

ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА

HR-0101R

Хариуцагч Хүний нөөцийн чиг үүрэг	Шинэчлэгдсэн огноо 2015.08.17
Танилцах Зэрэг 3 ба түүнээс дээш түвшний ажилтан	Хавсралт HR-0101R-A1, HR-0101R-A2, HR-0101R-A3, HR-0101R-A4, HR-0101R-A5.

БОДЛОГО / POLICY

М-Си-Эс Группын харьяа компаниудад гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлснээр ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг өндөр байлгаж улмаар бизнесийн үр дүнг нэмэгдүүлнэ.

Гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоо нь компани, нэгж болон ажилтан бүрийн зорилго, зорилтыг тодорхойлох, хэрэгжүүлэх, явцыг хянах, гүйцэтгэлийг үнэлэх, шийдвэр гаргах, сайжруулах цогц үйл ажиллагаа байна.

Гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлснээр ажилтны ажлын гүйцэтгэл тогтмол сайжирч байх ёстой бөгөөд гүйцэтгэлийн үр дүн нь ажилтан цаашид өсөн дэвших гол хүчин зүйл болно.

Удирдах ажилтан гүйцэтгэлийн удирдлагын үйл ажиллагааг бүх түвшинд тодорхой, ойлгомжтой байлгаж, хэрэгжүүлнэ.

Ажилтны ажлын зорилго, зорилт нь компанийн бизнесийн зорилттой нягт уялдаатай байна.

Ажилтан нь өөрийгөө хөгжүүлэн, ажлын гүйцэтгэлийг байнга сайжруулах үүрэгтэй байна.

Ажлын гүйцэтгэлд явцын хяналт тавих, үнэлгээ дүгнэлт өгөх, сэдэлжүүлэх, сургаж хөгжүүлэх замаар ажилтны гүйцэтгэлийг сайжруулах нь удирдлагын нэн тэргүүнд тавигдах үүргийн нэг байна.

Ажилтны гүйцэтгэлийг үнэлэхэд үнэн зөв, шударга зарчмыг баримтална.

ЗОРИЛГО / PURPOSE

Ажилтны гүйцэтгэлийг үнэлэх үйл ажиллагааг зохион байгуулах.

НЭР ТОМЬЁО / GLOSSARY

Гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоо (Performance Management System) - компани, нэгж болон ажилтан бүрийн зорилго, зорилтыг тодорхойлох, хэрэгжүүлэх, гүйцэтгэлийг хэмжих, үнэлэх, сайжруулах цогц үйл ажиллагаа

Гүйцэтгэлийн үнэлгээ (Performance Appraisal) - ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг тавигдсан зорилгын хүрээнд тогтсон хугацаанд нэгтгэн үнэлсэн дүгнэлт

Гүйцэтгэлийн гол үзүүлэлтүүд (Key Performance Indicators – KPI) - тухайн ажлын байр, функцийн үндсэн зорилгод хүрэхийн тулд хийгдэх үйл ажиллагааны хэмжигдэхүйц шалгуур үзүүлэлтүүд

Ажил, хөгжлийн төлөвлөгөө (Work and Development Plan – W&DP) - ажилтан хариуцсан ажил үүрэг болон ур чадвараа тодорхой зорилгын хүрээнд хөгжүүлэх, сайжруулахад чиглэгдсэн төлөвлөгөө

Ажил, хөгжлийн төлөвлөгөө = Ажлын төлөвлөгөө + Хувийн хөгжлийн төлөвлөгөө

Хамтран ажиллагчид (Stakeholders) - ажилтны чиг үүргийн удирдлага, хамтран ажилладаг болон удирдлага доор ажилладаг ажилтнууд

Хонхон муруй (Bell Curve) – компанийн болон алба, нэгжийн хэмжээнд нийт ажилтнуудын гүйцэтгэлийн үнэлгээг нэгтгэн байршуулсан гүйцэтгэлийн үнэлгээний стандарт тархалт

ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА

HR-0101R

Тохируулга хийх уулзалт (Calibration meeting) – компанийн болон алба, нэгжийн хэмжээнд ажилтны гүйцэтгэлийг нэгтгэн харж гүйцэтгэлийн үнэлгээний стандарт тархалттай харьцуулан тохируулга хийх удирдлагын багийн уулзалт

1x1 уулзалт – ажилтны ажлын гүйцэтгэл, явц, үр дүнг ярилцах, дүгнэх ажилтан удирдлага хоёрын хооронд хийх уулзалт

АЖИЛБАР / PROCEDURE

Гүйцэтгэлийн удирдлагын үйл явц дараах алхмаар хэрэгжинэ:



Зорилго, зорилт тодорхойлолт

- Компани болон алба, нэгжийн тухайн жилийн зорилго, зорилтыг компанийн урт хугацааны зорилго, зорилттой уялдуулан удирдлагын багаар хэлэлцэж, 12-р сараас өмнө урьдчилан тодорхойлсон байна.
- Компанийн түвшинд тодорхойлсон зорилго, зорилтуудыг газар, алба, нэгжийн түвшинд бүрэн гүйцэд буулгана ([HR-0101R-A1](#)).
- Ажилтны ажлын зорилго, зорилтыг алба нэгжийн зорилго, зорилттой уялдуулан “Ажилтны ажил, хөгжлийн төлөвлөгөө”-нд тусгана ([HR-0101R-A2](#)).
- Албан тушаалын шатлал тус бүрт гүйцэтгэлийн үнэлгээний үзүүлэлтүүдийг заавал тусгана:

ҮНЭЛГЭЭНИЙ ҮЗҮҮЛЭЛТҮҮД	Гүйцэтгэх удирдлага	Удирдлагын багийн чиг үүрэг хариуцсан удирдлага	Менежер, ахлах ажилтан	Ажилтан, мэргэжилтэн	Ажилчин
Компанийн санхүүгийн зорилтот үзүүлэлтүүд – Financial KPI	Санхүүгийн тайлангаас				
Байгууллага/функц/хариуцсан ажлын зорилтот	Компанийн ТУЗ	Гүйцэтгэх удирдлага/	Чиг үүргийн	Шууд удирдлага	Шууд удирдлаг

ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА

HR-0101R

үзүүлэлтүүд – Functional KPI		Группын чиг үүргийн удирдлага	удирдлага		а
Ажилтны ажил, хөгжлийн төлөвлөгөөний биелэлт – W&DP		Гүйцэтгэх удирдлага	Чиг үүргийн удирдлага	Шууд удирдлага	
Удирдах ажилтны үнэлгээ – Managerial Assessment	Хамтран ажиллагчдын үнэлгээ		Шаардлага тай бол		
Байгууллагын соёлын судалгаа –OCS	Бүх ажилтнаас авсан судалгааны дүн		Шаардлага тай бол		
Багийн үр дүнт ажиллагааны үнэлгээ – TEA	Удирдлагын багийн үнэлгээ	Шаардлагатай бол удирдлагын өргөтгөсөн баг			

- Компанийн үйл ажиллагааны онцлогтой уялдуулан нэмэлт шалгуур үзүүлэлт оруулж болно.
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний үзүүлэлтүүд, эзлэх хувийн жинг албан тушаал, ажлын байр тус бүрээр гаргаж компанийн гүйцэтгэх удирдлагын тушаалаар батална ([HR-0101R-A3](#)).

Явцын үнэлгээ

- Шууд удирдлага ажилтны ажлын төлөвлөгөөний гүйцэтгэлийг сар, улирал, хагас жилийн давтамжтайгаар үнэлэх бөгөөд тухай бүр баримтжуулж хадгална ([HR-0101R-A2](#)) ([HR-0101R-A3](#)).
- Компанийн онцлогоос хамааран явцын үнэлгээний хэлбэр, давтамж, урамшуулал тооцож олгох хугацааг ажлын байр тус бүр дээр гаргаж гүйцэтгэх удирдлагын тушаалаар баталж хэрэгжүүлнэ.

