



Canada

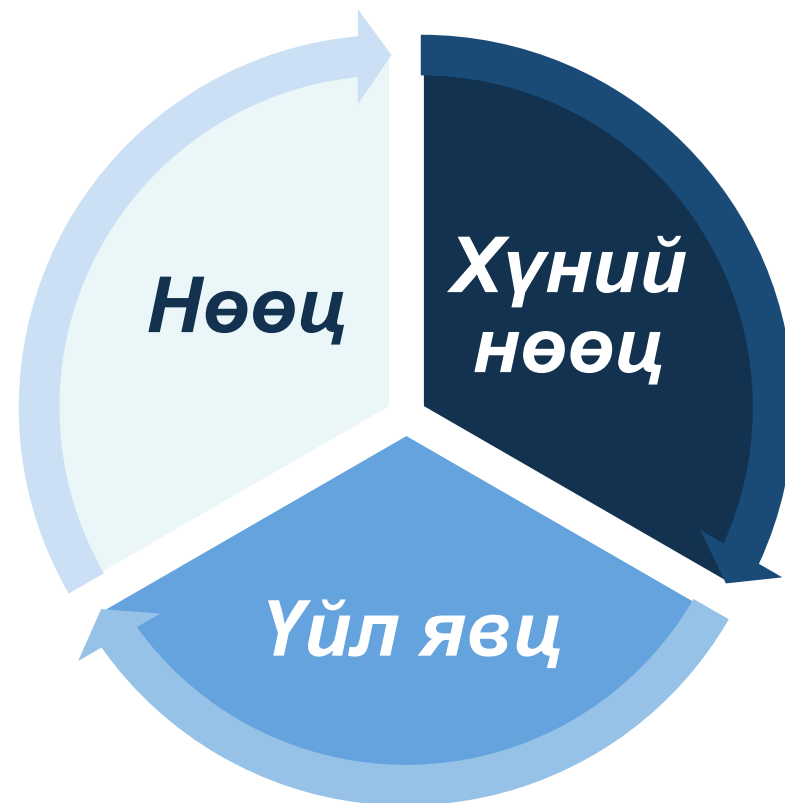
# *Байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнтэй байдлын үндэс*

MERIT төслийн зөвлөх Вилл Гау  
2021 оны 7 дугаар сарын 29-ний өдөр

## Зорилт

- Байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнтэй байдалд хүний нөөцийн чиг үүрэг нөлөөлөх нь
- Үйл ажиллагааны үр дүнтэй байдалд гүйцэтгэлийн үнэлгээний гүйцэтгэх үүрэг
- Үйл ажиллагааны үр дүнтэй байдалд нөлөөлөх бусад гол хүчин зүйлс

## Харилцан хамаарал



Зорилго, зорилтын биелэлтийг хангахад нөөц хуваарилахаас бүтээгдэхүүн үйлчилгээг үзүүлэх хүртэлх үндсэн үйл явцын талаар мэдлэгтэй байх нь үйл ажиллагааны үр дүнд эерэгээр нөлөөлдөг

