

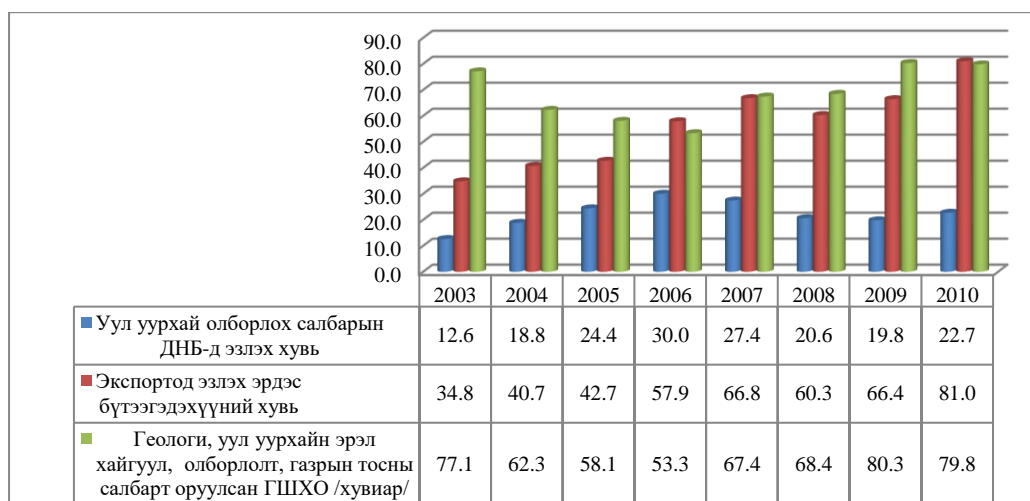
7

ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГЫГ БОЛОВСРОНГУЙ БОЛГОХ АРГА ЗҮЙН АСУУДАЛ (Уул уурхайн байгууллагын жишээн дээр)

Ч.Ундрам, Г.Цэрэн, Б.Болор, Б.Энхмаа,
Ж.Сарантуяа, Ш.Цэрэндулам

Монгол улсад уул уурхайн салбар хурдацтай хөгжиж эдийн засгийн хувьд чухал салбарын нэг болж байна. 2003-2010 онд уул уурхайн салбарын ДНБ-д эзлэх хэмжээ 10.1 %-аар өсч 22.7%, экспортод эзлэх хэмжээ 45.2 %-аар өсч 81%-д хүрсэн бол энэ салбарт оруулсан ГШХО-ын хэмжээ нийт дүнгийн 80% хүртэл өссөн байна. Үүнийг график 1-ээр харуулбал:

График 1. Уул уурхайн салбарын хөгжлийн үзүүлэлтүүд⁷



Уул уурхайн салбарын аж ахуйн нэгжийн тоо 2007–2010 онд тогтвортой өсч, мөн хугацаан дахь дундаж цалин 1.6 дахин нэмэгдсэн нь улсын дунджаас 46.7–230.7 мянган төгрөгөөр илүү байгааг график 2, 3-д харууллаа.

⁷ Эх сурвалж: Статистикийн эмхэтгэл. ҮСХ, 2006, 2010 он, Сангийн яамны тайлан

График 2. Уул уурхайн салбарын аж ахуйн нэгж ба ажиллагсдын тоо /мян.хүн/²

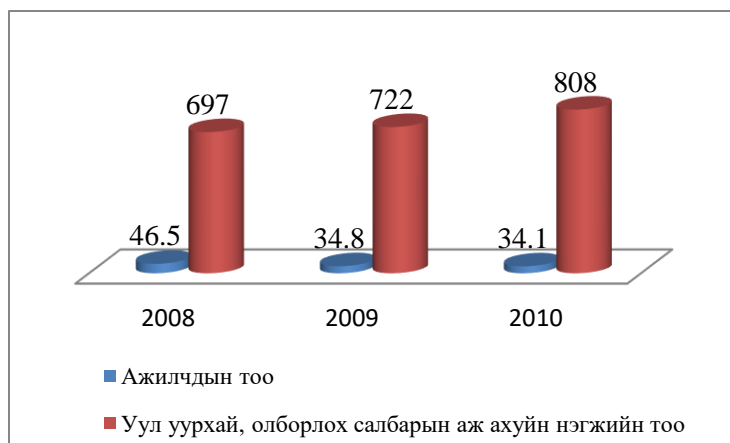
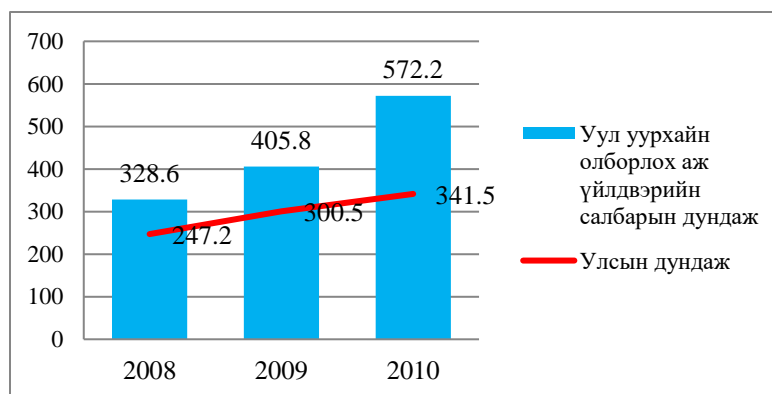


График 3. Цалингийн хэмжээ. /мян.төг/³



Дээрх графикуудаас харахад сүүлийн жилүүдэд уул уурхайн үйлдвэрлэлийн хэмжээ болон гадаадын хөрөнгө оруулалт ихээхэн нэмэгджээ. Гадаад дотоодын хөрөнгө оруулалттай уул уурхайн компаниуд олширч тэдгээрийн хооронд зах зээлийн өрсөлдөөн улам бүр ширүүсч байгаагаас аж ахуйн нэгжүүд өрсөлдөх чадвараа дээшлүүлэх шаардлага зүй ёсоор гарч байна.

Уул уурхайн компани өрсөлдөх чадвараа дээшлүүлэхийн тулд өндөр мэдлэг, чадвартай хүний нөөцтэй байх, тэднийг идэвхижүүлэх, тогтвортой ажиллуулах бодлогын хүрээнд шагнал урамшууллын системийг зах зээлийн эдийн засгийн онцлог, зарчмуудад нийцүүлэн боловсронгуй болгоход анхаарах цаг нэгэнт болжээ.

^{8,3} Эх сурвалж: Статистикийн эмхэтгэл. ҮСХ, 2006, 2010 он, Сангийн яамны тайлан

Энэхүү судалгаагаар гүйцэтгэлийн удирдлагын орчин үеийн онол арга зүй, уул уурхайн салбарт мөрдөгдөж байгаа шагнал урамшууллын систем болон амжилттай ажиллаж байгаа томоохон байгууллагуудын туршлагыг судлан Монголын онцлогийг тусгасан гүйцэтгэлийн үнэлгээний аргачлалыг дэвшүүлээ.

