

# **ТӨРИЙН АЛБАНЫ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГА, ЗОХИЦУУЛАЛТЫН ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА**

Улаанбаатар хот  
2022 он

ННА-65.240  
ДАА-331.11  
Т-594

## ТӨРИЙН АЛБАНЫ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГА, ЗОХИЦУУЛАЛТЫН ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА

**Орчуулж, эмхэтгэн боловсруулсан:** Т.Сувдмаа (Ph.D)

**Хянан тохиолдуулсан:** Д.Балжинням (Ph.D), Ө.Одгэрэл (Ph.D)

**Монгол хэлний зөв бичих дүрмийг хянан тохиолдуулсан:** Г.Хэрлэнцэцэг

Энэхүү номд оновчтой санал, зөвлөмж өгч, урмаар тэтгэсэн ХБНГУ-ын Фридрих Эбертийн Сангийн Монгол дахь Суурин төлөөлөгч Бенедикт Ивановс, Канад Улсаас Монгол Улсад суугаа ЭСЯ-ны ажилтан Б.Оюунбилэг, Монгол Улсаас Бүгд Найрамдах Сингапур Улсад суугаа ЭСЯ-ны III нарийн бичгийн дарга Г.Хулан, Япон Улсын ЖАЙКА байгууллагын ажилтан Б.Оюунбуян, ЗГХЭГ-ын ЗХНУГ-ын шинжээч Х.Билгүүн, ажилтан Б.Ундрах нартаа чин сэтгэлийн талархал илэрхийлье.

**Хэвлэлийн эх бэлтгэсэн:** Т.Тэмүүжин

ISBN: 978-9919-27-000-1

Засгийн газрын хэвлэх үйлдвэрт хэвлэв.

© Бүх эрх хуулиар хамгаалагдсан. Эрх эзэмшигчийн зөвшөөрөлгүй номыг хэсэгчлэн буюу бүхлээр нь орчуулах, хувилах, цахим хувилбарыг түгээх, хэвлэн олшруулахыг хориглоно. 2022 он.

## УДИРТГАЛ

Аливаа улс, үндэстний хөгжил, цэцэглэлтэд хүний нөөцийн хөгжлийн асуудал, тэр дундаа төрийн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадвар, гүйцэтгэл нь шийдвэрлэх үүрэгтэй байдаг.

Монгол Улсын Засгийн газрын тухай хуулиар төрийн албаны хүний нөөцийн асуудлыг Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар хариуцдаг тул гадаадын улс, орнуудын сайн туршлагаас суралцах зорилгоор төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлага зохицуулалтын асуудлыг судлан үзэж цуврал ном болгон гаргаж байна.

Төрийн албаны үр ашгийг илэрхийлдэг Олон улсын “InCiSE-2019” индексийн хүний нөөцийн удирдлагын үзүүлэлтээр Бүгд Найрамдах Солонгос Улс нь дэлхийд 3 дугаар байрыг эзэлж, хүний нөөцийн удирдлагад цахим мэдээллийн санг ашиглах үзүүлэлтээр тэргүүлж байгаа учир “Бүгд Найрамдах Солонгос Улсын төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоо” сэдвээр эхний номыг орчуулан гаргасан.

Энэ удаа төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлага, зохицуулалтын олон улсын туршлагыг судлах хүрээнд Канад Улс, Ирланд Улс, Бүгд Найрамдах Солонгос Улс, Япон Улс, Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс, Шинэ Зеланд Улс, Австралийн Холбооны Улс, Америкийн Нэгдсэн Улс, Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс, Бүгд Найрамдах Сингапур Улс, Оросын Холбооны Улсыг Монгол Улстай харьцуулан толилуулж байна.

Шийдвэр гаргагч, бодлого боловсруулагч, эрдэмтэн, судлаач, төрийн албан хаагчдын ажлын хэрэгцээнд зориулж дээрх улс, орнуудын төрийн албаны байгууллага, удирдах ажилтны баг, хууль эрх зүй, ёс зүйн зохицуулалт, шинэтгэл ба тулгамдсан асуудлаас гадна сонгон шалгаруулалт, цалин хөлс, гүйцэтгэлийн удирдлага зэрэг хүний нөөцийн удирдлагын үндсэн чиг үүргийг хэрхэн хэрэгжүүлж байгаа талаар ЭЗХАХБ-ын аргачлалын дагуу товч танилцуулж байна.

## ЗАСГИЙН ГАЗРЫН ХЭРЭГ ЭРХЛЭХ ГАЗАР

## ГАРЧИГ

1. Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлага, зохицуулалтын олон улсын туршлага .....	5
2. Канад Улс .....	9
3. Ирланд Улс .....	15
4. Бүгд Найрамдах Солонгос Улс .....	19
5. Япон Улс .....	25
6. Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс .....	33
7. Шинэ Зеланд Улс .....	37
8. Австралийн Холбооны Улс .....	41
9. Америкийн Нэгдсэн Улс .....	45
10. Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс .....	49
11. Бүгд Найрамдах Сингапур Улс .....	53
12. Оросын Холбооны Улс .....	59
13. Монгол Улс .....	63
14. Төрийн албаны хүний нөөцийн нэр томъёоны тайлбар .....	69



## ТӨРИЙН АЛБАНЫ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГА, ЗОХИЦУУЛАЛТЫН ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА

Аливаа улс, үндэсний хөгжилд төрийн албаны<sup>1</sup> гүйцэтгэл чухал үүрэгтэй. Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүрэг тухайн орны захиргааны удирдлагын уламжлал, хөгжлийн үе шатнаас шалтгаалан харилцан адилгүй байдаг. Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагыг бие даасан, хараат бус байгууллага хэрэгжүүлж ирсэн бол дэлхий нийтийн сүүлийн үеийн чиг хандлагаас ажиглахад энэ чиг үүргийг гүйцэтгэх засаглалын үндсэн бүтцийн байгууллага хариуцах нь түгээмэл болжээ. Эдийн

засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллагын (ЭЗХАХБ) гишүүн болон түнш орнуудаас Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлтэй төстэй нь Канад Улс байна. Харин уг байгууллагын бусад гишүүн болон түнш орны хүний нөөцийн удирдлага, зохицуулалт нь гүйцэтгэх засаглалын хүрээнд үйл ажиллагаа явуулдаг.

Төрийн албаны сонгон шалгаруулалт нь албан тушаалын болон карьерын гэсэн үндсэн 2 төрөлтэй ба зарим улс холимог тогтолцоотой.

Карьерын тогтолцоо	Холимог тогтолцоо	Албан тушаалын тогтолцоо
Япон Улс, ХБНГУ, Израил Улс, Бүгд Найрамдах Итали Улс, Холбооны Бүгд Найрамдах Бразил Улс, Бүгд Найрамдах Чили Улс, Бүгд Найрамдах Португал Улс, Бүгд Найрамдах Турк Улс, Испанийн Хаант Улс, Бүгд Найрамдах Грек Улс, Бүгд Найрамдах Франц Улс, Бүгд Найрамдах Словак Улс.	Америкийн Нэгдсэн Улс, Канад Улс, Данийн Хаант Улс, Бүгд Найрамдах Чех Улс, Оросын Холбооны Улс, Мексикийн Нэгдсэн Улс, Бельгийн Хаант Улс, Бүгд Найрамдах Солонгос Улс, Ирланд Улс.	Их Британи Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс, Австралийн Холбооны Улс, Шинэ Зеланд Улс, Бүгд Найрамдах Сингапур Улс, Бүгд Найрамдах Польш Улс, Бүгд Найрамдах Эстони Улс, Исланд Улс, Швейцарын Холбооны Улс, Бүгд Найрамдах Австри Улс, Бүгд Найрамдах Финланд Улс, Нидерландын Хаант Улс, Шведийн Хаант Улс, Бүгд Найрамдах Словени Улс, Унгар Улс, Норвегийн Хаант Улс.

ЭЗХАХБ-ын<sup>2</sup> зарим гишүүн орнуудын төрийн албаны төв байгууллагыг харуулбал:

Хариуцдаг бүтэц, яам	Улсын нэр
Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар, Ерөнхий сайдын Ажлын алба	Их Британи Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс <sup>3</sup> , Австралийн Холбооны Улс <sup>4</sup> , Шинэ Зеланд Улс <sup>5</sup> комисс, хороо, зөвлөл нэртэйгээр үйл ажиллагаа явуулдаг. Эдгээр комисс нь төрийн албаны сонгон шалгаруулалт зохион байгуулах, маргаан хянах, хуулийн хэрэгжилтийн талаар зөвлөмж өгөх үүрэгтэй бөгөөд Ерөнхий сайд, Засгийн газарт ажлаа тайлагнадаг. Бүгд Найрамдах Австри Улс, Израил Улс, Бүгд Найрамдах Итали Улс, Япон Улс, Бүгд Найрамдах Польш Улс мөн Засгийн газар уг асуудлыг хариуцдаг.
Сангийн яам	Канад Улс, Холбооны Бүгд Найрамдах Бразил Улс, Канад Улс, Бүгд Найрамдах Чили Улс, Данийн Хаант Улс, Бүгд Найрамдах Эстони Улс, Бүгд Найрамдах Финланд Улс, Исланд Улс, Ирланд Улс, Бүгд Найрамдах Португал Улс, Испанийн Хаант Улс, Швейцарын Холбооны Улс, Бүгд Найрамдах Турк Улс.
Дотоод хэргийн яам, Төрийн захиргааны яам	Бүгд Найрамдах Грек Улс, Бүгд Найрамдах Чех Улс, Унгар Улс, Мексикийн Нэгдсэн Улс, Нидерландын Хаант Улс, Норвегийн Хаант Улс, Бүгд Найрамдах Словени Улс.
Хүний нөөцийн асуудал эрхэлсэн яам	Бельгийн Хаант Улс, Бүгд Найрамдах Франц Улс, Бүгд Найрамдах Солонгос Улс.
Хөдөлмөрийн яам	Оросын Холбооны Улс.
Тусгай газар, агентлаг	Америкийн Нэгдсэн Улс, Япон Улс, Шведийн Хаант Улс, Бүгд Найрамдах Индонез Улс.
Төвлөрсөн бүтэцгүй	Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс, Бүгд Найрамдах Словак Улс.

<sup>1</sup> Civis гэж латин хэлний иргэн, иргэний төлөөлөл гэсэн утгатай үг юм. Хүний түүхийн явцад улс, орныг хаан, язгууртан, шашны мяндагтан, цэргийн жанжин захирдаг байсан бол өнөө үед ихэвчлэн ард иргэдийн төлөөлөл удирдлагыг хэрэгжүүлж байна. Манай улсад төрийн алба гэж нэрлэж хэвшжээ.

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

<sup>3</sup> Комисс Их Британи Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улсын Ерөнхий сайдад ажлаа тайлагнадаг. <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-commission#:~:text=The%20Civil%20Service%20Commission%20regulates,sponsored%20by%20the%20Cabinet%20Office>

<sup>4</sup> Австралийн Холбооны Улсын Нийтийн албаны комисс Ерөнхий сайд, ЗГХЭГ-т үйл ажиллагаагаа тайлагнадаг. <https://www.apsc.gov.au/>

<sup>5</sup> Шинэ Зеланд Улсын Нийтийн албаны комисс Ерөнхий сайдын харьяанд үйл ажиллагаа явуулдаг. <https://www.publicservice.govt.nz/>

Дээрх улс, орнуудын төрийн албаны төв байгууллага нь хүний нөөцийн бодлогыг тодорхойлох, зохицуулах, хянах гэсэн үндсэн хоёр төрлийн чиг үүрэгтэй. Улс орны онцлог ялгаатай боловч дараах нийтлэг чиг үүрэгтэй байна. Үүнд:

- Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагыг улсын хэмжээнд хэрэгжүүлэх;
- Хүний нөөцийн бодлого, стратегийн хэрэгжилтийг зохицуулах, хянах;
- Ерөнхий удирдлагаар хангах, чиглэл өгөх;
- Эрх зүйн зөвлөгөө өгөх;
- Албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийг тогтоох;
- Орон тоо, цалингийн сүлжээг тогтоох;
- Төсөв хуваарилах, цалин хөлсийг тогтоох;
- Төрийн албаны үнэт зүйлсийг мөрдүүлэх;
- Ур чадвар, сонгон шалгаруулалтын хэм хэмжээг тогтоох;
- Ёс зүйн хэм хэмжээг тогтоох;
- Сургалт зохион байгуулах;
- Тэгш боломж олгох;
- Төрийн албан хаагчийн (ТАХ) нийгмийн баталгаа, тэтгэвэр, тэтгэмжийг зохицуулах.

Сонгон шалгаруулалт, гэрээний хугацаа, карьерын удирдлага, гүйцэтгэлийн удирдлага, төрийн албанаас чөлөөлөх, сахилга, хариуцлага, ёс зүйн асуудлыг яам, агентлагийн түвшинд шийдвэрлэдэг.

Гишүүн болон түнш орнуудынхаа бодлогын туршлагыг харьцуулах, нийтлэг тулгамдсан асуудалд хариулт хайх, сайн туршлагыг тодорхойлох, дотоод, гадаад бодлогыг уялдуулах талбар болж ажилладаг ЭЗХАХБ-аас “Төрийн албаны хүний нөөцийн стратегийн удирдлага” асуулга судалгааг 2012 онд зохион байгуулсан. Үүнд:

- Нийтийн албаны хөдөлмөр эрхлэлтийг зохицуулах эрх зүйн орчин;
- Нийтийн албаны<sup>6</sup> бүтцийн өөрчлөлт;
- Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт;
- Сонгон шалгаруулалт, цалин хөлс, гүйцэтгэлийн удирдлага зэрэг хүний нөөцийн удирдлагын асуудал;
- Удирдах ажилтны баг;
- Шинэтгэл ба тулгамдсан асуудал.

Энэхүү 2012 оны асуулга судалгааг ЭЗХАХБ дахин зохион байгуулаагүй тул сүүлийн үеийн эрдэм шинжилгээний бүтээл, статистик тайланг олдсон мэдээллийн хүрээнд орчуулагч шинэчлэн боловсруулж танилцуулав.

## Олон улсын төрийн албаны үр ашгийн судалгаа

Олон улсын төрийн албаны үр ашгийн “InCiSE” индексийн зорилго нь улс орнуудын төрийн албаны гүйцэтгэлийг үнэлэх, харилцан туршлага судлахад оршдог.<sup>7</sup> Их Британи Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улсын Оксфордын их сургуулийн Блаватникийн Нийтийн удирдлагын сургууль ба Нийтийн удирдлагын хүрээлэнгийн хамтын ажиллагааны үр дүнд уг индексийг тогтоох төслийг хэрэгжүүлж байна. Уг төслийг Их Британийн Нийтийн албанаас санхүүжүүлсэн бөгөөд мөн Нээлттэй нийгэм сангийн дэмжлэгээр хэрэгжүүлжээ. Энэхүү судалгааг 2017, 2019 онд зохион байгуулсан ба нийт 38 улсын төрийн албаны үр ашгийг тодорхойлсон 2 тайланг танилцуулсан.

Уг судалгаанд 2 мэдээллийн эх сурвалжийг ашигласан байна. Үүнд:

- Шведийн Хаант Улсын Гётенбургийн их сургуулийн “Засгийн газрын чанарын судалгаа”;
- ЭЗХАХБ-ын “Хүний нөөцийн удирдлагын стратегийн судалгаа” болон бусад судалгаа болно.

Олон улсын төрийн албаны үр ашгийн индексийг дараах зорилгоор хэрэглэж болно. Үүнд:

- Ямар улсын төрийн алба хамгийн сайн гүйцэтгэлтэй болохыг олж мэдэн гүйцэтгэлээ сайжруулах хэрэгсэл болгон ашиглах;
- Иргэд, улс төрчид өөрийн улсын төрийн албыг хэр зэрэг гүйцэтгэлтэй байгааг олж мэдэх, хариуцлага тооцох.

