



**САНХҮҮ ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ**  
ОЛОН УЛСЫН АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН СУРГАЛТ,  
СУДАЛГААНЫ ИНСТИТУТ

Ургийн овог  
Амгаланбаатарын АМАРБАЯСГАЛАН

**АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН САЛБАРЫН ХҮНИЙ  
НӨӨЦИЙН ЭРЭЛТ ТОДОРХОЙЛОХ  
/ТУР ОПЕРАТОР КОМПАНИЙН ЖИШЭЭН ДЭЭР/**



Мэргэжлийн индекс  
041304

Бизнесийн удирдлагын бакалаврын  
Зэрэг горилсон  
Дипломын төсөл

Удирдсан  
Б.Мөнхтогтох \МБА\

Улаанбаатар. 2024



**САНХҮҮ ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ**  
**БИЗНЕСИЙН УДИРДЛАГЫН ТЭНХИМ**

**Ургийн овог**

**Амгаланбаатарын АМАРБАЯСГАЛАН**

**АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН САЛБАРЫН ХҮНИЙ  
НӨӨЦИЙН ЭРЭЛТ ТОДОРХОЙЛОХ  
/ТУР ОПЕРАТОР КОМПАНИЙН ЖИШЭЭН ДЭЭР/**



**Мэргэжлийн индекс**  
**041301**

**Бизнесийн Удирдлагын Бакалаврын Зэрэг**  
**Горилсон Дипломын Төсөл**

Удирдагч : . . . . . Б.Мөнхтогтох \МБА\

Зөвлөх : . . . . . Н.Нэр\МБА\

Шүүмж : . . . . . Б.Ариунзаяа \МБА\

## ГАРЧГИЙН ТОВЬЁГ

|                                                                                                                             |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| МЭДЭГДЭЛ .....                                                                                                              | i    |
| ТАЛАРХАЛ.....                                                                                                               | ii   |
| ТОВЧ ХУРААНГУЙ.....                                                                                                         | iii  |
| ХҮСНЭГТЭН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ .....                                                                                         | iv   |
| ЗУРГАН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ .....                                                                                            | vi   |
| ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ .....                                                                                              | vii  |
| НЭР ТОМЬЁНЫ ТАЙЛБАР .....                                                                                                   | viii |
| ОРШИЛ .....                                                                                                                 | 1    |
| Сэдвийн үндэслэл .....                                                                                                      | 1    |
| Сэдвийн зорилго, зорилт.....                                                                                                | 1    |
| I БҮЛЭГ. Байгууллагын хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонголт .....                                                               | 5    |
| 1.1 Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн тухай ойлголт .....                                                                          | 5    |
| 1.2 Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн тухай ойлголт, аргазүй .....                                                                | 8    |
| 1.3 Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт хийх аргазүй .....                                                                             | 9    |
| 1.4 Хүний нөөцийн сонголтын үйл явц .....                                                                                   | 11   |
| II БҮЛЭГ. АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН ЗАХ ЗЭЭЛ ДЭЭР АЖИЛЛАДАГ ТУР ОПЕРАТОР<br>КОМПАНИУДЫН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ЭРЭЛТИЙН СУДАЛГАА.....         | 16   |
| 2.1 Аялал жуулчлалын хөдөлмөрийн зах зээлийн өнөөгийн байдал.....                                                           | 16   |
| 2.1.1 Дэд бүлгийн доторх гарчиг.....                                                                                        | 16   |
| 2.3 Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажилладаг тур оператор компаниудын хүний<br>нөөцийн нөхцөл байдал .....                  | 18   |
| 2. 4. Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажилладаг тур оператор компаниудын хүний<br>нөөцийн нөхцөл байдал .....                | 20   |
| III БҮЛЭГ. АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН САЛБАРЫН ХӨДӨЛМӨРИЙН ЗАХ ЗЭЭЛИЙН<br>НИЙЛҮҮЛЭЛТИЙН СУДАЛГАА .....                                | 37   |
| 3.1 Их дээд сургуульд аялал жуулчлал, зочлох үйлчилгээний чиглэлээр мэргэжилтэн<br>бэлтгэж буй өнөөгийн нөхцөл байдал ..... | 37   |
| 3.1.1 Дэд бүлгийн доторх гарчиг.....                                                                                        | 37   |

|                    |   |
|--------------------|---|
| ДҮГНЭЛТ.....       | 5 |
| САНАЛ ЗӨВЛӨМЖ..... | 7 |
| НОМ ЗҮЙ.....       | 9 |

## МЭДЭГДЭЛ

Энэхүү дипломын төслийг өөрийн оюуны бүтээл болохыг баталгаажуулж, зохиогчийн эрхийн аливаа зөрчилгүй болохыг баталж байна. Энэхүү дипломын төслийн зохиогчийн эрх болон түүнд хамаарах эрхийг би дангаар эзэмшинэ.

Санхүү, эдийн засгийн их сургууль (сэзис) энэхүү бүтээлийг сургалт, судалгаа, ашгийн бус зорилгоор, зохиогчийн эрхийн зөрчлөөс сэргийлэх үүндээс олон улсын creative commons attribution-noncommercial-nd (cc by-nc-nd) лицензийн дагуу ашиглах эрхтэй.

Нэр:

Гарын үсэг:

Огноо: 2025/00/00

## ТАЛАРХАЛ

Баклаврын зэрэг хамгаалах энэхүү судалгааны ажлыг хийж гүйцэтгэхэд чиглэл өгч, мэргэжлийн зөвлөгөө, сэтгэл цаг заваа харамгүй хайралсан, гүн туслалцаа үзүүлсэн хүндэт Б. Мөнхтогтох болон зөвлөх багш Б. Цогтбаяр багш нартаа чин сэтгэлийн талархал илэрхийлье. Мөн дөрвөн жилийн хугацаанд тусалж дэмжсэн багш сургуулийн хамт олондоо талахрал илэрхийлье. Эцэст нь сурах бололцоо нөхцөлөөр хангаж тусалж дэмжиж ирсэн харйт гэр бүлийхэндээ талархал илэрхийлье.

Та бүхний дэмжлэг, оролцоогүйгээр би энэхүү судалгааны ажлаа хийж гүйцэтгэх боломжгүй байлаа. Маш их талархаж байна.

## ТОВЧ ХУРААНГУЙ

Аялал жуулчлалын салбар нь тухайн улсын өв соёл , түүх , нөөц бүтээгдэхүүныг дэлхий дахинд гарган таниулах зорилготой түүнчлэн байгальд ээлтэй, нийгэм-эдийн засагт хувь нэмэр оруулах, ирээдүйд тэлэн өргөжиж цар хүрээгээ тэлэх чадвартай, ажлын байрыг бий болгож, нарийн ур чадвар мэдлэг шаарддаг, эдийн засгийн бусад салбаруудад харилцан хамааран үр өгөөжтэй байдгаараа онцлог салбар юм.

Бидний мэдэж байгаагаар аялал жуулчлал нь үйлчилгээнд суурилсан салбар бөгөөд бүтээгдэхүүн нь биет бус шинж чанартай байдаг.

Энэ салбарын гол хүчин зүйлүүдын нэг бол хүний нөөцийн алба юм. Ресторан, Зочид буудал, жуулчны баазаас эхлээд тур оператор компани хүртэл хүнээс хүн рүү харилцдаг.

Дэлхийн улс орны аялал жуулчлалын нөөц , бүтээгдэхүүн өсөн нэмэгдэж байгаатай холбогдуулан хүний нөөцийн хомсдол үүсэж байна. Монгол орны хувьд ч бас хүний нөөцийн хомсдолд 50-78 хувь хүрсэн байна.

**Түлхүүр үгс:** *аялал жуулчлал, нөөц, хүний нөөцийн хомсдол, ресторан, зочид буудал*

## ХҮСНЭГТЭН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Хүснэгт 0.1. Судалгаанд оролцогчдын түүвэр, бүтэц.....                                                | 2  |
| Хүснэгт 0.2. Судалгааны ажлыг гүйцэтгэсэн төлөвлөгөө .....                                            | 3  |
| Хүснэгт 1.1. Компанийн удирдлага – Компанийн болон газар, албадын дарга, менежерүүд .....             | 7  |
| Хүснэгт 1.2. Бүрдүүлэлтийн эх үүсвэрүүдийн давуу болон сул талыг харьцуулж үзвэл .                    | 8  |
| Хүснэгт 1.3 Компанийн удирдлага – Компанийн болон газар, албадын дарга, менежерүүд .....              | 14 |
| Хүснэгт 2.1 Аялал жуулчлалын нөөцүүд .....                                                            | 16 |
| Хүснэгт 2.2 Ковидын үеийн аялал жуулчлалын салбарын хүний нөөцийн алдагдал (Саяар) .....              | 17 |
| Хүснэгт 2.3 Аялал жуулчлалын ах зээл дээр ажиллаж буй компаниудын үйл ажиллагааны чиглэл.....         | 18 |
| Хүснэгт 2.4 Зах зээл дээр ажиллаж буй компаниудын байгуулагдсан хугацаа .....                         | 18 |
| Хүснэгт 2.5 Зах зээл дээр ажиллаж буй компаниудын хөрөнгө оруулалтын хэлбэр .....                     | 19 |
| Хүснэгт 2.6 Голчлон зохион байгуулдаг аяллын төрлүүд.....                                             | 19 |
| Хүснэгт 2.7. Нийт ажиллагсдын тоо .....                                                               | 20 |
| Хүснэгт 2.8. Нийт үндсэн ажиллагсдын боловсролын байдал .....                                         | 21 |
| Хүснэгт 2.9 Менежерүүдийн ажлын байрны тоо .....                                                      | 22 |
| Хүснэгт 2.10. Шинэ ажилтан авахдаа ашигладаг мэдээллийн эх сурвалжууд.....                            | 23 |
| Хүснэгт 2.11. Ажиллагсдад чиглэгдсэн сургалтын чиглэл .....                                           | 23 |
| Хүснэгт 2.12 Нэн шаардлагатай байгаа хүний нөөц эрэлт (2024 оны 1 улирлын байдлаар) .....             | 24 |
| Хүснэгт 2.13. Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ойрын 2 жилийн хугацаанд үүсэх хүний нөөцийн эрэлт ..... | 25 |
| Хүснэгт 2.14. Шинэ ажилтан авахад тулгардаг гол бэрхшээл .....                                        | 26 |
| Хүснэгт 2.15. Шинэ ажилтанд тавигдах ерөнхий шаардлага.....                                           | 27 |
| Хүснэгт 2.16. Шинэ менежер болон хөтөч тайлбарлагч нарт тавигдах шаардлага .....                      | 27 |

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Хүснэгт 3.1. Аялал жуулчлалын дээд боловсролын тоон мэдээллийн харьцуулалт .....  | 37 |
| Хүснэгт 3.2. Төрийн болон хувийн өмчийн их, дээд сургуульд суралцагчдын тоо, курс | 3  |
| Хүснэгт 3.3 Аялал жуулчлалын мэргэжлээр төгсөгчдийн ажил эрхлэлт .....            | 4  |

## **ЗУРГАН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ**

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Зураг 1.1 Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн үйл ажиллагааны аспектиуд ба уялдаа холбоо .....                                   | 9  |
| Зураг 1.2 Сонголтын үйл явцын үе шатууд .....                                                                            | 13 |
| Зураг 1.3. Ажилтныг сонгох схем .....                                                                                    | 14 |
| Зураг 2.1 2024 оны 1 улиралд шаардлагатай байгаа ажлын байрны тоо .....                                                  | 24 |
| Зураг 2.2 Шинэ менежер нарт тавигдах шаардлага .....                                                                     | 34 |
| Зураг 2.3. Шинэ хөтөч тайлбарлагч нарт тавигдах шаардлага.....                                                           | 35 |
| Зураг 2.4. Аяллын жолооч нарт тавигдах шаардлага .....                                                                   | 36 |
| Зураг 2.5. Зах зээл дээр ажилладаг тур оператор компаниудын удирдлага менежерүүдтэй хийсэн фокус ярилцлагын үр дүн ..... | 36 |
| Зураг 3.1 Аялал жуулчлалын мэргэжлээр их, дээд сургуульд суралцагч оюутны тооны харьцуулалт (2007, 2017, 2022) .....     | 2  |
| Зураг 3.2. Аялал жуулчлалын мэргэжлээр төгсөгчдийн ажил эрхлэлтийн судалгаа.....                                         | 3  |

**ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ****Товчлол****Тайлбар****СЭЗИС**

Санхүү эдийн засгийн их сургууль

**НЭР ТОМЬЁНЫ ТАЙЛБАР****Нэршил****Тайлбар****Эрсдэлийн удирдлага**

Тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц бөгөөд эрсдэлийг тодорхойлох үе шат нь байгууллагын зорилгоос шалтгаалан ялгаатай байна.

## **ОРШИЛ**

### **Сэдвийн үндэслэл**

Монгол Улсын Алсын хараа-2050 урт хугацааны хөгжлийн бодлогод эдийн засгийн тэргүүлэх салбарууд болон байршлын давуу талд тулгуурлан бүс, орон нутагт аялал жуулчлалыг хөгжүүлэх нь Монгол Улсаа ирэх 30 жилийн хугацаанд нийгмийн болон эдийн засгийн хөгжлөөрөө тэргүүлэгч орон болгох суурь үнэт зүйл гэж тодорхойлсон байна. Сүүлийн үеийн судалгаанаас харахад хүний нөөц нь аль ч салбарын гол анхаарал хандуулах асуудалд тооцогдох болсон байна. Монголы Улсын эдийн засагт ойрын хугацаанд хамгийн том нөлөө үзүүлэх 5 гол эрсдэлийн хоёрдугаарт “Ажиллах хүчний хомсдол” нь эдийн засгийн уналтын дараах дэд байрт эрэмбэлэгдсэн асуудал хэмээн үзсэн байна[1]. Дэлхий нийтийг хамарсан цар тахлын нөлөөгөө аялал жуулчлалын салбар хамгийн хүнд цохилтод орж олон мянга ажиллах хүчээ алдсан нь салбарын сэргэлтэд сөрөг нөлөөллийг үзүүлж байгаа бөгөөд хүний нөөцийг ахин бүрдүүлэх явдал нь салбарын хөгжлийн стратегийн 7 том зорилтын нэг[2] байна салбарын экспертүүд үзжээ

### **Сэдвийн зорилго, зорилт**

Монгол улсын аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажиллаж буй тур операторуудын хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлтийн өнөөгийн нөхцөл байдлыг тодруулах замаар цаашдын чиг хандлагыг тодорхойлох суурь судалгааны үндсэн суурийг тавих

### **Судалгааны зорилт**

- Аялал жуулчлалын салбарын зах зээл дээр ажиллагсдын нэгдсэн статистик мэдээллийг гаргах, мэдээллийг цуглуулж, нэгтгэн дүн шинжилгээ хийх.
- Жуулчны зах зээлд голлон ажиллаж буй байгууллагуудын статистик мэдээллийг нэгтгэн гаргах.
- Тур операторын зах зээлийн төлөв байдалтай уялдан ирээдүйд уг зах зээл дээр ажиллах тур операторуудын хүний нөөцийн эрэлт, нийлүүлэлтийн таамаглалыг гаргах.
- Аялал жуулчлалын зах зээлд ажиллах ажилтан, хөтөч нарын ажлын байранд тавигдах шаардлагатай ур чадварын жагсаалт гаргах.
- Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажиллаж хүний нөөцийн өнөөгийн нөхцөл байдалд тулгуурлан тэднийг сургах сургалтын эрэлт, хэрэгцээг тодорхойлох.

### **Судалгааны хамрах хүрээ**

Монголын аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажиллаж буй аялал жуулчлалын тур операторын бизнес эрхлэгчид аялал жуулчлалын мэргэжилтэн бэлтгэж буй их, дээд сургуулиудад суралцаж буй оюутнуудын мэдээллийг хамруулсан болно.