Үйл ажиллагааны үр дүнг дээшлүүлэхэд стратеги төлөвлөгөө чухал үүрэгтэй

# Өндөр үр дүнтэй үйл ажиллагаанаас гарах үр өгөөж

- **Идэвх оролцоо, гүйцэтгэл нэмэгдсэн байна** - Бүтээмж сайтай ажиллах нь АХ-ийн гүйцэтгэл, үр дүнд шууд нөлөөлөх ба **байгууллагын гүйцэтгэлийн үр дүнд** ч нөлөөлдөг
- **Менежмент сайжирсан байна** - Удирдах АХ-дад чиглэсэн сургалтын үр дүнд удирдлага, АХ хоорондын харилцаа бэхжиж, бодлого, дүрэм журмыг шинэчлэн сайжруулахад хүргэдэг
- **Зардал багасана** - Үйл ажиллагааны үр дүнтэй байдал нь зардал хэмнэхэд шууд нөлөөтэй. Үр ашиггүй аливаа үйл ажиллагаа, тухайлбал хаягдал гаргах, хоцрогдсон арга барил, техник технологи ашиглах, үр дүн муутай үйл явц зэрэг нь зардал хэмнэх хөшүүрэг болдог
- **Иргэдийн оролцоо нэмэгдэнэ** - Төрийн үйлчилгээ хариуцсан нэгжийн үйл ажиллагааны үр дүнг нэмэгдүүлснээр иргэдтэй харилцах харилцааг сайжруулах, үйлчилгээний үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх зэрэг үр дүнд хүргэнэ
- **Техник, технологийн хэрэглээ илүү нэмэгдэнэ** - Үйл ажиллагаандаа цахим шилжилтийг хийснээр үйл явц боловсронгуй болох, нотолгоонд суурилж шийдвэр гаргах, сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаа шинэ шатанд гарах мэт үр дүнд хүргэдэг
- **Зорилтот үр дүн, нөлөөнд хүрсэн байна** - Байгууллага өндөр үр дүнтэй ажиллах нь тэргүүлэх чиглэл, дэвшүүлсэн зорилгын биелэлтийг хангахад хялбар болох ба зорилгын биелэлтийг хангах тусам үйл ажиллагааны үр дүн, үр өгөөж нэмэгддэг

# Ур чадварт суурилсан хүний нөөцийн удирдлага

Гол ур чадварын хүрээ нь анх ажилд орохоос эхлэн карьерын бүхий л үе шат, үйл ажиллагаанд нөлөөлж байдаг.



# Гол ур чадварын хүрээ

Гол ур чадварын хүрээ нь албан хаагчид гүйцэтгэл, үр дүн өндөртэй ажиллах, байгууллага зорилго, зорилтоо амжилттай биелүүлэхэд чиглэгдэнэ.



# Гүйцэтгэлийн үнэлгээний ярилцлага

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний ярилцлагыг хамтын ажиллагааны аргаар хийх  
Гүйцэтгэлтэй холбоотой өрөөсгөл үзлийг хамгийн бага түвшинд барих  
Болзошгүй зөрчлийг багасгах



# Гүйцэтгэлийн үнэлгээ

## Үндсэн элемент

- ✓ Өмнөх тайлант хугацааны гүйцэтгэлийг харгалзах;
- ✓ Дараагийн тайлант хугацааны зорилго, стратегийг тодорхойлох;

## Нотолгоонд суурилах

- ✓ Ярилцлагыг үнэн бодит тоо мэдээлэл, баримтад тулгаарлан хийх;
- ✓ Шаардагдах дэмжлэг, туслалцааг санал болгох;
- ✓ Удирдлага АХ-ийн гүйцэтгэлийн талаар сайн мэддэг байх;
- ✓ Ярилцлагыг тэнцвэртэй, шударга хийх.



# Төсөв, хөрөнгө зарцуулах боломжгүй тохиолдолд:

АХ-дыг коучинг, менторинг хийх



Зүтгэл, хувь нэмрийг анзаарах, хүлээн зөвшөөрөх

Тусгалсан танилцуулга, мэдээлэлд оролцох



Тусгай үүрэг даалгавар, төсөл, хөтөлбөр хэрэгжүүлэх боломж олгох



## АХ гүйцэтгэлийн үнэлгээний ярилцлагаас эмээх шалтгаан

Албан хаагчид:

- Өөрийн гүйцэтгэл ямар түвшинд байгааг мэдэхгүй байх;
- Урьд нь гүйцэтгэлээ үнэлүүлэхдээ үр дүнтэй, эерэг байдлаар үнэлүүлж байгаагүй байх;
- Ажлын байран дээр сурч хөгжих боломж нь хязгаарлагдмал байх;
- Үнэлгээг хэрхэн хийгддэгийг мэдэхгүй байх;
- Ажил үүргийнхээ талаар тодорхой сайн ойлгоогүй байх.



## Удирдлагын эмээх шалтгаан

- Гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийхэд өөртөө итгэлгүй байх;
- Үнэлүүлж буй албан хаагчийн гүйцэтгэлийн талаар бүрэн мэдээлэлгүй байх;
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний шинэ журам, аргачлалыг бүрэн судлаагүй байх;
- Албан хаагчийн гүйцэтгэлийг сайжруулах шийдэлгүй байх;
- Албан хаагчдад дэмжлэг үзүүлэх хангалттай нөөц боломжгүй байх.