Тухайн улсын хөгжилд төрийн албаны гүйцэтгэл чухал үүрэгтэй тул Олон улсын төрийн албаны үр ашгийн индекс нь Засгийн газрын үндсэн үйлчилгээний үр ашгийн шинж чанарыг тодорхойлсон. Үр ашгийг харилцан уялдаатай хоёр бүрэлдэхүүн хэсгээр үнэлсэн юм. Үүнд:

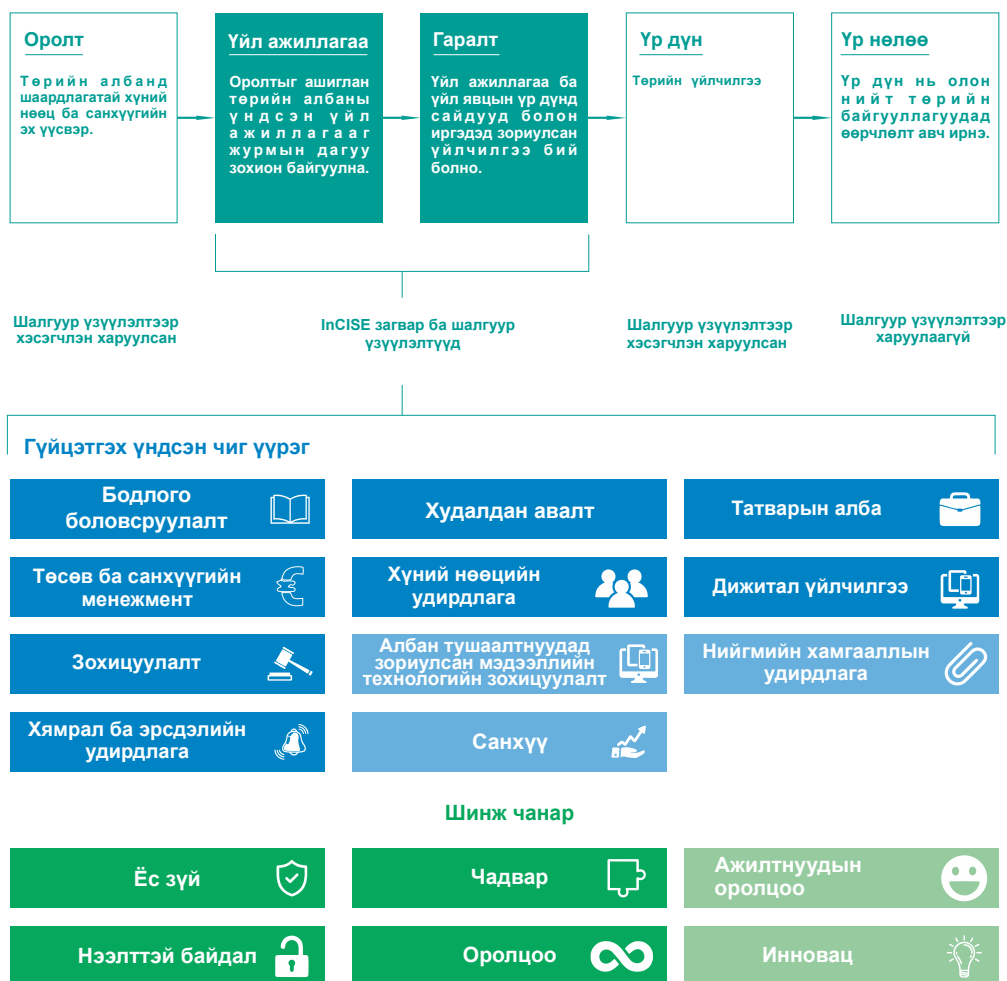
- Төрийн алба “Юу” хийх ёстой вэ? гэдгийг судалж 11 үндсэн чиг үүргийг тогтоов.
- Төрийн алба “Хэрхэн” ажиллах ёстой вэ? гэдгийг судалж, төрийн албаны үйлчилгээний 6 шинж, түүний үзүүлэлтийг тодорхойлжээ.

Хэдийгээр үзүүлэлтийг тодорхойлсон боловч өмнө хэмжих боломжгүй байсан зарим үзүүлэлтийг 2019 оны тайланд 8 үндсэн чиг үүрэг, 4 шинж чанараар хэмжсэн. Олон улсын төрийн албаны үр ашгийн индексийн ерөнхий дүнгээр Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс, Шинэ Зеланд Улс, Канад Улс, Финлянд Улс, Австралийн Холбооны Улс тэргүүлж байна.

<sup>6</sup> Publicis гэж олон хүн, ард, олон нийт, бүгд, түмний гэсэн утгатай латин үгнээс гаралтай. Олон улсад тухайн нутаг дэвсгэрт оршин сууж байгаа хүмүүс нутаг орны иргэдийн аюулгүй байдал зэрэг нийтлэг эрх ашгийг төлөөлөх гэсэн утга агуулгаар ашигладаг байв. Монгол хэлний их тайлбар тольд нэг төрлийн олон юмгыг хамран заах төлөөний үг гэж <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/62365> заасан. Эрдэмтэн Я.Долгоржав 2020 онд хэвлүүлсэн “Төрийн захиргааны шинжлэх ухааны үүсэл, хөгжлийн тойм” бүтээлдээ “нийтийн” гэдэг үг нь амьтай, амьгүй зүйлийг хамтад нь нэрлэдэг тул буруу гээд “хүй элгэн болж бүрдсэн ард түмэн” гэж бичсэн. Гэвч нэг гадаад үгийг олон үгээр монголчлон орчуулах нь практик хэрэглээнд төвөгтэй. Манай улсад төрийн алба гэж хэвшсэн боловч Академик С.Нарангэрэл 2021 онд “Монгол Улсын нэвтэрхий толь: Эрэлт, хэрэгцээ, агуулга, ач холбогдол” илтгэлдээ Монгол Улсын хууль зүйн нэр томьёо, хэллэг жигдэрч, нэр мөр хараахан болоогүй, зарим нэр томьёо ухагдахууны утга санааг илрүүлэн гаргах, жигдрүүлэх, давхцалыг арилгах зайлшгүй шаардлагатай гэжээ. Доктор Ш.Цогтоо 2021 онд “Захиргааны эрх зүйн харилцаан дахь шинэ ба хуучин нэр томьёоны зөрчилдөөн, шинэ нэр томьёог хэвшүүлэхэд тулгарч байгаа асуудал” сэдэвт илтгэлдээ “public officer”, “public official”, “uniform officer” гэдэг нь дүрэмт хувцастай захиргааны албан хаагч, иргэний үйлчилгээний албанд ажилладаг хүн, нийтийн захиргааны ажилтан зэрэг улсын төсвөөс цалинждаг хүмүүсийг тодорхойлдог нэр томьёо гэжээ. Нийтийн удирдлагын үзэл баримтлалын өөрчлөлт, олон улсад татвар төлөгчдийн бүрдүүлсэн төсвөөс цалинжих эсхүл захиран зарцуулахад оролцож байгаа ажилтныг нийтийн албан хаагч гэж нэрлэдэг зүй тогтлыг энэ бүтээлд баримтлав.

<sup>7</sup> <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-04/InCiSE%202019%20Results%20Report.pdf>

Зураг 1: Олон улсын төрийн албаны үр ашгийн индекс “InCiSE”-ийн хүрээ



Эдгээр индекс дотроос бид төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын индексийг авч үзсэн. Уг үзүүлэлт нь 2017 оноос хойш 2-оор нэмэгдсэн ба нийт дараах 4 сэдвийг хэмждэг. Үүнд:

- Төрийн албанд ажилд авах тогтолцоо чадахуйн зарчимд нийцсэн эсэх;
- Авьяаслаг иргэнийг төрийн албанд татах, тэднийг тогтоох;
- Гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоо;
- Хүний нөөцийн мэдээлэл.

Харин 2021 оны тайлан 4 үзүүлэлтээр нэмэгдэж, өнөөгийн байдлаар 9 үзүүлэлттэй болсон байна.

Энэхүү бүтээлд ЭЗХАХБ-ын гишүүн болон түнш орнуудын төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын асуудлыг “Олон улсын төрийн албаны үр ашгийн индекс”-д эзэлсэн байраар нь эрэмбэлэн танилцуулж байна. Эдгээр нь Канад Улс, Ирланд Улс, БНСУ, Япон Улс, Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс, Шинэ Зеланд Улс, Австралийн Холбооны Улс, АНУ, ХБНГУ болно. Эхний 4 улсын үзүүлэлтийн оноо нь маш ойрхон байна. Канад Улс, Ирланд Улсаас маш бага зөрүүтэй эхэнд бичигдсэн. Удирдах ажилтны багаа бусад төрийн албан хаагчдаас өөр хүний нөөцийн удирдлагын арга барилаар хянадаг учраас арай өндөр оноо авсан. БНСУ мэдээллийн санг хүний нөөцийн удирдлагад ашиглах байдлаараа хамгийн өндөр оноо авч дэлхийд 1 дүгээрт оржээ. Эдгээр орнуудаас Япон

Улс хүний нөөцийн шийдвэр гаргахдаа гүйцэтгэлийн үнэлгээг ашиглах үзүүлэлтээр тэргүүлж байна. Үүнээс гадна уудам нутаг дэвсгэрт цөөн хүн ам оршин суудаг, мал аж ахуй эрхэлдэг зэрэг байдлаараа Монгол Улстай төстэй Шинэ Зеланд Улс, Австралийн Холбооны Улсын туршлагыг авч үзэв. Шинэ Зеланд Улс ёс зүй, чадавх, худалдан авах ажиллагаа гэсэн 3 үзүүлэлтээр 1-д оржээ. Шинэ Зеланд Улсын туршлагаар манай улс 2002-2013 онд Төсвийн байгууллагын удирдлага, санхүүжилтийн тухай хуулийг хэрэгжүүлж байв. Австралийн Холбооны Улс оролцоо, хүртээмжтэй байдал, шударга байдал, ёс зүйн үзүүлэлтээр тэргүүлдэг. АНУ орчин үеийн нийтийн албаны хүний нөөцийн удирдлагад удирдах ажилтны баг, гүйцэтгэлийн олон шинэлэг туршлагыг нэвтрүүлсэн. Монгол Улстай эрх зүйн тогтолцооны хувьд ижил ХБНГУ-ын туршлагыг мөн авч үзэв.

Бүгд Найрамдах Сингапур Улс ЭЗХАХБ-ын судалгаанд хамрагдаагүй, мэдээлэл хомс боловч төрийн албаны ёс зүйн төлөвшлийн сайн туршлага гэж үзэн уг судалгаанд оруулав. ЭЗХАХБ-ын судалгаанд хамрагдсан ОХУ-ын мэдээллийг оруулаа. Монгол Улсын тухай мэдээллийг ТА3-ийн 2019, 2020, 2021 оны үйл ажиллагааны тайлан, Дэлхийн банкны “Өндөр чадавхтай төрийн албыг бий болгох нь: шинэтгэлийн явц, сургамж” судалгааны тайлан болон бусад мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийж ЭЗХАХБ-ын судалгааны загвар, хэлбэрт оруулан тусгасан.



- Үндсэн мэдээлэл
- Хууль эрх зүйн орчин
- Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт

- Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт
- Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт
- Төрийн албаны удирдах ажилтны баг

- Тулгамдсан асуудал
- Шинэтгэл
- Ёс зүй

## ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭЕХ):

2009: 255 573 Нийтийн албан хаагч  
2012: 259 490 Нийтийн албан хаагч

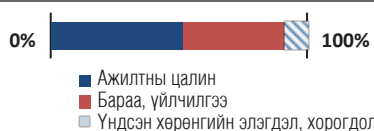
Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:

2010 онд 18.8%, 2019 онд 19.9%.<sup>1</sup>

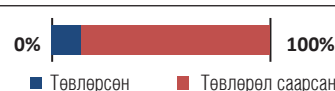
Төрийн албаны төв байгууллага:

Сангийн яам (Хүний нөөц хариуцсан тэргүүн түшмэлийн газар), Нийтийн албаны комисс, бусад байгууллага

Засгийн газрын урсгал зардал (2010 он)



Засгийн газрын төвлөрөл (2008 он)



Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо (2010 он):  
Холимог тогтолцоо



## ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

ХЭЕХ-д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх: Үгүй  
ХЭЕХ-д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх: Тодорхойгүй  
Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх: Үгүй

Канад Улсын<sup>2</sup> төрийн жинхэнэ албан хаагч болон бие даасан агентлагуудын албан хаагчдын хөдөлмөр эрхлэлтийн асуудлыг Төсвийн удирдлагын тухай хуулийн I, IV, V бүлэг, Нийтийн албанд хөдөлмөр эрхлэх тухай хууль, Бие даасан агентлагийн тухай хууль болон бусад хууль тогтоомжийн хүрээнд зохицуулдаг. Хөдөлмөрийн хууль, Нийтийн албаны хөдөлмөр эрхлэлтийн тухай хуулиуд нь холбооны улсын албан хаагчдад үйлчилнэ. Канадын хөдөлмөрийн тухай хууль нь холбооны Засгийн газрын удирдлага, зохицуулалтаар хөдөлмөр эрхэлдэг бүх ажилтан, албан хаагчдад үйлчилдэг.

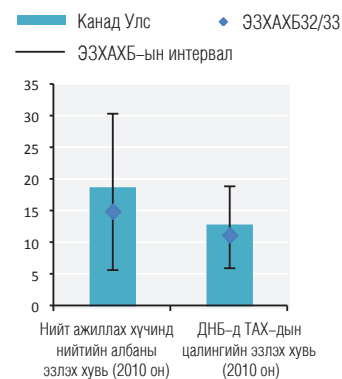
Үүнд, нийтийн чиг үүрэг гүйцэтгэдэг хувийн хэвшлийн зарим салбар ч хамаарна. Бусад нийтийн болон хувийн хэвшлийн ажилтнуудад мужийн хөдөлмөрийн журам үйлчилдэг. Нийтийн албан хаагчдын дийлэнх нь Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаардаг байна. Нийтийн албаны хөдөлмөр эрхлэлтийн тухай хуулиар нийтийн жинхэнэ албанд хугацаагүй болон хугацаатай томилохыг зөвшөөрдөг. Мөн ижил төстэй зохицуулалт бүхий хөдөлмөр эрхлэх нөхцөлийг зөвшөөрдөг байна. Төрийн байгууллагуудад түр хөдөлмөр эрхлэхийг зөвшөөрдөг.

Албан хаагчийн эрх:		Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал:			Ажлаас халах дүрэм:	
Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх	Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах	Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх	Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх	Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх	Ажлын байр хамгаалах	Насан туршийн ажлын байрны баталгаа
Нийтийн алба	Тийм	Тийм	Үгүй	Тийм	Тийм	Тодорхойгүй
Хувийн хэвшил	Тийм	Тийм	Үгүй	Тийм	Тийм	Үгүй

## НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

Канад Улс бол төлөвлөгөөт шинэтгэлийн үр дүнд нийтийн албан хаагчдын тоог цөөрүүлсэн ЭЗХАХБ-ын гишүүн 27 орны нэг. Канад Улс төсвөө тэнцвэржүүлэх дунд хугацааны зорилт тавьжээ. Засгийн газраас 2012 оны төсвийн жилээс эхлэн гурван жилийн хугацаанд төрийн байгууллагуудын зардлыг бууруулж 19 200 холбооны ажлын байрыг цомхотгох тухайгаа зарласан байна. Түүнчлэн яамдын үйл ажиллагааны төсвийг 2011-2013 онд нэмэхгүй байх, цалинг зөвхөн байгууллагын дотоод үйл ажиллагааг үр ашигтай зохион байгуулсны үр дүнд хэмнэсэн хөрөнгөөр нэмэхийг зөвшөөрөв. Тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 2010 онд 18.8 хувийг эзэлж байсан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 15.1% хувийн үзүүлэлтээс их байна. Нийтийн албан хаагчдын цалин 2010 оны ДНБ-д 12.8 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 11.3 хувиас их байна. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021 он” судалгааны дүнгээр тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 19.9 хувийг, тэдний цалин ДНБ-д 13.3 хувийг тус тус эзэлж байна.

Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө: Бууралт  
2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яамд, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%-иас дээш нөлөөлсөн эсэх:  
Мэдээлэл байхгүй



<sup>1</sup> ЭЗХАХБ. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021 он” судалгаа.  
<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Canada.pdf>

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал

**Төрийн албаны төв байгууллага:** Хүний нөөц хариуцсан тэргүүн түшмэлийн газар нь Нийтийн сан (Сангийн яам)–д ажлаа тайлагнадаг. Нийтийн албаны комисс бусад байгууллагууд.

**Үүрэг:** Хүний нөөцийн бодлогыг тодорхойлох

**Байршил:** Засгийн газрын танхим болон салбарын яамд, байгууллагууд

**Чиг үүрэг:**

- Манлайлал, удирдамжаар хангах;
- Цалингийн тогтолцоог загварчлах;
- Нийтийн албаны үнэт зүйлийг төлөвшүүлэх;
- Цалингийн санг тодорхойлох, хянах;
- Ажилд авах үйл явц, ур чадварын мэдээллийн жишиг стандарт тогтоох;
- Цалингийн сүлжээ, тэтгэмжийг тодорхойлох;
- Сурах, хөгжих боломжоор хангах;
- Олон янз байдлыг дэмжих;
- Тэтгэвэр, тэтгэмжийн төлөвлөгөөг удирдах.

**Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Хүний нөөц хариуцсан тэргүүн түшмэлийн газар цалингийн сүлжээ, урамшууллыг тогтоодог. Урамшууллыг тогтооход яамд оролцдог.
- Яамд төсвийн хуваарилалт, орон тоог Хүний нөөц хариуцсан тэргүүн түшмэлийн газартай зөвшилцөн хийдэг.

**Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Ангилал, зэрэглэлийн тогтолцоог төвөөс тогтоодог. Үүний дагуу яамдад үүрэг хариуцлагыг нь шилжүүлсэн байна.
- Яамд ажилд сонгон шалгаруулах, ажиллах хугацаа, ажлаас халах асуудлыг бие даан шийдвэрлэдэг.
- Карьерын удирдлагыг нэгж, багийн түвшинд шийдвэрлэдэг.

**Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Ёс зүйн ерөнхий дүрэм ба тэгш боломж олгох асуудлыг төвлөрсөн байдлаар журамладаг. Яамд өөрсдийн онцлогийг харгалзан албан хаагчдынхаа ёс зүйн дүрмийг тогтоох, хэрэгжүүлэх үүрэг хүлээнэ.
- Хөдөлмөрийн уян хатан нөхцөлийг төвөөс тохируулна.
- Яамд өөрсдийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу өөрчилж болно.
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээг яамд удирддаг.

Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага

**Менежерүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:** Тийм. Хүний нөөцийн удирдлага нь стратегийн зорилтуудтай бүрэн уялдаатай.

**Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:** Тийм

**Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:** Тийм

**Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төлөвлөж тайлагнадаг эсэх:**

- Хүний нөөцийн дүрэм, хөдөлмөр эрхлэлт, цалин хөлсний зорилтуудыг дагаж мөрддөг;
- Ажиллах хүчний стратегийн төлөвлөлтийн хүчин чармайлтын үр ашиг;
- Цогц чадамжийн зөрүүг арилгах ажиллах хүчний стратеги;
- “Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил” санаачилгад<sup>3</sup> оруулах хувь нэмэр, оролцоо;
- Бие бүрэлдэхүүний удирдлага.

**Урьдчилан төлөвлөдөг эсэх:** Тийм. Байгууллага бүр өөрийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу хүний нөөцөө урьдчилан төлөвлөдөг.

**Урьдчилан төлөвлөх хугацаа:** Жил

**Урьдчилан төлөвлөхдөө харгалзан үздэг гол асуудлууд:**

- Бодлогыг хэрэгжүүлэхэд тулгарах шинэ асуудлууд;
- Төрийн албаны нас, хүйс зэрэг хүн ам зүйн статистик мэдээлэл;
- Үр ашгийн хэмнэлт.

<sup>3</sup> Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил /Whole of Government approach/ гэж нэг зорилгын төлөөх яам, агентлаг, нутгийн захиргааны байгууллага, төрийн байгууллагын хамтын хүчин чармайлтыг хэлнэ. Хамтын ажиллагаа нь албан болон албан бус хэлбэртэй байж болно. Нийгэм, эдийн засгийн эдрээтэй асуудлуудыг нэг төрийн байгууллага дангаараа шийдвэрлэх боломжгүй, хамтын хариу арга хэмжээ авах шаардлагатай болсон. Бүх шатны төрийн байгууллагуудын шийдвэр зөрөхгүй байх ёстой. Иргэд, аж ахуйн нэгжүүд төрийн байгууллагуудыг нэг л бүтэц гэж хардаг. Иргэдэд илүү чанартай, хүртээмжтэй төрийн үйлчилгээг шуурхай хүргэх хэрэгцээ шаардлага байна. Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил нь соёл, философи; ажлын шинэ арга барил; шинэ үүрэг хариуцлага, урамшуулал; бодлого, хөтөлбөр боловсруулах, үйлчилгээ хүргэх шинэ арга барил гэсэн үндсэн хэсгээс бүрдэнэ. Соёл, философи нь салбар, байгууллагад Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барилын үнэт зүйлийг шингээх; мэдээлэл солилцоо, байгууллагын мэдлэгийн менежмент; удирдлагын тодорхойлж байгаа бодлогыг албан хаагчдын дээш дэвшүүлж буй асуудлуудтай уялдуулах гэсэн дэд хэсэгтэй. Ажлын шинэ арга барил нь хамтын удирдлага; мэргэшлийг голлох; багийн уян хатан ажиллагаа ба үр нөлөө; хамтын нөөц боломж гэсэн дэд хэсэгтэй. Шинэ үүрэг хариуцлага, урамшуулал нь хамтын үр дүн ба тайлан; төрийн үйлчилгээний үр дүнг уян хатан тооцох; багийн ажиллагааг дэмжсэн гүйцэтгэлийн үзүүлэлт; хэвтээ удирдлагыг хүлээн зөвшөөрч урамшуулах гэсэн дэд хэсэгтэй. Бодлого, хөтөлбөр боловсруулах, төрийн үйлчилгээ хүргэх шинэ арга барил нь хамтын оролцоо; Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барилын үр дүнг голлох; үйлчлүүлэгч, хэрэглэгчидтэй зөвлөлдөх, дундын хэрэглэгчийн интерфэйс гэсэн дэд хэсэгтэй. Энэ үзэл баримтлалын хүрээнд олон улс орон нэг цэгийн үйлчилгээ, төрийн цахим үйлчилгээг хүргэж, Коронавируст халдвар /КОВИД–19/–ын цар тахлын үед нэгдсэн зохион байгуулалтад орсон.

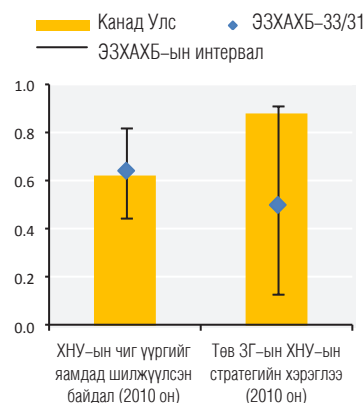


### ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Канад Улс нь ЭЗХАХБ-ын нийтлэг жишгийн дагуу хүний нөөцийн удирдлагын (ХНУ) чиг үүргээ яамдад шилжүүлсэн. Хүний нөөцийн төв удирдлагыг Нийтийн сангийн (Сангийн яам) зөвлөл, Нийтийн албаны комисс зэрэг хэд хэдэн байгууллага хамтарч хэрэгжүүлдэг байна. Хүний нөөцийн асуудал хариуцсан тэргүүн түшмэлийн газар нь Канадын Нийтийн сангийн зөвлөлд ажлаа тайлагнадаг. Канад Улсын Нийтийн сангийн зөвлөл нь Төрийн нарийн бичгийн дарга нарт хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах заавар, дүрэм, журмыг боловсруулж, нийтийн албанд жигд мөрдүүлэх нөхцөлийг хангах үүрэгтэй байгууллага юм. Мөн нийтийн албаны зэрэг дэв, цалингийн сүлжээ, хүний нөөцийн удирдлагын стандартуудыг боловсруулдаг төдийгүй Нийтийн сангийн зөвлөлийн ажил олгогчийн үүргийг гүйцэтгэж, хүний нөөцийн удирдлагаар хангадаг. Нийтийн сангийн зөвлөлийн дэд дарга нь Хүний нөөцийн асуудал хариуцсан тэргүүн түшмэлийн газрын даргаар ажилладаг бөгөөд доор дурдсан чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг.<sup>4</sup> Үүнд шагнал, хүндэтгэл, тусгай арга хэмжээ, хамтын гэрээ, олон талт байдал ба хөдөлмөр эрхлэлтийн тэгш байдал, хөдөлмөрийн удирдлага, албан ёсны хэл, тэтгэвэр, тэтгэмж, гүйцэтгэл ба авьяасын менежмент, мэргэжил дээшлүүлэх, ажиллах нөхцөл, үнэт зүйл, ёс зүй, олон янз байдал ба оролцооны төв, ажлын байран дахь сэтгэцийн эрүүл мэндийн асуудал багтана.

#### Канад Улсын Нийтийн албаны комисс

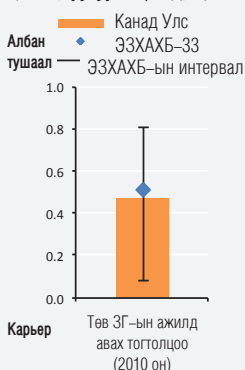
Нийтийн албаны комисс (НАК) нь Нийтийн албаны тухай хуулийн нэмэлт, өөрчлөлтийн дагуу өрсөлдөөний чадахуйн зарчмыг нэвтрүүлэхээр 1908 онд байгуулагдсан. Нийтийн албаны тухай хуулиар 1962 онд уг байгууллагын хараат бус байдлыг тунхаглажээ. Нийтийн албан дахь хөдөлмөр эрхлэлтийн тухай хуулиар НАК-ийн хараат бус байдлыг баталгаажуулж “Нийтийн албаны зөвлөл” нэрийг 1967 онд “Нийтийн албаны комисс” болгож өөрчилсөн. НАК нь улс төрөөс хараат бус байгууллага бөгөөд нийтийн албаны чадахуйн зарчмыг тайлбарлах, хэрэглэх, нийтийн албыг улс төрөөс хараат бус байлгах үндсэн чиг үүрэгтэй. НАК нь парламентад жил бүр өөрийн үйл ажиллагаа, Нийтийн албан дахь хөдөлмөр эрхлэлтийн тухай хуулийн хэрэгжилтийг тайлагнадаг. Нийтийн албаны сонгон шалгаруулалтын ихэнх чиг үүрэг нь яамдад шилжсэн. НАК нийтийн албан хаагчдыг ажилд авах, ажлаас халахтай холбоотой гомдол, маргааныг шийдвэрлэх зэрэг хяналтын чиг үүргээ хадгалж үлдсэн байна.



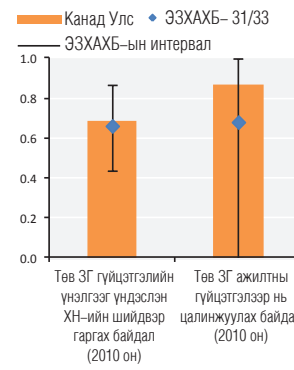
<sup>4</sup> Хүний нөөцийн асуудал хариуцсан тэргүүн түшмэлийн газар (Office of the Chief Human Resources Officer) <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/organization.html>

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Сонгон шалгаруулалт:** Нийтийн албанд өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтын зарчмаар ордог. Харин тодорхой албан тушаалд шууд өргөдөл гарган үнэлүүлэх замаар өрсөлддөг байна. Ихэнх сул орон тоог дотооддоо (зөвхөн Засгийн газрын хүрээнд) заримдаа нийтэд (иргэдэд нээлттэй) зарладаг. Өргөдөл гаргагч нь тухайн ажлын байрны тодорхойлолтод заасан болзол шалгуур, хэлний шаардлагыг тус тус хангасан байх ёстой. Ажлын байрны тодорхойлолтыг зорилтот бүлгүүдийн ажиллах хүчний бэлэн байдлын түвшинд (эмгэгтэйчүүд, бэлгийн цөөнх, уугуул иргэд, цөөнх үндэстэн, хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд) тохируулж болно. Зорилтот бүлгийн төлөөллийг ажилд авах тусгай шалгуур байж болохоос гадна байгууллагын хэрэгцээ шаардлагад тохируулан сонгон шалгаруулалтыг зохион байгуулж болно.



**Гүйцэтгэл:** Канад Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн хүний нөөцийн шийдвэр гаргах байдал нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж хэмжээнд байна. Дээд, дунд шатны удирдах ажилтнууд заавал гүйцэтгэлээ үнэлүүлдэг. Харин доод түвшний албан хаагч жилд багадаа нэг удаа заримдаа албан бус хэлбэрээр үнэлүүлдэг. Гүйцэтгэлийн удирдлагын гэрээнд зорилт, шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлсон байдаг. Жилд хоёр удаа шууд харьяалах удирдлагатайгаа уулзалт хийж, 1 удаа бичгээр санал, хүсэлт, үнэлгээгээ өгдөг. Албан хаагчийг иргэд, үйлчлүүлэгч, нийгмийн үнэлэмжид тулгуурлан (360° эргэх холбоо) үнэлдэг. Ингэхдээ хэрэгжүүлсэн үйл ажиллагаа, цаг хугацаа, гарцын чанар, ажлын үр ашиг, манлайллын цогц чадамж, харилцааны үр чадвар зэрэг цогц шалгуур үзүүлэлтийг харгалзан үздэг байна. Үнэлгээ нь албан хаагчийн карьерын өсөлт хөгжил, цалин хөлсөнд шууд нөлөөлдөг. Канад Улс “Удирдлагын хариуцлагын хүрээ”-г орлогч даргаас дээш шатны удирдах ажилтнуудын хариуцлагыг сайжруулах менежментийн гол арга, хэрэгсэл болгон ашигладаг байна. Энэ нь мөн яам, агентлагуудын удирдлагын арга барилыг сайжруулах хэрэгсэл юм. Канад Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгох түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас дээгүүрт ордог. Гүйцэтгэлд суурилсан цалин хөлсийг удирдах ажилтнуудын хүрээнд ашигладаг бөгөөд гүйцэтгэлийн удирдлагын гэрээнд заасан зорилтын биелэлтийн түвшинд үндэслэн тооцно. Уг урамшуулал нь тухайн хувь хүний хашиж буй албан тушаалаас хамаарч жил бүр харилцан адилгүй байдаг ба үндсэн цалингийн 15–39 хувьтай тэнцэнэ. Гүйцэтгэх удирдлагуудын цалин, гүйцэтгэлийн урамшууллын хэмжээтэй холбоотой шийдвэрийг хараат бус хорооны зөвлөмжийн дагуу төв Засгийн газраас гаргадаг байна.



**Цалин, хөлс:** Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдсэн бүх ажилтан, албан хаагчдыг төлөөлөх 27 баг тус бүрдээ цалин хөлсийг хэлэлцэж тохиролцдог. Гүйцэтгэх захирал ба үйлдвэрчний эвлэлд нэгдээгүй удирдах ажилтны цалин, гүйцэтгэлийн урамшууллын хэмжээтэй холбоотой шийдвэрийг хараат бус хорооны зөвлөмжийн дагуу төв Засгийн газраас гаргадаг ба цалин хөлсийг бусад хувьсагчидтай уялдуулан индексжүүлэн тогтоодоггүй. Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдээгүй нийтийн албан хаагч ажил олгогчтой жил бүр цалин хөлсний асуудлаар хэлцэл хийдэг. Ажилтны элссэн үйлдвэрчний эвлэлтэй байгуулсан гэрээний нөхцөлийн дагуу цалин хөлсийг 2–4 жилд нэг удаа авч үздэг. Чиг үүрэг бол бүх ангилал, зэрэглэлийн үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйл юм. Мөн гүйцэтгэл, ажлын туршлага харгалзан үзэх хүчин зүйлсэд ордог. Шинэ нийтийн албан хаагчийн цалинг тогтоохдоо өмнөх цалингийн түвшнийг харгалзан үздэг байна.

Үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйлс	Дээд шатны удирдлага	Дунд шатны удирдлага	Мэргэжилтэн	Нарийн бичгийн дарга	Техникч, туслах
Боловсрол	○	○	○	○	○
Чиг үүрэг	●	●	◐	●	●
Яам	◐	◐	○	◐	○
Гүйцэтгэл	◐	◐	○	○	○
Нас	○	○	○	○	○
Албан тушаалд ажилласан жил	○	○	◐	○	○
Ажлын туршлага	●	●	◐	●	◐

● Чухал ◐ Тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг ○ Чухал биш

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Шатлан дэвшиж байгаа бүх нийтийн албан хаагч тухайн албан тушаалд тавигдах чадахуйн зарчмын шалгуурт тэнцсэн байх ёстой. Чадахуйн зарчмыг хангаж байгаа эсэхийг ажлын туршлага, боловсрол, сургалтад хамрагдсан байдал, мэргэжлийн үнэмлэх, гүйцэтгэлийн үнэлгээ, лавлагаа, хяналтын дүнгээр тодорхойлдог. Бүх шатны нийтийн албан хаагчдад боловсрол, мэргэжлийн шалгуур тавигдана. Зарим төрлийн ажилд мэргэжлийн гэрчилгээ шаарддаг. Ихэнхдээ шатлан дэвших боломжтой сул орон тоог зөвхөн дотоодод зарладаг (зөвхөн Засгийн газрын хүрээнд). Хэрэв цөөнхийн төлөөлөл хангалтгүй бол сонгон шалгаруулахдаа шалгуур нэмж зарладаг.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** 2007–2010 оны тогтвортой байдлын дараа Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээний дотоод шилжилт хөдөлгөөн (төрийн жинхэнэ албан хаагчдын тоо) буурав.

