



ЗАСГИЙН ГАЗРЫН  
ХЭРЭГЖҮҮЛЭГЧ АГЕНТЛАГ  
**УСНЫ ГАЗАР**

# Гүйцэтгэлийн удирдлага, үнэлгээ, мэргэжлийн өсөлт хөгжил

*Усны газар*

Чак Конлон

MERIT төслийн Зөвлөх

2022 оны 9-р сарын 14-ний өдөр

---

## Зорилт

- Гүйцэтгэлийн удирдлага, гүйцэтгэлийн үнэлгээний ялгаа
- Удирдлага, албан хаагчийн үүрэг
- Үнэлгээнд анхаарах зүйлс
  - Гүйцэтгэлийн зорилт
  - Хүний нөөцийн ур чадвар
  - Сургалт хөгжлийн төлөвлөгөө

**Гүйцэтгэлийн удирдлага** нь дараах зүйлсийг удирдах үйл явц юм:

- Албан хаагчийн зан төлөвийг байгууллагын зорилго, зорилттой уялдуулах
- Албан хаагчийн гүйцэтгэлийг үнэлэх
- АХ-ийн болон байгууллагын гүйцэтгэл

**Гүйцэтгэлийн үнэлгээ** нь гүйцэтгэлийг үр дүнгийн хүлээлттэй харьцуулан тодорхой давтамжтай үнэлнэ. Үүнд:

- АХ-ийн гүйцэтгэлтэй нь холбоотой санал шүүмж өгөх
- Гүйцэтгэлийг сайжруулах боломж, чиглэлийг тодорхойлох
- Сурч хөгжих тодорхой төлөвлөгөө боловсруулж, хэрэгжүүлэх

**Гүйцэтгэлийн удирдлага  
VS Гүйцэтгэлийн  
үнэлгээ**

## Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь эргэх холбоо бүхий мөчлөг юм:

- Хамтын хариуцлагын механизм
- Байгууллага, нэгжийн зорилго, зорилтыг хэмжигдэхүйц, тодорхой байдлаар тодорхойлох
- АХ, удирдлагын хооронд гүйцэтгэлийн үр дүн, хүлээлтийн талаар нэгдсэн ойлголтыг бий болгох
- АХ, удирдлага байнга харилцаа холбоотой ажиллаж, санал шүүмж өгч авалцах, гүйцэтгэлийн коучингийн хийх
- АХ-ийг дэвшүүлсэн зорилгын биелэлт, гол ур чадвараа хөгжүүлэх, хувийн сургалт хөгжлийн төлөвлөгөөгөө хэрэгжүүлэхэд туслах
- Байгууллага, АХ-ийн аль аль нь үр бүтээлтэйгээр зорьсон үр дүндээ хүрэх
- Үр дүн, нөлөөг байгууллагын стратегитай уялдуулах

**Гүйцэтгэлийн үнэлгээ,  
хөгжлийн төлөвлөлтөд  
баримтлах зарчим**

# Шударга эсвэл үр дүнтэй байдлаар үнэлээгүй тохиолдолд үүсэх нөлөө

- Албан хаагч гүйцэтгэлээ илүү сайжруулах зорилгоор юу хийхээ мэдэхгүй төөрөгдөх
- Гүйцэтгэл сайтай албан хаагчийн хүсэл эрмэлзэл унтрах
- Гүйцэтгэл тааруу албан хаагч гүйцэтгэлээ илүү сайжруулах хүсэл эрмэлзэлгүй байх
- Сайжруулах чиглэлээ тодорхойлоогүй тохиолдолд зорилтот сургалт хөгжлийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлж чадахгүй байх
- Төсвийг үр дүнгүй зарцуулах
- АХ-дын зүгээс шударга бус байдалд дургүйцэх - хичээл зүтгэл гаргахгүйгээр өндөр үнэлгээ авсан бусад албан хаагчдад дургүйцэх
- Байгууллагын соёлд сөргөөр нөлөөлөх
- Гүйцэтгэл сайтай албан хаагчид ажлаас гарах
- Нэгжийн гүйцэтгэлд нөлөө үзүүлж, улмаар нэгжийн удирдлагын нэр хүндэд нөлөөлөх

