөнхий санхүүч (нягтлан бодогч)
Ахлах нягтлан бодогч
Нягтлан бодогч
Туслах нягтлан бодогч

Хоёрдугаарт тухайн албан тушаалд ажиллахдаа ажилтны байгууллагадаа оруулах цэвэр орлогыг тодорхойлно. Энэ нь ажилтан бүрийн компанийн нийтийн тогоонд оруулах хувь нэмрийг үнэлж мөнгөөр илэрхийлнэ гэсэн үг юм. Үүнийг 2 аргаар тооцож болно. 1. Нийт гүйцэтгэсэн болон ирээдүйд гүйцэтгэх ажлын нэгжид ногдох орлогыг олно. Нэгж бүтээгдхүүнд ямар хэмжээний орлого ноогдож байгааг олно гэсэн үг юм. Жишээлбэл: Зөвлөх үйлчилгээний компанид үйлчлүүлэгчидтэй ярилцсан 1 цагт ноогдох орлогыг олж болно. Зөвлөгч- ажилтан бүрийн нийт ажилласан цагийг 1 цагт ноогдох орлогоор үржүүлж зөвлөгч- ажилтан бүрийн нийт орлогыг олж болно. 2. Эсвэл компанийн ирээдүйн нийт орлогын прогнозыг олоод түүнийгээ хүний нөөц ба бусад нөөцүүдэд ноогдох нь гэсэн байдлаар хуваарилж болно. Хүний нөөцөд ноогдох орлогыг хүн тус бүрд хуваарилна.

Гуравдугаарт Ажилтны тухайн байгууллагад ажиллах хугацааг тогтооно: Ажиллах нийт хугацааг олохдоо хувь хүний хүсэл, биеийн эрүүл мэнд, эмоци, байгууллагаас ажилтныг ажилд авах, тушаал дэвшүүлэх, ажлаас халах болон шагнаж урамшуулах талаар явуулдаг бодлого, ажилтны хөдөлмөрийн зах зээл дээр хөрвөх чадвар зэргийг харгалзан үзнэ. Ажилтны ажиллах хугацааг олохдоо экспертүүдийн (удирдах ажилтнууд, хамтран ажиллагсад, харилцагчид) үнэлгээг үндэслэж болно. Эсвэл уламжлалт аргаар буюу байгууллагад хуримтлагдсан статистик үзүүлэлтүүдийг ашиглана.

Дөрөвдүгээрт: Албан тушаал ахих замыг халагдах хүртэл нь ямар ямар албан тушаалд боломжтойг тооцохдоо албан тушаал тус бүр дээр ажиллахдаа ажлаас халагдах магадлалыг тооцно. Ажиллах сүүлчийн жил ажлаас халагдах магадлал 100% байх ёстой.

Тавдугаарт: Орлогыг дискаунчлана. Дараа нь ирээдүйн ажлын хүлээгдэж байгаа үнэ цэнийн нийлбэрээр ажилтны өртгийг тогтооно.

Хүний нөөцийн үр ашиг, үнэ цэнийг яаж үнэлэх вэ?

Аливаа хөрөнгө өртөгтэй байна гэдэг нь өгөөж өгнө гэсэн үг. Хэдийгээр ажилтныг үнэлж бүртгэлд тусгаж болж байгаа боловч түүний эдийн засгийн үр өгөөжийг хувь хүний хувьд тооцоход хүндрэлтэй. Яг адилхан өртгөөр бүртгэгдсэн 2 хүний компанид авчрах үр өгөөж өөр өөр байна. Хүний нөөцийн үнэ цэнийг тооцох судлаачдын боловсруулсан хэд хэдэн хувилбар байдаг байна. Үүнд:

Германсон хүний нөөцийн үнэ цэнийг мөнгөөр илэрхийлэх 2 арга зүйг санал болгосон:

1. Эзэмшээгүй гүүдвилийн арга (Unpurchased goodwill method) Компанийн ашиг салбарын дундаж юмуу хэвийн ашгаас илүү байгаа нь нэмэлт үйл ажиллагааны актив түүн дотроо хүний нөөц байна гэсэн үг юм. Тухайн байгууллагын ажилтнуудын чадвараас шалтгаалж илүүдэл ашиг олж байна гэж үздэг. Удирдлагын удирдах үр чадвар, ажиллагсдын хувийн онцгой зан чанар, нийгэмд эзлэх байр суурь цаашилбал үйлчилүүлэгчтэй тогтоосон эелдэг харилцааны өндөр соёл компанийн нэр хүндийг өргөх худалдааны тааламжтай нөхцөл зэргээс үүдэлтэй гүүдвил байна гэж үздэг. Санхүүгийн Тайлагналын Олон Улсын Стандарт 38-д энэ тухай бий, үүнийг дотооддоо бий болсон гүүдвил гэж үзэж нягтлан бодох бүртгэлд бүртгэхгүй байгаа. Худалдан авсан гүүдвилийг бүртгэхээр стандартад заасан.