# Тэнцвэртэйгээр үнэлэх



Гүйцэтгэлийг шүүгч мэт үнэлэх

Коучийн үүргээр дэмжлэг үзүүлж,  
санал шүүмж өгөх

Үнэлгээг хамтын ажиллагааны нэг хэлбэр  
хэмээн үзэн харилцаагаа бэхжүүлэх

Амжилт, ололтод төвлөрөх

Үзэл бодлоо  
хуваалцах

## Орчин нөхцлийг бүрдүүлэх

- ✓ Албан хаагчаас хэрхэн ажиллаж буйг нь асууснаар ярилцлагыг эхлэх;
- ✓ Эерэг санал шүүмж, ажиглагдсан зүйлсээс эхэлж ярилцах;
- ✓ Тухайн тайлант хугацааны зорилго, зорилтийн хэрэгжилтийг дүгнэсний дараа шинэ зорилго, зорилтыг тодорхойлох;
- ✓ Тэмдэглэн хөтлөн, баримтжуулах;
- ✓ Ярилцлагыг хийхээс өмнө албан хаагчаар өөрийнх нь гүйцэтгэлийг үнэлүүлсэн байх.

## Зөвлөмж

- Албан хаагчийн гүйцэтгэлийн талаарх мэдээллийг олон эх сурвалжаас авах;
- Албан хаагчид өөрийгөө үнэлэх боломж олгох;
- Хамт олны болон шууд харъяа удирдлагад ажилладаг албан хаагчдаас санал, сэтгэгдлийг сонсох;
- Иргэд, үйлчлүүлэгчдээр үнэлүүлэх;
- Албан хаагчийн гүйцэтгэлийн талаар тогтмол тэмдэглэл хөтлөх;
- Ялангуяа сайн ажилласан, эерэг сайшаалтай зүйлийг тэмдэглэх;
- Санал шүүмж нь гэнэтийн, гайхах цочирдох агуулгагүй байх;
- Энэ тохиолдолд, удирдлага, албан хаагч дунд итгэлцэл багасч, харилцааны асуудал үүсэх ба АХ ярьж буй зүйлд анхаарал төвлөрүүлэхээ болино;
- АХ-ийн цаашдийн гүйцэтгэлийн зорилго, сургалт хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлоход саад болж болзошгүй.

## Өрөөсгөл үзэл

## Зайлсхийх стратеги

**Comparison** - Шилдэг/тааруу гүйцэтгэлтэй АХ-ийг бусад АХ-идтай харилцуулах.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээг өмнөх хугацааны үнэлгээтэй нь харьцуулах.

Хувь хүнийг субъектив талаас бус илүү бодит гүйцэтгэлд анхаарал хандуулах. Гүйцэтгэл, ур чадвар зэрэг үнэлгээнд нөлөөлөх бусад хүчин зүйлсийг мэддэг байх.

**Recency** - Тайлант хугацааны бүхий л үеийн гүйцэтгэлийг харгалзан үзэхгүйгээр сүүлийн үеийн гүйцэтгэлд нь анхаарах, учир нь саяханы үйл явдлыг санахад хялбар байдаг.

Тайлант хугацааны туршид гүйцэтгэлийг баримтжуулах. Тайлант хугацааны төгсгөлд аль болох олон эх сурвалж, баримт бичигт тулгуурлан үнэлгээ хийх.

**Halo/Horns Effect** - Нэг сайн эсвэл муу зан чанарт нь дулдуйдан бусад зан чанарыг үнэлэхгүй байх. Тухайлбал харилцааны муухан ур чадварыг шог хошин мэдрэмжээр далдлан өнгөрөх.

Нэг сайн/муу шинж чанар, ур чадвар нь бусад чухал чадвар, хүчин зүйлсээс давуу байх боломж олгохгүйгээр гүйцэтгэлийг цогцоор үнэлэх зорилгоор гүйцэтгэлийг олон үзүүлэлтээр үнэлэх.

**Idiosyncratic Rater** - Үнэлгээ хийж буй хүн өөрийн тааруу эзэмшсэн ур чадварын хүрээнд бусдыг өндрөөр үнэлэх. Эсрэгээрээ өөрийн сайн эзэмшсэн ур чадварын хүрээнд бусдыг доогуур үнэлэх.