## Удирдлагын үүрэг

### АХ-тай илүү ойр ажиллах

- Гүйцэтгэлийн үнэлгээнд санаачлагатай хандаж, үйл явцыг удирдах
- Ил тод, ойлгомжтой байх, шаардлагатай мэдээллийг нээлттэй хүргэх
- Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний биелэлтийн явцыг тогтмол хянах
- Гүйцэтгэлийн үр дүнгийн хүлээлтийг тодорхойлох, АХ-ийн гүйцэтгэлийн явцыг удирдан чиглүүлэх
- Нээлттэй харилцаа, хэлэлцүүлэг өрнүүлэх нөхцлийг бүрдүүлэх
- АХ тус бүрийн гүйцэтгэлд хамаарах баримт бичгийг тогтмол хөтлөх
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний албан ёсны ярилцлагыг төлөвлөх, хийх
- АХ-ийн саналыг сонсож, харгалзан үзсэний дараа эцсийн үнэлгээ өгөх

1. Үнэлгээний стандарт, аргачлалыг өөрөөр ойлгох
2. Нийтэд хамруулан үнэлэх
3. Нэгхэн удаагийн тохиолдолд үндэслэн үнэлэх
4. Нэг сайн, эсвэл муу чанарт нь төвлөрөн бусад хүчин зүйлсийг орхигдуулан үнэлэх
5. Бусадтай харьцуулан үнэлэх
6. Тайлант хугацааны бүхий л үеийн гүйцэтгэлийг үл харгалзан сүүлийн үеийн гүйцэтгэлд нь тулгуурлан үнэлэх
7. АХ-ийг биш, ажлын ач холбогдлыг үнэлэх
8. Ажилласан жилд тулгуурлан үнэлэх
9. Зан чанарын зөрүүтэй байдал эсвэл хувийн өрөөсгөл үзэлд автагдан үнэлэх

**Үнэлгээ хийж буй хүнд  
тулгарах асуудал**

**Үнэлгээний үр дүнд сэтгэл  
ханамжгүй байдал  
үүсгэх гол хүчин  
зүйлсийн нэг юм**

## Албан хаагчийн үүрэг

- Гүйцэтгэлийн үр дүнгийн хүлээлтийг тодорхой ойлгосон байх, шаардлагатай тохиолдолд тодруулах
- Тайлант хугацааны явцад өөрийн зорилго, зорилтын биелэлтийн явцыг хянах
- Гүйцэтгэлийн явцад учирч буй аливаа саад бэрхшээлийн талаар удирдлагыг мэдээллээр хангах
- Шаардлагатай үед удирдлагаас дэмжлэг хүсэх
- Гүйцэтгэлтэй холбоотой коучинг, санал шүүмжид нээлттэй, идэвхтэй хандах
- Өөрийн гүйцэтгэлийг сайжруулах зорилгоор санал шүүмж өгөхийг хүсэх
- Тайлант хугацааны үед гаргасан амжилт, алдаа, онооны талаар тэмдэглэл хөтлөх



## Удирдлага:

- Нэн түрүүнд үр дүнгийн хүлээлтийг тодорхой томъёолох (SMART байх)
- Үр дүнгийн хүлээлтэд хүрэхэд дэмжлэг туслалцаа шаардлагатай эсэхийг тодорхойлох (сургалт, менторинг, байгаа нөөц боломжийг ашиглах гэх мэт)
- Зорилго, зорилтод хүрэхэд нөлөөлөх аливаа өөрчлөлт, нөхцөл байдлын талаар тэмдэглэл хөтлөх
- АХ-ийн гүйцэтгэлтэй холбоотой асуудлыг үнэн зөв баримтжуулах
- Ярилцлагад сатаарах зүйлгүй хийх тохиромжтой цаг, байршлыг тогтох
- АХ-ид ярилцлагын цаг, зорилгын талаар урьдчилан мэдэгдэх
- Ингэснээр АХ өөрийн гүйцэтгэлийг үнэлж, ололт амжилтаа дүгнэх боломж олгодог
- Удирдлагын зүгээс АХ-ийн амжилт, алдаа онооны алинд нь ч өөрийн оролцоо, оруулсан хувь нэмрийг шударгаар тодорхойлох

