

Байгууллагын сэтгэлзүйн цуврал 4

УР ЧАДВАРААР СОНГОН ШАЛГАРУУЛАХ НЬ

СОНГОН ШАЛГАРУУЛАЛТ

: The principle of selection

Шинжлэх ухаанд суурилсан сонгон шалгаруулалтын
гарын авлага

ОРР Институт

СОНГОН ШАЛГАРУУЛАЛТ номын монгол хэл дээрх хувилбарыг эрхлэн гаргах болсны учир

Бид Монгол улсад 3 дахь жилдээ ажиллаж байна. Энэ хугацаанд төрийн байгууллагууд дээр Байгууллагын хөгжил, Хүний нөөцийн тогтолцооны тухай сургалт явуулж байхдаа байгууллагад өөрчлөлт шинэчлэлийг хийх асар их хүсэл эрмэлзэл, урам зоригтой хүмүүстэй олон таарсан билээ. Тэд шинэ зүйлийг маш сайн хүлээж авдаг, хэдий дасал болоогүй арга барил байсан ч амархан дасан зохицож өөрийн болгох гэж ихээхэн хичээл зүтгэл гаргадаг нь илт байлаа. Олон жилийн туршид нийгэм, улс төрийн нөлөөллөөс болж өөрчлөлт шинэчлэлд идэвхигүй байсан ч шинэлэг зүйлсийг ихэд мэдрэг хүлээж авч байгаа нь анзаарагдаж байлаа.

Өнгөрсөн хугацаанд бид байгууллагыг оношилж нөхцөл байдлыг судлан өөрчлөлт шинэчлэл хийх төсөл хөтөлбөрийг боловсруулан хэрэгжүүлж байх явцдаа Монголын нийгэмд, тэр дундаа аж ахуйн нэгжүүдэд тодорхой системчилсэн өөрчлөлт шинэчлэлийн аргагүй шаардлагатай байгааг тогтоосон билээ. Байгууллагын өөрчлөлт шинэчлэлд хамгийн нэгдүгээрт шаардлагатай зүйл бол өөрчлөлтийг тэргүүлэн удирдаж өөрөө биечлэн хэрэгжүүлэх хүмүүс буюу боловсон хүчин юм. Энэ маань хүний нөөцийн

менежментийн эхлэх цэг болох сонгон шалгаруулалтаас эхэлнэ. Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо нь тухайн байгууллагад хамгийн сайн тохирох хүнийг сонгон шалгаруулж авах гэхээсээ илүүтэйгээр нийгмийн өөрчлөлт шинэчлэлийн хүрээнд шударга, ил тод системийг бий болгоход нэгээхэн дэд тогтолцоог шинэчлэх асуудал гэдгийг санах хэрэгтэй. Монгол улсад нийгмийн хөгжил дэвшил аажим аажмаар өрнөж ард иргэдийнх нь ухамсар дээшилж байна, хөгжлөө дагаад сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо маань ч шинэчлэгдэн нийгэмдээ тодорхой байр суурьтай болох ёстой. Иймээс бид Монголын аж ахуйн нэгж, байгууллагууд, цаашлаад нийгмийн өөрчлөлт шинэчлэлтэд багахан ч болтугай тус нэмэр болох үүднээс БНСУ-д хэвлүүлэн гаргасан номоо монгол хэл дээр хөрвүүлэн Монголын хүний нөөцийн салбарын мэргэжилтнүүдэд хүргэе хэмээн зорьсон билээ.

“СОНГОН ШАЛГАРУУЛАЛТ” гэдэг бол байгууллагад шинэ хүмүүсийг уриалан дууддаг нэг төрлийн хаалга юм. Тэрхүү хаалгаар байгууллага ямар хүмүүсийг оруулах вэ гэдэг нь тухайн байгууллагын хувь заяатай холбоотой асуудал. Байгууллагадаа тохирсон хүн авах, зөв хүнийг сонгож авах нь хамгийн чухал асуудал юм. Харин Монголын аж ахуйн нэгж, байгууллагуудад “Сонгон шалгаруулалт”-ыг хийх арга барил, аргагүй нь өөрөө учир дутагдалтай байх шиг. Ялангуяа сонгон шалгаруулалтын тогтолцоон дээр яах

аргагүй өөрчлөлт шинэчлэл шаардлагатай байна. Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоог бий болгохын тулд ямар хүн авах вэ гэдэг АЖИЛТНЫ ЗАГВАР, УР ЧАДВАР хоёроо эхэлж тодорхойлох хэрэгтэй. Байгууллагаас тодорхойлсон ажилтны загвар, ур чадварт нийцсэн хүнийг шалгаруулж авахын тулд ямар журам, дэс дарааллын дагуу, ямар аргачлал, шалгуураар шалгаруулах вэ гэдэг гол зарчмаа боловсруулах шаардлагатай болно. Энэхүү номонд Монголын аж ахуйн нэгж байгууллагууд шууд хэрэгжүүлж болохуйц хүнийн нөөцийн сонгон шалгаруулалтын аргачлал, арга зам, шалгууруудын талаар дэлгэрэнгүй танилцуулсан болно.

БНСУ-д ашиглагддаг сонгон шалгаруулалт ба үнэлгээний тухай Монголын төрийн байгууллагууд дээр сургалт, зөвлөгөө өгч байхад хүний нөөцийн мэргэжилтнүүд, удирдлагууд ч мөн энэхүү хэрэгцээ шаардлагыг мэдэрч хүлээн зөвшөөрч хэрэгжүүлэх гэсэн асар их хүсэл эрмэлзэлтэй байгаад бид маш их олзуурхан талархаж байлаа. Тийнхүү бид энэхүү номонд дурдагдсан аргазүй, аргачлалууд Монголд хэрэгжих бүрэн боломжтойг анзаарч монгол хэл дээр даруй хөрвүүлэн уншигч танд өргөн барьж буй нь энэ билээ. Энэхүү ном маань Монголын төрийн байгууллага, хувийн хэвшлийн аж ахуйн нэгж, компаниудын хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдэд туйлын хэрэгцээтэй байх болно гэж найдаж байна.

Энэ хугацаанд хамтран ажилласан Рафаэл Интернейшнл ТББ-ын ерөнхий захирал Ан Гю Ри профессор, гүйцэтгэх захирал Сун Жон Хуа, Сөүлийн Үндэсний Их Сургуулийн Анагаахын Сургуулийн профессор Шин Жуа Соб нартаа Монгол улсад үйл ажиллагаа явуулахад гүн туслалцаа үзүүлсэнд талархсанаа илэрхийлж та бүхний Монголыг гэсэн сэтгэл зүрх энэхүү номыг хөрвүүлэн гаргах урам зоригийг өгсөн гэдгийг хэлэх нь зүйтэй болов уу. Мөн Монголын эрүүл мэндийн салбарын байгууллагуудад өөрчлөлт шинэчлэлийн төлөөх төсөл хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж, ямагт шинийг эрэлхийлж өөрчлөлт шинэчлэлийг бий болгохын төлөө уйгагүй зүтгэдэг Эрүүл Мэндийн Хөгжлийн Төвийн захирал Ч.Бат-Эрдэнэ танд талархалаа илэрхийлье. Уг номыг солонгос хэлнээс монгол хэл рүү хөрвүүлсэн ORP MONGOLIA төлөөлөгчийн газрын бизнес хөгжлийн менежер, орчуулагч Т.Даваасүрэн, мөн Монголын эрүүл мэндийн салбарын байгууллагуудад өөрчлөлт шинэчлэлийг бий болгохоор түүштай хүчин зүтгэж буй Рафаэл Интернейшнл ТББ-ын ерөнхий менежер Д.Энхзаяа, төслийн менежер А.Номин нартаа талархал илэрхийлье.

Энэхүү ном маань Монголын хүнийн нөөцийн салбарын мэргэжилтэн, идэвхитэн, зүтгэлтнүүдэд чухал гарын авлага болж Монголын аж ахуйн нэгж, байгууллагуудын өөрчлөлт шинэчлэлд хувь нэмэр болно хэмээн найдаж байна.

ЭРХЛЭН ГАРГАСАН

И ЁН СОГ / YOUNG SEOK, LEE /
ЮУ ХИ ЖЭ / HEE JAE, YOO /

| Редакторын үг |

Нийгмийн тогтолцоо өөрчлөгдөж эдийн засгийг зах зээлийн харилцаанд шилжүүлэх үйл явц улам гүнзгийрэн төрийн зохицуулалттай зах зээл жам ёсныхоо дагуу хөгжих тогтолцоо бүрэлдэн төлөвшиж, өнөөгийн нөхцөлд аливаа байгууллага чадварлаг хүний нөөцийг бүрэлдүүлэх нь хөгжлийн гол хүчин зүйл болох учиртай. Бүхий л байгууллагын өрсөлдөх чадвар нь чадварлаг боловсон хүчнээр бүрдүүлсэн багийн үйл ажиллагаанаас хамаардаг учир чадварлаг боловсон хүчин сонгон авах явдал чухал үүрэгтэй.

Хүний нөөцийг бүрдүүлэхэд түүнийг бүрдүүлдэг олон хэлбэрийн арга зам, үр чадвараар нь сонгож авах олон арга байдаг. Эдгээрийг зах зээл хөгжсөн орнуудад өргөнөөр ашиглаж буй бөгөөд тэр бүгдийг бид тэр болгон бүгдийг орчуулж өөрийн нөхцөлд нутагшуулан бүрэн ашиглах нь дутмаг билээ. Нөгөө талаар ажилтан сонгон авах, шалгаруулахтай холбоотой, сонгон шалгаруулалт хариуцсан ажилтнуудад зориулсан шинэээр ажилтан авах бүхий л үйл ажиллагааг зааварчилсан, сонгон шалгаруулах шат дамжлага бүрт ямар ямар зүйлийг хэрхэн бэлтгэх зэргийг тодорхой зааварчлан тусгасан ном, гарын авлага, ховор байдаг билээ.