2. Одоогийн өртгийг тохируулах арга (Adjusted present value method) Өнгөрсөн 5 жилийн цалингийн зардлын жигнэсэн дундаж ба цаашдын 5 жилийн цалингийн зардлын өнөөгийн үнэ цэнэд үндэслэн тооцож хүний нөөцийг үнэлэх алтернатив арга юм. Гарсан дүнг хөдөлмөрийн бүтээмжийн факторын коэффициентээр залруулна. Энэ 2 арга нь маш субектив ба тооцооллын дүн ойролцоо гардгаараа сул талтай. Хүний нөөцийн үнэ цэнийг мөнгөөр хэмжих бас нэг хувилбар нь Английн эрдэмтэн Фармар ба Робинсон нарын британскийн хандлага (британский подход) гэж байдаг. Энэ арга нь хувь хүнд ганцааранд нь зарцуулсан зардал байгууллагад үр өгөөж авчирч чадахгүй гэсэн таамаглалд үндэслэдэг. Ажилтнуудыг үндсэн 4 группд хуваадаг:

- Дээд шатны удирдлагынхан
- Дунд шатны удирдлагынхан
- Хяналт шалгалтынхан
- Конторын ажилтнууд, боловсон хүснийхэн ба үйлдвэрийн ажиллагсад

Групп тус бүрд хүний нөөцийн хамтын (совокупный) үнэ цэнийг тооцож хүн тус бүрд үржүүлэгчийн аргыг (multiplier method) ашиглан хуваарилдаг. Энэ аргын дутагдалтай тал нь хамтын үнэ цэнийг хуваарилах суурь болох хувь хүний хөдөлмөр оролцоог тодорхойлоход субъектив (хувийн санал давамгайлах) байдаг явдал юм.

Лев, Шварц нарын санал болгож байгаа хүний нөөцийн мөнгөн үнэлгээний загварт (monetary human resource valuation model) хүний нөөцийн эдийн засгийн өртгийг орлох зүйл бол ердөө л түүний цалин хөлс гэж үздэг.

Дээрх загвар тус бүр хүний нөөцийг түүний онцлогийг тусгаж үнэлэхийг өөр өөрийнхөөрөө оролдож байгаа боловч яг өнөөдөр нийтээр хүлээн зөвшөөрөгдөж олон компаниуд ашиглаж байгаа хүний нөөцийг үнэлэх загвар байхгүй байна.

Хүнийг эдийн засгийн хүчин зүйл талаас нь судлаагүй ч манай оронд хүн капиталын онолыг судалсан эрдэмтэн бол улс төрийн зүтгэлтэн философийн шинжлэх ухааны доктор академич Ц.Балхаажав гуай юм. Ц.Балхаажав гуйан хүн судлалын сэдвээр бичсэн 50 гаруй сэдэв байгаагаас заримаас нь дурдвал Хүнээс аргамжсан бодол (1992), Хүн хорвоогтйн тухай бодол (1995), Хүүхэд ба том хүн (1992), Хүнгүй хөгжил хаана ч байхгүй (1996), Малчин заяа монгол заяа (1996), Хүний тухай 20 бодол (1996), Хүн ба ХХ зуун (2000), Хүний уураг тархины хүчин чадал (1998) юм.

Ер нь аливаа зүйлсийг балансын хөрөнгө талд өөрөөр хэлбэл активд оруулахад дараах 3 шалгуурыг зайлшгүй хангасан байх ёстой гэж үздэг нь 1. ирээдүйн эдийн засгийн өгөөжтэй байх 2. мөнгөөр хэмжиж болохуйц байх ба 3. эзэшигчээс түүнийг захиран зарцуулах юмуу хяналт тавьж чаддаг байх явдал юм. ХНБ-ийг дэмжигчид хүний нөөцийг дээрх шалгууруудыг бүрэн хангах учир активын салшгүй хэсэг мөн гэж үздэг боловч яг түүнийг үнэлж бүртгэлд тусгах тал дээр маргалдаж байна. Америкийн хөдөлмөрийн институтын тайланд тэмдэглэснээр хүний нөөцийг хөрөнгөнд тооцож болохгүйн шалтгаан бол компани хүнийг албан ёсоор өмчлөх эрх байхгүй гэж үздэг мөн Jauch, R ба Skigen, M нягтлан бодогчид хүний нөөцийг үнэлэх мэдээллийн систем боловсруулах чадваргүйн дээр Nicholls-ийн бичсэнээр нэгэнт хөрөнгөнд бүртгэлээ ч түүнийг элэгдүүлэх болон түүнд нэмж хөрөнгө оруулах (капиталжих зардал гарах) үед бүртгэлийн хүндрэл үүснэ гэж үздэг.