### Судалгааны арга зүй

- Аялал жуулчлалын салбарын хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлтийг улсын дундаж үзүүлэлттэй харьцуулах зорилгоор Хөдөлмөр нийгэм хамгааллын яам, Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын судалгааны институтээс жил бүр хийдэг Монгол Улсын хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлтийн барометрийн судалгааны ерөнхий арга зүйг баримтлан судалгааны асуумжийн агуулгыг боловсруулсан.
- Аялал жуулчлалын салбарын тур операторуудын “гадаад, дотоод аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажиллах хүний нөөцийн эрэлтийн нөхцөл байдал”-ын судалгааг анкет асуулгын аргаар түүвэрлэн авч хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлтийг тодорхойлсон.
- Нийт зах зээл дээр ажиллаж буй тур операторын захирал, менежер удирдлагуудаас хүний нөөцийн эрэлт, хүний нөөцийг хөгжүүлэхэд шаардлагатай сургалтын хэрэгцээ, тулгамдаж буй асуудлуудыг фокус бүлгийн ярилцлагын аргаар тодруулсан.
- Аялал жуулчлалын чиглэлээр мэргэжилтэн бэлтгэж буй их, дээд сургуулиудын багш, сургалтын албанаас суралцаж буй оюутнуудны хөдөлмөрийн зах зээлийн нийлүүлэлтийн судалгааг авч нөхцөл байдлыг тодруулсан.
- Дээрх судалгаануудыг SPSS-23 программын тусламжтайгаар тоон мэдээлэлд харьцуулалт, хамаарлын шинжилгээ хийж боловсруулж, зөвлөмжийг боловсруулсан.

### Хүснэгт 0.1. Судалгаанд оролцогчдын түүвэр, бүтэц

| № | Хамрах хүрээ                                          | Тоо | Судалгааны түүвэр | Хувь    |
|---|-------------------------------------------------------|-----|-------------------|---------|
| 1 | Европын болон, бусад зах зээлд ажилладаг тур оператор | I   | I                 | I       |
| 2 | Солонгос зах зээл дээр ажилладаг тур оператор         | 66  | 66                | 100%    |
| 3 | Япон зах зээл дээр ажилладаг тур оператор             | 24  | 20                | 83.33 % |

|   |                                                                      |    |    |       |
|---|----------------------------------------------------------------------|----|----|-------|
| 4 | Аялал жуулчлалын мэргэжилтэн бэлтгэж буй их, дээд сургууль, хөтөлбөр | 16 | 16 | 100 % |
|---|----------------------------------------------------------------------|----|----|-------|

**Судалгааны хугацаа:** Судалгааны ажлыг 2023 оны 1 дүгээр сарын 01-ний өдрөөс 2024 оны 02 дугаар сарын 23-ны өдөр хүртэл хийж (Хүснэгт.2) гүйцэтгэв.

Хүснэгт 0.2. Судалгааны ажлыг гүйцэтгэсэн төлөвлөгөө

| № | Хийх ажилбарууд                                                                               | 1-р сар |       |       | 2-5-р сар |       |       |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------|-----------|-------|-------|
|   |                                                                                               | 1-р     | 2-р   | 3-р   | 1-р       | 2-р   | 3-р   |
|   |                                                                                               | 10      | 10    | 10    | 10        | 10    | 10    |
|   |                                                                                               | хоног   | хоног | хоног | хоног     | хоног | хоног |
| 1 | Судалгааны ажлын санал илгээх,                                                                |         |       |       |           |       |       |
| 2 | Судалгааны асуулга, фокус бүлгийн ярилцлагын хуудас боловсруулж, тестлэх                      |         |       |       |           |       |       |
| 3 | Аялал жуулчлалын зах зээлийн ТО-аас анкентын асуулга, фокус бүлгийн ярилцлагаар судалгаа авах |         |       |       |           |       |       |
| 4 | Аялал жуулчлалын мэргэжилтэн бэлтгэж буй их, дээд сургуулиудаас судалгаа авах                 |         |       |       |           |       |       |
| 5 | Судалгааны боловсруулж, үр дүнг тооцох                                                        |         |       |       |           |       |       |
| 6 | Судалгааны дүгнэлт, зөвлөмжийг боловсруулж, бичиж дуусгах                                     |         |       |       |           |       |       |

**Судалгаанаас хүлээж буй үр дүн**

- Монгол улсын аялал зах зээл дээр ажиллах хүний нөөцийн эрэлт тодорхой болно.
- Хүний нөөцөд шаардлагатай мэргэжлийн мэдлэг, ур чадварын жагсаалт гарна
- Хүний нөөцийн бодлого, төлөвлөлтийг боловсруулах үндэслэл хэрэгцээ тодорхойлогдоно



## **I БҮЛЭГ. БАЙГУУЛЛАГЫН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БҮРДҮҮЛЭЛТ, СОНГОЛТ**

### **1.1 Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн тухай ойлголт**

Хүний нөөцийн менежмент нь анх Их Британид үүссэн бөгөөд боловсон хүчний менежментээс үүсэлтэй гэж үздэг. Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь байгууллагын зорилгоор тодорхойлогдож буй албан тушаал, орон тоог тохирох мэргэжлийн чадварлаг хүмүүсээр хэрхэн бүрдүүлэхийг урьдчилан тодорхойлоход чиглэсэн үйл ажиллагаа юм. Төлөвлөлтийн үйл ажиллагаа нь үндсэндээ байгууллагын хөгжлийн үйл явц буюу ирээдүйн хөгжилд чиглэсэн шинжтэй байдаг. Учир нь хүний нөөцийн төлөвлөлт нь байгууллагын стратеги төлөвлөгөөний нэг хэсэг болохын хувьд түүний зорилго нь ирээдүйн хэтийн үйл ажиллагаанд шаардлагатай хүний нөөцийн хэрэгцээг шийдвэрлэх явдал байдаг. Өөрөөр хэлбэл Хүний нөөцийн төлөвлөлт гэдэг нь ирээдүйд хичнээн, ямар ажилтан хэрэгтэйг урьдчилан таамаглах, ажиллах хүчний эргэлтийн хэмжээг тодорхойлох явдал юм. Судлаачид Хүний нөөцийн төлөвлөлт гэдгийг тодорхойлох тал дээр нэгдсэн нэг байр суурьтай байдаггүй. Нэг хэсэг нь хүний нөөцийн менежментийн нарийн зохион байгуулалт, уялдаа холбоо бүхий дэс дараалалтай үйл ажиллагааны анхдагч нь байгууллагын хүний нөөцийн төлөвлөлт гэж үздэг. Харин нөгөө хэсэг нь хүний нөөцийн менежментийн чиг үүргүүдийн анхдагч нь хүний нөөцийг бүрдүүлэх үйл ажиллагаа бөгөөд түүний эхний үе шат нь хүний нөөц гэж үздэг гэж хэлж болно. Тэгэхээр хүний нөөцийн төлөвлөлтийн асуудал нь хүний нөөцийн менежментийн үндсэн суурь ажиллагаа гэж хэлж болно. Төлөвлөлтийн асуудлыг хэрхэн хийж, зөв зохион байгуулсан эсэхээс шалтгаалан дараагийн шатны буюу бүрдүүлэлт, сонголтын үр дүн хамаардаг. Хүний нөөцийн төлөвлөлт хэдийд, хичнээн хүмүүс шаардлагатай талаар байгууллагын зүгээс сонголтын шийдвэр гаргахад тусалж болох юм. Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь хүний нөөцийн удирдлагын дэс дараалсан үйл ажиллагаануудын анхдагч үйл ажиллагаа юм. Хүний нөөцийн удирдлага /хөдөлмөрийн/ гэдэг нь үр дүнтэй ажиллах хүмүүсийг сонгон ажилд авах, тэднийг сургаж дадлагажуулах, ажлын нөхцөл ба цалин хөлсийг зохимжтой хэмжээнд хангах болон шаардлагатай үед тэдгээр асуудлын талаар үйлдвэрчний эвлэлтэй гэрээ байгуулах, мөн удирдлага ажилчдын хоорондын харилцааг хэвийн байлгахад чиглэгдсэн нарийн төвөгтэй үйл ажиллагаа юм. Өөрөөр хэлбэл ерөнхийдөө байгууллагад үр дүнтэй ажиллах хүчийг бүрдүүлэх, хөгжүүлэх, сургах, дэмжихтэй холбогдсон нэгдмэл үйл ажиллагаа гэж хэлж болох бөгөөд дэс дараалсан эрэмбэ бүхий дараах үйлдэл ажлууд хамаарагддаг.

- Хүний нөөцийн төлөвлөлт
- Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт

- Сонгон шалгаруулалт
- Цалин ба хөнгөлөлтийг тодорхойлох
- Мэргэжлийн баримжаа болон байгууллагатайгаа танилцуулан дасгах
- Сургалт явуулах
- Хөдөлмөрийн үйл ажиллагааны үр дүн, гүйцэтгэлийг үнэлэх
- Албан тушаал дэвшүүлэх, бууруулах, шилжүүлэх ба халах
- Удирдах боловсон хүчнийг бэлтгэх ба албан тушаал дэвшүүлэлтийг удирдах

Хүний нөөцийн удирдлагын хүрээнд дээр дурьдсан үндсэн үйл ажиллагаануудыг хооронд нь нягт уялдуулан оновчтой явуулж чадвал байгууллага нь өндөр мэргэжилтэй, ур чадвартай ажиллагчдыг бүрдүүлэн, тэднийг тогтвор суурьшилтай үр ашигтай ажиллуулах боломжтой болно.

### **Хүний нөөцийн төлөвлөлт хийх аргазүй**

Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь удирдлагын түвшний гол асуудал байдаг. Байгууллага Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хийхдээ хэд хэдэн хүчин зүйлсийг анхаарах шаардлагатай. Үүнд:

- Байгууллагын өнөөгийн дүр төрхийг бодитоор тогтоох
- Байгууллагын ирээдүйн дүр төрхийг үнэн зөв тодорхойлох
- Өнөөгийн дүр төрхөөс ирээдүйн дүр төрхөд хүрэх стратегийг тодорхойлох
- Байгууллагын гадаад орчны үнэлгээ хийсэн байх
- Санхүүгийн нөөц боломжийг тооцох зэрэг болно.

Мөн энэ асуудал нь макро орчны түвшинд улс орны хөгжлийн ирээдүйн чиг хандлага, улс төр, эдийн засаг, эрхзүйн орчин, зах зээлийн болон хүн ам зүйн хүчин зүйлс зэргийг сайтар харгалзан нягталж, байгууллагын өөрчлөлт, бүтэц зохион байгуулалт, хөгжилд тэдгээрийн үзүүлэх нөлөөллийг тооцоолсон байхыг шаардаж байдаг.

ХНТ-ийн үйл явц нь үндсэндээ хэд хэдэн үе шатуудаар хийгддэг гэж хэлж болно.

#### **1. Зохион байгуулалтын үе:**

Энэ нь байгууллагын эрхэм зорилго, хэтийн төлөв, дунд болон урт хугацааны зорилго, зорилтуудыг заасан стратегийн төлөвлөгөөг тодорхойлох. Эдгээр зорилго, зорилтууд нь байгууллагын нэгж хэсгүүдэд хэрхэн хуваарилагдахыг тогтоон, нэгж хэсгүүдийн тавьсан зорилго, зорилтуудыг шинжлэн, задлан нарийвчлах үе шат юм.

#### **2. Нийт хэрэгцээг тодорхойлох үе:**

Байгууллага, түүний нэгж хэсгүүд зорилгодоо хүрэхэд ямар мэргэжил, ур чадвар бүхий хэдэн ажилтан шаардлагатайг тодорхойлно. Өөрөөр хэлбэл байгууллагын нийт хүний нөөцийн хэрэгцээг тус байгууллагын ажил үүргийг шинжилсний үндсэн дээр тодорхойлно гэсэн үг. Энэ үе шатны гол түлхүүр ойлголт бол одоо байгаа хөдөлмөр / хүний /-ийн нөөцийн боломж ур чадварыг судлах биш харин зорилгоо биелүүлэхэд шаардагдах нийт мэргэжил, ур чадварыг тодорхойлох асуудал юм.

Энэ үе шатыг мөн ажлын байрны / ажил үүргийн / шинжилгээ гэж нэрлэх ба энд дараах мэдээллүүдийг цуглуулж шинжилдэг.

### 3. Цэвэр хэрэгцээг тодорхойлох үе:

Нийт хэрэгцээгээ одоо байгаа хүний нөөцөөрөө хангаад нэмж хэдий хэмжээний хэрэгцээ эсвэл илүүдэл гарахыг тооцно. Ингэхийн тулд дээрх үе шатаар тодорхой болсон нийт хэрэгцээг одоо байгаа хөдөлмөр/хүний/-ийн нөөцтэй харьцуулан авч үзэх юм.

### 4. Урьдчилан тооцоолсон хөдөлмөрийн нөөцийн хэрэгцээг хангах болон эсвэл илүүдлийг арилгах үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх үе.

Энэ хөтөлбөр нь байгууллагын зорилгуудыг хэрэгжүүлэхэд шаардагдаж буй ажиллагсдын ажилд авах, хөлслөх бэлтгэх, дэвшүүлэх зэрэг ажлуудын тодорхой графикийг агуулсан байх ёстой. Түүнээс гадна хөдөлмөрийн аюулгүй байдлыг хангах, хөдөлмөрт дур сонирхолтой болгох, хөдөлмөрийн үр дүнг урамшуулан хөгжүүлэх зэрэг асуудлыг шинжлэх ухааны үүднээс хуульзүйн үндэслэлтэй шийдвэрлэж байх ёстой. Хүний нөөцийн төлөвлөлт, бүрдүүлэлт, сонголтын үе шатууд нь ихээхэн цаг хугацаа шаардах нарийн төвөгтэй үйл явцууд гэж хэлж болно. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хэрхэн ямар аргагүйгээр зохион байгуулсан эсэхээс гадна хэн, ямар албан тушаалтан хариуцан ажиллаж байгаа нь үр дүнд нөлөөлдөг. (МХНИ, 2008, дугаар )

Хүснэгт 1.1. *Компанийн удирдлага – Компанийн болон газар, албадын дарга, менежерүүд*

| Хүний нөөцийн менежментийн үндсэн функцууд |                                                | Хэн хариуцах        |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------|
| Хүний нөөцийн төлөвлөлт ба тайлан          |                                                |                     |
| 1                                          | Компанийн хүний нөөцийн үнэлгээний үзүүлэлтүүд | Хүний нөөцийн алба  |
| 2                                          | Ажлын төлөвлөгөө ба ажлын тайлан               | Хүний нөөцийн алба  |
| 3                                          | Ажлын байр, орон тооны төлөвлөлт               | Компанийн удирдлага |
| 4                                          | Ажиллагсдын шилжилт хөдөлгөөний судалгаа       | Хүний нөөцийн алба  |