Тэгвэл зохиогч У Дун Гнь, И Ён Согийн

бичсэн “Ур чадвараар сонгон шалгаруулах нь” номыг солонгос хэлнээс монгол хэлэнд орчуулан хэвлүүлж байгаа нь хүний нөөцийн чиглэлээр янз бүрийн байгууллагад ажилладаг хүмүүст тэднийг ажлаа явуулахад нь гарын авлага болж туслана гэдэгт итгэж байна. Уг ном нь 9 бүлэгтэй бөгөөд эхний бүлэгт шалгаруулалтын асуудлыг шинжлэх ухаанд суурилан явуулах учиртайг дараагийн бүлэгт сонгон шалгаруулах ажилтны загвар бий болгох тухай, гуравдугаар бүлэгт бүрдүүлэлт, ажлыг зарлах тухай, дөрөвдүгээр бүлэгт ажил горилогчийн өргөдөл, товч намтар асуудал, тавдугаар бүлэгт, чадамж, зан төлөвийг шалгах тестүүд, зургаадугаар бүлэгт аман ярилцлага явуулах тухай, долоодугаар бүлэгт симуляц ярилцлага явуулах талаар, наймдугаар бүлэгт сонгон шалгаруулалтын шийдвэр буюу хүчин төгөлдөр байдал, есдүгээр бүлэгт шинжлэх ухаанд суурилсан сонгон шалгаруулалтыг нэвтрүүлснийг практик жишээгээр баталгаажуулсан зэргийг тус тус авч тусгажээ.

Энэхүү ном нь төрийн, хувийн өмчийн болон олон нийтийн бүх шатны байгууллагуудын хүний нөөцийн асуудал хариуцдаг менежер, мэргэжилтэн, ажилтан нарт болон бусад өргөн олон уншигчдад зориулагдаж буй бөгөөд тэднийг ажлаа явуулахад бага ч гэсэн тус нэмэр болох болов уу гэж үзэж байна.

ЕРӨНХИЙ РЕДАКТОР Түвдийн ДОРЖ /DORJ

Tuvd /

Академич

МУИС-ийн Эмерит профессор

Монголын Шинжлэх Ухааны Академийн дэд
ерөнхийлөгч
ШУА, Эдийн засгийн шинжлэх ухаанаар доктор
(Sc.D) хамгаалуулах зөвлөлийн дарга
МУИС, Эдийн Засгийн Сургууль (Бизнесийн
Сургууль), Зөвлөх профессор
Монголын менежментийн холбооны тэргүүн, дэд
тэргүүн, тэргүүлэгч гишүүн

Чадварлаг, зөв хүнийг сонгон шалгаруулах нь аж ахуйн нэгж, их дээд сургууль, төрийн байгууллага зэрэг бүх төрлийн байгууллагын ололт амжилтад туйлын их нөлөө үзүүлдэг. Нэгэнт шалгарсан хүмүүсийн үр чадварыг дээшлүүлж сургаж хөгжүүлэх нь мэдэж чухал хэдий ч, үүнээс илүү чухал зүйл бол зохистой хүнийг сонгон шалгаруулах явдал юм.

Байгууллагын шаардлагын дагуу ажилтны загварыг гаргах, хүний нөөцийн төлөвлөлт хийх, бүрдүүлэлтийн үйл явцыг зохион байгуулах, зан төлвийн болон чадамжийн тест, ярилцлага, симуляци ярилцлага гэх мэт сонгон шалгаруулалтын төрөл бүрийн арга хэлбэрийг тусгасан 100 хуудас бүхий энэхүү ном нь “биеэр жижиг ч бэлчээр томтой”, ШУ-нд суурилсан сонгон шалгаруулалтын талаарх суурь мэдлэгийг бүхэлд нь агуулсан болно.

Уг номыг эрхлэн гаргасан ОРП Институт нь 10 гаруй жилийн турш үйл ажиллага явуулж ирсэн, БНСУ-даа сонгон шалгаруулалтаар мэргэшсэн шилдэг байгууллагуудын нэг юм. Ирээдүйн эмч нарыг бэлтгэн гаргадаг Анагаахын Шинжлэх Ухааны Их Сургуульд

шинэ оюутан элсүүлэхэд зан төлөв, чадамжид суурилсан ярилцлага авах, их сургуулиудын оюутан элсүүлэх тогтолцоог бий болгох, хувийн хэвшлийн болон төрийн төрөл бүрийн байгууллагын сонгон шалгаруулалтын тогтолцоог бий болгоход 10 гаруй жил уйгагүй зүтгэж хуримтлуулсан арвин туршалагаа энэхүү номонд тусгасан байна.

Мөн энэхүү ном нь 3 жилийн тэртээ Сөүлийн Үндэсний Их Сургууль, Рафаэл Интернейшнл ТББ-тай хамтран хэрэгжүүлсэн Монголын эрүүл мэндийн салбарын мэргэжилтэн, эрүүл мэндийн байгууллагын чадамжийг сайжруулах төслийн үр дүн гэж хэлж болно. ОРП Институт нь уг төслийн хүрээнд Улаанбаатар хот болон Дархан-Уул аймгийн эмнэлгүүдийн хүний нөөцийн тогтолцоог шинэчлэх төсөлд зөвлөх үйлчилгээ үзүүлж Монголын АШУИС дээр резидент сонгон шалгаруулалт, шат шатны төрийн эмнэлгүүдэд байгууллагын бүтээмжийг дээшлүүлэх, асуудал шийдвэрлэх төрөл бүрийн сургалтуудыг зохион байгуулсаар ирсэн билээ. Тиймээс ч эдгээр цуврал сургалт хөтөлбөрийн үр дүнгийн илрэл гэж хэлж болох юм.

1990 оноос социалист тогтолцооноос салж зах зээлийн эдийн засгийн тогтолцоонд шилжсэн Монголын нийгэм хувийн эрх ашиг, нийгмийн болон байгууллагуудын систем хоорондын зөрчил, зөрөлдөөнөөс үүдэн багагүй эмх замбараагүй байдалтай байна. Энэ мэт шилжилтийн үед ШУ-нд тулгуурлан хүний нөөцөө удирдах, хөгжүүлэх тогтолцоог зөв цогцлоож байгууллагад тохиромжтой,

зөв хүнийг шалгаруулж авах нь юу юунаас илүү чухал болоод байна. Чадварлаг, зөв хүнийг авч байж байгууллага амжилтанд хүрдэг гэдэг нь ойлгомжтой, цаашлаад шилдэг компани, шилдэг байгууллагууд ямар хүнийг сонгон шалгаруулж авч байна вэ гэдэг нь өөрөө ямар чадвар, үйлдэл чухалд тооцогдож бүйг илэрхийлэн нийгэмд далд мессежийг өгч байдаг гол түлхүүр юм.

ШИН ЖУА СОБ / JWA SEOP, SHIN /

Анагаах Ухнааны доктор
Сөүлийн Үндэсний Их Сургуулийн Анагаахын
Сургуулийн профессор
Эрүүл Мэндийн Боловсролын Хэлтсийн дарга
ДЭМБ-ын Боловсролын Хөгжлийн Хамтын
Ажиллагааны Төвийн захирал
ОУ-ын Фасилитейторуудын Холбооны мэргэшсэн
фасилитейтор
Эерэг Өөрчлөлтийн Корпорацийн мэргэшсэн AI
дадлагажуулагч

Эрүүл мэндийн хөгжлийн төв 2013 оноос Солонгосын Рафаэл Интернейшнл ТББ, ОРП Институттай хамтран байгууллагыг хөгжүүлэх стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, мэргэжилтнийг хөгжүүлэх тасралтгүй сургалтыг хамтран явуулж байна.

Ажилдаа хариуцлагатай, санаачлагатай шилдэг хүнийг олж ажиллуулах нь төрийн байгууллага тэр дундаа эрүүл мэндийн байгууллагын хүний нөөцийн хийх хамгийн чухал ажил юм. Аливаа эмнэлэгт сайн эмч, сувилагч, мэргэжилтэн ажилласнаар эмнэлгийн үйл ажиллагаа, нэр хүнд өсөж, үйлчлүүлэгчдийн болоод салбарынхан дунд амжилт олдог.

Байгууллага болоод ажиллагсад хоорондоо бүхий л талаасаа нийцэж байх үүнд тохилог барилга, ажлын өрөө, ширээ сандлаас эхлээд байгууллагын ажиллах орчин, хамт олны сэтгэл зүй, уур амьсгал, санаачилга нь тогтвортой сайн ажиллах нөхцлийг хангаснаар хөдөлмөрийн бүтээмж дээшилж үр дүн гардаг. Гэтэл ажлын сайхан орчин, сайн цалин хамгамжтай байсан ч ажилтнуудын бүтээмж тааруу, амжилт гаргах хүсэл эрмэлзлэл бага байх нь асуудал зөвхөн орчинд биш хүнд, харилцаанд байж болохыг ч харуулж байна.

Иймээс ШУ-нд суурилсан буюу нотолгоо судалгаанд тулгуурласан амьдрал, ажил дээр нэвтрүүлсэн туршлагадаа үндэслэн бичигдсэн энэхүү ном нь Монгол орны хөгжил цэцэглэлтийн төлөө чин сэтгэлээсээ мэдлэг, ухаанаа дайчлан ажиллах чадварлаг хүмүүсийг сонгон ажиллуулах бүхий л

салбарын удирдлага, хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдэд тус дэм болно гэдэгт итгэлтэй байна.

