



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

Журмыг хариуцагч	Баримт бичгийн дугаар	Тушаалын дугаар/ Баталсан огноо	Мөрдөж эхлэх огноо	Баталсан: Гүйцэтгэх захирал

## ГУРАВ. ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН БОДЛОГО

БЗӨБЦТС ТӨХК-Ж-000-03

Эх хувь	Дардас / тэмдэг
Жуулбар үнэн	
Хяналтгүй хувь	



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

### Нэг. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн бодлогын зорилго

- 1.1 Тасралтгүй өөрчлөгдөж байгаа ажиллах хүчний насжилт, ур чадварын шаардлага, технологийн хөгжил дэвшлийн улмаас хүн хүчийг зөв газар нь байршуулж, зөв цагт нь зөв ур чадварыг ашиглан зөв ажлыг хийлгэх нь төлөвлөлтийн хамгийн чухал үйл ажиллагаа юм.
- 1.2 Байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлийн хүрээнд салбар, хэлтэс албадуудын олон талт зорилгыг харгалзан хүн хүчний төлөвлөлтийг оновчтой хийх нь энэхүү бодлогын зорилго болно.

### Хоёр. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн бодлогыг тодорхойлох

- 2.1. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг урт болон ойрын хугацаанд гэсэн хоёр хэлбэрээр хийнэ. Ойрын хугацаа гэдгийг 1-2 жилийн, урт хугацаа гэдгийг нь 3-5 жилийн хугацааг гэж ойлгоно.
- 2.2. Урт хугацааны төлөвлөлтийг байгууллагын стратеги төлөвлөгөө, өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх үндсэн бодлого, ажил гүйцэтгэлийг сайжруулах зорилтот төлөвлөгөө зэрэг дээр үндэслэн таамаглаж хийнэ.
- 2.3. Ойрын хугацааны төлөвлөлтийг хийхдээ оны эцэст удирдах төвшний албан тушаалтууд ирэх жилийн байгууллагын үйл ажиллагаанд хийгдэх өөрчлөлт, шинээр бий болгох албан тушаал, шинэ технологи нэвтрүүлэлттэй холбоотойгоор урган гарч буй ур чадвар, тухайн албан тушаалаас хүлээж буй үр дүн, батлагдсан орон тоог нэмэгдүүлэх шаардлагатай бол тухайн хэрэгцээ шаардлагын бий болсон үндэслэл зэргийг нарийвчлан хэлэлцэж батлагдсан хүний нөөцийн захиалгын хуудсыг бөглөж шаардлагатай ур чадвар, зан төлөв, хандлага, мэргэжил, туршлага бүхий ажиллах хүчний захиалгыг өгнө.
- 2.4. Алба хэлтэс салбаруудаас ирсэн захиалгыг Захиргаа Хүний Нөөцийн Хэлтэс хүлээн авч нэгтгэн Гүйцэтгэх захиралд төлөвлөсөн орон тоог танилцуулж батлуулна.
- 2.5. Энэхүү хүний нөөцийн төлөвлөлт нь дараах шаардлагад нийцсэн байна.
  - 2.5.1. Байгууллагад шинээр үүсэн бий болж буй өөрчлөлт, шаардлагын дагуу урган гарсан үндэслэлтэй байх;
  - 2.5.2. Байгууллагын санхүүгийн нөөц боломжтой уялдсан байх;
  - 2.5.3. Орон тоо үүсгэж байгаа бол тухайн орон тооны хэрэгцээ шаардлага тодорхой гарсан байх;
  - 2.5.4. Байгууллагын гадаад орчны үнэлгээнд үндэслэсэн байх;
  - 2.5.5. Хэлтэс, салбарын ирэх жилд хийж гүйцэтгэх ажлын хэмжээ, ур чадварын шаардлагын захиалга нь хүний нөөцийн захиалгын хуудсаар баталгаажсан байх;
  - 2.5.6. Салбар хэлтсийн захиалга нэгтгэгдэж Гүйцэтгэх захиралд танилцуулагдаж батлагдсан байх;



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

- 2.5.7. Тухайн жилийн бүтцэд орж болох өөрчлөлт, ажиллах хүчиний хэрэгцээ шаардлагыг урьдчилан таамаглаж нөөц бүрдүүлэлтийг төлөвлөсөн байх;

### Гурав. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн бодлогын үндсэн зарчим

- 3.1. Төлөвлөлтийн үйл ажиллагаа явуулахад дараах зарчмыг баримтална.
- 3.1.1. Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь байгууллагын хэмжээнд хийж гүйцэтгэх ажлын цар хүрээтэй уялдсан байна.
- 3.1.2. Хэлтэс салбарын захиалгын дагуу ажиллах хүчиний төлөвлөлт нь бүрдүүлэлт хийхдээ байгууллагаас ажиллах хүчинд тавигдах шаардлага буюу мэргэжлийн ур чадвар, туршлага, хандлага харилцаа, тогтвортсуурьшилтай ажиллах хүсэл тэмүүллийг харгалзсан байна.
- 3.1.3. Төлөвлөлт нь байгууллагын тухайн жилийн ажлын бүтээмжийн өсөлт бууралтаас шалтгаалан хэлбэлзэж болно.
- 3.1.4. Хүний нөөцийн албан тушаалын өөрчлөлт төлөвлөлтийг жилийн эхэнд хийх ба жилийн дундуур батлагдсан албан тушаал дээр ажилтан сэлгэх болон өөрчлөх захиалга хийгдэж болно.