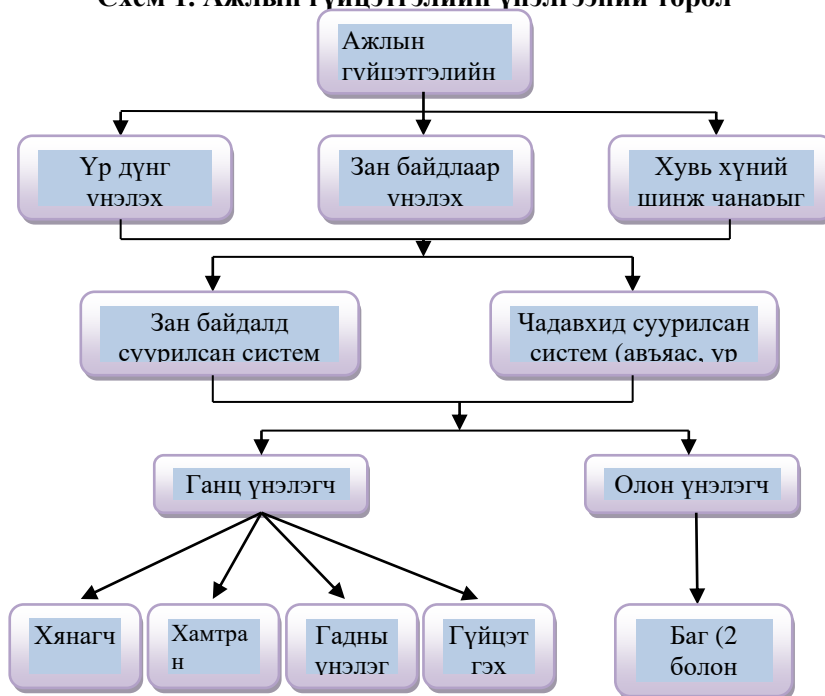
Тулгуур үг: Гүйцэтгэлийн удирдлага, гүйцэтгэлд суурилсан үнэлгээ, гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт (ГТҮ), зорилгоор удирдах, зорилтот урамшуулал, тэнцвэржүүлсэн онооны систем

Оршил

Аливаа байгууллага зорилгодоо хүрэхийн тулд анхаарах гол асуудал нь ажиллагчдын бүтээмж, гүйцэтгэлийн түвшин, тэдний оролцоо зэрэг үзүүлэлтийг хангалттай, өндөр түвшинд хүргэх явдал юм. Ажиллагчдын ажлын үр дүнг нэмэгдүүлэх, сайжруулах асуудлыг байгууллага бүр өөрийн нөхцөлд тохирсон гүйцэтгэлийн үнэлгээний аргыг ашиглах замаар шийдвэрлэх боломжтой.

Ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх гол үзүүлэлт болон үнэлгээнд оролцогчдоос хамааран гүйцэтгэлийн үнэлгээг ангилсан ангиллыг схем 1-д харууллаа.

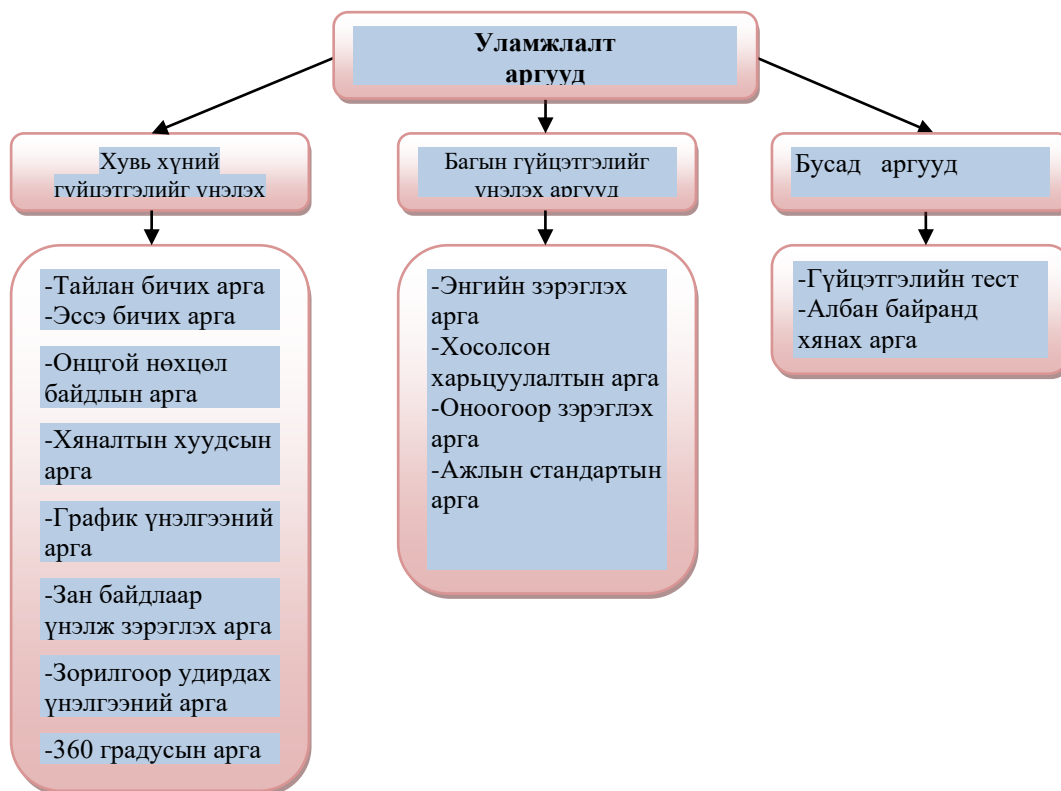
Схем 1. Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний төрөл⁹



⁹ <http://www.openlearningworld.com>

Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээнд ажлын үр дүн, ажиллагчдын зан байдал, хувийн шинж чанарын аль үзүүлэлтийг гол болгож байгаагаас хамааран гүйцэтгэлийн үнэлгээний аргуудыг уламжлалт ба орчин үеийн гэж ангилна. Гүйцэтгэлийн үнэлгээний уламжлалт арга, тэдгээр аргуудын ангиллыг схем 2-т харуулсан.

Схем 2. Ажиллагчдын ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний аргууд¹⁰



Тайлан, эссэ бичих, энгийн ба оноогоор зэрэглэх, ажлын байранд хянах зэрэг аргуудыг ашиглах үед байгууллагын дээд, дунд түвшний удирдлага ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх жишиг үзүүлэлт, тэдгээр үзүүлэлтийн төлөвлөгөөт хугацааны эцэст хүрсэн байх түвшинг тодорхойлно. Харри Хатри (2007, 2010), Кристофер Иттнэр, Дэвид Ларкер, Маршалл Миер (2003) нарын судалгаанд үндэслэн төслийн багийнхан судалгаа хийж үзэхэд гүйцэтгэлийн үнэлгээний уламжлалт аргыг ашиглах үед гүйцэтгэлийн жишиг үзүүлэлтийг үндэслэн шууд удирдлага, хамтран ажиллагчдын оролцоотойгоор ажиллагчдын гүйцэтгэлийг

¹⁰ <http://www.openlearningworld.com>

үнэлдэг. Гэвч ажиллагчдын ажилд хандах хандлага, ур чадвар, идэвхи санаачлага, байгууллагын хөгжилд оруулсан хувь оролцоо зэргийг нарийн тодорхой үнэлж чаддаггүй. Ажиллагчид ажлын гүйцэтгэлээ хангалттай түвшинд үнэлүүлээгүй гэж үзвэл идэвхи санаачлага нь буурч ур чадвар, гүйцэтгэл, бүтээмжээ нэмэгдүүлэх сонирхолгүй болдог. Гүйцэтгэлийн үнэлгээний уламжлалт аргуудаас зорилгоор удирдах арга нь байгууллагын үйл ажиллагаанд оруулсан ажиллагчдын хувь оролцоо, идэвхи санаачлагыг үнэлэх боломжтой байдаг. Зорилгоор удирдах арга дараахь үе шат бүхий тасралтгүй үйл явц юм. (Схем 3)