Чулуунбатын БАТ-ЭРДЭНЭ / BAT-ERDENE Chuluunbat

/

Анагаах ухааны докторант
Эрүүл Мэндийн Хөгжлийн Төвийн захирал

Байгууллагын өрсөлдөх чадвар гэдэг чадварлаг боловсон хүчнээр баг хамт олноо хэрхэн бүрдүүлэхээс хамаардаг бөгөөд үүний эхлэл нь ажилтан шалгаруулж авах үйл явц юм. Ажилтан шалгаруулж авах гэдэг нь орон тоо нөхөх тухай асуудал бус харин тухайн байгууллагын чадавхийг бий болгох асуудал юм. Байгууллагын чадавхийг дан ганц ажилтан авах үйл явцаар шийдэхгүй нь ойлгомжтой хэдий ч байгууллагад шаардлагатай бүхий л үр чадварыг зөвхөн сургалт, дадлагажуулалтаар зохицуулах боломжгүйн дээр, энэ нь асар их зардал дагуулж байдаг. Сүүлийн үед хувь хүн болон байгууллага хоорондын зохицол (Person-Organization-Fit), мөн хувь хүн ба ажил үүргийн зохицол (Person-Job-Fit) гэсэн ойлголтууд илүү чухалд тооцогдон аж ахуйн нэгж, байгууллагууд шилдэг хүн (excellent people) хайхаас илүүтэйгээр зөв, тохиромжтой хүн (right people) –ийг эрэлхийлэх болсон.

Гэхдээ үүнийг сайн боловсон хүчин, тохиромжтой ажилтан авах гэж зөвхөн нэг талаас буюу байгууллагын өнцгөөс харж болохгүй. Сонгон шалгаруулалт гэдэг Хүний Нөөцийн Менежмент (Human Resource Management) –ийн дэд салбаруудаас

байгууллагын бус, гадны хүмүүст зориулан явагддаг цорын ганц үйл явц бөгөөд ААН, байгууллагууд нийгмийн нэг нэгж гэдэг утгаараа гадагшаа, нийгэмтэй харилцах бас нэгэн суваг юм. Сонгон шалгаруулалтын явцад үүсдэг асуудлууд зөвхөн байгууллагын дотоод асуудал байгаад зогсохгүй нийгмийн асуудал болон хувирч улмаар тухайн компани, түүний бүтээгдэхүүн үйлчилгээний талаарх нийгмийн ойлголтод ихээхэн нөлөө үзүүлдэг. Тиймээс сонгон шалгаруулалтыг хийхдээ нийгмийн өөрчлөлтийг соргог тусган авч өөрчлөлт шинэчлэлийн тэргүүнд алхаж чадвал нийгэмд хүндтэй байр суурь эзэлж байлдан дагуулахаас гадна хамгийн чухал нь байгууллагынхаа үйл ажиллагаанд үнэтэй хувь нэмэр оруулсан байх болно.

Сүүлийн үед төрөөс үр чадварт суурилсан нийгмийг бүтээн байгуулах зорилгоор төрөл бүрийн бодлого хэрэгжүүлж ҮНДЭСНИЙ АЖИЛ МЭРГЭЖЛИЙН УР ЧАДВАРЫН СТАНДАРТ (National Competency Standards) –д ихээхэн анхаарал хандуулж төрийн өмчит компаниудад NCS–д суурилсан сонгон шалгаруулалт хийх болсноор нийгэмд сонгон шалгаруулалтын талаарх ойлголт, сонирхол эрс нэмэгдээд байгаа билээ. Энэ нь эдийн засгийн хямралаас үүдэлтэй ажлын байрны хомсдол, байнга өндөр хувьтай гарах болсон залуу үеийнхний ажилгүйдэл, мөн Солонгосын нийгэмд өргөн тархсан боловсролын зэрэг дэв, төгссөн сургуулиар ялгаварлах байдал, ажил хайж буй залуусын онцын шаардлагагүй сертификат, үнэмлэх цуглуулах зэрэг нийгэмд гарч буй

зардлыг багасгаж улс орныхоо өрсөлдөх чадварыг сайжруулах гэсэн төр засгаас хэрэгжүүлж буй бодлогын нэг хэсэг боловч эцсийн дүнд аж ахуйн нэгж байгууллагуудын зорьж буй “ЗӨВ ХҮН”-ийг сонгон шалгаруулах бодлоготой ч үялдаж байгаа билээ.

Түүнчлэн нийгмийн үнэт зүйлс болох шударга ёс, ил тод байдлын талаар онцгойлон яригдах болж сайн ажилтан авах нь сонгон шалгаруулалтын эцсийн шатанд яригдах бус явцын дунд шударга ёс, ил тод байдлын хэм хэмжээг хэрхэн сахин биелүүлэхээс ихээхэн хамаардаг болжээ. Энэ нь ажилгүйдэл, хямралаас болж ажил горилогч нар сонгон шалгаруулалтын дүнд эргэлзэх болсноос үүдэлтэй хэдий ч нийгэм, иргэдийн мэдлэг, ойлголт төлөвшиж хөгжихөд зайлшгүй дайрч өнгөрөх үе буйзаа. Харин өндөр хөгжилтэй орнуудад аль хэдийн сонгон шалгаруулалтад хүйсээр ялгаварлахыг хориглож хөдөлмөр эрхлэх боломжийг эрх тэгш олгох нөхцлийг бүрдүүлж бодлого, хууль эрхзүйн хүрээнд арга хэмжээ авч байхад манай орны хувьд дөнгөж эхлэл нь тавигдаад байгаа гэхэд хилсдэхгүй.

Энэ мэт нийгмийн өөрчлөлт ААН, байгууллагуудын ажилтан сонгон шалгаруулж авах асуудалд хэзээ хэзээнээс илүү нөлөөлж байгаа бөгөөд олон ч компаниуд үүнд бэлэн бус байгаа, бэлдэе гэсэн ч мэдлэг, мэдээлэл өгчихөөр дотоодын ном, гарын авлага хангалтгүй байсаар байна. Ажилтан сонгон шалгаруулахтай холбоотой ихэнх ном, товхимолууд нь ажилд горилогч нарт зориулсан

асуудал шийдвэрлэх тест, tip буюу санамж зөвлөмж өгөхөд чиглэсэн байдаг ба сонгон шалгаруулалт хариуцсан ажилтнуудад зориулсан ном хэвлэлүүд нь ярилцлагын асуулт, түүнийг дүгнэх аргачлалаас хэтрэхгүй байгаа нь нүүц биш. Ялангуяа сонгон шалгаруулалт хариуцсан ажилтнуудад зориулсан, шинээр ажилтан авах бүхий л процессыг хэрхэн загварчлан гаргах, сонгон шалгаруулах шатлал тус бүрд юуг хэрхэн бэлдэх зэргийг нарийвчлан оруулсан ном маш ховор байна.

Энэхүү номыг байгууллагын сэтгэлзүйд үндэслэн олон жилийн турш аж ахуйн нэгж, их дээд сургууль, төрийн байгууллага зэрэг олон салбарын, төрөл бүрийн байгууллагад сонгон шалгаруулалт, үнэлгээний зөвлөх үйлчилгээ өгч байсан хамт олныоо туршлага, мэдлэг, мэргэжлийн чадварт тулгуурлан бичсэн болно. Мөн энэхүү ном нь сонгон шалгаруулалтын консалтинг өгдөг мэргэжилтнүүдэд бус ААН, байгууллагын сонгон шалгаруулалтын ажилтнуудад зориулагдсан болно. Сонгон шалгаруулалтын ажилтнуудад сонгон шалгаруулалтын бүхий л үйл явцын талаар сайтар ойлгож авах, сүүлийн үеийн гол гол хандлага, асуудлын талаар нэгдмэл ойлголттой болоход тус дөхөм болох бөгөөд сонгон шалгаруулалтын үйл явцыг системтэй, зөв явуулахад гарын авлага болгон ашиглахад тохиромжтой. Илүү найдвартай сонгон шалгаруулалтын арга техникийг боловсруулж ажил горилочдыг оновчтой зөв үнэлж дүгнэхэд тэдний сэтгэлзүйг судлах,

зан төлвийг судлах шаардлага гардаг. Энэ мэт сэтгэлзүйн мэргэжлийн түвшний мэдээллийг нарийвчлан тусгаагүй ч, сонгон шалгаруулалтын үйл явцыг зөв системтэй загварчлан зохион байгуулах, үр дүнтэй явуулахад шаардлагатай зарчим болон мэдээллүүдийг агуулсан болно. Энэхүү ном байгууллагын хүний нөөц, сонгон шалгаруулалттай холбоотой хүн бүрд тус нэмэр болж цаашлаад байгууллагынхаа, улс орныхоо өрсөлдөх чадварыг сайжруулж хөгжин дэвжихэд хувь нэмэр оруулах болно хэмээн найдаж байна.

**ЕРӨНХИЙ ЗОХИОГЧ У ДУН ГНЬ / DONG GEUN, OH /
И ЁН СОГ / YOUNG SEOK, LEE /**

| ГАРЧИГ |

БҮЛЭГ I. Шинжлэх ухаанд суурилсан сонгон шалгаруулалт

Яагаад шинжлэх ухаанд суурилсан сонгон шалгаруулалт гэж?

Шинжлэх ухаанд суурилсан сонгон шалгаруулалт хийх процесс

БҮЛЭГ II. Сонгон шалгаруулах ажилтны загвар бий болгох нь

Цөм үнэт зүйл гэж юу вэ? Түүнийг хэрхэн бүрдүүлэх вэ?