### Дөрөв. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хэрэгжүүлэх

- 4.1. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг ажилтны одоо авч буй болон ирээдүйд авах цалин хөлс, урамшуулал, мэргэжил ур чадвар, туршлага, хийж гүйцэтгэх ажил зэрэг дээр үндэслэсэн эдийн засгийн тооцоо судалгааны хамт гаргаж ирснийг хүчин төгөлдөр хүний нөөцийн төлөвлөлт гэж үзнэ.
- 4.2. Компани хүний нөөцийн төлөвлөлтийг 2020 он хүртэл гаргасан байгууллагын эдийн засаг, бизнес төлөвлөгөөтэй нягт уялдуулна. Үүнд:
- 4.2.1 Техник технологийн өөрчлөлт шинэчлэлтийн үед ойрын болон урт хугацаанд шаардагдах хүн хүчиний ур чадварыг тодорхойлон таамаглах
- 4.2.2 Урт хугацаанд эрэлттэй болох ур чадвар, мэргэжлийг тодорхойлж холбогдох их дээд сургууль, хөдөлмөрийн хэлтсүүдтэй хамтран ажиллах
- 4.2.3 Ажиллах хүчиний эгнээг зузаатгах зорилгоор мэргэжилгүй залуусыг өөрийн байгууллага дээр сургаж хөгжүүлэн мэргэшүүлэх, дадлагажуулах
- 4.2.4 Байгууллагын өөрчлөлтийн төлөвлөгөөний дагуу одоо ажиллаж байгаа хүн хүчиний ур чадвар, хурд, сурах хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлох
- 4.2.5 Шаардлага үл хангах албан тушаалтыг сургаж хөгжүүлэх, сэлгэн ажиллуулах, ажлаас чөлөөлөх хүртэлх арга хэмжээг авах
- 4.2.6 Компанийн эдийн засгийн нөөц бололцоонос хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хэтрүүлэхгүй байхаар зохицуулах
- 4.2.7 Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хийхдээ хүний нөөцийн эргэцийг бууруулж нийт компанийн хэмжээнд эргэцийг 20%-иас хэтрүүлэхгүй байхаар зохицуулж ажиллана.



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

### Тав. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн хэлбэр, арга зүй

5.1. Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь доорх арга замуудаар хийгдэнэ. Үүнд:

- 5.1.1. Байгууллагын зорьж буй чиглэл, өнөөгийн зах зээлийн хэрэгцээ шаардлагын талаар өндөр мэдлэгтэй байх
- 5.1.2. Тасралтгүй нөөцийн бүрдүүлэлт хийх
- 5.1.3. Нөөцөд байгаа ажиллах хүчний ур чадварт үнэлэлт дүгнэлт өгөх
- 5.1.4. Байгууллагад шаардагдах ховор авьяас чадвартай ажиллах хүчний талаар судалгаа хийх
- 5.1.5. Ажиллах хүчний өөрчлөгдөж буй хүсэл тэмүүлэл, карьер, зан төлөв хандлага зэрэгт судалгаа хийж, гарч буй өөрчлөлтийг дүгнэн байгууллагад шаардлагатай мэдээллийг тогтмол хүргэх
- 5.1.6. Мэргэжлийн сургалт, үйлдвэрлэлүүдийг төгсөж буй оюутан залуус, эрчим хүчний салбарын онцлогийг хангахуйц цэргийн алба хаасан залуус, орон нутаг сэлгэж буй мэргэжилтэй ажиллах хүчний талаарх мэдээллийг тогтмол авч хэвших