Схем 3. Зорилгоор удирдах (management by objectives) аргын үе шат¹¹



Ажиллагчид байгууллагын стратегийн болон бизнес төлөвлөгөөнд үндэслэн хувийн зорилгоо цаг хугацаа, үр дүнгийн хувьд хэмжигдэж байхаар тодорхойлж, зорилгодоо хүрэх төлөвлөгөө боловсруулах, төлөвлөгөөний биелэлтийг хянаж үнэлэхэд оролцдог нь зорилгоор удирдах арга (ЗУА)-ын гол онцлог юм. Ажиллагч өөрийн ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх үйл явцад оролцсоноор байгууллагын үйл ажиллагаанд оруулах өөрийн хувь нэмрээ гүнзгий ухамсарлан ажилдаа илүү хариуцлагатай хандаж, бүтээмжээ дээшлүүлэх сонирхолтой болно. Зорилгоор удирдах аргын орчин үеийн хувилбар нь гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт (ГТҮ) болон ур чадварт тулгуурлан ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх арга юм. Гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтэд үндэслэн ажлын үр дүнг үнэлэх арга нь ажиллагчдийн зорилго биелсэн тохиолдолд нэгж хэсэг болон байгууллагын зорилго биелэх нөхцөл бүрдэнэ гэсэн зарчимд суурилдаг.

Роберт Каплан (1996), Харри Хатри (2010) нарын судалгаанд дурдсанаар орчин үед ажиллагчдын бүтээмжийг дээшлүүлэхийн тулд тэдний ажлын

¹¹ <http://www.appraisals.naukrihnb.com>

төлөвлөгөөний биелэлт буюу үр дүнгийн тоон үзүүлэлтээс гадна тухайн хүний ажилд хандах хандлага, мэдлэг туршлага, ур чадварыг хамтад нь үнэлэх болжээ. Ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэхэд аль бүлэг үзүүлэлт ямар хувь хэмжээтэй байхыг дээд түвшний менежерүүд байгууллагынхаа онцлогт тохируулан тодорхойлдог. Гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг байгууллагын зорилго, стратеги, үйл ажиллагаатай уялдаатай тодорхойлоход “Тэнцвэржүүлсэн онооны систем” аргыг ашиглах нь түгээмэл болжээ.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний орчин үеийн аргын ач холбогдол, тэдгээрийг байгууллагад нэвтрүүлж ашиглах аргагүйн талаар судалгаанууд хийгдсэн байна. Жишээлбэл:

- Харри Хатри¹² 2008 онд хэвлүүлсэн “Гүйцэтгэлийн хэмжих нь” хэмээх номонд гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг байгууллагын стратеги, зорилго, зорилт болон үйл ажиллагааны гарцад нөлөөлдөг хүчин зүйлсийг уялдаа холбоотой тусгасан байхаар хэрхэн тодорхойлох талаар бичсэн.
- Роберт Каплан, Дэвид Нортон¹³ нар хамтарсан судалгаандаа үндэслэн байгууллагын гүйцэтгэлийг уламжлалт санхүүгийн аргаас гадна санхүүгийн үзүүлэлтээр илэрхийлэх боломжгүй хэсгийг хэмжих нь чухал гэдгийг тэмдэглэж тэнцвэржүүлсэн үнэлгээний системийг анх удаа томъёолж ашиглажээ.
- Кристофер Иттнер, Дэвид Ларкер, Маршалл Миер¹⁴ нар гүйцэтгэлийн олон төрлийн үзүүлэлтийн холбогдлын зэргийг урьдчилан таамаглаж, гүйцэтгэлд нөлөөлөх эдийн засгийн болон сэтгэл зүйн нөлөөллийг судалсан судалгааны үр дүнг бичсэн “Гүйцэтгэлийн үнэлгээний үзүүлэлтийн ач холбогдлыг тэнцвэржүүлсэн үнэлгээний системд үндэслэн тодорхойлох нь” гэсэн өгүүлэлдээ гүйцэтгэлийн үнэлгээнд санхүүгийн хүчин зүйлсээс гадна тухайн байгууллагын төлөвлөгөөнд тодорхойлсон гол салбарын хүчин зүйлсийг багтаасан үзүүлэлтийг ашиглах нь үр дүнтэй болохыг тэмдэглэсэн байна.
- Шиничиро Кавагучи¹⁵ “Тэнцвэржүүлсэн онооны систем ашиглан стратегийн болон бизнес төлөвлөгөө боловсруулах арга зүй” хэмээх номондоо бизнесийн стратеги ба гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийн хамаарлыг тэнцвэржүүлсэн онооны системд үндэслэн хэрхэн тодорхойлох тухай бичсэн юм.

¹² Harry P. Hatry Director of the Public Management Program for the Urban Institute

¹³ Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and Dr. David Norton (Founder and Director, Palladium Group, Inc)

¹⁴ Christopher D. Ittner, David F. Larcker, Marshall W. Meyer University of Pennsylvania

¹⁵ Shinichiro Kawaguchi Ph.D CEO of MSC International Co.Ltd, Visiting Professor of National University of Mongolia, European Bank for Restructuring & Development –TAM/BAS Consultant

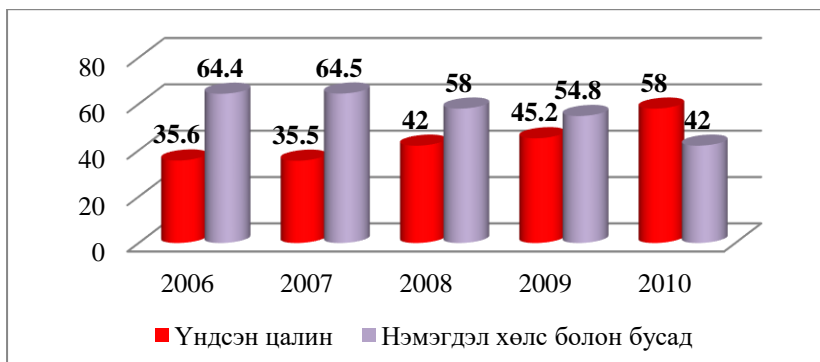
Нөхцөл байдлын судалгаа

Энэхүү судалгааг гүйцэтгэлийн үнэлгээний орчин үеийн аргуудыг хэрэгжүүлж амжилттай үйл ажиллагаа явуулж буй “Centerra Gold Inc”, “Ivanhoe Mines Ltd”, “Петровис” ХХК, “Хас” банк зэрэг байгууллагуудын туршлагад тулгуурлан манай улсад уул уурхайн чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж буй нэгэн томоохон байгууллага (цаашид “А” компани гэнэ)-ын бодит жишээн дээр хийсэн болно.