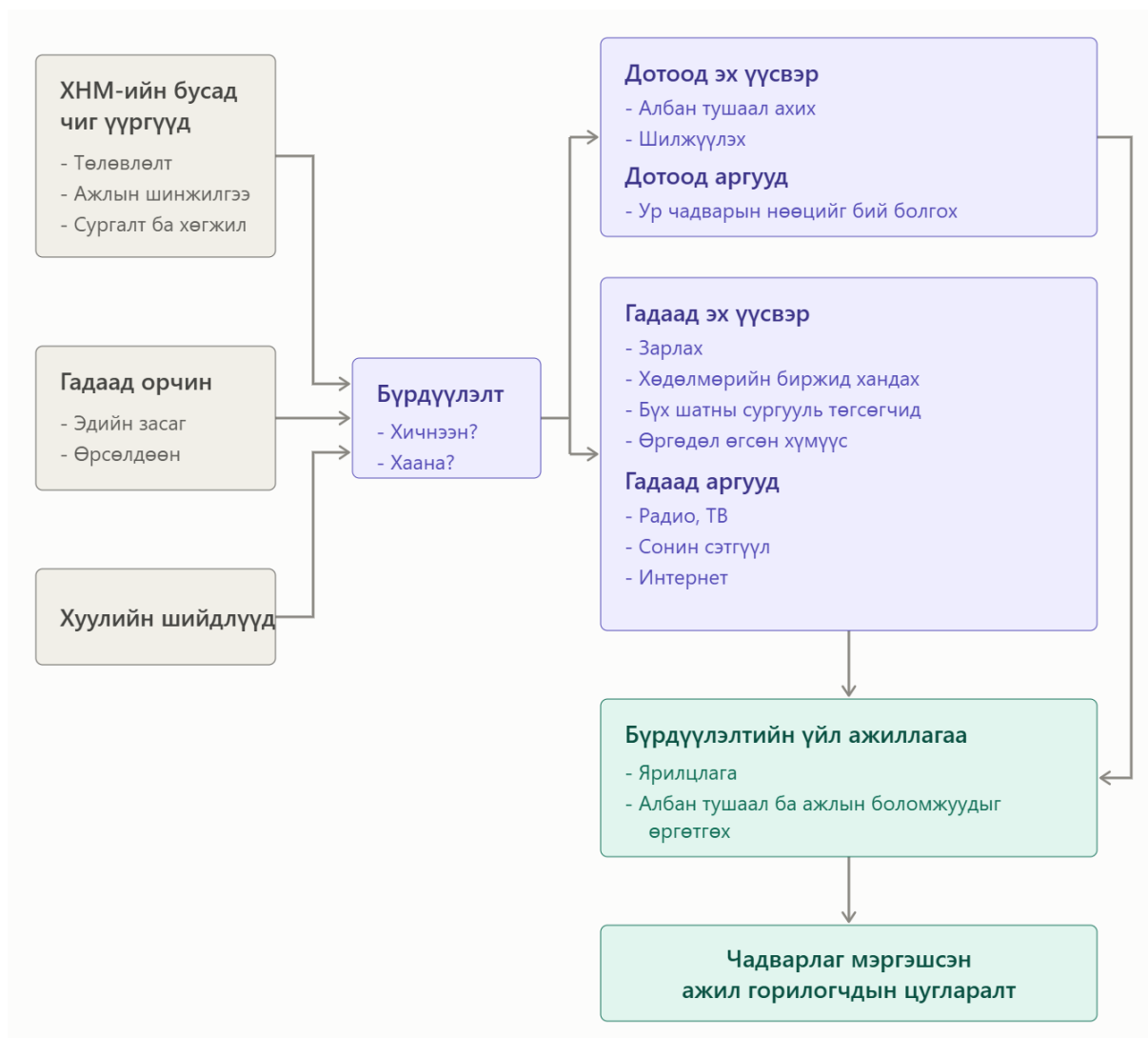
## 1.2 Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн тухай ойлголт, аргазүй

Ажлын байрны шинжилгээ, хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хийснээр шинээр хичнээн хүнийг ажилд авах вэ? гэдгийг тодорхойлж болно. Өөрөөр хэлбэл хүний нөөцийн менежментийн эдгээр үе шатууд нь хоорондоо харилцаа холбоо бүхий тодорхой дэс дараалалтай чиг үүргүүд юм. Байгууллагын зүгээс өмнөө тавьсан зорилго нь тухайн зарласан сул ажлын байран дээр өөрсдийн хэрэгцээ шаардлагыг хангасан ажил горилогчдыг цуглуулах явдал гэж хэлж болно. Байгууллагын хүний нөөцийн бүрдүүлэлт гэдэг нь ажилд тохирох хүмүүсийг тухайн хугацаанд нь зохистой газар байлгахыг баталгаажуулж байгаа хүмүүсийн урсгалыг багтааж үздэг. Ажил горилогчдын тоо хангалттай байх нь байгууллагын нэр хүнд болон хүний нөөцийн бодлого сайн байгааг илэрхийлж өгдөг.

Хүснэгт 1.1. Бүрдүүлэлтийн эх үүсвэрүүдийн давуу болон сул талыг харьцуулж үзвэл

| Гадаад эх үүсвэр                                                                                                                                                                                                                                                                | Дотоод эх үүсвэр                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Давуу талууд:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Олон тооны нэр дэвшигч</li> <li>Байгууллагад шинэ ирээдүй, ур чадвар, санаа авчирдаг</li> <li>Сургалтын хэрэгцээ бага</li> <li>Байгууллага дахь дутагдлыг гадны хүний нүдээр олж илрүүлэхэд тусалдаг</li> </ul>     | <u>Давуу талууд:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Нэр дэвшигчийн талаар илүү мэдээлэлтэй</li> <li>Нэр дэвшигч нь байгууллага, ажлын шаардлагын талаар илүү мэдээлэлтэй</li> <li>Ажиллагчдын ёс суртахуун сайжирдаг</li> <li>Бүрдүүлэлтийн зардал бага</li> <li>Үндсэн орон тоонд шууд авах боломжтой</li> <li>Амжилтандаа урам зоригтой ажилладаг</li> </ul> |
| Гадаад эх үүсвэр                                                                                                                                                                                                                                                                | Дотоод эх үүсвэр                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <u>Сул талууд:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Бүрдүүлэлт, сонголтын явцтай холбоотой хүндрэл, аз туршилт</li> <li>Ажлын баримжаа олгоход урт хугацаа шаарддаг</li> <li>Шинэ ажилтны ажлын арга барил тодорхойгүй</li> <li>Байгууллагын соёлд зохицдоггүй</li> </ul> | <u>Сул талууд:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Аливаа дутагдалтхй эвлэрэх хандлагатай</li> <li>Үр дүнтэй сургалт, ажлын гүйцэтгэлийн систем шаардлагатай</li> <li>Өмнөх хамт олноосоо салах бэрхшээлтэй</li> <li>Сонгогдож чадаагүй тохиолдолд урам нь хугарч үр бүтээлтэй ажиллах сонирхолгүй болдог.</li> </ul>                                           |

Зураг 1.1 Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн үйл ажиллагааны аспектиуд ба уялдаа холбоо



### 1.3 Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт хийх аргазүй

Хүний Нөөцийн Бүрдүүлэлт хийх үйл ажиллагаа дараах үе шаттайгаар явагддаг.

|             | Шалгуур                             | Тайлбар                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-р үе шат: | Шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох: | Ажил үүргийн хуваарь, онцлог шинжүүдийг тодорхойлон гаргах замаар ямар шалгуураар ажилд авахыг тодорхой болгох. Ажиллах хүчийг элсүүлэхээс өмнө уг ажлын үүрэг, шинж чанарыг нарийн тодорхойлох ба энэ үндсэн дээр тухайн ажилд |

|             |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                     | шаардагдах мэдлэг, ур чадвар, зан байдлыг тогтоох болно.                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2-р үе шат: | Ажиллах хүчийг элсүүлэх буюу татах: | Энэ нь сонгогдож болохуйц боловсон хүчний анхаарлыг татаж, сонголтын хүрээг тогтоох үйл явц болно. Үүгээр байгууллагын хувьд тухайн ажлын байранд хамгийн сайн тохирох хүмүүсийг шилж, сонгох боломж олгогддог ба “энэ үйл ажиллагаа нь сонголтын үйл ажиллагааны суурь нөхцөл болох юм” |

Элсүүлэх үйл ажиллагааг зөв зохион байгуулснаар сонголтын хүрээг бүрдүүлээд зогсохгүй өөрийн байгууллагаа сурталчлан таниулах ач холбогдолтой. Байгууллагад хүний нөөцийг бүрдүүлэх гадаад, дотоод гэсэн хоёр төрлийн эх үүсвэр байдаг. Гадаад эх үүсвэрт бүх шатны сургууль төгсөгчид, ажилд орохоор өргөдөл гаргасан хүмүүс, хөдөлмөр зохицуулалтын албадад хандсан хүмүүс ордог. урьд өмнө нь тухайн байгууллагатай хөдөлмөрийн ямар нэгэн харилцаагүй байсан хүмүүс, харин дотоод эх үүсвэр гэдэгт одоо ажиллаж байгаа хүмүүс, өмнө нь ажиллаж байсан хүмүүс болон ажиллагсдын найз нөхөд ордог. Байгууллагад дотоод эх үүсвэрээс ажилтан элсүүлж авах дараах аргууд байдаг.

- Байгууллага дотроо ажилд авах тухай зарлах
- Өөрсдийн боловсон хүчний нөөцөө ашиглах
- Байгууллагын ажиллагсдыг сэлгэн ажиллуулах
- Байгууллага дотор албан тушаал сольж ажиллуулах
- Ажиллагсдын хувийн хэрэг, намтар, мэдээлэлтэй танилцах

Байгууллагын гэрээгээр бэлтгэгдсэн их, дээд сургууль төгсөгчид болон дахин мэргэжил эзэмшигчид зэрэг ордог.

**Ажлын байрны тухай зарлах:** Хүний нөөцийг дотоод эх үүсвэрээс бүрдүүлэх түгээмэл аргын нэг нь сул чөлөөтэй ажлын байрны зарлалыг тухайн байгууллагын мэдээллийн хэрэгслээр зарлах, ажилчдыг урих явдал байдаг. Энэ арга нь дараах зорилготой.

- Ажилчдыг өсөх, хөгжих боломжоор хангах
- Албан тушаал дэвших ижил боломж олгох
- Хүн бүр байгууллагын бүтцэд эзлэх байр сууриа олоход туслах
- Ажлын нөхцөл байдлын талаархи ойлголт, ухамсарлалт дээшлүүлэх

Ингэж ажлын байрны тухай зарлах явдал байгууллагын хувьд маш үр ашигтай, учир нь ёс суртахууныг сайжруулдаг ба ажиллагчид өөрийн чадварт тохирсон ажлын байраа олж авахад нээлттэй байх боломжоор хангадаг. Байгууллага гадаад эх үүсвэрээс ажилтан элсүүлэх дараах эх үүсвэрүүд байдаг.

1. Бүх шатны сургууль, сургалтын байгууллагад хандах
2. Шинээр ажилд авах саналд өргөдөл өгсөн хүмүүс
3. Үзэсгэлэн яармагаас сонгох
4. Хөдөлмөр зохицуулалтын байгууллага буюу хөдөлмөрийн бирж
5. Телевиз, Радио буюу олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслээр зарлах
6. “Өөрийн байгууллагын ажилчдыг татан оролцуулах”
7. Мэргэжил мэдлэг өндөртэй ажилчдыг урьсан мэдээлэл тараах
8. Бусад албан ёсны бус мэдээллийн сувгууд ашиглах

#### **1.4 Хүний нөөцийн сонголтын үйл явц**

Сонголт нь ажилд орохоор өрсөлдөж буй хүмүүсийн мэдээллүүд дээр тулгуурлан тэдний ажлын амжилт гаргах боломжийг тооцож, тэдгээрийн дотроос хамгийн өндөр оноотой хүнийг сонгон ажилд авах үйл ажиллагаа юм. Өөрөөр хэлбэл “Байгууллагын ажилд авах үйл явцын хоёр дахь алхам бол нэр дэвшигчдийн дотроос сул чөлөөтэй байгаа ажлын байрны шаардлагыг хангах хүмүүсийг сонгож тодорхойлох явдал юм.” Үндсэндээ сонголт нь ажил горилогчийн хувийн болон мэргэжлийн ур чадвар, мэдлэг, оюуны болон физиологийн чадавхи чадамжийг үнэлж буй үйл явц гэж хэлж болно. Сонголтын зорилго нь байгууллагын зүгээс сул орон тоон дээр хамгийн сайн тохирох хүнийг олж авахад оршино. Ажилтныг зөв сонгосон эсэхээс ажлын үр дүн шууд шалтгаалдаг учир сонголтыг зөв зохион байгуулах нь менежерийн чухал зорилтын нэг байдаг. Сонголт нь дараах хэд хэдэн зорилгыг өмнөө тавьдаг. Үүнд:

- “Мэргэшсэн чадварлаг ажил горилогчдыг хуулийн дагуу, ямар ч ялгаварлалгүйгээр шударга үнэлж, хөлслөх
- Байгууллагын болон хувь хүний аль алиных нь сонирхолд нийцүүлэн ажил горилогчдыг үнэлэх, хөлслөх, байрлуулах”
- Ер нь “сонгон шалгаруулалт бол урьдчилсан таамаг үнэлэлт” байдаг учир үүнийг хийхэд нилээд их ажиллагаа, чармайлт, мэдрэмж шаардагддаг.

Дээрхи зорилгыг амжилттай биелүүлэхийн тулд сонголтын үйл явц нь хүний нөөцийн менежментийн дараах үйл ажиллагаануудтай хосолсон байх ёстой. Үүнд:

| № |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <u>Хүний нөөцийн төлөвлөлт ба ажлын шинжилгээ:</u> | Ажлын шинжилгээ, төлөвлөлт нь хамтдаа тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай ажилчдын мэргэшлийн үзүүлэлтүүдийг гаргахад тусалдаг.                                                                                                                                                      |
| 2 | <u>Бүрдүүлэлт:</u>                                 | Сонголтын явцын амжилт бүрдүүлэлтийн үр дүнгээс шууд хаамаарна.                                                                                                                                                                                                                        |
| 3 | <u>Гүйцэтгэлийн үнэлгээ:</u>                       | Шинээр сонгогдсон ажиллагчдын ажлын гүйцэтгэл ямар байна вэ? гэдгээс сонголт чанартай хийгдсэн эсэхийг шууд үнэлж болно гэсэн үг.                                                                                                                                                      |
| 4 | <u>Сургалт ба хөгжил:</u>                          | Бүрдүүлэлтийн явцад мэргэшсэн чадварлаг ажил горилогчид цуглараагүй тохиолдолд байгууллага шаардлага хангаагүй хүнийг хөлслөн авч цаашид сургаж хөгжүүлэхэд хүрдэг. Хүний нөөцийн мэргэжилтэн, удирдлагууд элсэгчдийн дундаас сонголт хийхдээ түгээмэл ашигладаг дараах аргууд байдаг. |

Үүнд:

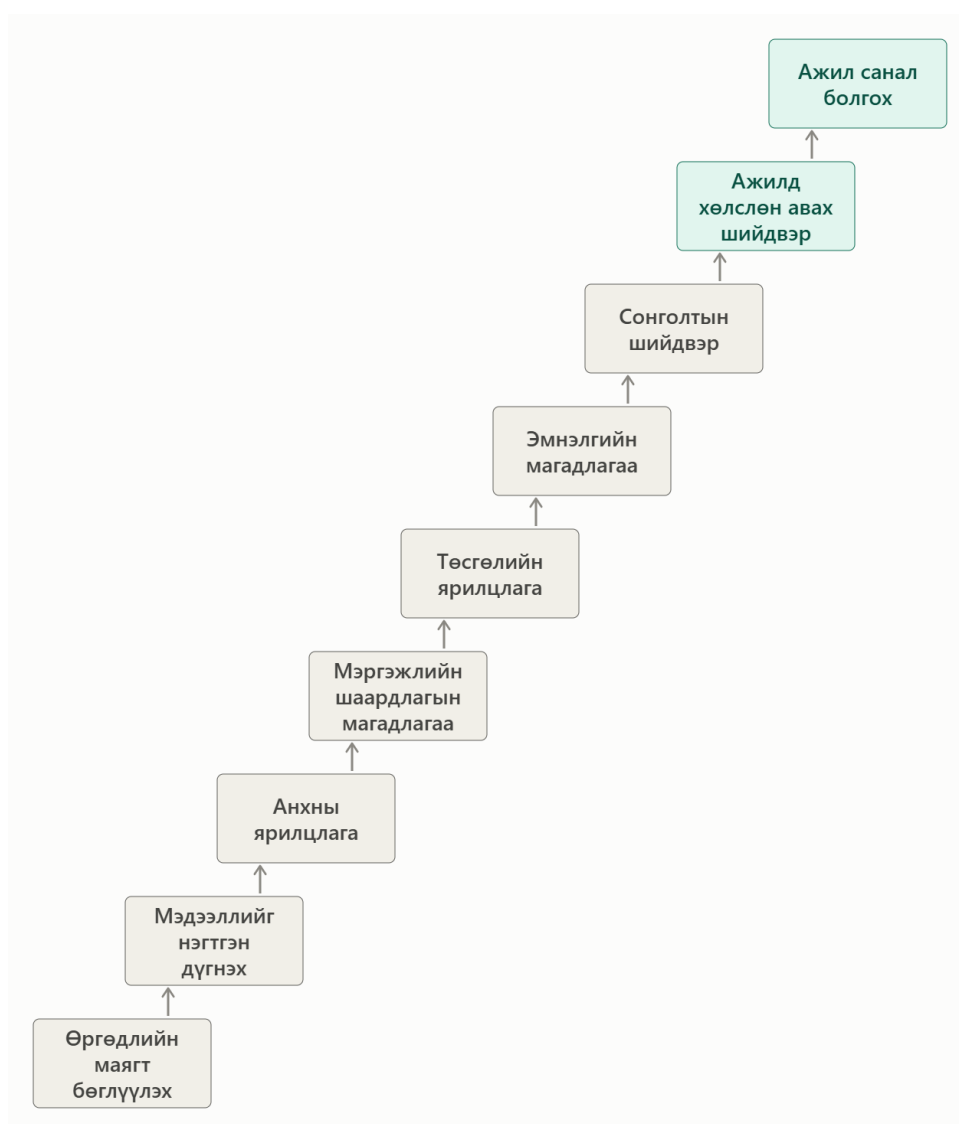
1. Ажил горилогчдын ирүүлсэн анкет, ажилд орохыг хүссэн өргөдөл, бусад шаардлагатай баримт бичгүүдтэй эхлэн танилцаж анхан шатны шалгаруулалт хийнэ. Ажилд орохыг хүссэн өргөдөл, баримтууд нь менежерт элсэгчийн ур чадвар, туршлагыг нь анхны байдлаар шалгах бололцоог олгодог байна.
2. Ажил горилогчдын мэдлэг боловсрол, мэргэжил, туршлага, ур чадвар болон гэр бүл, нийгмийн байдлын тухай анхны мэдээллийг авахад анкет ихээхэн үүрэгтэй. Элсэгчдийн тухай мэдээлэлд шүүлт хийх аргыг дангаар хэрэглэх нь нэг талаас өнгөц, нөгөө талаас үндэслэл багатай дүгнэлтэд хүргэдэг учраас сонголтын бусад аргуудтай хослуулан хэрэглэх нь зохимжтой.
3. Сонголт хийхэд онцгой ач холбогдол өгч хэрэглэдэг арга бол ярилцлага бөгөөд энэ нь “хоёр талаас үзэл бодол, мэдээллээ солилцох, сэтгэл хөдлөлөө илэрхийлдэг” арга юм. Ярилцлагын арга нь хүний мэдлэгийн ерөнхий түвшин, хүрээ, үзэл бодол, ирээдүйн зорилго, хүсэл эрмэлзлэлийг мэдэхэд чухал үүрэгтэй. Санасан бодсон, төлөвлөсөн зүйлээ бусдад ойлгуулах, хүнтэй харилцах, хүнийг сонсох, ойлгох болон итгэх чадвар зэргийг ярилцлагын явцад илрүүлж болдог.

Зарим тохиолдолд тухайн аргыг ашиглахдаа “хувь хүний ерөнхий чадвар, ажлын хандлагыг тодорхойлох” зорилготойгоор анхдагч, гаргасан дүгнэлтийг эцсийн байдлаар баталгаажуулах зорилготой хоёрдогч ярилцлага гэгчлэн явуулдаг.

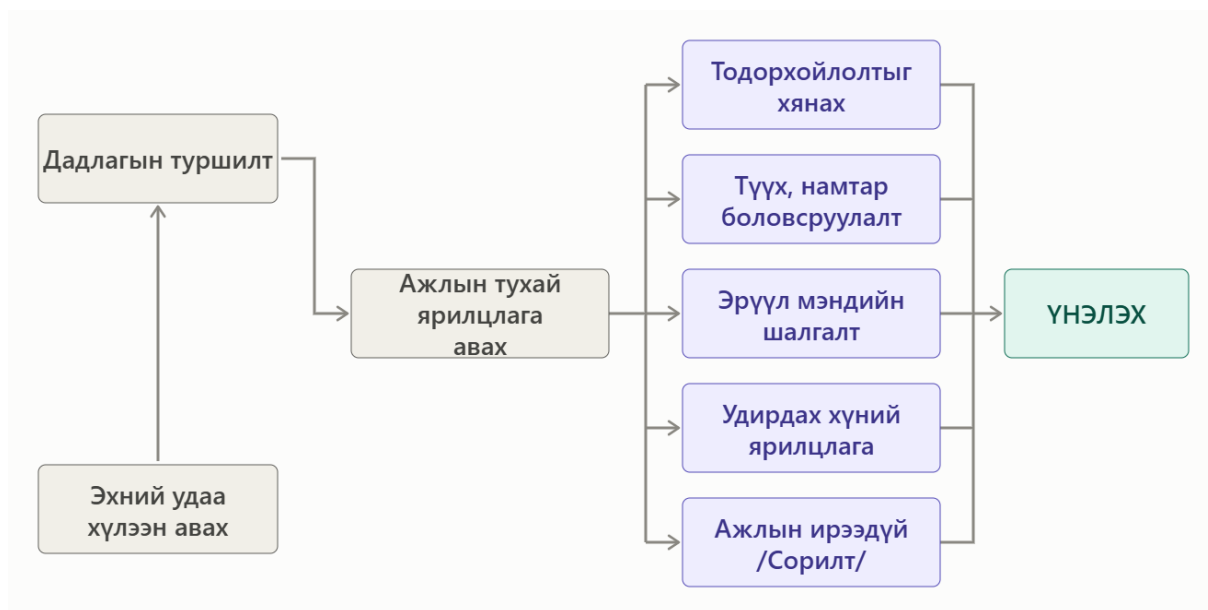
4. Байгууллагын хүний нөөцийг бүрдүүлэхэд түгээмэл ашигладаг өөр нэг арга нь сорилт шалгалт байдаг. Энэ шалгалт нь тухайн элсэгчийн мэдлэг, ур чадвар, туршлага болон онцлог шинжийг нээн илрүүлэхэд чиглэгддэг. Хүний нөөцийн сонголтын үйл ажиллагаа нь хоорондоо харилцан уялдаа холбоо бүхий 9 шатаас бүрдэнэ.

Үүнийг хүснэгтээр харуулбал:

Зураг 1.2 Сонголтын үйл явцын үе шатууд



Зураг 1.3. Ажилтныг сонгох схем



Судлаачдын ихэнхи нь сонголт хийх эдгээр 12 алхмуудыг заримыг онцгойлон авч үздэг ч эдгээрийг цогц байдлаар ашиглах нь илүү үндэслэл сайтай, зөв шийдвэр гаргахад тусалдаг.

Хүний нөөцийн сонголтын процесстэй холбоотой үйл ажиллагаануудыг хэрхэн зохион байгуулахаас гадна хэн хариуцаж гүйцэтгэх вэ? гэдэг бас чухал асуудал юм.

Хүснэгт 1.2      *Компанийн удирдлага – Компанийн болон газар, албадын дарга, менежерүүд*

| Хүний нөөцийн менежментийн үндсэн функцууд                      | Хэн хариуцах                             |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Ажилтан хайх, судлах ба сонгон шалгаруулах үйл ажиллагаа</b> |                                          |
| <i>Сонгон шалгаруулах процесс</i>                               |                                          |
| Хоёрдахь шатны ярилцлага хийх                                   | Компанийн удирдлага & Хүний нөөцийн алба |
| Мэргэжлийн шалгалт авах                                         | Бүх шатны менежерүүд                     |
| Туршилтын хугацаагаар ажиллуулах                                | Бүх шатны менежерүүд                     |
| Нөөц ажиллагсдын бүртгэл хөтлөх, холбоотой байх                 | Хүний нөөцийн алба                       |
| Оюутны “Ивээн тэтгэлгийн хөтөлбөр” зохион байгуулах             | Хүний нөөцийн алба                       |

|                                                |                    |
|------------------------------------------------|--------------------|
| “Хөдөлмөрийн яармаг,үзэсгэлэн”-д оролцох       | Хүний нөөцийн алба |
| Их дээд сургуулиудтай хамтран ажиллах хөтөлбөр | Хүний нөөцийн алба |

## II БҮЛЭГ. АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН ЗАХ ЗЭЭЛ ДЭЭР АЖИЛЛАДАГ ТУР ОПЕРАТОР КОМПАНИУДЫН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ЭРЭЛТИЙН СУДАЛГАА

### 2.1 Аялал жуулчлалын хөдөлмөрийн зах зээлийн өнөөгийн байдал

#### 2.1.1 Дэд бүлгийн доторх гарчиг

Аялал жуулчлалын салбарын хувьд хүний нөөцийн асуудал нь үндсэн дөрвөн нөөцийн нэг юм. Аялал жуулчлалын нөөцийг дараах байдлаар тодорхойлно.

Хүснэгт 2.1 *Аялал жуулчлалын нөөцүүд*

| Аялал жуулчлалын нөөцүүд |                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Байгалийн нөөц           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Уур амьсгал болон байгалийн үзэсгэлэнт байдал</li> <li>Усны болон геологийн нөөц</li> <li>Ургамлын болон амьтны аймаг</li> </ul>                                                                       |
| Түүх, соёлын нөөц        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Түүхт барилга байгууламж, газар орон</li> <li>Хөшөө дурсгал, булш бунхан</li> <li>Үйлдвэрлэл, засгийн газар, район</li> <li>Үндэсний соёл, хоол, тэмдэглэлт баяр</li> <li>Антроплогийн нөөц</li> </ul> |
| Хүний нөөц               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зочломтгой зан, үйлчлэх чадвар</li> <li>Орон нутгийн хүн ам ба бусад ажилчид</li> <li>Урлагийнхан, гар урчуул, дархчуул</li> <li>Удирдах авъяас</li> </ul>                                             |
| Капиталын нөөц           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Капитал, хөрөнгө</li> <li>Дэд бүтэц</li> </ul>                                                                                                                                                         |

Аялал жуулчлалын салбарт гол үүрэг гүйцэтгэдэг байгууллагын нэг бол ТУР ОПЕРАТОР компани юм. Аялал жуулчлалын байгууллагын маркетингийн судлах асуудал нь байгууллага-худалдан авагч буюу байгууллагын зах зээл юм. Тур операторын гол бүтээгдэхүүн нь аялал юм. Товчоор хэлбэл үндсэн үйлчилгээ нь жуулчдад зориулж аялал зохион байгуулах явдал байдаг. Тур оператор нь үйлчилгээний байгууллага болохынхоо хувьд үйлчлүүлэгчийнхээ хэрэгцээ шаардлага, сэтгэл ханамжийг дээд зэрэгт байлгахыг үндсэн зорилтоо болгон ажилладаг. Тур операторын бизнесийн нэг онцлог нь өргөн үйл ажиллагаа, үйлчилгээний хүрээг хамарсан бүтээгдэхүүнийг үйлчлүүлэгчиддээ нүүр тулсан үйлчилгээгээр хүргэдэгт оршино. Аялал жуулчлалын салбар нь олон сая ажлын байрыг бий болгож, ажилгүйдлийг бууруулах, ядуурлыг багасгах, үндэсний болон жижиг дунд үйлдвэрлэлийг дэмждэг экспортын томоохон салбар юм. Энэ салбарт 2019 оны байдлаар дэлхий дахинд 334 сая ажлын байр (нийт ажлын байрны 10.6%)-ыг

бий болсон бөгөөд тус салбарт ажил эрхлэгчдийн 54 хувийг эмэгтэйчүүд бүрдүүлж (WTTC, 2021) байв. Ковид-19 цар тахлын нөлөөгөөр 2020 онд дэлхий дахинд аялсан жуулчдын тоо 1 тэрбумаар буурч 381 сая жуулчин болсон (UNWTO, 2020) бөгөөд энэ нь салбарын хөдөлмөрийн зах зээлд томоохон цохилт өгснийг (хүснэгт 1-ээс) харж болох юм.

Хүснэгт 2.2 Ковидын үеийн аялал жуулчлалын салбарын хүний нөөцийн алдагдал (Саяар)

| Үзүүлэлт                          | 2019                                                                    | 2020                                               | 2021                          | 2022                                        |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|
| Ажлын байр                        | 334.000.000                                                             | 272.000.000                                        | 272.700.000                   | 330.000.000                                 |
| Нийт ажиллах хүчинд эзлэх хувь    | 10.6% хүрч 11 хүн тутмын 1 нь аялал жуулчлалын салбарт ажиллаж байв     | Нийт ажлын байрны 8.9% эзлэж байв                  | Нийт ажлын байрны 9,6 % эзлэв |                                             |
| Ажлын байрнаас халагдсан, орхисон | 2014-2019 оны хооронд нийт ажлын ¼ аялал жуулчлалын салбарт хамааралтай | 18.5 % буюу 62.000.000 сая хүн ажлын байраа алдсан | Өмнөх жилээс 0,7% нэмэгдсэн   | Өмнөх жилээс 22% өсөлт үзүүлэх таамаглалтай |

Монгол Улсын хувьд “Ковид-19” цар тахлын нөлөөнөөс үүдэн 2019 онд аялал жуулчлалын салбарт байсан 87.8 мянган ажлын байр 18.9%-аар буурч, 16.6 мянган хүн ажилгүй болж<sup>1</sup>, 60 мянган ажлын байр эрсдэлд орсон байна<sup>2</sup>. Цар тахлын нөлөөнөөс тур операторын 78%, жуулчны бааз 68%, зочид буудлын 25%, зоогийн газар 50% нь хүний нөөцөө алдаж (БОАЖЯ, 2022) салбарын хөдөлмөрийн зах зээлд томоохон бэрхшээл учирлаа. Хөдөлмөрийн зах зээл нь хөдөлмөрийн эрэлт, нийлүүлэлтээс бүрдэх бөгөөд олон улсад аялал жуулчлалын салбарын сэргэлт бий болж байгаатай холбоотойгоор ажиллах хүчний эрэлт өсөх хандлагатай байна.

<sup>1</sup>.(WTTC, 2021)

<sup>2</sup>(CAREC&ADB, 2021)

Аялал жуулчлалын салбарт нийтдээ 570 гаруй тур оператор үйл ажиллагаа явуулж байна. Аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбооны 2024 оны 2-р сарын 5-ны өдрийн мэдээллээр тус холбоонд 139 тур оператор (холбоо., 2024) аялал жуулчлалын тухай Монгол Улсын хуулийн 6.4-д заасны дагуу бүртгүүлсэн байна. Үүний 78 тур оператораас буюу 56,1%-ийг хамруулан судалгаа хийв.

### **2.3 Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажилладаг тур оператор компаниудын хүний нөөцийн нөхцөл байдал**

Бидний хийсэн судалгаанаас үзэхэд зах зээл дээр үйл ажиллагаа явуулж буй нийт 570 тур оператор байгаа бөгөөд үүнээс 58 жуулчин хүлээн авдаг тур оператор (inbound tour operator) байгаа бол 31 нь илгээгч тур оператор (Outbound tour operator), 7 нь дотоодын аяллын тур оператор (Domestic operator) компани байна (Хүснэгт.4). Уг тур оператор компаниудыг байгуулагдсан түүхэн цаг хугацаагаар нь авч үзвэл 1990 оноос өмнө байгуулагдсан 0, 1990-2000 оны хооронд байгуулагдсан 6 буюу зузаан түүхтэй компанид нийт байгууллагын 10.3 хувийг эзэлж байна. Харин 2001-2020 оны хооронд байгуулагдсан тур операторууд 44.8 хувийг нь бүрдүүлж байна. Үлдсэн 55.2 хувийг 2020 оноос хойш буюу Covid-19 Цар тахлын дараа шинэ тутам байгуулагдсан старт ап компаниуд эзэлж (Хүснэгт.5) байна. Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажиллаж буй компаниудын хөрөнгө оруулалтын хэлбэрээр нь авч үзвэл дотоодын хөрөнгө оруулалттай компани хамгийн их буюу 82.1 хувийг эзэлж байгаа бол гадаадын болон хамтрасан хөрөнгө оруулалттай компани тус тус 17.9 хувийг эзэлж (Хүснэгт.6) байна.