Албан хаагчийн бодит гүйцэтгэлд анхаарал хандуулж, хувийн үзэл бодол, өрөөсгөл үзлээс ангид байх.

**Confirmation** – Нөхцөл байдлыг өөрт урьдчилан тогтсон итгэл үнэмшил, хардлага, сэрдлэгийг батлах зорилгоор ойлгох, тайлбарлах.

Өөрийн урьдын итгэл үнэмшлээс ангид байж, бодит гүйцэтгэл, санал шүүмж, баримт нотолгоонд тулгуурлах.

**Similar-to-Me** - Өөртэйгээ ижил сонирхол, ур чадвар, боловсрол, туршлагатай АХ-ийг өндрөөр үнэлгээ өгөх.

Үнэлгээний үнэн бодит, тодорхой байдалд анхаарч, хэвшмэл ойлголт, хандлагаас зайлсхийх.

**Centrality and Leniency** – Зөрчилдөөнөөс сэргийлж ихэнх үзүүлэлтийг алтан дундаж үнэлэх. АХ-ид засаж сайжруулах асуудал, чиглэл байгаа хэдий ч бодит бус өндөр үнэлэх.

Өөрөөр үнэлэхэд хүндрэлтэй тохиолдолд төвийг сахисан дундаж үнэлгээг үнэлгээний сонголтоос хасч, үнэлгээний тодорхой байдалд анхаарч, хэвшмэл ойлголт, хандлагаас зайлсхийх.