## Ярилцлагын өмнө

**Ярилцлагад сайтар бэлдэх  
нь үр дүнг нэмэгдүүлж,  
үйл явцыг хялбаршуулна**

## Удирдлага:

- Ярилцлагыг нарийвчлан төлөвлөж, үргэлжлэх хугацааг хангалттай төлөвлөх
- Шаардлагатай тоо мэдээллийг цуглуулж, нягтлах
- АХ-ийн урьдчилан хийсэн өөрийн үнэлгээг хянах
- АХ-ийн туршлага, түвшинд тохируулан төлөвлөх
- Үнэлгээнд нөлөөлөх өөрийн өрөөсгөл үзлийг анзаарах

## Ярилцлагын өмнө

- Тайван орчин бүрдүүлж, харилцан яриаг нээлттэй өрнүүлэх
- Үнэлгээний үндэслэлийг тайлбарлах. Тухайлбал, гүйцэтгэлийн үр дүн, зан төлөв, сурч хөгжих боломж гэх мэт...
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээнд ашигласан баримт бичиг, бусад хүчин зүйлсийг тайлбарлах
  - Тайлант хугацааны өмнө дэвшүүлсэн зорилтууд
  - Үр дүнг үнэлэх гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд
  - Ур чадварын үнэлгээ
  - Сургалт хөгжилтэй холбоотой үйл явц
- Онцлох үр дүн, ололт амжилт, сайжруулах чиглэл, боломжийг АХ, удирдлага хамтдаа нягтлах.

## Ярилцлагын үеэр

**Ярилцлагыг садаа болох  
зүйлсээс ангид хийх.  
АХ-ид анхаарлаа бүрэн  
дүүрэн хандуулах**

- Ерөнхийлж ярихгүй байх. Эерэг, сөрөг зан төлөвийнх нь талаар тодорхой жишээгээр тайлбар өгөх
- АХ-ид өөрийн гүйцэтгэлтэй холбоотой тайлбар, мэдээлэл өгөх цаг хугацаа олгох:
  - Өөрийнхөө гүйцэтгэлийг хэр үнэлж байна вэ?
  - Ололт амжилттай ямар ажлуудыг хийж гүйцэтгэсэн бэ?
  - Өөрийн ур чадварыг илтгэх ямар жишээ татсан бэ?
  - Ямар ур чадвараа хөгжүүлэх шаардлагатай вэ?
  - Сургалт хөгжлийн төлөвлөгөөнийхөө дагуу хэрэгжүүлсэн зүйлс юу вэ?
  - Дараагийн тайлант хугацаанд сургалт хөгжлийн хүрээнд юунд анхаарах вэ?

## Ярилцлагын үеэр

**Идэвх санаачлагыг  
нэмэгдүүлэх, санал  
шүүмж ийг бүтээлч  
байдлаар өгөх аргуудыг  
ашиглах**

- Гаргасан ололт амжилт, тулгарсан хүндрэл бэрхшээлийн талаар ярилцан хамтран дүгнэх
- Гүйцэтгэл сайжруулах шаардлагатай чиглэлээр харилцан ойлголтод хүрэх
- Одоогийн гүйцэтгэл нь карьерийнх нь урт хугацааны зорилготой нийцэж буй эсэхийг ярилцах
- Дараагийн тайлант хугацааны төлөвлөгөөг тодорхой гаргах
- Ярилцлагыг богино хугацаанд яаран хийхгүй байх, давамгай байдал үүсгэж, ихэнх хугацаанд өөрөө ярихгүй байх
- Хэт нарийн ширийнд анхаарч, төөрөгдөхгүй байх
- Гүйцэтгэл хангалтгүй эсвэл сайжруулах шаардлагатай тохиолдолд шалтгаан, цаашид хэрхэн сайжруулах боломжтойг асуух