Хүснэгт 2.3 Аялал жуулчлалын ах зээл дээр ажиллаж буй компаниудын үйл ажиллагааны чиглэл

| № | Үйл ажиллагны чиглэл                              | Тоо | Хувь  |
|---|---------------------------------------------------|-----|-------|
| 1 | Хүлээн авагч тур оператор (inbound tour operator) | 58  | 74.4% |
| 2 | Илгээгч тур оператор (Outbound tour operator)     | 13  | 16.7% |
| 3 | Дотоодын аяллын оператор (Domestic operator)      | 7   | 9%    |

Хүснэгт 2.4 Зах зээл дээр ажиллаж буй компаниудын байгуулагдсан хугацаа

| № | Байгуулагдсан он | Тоо (58) | Хувь (100%) |
|---|------------------|----------|-------------|
| 1 | 1990 оноос өмнө  | 0        | 0%          |
| 2 | 1990 – 2000 он   | 6        | 10.3%       |
| 3 | 2001 – 2010 он   | 6        | 10.3%       |

|   |                |    |       |
|---|----------------|----|-------|
| 4 | 2011 – 2019 он | 20 | 34.5% |
| 5 | 2020 – 2022 он | 16 | 27.6% |
| 6 | 2023 он        | 10 | 17.2% |

Хүснэгт 2.5 Зах зээл дээр ажиллаж буй компаниудын хөрөнгө оруулалтын хэлбэр

| № | Хөрөнгө оруулалтын хэлбэр | Тоо (78) | Хувь (100%) |
|---|---------------------------|----------|-------------|
| 1 | Гадаад                    | 6        | 7.7 %       |
| 2 | Дотоод                    | 64       | 82.1 %      |
| 3 | Хамтарсан                 | 8        | 10.3%       |

Хэрэглэгчдийн хандлага, зан төлөвт тодорхой хэмжээний өөрчлөлт орж буй бөгөөд 70% орчим хувь нь 3-5 хоногийн хугацаантай аялдаг байна. Бидний судалгаанд оролцож буй компаниудын 26.7% ерөнхий сонирхолын аялал, бизнес, ажил хэргийн аялал, соёлын аялал, хотын аялал, 60% морин болон тэмээн аяллаар аялдаг байна. Жуулчдын зан төлөв хурдацтай өөрчлөгдөж буй шалтгаанд мөнгө хэмнэх, гэр бүл, байгаль орчинд ээлтэй байх, цахим худалдаа хийх санхүү, эдийн засгийн хямрал, цар тахлын нөлөөгөөр эрүүл мэнддээ (Б.Мөнхтогтох, 2022 он) мөнгө зарж буйтай холбоотой.

Хүснэгт 2.6 Голчлон зохион байгуулдаг аяллын төрлүүд

| № | Аяллын төрлүүд                   | Тоо | №  | Аяллын төрлүүд                        | Тоо |
|---|----------------------------------|-----|----|---------------------------------------|-----|
| 1 | Ерөнхий сонирхлын аялал жуулчлал | 44  | 10 | Спортын аялал жуулчлал                | 6   |
| 2 | Бизнесийн аялал жуулчлал MICE    | 10  | 11 | Далайн эрэг болон усан аялал жуулчлал | 8   |
| 3 | Морь, тэмээн аялал               | 26  | 12 | Загасчлах аялал                       | 9   |
| 4 | Хотын аялал жуулчлал             | 21  | 13 | Авто болон мото аялал жуулчлал        | 10  |
| 5 | Соёлын аялал жуулчлал            | 17  | 14 | Дугуйн аялал                          | 7   |
| 6 | Адал явдалт аялал жуулчлал       | 23  | 15 | Гастрономийн аялал жуулчлал           | 3   |
| 7 | Боловсролын аялал жуулчлал       | 4   | 16 | Бусад                                 | 1   |
| 8 | Уулын ба явган аялал жуулчлал    | 11  | 17 | Ангийн аялал жуулчлал                 | 6   |
| 9 | Эрүүл мэндийн аялал жуулчлал     | 7   | 18 | Агро аялал жуулчлал                   | 3   |

## 2. 4. Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажилладаг тур оператор компаниудын хүний нөөцийн нөхцөл байдал

Аялал жуулчлалын хүний нөөцийн бодлого төлөвлөлтөд анхаарал татаж байгаа асуудлуудын нэг бол өндөр мэдлэг, чадвартай ажилтнуудыг тогтвортой ажиллуулах явдал юм. Судалгаанд хамрагдсан тур оператор компаниудын нийт ажилчдын 11.7% нь үндсэн, 5% нь гэрээт, захирлууд 1.2% үндсэн, бүх шатны менежер болон үндсэн нь 25% гэрээт болон аяллын хөтөч тайлбарлагч 13.4%, хээрийн аяллын тогооч 22,3% нь үндсэн, аяллын жолооч 5,5%, нягтлан, нярав болон ажилчдын нь 15.9% байна. Нийт ажилчдын хүйсийн хувьд эрэгтэй давамгайлж байгаа боловч аяллын хөтөч тайлбарлагчийн хувьд эмэгтэй хөтөч тайлбарлагч илүү (Хүснэгт 8) байна.

Хүснэгт 2.7. Нийт ажиллагсдын тоо

| №           | Үзүүлэлт                                        | Нийт ажиллагсдын тоо | Үндсэн ажилчид | Гэрээт ажилтан | Эмэгтэй     | Эрэгтэй     |
|-------------|-------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|
| 1           | Аялал жуулчлалын зах зээлд ажиллаж буй ажилчдыг | 2389                 | 1119           | 117            | 1084        | 1215        |
| Үүнээс:     |                                                 |                      |                |                |             |             |
| 1           | Захирал                                         | 115                  | 83             | 0              | 80          | 35          |
| 2           | Бүх түвшний менежер                             | 458                  | 319            | 129            | 211         | 237         |
| 3           | Аяллын хөтөч тайлбарлагч                        | 834                  | 179            | 596            | 422         | 412         |
| 4           | Хээрийн аяллын тогооч                           | 88                   | 54             | 32             | 59          | 29          |
| 5           | Аяллын жолооч                                   | 545                  | 150            | 395            | 49          | 406         |
| 6           | Нягтлан, нярав                                  | 89                   | 77             | 12             | 81          | 8           |
| 7           | Бусад                                           | 270                  | 257            | 13             | 182         | 88          |
| <b>Нийт</b> |                                                 | <b>2389</b>          | <b>1119</b>    | <b>117</b>     | <b>1084</b> | <b>1215</b> |

Судалгаанд хамрагдсан компаниудын үндсэн ажиллагсдын боловсролын хувьд аялал жуулчлалын мэргэжлээр дээд боловсролтой 15,6%, бусад мэргэжлээр дээд боловсролтой 35% нийт дээд боловсролтой боловсон хүчин 55,6% аялал жуулчлалын мэргэжлээр МСҮТ төгссөн 3,5%, бүрэн дунд боловсролтой ажилтан 39,4% нийг эзлэж байна. Аялал жуулчлалын мэргэжлийн боловсролтой ажилтан 38,5% байгаа нь мэргэжлийн боловсон хүчин дутагдалтай байгааг харуулж (Хүснэгт 8) байна.

Нийт ажиллагсдын дунд удирдлагын түвшний ажилтны эзлэх хувь захирал 115 буюу 3%, бүх түвшний менежер 458 буюу 8,7% байгаа нь нийт ажиллагсдын 10,7%-ийн удирдах түвшний ажилтан эзэлж байна.

Зочинд үйлчилгээ үзүүлдэг мэргэжилтэй ажиллагсдын хувьд авч үзвэл:

- Аяллын хөтөч тайлбарлагч 834 ажиллаж байгаа нь нийт ажиллагсдын 8.4%, эдгээрийн 264 нь буюу 49% нь буюу Солонгос хэлтэй хөтөч байна.
- Аяллын жолооч 545, энэ нь нийт ажиллагсдын 5.5%, хээрийн тогооч 88, энэ нь нийт ажиллагсдын 33.6%, нягтлан, нярав 89, энэ нь нийт ажиллагсдын 33.3%, бусад 270, энэ нь нийт ажиллагсдын 33% (Хүснэгт 8) байна.
- Дээрх тоон үзүүлэлтүүдээс харахад хээрийн тогооч 88, хэлтэй хөтөч тодорхой хэмжээнд дутагдалтай байгаа нь харагдаж байна.
- Аялал жуулчлалын мэргэжлээр дээд боловсролтой мэргэжилтний нийт ажиллагсдын (нийт 184) дунд эзлэх хувь 15,6%, Аялал жуулчлалын мэргэжлээр МСҮТ төгссөн ажилтны нийт ажилтны (нийт 39) дунд эзлэх хувь 3,5% байгаа нь аялал жуулчлалын мэргэжилтэй ажилтны хангамж дутагдалтайг харуулж байна.
- МСҮТ төгссөн мэргэжилтэй 82 ажилтан (аялал жуулчлал ба бусад чиглэлээр МСҮТ төгссөн) ажиллаж байгаа нь буюу нийт ажиллагсдын 38% -ийг эзэлж байгаа нь энэ чиглэлээр хүний нөөцийн маш их дутагдалтай нь харагдаж байна.
- Нийт үндсэн ажиллагсдын 384 нь буюу 25,9% нь бүрэн дундаас доошгүй боловсрол эзэмшсэн төгссөн хүмүүс эзэлж (Хүснэгт 9) байна.

Хүснэгт 2.8. Нийт үндсэн ажиллагсдын боловсролын байдал

| № | Үзүүлэлт                                      | Тоо | Үндсэн ажилчид | Эмэгтэй | Эрэгтэй | Гадаадад суралцсан |
|---|-----------------------------------------------|-----|----------------|---------|---------|--------------------|
| 1 | Аялал жуулчлалын мэргэжлээр дээд боловсролтой | 184 | 129            | 111     | 73      | 65                 |
| 2 | Аялал жуулчлалын мэргэжлээр МСҮТ төгссөн      | 39  | 20             | 23      | 16      | 17                 |
| 3 | Бусад мэргэжлээр дээд боловсролтой            | 420 | 341            | 261     | 159     | 100                |
| 4 | Бусад чиглэлээр МСҮТ төгссөн                  | 43  | 16             | 19      | 24      | 14                 |
| 5 | Бүрэн дунд боловсролтой                       | 487 | 319            | 184     | 303     | 46                 |

|      |      |     |     |     |     |
|------|------|-----|-----|-----|-----|
| Нийт | 1173 | 825 | 598 | 575 | 242 |
|------|------|-----|-----|-----|-----|

Судалгаанд хамрагдсан компаниудад 9 төрлийн чиг үүргийн чадвартай менежер ажиллаж байгаагаас зах зээл хариуцсан менежер 28 буюу 12,4%, оффис менежер 25 буюу 11,1%, ерөнхий менежер 52 буюу 23,1%, захиалгын менежер, маркетингийн менежер тус бүр 46 болон 21 буюу 29%-ийг эзэлж байна. Харин аялал жуулчлалын салбарт сүүлийн үед эрэлттэй байгаа контент менежер 10 буюу 4,4%, сошиал менежер 14 буюу 6,2% байгаа нь энэ чиглэлийн мэргэжилтэн ихээхэн дутагдалтай байгааг харуулж (Хүснэгт 10) байна.

#### Хүснэгт 2.9 Менежерүүдийн ажлын байрны тоо

| №    | Албан тушаал               | Тоо | Үндсэн ажилчид | Гэрээт ажилтан | Эмэгтэй | Эрэгтэй | Гадаадад суралцсан |
|------|----------------------------|-----|----------------|----------------|---------|---------|--------------------|
| 1    | Ерөнхий менежер            | 52  | 41             | 11             | 31      | 21      | 20                 |
| 2    | Маркетингийн менежер       | 21  | 20             | 1              | 13      | 8       | 20                 |
| 3    | Захиалгын менежер          | 46  | 34             | 12             | 26      | 20      | 10                 |
| 4    | Зах зээл хариуцсан менежер | 28  | 27             | 1              | 18      | 9       | 11                 |
| 5    | Оффис менежер              | 25  | 21             | 4              | 16      | 5       | 7                  |
| 6    | Контент менежер            | 10  | 8              | 2              | 5       | 5       | 4                  |
| 7    | Сошиал менежер             | 14  | 12             | 2              | 7       | 7       | 5                  |
| 8    | Аж ахуйн менежер           | 11  | 10             | 1              | 5       | 6       | 8                  |
| 9    | Бусад чиг үүргийн менежер  | 18  | 13             | 5              | 5       | 13      | 5                  |
| Нийт |                            | 225 | 186            | 39             | 125     | 100     | 84                 |

Судалгаанд хамрагдсан 58 компани буюу 24% (давхардсан тоогоор) нь шинэ ажилтан авахдаа ихэвчлэн албан бус суваг /хувийн холбоо бусдын зөвлөмж/ ашигладаг гэжээ. Мөн 27,3% нь сошиал суваг, 12,5% нь веб сайт, 10,9% нь сургалтын байгууллагаар, 3,1% нь хөдөлмөр зуучлалын байгууллагаар дамжуулан мэдээлэл хүргэдэг (Хүснэгт.8) гэжээ.

Хүснэгт 2.10. *Шинэ ажилтан авахдаа ашигладаг мэдээллийн эх сурвалжууд*

| № | Мэдээллийн эх сурвалжууд                       | Тоо (78) | Хувь (100%) |
|---|------------------------------------------------|----------|-------------|
| 1 | Албан бус суваг /хувийн холбоо бусдын зөвлөмж/ | 29       | 22.7        |
| 2 | Сошиал суваг                                   | 35       | 27.3        |
| 3 | Веб сайт                                       | 16       | 12.5        |
| 4 | Сургалтын байгууллагаар                        | 14       | 10.9        |
| 5 | Хөдөлмөр зуучлалын үйлчилгээ                   | 4        | 3.1         |
| 6 | Иргэд өөрсдөө хандах                           | 18       | 14.1        |
| 7 | Бусад                                          | 7        | 5.5         |
| 8 | Сонин, TV                                      | 3        | 2.3         |
| 9 | Ажлын байрны яармаг                            | 2        | 1.6         |

Дээрх компаниуд ажиллагсдын сургалт хөгжлийн бодлого хэрэгжүүлэхдээ мэргэшүүлэх сургалт (давхардсан тоогоор) давамгайлдаг нь харагдаж байна. Нийт байгууллагын 106 нь буюу 32,3 % нь мэргэшүүлэх сургалт, 20 нь буюу 20,8% нь хувь хүний хөгжлийн сургалт, 13 нь буюу 13,5% нь ХАБЭА-ийн сургалт явуулдаг (Хүснэгт.9) гэжээ.