# Талант менежмент

<p><b>Өндөр потенциалтай</b></p> <p><b>1C Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй / Өндөр потенциалтай</b> - Олон чиглэлээр мэргэшсэн маш чадварлаг хэдий ч зарим чиглэлээр мэдлэг чадвараа нэмэгдүүлэх шаардлагатай. - Үйл ажиллагаа, ур чадвараа сайжруулах боломжийг эрэлхийлж ажилладаг. - Тухай албан хаагчийг мэдлэг ур чадвараа бүрэн ашиглахад нь дэмжлэг үзүүлэх хэрэгтэй (Ур чадварын зөрүүг арилгахад чиглэсэн коучинг өгөх, өөр албан тушаалд томилох гэх мэт)</p>	<p><b>1B Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй / Өндөр потенциалтай</b> - Гүйцэтгэлийн зорилтын биелэлтийг бүрэн хангаж, манлайлан ажилладаг. - Албан хаагч 12-24 сарын хугацаанд сурч хөгжин, нэмэлт үүрэг хариуцлага хүлээн авч ажиллахад бэлэн. - Ур чадварын зөрүүг арилгахад чиглэсэн сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаанд хамруулах. - Тусгай үүрэг даалгавар өгч, гүйцэтгүүлэх замаар хөгжүүлэх.</p>	<p><b>1A Шилдэг гүйцэтгэлтэй / Өндөр потенциалтай</b> - Ур чадвараа нэмэгдүүлэхийн сацуу илүү өндөр хариуцлага бүхий ажил хийхэд бэлэн. Ирээдүйн манлайлагчид гэж үзэж болно. - Олон чиглэлийн ажлыг тууштай сайн хийж гүйцэтгэдэг, бие даан ажиллах чадвартай. - Асуудлыг өргөн хүрээнд тодорхойлж, шийдвэрлэдэг.</p>
<p><b>Дундаж потенциалтай</b></p> <p><b>2C Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй/Дундаж потенциалтай</b> - Тухайн албан тушаалд томилогдоод удаагүй эсвэл байгууллагад өрнөж буй өөрчлөлт шинэчлэлийн улмаас гүйцэтгэлийн үр дүн хангалтгүй байх магадлалтай.</p>	<p><b>2B Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй/Дундаж потенциалтай</b> - Гүйцэтгэлийн зорилтын биелэлтийг хангаж, манлайлан ажилладаг. Аливаа асуудалд мэргэжлийн түвшинд улс суурьтай, тууштай ханддаг. - Шатлан дэвших сонирхолгүй эсвэл нэмэлт үүрэг хариуцлага хүлээн авахад бэлэн биш. Дараагийн 12-26 сарын хугацаанд нэмэлт ажил, үүрэг даалгавал бэлэн биш байх магадлалтай. - Шинээр үүсэн бий болсон нөхцөл байдал, боломжийг ашиглан өргөн цар хүрээтэй ажил хийх сонирхолгүй. - Стратегитэй ажиллах эсвэл харилцааны ур чадвараа сайжруулах шаардлагатай.</p>	<p><b>2A Шилдэг гүйцэтгэлтэй/Дундаж потенциалтай</b> - Албан тушаалын чиг үүргийн хүрээнд шилдэг гүйцэтгэлтэй, байгууллагын үйл ажиллагаанд үнэтэй хувь нэмэр оруудаг. Шаардагдах ур чадварыг эзэмшсэн, үйлдэл, гүйцэтгэлээрээ нотлон харуулдаг. - Нэмэлт үүрэг даалгавар, хариуцлага хүлээн авахад бэлэн. - Өөрийн сургалт хөгжлийн асуудалд анхаарахын зэрэгцээ байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүн, нөлөөг нэмэгдүүлэх боломжийг эрэлхийлж ажилладаг.</p>
<p><b>Хязгаарлагдмал потенциалтай</b></p> <p><b>3C Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй/Хязгаарлагдмал потенциалтай</b> - Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан ажлыг хангалтгүй биелүүлдэг. - Чиг үүргийн ажлыг тогтмол, боломжийн хэмжээнд хийж чаддаггүй. - Одоогийн чиг үүргийн хүрээнд ажлаа хийж гүйцэтгэхэд бэрхшээлтэй тулгардаг. - Одоогийн албан тушаалдаа амжилттай ажиллах нь эргэлзээтэй. - Албан тушаалаас чөлөөлөх эсвэл сэлгүүлэн ажлуулах.</p>	<p><b>3B Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй/Хязгаарлагдмал потенциалтай</b> - Гүйцэтгэлийн зорилтын биелэлтийг хангаж, манлайлан ажилладаг. Тогтвор суурьшилтай ажилладаг, бусдын итгэл даадаг. - Дараагийн 12-24 сарын хугацаанд сорилттой ажил, нэмэлт үүрэг даалгавар хийж гүйцэтгэхэд бэлэн биш. - Одоогийн албан тушаал дээр ур чадвараа дээшлүүлэхэд анхаарч ажиллаж байгаа. - Удирдах албан тушаалд дэвшин ажиллах сонирхолгүй. Өөрийн чиг үүргийн хүрээнд хийх ёстой ажлаа тогтвор суурьшилтай, тууштай хийсээр байгаа.</p>	<p><b>3A Шилдэг гүйцэтгэлтэй/Хязгаарлагдмал потенциалтай</b> - Мэргэжлийн ур чадвар сайтай, гүйцэтгэл өндөртөй. - Хангалттай хэмжээнд амжилттай ажилласан, байгууллагын үйл ажиллагаанд ихээхэн хувь нэмэр оруулах ур чадвартай. - Албан тушаал дэвшүүлэхэд хараахан тохиромжтой биш хэдийч алба, нэгж хооронд сэлгэн ажилуулах эсвэл тодорхой үүрэг даалгавар даалган хийж гүйцэтгүүлэх. - Коучинг/менторинг/ бусад сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаанд хамруулах.</p>

Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй

Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй

Шилдэг гүйцэтгэлтэй



## —— Үр дүнд нөлөөлөх бусад гол хүчил зүйлс

- ✓ Албан хаагчдын гүйцэтгэл
- ✓ Харилцаа холбоо
- ✓ *Байгууллагын соёл*
- ✓ *Өөрчлөлтийн удирдлага*
- ✓ *Тасралтгүй сайжруулалт*
- ✓ Манлайлал
- ✓ Хариуцлага

## Байгууллагын соёл

- Багийн гишүүн тус бүрийн оролцоо, хувь нэмрийг үнэлдэг;
- Баг дотор итгэлцэл, үүрэг хариуцлагыг нэмэгдүүлдэг;
- Шийдвэрийг эерэг хандлага, аргаар гаргадаг;
- Нээлттэй харилцаа, шилэн хаалганы бодлогыг хэрэгжүүлдэг;
- Аливаа зөрчилдөөнийг тухай бүр шийдэхийг эрмэлздэг;
- Баг хамт олны хамтын шийдвэрийг хүндэлдэг.