Нийтлэг үр чадвар гэж юу вэ? Түүнийг хэрхэн бүрдүүлэх вэ?

БҮЛЭГ III.

Бүрдүүлэлт ба ажлын байр зарлах нь

Бүрдүүлэлт гэж юу вэ?

Бүрдүүлэлтийг хэрхэн зөв хийх вэ?

Бүрдүүлэлтийг амжилттай хийх стратеги

Нийтлэг ашиглагддаг ажлын байрны зарыг боловсруулах нь

Ажлын ур чадварт суурилсан ажлын байрны зар ба түүний онцлог, ач холбогдол

Гүйцэтгэх ажил үүргийн талаарх бодит мэдээллээр хангахдаг ажлын байрны зар ба түүний онцлог, ач холбогдол

БҮЛЭГ IV.

Ажил горилогчийн өргөдөл ба товч намтар

Ажил горилогчийн өргөдлийн маягтыг хэрхэн боловсруулж хэрхэн дүгнэх вэ?

Ур чадварт суурилсан товч намтар

Ажлын ур чадварт чиглэсэн өргөдлийн маягт

БҮЛЭГ V.

Зан төлвийн тест ба чадамжийн тест

Зан төлөв ба чадамжийн тухай ойлголт

Зан төлвийн болон чадамжийн тестийн хэлбэр, түүний хүчин төгөлдөр байдал

Зан төлвийн болон чадамжийн тестийн хэрэглээ

Зан төлвийн болон чадамжийн тестийг амжилттай нэвтрүүлэх арга

БҮЛЭГ VI.

Аман ярилцлага

Аман ярилцлагын онцлог

Аман ярилцлагыг бүтэцчилэх нь

Аман ярилцлагыг загварчлах, аргачлалыг боловсруулах нь

Дүгнэх үр чадвар

Ярилцлагын аргачлал

БҮЛЭГ VII.

Симуляци ярилцлага

Симуляци ярилцлагын онцлог

Симуляци ярилцлагын хэлбэр

Симуляци ярилцлагыг загварчлах,
аргачлалыг боловсруулах нь

БҮЛЭГ VIII.

**Сонгон шалгаруулалтын шийдвэр
буюу хүчин төгөлдөр байдал**

Сонгон шалгаруулалтын шийдвэрийн
хэв маяг ба стратеги

Сонгон шалгаруулалтын онооны
хүчин төгөлдөр байдал

Сонгон шалгаруулалтын үр дүнгийн
хүчин төгөлдөр байдал

БҮЛЭГ IX.

Шинжлэх ухаанд суурилсан сонгон шалгаруулалтыг нэвтрүүлсэн тухай жишээ

Шалгаруулалт тус бүрээр СШ-ын дүгнэх үзүүлэлтийг дахин боловсруулсан нь

Бичиг баримтын шалгаруулалтыг сайжруулсан нь

Бичгийн шалгалтыг сайжруулсан нь

Ярилцлагыг сайжруулсан нь

Шинжлэх ухаанд суурилсан сонгон шалгаруулалтын тогтолцоотой байсны ач холбогдол

| ЗУРГИЙН ДЭС ДАРАА |

Зураг 1-1.	Үр дүнтэй сонгон шалгаруулалтын процесс
Зураг 1-2.	Дүгнэх үзүүлэлтийн давхардлыг харуулсан Venn диаграмм
Зураг 1-3.	Шатлал тус бүрийн дүгнэх үзүүлэлт ба арга
Зураг 2-1.	СШ-ын үнэлгээний цар хүрээ ба дүгнэх арга
Зураг 3-1.	Ажлын байрны зарыг нийтэд түгээх суваг, түүний онцлог
Зураг 3-2.	Ажлын байрны нийтлэг зарын бүрдэл хэсэг
Зураг 3-3.	Ажил горилогчдыг татахад анхаарах зүйлс
Зураг 4-1.	Ажлын үр чадварт чиглэсэн өргөдлийн маягт (Удирдлагын бүлэг/Хүний нөөц зохион байгуулалтын ажлын байр)
Зураг 5-1.	Гүйцэтгэлийн өөрчлөлтийн 2 шат
Зураг 5-2.	Тохируулах боломжтой зан төлвийн болон чадамжийн тест боловсруулах үйл явц
Зураг 6-1.	Ярилцлагын хэлбэр ба бүтцийн түвшин

- Зураг 6-2. ШУ-нд суурилсан ярилцлагыг загварчлахад анхаарах зүйлс
- Зураг 6-3. Туршлагад суурилсан ярилцлагын асуулт, дүгнэх хуудасны маягт
- Зураг 7-1. Дүгнэх аргачлалын хүчин төгөлдөр байдал
- Зураг 8-1. СШ-ын эцсийн дүн гаргах 4 хэлбэр
- Зураг 8-2. 'С' хэсгийг багасгах СШ-ын стратеги
- Зураг 8-3. СШ-ын үр дүнгийн хүчин төгөлдөр байдлын шинжилгээний модель
- Зураг 9-1. А компаний СШ-ын тогтолцоог сайжруулсан шатлал ба үйл ажиллагаа
- Зураг 9-2. А компаний ярилцлагын шалгаруулалтдаа шинэчлэл хийсэн байдал

БҮЛЭГ I. ШИНЖЛЭХ УХААНД СУУРИЛСАН СОНГОН ШАЛГАРУУЛАЛТ

Ажилтан авах үйл ажиллагаа¹ нь бүрдүүлэлт² ба сонгон шалгаруулалт³ гэсэн үйл явцаас бүрдэх бөгөөд хүний нөөцийн дэд салбарууд дотроос хамгийн бага зардлаар хамгийн их үр ашиг хүртэж болох чухал хэсэг юм. Ялангуяа сайн ажилтан олж авах нь чухал болсон энэ үед сонгон шалгаруулалтыг оновчтой хийх нь юу юунаас ч илүү чухал болоод байна. Гэтэл ажилтан сонгон шалгаруулж авах ажлыг жил бүр зохион байгуулагддаг энгийн нэг тэмдэглэлт үйл ажиллагаа гэж үздэг байгууллага, хүмүүс цөөнгүй

¹ Эзэнгүй байгаа ажлын байранд дотоодоос болон гаднаас ажил горилогчдыг цуглуулж, харьцуулан судалж, байгууллагадаа татан оролцуулах (ангилж ялгах, сонгон шалгаруулах) үйл явцыг хэлнэ (Wood & Payne, 1998).

² Хөдөлмөрийн зах зээл болон байгууллагын дотоод удирдлагын байдлыг харгалзан байгууллага дотроос болон гаднаас ажиллах хүч татах үйл явцыг хэлнэ.

³ Ажил горилогчдод зориулсан, төрөл бүрийн аргаар явагддаг, эцсийн шатанд тэнцэх чадвар бүхий хүнийг шалгаруулах үйл явцыг хэлнэ.

байна. Хамгийн тод жишээ бол байгууллагадаа албан тушаалаар хамгийн бага, туршлагагүй ажилтнуудаа сонгон шалгаруулалтын ажилтан болгодог явдал юм. Мөн ажилтан шалгаруулж авахад зарцуулах нөөц бололцоо, хөрөнгө мөнгө алга гэсэн шалтаг тоочдог газрууд сонгон шалгаруулалтын бодит үр ашгийг бүрэн ойлгоогүй байгааг илэрхийлнэ. Ажил горилогчдыг хангалттай сайн үнэлж дүгнэлгүй шууд ажилд авах нь ирээдүйд ямар нэгэн асуудал дагуулах магадлалыг ихэсгэх нь тодорхой байдаг. Тиймээс ажилтан сонгон шалгаруулж авах үйл явцыг илүү нухацтай авч үзэх шаардлагатай.

Ажилтан шалгаруулж авах үйл явцаар дамжуулан байгууллагаас хүсч буй үр дүнд хүрэхийн тулд зайлшгүй шинжлэх ухаан талаас нь хандах шаардлага гардаг. Шинжлэх ухаанд суурилсан сонгон шалгаруулалт гэдэг нь сонгон шалгаруулалтын үйл явц шинжлэх ухааны үндэслэлтэй явагдахыг хэлнэ. Энд өгүүлэгдэж буй “Шинжлэх ухааны үндэслэлтэй” гэсэн илэрхийлэл нь системтэй, объектив, уян хатан гэдэгтэй төстэй ойлголт бөгөөд түүний эсрэг утга нь “санамсаргүй” гэсэн ойлголт юм. Өөрөөр хэлбэл, ажил горилогчдын шалгаруулалт нь санаандгүй байдлаар шийдэгддэг асуудал биш системтэй үйл явцын дагуу объектив мөн уян хатан стандартын дагуу зөв зүйтэй шалгаруулахыг **Шинжлэх Ухаан(ШУ)-нд суурилсан Сонгон Шалгаруулалт(СШ)** гэнэ. Шинжлэх ухааны зорилго нь аливаа нэг үзэгдлийн талаарх ойлголт, тайлбараас гадна ирээдүйг таамаглан

захирахуйд оршдогийн адил шинжлэх ухаанд суурилсан сонгон шалгаруулалтын зорилго нь ажил горилогчдыг таньж мэдэхээс гадна ажилд орсны дараа байгууллагын гүйцэтгэлийг дээшлүүлэхэд оршино.