## Ярилцлагыг үеэр

- Эерэг хандлагаар сонсох; АХ-ийн санал болгосон шинэ мэдээлэл, санал санаачлагад нээлттэй хандах
- Үр дүнд хамаарах эерэг, сөрөг шүүмжийн аль альныг нь өгөх
- Зарим “факт, мэдээлэл” нь АХ-тай холбоотой аливаа таамаглал, хандлагыг санамсаргүй байдлаар үүсгэж болзошгүйг анхаарах
- Харилцан тохиролцсон гол зүйлс, зорилго, зорилт, хугацаа зэргийг тэмдэглэж дараах хүрээнд дүгнэх:
  - Гаргасан ололт амжилтыг дүгнэж, үнэлгээг танилцуулах
  - Дараагийн тайлант хугацаанд дэвшүүлсэн зорилго, зорилт, хугацааг тодорхойлох
  - Гүйцэтгэлээс хүлээгдэх үр дүн, стандартыг ярилцах
  - Удирдлага өөрийн зүгээс үзүүлэх боломжтой дэмжлэг тусалцааг танилцуулах
  - Үнэлгээг баталгаажуулж гарын үсэг зурах өдрийг тогтох
  - АХ-ийн гүйцэтгэлийн үр дүн, ахиц дэвшил нь удирдлагад ач холбогдолтой зүйл гэдгийг ойлгуулж, тогтмол эргэх холбоотой ажиллахаа илэрхийлэх

## Ярилцлагын үеэр

### SMART зорилго дэвшүүлэх:

Тодорхой

Хэмжигдэхүйц

Бодитой

Ач холбогдолтой

Цаг хугацаатай

## SMART Зорилго, зорилт

**S**

**Тодорхой:** Зорилго хүссэн үр дүнд хүргэх тодорхой байх

**M**

**Хэмжигдэхүйц:** Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд хэмжигдэхүйц байх

**A**

**Бодитой:** Зорилго биелэгдэхүйц бодит байх

**R**

**Ач холбогдолтой:** Стратегийн зорилготой уялдсан, хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн байх

**T**

**Цаг хугацаатай:** Төсөл, ажлын хэрэгжилтийн явцын хяналтыг хийх, бүрэн дуусгах тодорхой хугацаатай байх

# SMART зорилго, жишээ

Тодорхой: Зорилго хүссэн үр дүнд хүргэх тодорхой байх

Бодитой: Зорилго биелэгдэхүйц бодит байх

Удирдлагын мэдээллийн шинэ системийг зөвлөх багтай хамтран нэвтрүүлж 2022-2023 оны санхүүгийн жилийн эцэст байгууллагын үйл ажиллагааны олон өөр процесийг нэг платформд нэгтгэх замаар ажлын бүтээмжийг 40 хувь сайжруулах

Ач холбогдолтой: Стратегийн зорилготой уялдсан, хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн байх

Хэмжигдэхүйц: Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд хэмжигдэхүйц байх

Цаг хугацаатай: Бүрэн дуусгах тодорхой хугацаатай байх



# SMART зорилго, жишээ

Хэмжигдэхүйц: Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд хэмжигдэхүйц байх

Ач холбогдолтой: Стратегийн зорилготой уялдсан, хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн байх

Бүх хэлтсийн АХ-дын 90-с доошгүй хувийг шинээр нэвтрүүлэх мэдээллийн системийг бүрэн ашиглаж ашиглаж сурах сургалтад 2023-2024 оны санхүүгийн жилийн эхний хагас гэхэд хамруулсан байх

Цаг хугацаатай: Бүрэн дуусгах тодорхой хугацаатай байх

Бодитой: Зорилго биелэгдэхүйц бодит байх

# SMART зорилго, жишээ

Ач холбогдолтой: Стратегийн зорилготой уялдсан, хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн байх

Худалдан авах үйл ажиллагаанд зарцуулж буй цагийг богиносгох, үр ашигтай зарцуулах үүднээс бараа бүтээгдэхүүн, тэдгээрийн үнэ, ханган нийлүүлэгчийн мэдээллийг тусгасан мэдээллийг бааз бий болгож худалдан авалтанд зарцуулж буй хугацааг 20 хувиар багасгах