**Сургалт:** Зарим албан тушаалыг хашихын тулд заавал сургалтад хамрагдсан байх шаардлагатай байдаг. Шинэ нийтийн албан хаагч сургалтад хамрагдах шаардлагатай. Нийтийн албан хаагчийн жилд хамрагдсан сургалтын дундаж хугацааны талаар мэдээлэл байхгүй.

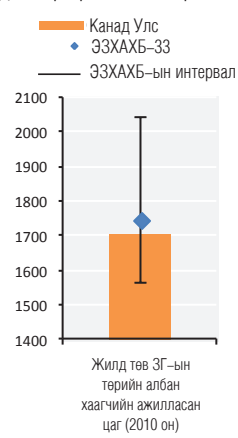
**Ажлын нөхцөл:** Канад Улсын нийтийн албан хаагч 2010 онд 1706 цаг ажилласан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 1745 цагаас бага юм. Мөн ээлжийн амралтын хугацаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас богино. Өвчний улмаас цалинтай чөлөө авах нь цөөн. Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах нийтийн албан хаагч 2010–2011 онд дунджаар 11 өдөр өвчний улмаас цалинтай чөлөө авсан байна.

**Долоо хоногт ажиллах цаг: 37.5 цаг**

**Ээлжийн үндсэн амралтын хоног: 15 хоног**

**Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо: 11 өдөр**

**Нийтийн албан хаагчийн ажилласан цаг (Жилд): 1706 цаг**



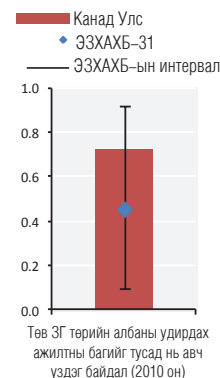


### ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ

Канад Улс төрийн албаны удирдах ажилтны багийг бусад албан хаагчдаас тусад нь авч үзэж, хүний нөөцийн удирдлагын өөр арга барилыг хэрэгжүүлдэг. Удирдах ажилтныг бусад нийтийн албан хаагчдаас тусад нь авч үзэх байдлаараа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас илүү. Удирдах ажилтан төвөөс тодорхойлсон ур чадварын танилцуулгатай. Гүйцэтгэлийн үнэлгээнд үндэслэн манлайлагчийг тодруулах тогтолцоотой. Удирдах ажилтныг төвлөрсөн үйл явцын үр дүнд сонгон шалгаруулдаг. Ингэхдээ гүйцэтгэл, авьяасын менежментэд илүү ач холбогдол өгдөг. Шагнал, гүйцэтгэлийн урамшуулал нь удирдах ажилтны цалин хөлсний дийлэнх хувийг бүрдүүлдэг. Ихэвчлэн шаглан дэвших замаар удирдах ажилтан болдог.

Бүх сул орон тоог сонгон шалгаруулалтаар нөхдөг. Сонгон шалгаруулах хороо, үнэлгээний төвийн гаргасан эцсийн шийдвэрийг заавал биелүүлэх ёстой. НАК-ийн дарга дэд сайдын томилгоог шийдвэрлэнэ. Ерөнхий сайд болон холбогдох сайд нар түүнтэй адилтгах (хамгийн дээд түвшин) албан тушаалтан томилгоонд тодорхой хэмжээгээр

нөлөөлдөг. Сайд нь салбарын дэд сайд, түүнтэй адилтгах албан тушаал (дээрээсээ хоёр дахь түвшний) болон бусад албан тушаалтны томилгоонд тодорхой хэмжээгээр нөлөөлдөг байна. Засгийн газрын бүрэлдэхүүнд өөрчлөлт орох нь нийтийн албан хаагчийг халах, сэлгэх үндэслэл болдоггүй байна. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021” судалгааны дүнгээр тус улсын төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг хянах бодлогын<sup>5</sup> индекс 0.83 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.49-өөс их байна.



### ШИНЭТГЭЛ

- Төрийн албаны шинэтгэлийг 2006 онд нийтийн албаны үндсэн чиг үүргийг сайжруулах зорилготой эхлүүлсэн. Уг шинэтгэлийг дараах дөрвөн чиглэлд хийсэн. Үүнд:
- Нэгдсэн төлөвлөлт (бараа материал, нөөц, үр дүнгийн уялдаа холбоог хангах);
- Эрэлт хэрэгцээтэй буюу хүний нөөцийн хомсдол үүссэн салбарт зорилтот бүрдүүлэлт хийх;
- Нийтийн албан хаагчийн сургалт, хөгжил;
- Ажлын байрны шинэтгэл зэрэг болно.

Төрийн албаны шинэтгэл нь иргэдэд хамгийн сайн төрийн үйлчилгээг хүргэхэд зайлшгүй шаардлагатай байв. Нийтийн албаны тэнцвэртэй нөхөн олговрын тухай хуулийг (PSECA) 2009 онд баталсан байна. Уг хуулийн дагуу ижил ажилд адил цалин хөлс олгох Канад Улсын Засгийн газрын зарчмыг баталгаажуулсан. Энэхүү хуулиар ижил ажил эрхэлж байгаа эрэгтэй эмэгтэй хүмүүс адилхан цалин хөлс авах боломжийг ажил олгогч ба хэлэлцээрийн зуучлагч нарт олгосон болно. Торонтогийн их сургуулийн Нийтийн удирдлага, засаглалын сургуулийн эрдэмтэн Марк Харвис 2016 онд хэвлэсэн “Өөрчлөлтийн үед өндөр гүйцэтгэлтэй төрийн албыг Канад Улсад бий болгох нь” номондоо нийтийн албаны өмнөх шинэтгэлүүд хүссэн өөрчлөлтийг

бий болгож чадаагүй гэж дүгнэсэн. Тухайлбал иргэдэд үзүүлэх төрийн үйлчилгээг сайжруулах, гүйцэтгэлийн үр дүнгийн хариуцлагыг сайжруулах, бодлогын чадавх бэхжүүлэх, хүний нөөцийн менежментийг орчин үеийн шаардлагад нийцүүлэх зэрэг чиглэлээр шинэтгэл амжилтгүй болсон гэжээ.<sup>6</sup>

Канад Улс 2015 онд дэлхийд анх удаа жендэрийн тэнцвэртэй холбооны Засгийн газрын танхимыг бүрдүүлсэн. Жендэрийн мэдрэмжтэй анхны төсвийг 2018 онд баталсан. Канад Улс жендэрийн эрх тэгш байдал, эмэгтэйчүүд, охидын эрх мэдлийг нэмэгдүүлэх ёстой гэдэгт бат итгэдэг. Энэ итгэл нь Канадын олон улсын хөгжлийн тусламжийн феминист бодлогын суурь юм. Эмэгтэй, эрэгтэй бүх хүн эдийн засаг, улс төр, нийгэм, соёлын амьдралд оролцох тэгш боломжийг бүрдүүлсэн. Канад Улсын гадаад бодлого ч феминист бөгөөд чөлөөт худалдааны гэрээ бүрд жендэрийн тэгш байдлын заалтууд оруулж, ингэснээр олон улсын худалдаа, хөрөнгө оруулалтын үр шимийг нийгмийн бүх хэсэг бүлэгт хүртээдэг байна.

“Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021” судалгааны дүнгээр тус улсын Дижитал Засгийн газрын индекс 0.63 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.51-ээс их байна.

### ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ

Засгийн газрын 2012 оны эдийн засгийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд Холбооны ажиллах хүчний 19200 ажлын байрыг цомхотгохоор шийдвэрлэсэн. Энэхүү шийдвэр нь хүний нөөцийн удирдлагын том сорилт болсон юм. Цаашид ажлын хийх арга барилаа өөрчлөх санаачилгын хүрээнд хэд хэдэн өөрчлөлтийг хийхээр зорьж байна.

Үүнд:

- Хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэн ажил эрхлэх тухай санаачилга (<http://www.tbs-sct.gc.ca/hrh/dmiigi/wds-mst/disability-incapacite09-eng.asp>),
- Нийтийн албаны үнэт зүйл ба ёс зүйн дүрэм ([www.tbs-sct.gc.ca/chrodprh/ve-eng.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/chrodprh/ve-eng.asp)).
- Сул орон тоо зарлаад нийтийн албанд сонгон шалгаруулж авах хугацаа нь 150 өдөр байсан бол 250 өдөр болсон.

<sup>5</sup> Уг индекс хамгийн ихдээ 1, багадаа 0 байдаг.

<sup>6</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/122\\_creating\\_a\\_high-performing\\_canadian\\_civil\\_service.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/122_creating_a_high-performing_canadian_civil_service.pdf)

### ЁС ЗҮЙ

Канад Улсын Төрийн албаны ёс зүйн хуулийг 2012 онд баталсан ба уг хуульд ардчиллыг бэхжүүлэх, иргэдийг хүндлэх, шударга байх, нийтийн хөрөнгийг хариуцлагатай зарцуулах, чанартай гүйцэтгэлтэй байх гэсэн 5 үнэт зүйлийг заасан. Энэхүү хууль нь нийтийн албанд байх ёстой зан үйлийг тодорхойлсон. Эдгээр үнэт зүйл, зан үйлийг төрийн байгууллагууд өөрсдийн шийдвэр, үйлдэл, бодлого, журам, тогтолцоондоо шингээсэн байх үүрэгтэй. Дээрх 5 үнэт зүйлсийг мөрдлөг болгон “Төрийн албан хаагч нь ёс зүйн соёлыг бэхжүүлж, ёс зүйт төрийн албанд итгэх олон нийтийн итгэлийг өсгөхөд хувь нэмрээ оруулна” гэж уг хуульд заасан байдаг. Канадын үнэт зүйлс, ёс зүйн хөтөлбөрт 2017 онд үнэлгээ хийж, урт хугацаандаа мэргэжлийн, нам бус, өндөр ёс зүйтэй, олон нийтийн итгэлийг хүлээсэн төрийн албыг төлөвшүүлж байна гэж дүгнэсэн.

Холбооны албан хаагч нийтийн албаны үнэт зүйлсийг дээдэлж, зан үйлдээ хэвшүүлсэн байх үүрэгтэй. Үүнд:

1. “Ардчиллыг хүндэтгэх” үнэт зүйлийн хүрээнд нийтийн албан хаагч парламентын ардчилал, түүний институцийг дэмжинэ. Үүнд:
  - 1.1. Хууль дээдлэх, хууль тогтоомжийн дагуу намын харьяалалгүй, шударгаар үүрэгт ажлаа гүйцэтгэх;
  - 1.2. Удирдлагынхаа хууль ёсны шийдвэрийг үнэнчээр биелүүлж, сайдыг парламент, иргэдийн өмнө хариуцлага хүлээхэд нь дэмжлэг үзүүлэх;
  - 1.3. Шийдвэр гаргагчдыг шаардлагатай бүх мэдээлэл, дүн шинжилгээ, зөвлөгөөгөөр хангаж, нээлттэй, ил тод, шударга байх.
2. “Иргэдийг хүндлэх” үнэт зүйлийн хүрээнд нийтийн албан хаагч хүний нэр төр, үнэ цэнийг хүндэтгэнэ. Үүнд:
  - 2.1. Хүн бүрд хүндэтгэлтэй, шударга хандах;
  - 2.2. Олон янз байдлыг хүндэлж, нас, хүйс, арьс өнгө, нийгмийн байдлаас үл хамааран ажилтны өвөрмөц чадвар, давуу талыг түшиглэн хамтран ажиллах;

- 2.3. Дарамт, ялгаварлан гадуурхалтаас ангид, аюулгүй, эрүүл ажлын байр бүрдүүлэх, хэвшүүлэхэд туслах;
  - 2.4. Нээлттэй, шударга, ил тод хамтран ажиллах, хүндэтгэлтэй харилцах.
3. “Шударга байдал” үнэт зүйлийн хүрээнд албан хаагч нь нийтийн ашиг сонирхолд үйлчилнэ. Үүнд:
    - 3.1. Хуулийн хүрээнд олон нийтийн хяналтад шударгаар ажиллах;
    - 3.2. Албан тушаалаа өөртөө ба бусдад давуу ба сул тал бий болгох зорилгоор ашиглахгүй байх;
    - 3.3. Ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, зохицуулах;
    - 3.4. Ажил олгогчийн итгэлийг даах.
  4. “Хөрөнгийн хариуцлага” үнэт зүйлийн хүрээнд нийтийн албан хаагч нөөцийг өгөөжтэй, үр дүнтэй ашиглана. Үүнд:
    - 4.1. Нийтийн төсөв, өмч, хөрөнгийг өгөөжтэй, үр дүнтэй захиран зарцуулах;
    - 4.2. Аливаа үйл ажиллагааны хүн болон байгаль орчинд үзүүлэх өнөөгийн болон урт хугацааны үр нөлөөг харгалзан үзэх;
    - 4.3. Мэдлэг, мэдээллийг хуулийн дагуу олж авах, хадгалах, хуваалцах.
  5. “Чанартай гүйцэтгэл” үнэт зүйлийн хүрээнд нийтийн албан хаагч мэргэжлийн ур чадвараа дараах байдлаар харуулна. Үүнд:
    - 5.1. Албан ёсны хэлээр шударга, цаг алдалгүй, өгөөжтэй, үр дүнтэй үйлчилгээ үзүүлэх;
    - 5.2. Бодлого, хөтөлбөр, үйлчилгээний чанарыг тасралтгүй сайжруулах;
    - 5.3. Багаар ажиллах, суралцах, шинийг санаачлахыг дэмжсэн ажлын орчныг бүрдүүлэх.

Эх сурвалж: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049>

### Эх сурвалж

Unless indicated otherwise, all data are sourced from OECD (2010), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments, unpublished.  
\* Data for Total Labour Force from OECD Labour Force Statistics Database; data for Central Government from OECD (2011), Government at a Glance 2011.  
† Data from International Labour Organization (ILO) LABORSTA Database and OECD National Accounts Statistics. See Methodological Note.

†† OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
~ OECD (2012), Restoring Public Finances, 2012 Update, OECD Publishing, Paris.  
ө OECD (2010), Survey on the Compensation of Employees in Central/Federal Governments, unpublished.  
^ OECD (2012), Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related Pay in OECD Countries, unpublished.

### Нэмэлт материал

OECD (2012), Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

**Үндсэн мэдээлэл**

Хууль эрх зүйн орчин

Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт

Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт

Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт

Төрийн албаны удирдах ажилтны баг

Тулгамдсан асуудал

Шинэтгэл

Ёс зүй

**ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ**

Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭХ):

2009: 37 424 Нийтийн албан хаагч

Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:

2010 онд 16.7%, 2019 онд 14.9%.<sup>1</sup>

Төрийн албаны төв байгууллага:

Нийтийн албаны удирдлагын хэлтэс, бусад байгууллага

Засгийн газрын урсгал зардал (2010 он)



■ Ажилтны цалин  
■ Бараа, үйлчилгээ  
■ Үндсэн хөрөнгийн элэгдэл, хорогдол

Засгийн газрын төвлөрөл (2008 он)



■ Төвлөрсөн ■ Төвлөрөл саарсан

Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо (2010 он):  
Холимог тогтолцоо



**ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ**

ХЭХ-д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх:	Тийм
ХЭХ-д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх:	Тийм
Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх:	Тодорхойгүй

Ирланд Улсад<sup>2</sup> нийтийн албан хаагчдыг ерөнхий үйлчилгээ, яамдын, мэргэжлийн болон техникийн үйлчилгээний ажилтан гэж гурав ангилдаг. Нийтийн албан хаагчдыг дөрвөн үндсэн дүрмээр зохицуулдаг боловч бодит байдалд эдгээрээс бусад дүрэм, журмууд зарим асуудлыг зохицуулахад их нөлөөтэй.