ШУ-нд суурилсан сонгон шалгаруулалтыг хийхэд юуг анхаарах вэ? Хамгийн түрүүнд ажилд авах гэж ажилтны ЗАГВАР, УР ЧАДВАР-ыг нарийвчлан тодорхойлж тэдгээрийг дүгнэх арга, аргачлал зэргийг сонгох буюу боловсруулна. Дараа нь сонгон шалгаруулалтын үйл явцыг үр дүнтэй загварчлан гаргаж зөв ашиглах шаардлагатай. Мөн зөв үйл явц, дэс дараалалтай байж чадсан үү гэдгийг дахин нягталж цаашид сайжруулах зүйлсийг илрүүлэх нь чухал. Бага зэрэг дэлгэрүүлэн тайлбарлавал, нэгдүгээрт, сонгон шалгаруулалтад ашиглах ажилтны загварыг гаргаж үр чадварыг тодорхойлохдоо байгууллагад амархан дасан зохицож өндөр гүйцэтгэлтэй ажилладаг хирнээ сургалтаар сайжруулах боломжгүй хувь хүний онцлог юу байна гэдгийг судалж мэдэх хэрэгтэй. Хоёрдугаарт, ажилтны загвар болон үр чадварын тодорхойлолтоор гарсан зүйлсийг дүгнэхдээ үүнд тохирох сонгон шалгаруулалтын оновчтой аргачлал аль вэ гэдгийг олж тогтоон зөв ашиглах хэрэгтэй. Жишээ нь, оюуны суурь чадамжийг гол загвар үзүүлэлтийн нэг гэж үзвэл оюуны чадамжийг тодорхойлоход хамгийн тохиромжтой “Чадамжийн тест”-ийг ашиглах хэрэгтэй. Гуравдугаарт, сонгон шалгаруулалтын аргачлалуудыг тухайн сонгон шалгаруулалтын шатлал тус бүрд тохируулан байршуулж тэдгээрийг нэгтгэсэн

сонгон шалгаруулалтын цогц хөтөлбөр боловсруулах нь чухал. Эцэст нь, сонгон шалгаруулалтын энэхүү үйл явцыг дамжин шалгарч үлдсэн боловсон хүчнийг байгууллагад дасан зохицож байгууллагын гүйцэтгэлд хувь нэмэр оруулж буй эсэхийг нягталж цаашид сонгон шалгаруулалтын үйл явцыг сайжруулахад ашиглана.

Яагаад шинжлэх ухаанд суурилсан гэж?

ШУ-нд суурилсан сонгон шалгаруулалт олны анхаарлыг татах болсон нь гадаад дотоод орчны өөрчлөлттэй холбоотой. Мөн үүнтэй холбоотой олон асуудал, хэлэлцүүлгүүд өрнөдөг хэдий ч, бид уг номонд ШУ-нд суурилсан сонгон шалгаруулалтын шударга, эрх тэгш байдал, сонгон шалгаруулалтын брэнд, чадварлаг боловсон хүчний тухай ойлголтын өөрчлөлт, сэтгэлзүйн хүчин зүйлсийн талаар өгүүлэх болно.

ШУ-нд суурилсан сонгон шалгаруулалт шаардлагатай байгаа хамгийн эхний шалтгаан бол сонгон шалгаруулалтын шударга, эрх тэгш байдал бөгөөд энэ нь сонгон шалгаруулалтын шийдвэрийн үндэслэл хэр хүчин төгөлдөр, хэр зохистой байна вэ гэдгийг илэрхийлнэ. Тухайлбал, сонгон шалгаруулалтын явцад өндөр оноо авсан хүн бага оноо авсан хүнтэй харьцуулахад ажлын гүйцэтгэл илүү өндөр байна гэдэг баталгаа нь тухайн өгөгдсөн оноо хэр үндэслэлтэй байгааг харуулна. сонгон

шалгаруулалтын шударга, эрх тэгш байдал нь мөн хууль эрхзүйн асуудалтай холбоотой. АНУ-д 1960 онд иргэний эрхийн хууль гарч ажлын сонгон шалгаруулалтын бүх төрлийн ялгаварлан гадуурхалтыг хориглож ажилд авахад бүгдэд эрх тэгш боломж олгохыг онцлон тусгасан бөгөөд засгийн газраас АНУ-ын Хөдөлмөр Эрхлэлтэд Эрх Тэгш Боломж Олгох Хороо (Equal Employment Opportunity Commission; ЕЕОС)⁴ –г байгуулж хяналт тавих болсон билээ. Үүнээс үүдэн аж ахуйн нэгж, байгууллагууд сонгон шалгаруулалтын бүх шатны аргачлалынхаа найдвартай байдал, зүй зохистой, хүчин төгөлдөр байдал зэрэгт илүү анхаарал хандуулах шаардлагатай болж улмаар дан ганц байгууллагын ёс суртахууны асуудал байхаа больж ажил горилогчдыг хамгаалах хууль эрхзүйн үндсэн нөхцөл болон хувирсан юм.

БНСУ-д ч мөн адил сонгон шалгаруулалтын шударга, эрх тэгш байдлыг улам бүр чухалчлах болсон ба ажил горилогчдын ойлголт сайжирхын хирээр хууль эрхзүйн орчин ч сайжирч хүрээгээ тэлсээр байна. Үндэсний Хүний Эрхийн Зөвлөл 2006 оны 7-р сард хөдөлмөр эрхлэлттэй холбоотой бүхий л салбарт

4 АНУ-ын Хөдөлмөр Эрхлэлтэд Эрх Тэгш Боломж Олгох Хороо (Equal Employment Opportunity Commission ; ЕЕОС) : АНУ-ын Эрх Тэгш Хөдөлмөр Эрхлэлтийг дэмжих төрийн захиргааны байгууллага бөгөөд 1965 онд байгуулагдсан, Хөдөлмөр Эрхлэх Боломжийг Эрх Тэгш олгох тухай хуулийг хэрэгжүүлэх, ялгаварлан гадуурхах үйлдлийг судлах, өртөгсдийг хамгаалах ажлыг хариуцан явуулдаг нэгдмэл байгууллага болно.

ялгаварлан гадуурхахыг хориглох ‘Ялгаварлан гадуурхахыг хориглохыг уриалах тухай’ хуулийн төсөл боловсруулж УИХ-д өргөн барьсан бөгөөд 2007 оны 3-р сард Хөдөлмөрийн яамнаас ‘Насаар ялгаварлан гадуурхахыг хориглох буюу Ахмадуудын хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих тухай’ хуулийн саналыг оруулж, 2009 оны 3-р сараас Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтад, 2010 оны 5-р сараас Хүний нөөцийн бүх дэд салбаруудад ялгаварлан гадуурхахыг хориглох тухай тогтоомжууд хэрэгжиж эхэлсэн билээ. Мөн сүүлийн үед төрийн байгууллагууд, төрийн өмчит компаниудад зориулсан ҮНДЭСНИЙ АЖИЛ МЭРГЭЖЛИЙН УР ЧАДВАРЫН СТАНДАРТ (National Competency Standards; NCS)⁵-ын дагуу ажлын үр чадварт тулгуурласан сонгон шалгаруулалт хийхийг байгууллагууд илүүд үзэх болсон бөгөөд сонгон шалгаруулалтаар дүгнэх үзүүлэлтүүдээ гүйцэтгэх ажил үүрэгтэй нь уялдуулан сонгон шалгаруулалтын эцсийн шийдвэрийн шударга, эрх тэгш байдлыг хангах давхар зорилгыг агуулсан хэмээн ойлгож болно. Энэ мэт өөрчлөлт нь байгууллагуудыг хуучных шиг “Бид хүссэн хүнээ авна, өөрсдийнхөөрөө сонгоно” гэсэн өнгө аяс

5 Үндэсний Ажил Мэргэжийн Ур Чадварын Стандарт (National Competency Standards ; NCS) : Аж үйлдвэрлэлийн орчинд ажил үүргээ гүйцэтгэхийн тулд шаардагдах мэдлэг, техник чадвар, суурь мэдлэг зэргийг үлсаас салбар тус бүрээр, түвшин тус бүрээр системчлэн гаргаж ажлын байранд ажил үүргээ амжилттай сайн гүйцэтгэхэд шаардлагатай чадварууд (мэдлэг, техник чадвар, хандлага) –ыг үндэсний хэмжээнд стандарчилан гаргасныг хэлнэ. (<http://www.ncs.go.kr/> –ийг үзнэ үү.)

бүхий уламжлалт ойлголтоос татгалзахаас өөр аргагүй болсныг сануулах мэт.

Хоёрдугаарт, сонгон шалгаруулалтын брэндийн асуудал. Чадварлаг боловсон хүчнийг шалгаруулж авахад нэн түрүүнд анхаарах зүйл бол “хүмүүсийг өөрийн байгууллагад татах” асуудал юм. Хичнээн сонгон шалгаруулалтын сайн аргачлалтай байлаа ч, шавран дотроос “байж болох, байхгүй ч байж магадгүй сүвд”-ыг хайж олно гэдэг туйлын бэрхшээлтэй. Сайн компани, хөрөнгө оруулахад боломжийн компани хоёр ижил байдаггүй шиг сайн компани, ажил горилогчдын дунд эрэлттэй компани хоёр ижилхэн гэсэн үг биш юм. Ажил горилогчид бол цалин хөлс, хангамж, хөгжих боломж, байгууллагын имидж, соёл зэрэгт анхаарал хандуулдаг. Ер нь бол сонгон шалгаруулалтын брэндэд сонгон шалгаруулалтын систем нь чухал нөлөө үзүүлдэг. Ажил горилогчид байгууллагын дотоод системийн талаар нарийн тодорхой мэдээлэлтэй байдаггүй учраас сонгон шалгаруулалтын үйл явцыг өөрийн туршлагаар эсвэл найз нөхдийнхөө ярьснаар төсөөлж тэр нь явсаар тухайн байгууллагын сонгон шалгаруулалтын брэнд буюу имиджид нөлөөлсөн байдаг. Ам дамжихаас гадна нийтийн сүлжээний олон хэрэгслээр дамжуулан сонгон шалгаруулалтын тухай мэдээлэл шууд бус ажил горилогч нарт маш хурдтай тархаж байдаг тул сонгон шалгаруулалтын үйл ажиллагааныхаа талаар эерэг ойлголтыг төрүүлэх брэнд чанараа хадгалсанаар чадварлаг ажилтнуудын

сонирхлыг татах бөгөөд энэхүү шаардлага улам бүр нэмэгдэж байна.