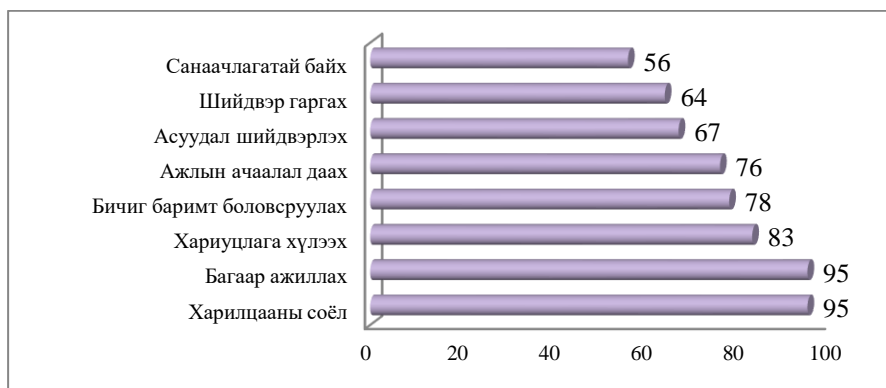
Байгууллагын шагнал урамшууллын системийн зорилго нь бизнесийн өсөлт хөгжилд хамт олон, хэлтэс нэгж, хувь хүний оруулсан бодит хувь нэмэр буюу бүтээмжийг үнэлэх, дээшлүүлэх, ажиллагсдыг идэвхи санаачлагатай ажиллуулахад чиглэгддэг. Судалгааны объект болгож сонгосон байгууллагын хувьд шагнал урамшууллын системийн зорилго нь биелэж байгаа эсэхийг шинжлэн үзэхэд дараахь үр дүн гарсан.

“А” компанийн цалин хөлсний бүтцийг авч үзвэл шагнал урамшуулал, нэмэгдэл хөлсний нийт цалинд эзлэх хэмжээ 2007-2010 онд 64.4%-аас 42% болж 20 орчим хувь буурсан үзүүлэлттэй байна. (График 4)

График 4. Цалин хөлсний бүтэц



Ажиллагчдын хувьд сарын цалингийн 5-8%-тай тэнцэх хэмжээний урамшууллыг сар бүр авч байна. Ажиллагчдын цалин, шагнал урамшууллыг олгох үндэслэл болдог шалгуур үзүүлэлтэд шинжилгээ хийх зорилгоор ажлын байрны тодорхойлолтыг судлахад тухайн ажлын байрны ажил үүргийн онцлог ялгааг тусгалгүй бүх ажиллагчдаас багаар ажиллах, бичиг баримт боловсруулах, хариуцлага хүлээх, ажлын ачаалал даах, санаачлагатай байх, харилцааны соёлтой байх гэх мэт ур чадваруудыг шаардсан байсан. Ажлын байрны тодорхойлолт хамгийн олон удаа заагдсан ур чадваруудыг график 5-д харууллаа.

График 5. Нийт дүнд эзлэх хувь¹⁶

Ажлын байрны тодорхойлолтод тухайн ажлын байранд гүйцэтгэх үндсэн ажил, идэвхи санаачлагаараа хийх нэмэлт ажил эсвэл гэнэтийн болзошгүй нөхцөлд гүйцэтгэх ажлыг ялгалгүй бүгдийг хамт тодорхойлсноос гадна ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардагдах ур чадварыг тодорхой заагаагүй байна.

Ийм нөхцөлд ажиллагчид байгууллагынхаа цалин хөлс, шагнал урамшууллын систем, авч байгаа шагнал урамшуулалд сэтгэл хангалуун байдаг эсэхийг тодруулах зорилгоор санал асуулгын аргаар судалгаа авсан. “А” компанийн ажиллагчид ямар нэгэн хэмжээний урамшууллыг тогтмол авдаг хэдий ч санал асуулгад оролцогчдын 57% одоо хэрэгжиж байгаа шагнал урамшууллын тогтолцоо шударга бус, 26% урамшуулал олгох дүрэмд нарийвчилсан заалт байдаггүйгээс болж удирдах албан тушаалтнууд өөрийн хувийн үнэлгээнд тулгуурлаж урамшуулал олгодог авч буй урамшуулал ажлын гүйцэтгэлтэй харьцуулахад бага, 44% урамшуулал төдийлөн урам өгдөггүй гэж хариулсан. Санал асуулгын дүнгээс тус байгууллагын шагнал урамшууллын системийн ажиллагчдыг идэвхижүүлэх, бүтээмжийг дээшлүүлэх чадвар сул, ажиллагчид нь одоо ашиглаж байгаа шагнал урамшууллын системд сэтгэл ханамжгүй, ажлын идэвхигүй, бүтээмж багатай байдаг нь тодорхой харагдсан. Энэхүү судалгааны объект болсон “А” компанийн удирдлага ажиллагчдаа идэвхижүүлж, бүтээмжийг нь дээшлүүлэхийн тулд тэдэнд ажлын гүйцэтгэлээ бодитой үнэлүүлэх, гүйцэтгэлдээ тохирсон шагнал урамшуулал хүртэх боломжийг олгосон шагнал урамшууллын шинэлэг систем хэрэгжүүлэх шаардлагатай болсон байна гэж төслийн багийнхан үзлээ.

¹⁶ “А” компанийн ажлын байрны тодорхойлолтууд

Гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтэд үндэслэн ажилтан албан хаагчдыг үнэлэх аргачлал:

Нөхцөл байдлын судалгаагаар илэрсэн асуудлыг шийдвэрлэхэд байгууллагын удирдлагад дэмжлэг үзүүлэхийн тулд гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтэд үндэслэн ажлын үр дүнг үнэлэх аргачлалыг төслийн багийнхан шинээр боловсруулан туршсан юм.

Гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтэд үндэслэн ажлын үр дүнг үнэлэх аргачлалын зорилго нь ажиллагчдын авах шагнал урамшууллын хэмжээг бодитой тодорхойлохын тулд

1. Тухайн албан хаагчийн суурь цалин;
2. Байгууллагын ашигт ажиллагааны түвшин;
3. Харьяалагдах нэгж хэсгийн үйл ажиллагааны үр дүн;
4. Хувийн гүйцэтгэлийн хувь гэсэн үзүүлэлтээс хамааруулахад оршино.

Суурь цалин нь ажлын байрны зэрэглэл, ач холбогдол зэрэг бусад хүчин зүйлээс хамааруулан тооцогддог үндсэн цалин юм. Байгууллагын ашигт ажиллагааны түвшинг тухайн байгууллагын дээд удирдлагууд бизнес төлөвлөгөөний биелэлтэд үндэслэн тодорхойлно. Харьяалагдах нэгж хэсгийн үйл ажиллагааны үр дүнг тодорхойлохдоо байгууллагын бизнес төлөвлөгөөний биелэлтэд тухайн нэгжийн оруулсан хувь нэмрийг үндэс болгоно. Хувь хүний гүйцэтгэлийн хувийг гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг ашиглан тодорхойлно. Гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт, түүний ач холбогдлын зэргийг тодорхойлоход дараах зарчмыг мөрдлөг болгосон. Үүнд:

1. Гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг байгууллагын зорилгыг хангах “тулгуур үзүүлэлт” байхаар тодорхойлно.
 - Компанийн үнэт зүйл дээр суурилсан компанийн богино хугацааны зорилгыг жил бүрийн бизнес төлөвлөгөөнд дээд удирдлагын тусламжтай тодорхойлох;
 - Компанийн зорилгод хүрэхийн тулд тухайн хэлтэс хийх ажлаа тодорхойлсны үндсэн дээр хэлтсийн зорилгыг тодорхойлж, дарга нь бусад хэлтсийн дарга нартай харилцан зөвшилцөж нийт хэлтсүүдийн зорилгыг уялдуулах;
 - Хэлтсийн зорилгыг хангахын тулд тухайн хэлтсийн албан хаагчид гүйцэтгэлийн үнэлгээний аргачлалын дагуу өөрсдийн гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг тодорхойлж харьяалагдах хэлтэс, нэгжийн дарга нартай зөвшилцөн батлах;
2. Гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт нь ажиллагчдын гүйцэтгэлийг үнэлэх үнэлгээний чухал үзүүлэлт болохын хувьд хэлтэс, нэгжийн зорилгыг тусгасан, тоогоор эсвэл хувиар хэмжигддэг, харьцуулах боломжтой байхаар сонгож, ач холбогдлын зэргийг нь компанийн бизнес төлөвлөгөөнд үндэслэн шууд удирдлагатайгаа зөвшилцөж тодорхойлно.

Гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт тус бүрт харгалзах онооны нийлбэрээр хувь хүний гүйцэтгэлийн хувь тодорхойлогдоно. Ажиллагчид идэвхи санаачлагатай байж байгууллагын хувьд ач холбогдолтой ажил гүйцэтгэж чадвал хувь хүний гүйцэтгэлийн хувь нь өндөр (100%-аас их) байх боломжтой. Хувь хүний гүйцэтгэлийг олон талын оролцоотойгоор үнэлэх нь илүү үр дүнтэй. Монголын нөхцөлд үнэлгээнд хэт олон талыг оролцуулах нь маргаан үүсгэх гэх мэт сөрөг талтай байж болзошгүй учраас шууд удирдлага ба ажиллагчдыг харгалзан 70:30 гэсэн харьцаатайгаар оролцуулах нь оновчтой гэж үзлээ. Гүйцэтгэлийг үнэлэх үйл явцыг ойлгомжтой, ил тод, хялбар болгохын тулд судалгаа хийсэн байгууллагын ажиллагчдыг

- *Дээд түвшний удирдлага:* захирлууд
- *Дунд түвшний удирдлага* хэлтэс, цехийн дарга нар болон бусад ажилтан
- *Анхан шатны түвшний удирдлага:* хэсгийн ахлагч, ээлжийн мастер
- *Ажилчид* (хийснээр болон цагаар цалинждаг ажиллагчид)

гэсэн үндсэн 4 түвшинд авч үзэж түвшин бүрд харгалзах гүйцэтгэлийн үнэлгээний хуудас боловсруулсан. (компанийн удирдлагын гүйцэтгэлийн үнэлгээний хуудасыг ашиглах арга зүй ба ажилтны гүйцэтгэлийг үнэлэх хүснэгтүүдийг хавсралтад харуулав.)

Төслийн багийнхний боловсруулсан гүйцэтгэлийг үнэлэх аргачлалын шинэлэг санааг тодорхой болгохын тулд ажилтны гүйцэтгэлийг үнэлэх хүснэгтүүдийн агуулгыг товч тайлбарлая.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний хуудас үндсэн 2 хэсэгтэй. “**Ажилтны мэдээлэл**” нэртэй **нэгдүгээр хэсэгт** гүйцэтгэлийг нь үнэлэх ажиллагчийн овог нэр, ажлын байр, албан тушаал, харъяалагдах нэгж хэсэг болон удирдлагын түвшин бүрд хамаарах зорилгыг харуулна. Зорилго тодорхойлох арга зүйг хүснэгт 2-т харуулсан.

Хүснэгт 2. Удирдлагын түвшинд хамаарах зорилгыг тодорхойлох арга зүй

Удирдлагын түвшин	Удирдах ажилтны ангилал	Үнэлгээний хуудсанд тусгах зорилго	Зорилго тодорхойлох арга зүй
Дээд	Захирлууд	Компанийн зорилго	Компанийн стратегийн болон бизнес төлөвлөгөөнд тусгагдсан зорилгууд
Дунд	Хэлтсийн дарга	Хэлтсийн зорилго	Компанийн зорилгод хүрэхийн тулд тухайн хэлтэс хийх ажлаа тодорхойлсны үндсэн дээр дэвшүүлсэн зорилго
	Хэлтсийн албан хаагч	Хувийн зорилго	Хэлтсийн зорилгод хүрэхийн тулд өөрийн ажлын байрны тодорхойлолтонд зааснаас гадна хийх боломжтой багц ажлыг тодорхойлж дэвшүүлсэн зорилго.
Доод	Анхан шатны удирдлага	Хувийн зорилго	Цехийн зорилгод хүрэхийн тулд өөрийн ажлын байрны тодорхойлолтонд заасан гол чухал ажлуудаа тодорхойлж дэвшүүлсэн зорилго.

“Гүйцэтгэлийн үнэлгээний хүснэгт” нэртэй хоёрдугаар хэсэгт суурь цалин, зорилтот урамшуулал, харьяалагдах хэлтэс нэгжийн гүйцэтгэлийн хувь, хувь хүний гүйцэтгэлийн түвшин гэсэн 4 хүчин зүйлийг ашиглан компанийн ажилтан албан хаагчдын гүйцэтгэлийг үнэлнэ. Эдгээр үзүүлэлтээс суурь цалин, зорилтот урамшуулалын хувь нь компанийн бодлогоор тодорхойлогдох юм. Харьяалагдах нэгж хэсгийн ба хувийн гүйцэтгэлийн хувь тодорхойлохдоо тухайн ажилтны ажиллаж байгаа ажлын байрны онцлог, ажлын ачааллыг харгалзан харилцан адилгүй тодорхойлогдоно.

Харьяалагдах нэгж хэсгийн гүйцэтгэлийн хувийг тодорхойлохдоо гүйцэтгэлээ үнэлүүлэгч “А” компанийн ажиллагчдын ямар ангилалд хамаарч байгааг харгалзан хүснэгт 3-т харуулсан арга зүйгээр тодорхойлно.

Хүснэгт 3. Харьяалагдах нэгж хэсгийн гүйцэтгэлийн хувь тодорхойлох арга зүй

Удирдлага ба ажилтны ангилал	Харьяалагдах нэгж хэсгийн гүйцэтгэлийн хувь	Харьяалагдах нэгж хэсгийн гүйцэтгэлийн хувийг тодорхойлох үндэслэл
Захирлууд	Компанийн гүйцэтгэлийн хувь	Компанийн бизнес төлөвлөгөөний биелэлтийн хувь
Хэлтэс цехийн дарга	Хэлтсийн гүйцэтгэлийн хувь	Компанийн бизнес төлөвлөгөөний биелэлтэд тухайн хэлтсийн оруулсан оролцооны хувь
Хэлтсийн ажилтан	Хэлтсийн гүйцэтгэлийн хувь	Компанийн бизнес төлөвлөгөөний биелэлтэд тухайн хэлтсийн оруулсан оролцооны хувь
Хэсгийн ахлагч, ээлжийн мастер	Цехийн төлөвлөгөөний биелэлтийн хувь	Компанийн бизнес төлөвлөгөөний биелэлтэд тухайн цехийн оруулсан хувь нэмэр

Хувь хүний гүйцэтгэлийн хувийг гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг ашиглан тооцно. Ажилтан нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг ашиглах арга зүйн дагуу өөрийн ажлыг үнэлүүлэх гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг тодорхойлж, шууд удирдлагатайгаа зөвшилцөж батлуулна. “А” компанийн ажилтангууд удирдлагын аль түвшинд ажиллаж байгаагаас хамааран гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг хүснэгт 4-т харуулсан аргачлалын дагуу тодорхойлох юм.