Жилийн эцсийн үнэлгээ

- Жилийн эцсийн үнэлгээ нь компани, алба нэгж, ажилтны тухайн жилийн зорилго, зорилтын биелэлтийг үнэлэх, дүгнэх үйл явц юм.
- Хамтран ажиллагчдын үнэлгээг “Managerial Assessment” (MA) үнэлгээгээр гаргах ба үнэлгээг компанийн хүсэлтээр М-Си-Эс Холдинг ХХК-ийн Хүний нөөцийн газраас удирдлагын багийн гишүүдэд жилд нэг удаа хийнэ. Гүйцэтгэх захирлын баталсан жагсаалтын дагуу өргөтгөсөн удирдлагын баг, түүнээс доош түвшинд хийж болно.
- Байгууллагын соёлын судалгаа (OCS)-г компанийн хүсэлтээр М-Си-Эс Холдинг ХХК-ийн Хүний нөөцийн газраас жилд нэг удаа хийнэ.
- Багийн үр дүнт ажиллагааны үнэлгээ (TEA)-г компанийн хүсэлтээр М-Си-Эс Холдинг ХХК-ийн Хүний нөөцийн газраас удирдлагын багийн гишүүдээс жилд нэг удаа авна.
- Ажилтан “Ажил, хөгжлийн төлөвлөгөө”-ний гүйцэтгэлээ үнэлэх бөгөөд гүйцэтгэлийн үнэлгээний ярилцлагын хуудсыг бөглөн шууд удирдлагад өгнө ([HR-0101R-A4](#)).
- Шууд удирдлага ажилтантай 1x1 уулзалт хийн ажилтны хамтран ажиллагчдын болон өөрийн үнэлгээ дүгнэлтэд үндэслэн ажилтны жилийн эцсийн гүйцэтгэлийн урьдчилсан үнэлгээг гаргана.
- Шууд удирдлага ажилтны гүйцэтгэлийн урьдчилсан үнэлгээнд үндэслэн ажилтны гүйцэтгэлийн рэйтингийг “5” онооны үнэлгээний системээр тодорхойлно ([HR-0101R-A5](#)).
- Ажилтан тус бүрийн үнэлгээг хүний нөөцийн нэгж компанийн болон чиг үүргийн “Хонхон муруй”-д байрлуулна. Нэгжийн нийт ажилтны гүйцэтгэл нь гүйцэтгэлийн стандарт тархалтаас илт зөрүүтэй гарвал нэгжийн хэмжээнд ажилтны үнэлгээг дахин хийнэ.
- Удирдлагын өргөтгөсөн багийн үнэлгээг компанийн удирдлагын багийн “Тохируулга хийх уулзалт”-аар хэлэлцэж эцэслэн шийдвэрлэнэ.

ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА

HR-0101R

18. Компанийн удирдлагын багийн гишүүдийн жилийн эцсийн гүйцэтгэлийн үнэлгээг гүйцэтгэх удирдлага шийдвэрлэнэ.
19. Компанийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний жилийн эцсийн тайланг М-Си-Эс Группын Хүний нөөц хариуцсан захиралд хүргүүлнэ.