Ажил горилогчид тодорхой, шударга зарчмаар явагддаг сонгон шалгаруулалтад их дуртай. Хүн ер нь магадлал өндөртэй зүйлийг л илүүд үздэг шүү дээ. Хэн ч шударга явагдаж буй эсэх нь тодорхойгүй сонгон шалгаруулалтад таатай хандахгүй. Түүнчлэн, тодорхой, бодит, шударга зарчмаар явагддаг сонгон шалгаруулалтаар сайн ажилтан шалгарах магадлал бүр ихэсч чадварлаг ажилтнуудыг татах суурь нөхцөл бүрддэг. Тухайлбал, тохиолдлоор шалгарах боломжтой сонгон шалгаруулалтын тогтолцоотой бол хувь хүний үр чадвараас үл хамааран бүгдэд ижил боломж олгогддог тул чадварлаг ажилтнууд материал өгөхөөс зайлсхийдэг байхад бүхий л үйл явц нь тодорхой, шударга явагддаг сонгон шалгаруулалтад чадварлаг ажил горилогчдын шалгарах магадлал өндөр байдаг тул идэвхитэй оролцдог. Энэ нь төгссөн сургуулиар нь хүнийг дүгнэдэг болсон өнөө үед дундаас дээш түвшний сургуулиудын шилдэг оюутнуудыг татахад гол үзүүлэлт болох юм.

Гуравдугаарт, Right People буюу зөв хүнийг сонгох асуудал. Сүүлийн үед сонгон шалгаруулалтад гарч буй хамгийн том өөрчлөлт бол боловсролын түвшин, төгссөн сургууль, сурлагын дүн зэргийг голчлон хардаг, шууд утгаараа “толгой сайтай хүн”-ийг ажилд авахыг илүүд үздэг байсан бол одоо байгууллагын соёл, ажлын онцлогоос хамааран “зөв хүн буюу тохиромжтой хүн”-ийг илүүд үздэг болсон.

Жим Коллинсын “Сайнаас Агууд” номонд тохиромжтой хүнийг завиндаа суулгах нь маш чухал хэмээн дахин дахин онцолсон байдаг. Тохиромжтой хүмүүс өөрөө өөрийгөө сэдэлжүүлж хамгийн дээд зэргийн гүйцэтгэлтэй байх гэж хүчин чармайлт гаргадаг учраас заавал дээд албан тушаалтан, байгууллагаас захиргаадах шаардлага гардаггүй. Энд яригдаж буй “тохиромжтой хүн” гэдэг нь тухайн байгууллагын соёлын онцлог, ажлын онцлог зэрэгт тохирсон хүнийг хэлнэ. Тухайлбал, Байгууллагатай зохицож байна уу (Organization fit), ажилтайгаа зохицож байна уу (Job fit) гэдэг нь бүгд хамаарна.

Сүүлийн үед БНСУ улсад ч мөн адил хүнийг гүйцэтгэж буй ажилдаа зохицох хүн үү үгүй юу гэдэг тухай их яригдах болсон учраас ажлын үр чадварт суурилсан сонгон шалгаруулалтыг улсын хэмжээнд явуулж байна. Ажлын үр чадварт чиглэсэн сонгон шалгаруулалт гэдэг нь боловсролын түвшин, төгссөн сургууль, гадаад хэлний оноо зэргийг хамарсан олон төрлийн диплом, сертификат цуглуулдаг байдал (Over-spec) –аас зайлсхийж тухайн ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, техник чадвар, чадавхи, мэргэжлийн эрх, туршлага (On-spec) ⁶ зэргээр

6 У Дун Гнь (2013), SPEC-ийг давсан сонгон шалгаруулалтын ерөнхий чиг ба шийдвэрлэх асуудлууд, Солонгосын Байгууллагын Сэтгэлзүйн Холбооноос зохион байгуулдаг Намрын Ээлжит Эрдэм Шинжилгээний Хурлын диссертацийн эмхэтгэл, Солонгосын Байгууллагын Сэтгэлзүйн Холбоо

шалгаруулахыг хэлж буй бөгөөд төрийн байгууллагууд төдийгүй хувийн хэвшлийнхний дунд ч өргөн тархаад байна. Нарийндаа бол шаардлагагүй бичиг баримт цуглуулах (Over-spec) нь зөвхөн боловсролын түвшин, төгссөн сургууль, хэлний мэдлэг зэргийг илэрхийлдэг гэхээсээ илүүтэйгээр тухайн ажил үүрэгтэй хэр зэрэг холбоо хамааралтай зүйл вэ гэдгээс шалтгаална. Ажил үүргээсээ хамаараад шаардлагатай ч байж болно, шаардлагагүй ч байж болно.

Тухайн хүний төгссөн сургуулийн диплом, бусад үнэмлэх, сертификат зэрэг нь ажил гүйцэтгэх чадварыг бүрэн илэрхийлдэггүй тул үүнд хэт их анхаарал хандуулах (ялангуяа, бичиг баримтын шалгаруулалтын үед) нь чадвартай мөртлөө үнэмлэхгүй хүний ажил горилох болон үнэлэгдэх боломжийг хааж нөгөөтэйгүүр спекээр халхлагдсан чадваргүй хүнийг сонгох эрсдлийг нэмэгдүүлдэг бөгөөд байгууллагын зүгээс энэ нь асар том алдагдал хүлээж буй явдал юм.

Өнөөдрийг хүртэл бид хувь хүний зан төлвийн хүчин зүйлийг сонгон шалгаруулалтад тусгахаас зайлсхийж ирсэн нь үнэн. Зан чанараар нь хүнийг дүгнэж сонгон шалгаруулалтаас хасах нь зүйд нийцэх үү үгүй юу гэсэн маргаан ч их гардаг. Тиймээс ч хэт хэвийн бус ааштай хүн биш л бол “зан чанар” гэдэг ойлголтыг юунд ч тусгаж үздэггүй байв. Харин үр чадвар (competency) болон байгууллагын соёлд цөм үнэт зүйл (core value) ямар үүрэгтэйг ойлгоход зан төлөв маш чухал. Учир нь ихэнх үр чадварын моделд

байдаг ур чадварууд зан төлвийн хүчин зүйлстэй холбоотой байдаг бөгөөд байгууллагуудын чухалчилж үздэг цөм үнэт зүйл буюу зан төлвийн хүчин зүйлсээс бүрддэг. Цаашлаад, сэтгэл судлалын үүднээс “Зохицол” (Fitness) гэдэг ухагдахуун нь зан төлвийг сонгон шалгаруулалт төдийгүй гүйцэтгэлийг үнэлэх, тушаал дэвших, манлайлал зэрэгт ашиглах үндэслэлтэй гэдгийг харуулж байна. “Зохицол” гэдэг нь хувь хүний давуу тал, тухайн байгууллага болон ажил үүрэгт гаргаж чадах хэм хэмжээг илэрхийлнэ. Энэхүү ойлголт нь өнгөрсөнд зан төлвийн талаарх нэг талыг баримталсан ойлголтыг эвдэж өөрчлөлтийг бий болгосон юм. Жишээ нь, урьд нь бол гадагшаа нээлттэй зан төлөв дотогшоо байдлаас илүү дээр гэсэн нэг талыг баримталсан ойлголт ноёрхож байлаа. Харин сүүлийн үед ямар ч зан төлөв эерэг, сөрөг хоёр талтай байдаг гэсэн хандлага гарах болсон. Жишээ нь, гадагшаа зан чанартай хүмүүс нөхөрсөг, идэвхитэй боловч нарийн ширийн зүйлст анхаарал хандуулдаггүй ч юмуу байнга давтагддаг ажлаас амархан уйддаг онцлогтой. Тиймээс гадагшаа зан чанартай хүмүүс хүмүүстэй байнга харилцдаг, идэвхитэй үйл ажиллагаа өрнөдөг ажилд амархан дасан зохицдог, сайн гүйцэтгэлтэй байдаг боловч нарийн нямбай нягталж шалгах, ганцаараа гүйцэтгэдэг ажилд байнга алдаа гаргадаг, дасан зохицоход бэрхшээлтэй байдаг. Үүнийг дэлгэрэнгүй тайлбарлавал, байгууллагын онцлогоос хамаарч гадагшаа зан чанартай хүн тохирч ч болно, дотогшоо зан чанартай хүн илүү тохиромжтой байх тохиолдол

ч байна гэсэн үг юм. Тиймээс гадагшаа зан чанартай хүн тохиромжтой байгууллага болон ажлын байранд дотогшоо зан чанартай хүмүүсийг унагах нь тухайн хүн чадваргүйдээ бус зүгээр л тухайн байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулахад шаардлагатай, тухайн ажлын байранд тохиромжтой зан төлөв бүхий хүн биш байна гэсэн үг юм. Мөн ажил горилогчдын байр суурьнаас аваад үзэхэд ч тэр, өөрт нь тохирсон байгууллага, тохирсон ажлыг сонгох боломжийг бүрдүүлж байгаа тул байгууллагадаа ч, ажилдаа ч сэтгэл хангалуун байж хувь хүн талаасаа хөгжихөд, аз жаргалтай байхад эерэгээр нөлөөлж болно. Эдгээр нь байгууллагуудыг байгууллагадаа болон ажилдаа тохирсон ажилтны загвар, үр чадварыг зөв тодорхойлохыг шаардаж байгаа бөгөөд энэ нь ШУ-нд суурилсан сонгон шалгаруулалтын суурь болно.