### Зургаа. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн үүрэг хариуцлага

- 5.1. Компанийн гүйцэтгэх удирдлага нь салбар хэлтсүүдээс ирсэн хүний нөөцийн төлөвлөгөө нь бизнесийн зорилго, ач холбогдолтой хэрхэн уялдаж байгаад анхаарал хандуулж төлөвлөгөөг батлах эсэхээ шийдвэрлэнэ.
- 5.2. Байгууллагын санхүүтэй уялдсан байдал, хийж гүйцэтгүүлэх ажлын таамаглал, гарах үр дүн, олгохоор төлөвлөж буй цалин хөлс зэрэг төлөвлөгөөг салбар болон хэлтсийн удирдлага нь Гүйцэтгэх захирал болон дээд удирдлагын өмнө хамгаалж тайлагнана.
- 5.3. Захиргаа Удирдлагын Хэлтэс нь нэгдсэн хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хүлээн авсан байх ба төлөвлөлтийн өнөөгийн байдал, ирээдүйд үүсч бий болох өөрчлөлт, хүн хүчний нөөц бололцооны талаарх мэдээллээр удирдагыг хангах үүрэгтэй.
- 5.4. Шаардлагагүй орон тоонд захиалга өгсөн, төлөвлөлт хийсэн, оновчгүй үр дүнгүй үйл ажиллагааг зохион явуулснаас үүдэн гарсан асуудал, хариуцлагыг захиалга өгсөн салбар хэлтсийн дарга нар хариуцана.



**ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018**

Журмыг зарцуулагч	Баримт бичгийн дугаар	Тушаалын дугаар/ Баталсан огноо	Мөрдөж эхлэх огноо	Баталсан: Гүйцэтгэх захирал

# **ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН ЖУРАМ**

БЗӨБЦТС ТӨХК-ХНТБ-Ж-000-04

Эх хувь	Дардас / тэмдэг
Хуулбар үнэн	
Хяналтгүй хувь	



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

### Нэг. Нийтлэг үндэслэл

- 1.1 “БЗӨБЦТС” ТӨХК-ийн зорилго, стратегид хүрэхийн тулд шаардагдах хүн хүчний тоо хэмжээг тодорхойлж төлөвлөн хэрэгжүүлэхэд энэхүү журмын зорилго оршино.
- 1.2 Ажиллах хүчийг компанийн бизнес төлөвлөгөө, тухайн жилийн борлуулалтын төлөвлөгөө, ажлын цар хүрээ, инженерингийн тооцоо зэргийг үндэслэн төлөвлөнө.
- 1.3 Хүний нөөцийн хэрэгцээг тодорхойлж, оновчтой төлөвлөснөөр ажиллах хүчний тэнцвэргүй байдал буюу орон тооны илүүдэл эсвэл дутагдал багасч, хүний нөөцийн зардлыг оновчтой түвшинд барих нөхцөл бүрддэг.
- 1.4 Байгууллагын эрхэм зорилго, бус нутгийн тэлэлт, техник технологийн шинэчлэлт, зах зээлийн эрэлт хэрэгцээ, хүн амзүйн бодлогоос хамааруулан урт болон богино хугацааны хүний нөөцийн хэрэгцээ, шаардлагыг судалгаа шинжилгээнд үндэслэн тодорхойлж төлөвлөнө.
- 1.5 Энэхүү журмын хэрэгжилтэд Гүйцэтгэх удирдлага, СЭЗХ, ЗХНХ хяналт тавьж салбар, нэгж, хэлтсийн удирдах албан тушаалтнууд мөрдөж ажиллана.

### Хоёр. Хүний нөөцийн хэрэгцээг тодорхойлох

- 2.1 Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь компанийн алсын хараа, зорилго, стратеги төлөвлөгөө, инноваци, шинэ технологийн нэвтрүүлэлт, эрчим хүчний хэрэглээний өсөлт, байгууллагын хөрөнгийн төлөвлөлт, бүтцэд хийх өөрчлөлттэй шууд уялдаатай тодорхойлогдоно.
- 2.2 Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг доорх хүчин зүйлийг үндэслэн хийх шаардлагатай болсон гэж үзнэ. Үүнд:
  - 2.2.1 Ойрын болон хэтийн бизнес төлөвлөгөөтэй уялдсан хүний нөөцийн төлөвлөлт;
  - 2.2.2 Үр ашгаас хамаарсан хүний нөөцийн төлөвлөлт;
  - 2.2.3 Компанийн бизнес өргөжилттэй холбогдсон хүний нөөцийн төлөвлөлт
  - 2.2.4 Гадаад орчны өөрчлөлтөөс хамаарсан хүний нөөцийн төлөвлөлт;
  - 2.2.5 Компанийн дотоод өөрчлөлттэй холбоотой хүний нөөцийн төлөвлөлт;
- 2.3 Ажиллах хүчний төлөвлөлтийг хийхдээ ямар ч өөрчлөлтийн үед дараах 4 шатыг зайлшгүй дамжих ёстой. Үүнд:
  - 2.3.1 Бизнесийн ирээдүйн хэрэгцээ шаардлагыг таамаглах
  - 2.3.2 Ажиллах хүчний хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлох \жилээр\
  - 2.3.3 Ажиллах хүчний зардлыг тодорхойлох
  - 2.3.4 Ажиллах хүчний төлөвлөлтийг хэрэгжүүлэх

### Гурав. Хүний нөөцийн хэрэгцээг төлөвлөх

- 3.1 **Ойрын болон хэтийн бизнес төлөвлөгөөтэй уялдсан хүний нөөцийн төлөвлөлт-ийн** үед эрчим хүчний салбарын өөрчлөлт, бус нутгийн тэлэлт, инноваци, шинэ технологи нэвтрүүлэлттэй холбоотойгоор компанийд бий болох



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

шаардлагатай өөрчлөлтийг хийх шийдвэр гарснаар ажиллах хүчний ур чадвар, мэдлэг туршлагыг тодорхойлж орон тоог төлөвлөнө.