Хүснэгт 3. Бүх түвшний удирдлага, ажилтны ГТҮ-г тодорхойлох аргачлал

Удирдлагын түвшин	Удирдлага ба ажилтны ангилал	ГТҮ-ийн тодорхойлох үндсэн ангилал	ГТҮ-ийн ач холбогдолын хэмжээ
Дээд	Захирлууд	Компанийн хөгжилд оруулсан хувь нэмэр	Маш чухал -0.5 Чухал - 0.3 Хэвийн – 0.2
Дунд	Хэлтсийн дарга	Удирдлагаас өгсөн өдөр тутмын ажлаас гадна үүрэг даалгавар	0-0.4

		Компанийн хөгжилд оруулсан хувь нэмэр	0 - 0.6
	Хэлтсийн ажилтан	Удирдлагаас өгсөн өдөр тутмын ажлаас гадна үүрэг даалгавар	0 – 0.5
		Хэлтсийн хөгжилд оруулсан хувь нэмэр	0 – 0.5
Доод	Анхан шатны удирдлага	Ажлын байрны тодорхойлолтод заагсан үүрэг даалгавар	0 – 0.5
		Ажилчдын өдөр тутмын гүйцэтгэлийг үнэлэх, хянах	0 – 0.5

Захирал нь компанийн зорилгод хүрэхийн тулд өөрийн удирддаг газар, салбарын гүйцэтгэх ажлыг хариуцсан чиглэл, компанийн бусад газар, салбарт дэмжлэг үзүүлэх гэж ангилан дэвшүүлж ач холбогдлын хувь, төлөвлөгөөт хугацаанд хүрэх үр дүнг ижил түвшний бусад захирлуудтай зөвшилцөж тодорхойлно. Тухайлбал: “А” компанийн эдийн засгийн асуудал хариуцсан орлогч захирал гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтээ удирдлагыг мэдээллээр хангах гэвэл хэвийн (ач холбогдлын хэмжээ нь 0.2), удирдах зөвлөлийн хуралд зориулсан тайлан бичиж дараагийн төлөвлөгөөт үеийн бизнес төлөвлөгөөнд асуудал оруулах гэвэл чухал (ач холбогдлын хэмжээ нь 0.3), компанийн одоогийн нөхцөл байдалд тохирсон цалин хөлс урамшууллын систем нэвтрүүлэх гэвэл маш чухал (ач холбогдлын хэмжээ нь 0.5) ач холбогдолтой гэж тооцож болно.

Хэлтсийн дарга нь удирдлагаас өгсөн өдөр тутмын ажлаас гадна үүрэг даалгавар, компанийн хөгжилд оруулах хувь нэмэр гэсэн 2 чиглэлээр гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт болон ач холбогдлын зэргийг нь тодорхойлно. Хэлтсийн дарга удирдлагын дунд түвшний менежерийн хувьд захирлууд ба ажилтнуудыг холбож, мэдээллээр шуурхай хангах, хэлтсийн ажилтнуудын өдөр тутмын үйл ажиллагааг чиглүүлж компанийн зорилгод хүрэх нөхцлийг бүрдүүлэх үүрэгтэй. Энэ онцлогыг харгалзан гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийн ач холбогдлын хэмжээг компанийн хөгжилд оруулах хувь нэмэрийг илэрхийлсэн гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтэд 0-оос 0.6 хүртэл, удирдлагаас өгсөн өдөр тутмын ажлаас гадна үүрэг даалгаварын шинжтэй гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтэд 0-оос 0.4 хүртэл хуваарилна.

Хэлтсийн дарга, ажилтнууд нэгдмэл зорилготой хамтран ажилласан үед хэлтсийн зорилгод хүрэх боломжтой тул хэлтсийн ажилтны гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг хэлтсийн даргын гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох аргачлалтай төстэйгээр удирдлагаас өгсөн өдөр тутмын ажлаас гадна үүрэг даалгавар, хэлтсийн хөгжилд оруулах хувь нэмэр гэсэн 2 чиглэлтэй байх нь зүйтэй гэж үзсэн. Манай судалгааны явцад ажлын байрны тодорхойлолтод хийсэн шинжилгээ, ажиллагчдаас авсан санал асуулга, ярилцлагаас зэргээс харахад, ажлын байрны тодорхойлолтод олон төрлийн

үүрэг даалгаварыг оруулсан, өдөр тутмын ажлаас гадна албан хаагчид шуурхай мэдээ тайлан гаргах, хамтран ажиллагч байгууллагуудын төлөөлөгчдийг хүлээн авах гэх мэт нэмэлт үүрэг даалгаварыг гүйцэтгэх зэрэгээр ачаалал ихтэй ажилладаг нь тодорхой болсон юм. Ажлын ачаалал өндөртэй ажилтнуудын хувьд хэлтсийн хөгжилд хувь нэмэр оруулахуйц ажил гүйцэтгэх цаг хугацаа бага гэж үзээд гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийн үндсэн 2 чиглэлийн ач холбогдлын хэмжээг адилхан 0.5 байхаар тооцлоо.

Хэлтсийн дарга, ажилтнууд удирдлагаас өгсөн өдөр тутмын ажлаас гадна үүрэг даалгаварын гүйцэтгэлийг үнэлэх гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг тодорхойлохын тулд өнгөрсөн хугацааны ажлын тайланг ашиглана. Компани, хэлтсийн хөгжилд оруулах хувь нэмрийг үнэлэх гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг компанийн стратегийн ба бизнесийн төлөвлөгөө, одоогийн нөхцөл байдал, өөрийн нөөц боломжийг харгалзан биелүүлэх боломжтой байхаар тодорхойлно. Ажилтнууд хэлтсийн хөгжилд оруулах хувь нэмрээ үнэлүүлэхийн тулд өөрийн хэлтсийн үйл ажиллагааны чиглэлээр шинэлэг арга, мэдээ мэдээллийн талаар хэлтсийн ажилтнуудыг хамарсан ярилцлага хийх, залуу ажилтнуудыг чадваржуулах сургалт явуулах, гадаад хэлний чадвараа дээшлүүлэх зэрэг ажлуудыг төлөвлөж өөрийн гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох боломжтой юм.

Анхан шатны удирдлагын гүйцэтгэлийг ажлын байрны тодорхойлолтод заагдсан ажлууд, ажилчдын өдөр тутмын гүйцэтгэлийг үнэлж, хянах гэсэн 2 чиглэлээр тодорхойлсон гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт ашиглан тооцно. Цех, хэсгийн дарга нар өдөр тутам ажлын ачаалал ихтэй байдгаас шалтгаалан ажилчдын гүйцэтгэлийг тогтмол үнэлэх боломжгүй эсвэл сонирхолгүй байдаг нь “А” компанийн ажиллагчдаас авсан судалгаагаар тогтоогдсон билээ. Тиймээс ажилчдын гүйцэтгэлийг өдөр тутам бодитойгоор үнэлж, хянах, гүйцэтгэлийн үнэлгээний шинэ аргачлалыг амжилттай хэрэгжүүлэх зорилгоор ажилчдын өдөр тутмын гүйцэтгэлийг үнэлж, хянахад чиглэсэн гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийн ач холбогдлыг 0-оос 0.5 хүртэл байхаар тодорхойллоо.