Хүснэгт 2.11. *Ажиллагсдад чиглэгдсэн сургалтын чиглэл*

| № | Сургалтын чиглэл             | Тоо (106) | Хувь (100%) |
|---|------------------------------|-----------|-------------|
| 1 | Мэргэшүүлэх сургалт          | 31        | 32.3        |
| 2 | Хувь хүний хөгжлийн сургалт  | 20        | 20.8        |
| 3 | ХАБЭА сургалт                | 13        | 13.5        |
| 4 | Мэргэжил олгох сургалт       | 17        | 17.7        |
| 5 | Мэдээлэл технологийн сургалт | 7         | 7.3         |
| 6 | Бусад                        | 8         | 8.3         |

2.4 Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажилладаг тур оператор компаниудын хүний нөөцийн эрэлт, тавигдах шаардлага

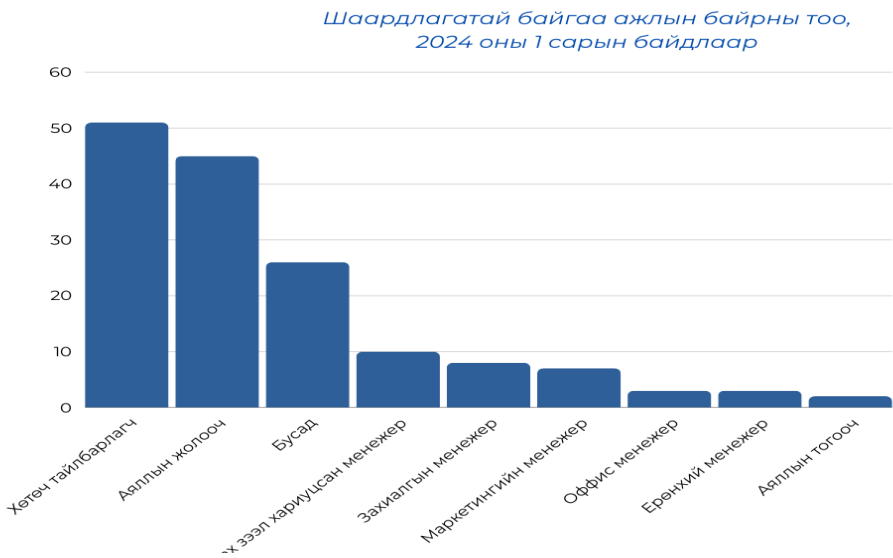
Судалгааны үр дүнгээс харахад нийт зах зээл дээр ажиллаж буй 570 компанид 2389 ажилтан ажиллаж байгаагийн 30% менежер, 38,2% аяллын хөтөч тайлбарлагчид, 15% аяллын жолоочийн ажлын байр эзлэж байна. Дээрх нь ажлын байр нийт ажиллагсадын 40% хувийг бүрдүүлж байна.

Тур оператор компанинуудад одоогоор нэн шаардлагатай хүний нөөцөд аяллын хөтөч тайлбарлагч, жолоочийн эрэлт хэрэгцээ их байгааг дараах судалгааны үр дүнгээс (Хүснэгт.13) харагдаж байна.

Хүснэгт 2.12 Нэн шаардлагатай байгаа хүний нөөц эрэлт (2024 оны 1 улирлын байдлаар)

| № | Ажил мэргэжлийн ангилал    | Тоо |
|---|----------------------------|-----|
| 1 | Хөтөч тайлбарлагч          | 834 |
| 2 | Аяллын жолооч              | 545 |
| 3 | Аяллын тогооч              | 312 |
| 4 | Зах зээл хариуцсан менежер | 65  |
| 5 | Оффис менежер              | 24  |
| 6 | Захиалгын менежер          | 10  |
| 7 | Маркетингийн менежер       | 10  |
| 8 | Ерөнхий менежер            | 7   |
| 9 | Бусад                      | 270 |

Зураг 2.1 2024 оны 1 улиралд шаардлагатай байгаа ажлын байрны тоо



Хүснэгт 2.13. Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ойрын 2 жилийн хугацаанд үүсэх хүний нөөцийн эрэлт

| №  | Ажил мэргэжлийн ангилал          | Орон тоо |
|----|----------------------------------|----------|
| 1  | Захирал                          | 11       |
| 2  | Ерөнхий менежер                  | 28       |
| 3  | Маркетингийн менежер             | 40       |
| 4  | Захиалгын менежер                | 38       |
| 5  | Зах зээл хариуцсан менежер       | 47       |
| 6  | Оффис менежер                    | 21       |
| 7  | Контент менежер                  | 23       |
| 8  | Сошиал менежер                   | 21       |
| 9  | Вэб хөгжүүлэлтийн дизайнер       | 25       |
| 10 | Аж ахуйн менежер                 | 9        |
| 11 | Ерөнхий аяллын хөтөч             | 101      |
| 12 | Адал явдалт аяллын хөтөч         | 66       |
| 13 | Гадаад аяллын хөтөч              | 56       |
| 14 | Аяллын жолооч                    | 156      |
| 15 | Хээрийн аяллын тогооч            | 57       |
| 16 | Аяллын туслах ажилтан            | 38       |
| 17 | Хүний нөөцийн ажилтан            | 19       |
| 18 | Нягтлан бодох бүртгэлийн ажилтан | 26       |
| 19 | Бусад                            | 270      |

Аялал жуулчлалын зээл дээр ойрын 2 жилийн хугацаанд үүсэх хүний нөөцийн эрэлт

Зах зээл дээр ойрын 2 жилийн хугацаанд үүсэх хүний нөөцийн эрэлтийг авч үзвэл:

- 1) Аяллын жолооч (156),
- 2) Ерөнхий аяллын хөтөч (101),
- 3) Адал явдалт аяллын хөтөч (66),
- 4) Хээрийн аяллын тогооч (57)
- 5) Гадаад аяллын хөтөч (56) хамгийн их эрэлттэй байхаар бол

Менежерийн түвшинд

- 1) Зах зээл хариуцсан менежер (47),
- 2) Маркетингийн менежер (40)
- 3) Захиалгын менежер (38),
- 4) Вэб хөгжүүлэлтийн дизайнер (25) хамгийн их эрэлттэй байх ба эдгээр ажлын байранд суурилсан сургалтын эрэлт үүсэх магадлалтай (Хүснэгт.14), (График.2) байна.

Хүснэгт 2.14. *Шинэ ажилтан авахад тулгардаг гол бэрхшээл*

| №   | Тулгардаг гол бэрхшээл                  | Тоо |
|-----|-----------------------------------------|-----|
| 1.  | Сайн мэргэжилтэн олдохгүй               | 58  |
| 2.  | Боловсролын түвшин шаардлагад нийцэхгүй | 29  |
| 3.  | Ажлын ачаалал даах чадваргүй            | 53  |
| 4.  | Ажлын туршлагагүй                       | 36  |
| 4.  | Цалин хөлс голдог                       | 54  |
| 5.  | Ажлын байрны нөхцөл голдог              | 36  |
| 6.  | Тогтвортой ажиллах сонирхолгүй          | 30  |
| 7.  | Орон нутагт ажиллах сонирхолгүй         | 41  |
| 8.  | Ар гэрийн асуудалтай байх               | 23  |
| 9.  | Гадаад хэлний мэдлэг хангалтгүй         | 27  |
| 10. | Хувь хүний харилцаа хандлага            | 66  |
| 11. | Хүндрэл бэрхшээл учирдаггүй             | 33  |
| 12. | Бусад                                   | 6   |

Судалгаанд оролцсон компаниуд шинэ ажилтан авахад тулгардаг гол бэрхшээлүүдэд (давхардсан тоогоор) сайн мэргэжилтэн олдохгүй (58), тогтвортой ажиллах сонирхолгүй (30), гадаад хэлний мэдлэг хангалтгүй (27), хувь хүний харилцаа хандлага (66), цалин хөлс голдог (54) зэргийг дурьджээ.

## Хүснэгт 2.15. Шинэ ажилтанд тавигдах ерөнхий шаардлага

| № | Тавигдах шаардлага          | Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           |
|---|-----------------------------|---------------|-----------|-------|-----------|
|   |                             | Огт чухал биш | Чухал биш | Чухал | Маш чухал |
| 1 | Хувь хүний хандлага         |               |           | 3     |           |
| 2 | Гадаад хэлний мэдлэг        |               |           | 2.9   |           |
| 3 | Мэдээлэл технологийн чадвар |               |           | 2.9   |           |
| 4 | Харилцааны чадвар           |               |           | 2.8   |           |
| 5 | Мэргэжлийн ур чадвар        |               | 2.5       |       |           |
| 6 | Ажлын туршлага              |               | 2.4       |       |           |
| 7 | Хүйс                        | 1.47          |           |       |           |

Судалгаанд оролцсон компаниуд шинэ ажилтанд тавигдах ерөнхий шаардлагаа дараах байдлаар тодорхойлжээ. Үүнд: 1. Хувь хүний хандлага маш чухал гэж авч үзээгүй, 2. Гадаад хэл маш чухал гэж авч үзээгүй, мэдээлэл технологийн ур чадвар чухал гэж авч үзсэн, мэргэжлийн ур чадвар чухал гэж 2,9 авч үзсэн, маш чухал гэж байгууллага тус тус дурьдсан (Хүснэгт.14)байна.

## Хүснэгт 2.16. Шинэ менежер болон хөтөч тайлбарлагч нарт тавигдах шаардлага

| №  | Тавигдах<br>шаардлага                           | Менежер Үнэлгээ /1-4/ |              |       |              | Хөгчийн Үнэлгээ /1-4/ |              |       |              |
|----|-------------------------------------------------|-----------------------|--------------|-------|--------------|-----------------------|--------------|-------|--------------|
|    |                                                 | Огт<br>чухал<br>биш   | Чухал<br>биш | Чухал | Маш<br>чухал | Огт<br>чухал<br>биш   | Чухал<br>биш | Чухал | Маш<br>чухал |
| 1  | Найдвартай<br>хариуцлагатай<br>байдал           |                       |              | 2.7   |              |                       |              |       | 4            |
| 2  | Ажлын ёс зүй                                    |                       |              | 2.7   |              |                       |              |       | 3.9          |
| 3  | Бие даан<br>ажиллах чадвар                      |                       |              | 2.6   |              |                       |              |       | 3.9          |
| 4  | Цаг ашиглах<br>чадвар                           |                       |              | 2.6   |              |                       |              |       | 3.9          |
| 5  | Эерэг зөв<br>хандлага                           |                       | 2.5          |       |              |                       |              |       | 3.9          |
| 6  | Багаар<br>ажиллах,<br>хамтран<br>ажиллах чадвар |                       |              | 2.6   |              |                       |              |       | 3.9          |
| 7  | Харилцааны ур<br>чадвар                         |                       |              | 2.6   |              |                       |              |       | 3.8          |
| 8  | Ачаалал даах<br>чадвар                          |                       |              | 2.6   |              |                       |              |       | 3.9          |
| 9  | ХАБ, эрүүл<br>ахуйн мэдлэг                      |                       |              | 2.6   |              |                       |              |       | 3.8          |
| 10 | Тасралтгүй<br>суралцах<br>чадвар                |                       |              | 2.6   |              |                       |              |       | 3.8          |

| №  | Тавигдах шаардлага                     | Менежер Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           | Хөтчийн Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           |
|----|----------------------------------------|-----------------------|-----------|-------|-----------|-----------------------|-----------|-------|-----------|
|    |                                        | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал |
| 1  | Найдвартай хариуцлагатай байдал        |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 4         |
| 2  | Ажлын ёс зүй                           |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 3  | Бие даан ажиллах чадвар                |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 4  | Цаг ашиглах чадвар                     |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 5  | Эерэг зөв хандлага                     |                       | 2.5       |       |           |                       |           |       | 3.9       |
| 6  | Багаар ажиллах, хамтран ажиллах чадвар |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 7  | Харилцааны ур чадвар                   |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.8       |
| 11 | Өөрчлөлтөд дасан зохицох чадвар        |                       | 2.55      |       |           |                       |           |       | 3.8       |
| 12 | Тунгаан бодох чадвар                   |                       | 2.52      |       |           |                       |           |       | 3.7       |
| 13 | Асуудал шийдвэрлэх чадвар              |                       | 2.4       |       |           |                       |           |       | 3.7       |
| 14 | Төлөвлөх зохион                        |                       | 2.4       |       |           |                       |           | 3.598 |           |

| №  | Тавигдах шаардлага                     | Менежер Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           | Хөтчийн Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           |
|----|----------------------------------------|-----------------------|-----------|-------|-----------|-----------------------|-----------|-------|-----------|
|    |                                        | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал |
| 1  | Найдвартай хариуцлагатай байдал        |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 4         |
| 2  | Ажлын ёс зүй                           |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 3  | Бие даан ажиллах чадвар                |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 4  | Цаг ашиглах чадвар                     |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 5  | Эерэг зөв хандлага                     |                       | 2.5       |       |           |                       |           |       | 3.9       |
| 6  | Багаар ажиллах, хамтран ажиллах чадвар |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 7  | Харилцааны ур чадвар                   |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.8       |
|    | байгуулах чадвар                       |                       |           |       |           |                       |           |       |           |
| 15 | Бүтээмжит чадвар                       |                       | 2.4       |       |           |                       |           | 3.564 |           |
| 16 | Мэргэжлийн мэдлэг, ур чадвар           |                       | 2.4       |       |           |                       |           | 3.555 |           |
| 17 | Хариуцлага хүлээх чадвар               | 2.34                  |           |       |           |                       |           | 3.518 |           |

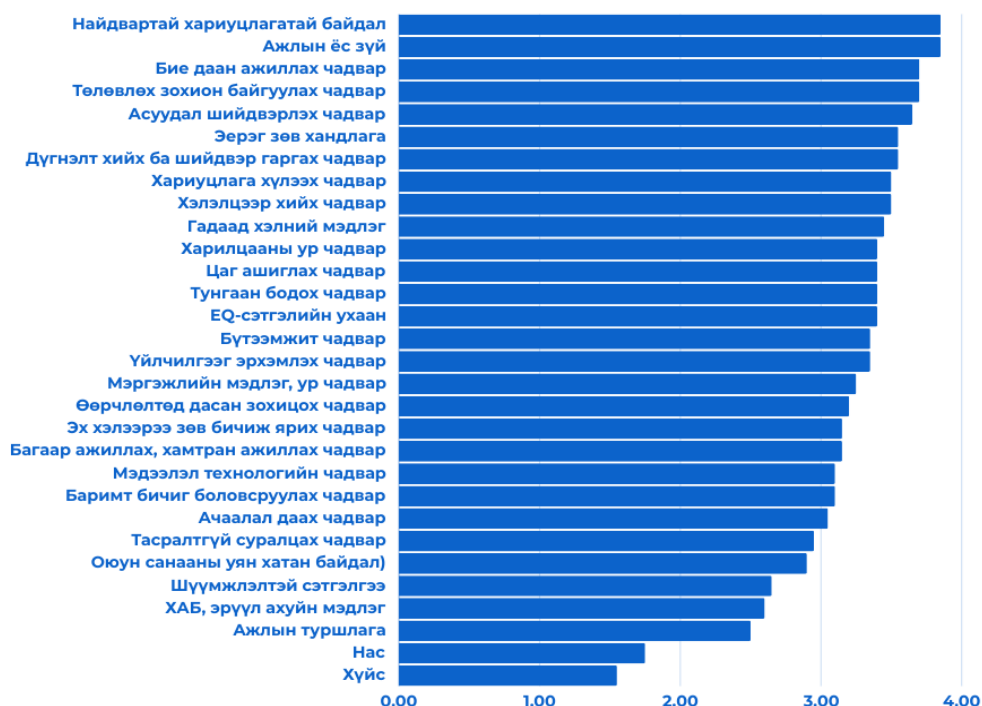
| №  | Тавигдах шаардлага                     | Менежер Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           | Хөтчийн Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           |
|----|----------------------------------------|-----------------------|-----------|-------|-----------|-----------------------|-----------|-------|-----------|
|    |                                        | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал |
| 1  | Найдвартай хариуцлагатай байдал        |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 4         |
| 2  | Ажлын ёс зүй                           |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 3  | Бие даан ажиллах чадвар                |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 4  | Цаг ашиглах чадвар                     |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 5  | Эерэг зөв хандлага                     |                       | 2.5       |       |           |                       |           |       | 3.9       |
| 6  | Багаар ажиллах, хамтран ажиллах чадвар |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 7  | Харилцааны ур чадвар                   |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.8       |
| 18 | Гадаад хэлний мэдлэг                   | 2.34                  |           |       |           |                       |           | 3.491 |           |
| 19 | Мэдээлэл технологийн чадвар            | 2.33                  |           |       |           |                       |           | 3.42  |           |
| 20 | Баримт бичиг боловсруулах чадвар       | 2.33                  |           |       |           |                       |           | 3.28  |           |