- 3.2 **Үр ашгаас хамаарсан хүний нөөцийн төлөвлөлт**-ийн үед байгууллага эдийн засгийн дорвитой өөрчлөлт хийхээр шийдвэрлэсэн үр ашгийг нэмэгдүүлж зардлыг бууруулах шийдвэрийн улмаас хүний нөөцийг хумих болон тэлэх шийдвэр гаргадаг.
- 3.3 **Компанийн бизнес өргөжилттэй холбогдсон хүний нөөцийн төлөвлөлт** нь шинэ технологи нэвтрүүлсэн, газар нутаг тэлсэн, шилжилт хөдөлгөөний улмаас хүн ам нэмэгдсэн зэрэг тэлэлттэй холбоотой шалтгаанаар хийгддэг. Энэ үед ажиллах хүчийг нэмэгдүүлэх бодлого яригдана.
- 3.4 **Гадаад орчны өөрчлөлтөөс хамаарсан хүний нөөцийн төлөвлөлт** нь эрчим хүчний талаар төрөөс барих бодлого өөрчлөгдсөн, шинэчлэгдсэн, хууль эрх зүйн орчин өөрчлөгдсөн зэрэг гадны хүчин зүйлийн улмаас зайлшгүй шаардлагаар байгууллагад орох өөрчлөлтийн үед хийгдэнэ.
- 3.5 **Компанийн дотоод өөрчлөлттэй холбоотой хүний нөөцийн төлөвлөлт** нь ажилтны сул орон тоог нөхөх, ур чадварын шалгуур хангаагүй ажилтны орон тоог нөхөх, шинэ ур чадвар шаардлагатай болсон зэрэг шалтгаан, мөн бүтцийн болон ажил үүргийн өөрчилсөн зохион байгуулалттай холбоотойгоор урган гардаг.
- 3.6 Байгууллагын хүний нөөцийн төлөвлөлтийн аль ч хэлбэрт ажиллах хүчийг төлөвлөхдөө бодит судалгаа, байгууллагын эдийн засгийн хүчин чадал, ажиллах хүчийг шингээх нөөц бололцоо зэргийн судалгааг сайтар гаргах шаардлагатай.
- 3.7 Компанийн салбар, нэгж, хэлтэс нь тухайн жилд ажиллах орон тоо, хүний нөөцийн хэрэгцээг жил бурийн 11 дүгээр сарын 10-ны өдрийн дотор хавсралт №1-ийн дагуу ЗХНХ-т ирүүлнэ.
- 3.8 ЗХНХ нь тухайн нэгжийн ирүүлсэн хэрэгцээг судлан, нэгтгэж, 11 дүгээр сарын 25-ны өдрийн дотор Гүйцэтгэх захирлаар батлуулна.
- 3.9 Батлагдсан орон тоонд хүний нөөцийг төлөвлөхдөө шаардагдах ур чадварын төвшин, тавигдах болзлыг нарийвчлан тогтоож, түүнийг бүрдүүлэх эх үүсвэр, шаардагдах төсөв, хууль эрхзүйн орчин болон бусад шаардлагатай хүчин зүйлсийг тооцоолон, тусгасан байна.
- 3.10 Байгууллагын албан тушаалын чиг үүргийн хуваарилалтын байдал, ажлын давхардал, хийдэл байгаа эсэхэд хяналт шинжилгээ хийж, дүгнэлт гаргах, ажлын байрны тодорхойлолт шинээр боловсруулах үүрэг бүхий байнгын, орон тооны бус хэсгийг нэгжүүдэд байгуулан ажиллуулна.
- 3.11 Хүний нөөцийн батлагдсан төлөвлөгөөний дагуу салбар, нэгж, хэлтсийн дарга нь хүний нөөцийн захиалгын хуудсаар сул орон тооны захиалгаа Хүний нөөцийн менежерт гаргаж өгнө.