1. Хүний нөөцийн бүртгэлийн системийн тогтсон загвар хараахан тогтоогүй манай нөхцөлд хүний нөөцийн үнэ цэнийг үнэлэх хамгийн энгийн хэрэглээ бол худалдах үед үүсэх гүүдвилийн тооцоо юм. Компанийг худалдах үед түүний цэвэр хөрөнгийн зах зээлийн үнээс илүү мөнгө төлнө гэдэг бол худалдагдаж байгаа компанийн зах зээлд эзлэх байр суурь их, нэр хүндтэй байгаагийн илрэл боловч хамгийн гол нь тэнд байгаа ажиллагчидын ур чадвар, мэдлэг боловсрол, танил тал, ажлаа гаргууд мэддэг чанарт илүү мөнгө төлж байна гэсэн үг юм.

1985 онд General Motors Corporation Hugnes Aircraft компанийг 5,2 сая доллараар худалдан авах үед үүссэн 4,4 сая долларын гүүдвилийн ихэнх хэсгийг Hugnes-ийн ажилтнуудын мэдлэг чадвар, туршлагад төлөгдсөн мөнгө гэж үздэг.

2. Компанийг худалдан авагч нь өмчлөгч солигдсон нөхцөлд ч хүний нөөцийг хадгалахыг эрмэлзэх ёстой. Компанийг худалдах өөрчлөн зохион байгуулах үед ажилтнууд халагдаж солигддог, энэ нь ялангуяа үйлчилгээний салбарын компаниудыг дампууралд хүргэж болно. Мэдлэг туршлагатай ажилтныг хална гэдэг нь үнэ цэнэтэй активыг л устгаж байна гэсэн үг боллоо.

3. Хүний нөөцийг худалдан авалтын өртөгт оруулж тооцсоноор компанийг худалдан авагч татварын хэмнэлт авч болох юм.

Ер нь ХНБ-ийн асуудлуудыг үргэлжлүүлэн судалж шийдвэрлэх нь байгууллагын удирдлагад ч, хөрөнгө оруулагчдад ч ер нь нийгэмд чухал ач холбогдолтой. Хүний нөөц нь компанийн үр ашгийг дээшлүүлэх чухал нөөц болохынх нь хувьд удирдлагаас шийдвэр гаргахдаа ХНБ-ийн мэдээллийг заавал тооцож байх шаардлага зүй ёсоор тавигдаж байна. Компани ажилтныхаа мэргэжил мэдлэгийг дээшлүүлэх, нийгмийн асуудлыг нь анхаарах зэрэг ер нь хүнд ямар хэмжээний хөрөнгө зарцуулж байгаагаар нь компанийн хөгжлийг тодорхойлж болно. Улс орны хэмжээнд ч хүнийг л хөгжүүлбэл улс орны эдийн засаг хөгжинө гэсэн үзэл баримтлалыг нийтээр зөвшөөрч байгаагийн жишээ бол АНУ-ын дотоодын нийт бүтээгдэхүүний 15% нь хүний нөөцөд оруулсан хөрөнгө оруулалт эзэлж байгаагаас харагдаж байна.

Хүний нөөцийн бүртгэл мэдээллийн системийг боловсруулах нь

Компаниудад ХНБ-ийн хамгийн энгийн систем нөгөөд нь илүү боловсронгуй систем ашиглагдах ёстой. Гэхдээ компани өсөн дэвжихийн хэрээр ХНБ-ийн систем боловсронгуй болгох ёстой.

ХНБ-ийн систем дараах шаталбартай байхыг санал болгож байна.

- I ХНБ-ийн энгийн систем
- II ХНБ-ийн суурь систем
- III ХНБ-ийн завсар үеийн (дунд шатны) систем
- IV ХНБ-ийн ахисан шатны систем
- V ХНБ-ийн глобал систем

Эдгээр систем нь дараах зүйлсийг бүрэн хангасан байх ёстой.

1. Хүний нөөцийн төлөвлөлт

3. Боловсон хүчнийг олж бэлтгэх сургах санхүүжилтийг шийдвэрлэх

4. Хүний нөөцийг хадгалах тогтвортой ажиллуулах хөтөлбөр

5. Хүний нөөцийг үнэлэх

6. Хүний нөөцийн удирдлагын үр ашгийг хянах

Аль системийг ашиглахаа шийдэхдээ байгууллага дараах зүйлсээ харгалзан үзнэ:

1. Байгууллагын зохион байгуулалтын хэлбэр

2. Түүний хэмжээ ба бүтэц

3. Одоогийн хэрэглэж байгаа системийнхээ боломж хүчин чадал

4. Хүний нөөцийг бүртгэх өгөгдлийн сангийн үнэн зөв байх чадвар

ХНБ-ийн системээ боловсруулахдаа дараах 5 шатаар гүйцэтгэж болно.

1. Системийн зорилгоо тодорхойлох

2. Хэмжих системээ боловсруулах

3. Өгөгдлийн санг бий болгох

4. Системийг турших, шаардлагатай бол өөрчлөх.

5. Системийг байгууллагадаа нэвтрүүлэх