## Өөрчлөлтийн удирдлага

Үйл ажиллагааны үр дүнтэй байдлыг нэмэгдүүлэх аливаа томоохон **өөрчлөлтийн** хүрээнд шинэ стратеги, үйл явц, бүтээгдэхүүн үйлчилгээг нэвтрүүлэхдээ болзошгүй сөрөг үр дагаврыг багасгахын "**хүнд хамаарах хүчин зүйлс**"-т тэргүүлэх ач холбогдол өгч хэрэгжүүлэх нь амжилттай хэрэгжихийн үндэс юм.

# Өөрчлөлтийн муруй

## Сэтгэл санааны хариу үйлдэл

Түгших



Үгүйсгэх



Сэтгэлийн  
хөдөлгөөн



Айдас



Хүлээн авах



Ойлгож  
ухамсарлах



Эрч хүч



Өсөн дэвжих



Өөрчлөлтийг  
даван туулж  
чадах эсэхэд  
түгших

Тоохгүй  
орхивол  
бүх зүйл  
зүгээр  
болно гэж  
үгүйсгэх

Өөрчлөлтийг  
хүндээр  
хүлээн авах

Надад хэрхэн  
нөлөөлөх вэ  
хэмээн айх

Өөрчлөлтийг  
хүлээн авах  
арга замаа  
олох

Хийх ёстой  
зүйлээ ойлгох

Урам  
зоригтойгоор  
хийж эхлэх

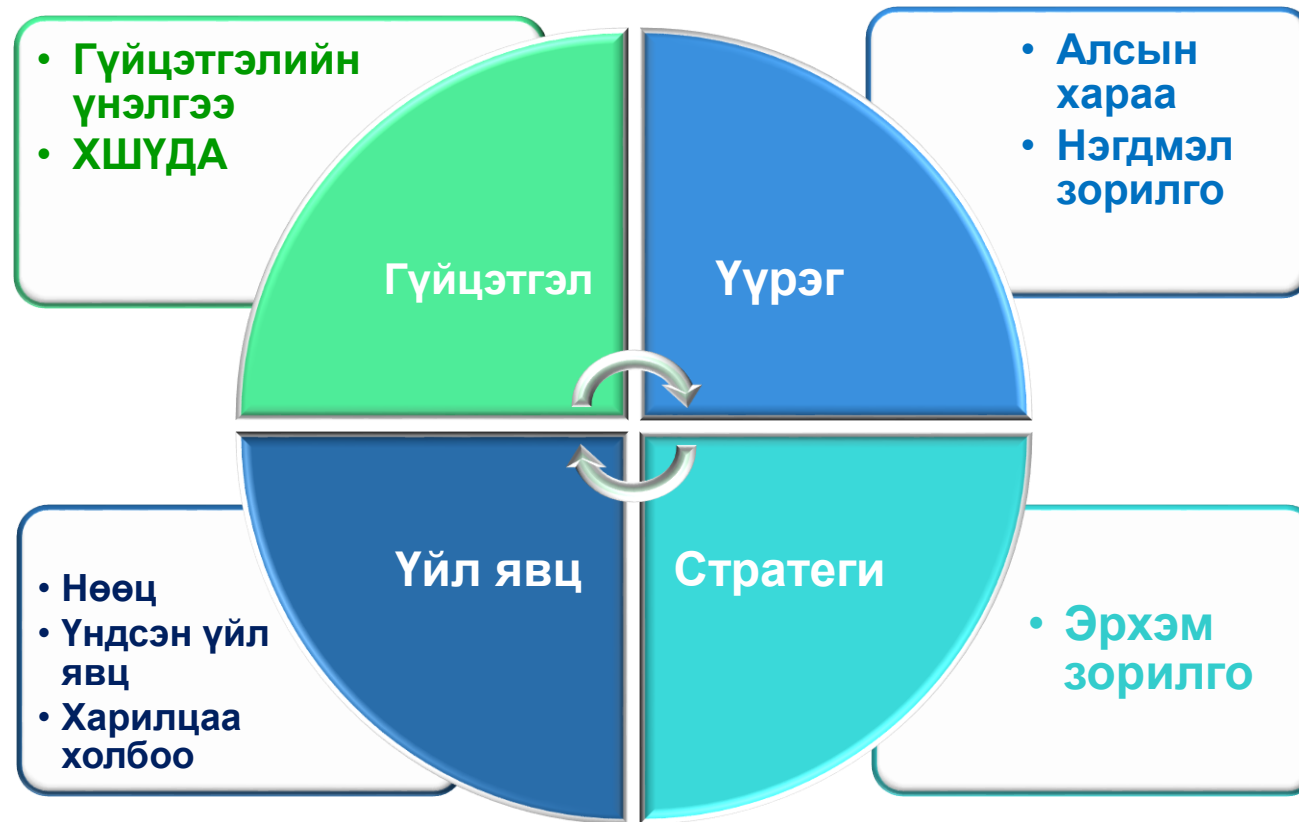
Өөрчлөлт нь  
ажлыг хийж  
гүйцэтгэх  
хөшүүрэг болсон  
ба Үр дүн гарч  
эхэлсэн