Нийтийн албан хаагч гэдэг ойлголтот тогтмол ажилтай болон үүнтэй ижил нөхцөлөөр хөдөлмөр эрхэлдэг нээлттэй хугацааны гэрээтэй ажилтнууд мөн хамаарна. Харин жирэмсний амралттай ажилтны оронд түр ажиллах, дадлагын ажил гүйцэтгэх зэрэг гэрээт ажилтнууд нь нийтийн албан хаагч биш юм.

Албан хаагчийн эрх: Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал: Ажлаас халах дүрэм:

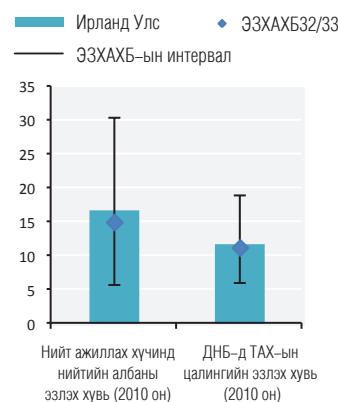
	Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх	Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах	Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх	Нийгмийн даатгал хэсэглэн төлдөг эсэх	Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх	Ажлын байр хамгаалах	Насан туршийн ажлын байрны баталгаа
Нийтийн алба	Тийм	Тийм	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй
Хувийн хэвшил	Тийм	Тийм	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй

**НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ**

Ирланд Улс бол төлөвлөгөөт шинэтгэлийн үр дүнд нийтийн албан хаагчдын тоогоо цөөрүүлсэн ЭЗХАХБ-ын гишүүн 27 орны нэг. Нийтийн албаны орон тооны цомхотгол, цалинг бууруулах зэрэг цогц арга хэмжээг 2008 оноос эхэлсэн хямралын үеэс хэрэгжүүлжээ. Эдгээр арга хэмжээний нэг нь 2009–2010 онд цалинг дунджаар 13.5 хувиар бууруулсан явдал юм. Төсвийг тэнцвэржүүлэх төлөвлөгөөнд 2014 он гэхэд төрийн албыг 12 хувиар бууруулах буюу 2008 оны оргил үеэс 24750 ажлын байрыг цомхотгохоор төлөвлөж байсан. Засгийн газар нээлттэй хугацаатай гэрээгээр ажилладаг нийтийн албан хаагчийг бүтцийн өөрчлөлтөөр халж, чөлөөлөх боломжгүй байдаг. Иймд сайн дураар нийтийн албанаас гарах үйл явцыг нэг удаагийн тэтгэмж, тэтгэвэрт эрт гарах багц олгох зэргээр урамшуулдаг байна. Тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид (үүнд төрийн өмчит корпорацийн ажилтнууд орохгүй) 2010 онд 16.7 хувь эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 15.1 хувийн үзүүлэлтээс их юм. Нийтийн албан хаагчдын цалин 2010 оны дүнгээр ДНБ-д 11.6 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 11.3 хувьтай ойролцоо байна. Харин “Засгийн газрын тухай товч судалгаа–2019, 2021”-ийн судалгааны дүнгээр тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 14.9 хувийг, тэдний цалин ДНБ-д 6.8 хувийг тус тус эзэлж байв.

Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө: Бууралт  
2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яамд, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%-иас дээш нөлөөлсөн эсэх:

- Ажил олгогч ажилд авах, ажлаас халах талаар бие дааж шийдвэр гаргах
- Шинээр ажилтан авахгүй, тэтгэвэрт гарч буй албан хаагчийн оронд шинэ ажилтан авахгүй байх,
- Тэтгэврийн насыг өөрчлөх,
- Засгийн газрын бусад түвшинд эрх мэдэл шилжүүлэх,
- Гэрээний үндсэн дээр ажил, үйлчилгээг бусад олон нийтийн байгууллагаар гүйцэтгүүлэх,
- Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт.



<sup>1</sup> ЭЗХАХБ. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа–2021 он” судалгаа.

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Ireland.pdf>

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал

**Төрийн албаны төв байгууллага:** Нийтийн албаны удирдлагын хэлтэс болон бусад байгууллага

**Үүрэг:** Хүний нөөцийн бодлогыг тодорхойлох

**Байршил:** Сангийн яам

- Чиг үүрэг:**
- Манлайлал, удирдамжаар хангах;
  - Цалингийн тогтолцоог загварчлах;
  - Нийтийн албаны үнэт зүйлийг төлөвшүүлэх;
  - Цалингийн санг тодорхойлох, хянах;
  - Ажилд авах үйл явц, ур чадварын мэдээллийн жишиг стандарт тогтоох;
  - Цалингийн сүлжээ, тэтгэмжийг тодорхойлох;
  - Сурах, хөгжих боломжоор хангах;
  - Олон янз байдлыг дэмжих;
  - Тэтгэвэр, тэтгэмжийн төлөвлөгөөг удирдах.

**Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Төвөөс цалингийн сүлжээ, урамшуулал, орон тоо, төсвийн хуваарилалтыг тогтоож хянадаг. Яамд урамшууллын асуудлыг шийдвэрлэдэг.

**Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, гэрээний хугацааг төвөөс тогтоодог. Үүний дагуу яамдад үүрэг хариуцлагыг нь шилжүүлжээ.
- Яамд сонгон шалгаруулалтад тодорхой хэмжээнд нөлөөлж, ажлаас халах асуудлыг бие даан шийдвэрлэдэг.

**Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Төвөөс хөдөлмөрийн уян хатан нөхцөл, ёс зүйн ерөнхий дүрэм ба тэгш боломж олгох асуудлыг журамлаж хянадаг.
- Төвөөс гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцоог бүрдүүлж, яамд гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцоог хэрэгжүүлдэг.
- Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэхтэй холбоотой асуудлыг яамд өөрсдийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу тохируулан өөрчилдөг.

Ирланд Улс нь хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргийг яамдад бараг шилжүүлээгүй улс. Үүгээрээ ЭЗХАХБ-ын нийтлэг жишгээс ялгаатай. Хүний нөөцийн төв байгууллага олон чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг ба хүний нөөцийн ихэнх асуудлыг шууд удирддаг. Яамдад төвөөс журамласан зарчмын дагуу зарим үүрэг хариуцлагыг хүлээлгэж өгсөн байдаг. Нэгж ямар нэг хариуцлага хүлээхгүй. Ерөнхийдөө Засгийн газар бүхэлдээ хөдөлмөр эрхлэлтийн харьцангуй адил тэгш орчныг бий болгосон байна. Ирланд Улс хүний нөөцийн стратегийн удирдлагыг ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж хэмжээнд хэрэглэдэг.

Удирдах ажилтнууд олон асуудлыг хариуцан тайлагнах үүрэггүй ба дээд удирдлагадаа хүний нөөцийн зарим асуудлаар мэдээлэл хийдэг. Удирдах ажилтнуудын гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ хүний нөөцийн зорилтот түвшнийг харгалзан үздэггүй. Яамдын хүний нөөцийн чадавхыг тогтмол үнэлдэг. Шаардлагатай үед хүний нөөцөө урьдчилан төлөвлөдөг байна. Уг төлөвлөгөө нь харьцангуй урт хугацааг хамардаг.

Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага

**Мөнөжөрүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:** Үгүй. Хүний нөөцийн удирдлага нь стратегийн зорилтуудтай бага холбоотой.

**Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:** Тийм

**Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:** Үгүй

**Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төлөвлөж тайлагнадаг эсэх:**

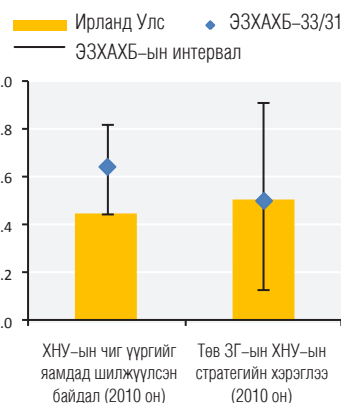
- Хүний нөөцийн дүрэм, хөдөлмөр эрхлэлт, цалин хөлсний зорилтуудыг дагаж мөрддөг;
- “Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил” санаачилгад оруулах хувь нэмэр, оролцоо.

**Урьдчилан төлөвлөдөг эсэх:** Тийм, шаардлагатай үед.

**Урьдчилан төлөвлөх хугацаа:** 4-5 жил

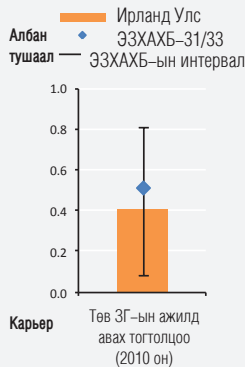
**Урьдчилан төлөвлөхдөө харгалзан үздэг гол асуудлууд:**

- Бодлогыг хэрэгжүүлэхэд тулгарах шинэ сорилтууд;
- Төрийн албан хаагчийн нас, хүйс зэрэг хүн ам зүйн статистик мэдээлэл;
- Гэрээгээр гүйцэтгүүлэх;
- Албан хаагчийг сэлгэх, шилжүүлэх боломж;
- Үр ашгийн хэмнэлт (Жишээ нь: Цахим засаглал).

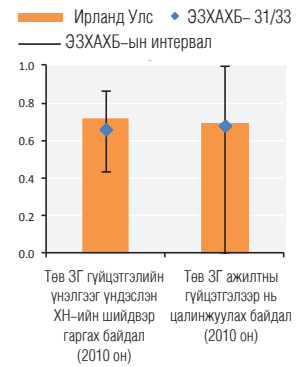


ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Сонгон шалгаруулалт:** Нийтийн албаны анхан шатанд төвөөс зохион байгуулдаг өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтын зарчмаар ордог. Нийтийн албаны томилгооны хороо нь нийтийн албаны сонгон шалгаруулалт, томилгооны асуудлыг зохицуулдаг. Ажилд сонгон шалгаруулах жишиг стандартыг тогтоож, үйл ажиллагааны болон ёс зүйн дүрмийг тогтоодог. Тодорхой албан тушаалыг дотоодод (зөвхөн Засгийн газрын хүрээнд), зарим албан тушаалыг нийтэд (иргэдэд нээлттэй) зарлаж, шууд гаргасан өргөдлийг үнэлэх замаар өрсөлдөөн үүсгэдэг байна. Бүх ангилал, зэрэглэлийн албан тушаал, ялангуяа туслах, нарийн бичгийн дарга ба түүнээс дээш түвшний албан тушаалын сул орон тоог иргэдэд нээлттэй зарлаж байх арга хэмжээг авч байна. Нийт албан хаагчдын 3%-ийг хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд эзлэх ёстой тул сонгон шалгаруулах дэд ажлын хэсэг байгуулж ажилладаг. 2005 онд 15 яамд уг зорилтот үзүүлэлтийг биелүүлж, нийт төрийн албан хаагчдын 3.9 хувийг хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд бүрдүүлж байна.



**Гүйцэтгэл:** ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас их хэмжээнд Ирланд Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн хүний нөөцийн шийдвэр гаргадаг. Бүх ажилтнууд ажлын гүйцэтгэлээ заавал үнэлүүлдэг. Жилд хоёр удаа шууд харьяалах удирдлагатайгаа уулзалт хийж, удирдлагадаа бичгээр санал, хүсэлт өгдөг. Мөн өөрийн удирдлагынхаа талаар санал өгдөг. Хэрэгжүүлсэн үйл ажиллагаа, цаг хугацаа, гарцын чанар, цогц чадамжийн хөгжил, харилцааны ур чадвар зэрэг цогц шалгуур үзүүлэлтийг үнэлгээнд харгалзан үздэг байна. Үнэлгээ нь карьерын өсөлт хөгжилтөд шууд нөлөөлж цалин хөлсөнд дунд зэрэг нөлөөлдөг. Ирланд Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгох түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж хэмжээнд байна. Гүйцэтгэлээр цалинждаг удирдах ажилтанд нэг удаагийн урамшуулал хэлбэрээр олгодог. Энэ нь үндсэн цалингийн 11-20 хувьтай тэнцдэг байна.



**Цалин, хөлс:** Үндсэн цалин, урамшууллыг нэгдсэн үйлдвэрчний эвлэлтэй хэлцэл хийсний дүнд тохиролцдог. Урамшууллын хэмжээтэй холбоотой шийдвэрүүдийг хараат бус хорооны зөвлөмжийн дагуу гаргадаг. Цалинг бусад хувьсагчидтай уялдуулан индексжүүлдэггүй. Урамшууллын хэмжээг жил бүр авч үздэг байна. Үндсэн цалинг жил бүр, удлаа гэхэд 2 жилдээ нэг удаа гэрээний дагуу шинэчилдэг. Чиг үүрэг, агуулга бол бүх ангилал, зэрэглэлийн үндсэн цалинг тодорхойлогч хамгийн чухал хүчин зүйл юм. Боловсрол, гүйцэтгэл, ажилласан жилийг мөн харгалзан үздэг. Ажилласан жилээр цалинг тогтоодог. Шинэ төрийн албан хаагчийн цалинг тогтоохдоо өмнө ижил төстэй ажил эрхэлж байсан хугацааг тооцож цалинг тогтоодог байна.

	Үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйлс	Дээд шатны удирдлага	Дунд шатны удирдлага	Мэргэжилтэн	Нарийн бичгийн дарга	Техникч, туслах
Боловсрол	●	●	●	●	●	●
Чиг үүрэг	●	●	●	●	●	○
Яам	●	○	○	○	○	○
Гүйцэтгэл	●	●	●	●	●	●
Нас	○	○	○	○	○	○
Албан тушаалд ажилласан жил	●	●	●	○	○	●
Ажлын туршлага	●	●	●	●	●	●

● Чухал    ● Тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг    ○ Чухал биш

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Бүх сул орон тоог нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар зарлаж, нийтийн албан хаагч шатлан дэвших эрх нь нээлттэй байдаг. Нийтийн албан хаагчийг шатлан дэвшүүлэх эсэхийг өрсөлдөөнт шалгаруулалт ба ярилцлагын дүнгээр шийдвэрлэнэ. Мөн ажилласан жил, гүйцэтгэлийн үнэлгээ, боловсролыг харгалзан үздэг. Мөн төрийн албаны ангилал, зэрэглэлийн хооронд шилжих бол өрсөлдөөнт шалгалт өгөх ёстой. Албан тушаалын сул орон тоог нээлттэй зарлаж, хүний нөөцийн төв байгууллагаас хураангуй жагсаалтыг гаргадаг. Ажлын хэсэг, үнэлгээний төвүүдийг системтэйгээр ашиглана. Төлөөлөл багатай бүлгүүдийг шатлан дэвшүүлэхийг дэмжих бодлого байхгүй.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** Нийтийн алба дотроо шилжилт хөдөлгөөн хийхэд саад бэрхшээл (цалин, тэтгэврийн ялгаа) байхгүй. Карьерын тогтолцоогоор боломж олгодог ч нийтийн алба дотроо шилжилт хөдөлгөөн хийхэд дэмжлэг байхгүй. Олон улсын байгууллагад ажиллах томилот авбал нийтийн албанаас гардаг. Нийтийн албандаа буцаж орохгүй бол тэтгэвэр авах эрхээ алддаг.

**Сургалт:** Шинэ төрийн албан хаагч бүр сургалтад хамрагдах ба сургалтын хэлбэр, хугацаа байгууллагаас хамаарч харилцан адилгүй байдаг. Цалингийн сангийн 4%-ийг сургалтад зарцуулах бодлоготой. Ажилтнууд гүйцэтгэлийн удирдлагын хөгжлийн системийн нэг хэсэг болох сургалт хөгжлийн эрэлт хэрэгцээгээ тодорхойлдог. Ажилтны жилийн хамрагдах сургалтын дундаж хугацаатай холбоотой мэдээлэл байхгүй.

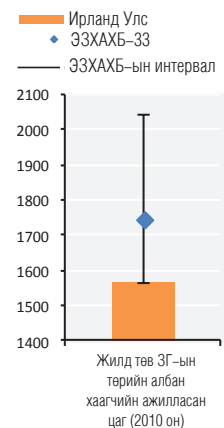
**Ажлын нөхцөл:** Ирланд Улсын нийтийн албан хаагч 2010 онд 1565 цаг ажилласан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 1745 цагаас бага юм. ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудаас 7 хоногт хамгийн цөөн цаг ажилладаг улс. Ажил таслалтын тухай мэдээлэл олдоогүй. Өвчний улмаас цалинтай чөлөө авах нь цөөн.