| №  | Тавигдах шаардлага                     | Менежер Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           | Хөтчийн Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           |
|----|----------------------------------------|-----------------------|-----------|-------|-----------|-----------------------|-----------|-------|-----------|
|    |                                        | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал |
| 1  | Найдвартай хариуцлагатай байдал        |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 4         |
| 2  | Ажлын ёс зүй                           |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 3  | Бие даан ажиллах чадвар                |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 4  | Цаг ашиглах чадвар                     |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 5  | Эерэг зөв хандлага                     |                       | 2.5       |       |           |                       |           |       | 3.9       |
| 6  | Багаар ажиллах, хамтран ажиллах чадвар |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 7  | Харилцааны ур чадвар                   |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.8       |
| 21 | Дүгнэлт хийх ба шийдвэр гаргах чадвар  | 2.31                  |           |       |           |                       |           | 3.071 |           |
| 22 | Эх хэлээрээ зөв бичиж ярих чадвар      | 2.29                  |           |       |           |                       |           | 3.08  |           |
| 23 | Ажлын туршлага                         | 1.98                  |           |       |           |                       |           | 2.987 |           |
| 24 | Шүүмжлэлтэй сэтгэлгээ                  | 1.52                  |           |       |           |                       |           | 2.203 |           |

| №  | Тавигдах шаардлага                     | Менежер Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           | Хөтчийн Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           |
|----|----------------------------------------|-----------------------|-----------|-------|-----------|-----------------------|-----------|-------|-----------|
|    |                                        | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал |
| 1  | Найдвартай хариуцлагатай байдал        |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 4         |
| 2  | Ажлын ёс зүй                           |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 3  | Бие даан ажиллах чадвар                |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 4  | Цаг ашиглах чадвар                     |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 5  | Эерэг зөв хандлага                     |                       | 2.5       |       |           |                       |           |       | 3.9       |
| 6  | Багаар ажиллах, хамтран ажиллах чадвар |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 7  | Харилцааны ур чадвар                   |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.8       |
| 25 | Оюун санааны уян хатан байдал)         | 1.47                  |           |       |           |                       |           | 2.182 |           |
| 26 | Хэлэлцээр хийх чадвар                  |                       |           |       | 4         |                       |           |       | 4         |
| 27 | Үйлчилгээг эрхэмлэх чадвар             |                       |           | 3.2   |           |                       |           |       | 4         |
| 28 | EQ-сэтгэлийн ухаан                     |                       | 2.4       |       |           |                       |           | 3     |           |
| 29 | Хүйс                                   |                       |           | 3     |           |                       |           | 3     |           |

| №  | Тавигдах шаардлага                     | Менежер Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           | Хөтчийн Үнэлгээ /1-4/ |           |       |           |
|----|----------------------------------------|-----------------------|-----------|-------|-----------|-----------------------|-----------|-------|-----------|
|    |                                        | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал | Огт чухал биш         | Чухал биш | Чухал | Маш чухал |
| 1  | Найдвартай хариуцлагатай байдал        |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 4         |
| 2  | Ажлын ёс зүй                           |                       |           | 2.7   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 3  | Бие даан ажиллах чадвар                |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 4  | Цаг ашиглах чадвар                     |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 5  | Эерэг зөв хандлага                     |                       | 2.5       |       |           |                       |           |       | 3.9       |
| 6  | Багаар ажиллах, хамтран ажиллах чадвар |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.9       |
| 7  | Харилцааны ур чадвар                   |                       |           | 2.6   |           |                       |           |       | 3.8       |
| 30 | Нас                                    |                       |           |       | 4         |                       |           |       | 4         |

Зураг 2.2 Шинэ менежер нарт тавигдах шаардлага



Зураг 2.3. Шинэ хөтөч тайлбарлагч нарт тавигдах шаардлага



Ажил олгогчдын хувьд аяллын жолоочид тавигдах хамгийн чухал шаардлагыг ажлын ёс зүй, найдвартай хариуцлагатай байдал, жолоочийн ур чадвар, хариуцлага хүлээх чадвар, хэмээн (График.7) үзжээ.

Зураг 2.4. Аяллын жолооч нарт тавигдах шаардлага



Зураг 2.5. Зах зээл дээр ажилладаг тур оператор компаниудын удирдлага менежерүүдтэй хийсэн фокус ярилцлагын үр дүн



### III БҮЛЭГ. АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН САЛБАРЫН ХӨДӨЛМӨРИЙН ЗАХ ЗЭЭЛИЙН НИЙЛҮҮЛЭЛТИЙН СУДАЛГАА

#### 3.1 Их дээд сургуульд аялал жуулчлал, зочлох үйлчилгээний чиглэлээр мэргэжилтэн бэлтгэж буй өнөөгийн нөхцөл байдал

##### 3.1.1 Дэд бүлгийн доторх гарчиг

Монгол Улсын хувьд “Ковид-19” цар тахлын нөлөөнөөс үүдэн 2019 онд аялал жуулчлалын салбарт байсан 87.8 мянган ажлын байр 18.9%-аар буурч, 16.6 мянган хүн ажилгүй болж (Дэлхийн эдийн засгийн форум, 2023), 60 мянган ажлын байр эрсдэлд орсон байна (БОАЖЯ, 2022). Цар тахлын нөлөөнөөс тур операторын 78%, жуулчны бааз 68%, зочид буудлын 25%, зоогийн газар 50% нь хүний нөөцөө алдаж (БОАЖЯ, 2022) салбарын хөдөлмөрийн зах зээлд томоохон бэрхшээл учирсан.

Хөдөлмөрийн зах зээл нь хөдөлмөрийн эрэлт, нийлүүлэлтээс бүрдэх бөгөөд олон улсад аялал жуулчлалын салбарын сэргэлт бий болж байгаатай холбоотойгоор ажиллах хүчний эрэлт өсөх хандлагатай байна.

Монгол улсад анх 1991 онд “Цог” дээд сургуульд “Орчуулагч-аялал жуулчлалын менежер”-ийн ангийг нээж бакалаврын зэрэгтэй аялал жуулчлалын мэргэжилтэнг бэлтгэн эхэлсэн байна (Ш.Шагдар, 2011). Монгол улсын хэмжээнд 2000-иад оноос хойш аялал жуулчлалын дээд боловсролтой мэргэжилтэн бэлтгэх их, дээд сургуулиудын тоо эрс нэмэгдэж 2007 онд аялал жуулчлалын салбарт төрийн ба хувийн хэвшлийн 48 их, дээд сургууль аялал жуулчлал, зочлох үйлчилгээний чиглэлээр мэргэжилтэн бэлтгэж, тэдгээр сургуулиудад 7251 оюутан суралцаж байсан (Д.Батболд, 2007) нь салбарын хамгийн оргил үзүүлэлт байжээ.

#### Аялал жуулчлалын дээд боловсролын нөхцөл байдлын суурь судалгаа

Өнөөгийн байдлаар төрийн өмчийн 5 их сургуулийн салбар, бүрэлдэхүүн сургуульд хэрэгжиж буй 7 хөтөлбөр, хувийн өмчийн 10 их, дээд сургуульд 11 орчим хөтөлбөр хэрэгжиж, тус хөтөлбөрүүдээр, 1095 оюутан бакалаврын түвшинд суралцаж байна. Төрийн болон төрийн бус өмчийн их, дээд сургуульд мэргэжлийн 72 багш ажиллаж байгаагийн 29.1%-ийг доктороос дээш зэрэг цолтой багш нар эзлэж байна.

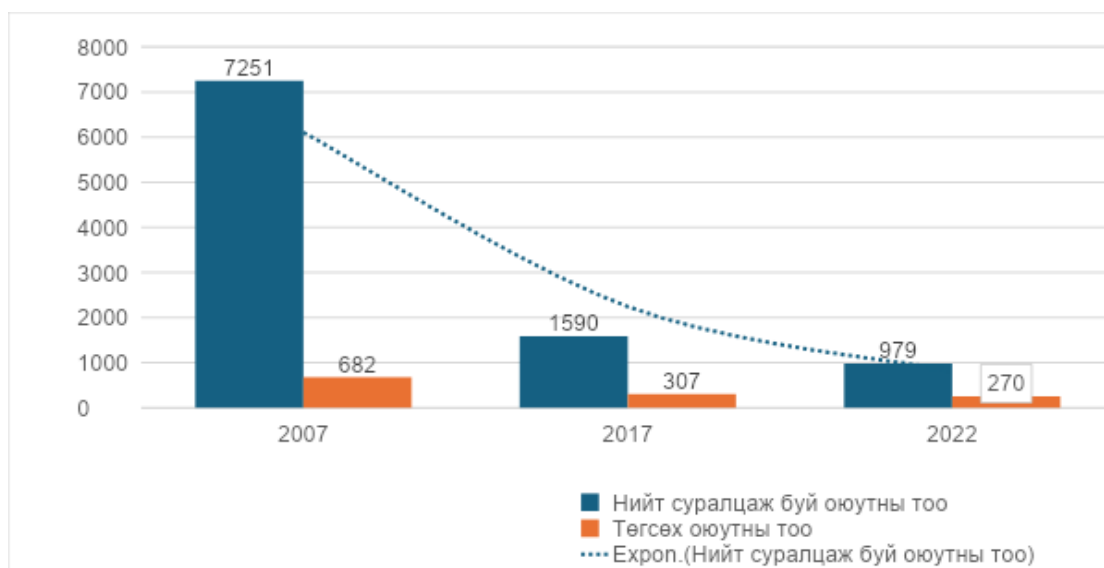
Хүснэгт 3.1. Аялал жуулчлалын дээд боловсролын тоон мэдээллийн харьцуулалт

| Үндсэн үзүүлэлт | 2007<br>он | 2017<br>он | 2022<br>он | 2024<br>Он |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|
|                 |            |            |            |            |

|                                                       |      |      |     |      |
|-------------------------------------------------------|------|------|-----|------|
| Аялал жуулчлал мэргэжилтэн бэлтгэж буй сургуулийн тоо | 48   | 13   | 16  | 18   |
| Их дээд сургуульд багшилж багшийн тоо                 | 136  | 50   | 57  | 72   |
| Нийт суралцаж буй оюутны тоо                          | 7251 | 1590 | 979 | 1095 |
| Төгсөх оюутны тоо                                     | 682  | 307  | 270 | 223  |

Аялал жуулчлал, зочлох үйлчилгээний чиглэлээр мэргэжилтэн бэлтгэж буй их, дээд сургуулийн тоо сүүлийн 17 жилийн хугацаанд 37.5%, суралцагчдын тоо 84,89% буурсан байна. Зочлох үйлчилгээний мэргэжлээр суралцаж буй оюутны тоо жил ирэх тусам буурч цаашид энэ мэргэжлээр суралцагчдын тоо өсөх хандлага ажиглагдахгүй байна.

Зураг 3.1 Аялал жуулчлалын мэргэжлээр их, дээд сургуульд суралцагч оюутны тооны харьцуулалт (2007, 2017, 2022)



Энэ нь дараах шалтгаантай аялал жуулчлал, зочлох үйлчилгээний салбарын цалингийн дундаж нь улсын дундаж цалингаас 2 дахин бага, улирлын үргэлжлэх хугацаа богино, хөдөө орон нутагт ажиллах сонирхол бага байгаатай холбоотой гэж үзэж байна.

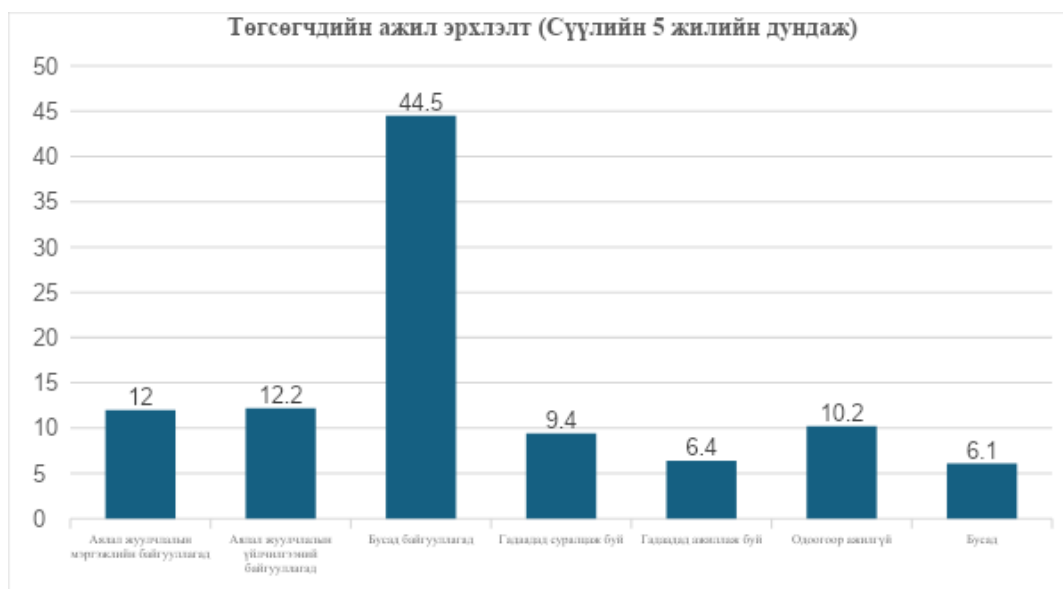
Хүснэгт 3.2. Төрийн болон хувийн өмчийн их, дээд сургуульд суралцагчдын тоо, курс

| №    | Их, дээд сургуулийн хэлбэр                          | I курс | II курс | III курс | IV курс | Нийт |
|------|-----------------------------------------------------|--------|---------|----------|---------|------|
| 1    | Төрийн өмчит 5 их сургуульд суралцаж буй оюутны тоо | 168    | 75      | 62       | 85      | 391  |
| 2    | Хувийн өмчит 11 их дээд сургуульд суралцагчдын тоо  | 291    | 338     | 152      | 138     | 704  |
| Нийт |                                                     | 459    | 413     | 214      | 223     | 1095 |

Аялал жуулчлалын салбарт суралцаж буй нийт оюутнууд нь Монгол улсын хэмжээнд их, дээд сургуульд суралцаж буй нийт оюутнуудын 0,75 %-ийг л эзлэж байна.

Цар тахлын нөлөөгөөр төгсөгчдийн 44,5 хувь нь мэргэжлээрээ ажиллаагүй, 32,1 хувь нь гадаадад болон тодорхойгүй шалтгаанаар ажилгүй, мэргэжлийн салбарт цөөн тооны төгсөгчид буюу 24,4 хувь л ажиллаж байгаа нь аялал жуулчлалын салбарт тухайн мэргэжлийн хүний нөөцийг тогтоон барьж чадаагүй байгаа нь харагдаж байгаа бөгөөд салбарт ажиллах хүчний эрэлт бий болж, эрэлт нийлүүлэлтийн балансийг тэнцвэржүүлэх асуудал хурцаар тавигдаж байна.

Зураг 3.2. Аялал жуулчлалын мэргэжлээр төгсөгчдийн ажил эрхлэлтийн судалгаа



Төгсөгчдийн ажил эрхлэлтийн байдлыг он тус бүрээр нарийвчлан авч үзэхээд дараах байдалтай байна.