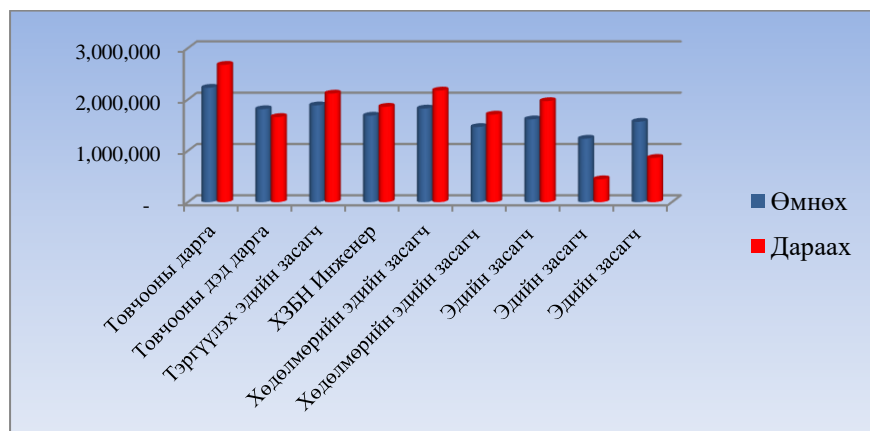
Хувь хүний гүйцэтгэлийн хувь хэмжээ өндөр болох тусам тэдэнд олгогдох урамшууллын хэмжээ нэмэгдэж, байгууллагын эдийн засгийн үр ашгийг бууруулж болзошгүй юм. Тиймээс байгууллагын ашигт ажиллагааны түвшингээс хамаарсан, удирдлагын зүгээс ажилтан албан хаагчдад олгох урамшууллын хэмжээг зохицуулах гол хөшүүрэг болох **“зорилтот урамшуулал”** гэсэн нэмэлт үзүүлэлтийг ашигласан болно. Зорилтот урамшууллын хувь хэмжээг байгууллагын дээд түвшний удирдлагууд стратеги төлөвлөгөөнийхөө хүрээнд тогтоож болно. Жишээ болгож дараах хувилбарыг боловсрууллаа.

(Хүснэгт 1) Зорилтот урамшууллын хувийг одорхойлох жишээ

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний түвшин	Компанийн гүйцэтгэлийн хувь	Зорилтот урамшуулал (хувиар)
S	130-аас дээш	15--20
A	120-130	10--15
B	110-120	5--10
C	100-110	0-5
D	100-с доош	0

Шинээр боловсруулсан гүйцэтгэлийн үнэлгээний аргачлалын дагуу гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтэд үндэслэсэн үнэлгээний хуудсыг ашиглан “А” компанийн цалин хөлс урамшуулал хариуцсан нэгжийн ажилтан албан хаагчдын гүйцэтгэлийг үнэлэх туршилтыг 3 үе шаттайгаар явуулсан. **Эхний үе шатанд** сонгогдсон нэгжийн ажилтан албан хаагч бүр өөрийн гүйцэтгэлийг үнэлүүлэх гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг дээд удирдлагаас өгсөн өдөр тутмын ажлаас гадна үүрэг даалгаварууд, хэлтсийн хөгжилд оруулах хувь нэмэр гэсэн үндсэн 2 чиглэлээр тодорхойлсон юм. **Дараагийн үе шатанд** гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт тодорхойлсон ажилтан албан хаагчид шууд удирдлагатайгаа зөвшилцөж үзүүлэлт бүрийн ач холбогдлийг тодорхойлж, хэмжих нэгж, төлөвлөсөн үр дүнг баталгаажуулсан. **Төгсгөлийн үе шатанд** ажилтан бүрийн гүйцэтгэлийг үнэлэн, урамшууллыг тооцож, албан хаагчдын 2011 оны эхний 6 сарын урамшууллыг шинэ аргачлалын үед авсан урамшуулалтай харьцуулсан шинжилгээнүүд хийгдсэн. Туршилтанд оролцогчдын гүйцэтгэлийг үнэлгээний шинэ аргачлалаар тооцож өмнө нь авч байсан урамшуулалтай харьцуулан, гарсан үр дүнг график 6-д харууллаа.

График 6. Ажиллагчдын авах урамшууллын хэмжээ¹⁷
(туршилтын өмнөх ба дараах)



Туршилтанд оролцогчид өөрийн тодорхойлсон гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийн тоо, ач холбогдол, бодит үр дүнгээс хамаарч харилцан адилгүй урамшуулал авах боломжтой нь энэхүү судалгаанаас нотлогдсон юм. Туршилтад хамрагдагсдын авах урамшууллын өсөлтийг график 7-д үзүүлээ.

График 7. Урамшууллын өсөлт¹⁸



Туршилтаас үзэхэд, байгууллага, нэгжийн зорилготой уялдаатай гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт тодорхойлсон, түүний биелэлтийн түвшин буюу төлөвлөгөөт үр дүнг оновчтой тогтоож, гүйцэтгэл сайтай ажилласан албан хаагчдын урамшуулал нэмэгдэх бүрэн боломжтой байхад ач холбогдол багатай үзүүлэлт тодорхойлсон хүмүүсийн урамшуулал буурсан нь харагдлаа.

¹⁷ “А” компанийн 2011 оны эхний 6 сарын тайлан, мэдээ ба судалгшааны үед явуулсан туршилтын үр дүн

¹⁸ “А” компанийн 2011 оны эхний 6 сарын тайлан, мэдээ ба судалгшааны үед явуулсан туршилтын үр дүн

Шинээр боловсруулсан гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтэд үндэслэн ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх аргачлалыг ашиглан явуулсан туршилтаас дараах үр дүн гарсан. Үүнд:

- Тайлант жилийн эхэнд байгууллага, хэлтсийн зорилготой уялдсан гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт, түүний шалгуур үзүүлэлтийг компанийн ажилтан, албан хаагчид шууд удирдлагатайгаа зөвшилцөн нарийвчлан тодорхойлж байх нь үр дүнтэй гэдэг нь харагдлаа.
- Нарийвчлан тодорхойлсон гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг ашигласнаар компанийн ажилтан, албан хаагчид нь ажлын гүйцэтгэл, ур чадвараа бодитой үнэлүүлэх, гүйцэтгэлийн хувь хэмжээнээс хамаарсан урамшуулал авах нөхцөл бүрдэж байна.
- Компанийн ажилтан, албан хаагчдын тодорхойлсон гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт нь байгууллага, нэгжийн зорилгыг биелүүлэхэд ач холбогдолтой эсэхээс хамаарч ажилтан бүрийн урамшууллын хэмжээ ялгаатай тогтоогдож байсан юм. Тодруулбал ач холбогдол өндөртэй гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлт тодорхойлсон ажилтан, албан хаагчийн авах урамшууллын хэмжээ нь өмнөх аргаар тооцсон хэмжээнээс өндөр хувьтай гарч байв.

Энэ аргачлалын үед гүйцэтгэлийг жилийн эцэст нэг удаа үнэлбэл илүү үр дүнтэй хэдий ч тухайн байгууллага өөрийн онцлогоос хамааран дүгнэх хугацааг тодорхойлох боломжтой юм.