## Дөрөв. Хүний нөөцийн хангалтыг үнэлэх

- Салбарын онцлог, үйл ажиллагаанаас хамаарсан хөдөлмөрийн эрсдэлт хүчин зүйлсийн үнэлгээг хийн, хөдөлмөрийн, аюулгүй байдлын эрсдлийн удирдлагын талолцоог нэвтрүүлж, хэрэгжүүлнэ.
- Тус байгууллагын ажилтнуудыг жил бүр аттестатчилж, ажил мэргэжилдээ тонцож буй ажилтнуудын хувь хэмжээ, насны бүтэц болон хүйс, боловсрол, туршлага, ажилласан жил, албан тушаал дэвших болон шилжих хөдөлгөөн ширгийг судлан шинжилнэ.
- Шинжилгээг үндэслэн хүний нөөцийн тооны алдагдлын /нас баралт, тэтгэвэр баралт, халагдалт/ хувийг тооцно.
- Хүний нөөцийн тооны алдагдлыг тодорхойлон, ирээдүйд өндөр насны талрезарт гаах, тушаал дэвших, өөрийн хүсэлтээр ажлаас гаах зэрэг үүсч болскуйц нөлөөллийг урьдчилан таамаглаж, хангалтыг төлөвлөнө.
- Ажиллах хүчний болон ур чадварын хомсдоос сэргийлэх зорилгоор түлхүүр албан тушаалыг тодорхойлж, мэргэшсэн, чадавхитай инженер, техникийн ажилтнуудыг хадгалж үлдэх стратеги, ажилтнуудыг хөрвөх, сэлгэх, нөхөж болон хавсарч ажиллах чадавхи бий болгох бодлого баримтална.
- Байгууллагын зорилго, зорилт түүнд хүрэхэд учирч болох эрсдэл, түүний дунд хүний нөөцийн эрсдлийг тооцож, хагас жил тутамд хүний нөөцийн үйл ажиллагаанд дүн шинжилгээ хийн, эрсдлүүдийг илрүүлэх ажлыг зохион байгуулна.

## Тав. Хүний нөөцийн төлөвлөлт хийх удирдамж

Байгууллагын алба хэлтэс салбарын удирдлагууд тухайн жилийн ажиллах хүчний талрезагаагаас боловсруулахад нь хүний нөөцийн менежер болон ЗХНХ болон СЭЗХ цэвэртэй төсөв, цалингийн төвшин зэрэг мэдээллээр хангах, ажиллах хүчний хэрэгцээ зааварчилгаа аргачлалаар хангах шаардлагатай.

Хэлтэс нэгжийн удирдлагууд ирэх жилийн алба хэлтэс нэгжийн зорилго, зарцуулдаа үндэслэн ажиллах хүчний хэрэгцээг тодорхойлдог. Ингэхдээ ахлах албан тушаалтнуудын саналыг харгалзаж үзэх нь зүйтэй

Хэлтэс хүчний төлөвлөлтийн боловсруулалтыг хийхдээ дараах алхамуудыг дараахаар үүнд:

- 5.3.1 Алба хэлтэс нэгжийн үйл ажиллагааг тодорхойлно. \Хавсралт №1\
- 5.3.2 Тодорхойлогдсон үйл ажиллагаа бүрийн давтамж, нэг удаа хийгдэхэд зарцуулагдах хугацааг тодорхойлох \Хавсралт №2\
- 5.3.3 Цаашдын үйл ажиллагаанд шаардлагатай хүн цагийн хэрэгцээг тооцох \Хавсралт №3\
- 5.3.4 Тухайн жилийн ажлаас гаралтын түвшинг таамаглах \Хавсралт №4\
- 5.3.5 Шинээр авах болон дэвшигүүлэн ажиллуулах ажилтнуудын тоог тооцох Гадаад болон дотоод хүчин зүйлийн нөлөөллийг түшгэж хэрэгтэй. Үүнд:



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

- 5.4.1 Үйлдвэрлэл, борлуулалтын хэтийн төлөв, ажиллах хүчний төсөв, ажилтнуудын сургалт хөгжлийн төлөвлөгөө
- 5.4.2 Үндсэн ажилтнуудаас гадна бусад төрлийн ажилтнуудыг үйл ажиллагааны онцлогтоо тохируулан ажиллуулах боломж
- 5.4.3 Ажилтан хэд хэдэн үүрэг давхар гүйцэтгэх боломж жишээ нь: тоног төхөөрөмжийн автоматжуулалт, программ хангамжийг нэвтрүүлэх нь үйл ажиллагааг хөнгөвчилж, ажлын ачааллыг бууруулдаг.
- 5.4.4 Хөдөлмөрийн нийлүүлэлтийн орчны нөлөөлөл жишээ нь: ажилгүйдлийн төвшин буурахад хөдөлмөрийн зах зээл дээрх өрсөлдөөн эрчимжиж, байгууллага дахь өндөр ур чадвар бүхий ажилтнуудын шилжилт хөдөлгөөн нэмэгддэг.
- 5.4.5 Засгийн газрын бодлогын өөрчлөлтийн нөлөөллүүд жишээ нь: гадаад ажилтнуудын ажиллах хүчний бодлого, хөрөнгө оруулалтыг дэмжих бодлого гэх мэт
- 5.5 Алба хэлтэс салбарын удирдлагууд ажиллах хүчний хэрэгцээ, шаардлагадаа тулгуурлан ажиллах хүчний зардлаа тооцно.
- 5.6 Алба хэлтэс нэгжийн ажиллах хүчний зардал нь одоо байгаа болон ирээдүйд нэмэгдэх ажиллах хүчний зардлын нийлбэрээр тодорхойлогоно. Үүнд:
  - 5.6.1 Ажил эрхлэлтийн зардал
  - 5.6.2 Цалингийн өсөлт
  - 5.6.3 Хуульд заасан төлбөрүүд НДШ, ЭМДШ, ХАОАТ гэх мэт эдгээр нь багтсан байх ба тухайн жилийн ажилтуудын орон тооны өсөлтийг харгалзан зардлуудыг тооцоолдог.
- 5.7 Ажиллах хүчний зардлыг доор хүчин зүйлсийн дагуу тооцоолно. Үүнд:
  - 5.7.1 Нийт ажилтнуудын тоо. Тухайн алба хэлтэс нэгжид ажиллах хүчний хэрэгцээ шаардлагад үндэслэн байлгах үндсэн болон гэрээт ажилтнуудын тоо
  - 5.7.2 Нийт цалингийн зардал. Илүү цагийн зардал, мөнгөн тэтгэмж, улирлын бонус, шагнал урамшуулал, ажилласан жилийн нэмэгдэл гэх мэт цалин хөлсний зардлуудын нийлбэр дүн
  - 5.7.3 Нийт олговор, хангамжийн зардал. Ээлжийн амралт, баярын өдрүүдийн олговор, хичээлийн шинэ жил эхлэхтэй холбоотой хүүхдэд олгох тусlamж гэх мэт байгууллагаас олгодог бүх төрлийн олговор, хангамжийн зардлуудын нийлбэр дүн
  - 5.7.4 Хуульд заасан нийт төлбөрүүд. НДШ, ХАОАТ, гадаад ажилтан бол ажиллуулах эрхийн төлбөр, оршин суух зөвшөөрлийн төлбөр, визний сунгалт гэх мэт ажилтантай холбоотой бүх төрлийн татвар суутгал, шимтгэлүүдийг тооцно
  - 5.7.5 Одоо байгаа ажилтнуудын нийт зардал. Нийт цалингийн зардал, олговор, хангамж, урамшуулал, хуульд заасан төлбөрүүдийн нийлбэр дүн
  - 5.7.6 Нэг ажилтанд ногдох дундаж зардал. Ажлын байрны ангилал бүрээр нийт ажилтнуудын зардлыг нийт ажилтнуудын тоонд хувааж тооцоолно.



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

- 5.7.7 Зардлын өсөлтийн төлөвлөгөө. Одоо ажиллаж байгаа ажилтнуудын зардал дараа жилд хэдэн хувиар өсөхийг тооцоолсон дүн
  - 5.7.8 Нэг ажилтанд ногдох дундаж зардлын төлөвлөгөө. Одоо ажиллаж байгаа ажилтнуудын зардал дээр төлөвлөгөөт зардлын өсөлтийг нэмсэн дүнг одоогийн ажилтнуудын тоонд хувааж тооцоолно.
  - 5.7.9 Төлөвлөсөн ажилтнуудын тоо. Бизнесийн хэрэгцээнд тулгуурлан тооцоологдсон ажилтнуудын тоо
  - 5.7.10 Нийт ажилтнуудын зардын төлөвлөгөө. Төлөвлөсөн ажилтнуудын тоог нэг ажилтанд ногдох дундаж зардлын төлөвлөгөөгөөр үржүүлж тооцоолно.
- 5.8 Хэлтэс, салбар нэгжийн удирдлагууд ажиллах хүчний хэрэгцээ шаардлага болон ажиллах хүчний зардлын төлөвлөгөөг гарган бэлтгэж ЗХНХ-д хүлээлгэн өгнө. ЗХНХ нэгтгэл хийж дээд удирдлагад танилцуулах ба хэлтэс салбар нэгжийн удирдлагууд байлцан шаардлагатай тайлбарыг өгч батлуулах ажлыг хийнэ.
- 5.9 Ажиллах хүчний оновчтой төлөвлөлтийн үр ашгийг ажилтнуудын хувийн болон албаны гүйцэтгэлийн тасралтгүй өсөлтөөс харж болох ба энэхүү үр ашгийг доорх хэмжигдэхүүнээр үнэлэх боломжтой. Үүнд:
- 5.9.1 Нэгж бүтээгдэхүүнд ногдох ажиллах хүчний зардал
  - 5.9.2 Нэг ажилтанд ногдох борлуулалтын хэмжээ
  - 5.9.3 Нэг хүн-цагт ногдох бүтээгдэхүүний тоо хэмжээ
- 5.10 Энэхүү үр ашгийн тооцоо нь дээд удирдлагын ажилах хүчний төлөвлөлттэй холбоотой аливаа шийдвэр гаргалтын үндэс болдог. Тухайлбал: дээд удирдлага бүтээмж дээшлүүлэх зорилготой автоматжуулалт, сургалт зэрэг үйл ажиллагааг байгууллагад хэрэгжүүлэх шийдвэр гаргаж болно. Бүтээмж өсөх нь хүн-цагийн хэрэгцээг бууруулах ач холбогдолтой.