Бодитой: Зорилго биелэгдэхүйц бодит байх

Тодорхой: Зорилго хүссэн үр дүнд хүргэх тодорхой байх

Хэмжигдэхүйц: Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд хэмжигдэхүйц байх

---

## SMART шалгуурыг хангаагүй зорилгын жишээ

7 хоногийн эцэст удирдлагын зүгээс өгсөн үүрэг даалгаварыг бүрэн гүйцэтгэх зорилгоор цагийн менежментийн чадвараа хөгжүүлэх зорилго болон хийж гүйцэтгэх ажлын жагсаалтаа цаг хугацаатай нь гаргасан байх

# Дасгал # 1

## 1. АХ:

Гүйцэтгэлийн зорилгоос нэгийг сонгон SMART аргаар тодорхойлсон эсэхийг нягтлах

2. Энэ зорилгын биелэлтийг ярих

3. Өөрийн гүйцэтгэлийг үнэлэх

## 1. Удирдлага:

Гүйцэтгэлийн биелэлтэд санал шүүмж өгөх

2. Үнэлгээг баталгаажуулах эсвэл өөрийн үнэлгээний үндэслэлийг тайлбарлаж боломжит өөр үнэлгээг ярилцах

## SMART Зорилго, Зорилт

---

## Гол ур чадвар

- **Ур чадвар нь** ажил үүргээ амжилттай гүйцэтгэхэд шаардагдах **зан төлөвөөр илрэх** бусдад ажиглагдахуйц мэдлэг, ур чадвар, чадамж, араншин, мотивац юм.
- **Гол ур чадвар нь** бүх албан хаагчийн хувьд амжилттай ажиллахад шаардагдана, байгууллагын хувьд байгууллагын зорилго, зорилтыг биелэлтийг хангахад шаардагдана.
- **Функциональ / техникийн ур чадвар нь** үндсэн ур чадвараас гадна тодорхой мэргэжлийн албан тушаалыг амжилттай хашихад шаардагдах чадвар юм.

## ТАЗ болон MERIT –н Ур чадварын хүрээгээр тодорхойлсон ур чадварууд



## Дасгал # 2

Удирдлага:

Өнгөрсөн тайлант хугацаанд харилцааны ур чадвартаа үндэслэн амжилттай ажилласан хоёр ажлынхаа тухай ярьна уу.

*АХ:*

*Хариулт*

*АХ, Удирдлага:*

*Үнэлгээг харилцан ярилцсаны үндсэн дээр хийх*

## Харилцаа

Харилцан яриаг таслалгүй сонсож, мэдээллийг тодорхой, цэгцтэй танилцуулдаг.

Харилцагчийн яриаг таслалгүй анхааралтай сонсдог.

Харилцагчийн хэлсэн, дамжуулсан санааг тодруулан баталгаажуулдаг (асуултыг давтан асуух, нэмэлт асуулт асуух гэх мэт).

Холбогдох мэдээллийг тодорхой товч байдлаар хүргэдэг (аман болон бичгээр).

## Дасгал # 3

Удирдлага:

Өнгөрсөн тайлант хугацаанд асуудал тодорхойлох ур чадвартаа үндэслэн амжилттай ажилласан хоёр ажлынхаа тухай ярьна уу.

*АХ:*

*Хариулт*

*АХ, Удирдлага:*

*Үнэлгээг харилцан ярилцсаны үндсэн дээр хийх*

## Асуудал тодорхойлох, шийдвэр гаргах

Өдөр тутмын үйл ажиллагаандаа бодлого, дүрэм, журмыг баримтлан ажилладаг.

Нөхцөл байдалд хамаарах шаардлагатай мэдээллийг цуглуулдаг.

Аливаа асуудлаар бусадтай зөвлөлдөх шаардлагатай эсэхийг мэддэг.