Дүгнэлт

Санал болгож буй аргачлалын үед компанийн ажилтан, албан хаагчид өөрийн гүйцэтгэлийг үнэлэх үзүүлэлтийг компанийн үнэт зүйлс, зорилгод үндэслэн тодорхойлох, тэдгээрийн биелэлтийг дүгнэхэд оролцох боломжтой болно. Ингэснээр ажилтан нь өөрийн зорилготой болох, байгууллагад оруулах хувь нэмрээ ойлгох, өөрийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ ба урамшууллаа хянах боломж бүрдэх юм.

Тухайн компани дээр гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтэд суурилсан үнэлгээний аргыг бодитойгоор хэрэгжүүлсэн туршилтын үр дүнгээс харахад, компанийн ажилтан, албан хаагчдын гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг нарийвчлалтай, бодитой тодорхойлох, түүний үр дүн нь нэгж, хэлтэс, компанийн зорилгыг биелүүлэхэд оруулах хувь нэмэр зэрэг нь шийдвэрлэх үүрэгтэй болох нь харагдлаа. Гүйцэтгэл нь тооны хувьд олон байхаасаа илүү бодит үр дүн нь зорилго, зорилтыг биелүүлэхэд ач холбогдолтой эсэхийг анхаарах шаардлага зүй ёсоор гарч байна.

Гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтэд суурилсан үнэлгээний аргыг үр ашигтай хэрэгжүүлж, нарийвчлан тодорхойлсон гүйцэтгэлийн тулгуур үзүүлэлтийг ашигласнаар нэг талаас, компанийн ажилтан, албан хаагчид ажлын гүйцэтгэл, ур чадвараа бодитой үнэлүүлэх, чанартай гүйцэтгэлийн төлөө өндөр урамшуулал авах нөгөө талаас, удирдлагын зүгээс байгууллагын зорилго, зорилтыг биелүүлэхэд оруулсан хувь нэмрээс нь хамааруулж

компанийхаа ажилтан, албан хаагчдын урамшууллыг бодитойгоор, шударга олгох боломжтой болж байна.

Хүлээн зөвшөөрөгдсөн байдал:

Энэхүү судалгааны үр дүнг судалгааг явуулсан байгууллагын удирдлага, Мэдлэгийн менежмент сургалт судалгааны төв, Шинжлэх ухааныг дэмжих Японы нийгэмлэг (JSPS)-ийн Зүүн өмнөд азийн аж үйлдвэрлэл ба орчны менежментийн (CORE) хөтөлбөрөөс хүлээн зөвшөөрсөн.

Ном зүй.

1. Bebchuk, Lucian A., Jesse M. Fried, and David I Walker, 2002. Managerial power and rent extraction in the design of executive compensation. NBER working paper 9068
2. Bebchuk, Lucian A., Jesse M. Fried, and David I Walker, 2001. Executive compensation in America: Optimal contracting or extraction of rents? NBER working paper 8661
3. Beneish, Messod D. and Mark E. Vargus, 2002. Insider trading, earnings quality, and accrual mispricing. *The Accounting Review* 4: 755-791.
4. Bergstresser, Daniel B., Mihir Desai, and Josh Rauh, 2004. Earnings manipulation, pension assumptions, and managerial investment decisions. NBER working paper 10543
5. Berle, Adolf and Gardiner Means, 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan
6. Burns, Natasha and Simi Kedia, 2003. Do executive stock options generate incentives for earnings management? Evidence from accounting restatements. Harvard Business School working paper
7. Burgstahler, David and Ilia Dichev, 1997. Earnings management to avoid earnings decreases and losses. *Journal of Accounting and Economics* 24 99-126
8. Christopher D. Ittner, David F. Larcker, Marshall W. Meyer, 2003. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, Vol. 78, No. 3(Jul., 2003), pp.725-758
9. Dechow, Patricia M, Richard G. Sloan, and Amy P. Sweeney, 1995. Detecting earnings management. *Accounting Review* 70(2) 193-225
10. Degeorge, Francois, Jayendu Patel and Richard Zeckhauser, 1999. Earnings management to exceed thresholds. *Journal of Business* 72:1 1-33
11. Finkelstein, Sydney and Donald C. Hambrick, 1989. Chief executive compensation: A study of the intersection of markets and political processes. *Strategic Management Journal* 10(2), 'CEO incentives...' Page 121-134
12. Gaver, Jennifer J., Kenneth M. Gaver, and Jeffrey R. Austin, 1995. Additional evidence on bonus plans and income management. *Journal of Accounting and Economics* 19, 3-28

13. Gompers, Paul A., Joy L. Ishii, and Andrew Metrick. Corporate governance and equity prices. *The Quarterly Journal of Economics*, February 2003
14. [Harry P. Hatry](#), Randall R. Bovbjerg, *Managing and Delivering Performance*, Urban Institute Press. July 01, 2010
15. Harry P. Hatry *Performance Measurement, Second Edition*, Urban Institute Press January 01, 2007
16. Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action (Hardcover)*, Harvard Business Press Books, Aug 02 1996
17. Shinichiro Kawaguchi, *The guideline of strategic business planning-from balanced score card*. MSC international Co.Ltd. In Japan, February 2011

Хавсралт № 1

Баганын дугаар	Харгалзах тайлбар
Суурь цалин (жилийн нийт дүн)	Тухайн ажлын байранд ажиллаж байгаа ажиллагчдад олгох суурь цалингийн жилийн нийт дүн. Сарын суурь цалинг 11 сараар үржүүлж тооцно.
Зорилтот урамшуулал	Компанийн стратегийн төлөвлөгөө, бизнес төлөвлөгөөний биелэлт, эдийн засгийн бодит боломжид үндэслэн удирдлагад олгох урамшууллын хувь хэмжээ /0-20% хүртэл байж болно.
Компанийн гүйцэтгэлийн хувь	Компанийн гүйцэтгэлийн хувийг бизнес төлөвлөгөөний биелэлтэд үндэслэн тодорхойлно.
Хувь хүний гүйцэтгэлийн хувь	<p>Энэ нь ГТҮ-р тодорхойлогдоно. Компанийн зорилгод хүрэхийн тулд өөрийн чиглэлийн хүрээнд компанийн хөгжилд хувь нэмэр оруулах өөрийн гол ажлуудыг тодорхойлно. ГТҮ нь хэмжигдэхүйц, биелэгдэхүйц байхын зэрэгцээ хариуцсан чиглэлийн хүрээнд компанийн үнэт зүйлст суурилах бөгөөд тэдгээрийг компанийн зорилгыг хангахад оруулах хувь нэмрээс нь шалтгаалан маш чухал, чухал, хэвийн гэж ангилан 0.5, 0.3, 0.2 гэсэн харгалзах оноог өгнө.</p> <p>ГТҮ-г үнэлэх ажиллагаа 2 үе шаттай. Үүнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ГТҮ тус бүрийн үнэлгээ нь ерөнхий захирал ба тухайн албан хаагчийн өөрийн гэсэн 2 талын үнэлгээний жигнэсэн нийлбэрээр тодорхойлогдоно. - Жигнэгдсэн нийлбэрийг ач холбогдлын түвшинг илэрхийлсэн үржүүлэгчээр үржүүлнэ. Ингэснээр гүйцэтгэлийн үзүүлэлт бүрийн хувьд үнэлгээний харгалзах оноо гарна. <p>ГТҮ тус бүрийн харгалзах онооны нийлбэрээр хувь хүний гүйцэтгэлийн хувь тодорхойлогдоно.</p>

Жич: Үргэлжлэл Хавсралт 2-7 г сэтгүүлийн ард хавсаргалаа