Эцсийн шийдвэр гаргалт

20. Ажилтны гүйцэтгэлийн үнэлгээ 80%-с доошгүй бол ажилтанд урамшуулал олгож болно.
21. Ажилтны гүйцэтгэлийн үнэлгээнд үндэслэн чиг үүргийн удирдлага хүний нөөцийн нэгжтэй хамтран ажилтантай холбоотой дараах саналыг гүйцэтгэх удирдлагад гаргана.
 - ✓ Сайшаан талархах
 - ✓ Албан тушаал шилжүүлэх, дэвшүүлэх, зэрэг ахиулах
 - ✓ Цалин хөлс, урамшууллыг нэмэгдүүлэх
 - ✓ Ажил сайжруулах төлөвлөгөө өгөх
 - ✓ Анхааруулах, сахилгын шийтгэл ногдуулах
22. Гүйцэтгэх удирдлагын тушаалаар дээрх шийдвэрийг баталгаажуулна.
23. Шууд удирдлага ажилтантай гүйцэтгэлийн жилийн үр дүнгийн талаар уулзалт хийнэ:
 - ✓ Гүйцэтгэлийн эцсийн үнэлгээ
 - ✓ Тушаал, шийдвэр
 - ✓ Үнэлэлт дүгнэлт - Feedback
 - ✓ Дараа жилийн зорилго, зорилт

.... ОНЫ OGSM ТӨЛӨВЛӨГӨӨ

Компани:

Харьяалах нэгж:

ЗОРИЛГО	ЗОРИЛТ	СТРАТЕГИ	ХЭМЖҮҮР	ХАРИУЦАХ ЭЗЭН	ХУГАЦАА

БОЛОВСРУУЛСАН: _____ / Нэрийн тайлал /

БАТАЛСАН: _____ / Нэрийн тайлал /

Огноо: _____ (он. сар. өдөр)

АЖИЛТНЫ АЖИЛ, ХӨГЖЛИЙН ТӨЛӨВЛӨГӨӨ

Эцэг / Эхийн нэр:

Нэр:

Албан тушаал:

I. АЖЛЫН ТӨЛӨВЛӨГӨӨ				
Ажилтан:			Шууд удирдлага:	
ЗОРИЛТ	ХИЙГДЭХ АЖИЛ	ХЭМЖҮҮР	ХАРИУЦАХ ЭЗЭН	ХУГАЦАА

II. ХУВИЙН ХӨГЖЛИЙН ТӨЛӨВЛӨГӨӨ					
Ажилтан:			Шууд удирдлага:		
КАРЬЕРИЙН ТӨЛӨВЛӨГӨӨ					
1-2 жилийн хугацаанд:					
3-5 жилийн хугацаанд:					
УР ЧАДВАРАА ХӨГЖҮҮЛЭХ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ					
ХӨГЖҮҮЛЭХ УР ЧАДВАР	ЗОРИЛТОТ ТҮВШИН	ХИЙГДЭХ АЖИЛ	ХЭМЖҮҮР	ХАРИУЦАХ ЭЗЭН	ХУГАЦАА
ЯРИЛЦЛАГЫН ТЭМДЭГЛЭГЭЭ					
ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ТЭМДЭГЛЭГЭЭ					

БАТАЛСАН:

Ажилтан: _____ / Нэрийн тайлал /

Удирдлага: _____ / Нэрийн тайлал /

АЖИЛТНЫ АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛИЙГ ДҮГНЭХ ХУУДАС (KPI)

Эцэг / Эхийн нэр:

Нэр:

Албан тушаал:

Үнэлгээ хийсэн хугацаа: 1 улирал/2 улирал/3 улирал/жилийн эцсийн

ҮНДСЭН ҮЗҮҮЛЭЛТҮҮД	ХЭМЖҮҮР	ЗОРИЛТОТ ҮР ДҮН	ЭЗЛЭХ ХУВЬ	ГҮЙЦЭТГЭЛ (ТООГООР)	ГҮЙЦЭТГЭЛ (ХУВИАР)	ТАЙЛБАР
Дүн			100%		...%	

ҮНЭЛСЭН: Ажилтан _____ / Нэрийн тайлал /
Удирдлага: _____ / Нэрийн тайлал /

БАТАЛСАН: _____ / Нэрийн тайлал /
Огноо _____ (он. сар. өдөр)

ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЯРИЛЦЛАГАД БЭЛДЭХ ХУУДАС
/АЖИЛТНЫ ӨӨРИЙГӨӨ ҮНЭЛЭХ ХУУДАС/

STAR загвар:

Situation	Нөхцөл байдал	Танд тулгарч байсан асуудал, нөхцөл байдал юу байсан бэ?
Task	Даалгавар	Та ямар арга хэмжээ авахаар төлөвлөсөн, шийдвэрлэсэн бэ?
Action	Үйлдэл	Та ямар арга хэмжээ авч, юу хийсэн бэ?
Result	Үр дүн	Таны үйлдлийн үр дүн нь юу байсан бэ?