### Зургаа. Бусад зүйл

- 6.1 Захиргаа, Хүний Нөөцийн Хэлтэс нь жил бүрийн эцэст ажиллах хүчний төлөвлөлтийн биелэлт, зардлын тайланг гаргаж Гүйцэтгэх захиралд танилцуулна.



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

### “БЗӨБЦС” ТӨХХК-ийн ХНБББ-ийн Ж-000-04-н Хавсралт-1

Алба тус бүрд одоогийн хийгддэг ажлуудын жагсаалтыг боловсруулна. Албаны цаашдын үйл ажиллагааны төлөвлөлтөөс хамааран энэхүү жагсаалтад холбогдох өөрчлөлтүүдийг оруулна. Үүний дараа эдгээр ажлуудыг хэв шинжээр нь тогтмол \байнга давтагддаг, стандарт үйл явцтай, тодорхой хугацаатай гэх мэт\ болон тогтмол бус \нэг удаагийн хэв шинжтэй, стандарт байхгүй, тодорхойгүй хугацаагаар хийгддэг гэх мэт\ . Алба хэлтэс нэгж бүрийн хариуцдаг бүхий л үйл ажиллагааг ажлын төвшин тус бүрээр нь Тогтмол шинжтэй эхтууд, Тогтмол бус ажлууд гэж хоёр ангилалд хуваана. Доорх жишээнд Санхүүгийн албаны үйл ажиллагааг загвар болгон ашиглав.

#### Жэлтэс: Санхүү Эдийн Засгийн Хэлтэс

		Үйл ажиллагааны давтамж \жилээр\	Зарцуулах хугацаа \цагаар\		Хүн-цагийн хэрэгцээ \жилээр\	
			Албан тушаал 1	Албан тушаал 2	Албан тушаал 1	Албан тушаал 2
1	Тогтмол шинжтэй ажлууд					
2	Нэхэмжлэлийн тоо хэмжээ					
3	Дотоодын					
3	нийлүүлэгчид төлсөн төлбөрийн тоо					
4	Орлогын бүртгэл					
5	Жижиг зарлага					
6	Зарлагын бүртгэл					
7	Өглөгийн бүртгэл					
	<b>Тогтмол бус ажлууд</b>					
8	Борлуулалтын зохицуулалт					
9	Удирдлагын тайлан					
10	Бэлэн мөнгөний тайлан					
11	Бусад \Төслүүд\					

Ирээдүйд хэрэгтэй ажилтийн тоо				
Ажиллагсдын тоо \одоо\				
Дутагдал\ илүүдэл				
Аклас гарах \30%\				
Тэтзвэр гарах \				
Шилжин ажиллах \				
Бодит дутагдал \ илүүдэл				



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

### “БЗӨБЦС” ТӨХК-ийн ХНБББ-ийн Ж-000-04-н Хавсралт-2

- ✓ Тогтмол шинжтэй ажлуудын хувьд:
  - Тухайн жилийн үйл ажиллагааны давтамжийг тодорхойлно.
  - Тухайн ажлыг хийж гүйцэтгэхэд шаардлагатай албан тушаал тус бүрээр тухайн ажлыг нэг удаа хийхэд зарцуулах хугацааг цагаар тодорхойлно
- ✓ Тогтмол бус шинжтэй ажлуудын хувьд:
  - Тухайн ажлын үйл ажиллагааны давтамж, нэг удаа хийхэд зарцуулах хугацаа нь тодорхой бус тохиолдолд ойролцоогоор таамаглаж тодорхойлно.

#### **Хэлтэс: Санхүү Эдийн Засгийн Хэлтэс**

		Үйл ажиллагааны давтамж \\жилээр\\	Зарцуулах хугацаа \\цагаар\\		Хүн-цагийн хэрэгцээ \\жилээр\\	
			Ахлах нягтлан	Нягтлан бодогч	Ахлах нягтлан	Нягтлан бодогч
<b>1</b>	<b>Тогтмол шинжтэй ажлууд</b>					
2	Нэхэмжлэлийн тоо хэмжээ	4802	10'	20'		
3	Дотоодын нийлүүлэгчид төлсөн төлбөрийн тоо	1530	50'	60'		
4	Орлогын бүртгэл	2671	60'	30'		
5	Жижиг зарлага	2488	20'	60'		
6	Зарлагын бүртгэл	14872	30'	20'		
7	Өглөгийн бүртгэл	901	40'	10'		
<b>Тогтмол бус ажлууд</b>						
8	Борлуулалтын зохицуулалт	9	7.0	6.0		
9	Үдирдлагын тайлан	4	10.0	20.0		
10	Бэлэн мөнгөний тайлан	8	30.0	15.0		
11	Бусад \\Төслүүд\\					