Дөрөвдүгээрт, сэтгэлзүйн асуудал. Хувь хүний сэтгэлзүйн онцлогууд үнэхээр олон төрөл байдаг. Энд яригдаж буй сэтгэлзүйн онцлогт тухайн хүний мэдлэг, техник чадвар тэр бүү хэл үнэт зүйлс, сэдэлжилт, зан чанар бүгд хамаарна. Харин энэхүү олон төрөл зүйл бүхий онцлогуудын зарим нь өөрчлөгдөхөд хялбар, зарим нь бараг өөрчлөгдөх боломжгүй байдаг. Жишээ нь, ихэнх компаниудад багаар ажиллах чадварыг чухалд тооцдог учраас шинэ ажилтны сургалтаас эхлээд бүх түвшний ажилтнуудад зориулсан сургалтанд багийн ажиллагааг сайжруулах хичээлийг түлхүү оруулдаг. Гэтэл багийн ажиллагаа гэдэг ганц хоёр

удаагийн сургалтаар өөрчлөгддөг зүйл биш гэдгийг сургалтын менежерүүд гэлтгүй хүн бүр л мэднэ. Энэ нь сургалтын үр дүнгийн асуудал бус харин хүний уг, үндсэн мөн чанарын онцлогоос хамаардаг асуудал учраас байгууллагуудын сургалтаар өөрчлөх гэдэг тэрхүү онцлогуудын ихэнх нь өөрчлөхөд бэрх зан төлвийн үзүүлэлтүүд байдаг. Тэгвэл яг ямар зан төлөв өөрчлөгддөг, ямар нь өөрчлөгддөггүй вэ? Энэ нь өөрөө сонгон шалгаруулалтын үед заавал шалгах шаардлагатай зан төлөв аль нь вэ гэдэг асуулттай ижил гэж хэлж болно.

Хүний зан чанар гэдэг 50% нь генээр удамшиж 50% нь суралцаж бий болдог (Hogan, 2010)⁷. Төрөхдөө авч төрсөн зан чанарыг темперамент (temperament) гэх бөгөөд энэ нь хувь хүний зан төлвийн суурь болдог. Жишээ нь, нөхөрсөг байдал (sociability: хүмүүстэй харилцах дуртай чанар), сэтгэлийн тогтвортой байдал (emotional stability: сэтгэл санаа цэгцтэй, тайван, тогтвортой байх чанар), хариу үйлдэл (impulsivity: ямар нэг зүйлээс эмээж болгоомжлохгүй маш хурдтай хариу үйлдэл үзүүлэх) байж болно. Үүн дээр нэмээд цоглог сэргэлэн, аймхай чанар бол ихэнхдээ генээс шалтгаалдаг. Эдгээр чанарууд бол хүний амьдралынх нь түршид бол хэзээ ч өөрчлөгддөггүй. Мөн сургалтаар бий болсон зан

⁷ Robert Hogan , Personality and The Fate of Organizations 2007. Зан төлөв ба байгууллагын хувь заяа, И Ён Сог, У Дун Гнь, У Инь Сү-ийн орчуулга. Сөүл: Смит Пресс, 2010.

чанаруудад ч нэг их өөрчлөгддөггүй чанар гэж байдаг. Багадаа бүрэлдэж бий болсон байх тусам өөрчлөхөд бэрхшээлтэй байдаг. Жишээ нь, байгууллага болон удирдлагуудаа хүндлэх байдал, ажилдаа үнэнч хандах байдал, бэрхшээлд дасан зохицох байдал зэрэг юм. Хүүхдийн балчир насанд эцэг эх нь хэрхэн харилцаж байснаас их зүйл шалтгаалдаг. Эцэг эх нь хэр их хайрлан энхрийлж зөөлөн дулаан харилцдаг байснаас хамаарч өөрийгөө хүндэтгэх чанар болон эрх мэдлийн талаарх хандлага бүрэлдэн бий болдог ба харин насанд хүрэхэд, өөрийгөө хүндэтгэх чанар нь өөртөө итгэх итгэл, азгүйдлийг даван туулж дасан зохицох чадвартай холбоотой болж эрх мэдлийн талаарх хандлага нь үнэнч зан, байгууллага болон удирдлагаа хүндэтгэх үзэл болж хувирна. Тиймээс балчир насанд бүрэлддэг зан чанар насанд хүрсэн хойно ч өөрчлөхөд бэрхшээлтэй тул сонгон шалгаруулалтаар түүнийг сайн ялгаж таних нь чухал.

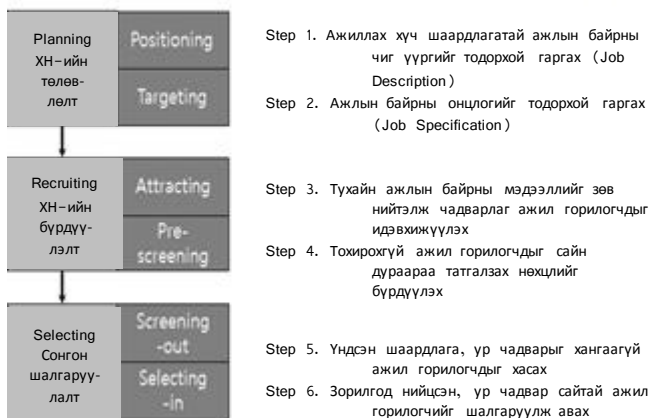
ШУ–нд суурилсан сонгон шалгаруулалт хийх процесс

ШУ–нд суурилсан сонгон шалгаруулалт хийхийн тулд дүгнэх гэж буй ур чадвар болон түүнийг олж илрүүлэх тохиромжтой аргачлалыг зөв тодорхойлох шаардлагатай бөгөөд дүгнэх аргачлалаа зөв дэс дараалал, процессын дагуу боловсруулан зохион байгуулах шаардлагатай. Сонгон шалгаруулалтаар дүгнэх ур чадвар нь байгууллагын хэмжээнд нийтээр шаарддаг ур чадвар байхаас гадна

мэргэжил тус бүрээр шаардагдах үр чадвар гэж байх ба үр чадвар тус бүрд чадварын талын болон зан төлвийн шинж чанарыг хоёуланг нь тусгана. (Сонгон шалгаруулалтын үеэр үр чадварыг хэрхэн сонгож оруулах талаар нарийвчилсан аргыг дараагийн бүлэгт дэлгэрэнгүй өгүүлнэ.) Үр чадваруудаа сонгочихвол түүний дэд үзүүлэлтүүдийг чадварын үзүүлэлт, зан төлвийн үзүүлэлтээр нь ангилан чадварын үзүүлэлтэд илүү нарийн дүн шинжилгээ хийж бүр үндсэн, суурь болох оюуны чадамж (Жишээ нь, чадамжийн үзүүлэлт) –ийг гаргаж ирнэ. Эцэст нь, эдгээр үзүүлэлтүүдийг хамгийн сайн хэмжиж илрүүлж болох дүгнэх аргачлалыг тогтож хамгийн сайн үр дүн гарч болох бүхий л зүйлсийг нэгтгэн боловсруулан сонгон шалгаруулалтын процессыг загварчлан гаргана.

Зураг 1-1. Сонгон шалгаруулалтын үр дүнтэй процесс

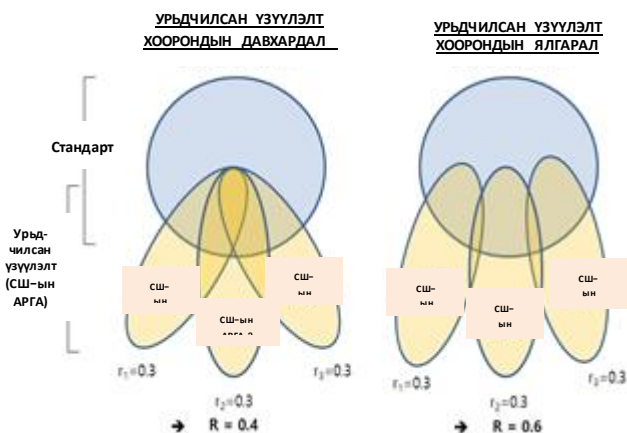
Сонгон шалгаруулалтын үр дүнтэй процесс



Өнөөг хүртэл бараг бүх байгууллагуудад ижил байдлаар зохион байгуулагдаж ирсэн сонгон шалгаруулалтын процесс бол бичиг баримтын шалгаруулалт, зан төлвийн эсвэл чадамжийн тест, ярилцлага гэсэн 3 шаттай байлаа. Ихэнх тохиолдолд ярилцлагыг эхний шатны ярилцлага (нэгжийн ахлагчтай хийх ярилцлага) болон хоёр дахь шатны ярилцлага (захирал, удирдлагатай хийх ярилцлага) гэсэн 2 шатлалтайгаар зохион байгуулдаг бөгөөд зарим байгууллагад зан төлвийн болон чадамжийн тест гэж авдаггүй бичиг баримтын шалгаруулалтын дараа шууд 2, 3 шат дамжин ярилцлага авдаг. Энэ тохиолдолд сонгон шалгаруулалтын процесс маань 4

шаттай явагдана. Ерөнхийдөө сонгон шалгаруулалтын үе шат, дүгнэх аргачлал нь олон байх тусам эцсийн дүгнэлт оновчтой байх магадлал ихэсдэг сайн талтай боловч сунжрах тусам ажил горилогчид өөрсдөө сайн дураараа татгалздаг сул талтай. Олон үе шат бүхий шалгаруулалтаар ажил горилогчдын онцгой хэдэн үр чадварыг л дахин давтан шалгаад байвал хий дэмий үе шат л нэмэгдэхээс үр дүнг сайжруулахад төдийлөн ач холбогдолгүй. Мөн зан төлвийн болон чадамжийн тестийг хасаад ажилд авах эсэхийг зөвхөн ярилцлагаар шийддэг бол ажил горилогчдын нөөц нуугдмал чадвар, маш олон зүйлийг илэрхийлдэг зан төлөв, хандлагын талын дүгнэлт хязгаарлагдмал болж шийдвэрт асуудал үүсэх магадлал өндөр байна.