## Хүснэгт 3.3 Аялал жуулчлалын мэргэжлээр төгсөгчдийн ажил эрхлэлт

| Төгсөгчдийн ажил эрхлэлтийн байдал /сүүлийн 5 жилээр/ |             |                |                                          |                                            |                    |                       |                      |                  |        |
|-------------------------------------------------------|-------------|----------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|------------------|--------|
| №                                                     | Төгссөн жил | Төгссөн оюутан | Нийт төгсөгчдөөс:                        |                                            |                    |                       |                      |                  |        |
|                                                       |             |                | Аялал жуулчлалын мэргэжлийн байгууллагад | Аялал жуулчлалын үйлчилгээний байгууллагад | Бусад байгууллагад | Гадаадад суралцаж буй | Гадаадад ажиллаж буй | Одоогоор ажилгүй | Бусад  |
| 1                                                     | 2018        | 95             | 18                                       | 14                                         | 36                 | 7                     | 2                    | 2                | 16     |
|                                                       |             |                | 18.95%                                   | 14.74%                                     | 37.89%             | 7.37%                 | 2.11%                | 2.11%            | 16.84% |
| 2                                                     | 2019        | 114            | 11                                       | 12                                         | 54                 | 15                    | 8                    | 9                | 10     |
|                                                       |             |                | 9.65%                                    | 10.53%                                     | 47.37%             | 13.16%                | 7.02%                | 7.89%            | 8.77%  |
| 3                                                     | 2020        | 85             | 10                                       | 10                                         | 29                 | 7                     | 8                    | 16               | 5      |
|                                                       |             |                | 11.76%                                   | 11.76%                                     | 34.12%             | 8.24%                 | 9.41%                | 18.82%           | 5.88%  |
| 4                                                     | 2021        | 160            | 22                                       | 15                                         | 75                 | 21                    | 12                   | 12               | 4      |
|                                                       |             |                | 13.75%                                   | 9.38%                                      | 46.88%             | 13.13%                | 7.50%                | 7.50%            | 2.50%  |
| 5                                                     | 2022        | 152            | 12                                       | 23                                         | 76                 | 7                     | 9                    | 23               | 2      |
|                                                       |             |                | 7.89%                                    | 15.13%                                     | 50.00%             | 4.61%                 | 5.92%                | 15.13%           | 1.32%  |
| Нийт                                                  |             | 606            | 73                                       | 74                                         | 270                | 57                    | 39                   | 62               | 37     |
|                                                       |             |                | 12.05%                                   | 12.21%                                     | 44.55%             | 9.41%                 | 6.44%                | 10.23%           | 6.11%  |

## ДҮГНЭЛТ

Их, дээд сургуулиудын гадаад хамтын ажиллагаа өргөжиж гадаад улс орнуудад үйлдвэрлэлийн дадлагыг хөтөлбөр хэрэгжих болсон нь хүний нөөцийг чадавхжуулахад гарч буй томоохон өөрчлөлт бөгөөд энэ хичээлийн жилийн төгсгөлд салбарын нийт суралцагчдын 20 гаруй хувь нь гадаадад үйлдвэрлэлийн дадлага хийх боломжийг их, дээд сургуулиуд оюутнууддаа олгож байна. Дадлагажиж буй оюутнуудын олонх нь төгсөөд үргэлжлүүлэн гэрээгээр ажиллах ажлын байрны санал авч үргэлжлүүлэн ажиллаж байна. Үүнээс улбаалж дотоодын хүний нөөцийн нийлүүлэлтэд эрсдэл учруулж байна.

- Дэлхий нийтийг хамарсан цар тахлын нөлөөгөөр аялал жуулчлал, зочлох үйлчилгээний салбар 16.6 мянган хүний нөөцөө алдаснаас шалтгаалан хүний нөөцийн хомсдол бий болохын зэрэгцээ аялал жуулчлалын мэргэжлээр суралцагчдын тоо жил ирэх тусам буурснаар хөдөлмөрийн зах зээлийн нийлүүлэлт эрс багассан байна.
- МУ-ын засгийн газар 2023-2025 оныг Монголд зочлох жил болгон зарласан нөгөөтэйгүүр цар тахлын нөлөөлөл буурч дэлхий дахинд аялал жуулчлал сэргэж буйтай холбоотой ажиллах хүчний эрэлт нэмэгдэж байгаа хэдий ч хөдөлмөрийн зах зээлийн нийлүүлэлт тогтворгүй байсаар байна.
- Судалгааны дүнгээс үзэхэд хөдөлмөрийн зах зээлд нийлүүлэгдэх боломжтой аялал жуулчлал, зочлох үйлчилгээний мэргэжилтэй төгсөгчдийн 76.4 хувь нь салбартаа ажиллах сонирхолгүй байна. Үүний гол шалтгаан нь хувь хүн талаасаа гадаадад суралцах, гадаадад ажиллах, хувиараа хөдөлмөр эрхлэх сонирхол давамгайлах болсон бол нөгөө талаас санал болгож буй ажлын байрны цалин хөлс улсын дундажаас бага, улирлын шинж чанартай, ажлын ачаалал их, хөдөө орон нутагт ажилладаг зэрэгт оршиж байна.
- Судалгаанаас харахад 2024 оны 1 улирлын байдлаар салбарт суралцагчдын 11.3 хувь япон улсад мэргэжлийн дадлага хийж буй бөгөөд II улирлын төгсөл гэхэд 20 хувьд хүрэх төлөвтэй байна. Япон улсад дадлага хийсэн оюутны 82% тухайн зах зээлд ажиллах сонирхолтой байгаа нь судалгаагаар илэрсэн бөгөөд уг оюутнуудын япон жуулчидтай хартлацж байсан, үйлилгээний соёл, ур чадварыг эзэмшсэн, 25 орчим хувь япон хэлний N3-N1 түвшний мэдлэгтэй байгаа нь тур оператор компаниудад хүний нөөцийн эрэлтээ хангах боломж байгаагаа илтгэж байна.

- Энэ салбарт ойрын хугацаанд 5000 хүний эрэлт үүсэхээр байна. Хүний нөөцийн эрэлт нь бакалаврын түвшинд бэлтгэгдэн гарах.

## САНАЛ ЗӨВЛӨМЖ

- Хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлт, нийлүүлэлтийн судалгаанд үндэслэн хүний нөөцийг шинжлэх ухааны үндэслэл, бодлого төлөвлөлттэй бэлтгэх, сургалтын хөтөлбөрийн шинэчлэлийг хийх;
- Мэргэжлийн талаар нийгэмд зөв ойлголтыг бий болгох, нэр хүнд, үнэлэмжийг дээшлүүлэх, мэргэжлээ сурталчлан таниулах, элсэлтийг нэмэгдүүлэх компанит ажлыг өргөн хүрээнд зохион байгуулж хэвших;
- Сургалт, судалгаа, үйлдвэрлэлийг хослуулах, хамтын ажиллагааг шинэ шатанд гаргах, шинэлэг менежментийг бий болгох;
- Аяллын хөтөч тайлбарлагчийн “Ажил мэргэжлийн стандарт”-ыг VI түвшинд боловсруулж ХНХЯ-аар батлуулан салбарт мөрдүүлэх;
- Ажил мэргэжлийн стандарт дээр үндэслэн Аяллын хөтөч мэргэжлийн “SOP /үйл ажиллагааны стандарт”-ийг VI түвшнээр боловсруулан, мөрдөж ажиллах;
- Аялал жуулчлалын бүх их, дээд сургуулийн сургалтад ашиглах боломжтой мэргэжлийн суурь хичээлийн нэгдсэн сурах бичгийг орчин үеийн сургалтын аргазүй, технологийн дэвшилтэй уялдуулан боловсруулах, сургалтын хэрэглээнд нэвтрүүлэх;
- Аялал жуулчлалын мэргэжлийн багш нар, япон зах зээлийн хөтөч тайлбарлагч нарыг япон улсад урт болон богино хугацаагаар мэргэшүүлж, туршлага судлуулж үндэсний хэмжээний сургагч багшийг бэлтгэх;
- Аялал жуулчлалын мэргэжлээр их, дээд сургуулиудын суралцаж буй оюутнуудыг япон хэлний нэмэлт хөтөлбөр, сургалтад хамруулж, улмаар япон улсад дадлагажуулах, дадлагажсан оюутнуудыг тур операторууд ажилтнаа болгох урьдчилсан гэрээ байгуулах замаар япон зах зээлийн хүний нөөцийг тасралтгүй бэлтгэх, эрэлтийг хангах;
- Аялал жуулчлалын боловсрол хөгжлийн нийгэмлэгээс хэрэгжүүлж буй “Оюутнуудыг ажлын байранд мэргэшүүлэх дадлага” хөтөлбөртэй хамтарч оюутнуудыг ажлын байранд дадлагажуулах замаар шинэ хүний нөөцөө байгууллагын соёлдоо уусгах замаар бэлтгэх;
- Аялал жуулчлалын зах зээлд ажиллаж буй тур оператор компаниуд хүний нөөцийн шинэлэг менежментийг нэвтрүүлэх. Тухайлбал ажлын цагийн уян хатан байдал, гүйцэтгэлийн урамшууллын систем, ажлын байранд мэргэшүүлж хөгжүүлэх, нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэх, ажилчдын карьер хөгжлийг төлөвлөх, хуулийн хүрээнд ажилчдын хөдөлмөрийг шударгаар үнэлэх, ажлын

байрны эрүүл ахуй, хөдөлмөр, аюулгүй байдлыг хангах, шинэ үеийн хүний нөөцийн (Gen Z generation) сэтгэлзүйг ойлгон удирдах арга барилд суралцах шаардлагатай;

- Аялал жуулчлалын зах зээлд ажиллаж буй тур оператор компаниуд цахим шилжилт хийх энэ хэрэгцээг хангах хүний нөөц контент менежер, социал маркетер зэрэг ажлын байруудыг бий болгоход анхаарах шаардлагатай;
- Аялал жуулчлалын улирал эхлэхээс өмнө япон хэлтэй хөтөч тайлбарлагчийг шинээр бэлтгэх, хөтөч нарыг давтан сургах сургаж мэдлэг, ур чадварыг нь дээшлүүлэх, улмаар зэрэглэл тогтоолгох, мэргэжлийн үнэмлэхжүүлэх ажлыг зохион байгуулах.
- Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажиллах хөтөч тайлбарлагч нарыг шинээр бэлтгэх, давтан сургах сургалтын хөтөлбөр, стандартыг боловсруулан мэргэжлийн байгууллага, холбоо, багш нартай хамтран хэрэгжүүлэх;
- Цаашид ерөнхий аяллын хөтчөөс гадна “Адал явдалт аялал”, “Тусгай сонирхлын аялал”-ын төрлүүдээр хөтөч нарыг бэлтгэх, мэргэшүүлэх;
- Аялал жуулчлалын зах зээл дээр ажиллах хөтчийн мэдлэгийн санг бий болгож сургалтын авлагыг хэвлэмэл болон дижитал хэлбэрээр бэлтгэх;
- Мэргэжилтний мэдээллийн дата бааз бий болгох, апп, вэб сайт хөгжүүлэх;
- Шинэ менежер, аяллын жолооч нарт зориулсан сургалтыг тогтмол зохион байгуулах;
- Жуулчин тээврийн жолооч нарт тавигдах шаардлага, ёс зүйн дүрмийг боловсруулж батлуулах;

## НОМ ЗҮЙ

### Монгол хэлээрх

1. Аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбоо. (2024). *Мэдээлэл* [Facebook хуудас].  
<https://facebook.com/mto.mongolia>
2. Батболд, Д., & Сарангарав, Н. (2007). *Гранд тур-2007*. Улаанбаатар.
3. Байгаль орчин, аялал жуулчлалын яам. (2022). *Аялал жуулчлалын салбарын бизнес эрхлэгчдэд үзүүлж буй цар тахлын нөлөө судалгааны үр дүнгээс*. Улаанбаатар.
3. Баярсайхан, Ц. (n.d.). *Илтгэл* [Илтгэл]. Аялал жуулчлал эрхлэгчдийн 3-р үндэсний чуулган, Монголын аялал жуулчлалын хөгжлийн холбоо.
4. Дэлхийн эдийн засгийн форум. (2024). *Олон улсын эрсдлийн судалгаа 2023–2024*.
5. Дорж, Т., & Чимэд, Ү. (2000). *Менежмент*. Улаанбаатар.
6. Жайка. (1999). *Аялал жуулчлалыг хөгжүүлэх мастер төлөвлөгөө*. Улаанбаатар.
7. Жуулчин ХК. (n.d.-a). *Хувьцаа эзэмшигчдэд зориулсан танилцуулга*. Улаанбаатар.
8. Жуулчин ХК. (n.d.-b). <https://www.juulchin.com>
9. Жайка. (2023). *Япон жуулчдад зориулсан аялал жуулчлалын шинэ бүтээгдэхүүн бий болгох нь* [Илтгэл]. Тогтвортой аялал жуулчлалын бодлого төсөл, Улаанбаатар.
10. Зам, тээвэр, аялал жуулчлалын сайд. (2005). *2005 оны 38-р тушаал*. Улаанбаатар.
11. Монголын Үндэсний Худалдаа Аж Үйлдвэрийн Танхим. (2022). *Аялал жуулчлалыг сэргээх стратеги төлөвлөгөө (Инбаунд аялал жуулчлал 2022–2024)*. Улаанбаатар.
12. Мөнхтогтох, Б., Дашцэрэн, Ц., & Батдэлгэр, Ш. (2022). Tourism and COVID-19 Mongolia. *Cumi-Science сэтгүүл*, (6). Улаанбаатар.
13. Нинжин, Г. (2022). Монгол улсын аялал жуулчлалын салбарт япон хэлний хөтөч орчуулагч бэлтгэх асуудалд [Илтгэл]. Япон хэлний боловсролын симпозиум.
14. Шагдар, Ш. (2011). Аялал жуулчлал судлал гэдэг хэрэглээний шинжлэх ухааны индексиг МУ-ын боловсрол индекст шинээр оруулах асуудалд. *Аялал жуулчлал судлал*, (1),
15. Монгол менежмент төв. (1998). *Менежмент*. Улаанбаатар.
16. Монгол Улсад үндэсний аялал жуулчлалыг хөгжүүлэх мастер төлөвлөгөө. (2005). Улаанбаатар.

- 17.Мөнхжаргал, Б., & Амаржаргал, Б. (2001). *Менежмент*. Улаанбаатар.
- 18.МХНИ. (2008). *Хүний баялаг*, (1–2).
- 19.Норжванчиг, Б., & Мөнх, П. (1997). *Менежмент*. Улаанбаатар.
- 21.Отгонсүрэн, Я. (2004). *Байгууллагын харилцааны маркетингийн удирдлага*. Улаанбаатар.
- 22.Цэнд, Н., & Шуурав, Я. (1998). *Менежмент*. Улаанбаатар.
- 23.Цэцэгмаа, Ц. (2001). *Хүний нөөцийн менежмент*. Улаанбаатар.
- 24.Эрдэнэзул, П. (2000). *Боловсон хүчний удирдлага*. Улаанбаатар.
- 25.Япон зах зээлийн тур операторуудын холбоо. (2024). *Мэдээлэл*. Улаанбаатар.

### **Гадаад хэлээрх**

- 1.Byars, L. L., & Rue, L. W. (n.d.). *Human resource management*.
- 2.Graham, H. T., & Bennett, R. (1998). *Human resources management*. London.
- 3.Humanresource.mn. (n.d.). <https://www.humanresource.mn>
- 4.Salsberg, B. (2010, March). *The new Japanese consumer*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-japanese-consumer>
- 4.Tacis. (1999). *Монголд аялал жуулчлал хөгжүүлэх бодлогын баримт бичиг*. Улаанбаатар.
- 5.United Nations World Tourism Organization. (2020). *2020: Worst year in tourism history with 1 billion fewer international arrivals* [Press release]. <https://www.unwto.org/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>
- 6.World Travel & Tourism Council. (2021). *Travel & tourism economic impact 2021*.