**Долоо хоногт ажиллах цаг:** 34.75 цаг

**Ээлжийн үндсэн амралтын хоног:** 20 хоног

**Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо:** 10 өдөр

**Нийтийн албан хаагчийн ажилласан цаг (Жилд):** 1565 цаг

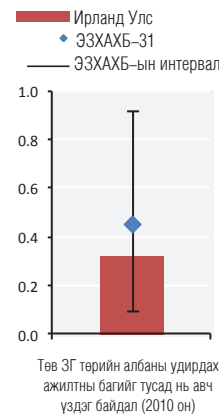




## ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ

Ирланд Улс төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг бие даасан баг гэж үздэггүй боловч төвөөс тодорхойлсон ур чадварын танилцуулгатай. ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудаас ялгаатай нь өсөх ирээдүйтэй, карьераа эхэлж байгаа нийтийн албан хаагчийг олж тодруулан, удирдах ажилтан болгон хөгжүүлэх бодлого байхгүй. Удирдах ажилтан бусад нийтийн албан хаагчдыг бодвол богино хугацаанд ажилладаг. Гүйцэтгэлийн урамшуулал нь удирдах ажилтны цалин хөлсний дийлэнх хувийг бүрдүүлдэг байна. Ихэнх удирдах ажилтны сул орон тоог нээлттэй зарладаг. Сайдууд Ерөнхий нарийн бичгийн дарга нарын томилгоонд (нийтийн захиргааны албаны хамгийн өндөр албан тушаал) нөлөөлдөг байна. Ерөнхий нарийн бичгийн дарга дунд, доод түвшний томилгоонд нөлөөлдөг. Бүх улс төрийн болон тусгай зөвлөхүүд сайдаа дагаад

өөрчлөгддөг. Нийтийн албан хаагч нь улс төрийн намаас ангид. Иймд Засгийн газрын бүрэлдэхүүнд өөрчлөлт орох нь нийтийн захиргааны албаны хаагчийг халах, сэлгэх үндэслэл болдоггүй. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн судалгааны дүнгээр тус улсын төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг хянах бодлогын индекс 0.62 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.49-өөс их байна.



## ШИНЭТГЭЛ

Нийтийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын бодлогын шинэтгэлийн талаар ямар нэг мэдээлэл олдоогүй. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн судалгааны дүнгээр тус улсын Дижитал Засгийн

газрын индекс 0.41 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.51-ээс бага байна.<sup>3</sup>

## ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ

Нийтийн албаны хүний нөөцийн удирдлагад тулгамдсан асуудлын талаар ямар нэг мэдээлэл олдоогүй.

### Эх сурвалж

Unless indicated otherwise, all data are sourced from OECD (2010), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments, unpublished.  
\* Data for Total Labour Force from OECD Labour Force Statistics Database; data for Central Government from OECD (2011), Government at a Glance 2011.  
† Data from International Labour Organization (ILO) LABORSTA Database and OECD National Accounts Statistics. See Methodological Note.

†† OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
~ OECD (2012), Restoring Public Finances, 2012 Update, OECD Publishing, Paris.  
e OECD (2010), Survey on the Compensation of Employees in Central/Federal Governments, unpublished.  
^ OECD (2012), Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related Pay in OECD Countries, unpublished.  
◇ OECD (2008), Public Governance Reviews – Ireland, OECD Publishing, Paris

### Нэмэлт материал

OECD (2012), Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

<sup>3</sup> Уг индекс хамгийн ихдээ 1, багадаа 0 байдаг.

Үндсэн мэдээлэл

Хууль эрх зүйн орчин

Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт

Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт

Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт

Төрийн албаны удирдах ажилтны баг

Тулгамдсан асуудал

Шинэтгэл

Ёс зүй

ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭЕХ):

2021: 1 134 995 Нийтийн албан хаагч

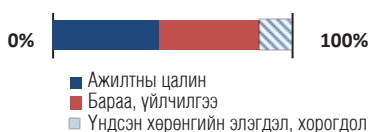
Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:

2010 онд 5.7%, 2019 онд 8.1%.<sup>1</sup>

Төрийн албаны төв байгууллага:

Хүний нөөцийн удирдлагын яам

Засгийн газрын урсгал зардал (2010 он)



Засгийн газрын төвлөрөл (2008 он)

Мэдээлэл байхгүй

Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо (2010 он):  
Холимог тогтолцоо



ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

ХЭЕХ-д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх: Тийм

ХЭЕХ-д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх: Тийм

Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх: Мэдээлэл байхгүй

Бүгд Найрамдах Солонгос Улсад<sup>2</sup> төрийн албан хаагчдын үйл ажиллагааг Төрийн албан хаагчийн тухай хуулиар зохицуулдаг. Нийт 56 хууль эрх зүйн зохицуулалт үйлчилдэг. Үүнээс Төрийн албан хаагчийн тухай хуулиас гадна 7 хууль, Ерөнхийлөгчийн зарлигаар баталсан 40 орчим журам, Ерөнхий сайдын захирамжаар баталсан 8 дүрэм журам тус тус үйлчилж байна.

Тухайлбал Төрийн албан хаагчийн тухай хууль, Нийтийн албаны ёс зүйн тухай хууль,

Нийтийн албан хаагчийн чадавх хөгжүүлэх тухай хууль, Төрийн албан хаагчийн тэтгэврийн тухай хууль, Төрийн албан хаагчийн гэнэтийн осолд нөхөн төлбөр олгох тухай хууль, Төрийн албан хаагчдын үйлдвэрчний эвлэлийн холбоонд элссэнээр төрийн албанаас чөлөөлөгдөж буй төрийн албан хаагчдад олгох тусламжийн тухай хууль тус тус хэрэгжиж байна. Боловсрол, цагдаа, батлан хамгаалах, дипломат албан хаагчдын үйл ажиллагааг тухайн салбарынх нь хуулиар зохицуулдаг байна.

Албан хаагчийн эрх:

Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах

Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал:

Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх

Ажлаас халах дүрэм:

Ажлын байр хамгаалах Насан туршийн ажлын байрны баталгаа

Нийтийн алба	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Тийм	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Тийм
Хувийн хэвшил	Тийм	Тийм	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Тийм	Тийм	Тийм

НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

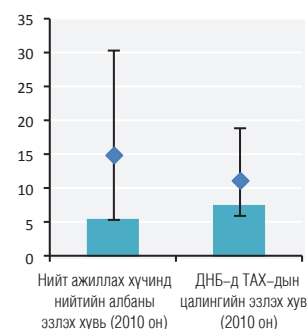
Бүгд Найрамдах Солонгос Улс бол төлөвлөгөөт шинэтгэлийн үр дүнд төрийн албан хаагчдын тоондоо өөрчлөлт оруулаагүй ЭЗХАХБ-ын гишүүн 5 орны нэг. Чиг үүргийг нь бусдаар гэрээгээр гүйцэтгүүлэх, хувьчлах, бүтэц, зохион байгуулалтыг өөрчлөх үед төрийн албан хаагчид өөр ажил санал болгодог. Мөн сайн дураар төрийн албанаас гарах үйл явцыг дэмжиж нэг удаагийн тэтгэмж өгдөг. Нийт ажиллах хүчинд төрийн албан хаагчид (Үүнд төрийн өмчит компаниудын ажилтнуудыг эс тооцвол) 2010 онд 5.7% эзэлж байсан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 15.1%-ийн үзүүлэлтээс нэн бага юм. Төрийн албан хаагчдын цалин 2010 оны ДНБ-д 7.6% эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын хамгийн бага үзүүлэлт болох 6.2%-тай ойролцоо байна. "Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2019, 2021 он"-ийн дүнгээр тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 8.1 хувийг эзэлж, цалин нь ДНБ-д 6.9 хувийг тус тус эзэлж байв.

Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө: Өөрчлөлт байхгүй.

2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яамд, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%-иас дээш нөлөөлсөн эсэх:

- Тэтгэврийн насыг өөрчлөх,
- Засгийн газрын бусад түвшинд эрх мэдэл шилжүүлэх,
- Гэрээний үндсэн дээр ажил, үйлчилгээг олон нийтийн байгууллагаар гүйцэтгүүлэх,
- Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт.

■ БНСУ ◆ ЭЗХАХБ32/33  
— ЭЗХАХБ-ын интервал



<sup>1</sup> ЭЗХАХБ. "Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021 он" судалгаа.

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Korea.pdf>

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал

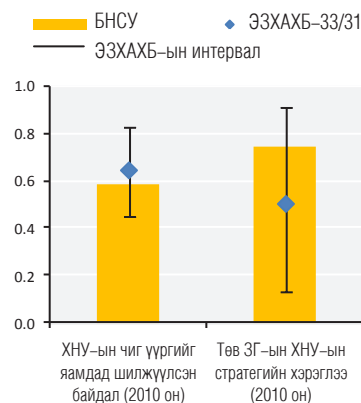
<b>Төрийн албаны төв байгууллага:</b>	Хүний нөөцийн удирдлагын яам
<b>Үүрэг:</b>	Хүний нөөцийн бодлогыг тодорхойлох
<b>Байршил:</b>	Хүний нөөцийн удирдлагын яам
<b>Чиг үүрэг:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдах;</li> <li>Манлайлал, удирдамжаар хангах;</li> <li>Хүний нөөцийн бодлого, стратегийг боловсруулах, зохицуулах;</li> <li>Эрх зүйн орчныг бүрдүүлэх;</li> <li>Цалингийн тогтолцоог загварчлах, цалингийн санг тооцож тодорхойлох, хянах, цалингийн сүлжээ, тэтгэмжийг тодорхойлох;</li> <li>Хуулийн хүрээнд зөвлөгөө өгөх;</li> <li>Төрийн албаны үнэт зүйлсийг эзэмшүүлэх;</li> <li>Ажилд авах үйл явц, ур чадварын танилцуулгын жишиг стандарт тогтоох;</li> <li>Сургалт эрхлэх;</li> <li>Олон янз байдлыг дэмжих;</li> <li>Тэтгэвэр, тэтгэврийн төлөвлөгөөг удирдах.</li> </ul>
<b>Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төвөөс цалингийн сүлжээ, төсвийн хуваарилалтыг тогтоож, хянадаг.</li> <li>Яамд, агентлагууд төсвийн хуваарилалт, урамшуулал, албан тушаалын ангилал, зэрэглэл, орон тоо, ажил үүргийн хуваарийг шийдвэрлэх эрх мэдэлтэй.</li> </ul>
<b>Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ангилал, зэрэглэл, төрийн албаны удирдах ажилтны сонгон шалгаруулалтыг төвөөс тогтоодог.</li> <li>Яамд, агентлагууд сонгон шалгаруулалтыг бие даан шийдвэрлэх эрх мэдэлтэй.</li> <li>Карьерын удирдлага, төрийн албанаас чөлөөлөх асуудлыг яамд, агентлагууд шийдвэрлэх эрх мэдэлтэй.</li> </ul>
<b>Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хөдөлмөрийн уян хатан нөхцөл, ёс зүйн ерөнхий дүрэм ба тэгш боломж олгох асуудлыг яамд, агентлагууд шийдвэрлэх эрх мэдэлтэй.</li> <li>Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэхтэй холбоотой асуудлыг яамд, агентлагууд өөрсдийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу тохируулан өөрчилдөг.</li> </ul>

Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага

<b>Мөнөжөрүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:</b>	Тийм. Хүний нөөцийн удирдлага нь стратегийн зорилтуудтай холбоотой.
<b>Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:</b>	Тийм
<b>Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:</b>	Тийм
<b>Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төлөвлөж тайлагнадаг эсэх:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хүний нөөцийн дүрэм, хөдөлмөр эрхлэлт;</li> <li>Хүний нөөцийн удирдлага, цалин хөлсний зорилтуудыг дагаж мөрддөг;</li> </ul>
<b>Урьдчилан төлөвлөдөг эсэх:</b>	Тийм. Яамд, агентлагууд бие даан төлөвлөдөг.
<b>Урьдчилан төлөвлөх хугацаа:</b>	4–5 жил
<b>Урьдчилан төлөвлөхдөө харгалзан үздэг гол асуудлууд:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бодлогыг хэрэгжүүлэхэд тулгарах шинэ асуудлууд;</li> <li>Төрийн албан хаагчдын дундаж нас, хүйс зэрэг хүн ам зүйн статистик мэдээлэл.</li> </ul>

БНСУ нь хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргийг яамд, агентлагуудад шилжүүлсэн байдлаараа ЭЗХАХБ-ын дунджаас бага. ХНУЯ нь төрийн албаны хүний нөөцийн үйл ажиллагааг ерөнхий зарчим, арга зүйн удирдлагаар хангаж, тухайн чиг үүргийг хэрэгжүүлэх эрх, үүргийг яамд, агентлагуудад шилжүүлж төвлөрлийг сааруулсан байдаг. Тухайлбал яам, агентлаг бүр “Байгууллагын хүний нөөцийн төлөвлөгөө”-г 5 жилээр боловсруулж, ХНУЯ-аар батлуулсны дараа сонгон шалгаруулалт, төрийн албан хаагчдын сургалт, хөгжил зэрэг хүний нөөцийн чиг үүрэг тус бүрээр нарийвчилсан жилийн төлөвлөгөөг боловсруулдаг болно. Улмаар яамд, агентлагууд нь гүйцэтгэх албан хаагч болох 6 дугаар зэрэглэлээс доош төрийн албан хаагчдыг томилох, шатлан дэвшүүлэх, сургаж хөгжүүлэх, гүйцэтгэлийг удирдах, ёс зүй болон сахилгын арга хэмжээ авах зэргийг хэрэгжүүлэх эрх, үүрэгтэй.

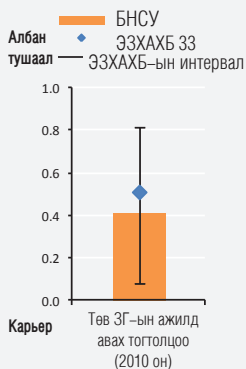
Зарим тохиолдолд 5 дугаар зэрэглэлийн төрийн албан хаагчийг шатлан дэвшүүлж томилох эрхтэй. ХНУЯ тухайн яам, агентлагийн хүний нөөцийн төлөвлөлтийн хэрэгжилт, хүний нөөцийн чиг үүргийн хэрэгжилтэд “Хүний нөөцийн аудит” хийж, хяналт тавих эрхтэй. Бүгд Найрамдах Солонгос Улс хүний нөөцийн стратегийн удирдлагыг ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас дээгүүр хэмжээнд хэрэглэдэг. Удирдах ажилтнуудын хариуцлага нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг тодорхойлж байдаг. Яамд, агентлагуудын хүний нөөцийн чадавхыг тогтмол үнэлдэг. Хүний нөөцөө урьдчилан төлөвлөдөг бөгөөд уг төлөвлөгөө нь харьцангуй урт хугацааг хамардаг.





ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

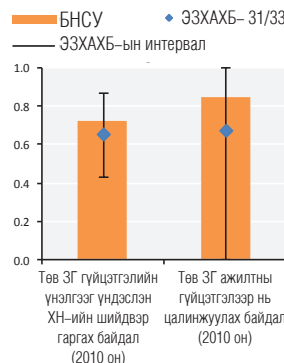
**Сонгон шалгаруулалт:** ЭЗХАХБ-ын зарим гишүүн орнуудтай адил БНСУ нь карьерын болон албан тушаалын холимог тогтолцоотой. Төрийн албанд өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтын зарчмаар ордог. Сонгон шалгаруулалтын 2 төрөлтэй. Эхнийх нь V, VII, IX зэрэглэлийн төрийн албан тушаалд “Нээлттэй өрсөлдүүлэх шалгалт” юм. Нөгөө төрөл нь хувийн хэвшлийн туршлагатай мэргэшсэн ажилтныг татах зорилготой “Ур чадвараар өрсөлдүүлэх шалгалт” юм. ХНУЯ-наас V, VII, IX зэрэглэлийн төрийн албан тушаалд томилох сонгон шалгаруулалтыг жил бүр зохион байгуулдаг. Бусад зэрэглэлийн төрийн албан тушаалд томилох шалгалтыг тухайн яамд, агентлагууд бие даан зохион байгуулдаг. Засгийн газар зохистой, тэнцвэртэй бодлого баримтлах зорилтын хүрээнд жендэрийн тэгш байдлыг хангах, хөгжлийн бэрхшээлтэй хүмүүс, хөдөө, орон нутгийн чадварлаг иргэд, бага орлоготой иргэдийг тус тус төрийн албанд ажилд авах квот тогтоосон. Тухайлбал, V, VII, IX зэрэглэлийн төрийн албан тушаалд зарлагдаж буй нээлттэй сонгон шалгаруулалтад аль нэг хүйсээс хамгийн багадаа 30 хувь эзэлж байхаар квотыг тогтоожээ. Нийт төрийн албан хаагчдын 3.4 хувь нь хөгжлийн бэрхшээлтэй хүмүүс, 2 хувь нь бага орлоготой иргэд байх зорилтот түвшинтэй.