## Дасгал # 4

Удирдлага:

Өнгөрсөн тайлант хугацаанд хамтарсан баг/ажлын хэсэгт үр дүнтэй ажилласан **хоёр** ажлынхаа талаар ярьна уу. Ямар зорилготой ажлууд байсан бэ? Та яг ямар хувь нэмэр оруулсан бэ?

*АХ: Хариулт*

*АХ, Удирдлага үнэлгээг харилцан ярилцсаны үндсэн дээр хийнэ*

## Багаар ажиллах

Бусадтай нээлттэй, илэн далангүй, шударга харилцаж, амлалтаа биелүүлэх замаар харилцаанд итгэлцлийг бий болгодог.

Хамтын ажиллагааны хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлдог.

Бусдын үзэл бодлыг ойлгож, идэвхтэй сонсдог.

Өөрийн үзэл бодол, мэдээллийг нээлттэй хуваалцдаг. Бусдын санал бодол, хувь нэмрийг хүндэтгэн үздэг.

Амласан амлалт, хүлээсэн үүргээ биелүүлдэг.

## Дасгал # 5

Удирдлага:

Өнгөрсөн тайлант хугацаанд мэргэжлийн өсөлт хөгжлийн хувьд ололт амжилттай ажилласан тохиолдлоо ярина уу.

*АХ:*

*Хариулт*

*АХ, Удирдлага:*

*Үнэлгээг харилцан ярилцсаны үндсэн дээр хийх*

## Дасгал # 6

Удирдлага:

Дараагийн тайлант хугацаанд ямар чиглэлээр мэргэжлийн хувьд өөрийгөө хөгжүүлэхэд анхаарах вэ? Таны гүйцэтгэлд хамгийн ихээр нөлөөлөх зүйл юу вэ?

*Мэргэжлийн ур чадвар*

*Хүний нөөцийн ур чадвар*

*АХ:*

*Хариулт*

## Сургалт хөгжил

- Ярилцлагын үеэр амласан аливаа амлалт, харилцан тохиролцсон зүйлсийг баталгаажуулан, гарын үсэг зурах
- Ажил үүргээ гүйцэтгэх явцад нь тогтмол эргэх холбоотой ажиллаж, ярилцлагын үр дүнг нэмэгдүүлэх
- Харилцан тохиролцсон зүйлс, амлалтын биелэлтийг хянах
- Бүх АХ-дад адил тэнцүү анхаарал хандуулах. Сайн, дундаж, тааруу гүйцэтгэлтэй АХ-дад хангалттай анхаарч ажиллах
- Сургалт, хөгжлийг нь дэмжих чиглэлээр харилцан тохиролцсон асуудлыг шийдэж ажиллах
- Дараагийн тайлант хугацааны ярилцлагыг гүйцэтгэл сайжирсан байдал, гаргасан хичээл зүтгэлийг нь жишээ татаж ярилцах

## Ярилцлагын дараа

Ярилцлагыг баримтжуулан,  
эргэх холбоотой ажиллах нь  
удирдлагын үүрэг юм

---

## Дүгнэлт

***Албан хаагч тус бүрээс албан тушаалын ангилал, зэрэглэлээс үл хамаарч байгууллагын үнэт зүйлс, зарчимд нийцүүлэн үлгэр дуурайлал авахуйц гүйцэтгэлтэй ажиллахыг хүлээдэг.***

***Гүйцэтгэлийг бүтээлч, үр дүнтэй байдлаар үнэлэх нь албан хаагчийн мэргэжлийн өсөлт хөгжилд үнэ цэнэ бий болгож, байгууллагын бүтээмжийг нэмэгдүүлдэг.***



Монгол Улс:  
Институцийн өөрчлөлт хийх замаар эрдэс  
баялгийн менежментийг сайжруулах (MERIT)

**Хаяг:**

Монгол Улс, Улаанбаатар-15160, Чингэлтэй  
дүүрэг, 1-р хороо, Худалдааны гудамж, Нэйшнл  
Таймс Ньюс Тауэр, 3-р давхар

Утас: 7610500

[www.merit.mn](http://www.merit.mn)

[www.portal.merit.mn](http://www.portal.merit.mn)