# Өөрчлөлтийн муруй

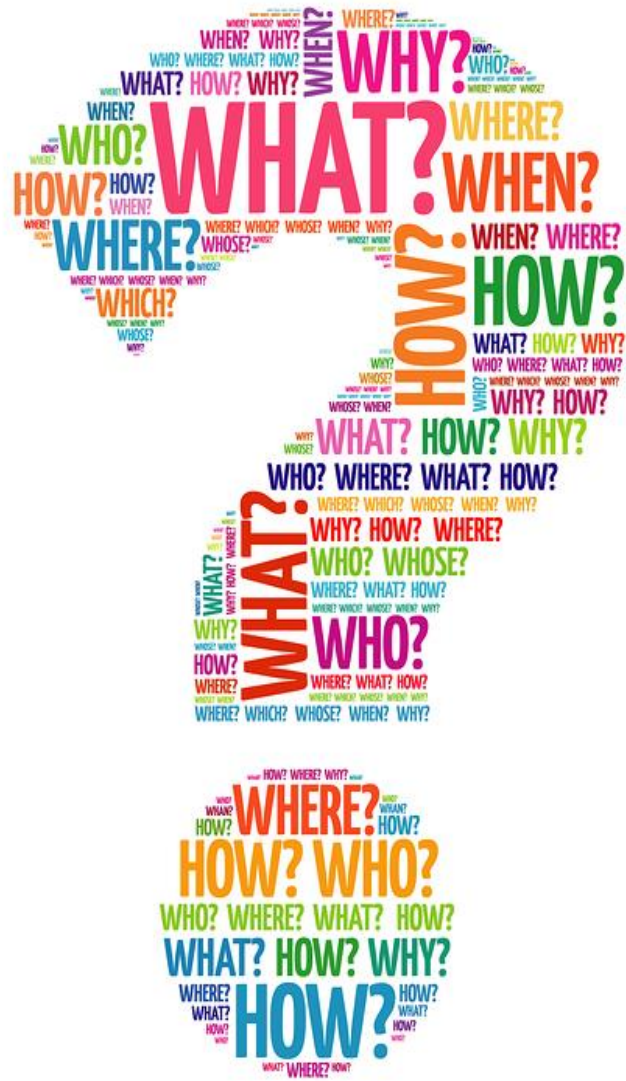
Өөрчлөлтийг хэрхэн хүлээн авч, хүлээн авах чадвараа нэмэгдүүлэх вэ?



# Тасралтгүй сайжруулалт



*Байгууллага үйл ажиллагааг байнга тасралтгүй сайжруулж хэвших хэрэгтэй. Хэрэв хэзээ ч, юу ч өөрчлөгдөхгүй бол хүмүүс үйл ажиллагаанд хайхрамжгүй хандаж эхлэн, зогсонги байдал, үр дүнгүй байдалд хүрнэ*





Canada

Mongolia:  
Enhancing Resource  
Management through  
Institutional Transformation

**Address:** Floor 3, National Times News Tower Khudaldaanii gudamj, Khoroo 1  
Chingeltei district, Ulaanbaatar-15160 Mongolia

**Phone:** 7610-5000