Сүүлийн 12 сарын хугацаанд таны гаргасан хамгийн чухал амжилтууд юу вэ?

STAR загварын дагуу бичнэ үү

Сүүлийн 12 сарын хугацаанд тулгарч байсан бэрхшээлтэй асуудлууд юу байв? (хамгийн бэрхшээлтэйгээс нь эхлэнэ үү)

STAR загварын дагуу бичнэ үү

Цаашид таныг хөгжүүлэхэд тус болох сургалт болон бусад арга хэмжээнүүдийг тодорхойлно уу

Цаашидын зорилтуудыг биелүүлэхэд удирдлагын зүгээс ямар туслалцаа хэрэгтэй байгааг тодорхойлно уу?

Ажилтны гарын үсэг:

Огноо:

“5” ОНООНЫ РЕЙТИНГИЙН ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТАЙЛБАР

Рейтинг	Үнэлгээний тайлбар
5-хүлээлтийг байнга давуулсан, онцгой сайн /110%+/ 	Байгууллагад оруулсан хувь нэмэр болон ажлаа онцсайн хийдэг нь олон нийтэд хүлээн зөвшөөрөгдсөн. Гүйцэтгэл нь бүх хүлээлтийг нилээд давсан, шилдэг төлөвлөлт, гүйцэтгэл болон санал санаачлагаараа чухал, нөлөөлөхүйц үр дүн гаргасан. Ажилтан байнгын үлгэр жишээ онцгой зан үйлийг харуулдаг.
4-хүлээлтийг бүрэн хангасан, заримдаа давуулсан /100%-110%/	Өөрийн чадавхи чадамжийг бүрэн дүүрэн ашиглаж чадсанаар тавигдсан зорилго зорилтуудыг давуулан гүйцэтгэсэн. Байгууллагад онцлохуйц хувь нэмэр оруулсан. Тогтмол үр дүнтэй болон хааяа үлгэр жишээ онцгой зан үйл гаргадаг.
3-хүлээлтийг бүрэн хангасан /90%-99%/	Гүйцэтгэлийн хүлээлтэнд бүрэн хүрдэг, багагүй хувь нэмэр оруулагч бөгөөд бизнест хүлээгдэж буй түвшинд хүрэхээр үнэлэхүйц хувь нэмэр оруулж байгаа. Зорилтод хүрэхийн тулд шаардлагатай зан үйлийг хийдэг болон зонхилох үүрэг даалгаврыг гартаа авдаг.
2-Хүлээлтийг хэсэгчлэн хангасан /80%-89%/	Гүйцэтгэлийн хүлээлтээс доогуур байдаг. Гүйцэтгэлийн үр дүн хэсэгчлэн хүлээлтийг хангадаг боловч тавигдсан зорилтоос доогуур. Бүх төлөвлөсөн зорилтуудыг биелүүлсэн боловч хоцорсон эсвэл зохих зан үйл гаргалгүйгээр гүйцэтгэсэн.
1-Хүлээлтийг хангаагүй /80%-/	Гүйцэтгэл хүлээн зөвшөөрөшгүй түвшинд. Хангалтгүй ба илт хязгаараас доош түвшинд үр дүн гаргасан. Мөн зохих зан үйлийг гаргаагүй. Хүлээсэн гүйцэтгэлийг маш ховор хангадаг. Яаралтай, илэрхий засах үйл ажиллагаа шаардлагатай.