Зураг 1–2. Дүгнэх үзүүлэлтийн давхардлын Venn диаграмм

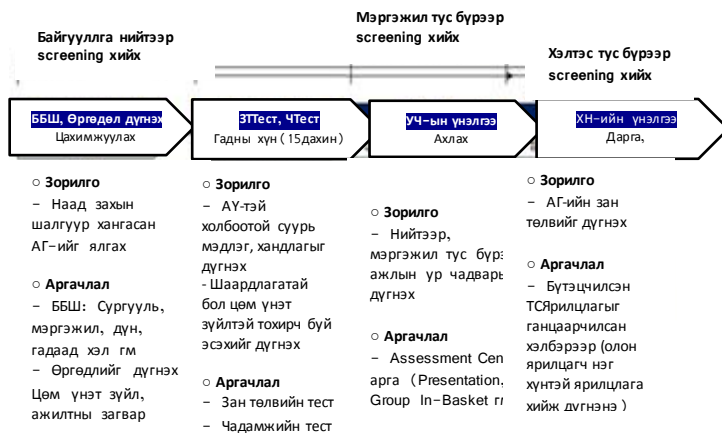


ШУ-нд суурилсан сонгон шалгаруулалтыг загварчлахын тулд нэн түрүүнд сонгон шалгаруулалтаар дүгнэх “ажилтны загвар” буюу дүгнэх үр чадваруудаа системчлэн нарийвчлан гаргах шаардлагатай. Сонгон шалгаруулалтаар багадаа 4 төрлийн дүгнэх арга (бичиг баримтын шалгаруулалт буюу өргөдөлд дүгнэлт хийх, зан төлвийн болон чадамжийн тест, аман ярилцлага болон симуляци ярилцлага) ашиглахыг зөвлөж байна. Бичиг баримтын шалгаруулалтанд ажил гүйцэтгэхэд шаардлагатай хамгийн наад захын шалгуурууд (minimum requirement) –аар дүгнэхийн сацуу байгууллагаас шаардаж буй цөм үнэт зүйлс болон “ажилтны загвар”-ын дагуу үнэлгээ хийнэ. Өнөөг хүртэл бид бичиг баримтын шалгаруулалтаар бидний “СПЕК” гэж нэрлэж заншсан үнэмлэх, сертификатны шалгалт л хийдэг маш хязгаарлагдмал хүрээнд байлаа. Гэтэл илүү ШУ-нд суурилсан, үр чадварт суурилсан анкет буюу өргөдлийн маягт боловсруулж ашигласнаар бичиг баримтын шалгаруулалтыг илүү үр дүнтэй явуулах боломжтой. Чадамжийн тест авсанаар ажил үүрэгтэй холбоотой оюуны чадамжийг тодорхойлон тухайн ажил горилогчийн нөөц чадварыг дүгнэж зан төлвийн тестээр байгууллагад болон ажил үүрэгтээ хэр их зохицолтой байх вэ гэдгийг дүгнэнэ. Аман ярилцлагаар ажил горилогчдын зан төлөв, хандлага, ажил үүрэгтэй холбоотой мэдээллийг илүү тодорхой дэлгэрэнгүй байдлаар авч болох бөгөөд сүүлийн үед

ажил горилогчийн туршлагад чиглэсэн бүтэцчилсэн хэлбэр бүхий ярилцлагын аргыг өргөн ашигладаг болжээ. Харин симуляци ярилцлагаар ажил горилогчдод нэгэн зохиомол нөхцөл байдлын жишээ өгч түүнийг шийдвэрлэх явц, хэлэлцүүлэг, үр дүн зэрэгт үнэлгээ өгдөг илүү ажил үүрэгтэй холбоотой үр чадварыг дүгнэдэг.

Энэ мэт сонгон шалгаруулалтын үе шатны тоо, шат тус бүрийн дүгнэх үзүүлэлт, дүгнэх арга зэргээс гадна сонгон шалгаруулалтын үйл явцыг загварчлан гаргахад зайлшгүй анхаарах зүйлсийн нэг бол нийцэл, хүчин төгөлдөр байдал нь байнга нэмэгдэх үү үгүй юу гэдэг зүйл юм. Тухайлбал, сонгон шалгаруулалтын бүх үе шат нарийн тодорхой байж, хүчин төгөлдөр байдал сайтай аргачлал байх тусам сүүлийн шатуудад байршуулах нь тохиромжтой. Учир нь нарийн тодорхой, нийцэл сайтай байх тусам ажиллагаа, зардал их шаардагдах хандлагатай байдаг. Харьцангуй зардал багатай, ажил багатай аргаар нэг хэсэг ажил горилогчдыг хасч цөөн тооны, магадлал өндөртэй ажил горилогчдод арай зардал ихтэй нарийн ширийн аргачлалыг ашиглах нь сонгон шалгаруулалтыг илүү үр дүнтэй болгоно. Өөрөөр хэлбэл, бүдүүн ширхэгтэй шигшүүрээр шигшиж ерөнхийд нь шүүсний дараа нарийн ширхэгтэй шигшүүрээр шигших нь илүү үр дүнтэй байхтай яг ижил.

Зураг 1-3. Шатлал тус бүрээр дүгнэх үзүүлэлт ба арга



Хоёрдугаарт анхаарах зүйл бол дүгнэх аргачлал, хамрагдах хүмүүсийн тоог зөв харьцаатай байлгах асуудал юм. Хичнээн нарийн тодорхой, нийцэл сайтай аргачлал байлаа ч, дэндүү их зардалтай, цаг хугацаа их шаарддаг бол асуудал тулгарна. Бичиг баримтын шалгаруулалт бол олон тооны ажил горилогчдыг шүүхэд тохиромжтой шалгаруулалт. Харин зан төлвийн болон чадамжийн тест нь дунд зэрэг, аман болон симуляци ярилцлага нь цөөн тооны ажил горилогчдыг шүүн дүгнэхэд тохиромжтой байдаг. Тиймээс аман болон симуляци ярилцлагыг олон тооны ажил горилогчдоос авах нь хамгийн зардал ихтэй, үр дүн багатай гэсэн үг юм.

Гуравдугаарт харгалзан үзэх зүйл бол шат тус бүрд шийдвэр гаргах зарчим гэж байх хэрэгтэй.

Сонгон шалгаруулалтын үе шатуудыг модон морин дээр харайх тэмцээн маягаар зохион байгуулах хэрэгтэй. Тухайлбал, өмнөх шатандаа тэнцээгүй ажил горилочг дараагийн шатанд оролцох эрхгүй байх ёстой гэсэн үг. Бүх ажил горилочгид бүх шатыг дамжих болбол зардал ихсэх асуудалтай ч, шатлал тус бүрийн дүгнэх үзүүлэлтүүд хоорондоо зөрөх нь хамгийн том асуудал юм. Өөрөөр хэлбэл, нөөц чадвар, ажил мэргэжлийн үр чадвар, зан төлөв зэргийн аль нь ч байхгүй байж болохгүй чухал үзүүлэлт учраас хичнээн зан ааш сайтай байлаа ч, мэргэжлийн чадвар дутмаг юмуу нөөц чадвар муутай бол танай байгууллагад тохиромжтой хүн байж чадахгүй.

Хамгийн сүүлд сонгон шалгаруулалтын хувь хэмжээг анхаарах нь зүйтэй. Сонгон шалгаруулалтын хувь хэмжээ гэдэг нь анхны ажил горилочгидтой харьцуулахад эцсийн шатны шалгарагсдын харьцаагаар тодорхойлогддог боловч мөн шатлал тус бүрд тэнцэж дараагийн шатанд шалгарсан хүмүүсийн харьцаагаар ч илэрхийлэгдэж болно. Шатлал тус бүрд зохистой харьцаа бол 2,5:1 юм. Нэг талаас нэг аргачлалаар хэт олон хүнийг хасахад үүсэх алдааны магадлалыг багасгаж нөгөө талаас хүн хасагдаж цөөрөхгүй, ажил цагийн гарз болох асуудлыг багасгана. Энэ нь гагцхүү бичиг баримтын шалгаруулалтад үл хамаарна. Учир нь тухайн ажлын байранд тохирох хамгийн наад захын шалгуурыг хангасан хүмүүст дараагийн шатны шалгаруулалтыг хийх зорилго бүхий шат учраас эцсийн шатанд үлдсэн ажил горилочгдын тоо болон шат тус бүрийн харьцааг тооцоход зан төлвийн болон

чадамжийн тест өгөх хүмүүсийн тоонд харьцуулан тэнцсэн хүмүүсийг сонгож болно. Харин дэндүү олон хүн тест өгч бичиг баримтын шатанд 90-ээс дээш хувь нь хасагдвал энэ нь байгууллагын хувьд мөн асуудал тул үүнд авах нөөц арга хэмжээ байх ёстой.