Ирээдүйд хэрэгтэй ажилтнуудын тоо					
Ажиллагсдын тоо \\одоо\\					
Дулгадал \\ илүүдэл					
Ажлаас гарах \\30%\\					
Тогтвэр гарах \\					
Шинжин ажиллах \\					
Бодит дутагдал \\ илүүдэл					



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

### “БЗӨБЦТС” ТӨХК-ийн ХНБББ-ийн Ж-000-04-н Хавсралт-3

- ✓ Хүн цагийн хэрэгцээг тооцохдоо тогтмол шинжтэй ажлуудын хувьд тухайн ажлын давтагдах давтамжийг зарцуулах хугацаагаар үргүүлж тооцох ба тогтмол бус шинжтэй ажлуудыг үйл ажиллагааны давтамж, зарцуулах хугацааг ойролцоогоор таамаглаж гаргасны үндсэн дээр хүн-цагийн хэрэгцээг тооцно.
- ✓ Ингэхдээ ажлын бүтээмжид гарах аливаа өөрчлөлтийг тусгасан байна. тухайлбал, бүтээмж дээшилбэл зарцуулах хугацаа нь багасах боломжтой.

**Хэлтэс: Санхүү Эдийн Засгийн Хэлтэс**

	Үйл ажиллагааны давтамж \жилээр\	Зарцуулах хугацаа \цагаар\		Хүн-цагийн хэрэгцээ \жилээр\	
		Ахлах няглан	Няглан бодогч	Ахлах няглан	Няглан бодогч
11	Тогтмол шинжтэй ажлууд				
12	Нэхэмжлэлийн тоо хэмжээ	4802	10'	20'	480 960
13	Дотоодын нийлүүлэгчид талсан төлбөрийн тоо	1530	50'	60'	765 918
14	Орлогын бүртгэл	2671	60'	30'	1602 801
15	Жижиг зарлага	2488	20'	60'	497 1493
16	Зарлагын бүртгэл	14872	30'	20'	4462 2974
17	Өглөгийн бүртгэл	901	40'	10'	360 90
<b>Тогтмол бус ажлууд</b>					
18	Борлуулалтын зохицуулалт	9	7.0	6.0	63 54
19	Удирдлагын тайлан	4	10.0	20.0	40 80
20	Бэлэн мөнгөний тайлан	8	30.0	15.0	240 120
21	Бусад \Төслүүд\			<b>Нийт дүн</b>	<b>8509 7490</b>

Ирээдүйд хэрэгтэй ажилтнуудын тоо					
Ажиллагдын тоо \одоо\					
Дутагдал\ илүүдэл					
Ажлаас гарах \30%\					
Тэтгэвэр гарах \					
Шилжин ажиллах \					
Бодит дутагдал \ илүүдэл					



## ХУНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БИЧИГ БАРИМТ-2018

**“БЗӨБЦТС” ТӨХК-ийн ХНБББ-ийн Ж-000-04-н Хавсралт-4**

### ХУНИЙ НӨӨЦИЙН ЗАХИАЛГЫН ХУУДАС

Захиалга өгсөн хэлтэс . . . . .		Захиалга өгсөн огноо ..... он. .... сар .. .... өдөр	Захиалгын зэрэглэл /// Энгийн Яаралтай Онц яаралтай
2 Захиалга өгсөн албан тушаалтны мэдээлэл	Албан тушаал		
	Овог нэр		
	Утасны дугаар		
	Гарын үсэг		
3 Цалингийн хэмжээг нийтэд зарлах эсэх		Тийм	Үгүй
4 Захиалга өгсөн орон тоо /ажиллах албан тушаал/	Мэргэжил	Цалингийн доод хэмжээ	Цалингийн дээд хэмжээ
5			
6			
7			
8			
9			

Шаардлагатай

жадзэлэл:

бусад

5 Захиалгын хуудсыг хүлээн авсан : ..... он ..... сар ..... өдөр	Хүний нөөцийн менежер: .....	Гарын үсэг: .....
--	---------------------------------	----------------------

Анхааруулга:

- Захиалгын хуудсыг үнэн зөв бөгөөд гүйцэд бөглөх
- Захиалгын хуудсыг зөвхөн албаны даргын гарын үсээр баталгаажсан нөхцөлд хүлээж авна.
- Захиалгын зэрэглэлийг бодитой үнэлэх
  - \*энгийн 30 хоног
  - \*яаралтай 21 хоног
  - \*онц яаралтай 14 хоног
- Захиалгын хуудасны асуулганд хамрагдаагүй мэдээллийг зөвхөн бусад мэдээлэл хэсэгт