**Гүйцэтгэл:** Бүгд Найрамдах Солонгос Улс нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн хүний нөөцийн шийдвэр гаргах байдлаараа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас их. Бүх албан хаагчийн ажлыг заавал үнэлдэг. Гүйцэтгэлийн үнэлгээг төрийн албан хаагчийн хашиж байгаа албан тушаалаас хамаарч “Гүйцэтгэлийн гэрээний үнэлгээ”, “Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ” гэж 2 ангилдаг.

Гүйцэтгэлийг удирдах үйл явц нь удирдлага болон албан хаагчийн хооронд гүйцэтгэлийг төлөвлөх, хэрэгжилтийг хангах, биелэлт, үр дүнг үнэлэх, эргэх холбоо үүсгэх зэрэг үе шатаас бүрдэнэ. Жилд хоёр удаа шууд харьяалах удирдлагатайгаа уулзаж хэлэлцдэг. Гүйцэтгэлийн гэрээг тухайн төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний биелэлт, нэгжийн гүйцэтгэл, ур чадвар зэргийг үндэслэн жил бүр үнэлдэг. Ингэхдээ цаг хугацаа, чанар, үнэ цэнийг харгалзан үзнэ. ХНУЯ нь яамд, агентлагуудын гүйцэтгэлийн удирдлагыг бие даан хэрэгжүүлэх эрх мэдлийг нэмэгдүүлсэн. Нийт ажилтнуудын шилдэг 20 хувь нь хамгийн сайн дүнг, хангалтгүй 10 хувь нь муу дүнтэй үнэлүүлдэг.

Үнэлгээ нь карьерын өсөлт хөгжилт, цалин хөлсөнд шууд нөлөөлдөг. Шатлан дэвшүүлэх нэр дэвшигчдийн жагсаалт бэлтгэдэг. Үнэлгээний дүнг гүйцэтгэлд суурилсан жилийн цалин (V ба түүнээс дээш зэрэглэлийн төрийн албан хаагч), гүйцэтгэлд суурилсан урамшуулал (VI зэрэглэлээс доош төрийн албан хаагч)-ыг тус тус олгодог. Шатлан дэвшүүлэх нэр дэвшигчдийн жагсаалт бэлтгэдэг. Төрийн албаны удирдах ажилтны багийн үнэлгээний дүн нь тухайн төрийн албан хаагчид оногдох гүйцэтгэлийн урамшууллын хэмжээг тодорхойлсон байна. Бүгд Найрамдах Солонгос Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгох түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас дээгүүр хэмжээнд байна.



**Цалин, хөлс:** Үндсэн цалин, урамшууллын талаар ямар нэг хэлцэл хийдэггүй. Үндсэн цалинг амьжиргааны дундаж түвшин, инфляц, хувийн хэвшлийн цалин хөлстэй уялдуулан жил бүр шинэчилдэг. Гүйцэтгэл, чиг үүрэг бол бүх ангилал, зэрэглэлийн үндсэн цалинг тодорхойлогч хамгийн чухал хүчин зүйл юм. Шинэ төрийн албан хаагчийн цалинг тогтоохдоо өмнө ижил төстэй ажил эрхэлж байсан жил, цалинг харгалзан үздэг байна.

Үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйлс	Дээд шатны удирдлага	Дунд шатны удирдлага	Мэргэжилтэн	Нарийн бичгийн дарга	Техникч, туслах
Боловсрол	○	○	○	○	○
Чиг үүрэг	○	○	○	○	◐
Яам	○	○	○	○	○
Гүйцэтгэл	◐	◐	◐	◐	○
Нас	○	○	○	○	○
Албан тушаалд ажилласан жил	●	●	●	●	○
Ажлын туршлага	○	○	○	○	◐

● Чухал   ◐ Тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг   ○ Чухал биш

**ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ**

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Бүх сул орон тоог нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар зарлаж, төрийн албан хаагч шатлан дэвших эрх нь нээлттэй байдаг. Гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн шатлан дэвшүүлэх нэр дэвшигчдийн жагсаалт бэлтгэдэг. Ажлын туршлагыг харгалзан үздэг. Төлөөлөл багатай бүлгүүдэд мэдээлэл өгдөг.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** Дотоод шилжилт хөдөлгөөн тогтвортой байна. Албан тушаалын сул орон тоог аль болох өргөн хүрээнд зарлах бодлоготой. Төрийн албанаас гарсан иргэн буцаад ажиллах боломжтой.

Төрийн албан хаагч сэлгэн, шилжин ажиллах нь түгээмэл. Хүний нөөцийн удирдлагын сайд шаардлагатай гэж үзсэн тохиолдолд боловсон хүчний сэлгээ хийх төлөвлөгөө боловсруулж болно.

- Төрийн захиргааны байгууллага хооронд боловсон хүчний сэлгээ хийх,
- Төрийн захиргааны байгууллага дээд боловсрол, эрдэм шинжилгээний байгууллага, олон нийтийн байгууллагатай хүний нөөцийн сэлгээ хийх төлөвлөгөөг боловсруулж Ерөнхий сайдаар батлуулдаг.

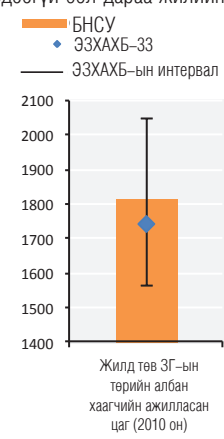
Хэлтсийн дарга 1 жил 1 сар, газрын дарга 1 жил 3 сар ажиллаж байна. Энэ нь өндөр хөгжилтэй улсуудтай харьцуулахад богино хугацаа юм. Ийм богино хугацаанд ажиллах нь үр ашиг бага, хариуцлага тооцоход асуудалтай, бодлогын залгамж чанар тааруу, тухайн чиглэлээрээ туршлага багатай байх зэрэг сул талтай.<sup>3</sup> Энэхүү асуудлыг шийдэхдээ цаашид мэргэжлийн хүрээнд сэлгэх, хамрах хүрээг нарийсгах юм. Цаашид карьер хөгжлийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх шаардлагатай.

**Сургалт:** Шинэ төрийн албаны хаагч бүр сургалтад хамрагддаг ба сургалтын хэлбэр, хугацаа байгууллагаасаа хамаарч харилцан адилгүй байдаг. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь 4 үндсэн төрөлтэй: суурь хөтөлбөр, мэргэшүүлэх хөтөлбөр, бусад хөтөлбөр, бие даасан сургалт. Суурь сургалтын хөтөлбөр нь төрийн албанд анх томилогдсон болон шатлан дэвшсэн албан хаагчдад шаардлагатай үндсэн чадваруудыг эзэмшүүлэх зорилготой юм. Мэргэшүүлэх хөтөлбөр нь албан тушаалын зэрэглэл тус бүрээр албан хаагчид шаардлагатай мэдлэг, ур чадварыг эзэмшүүлдэг. Нийт 34 сургалт, хөгжлийн институт үйл ажиллагаа явуулж байна. Засгийн газрын цахим сургалтын платформ нь төв болон нутгийн захиргааны байгууллага, үндэсний их дээд сургуулиудын агуулгыг дундаа ашиглах

боломж олгодог цахим сургалтын нэгдсэн систем юм. Дөрөв болон түүнээс доош зэрэглэлийн төрийн албан хаагч сургалтад жилдээ 100 цаг зарцуулдаг. Бие даан суралцах, судалгаа хийхэд зарцуулсан цагийг ажлын цаг гэж хүлээн зөвшөөрч, нэгжийн дарга ажилтны сургалтын гүйцэтгэлийг хариуцдаг. Мөн ажилтны шатлан дэвших шалгуурт сургалтын цагийг харгалзан үздэг болжээ. Эдгээр хүчин чармайлтын дүнд төрийн байгууллагууд суралцагч байгууллага болон хөгжиж байна.

**Ажлын нөхцөл:** Бүгд Найрамдах Солонгос Улсын төрийн албан хаагч 2010 онд 1816 цаг ажилласан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 1745 цагаас их юм. Энэ нь ажлын өдрүүдэд урт цагаар ажиллаж, цөөн хоног амардагтай холбоотой. 2009 онд нэг төрийн албан хаагч жилдээ дунджаар 7.8 өдөр өвчтэй байжээ. Эмнэлгийн магадлагатай бол жилдээ хамгийн ихдээ 60 хоног өвдөж болно. Хэрэв өвдөөгүй бол дараа жилийн ээлжийн амралт дээр нэг ажлын өдөр нэмж авдаг байна.

Долоо хоногт ажиллах цаг:	40 цаг
Ээлжийн үндсэн амралтын хоног:	20 хоног
Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо:	14 өдөр
Нийтийн албан хаагчийн ажилласан цаг (Жилд):	1816 цаг



**ШИНЭТГЭЛ**

ХНУЯ нь нээлттэй өрсөлдүүлэх албан тушаалын тоон болон чанарын үзүүлэлтийг аль алиныг нь сайжруулахыг зорьж байна. ХНУЯ нь хувийн хэвшлийн ажилтнуудын мэргэшил, туршлагыг төрийн албанд татахын тулд нээлттэй өрсөлдүүлэх албан тушаалд сонгон шалгаруулах тоог нэмэгдүүлж, шаардлагатай тохиолдолд одоогийн албан тушаалын жагсаалтыг өөрчлөх төлөвлөгөөтэй байна. Ихэнх яам, агентлаг өөрийн онцлогт тохирсон гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог боловсруулан бие даан хэрэгжүүлж байна. Сүүлийн үед харилцаа холбоонд суурилсан ил тод үнэлгээ, хамтын ажиллагааг сэдэлжүүлэгч эргэх холбоо нь чухал зорилт болсон бөгөөд Засгийн газар эдгээр зорилтод хүрэхийн тулд ажиллаж байна. Хүний нөөцийн хөгжлийн платформ нь хэрэглэгчид

сургалтын агуулгад хялбар, хурдан нэвтрэх боломжийг олгоно. Төрийн албан хаагчийн албан тушаал, туршлагыг харгалзан үзсэний үндсэн дээр хэрэгцээ шаардлагад нь нийцүүлэн тусгайлан боловсруулсан агуулгыг хиймэл оюун ухаан санал болгодог болсон байна. БНСУ-ын Засгийн газар нь нээлттэй байдал, өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэх, гүйцэтгэл, хариуцлагыг бэхжүүлэх, хурдацтай өөрчлөгдөж буй орчин нөхцөлд улсын салбарын цогц чадамжийг дэмжих зорилгоор төрийн албаны удирдах ажилтны тогтолцоог боловсронгуй болгох чиг үүргээ хэрэгжүүлж байна. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн дүнгээр тус улсын Дижитал Засгийн газрын индекс 0.74 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.51-ээс их байна.

<sup>3</sup> <https://kdijep.org/v.30/2/61/A+Study+on+Job+Rotation+in+Civil+Service>

**ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ**

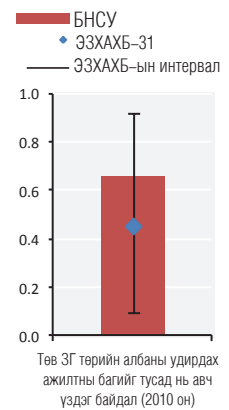
Бүгд Найрамдах Солонгос Улс удирдах ажилтны багийг бусад төрийн албан хаагчаас тусад нь авч үзэж, хүний нөөцийн тусгай удирдлагыг хэрэгжүүлэх түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас их. “Төрийн албаны удирдах ажилтны баг”-ийн тогтолцоог 2006 оноос хэрэгжүүлсэн бөгөөд уламжлалт “Албан тушаалын зэрэглэл”-д суурилсан удирдах ажилтны томилгоог үндсээр нь халж “Гүйцэтгэл”-д үндэслэн төрийн албаны удирдах ажилтны нөөцийг удирдах, улмаар улс орныхоо өрсөлдөх чадварыг бэхжүүлэх зорилгоор уг тогтолцоог нэвтрүүлсэн байна. “Төрийн албаны удирдах ажилтны баг”-т “Нээлттэй өрсөлдөөн”-д суурилан сонгон шалгаруулдаг. Тус шалгаруулалтад тэнцсэн удирдах албан тушаалтантай “Гүйцэтгэлийн гэрээ” байгуулж, улмаар тус гэрээний биелэлт, хэрэгжилтэд үндэслэн гүйцэтгэлд суурилсан цалин хөлс, урамшууллыг олгодог. Түүнчлэн тухайн албан тушаалыг гүйцэтгэх үр чадвар зохих түвшинд байгаа эсэхийг тогтоох зорилготой “Шаардлага хангаж байгаа эсэхийг нягтлах шалгалт”-ыг зохион байгуулж ажлын бүтээмж, албан үүргээ гүйцэтгэх үр чадвар, мэргэшсэн байдлыг нь үнэлж тогтоодог. “Удирдах ажилтны баг”-т харьяалагддаг төрийн албан хаагчдын мэдлэг чадварыг үнэлэхдээ “Асуудлыг ухамсарлах, стратеги сэтгэлгээ” болон тодорхой нөхцөл байдалд нийцсэн албан бичиг төлөвлөх чадвар, асуудлын мөн чанарыг олж тогтоох багийн мэтгэлцээнийг зохион байгуулдаг байна. Тус “Удирдах ажилтны баг” нь дараах онцлог шинжүүдтэй. Үүнд:

- Хувийн хэвшлийн салбарт ажиллагсаас “Төрийн албаны удирдах ажилтны баг”-т шалгарч томилогдох боломж нээлттэй;
- Төрийн удирдах албан тушаалд нэр дэвшигчийг цогц чадамжийн үнэлгээнд хамруулах, ингэхдээ тухайн нэр дэвшигчээр ажлын бодит нөхцөл байдалд уялдах симуляц дасгалуудыг гүйцэтгүүлдэг. Энэ үед тухайн нөхцөл байдалд удирдах албан тушаалд нэр дэвшигчийн зүгээс гаргаж буй шийдвэрлэх чадвар, хандлагыг үнэлдэг. Төрийн удирдах албан тушаалд тавигдах “Цогц чадамжийн шалгуур” бүрээр тухайн шатлалд нэр дэвшигчдийг 1:1 дүрд тоглуулах, 1:2 дүрд тоглуулах, сорил сугалах, бүлгийн хэлэлцүүлэг хийх зэргээр оролцоонд суурилсан гүйцэтгэлийг нь үнэлэх аргуудыг ашигладаг байна.
- Гүйцэтгэлд суурилсан цалин хөлсийг олгоход “Гүйцэтгэлийн гэрээ”-ний биелэлт, үр дүнг нь голч шалгуур болгодог.
- “Төрийн албаны удирдах ажилтны баг”-т хамаарах төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийг 3 түвшинд зааглаж үнэлэхдээ тус бүрд

нь квот тогтоодог. Нийт удирдах ажилтны 20 хувь нь “Хамгийн шилдэг” гүйцэтгэлтэй, 10 хувь нь “Хангалтгүй” гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй байхаар тус тус үнэлдэг байна.

- Сайд үндэслэл бүхий гэж үзсэн тохиолдолд “Төрийн албаны удирдах ажилтны баг”-ийн төрийн албан хаагчдыг “Шаардлага хангаж байгаа эсэхийг нягтлах шалгалт”-д оруулах хүсэлтийг “Төрийн удирдах ажилтны томилгоог шалгах хороо”-нд гаргана. Тус хороо тухайн хүн албан тушаалдаа тэнцэх болзол, шалгуурыг хангаж байгаа эсэхийг шалгалтын үр дүнд үндэслэн “Шаардлага хангана”, “Шаардлага хангахгүй”, “Тодорхой нөхцөл, шаардлагыг хангасан” гэсэн шийдвэрийг гаргадаг байна. Ихэнх удирдах ажилтны сул орон тоог нээлттэй зарладаг. Ерөнхийлөгч дэд сайдын томилгоонд (төрийн захиргааны гол албан тушаалтан) нөлөөлдөг байна. Засгийн газрын бүрэлдэхүүнд өөрчлөлт ороход дэд сайд, зөвлөхүүд өөрчлөгддөг.

“Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021” дүнгээр тус улсын төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг хянах бодлогын индекс 0.74 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.49-өөс их байна.<sup>4</sup>



**Эх сурвалж**

Unless indicated otherwise, all data are sourced from OECD (2010), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments, unpublished.  
\* Data for Total Labour Force from OECD Labour Force Statistics Database; data for Central Government from OECD (2011), Government at a Glance 2011.  
† Data from International Labour Organization (ILO) LABORSTA Database and OECD National Accounts Statistics. See Methodological Note.

†† OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
~ OECD (2012), Restoring Public Finances, 2012 Update, OECD Publishing, Paris.  
e OECD (2010), Survey on the Compensation of Employees in Central/Federal Governments, unpublished.  
^ OECD (2012), Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related Pay in OECD Countries, unpublished.

**Нэмэлт материал**

OECD (2012), Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

<sup>4</sup> Уг индекс хамгийн ихдээ 1, багадаа 0 байдаг.



САЙХАН АМЬДРАЛЫН ТӨЛӨӨ САЙН БОДЛОГО

ТӨРИЙН АЛБАНЫ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГА,  
ЗОХИЦУУЛАЛТЫН ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА

БҮГД НАЙРАМДАХ СОЛОНГОС УЛС

## ЁС ЗҮЙ

Нийтийн албаны ёс зүйн тухай хууль 1981 онд батлагдаж хэрэгжиж эхэлснээс хойш 40 жилийн хугацаанд хуулийг иргэдийн шаардлагад нийцүүлэх зорилгоор тасралтгүй боловсронгуй болгож иржээ. Энэ хуулийн дагуу төрийн албан хаагчийн хөрөнгийг бүртгэх, ил тод нийтлэх, шалгах, хувьцааг битүүмжлэн итгэмжлэх, бэлэг дурсгалын зүйлийг тайлагнах, төрийн албанаас тэтгэвэрт гарсан иргэний хөдөлмөр эрхлэлтийг хязгаарлах зэрэг Төрийн албаны ёс зүйн олон төрлийн хөтөлбөрийг Солонгосын төрийн албанд нэвтрүүлсэн байна.

Төрийн албаны ёс зүйн хөтөлбөрийн мөн чанар нь төрийн албан хаагчийг нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлж, олон нийтийн өмнө хүлээсэн

үүргээ шударгаар биелүүлэх нөхцөлийг бүрдүүлэхэд оршдог. Уг хөтөлбөр нь салбар бүрийн онцлогийг тусгасан, үндэслэлтэй үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний дагуу хэрэгждэгээрээ онцлогтой. Ёс зүйн хөтөлбөрийн бүрэлдэхүүн болох “PETI” систем нь цаг хугацааны явцад хөгжиж, хэрэглэгчдэд илүү тохиромжтой үйлчилгээг ил тод хүргэснээр төрийн албанд бат бэх байр сууриа эзлэв.

Солонгосын төрийн алба хатуу чанд, үр дүнтэй системд суурилсан ил тод зарчимтай. Засгийн газар иргэдийнхээ хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн “PETI” системийг боловсруулж, хэрэгжүүлснээр илүү шударга, итгэл даах, найдвартай төрийн албыг бий болгожээ.

## Эх сурвалж

- Kim Tae-Gyun. (2011). Research on Legal Improvements for the Property Registration System of Public Officials. Korea Legislation Research Institute.
- Lee Jong-Soo. (2009). The Public Administration Dictionary. Dae Young Co.
- Ministry of Personnel Management (MPM). (2018). The Civil Service Guidebook for Current and Retired Civil Servants. MPM.
- Ministry of Personnel Management (MPM). (2020). The Handbook for Civil Service Ethics. MPM.
- The Organization for Standardization of Public Administration Terms. (2010). The Dictionary of Public Administration Terms. New Information Media

<b>Үндсэн мэдээлэл</b>	<b>Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт</b>	<b>Тулгамдсан асуудал</b>
<b>Хууль эрх зүйн орчин</b>	<b>Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт</b>	<b>Шинэтгэл</b>
<b>Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт</b>	<b>Төрийн албаны удирдах ажилтны баг</b>	<b>Ёс зүй</b>

### ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

**Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭХ):**

2009: 3 380 000 Нийтийн албан хаагч  
2018: 3 328 000 Нийтийн албан хаагч

**Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:**

2010 онд 6.7%, 2019 онд 5.9%.<sup>1</sup>

**Төрийн албаны төв байгууллага:**

Ерөнхий сайд ба Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газар

**Засгийн газрын урсгал зардал (2010 он)**

**Засгийн газрын төвлөрөл (2008 он)**

**Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо (2010 он): Карьерын тогтолцоо**

### ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

ХЭХ-д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх: Тийм

ХЭХ-д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх: Тийм

Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх: Үгүй

Япон Улсын<sup>2</sup> төрийн албаны эрх зүйн байдлыг Төрийн албан хаагчийн тухай хуулиар зохицуулдаг. Гэрээт төлөөлөгчөөс бусад ажилтан, албан хаагч, хугацаатай гэрээт ажилтнууд төрийн албанд хамаардаг. Хугацаатай гэрээ (гэрээ дуусгавар болох хугацааг тодорхой заасан) нь нээлттэй хугацаатай (гэрээ дуусгавар болох хугацааг тодорхой заагаагүй) гэрээний нөхцөлөөс хөдөлмөр эрхлэлтийн хувьд ялгаатай. Төрийн албан хаагчийг ажил хаялтад оролцохыг хориглодог. Нийгмийн даатгал, тэтгэвэр нь тэдний урамшуулал, тэтгэмжид хамаарахгүй.

Ажлын гүйцэтгэл муу, бие махбодын болон сэтгэцийн эмгэгтэй, боловсрол, мэргэшил хангалтгүй, Засгийн газрын бүтцийн өөрчлөлт гэсэн үндэслэлээр ажлаас чөлөөлөх, халахыг зөвшөөрдөг. Тус улсад 2018 онд 3 328 000 нийтийн албан хаагч ажиллаж байгаагаас 82.5% нь орон нутгийн албан хаагч, 17.5% төв Засгийн газарт хамаарах төрийн жинхэнэ албан хаагч байна. Нийт төрийн жинхэнэ албан хаагчдын тал нь ерөнхий албан хаагч, тал нь тусгай алба хаагч байдаг байна. Сайд, дэд сайд, элчин сайд, төрийн нарийн бичгийн дарга, шүүгч, шүүхийн ажилтан, парламентын албан хаагч, батлан хамгаалахын алба хаагч, захиргааны гүйцэтгэх албан тушаалтныг төрийн тусгай албан хаагч гэнэ.<sup>3</sup> Төрийн албанд цагийн ажилтан ажиллаж болно.

	Албан хаагчийн эрх:		Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал:			Ажлаас халах дүрэм:	
	Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх	Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах	Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх	Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх	Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх	Ажлын байр хамгаалах	Насан туршийн ажлын байрны баталгаа
<b>Нийтийн алба</b>	Тийм	Үгүй	Үгүй	Үгүй	Үгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй
<b>Хувийн хэвшил</b>	Тийм	Тийм	Үгүй	Үгүй	Үгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй

### НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

Япон Улс бол шинэтгэлийг төлөвлөж явуулсны үр дүнд нийтийн албан хаагчдын тоогоо цөөлсөн ЭЗХАХБ-ын гишүүн 27 орны нэг. Засгийн газраас 2006 оны төсвийн жил нийтийн албан хаагчдын тоогоо 5.7 хувиар бууруулах буюу 18 900 нийтийн албан хаагчийг цомхотгохоо зарласан байна. Нийт албан хаагчдын тоог 1.5 хувиар, бүтцийн өөрчлөлтөөр 4.2 хувиар тус тус бууруулахаар төлөвлөжээ. Шинэ албан хаагч авахаас илүү бүтцийн өөрчлөлтөөр өөр ажилд шилжихийг дэмжиж байв. Нийт ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 2010 онд 6.7 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 15.1 хувийн үзүүлэлтээс бага юм. Энэ нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн улсууд дундаа хамгийн бага үзүүлэлтэд ордог. Нийтийн албан хаагчдын цалин 2010 оны ДНБ-д 6.2 хувийг эзэлж байсан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 11.3 хувиас бага байна. Харин “Засгийн газрын тухай товч судалгаа–2019, 2021”-ийн дүнгээр тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 5.9 хувийг, тэдний цалин ДНБ-д 5.4 хувийг тус тус эзэлж байв.

Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө: Бууралт

2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яамд, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%-иас дээш нөлөөлсөн эсэх:

- Шинээр ажилтан авахгүй, тэтгэвэрт гарч буй албан хаагчийн оронд шинэ ажилтан авахгүй байх;
- Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт

<sup>1</sup> ЭЗХАХБ. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа–2021 он” судалгаа.  
<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Japan.pdf>  
<sup>3</sup> [https://www.jinji.go.jp/pamfu/profeel/03\\_kazu.pdf](https://www.jinji.go.jp/pamfu/profeel/03_kazu.pdf)



ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал

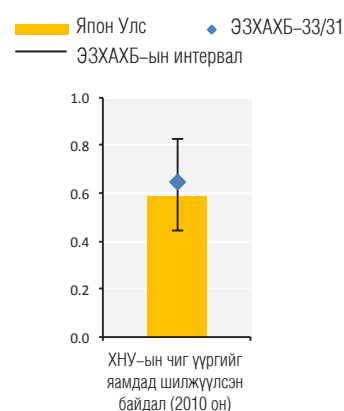
<b>Төрийн албаны төв байгууллага:</b>	Ерөнхий сайдын харьяа Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газар
<b>Үүрэг:</b>	Хүний нөөцийн бодлогыг тодорхойлох
<b>Байршил:</b>	Дотоод хэрэг, харилцаа холбооны яам
<b>Чиг үүрэг:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хүний нөөцийг үндэсний хэмжээнд удирдах;</li> <li>Манлайлал, удирдамжаар хангах;</li> <li>Хүний нөөцийн стратеги боловсруулах;</li> <li>Хүний нөөцийн бодлого, стратегийг уялдуулах, хяналт тавих;</li> <li>Хууль эрх зүйн орчны талаар зөвлөгөө өгөх;</li> <li>Цалингийн тогтолцоог боловсруулах;</li> <li>Цалингийн санг тодорхойлох, хянах;</li> <li>Ажилд авах, ур чадварын танилцуулгыг стандартчилах;</li> <li>Цалингийн түвшин, тэтгэмжийг тодорхойлох;</li> <li>Сургалт эрхлэх;</li> <li>Олон янз байдлыг дэмжих.</li> </ul>
<b>Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төвөөс цалингийн сүлжээ, төсвийн хуваарилалт, урамшуулал, орон тоог тогтоодог. Яамд зарим үед тохируулга хийж болно.</li> </ul>
<b>Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төвөөс ангилал, зэрэглэл тогтоож, сонгон шалгаруулалтыг зохион байгуулдаг. Яамд зарим үед тохируулга хийж болно.</li> <li>Яамд карьерын удирдлага, ажлаас халах асуудлыг бие даан шийдвэрлэдэг.</li> </ul>
<b>Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Үндэсний хүний нөөцийн газар тэгш хөдөлмөрлөх асуудлыг зохицуулж, хянадаг.</li> <li>Төвөөс ажиллах нөхцөл, гүйцэтгэлийн үнэлгээг зохицуулдаг. Яамд зарим үед тохируулга хийнэ.</li> <li>Ёс зүйн дүрмийг яамд журамладаг.</li> </ul>

Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага

<b>Менежерүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:</b>	Ерөнхий хариуцлагын тогтолцооны хүрээ байхгүй.
<b>Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:</b>	Үгүй
<b>Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:</b>	Үгүй
<b>Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төлөвлөж тайлагнадаг эсэх:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хүний нөөцийн дүрэм, хөдөлмөр эрхлэлт, цалин хөлсний зорилтуудыг дагаж мөрддөг.</li> </ul>
<b>Урьдчилан төлөвлөдөг эсэх:</b>	Үгүй

Япон Улс нь ЭЗХАХБ-ын нийтлэг жишгийн дагуу хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргийг яамдад шилжүүлжээ. Гэвч Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газар нь олон чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг ба хүний нөөцийн удирдлагын ихэнх асуудлыг шийдвэрлэдэг. Яамд зарим үед тохируулга хийж болно. Япон Улс хүний нөөцийн стратегийн удирдлагыг бараг хэрэглэдэггүй. Удирдах ажилтанд ерөнхий хариуцлагын тогтолцооны хүрээ байхгүй. Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь хүний нөөцийн удирдлагын зорилтуудыг хангасан эсэхийг тооцдоггүй, яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэггүй. Түүнчлэн, хүний нөөцөө урьдчилан төлөвлөдөггүй.

Япон Улс 1965 онд Олон Улсын Хөдөлмөрийн байгууллагын 89 дүгээр конвенцод элссэнээс хойш Ерөнхий сайд нийтийн албаны удирдагч гэсэн статустай болжээ. Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газар 1948 онд байгуулагдсан байна. Япон улсад нийтийн албан хаагч бол Хөдөлмөрийн хуулиар хамгаалагдсан хөдөлмөр эрхлэгч юм. Нийтийн албан хаагч ажил хаях эрхгүй. Нийтийн албан хаагчийн хөдөлмөрлөх эрхийг хамгаалах үүднээс Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газар байгуулагдсан түүхтэй.



ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Сонгон шалгаруулалт:** Нийтийн албанд карьерын тогтолцооны дагуу өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтын зарчмаар ордог. Ангилал тус бүрд тохирсон шалгалттай. Гэхдээ зарим албан тушаалд яамд хэнийг томилохоо бие даан шийдвэрлэнэ. Зарим албан тушаалын сул орон тоог иргэдэд нээлттэй зарлаж, шууд өргөдөл өгч болдог. Гэхдээ ихэнх албан тушаалын сул орон тоог Засгийн газар дотооддоо зарладаг байна. Хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд, эмэгтэйчүүд зэрэг зорилтот бүлгийн төлөөллийг ажилд авах тогтсон үзүүлэлттэй.

Япон Улсад нийтийн албанд ажилд авахад өвөрмөц соёл, ёс заншилтай. Тус улсын Хөдөлмөрийн хуулийг судалдаг эрдэмтэн Хамагүчи Кэй-Ичироо энэхүү өвөрмөц онцлогийг тайлбарлажээ. Эрдэмтний нэрлэснээр Япон Улсын ажил олгох соёл заншлыг “Гишүүнчлэлд түшиглэсэн” загвар, “Ажилд түшиглэсэн” загвар гэж хоёр ангилдаг. Япон Улс нь “Гишүүнчлэлд түшиглэсэн” загварт хамаарах ажилд авах соёл заншилтай.

“Гишүүнчлэлд түшиглэсэн” загвар нь ажилтны эрхлэх ажил, хариуцлагын хүрээг нарийн тогтоолгүй, уян хатан байдаг бол “Ажилд түшиглэсэн” загвар нь албан тушаалын тодорхойлолтыг нарийн тодорхой заадаг ажээ.

Ажилд авах арга хэлбэрийн хувьд Японы “Гишүүнчлэлийн төрөл”-ийн загвар их өвөрмөц. Жилд нэг удаа шинэ төгсөгчийг ажилд авдаг. Ажил үүргийг албан хаагчдад хуваарилдаг. Нөгөө талаар АНУ, Европын Холбооны Улсад түгээмэл “Ажлын төрөл” хэлбэр нь албан тушаалын сул орон тоо бий болсон нөхцөлд шинээр тохирсон ажилтан авдаг.

“Гишүүнчлэлийн төрөл”-ийн загвар нь ажилтны ур чадвараас хамааран цалин, урамшуулал олгодог. Япон Улс тухайн байгууллагад олон жил ажилласан, туршлагатай ажилтны ур чадварыг дээшилсэн, сайжирсан гэж үзээд цалин нэмдэг. “Ажлын төрөл”-ийн хэлбэр нь ажилтны эрх үүрэг, хариуцлагаас хамааран цалинжуулна.

Тухайн байгууллага “Гишүүнчлэлийн төрөл”-ийн хүний нөөцийг хөгжүүлдэг. Ингэхдээ байгууллага өөрөө ажлын байран дээрх сургалтаар ажилтнаа хөгжүүлдэг байна. Харин “Ажлын төрөл”-ийн ажилтан карьер хөгжилдөө өөрөө хариуцлага хүлээдэг. Ажилд сэлгэх, шилжих, томилолт авах бол “Гишүүнчлэлийн төрөл” байгууллага дотроо өөр ажилд тогтсон хугацаагаар шилжүүлдэг. “Ажлын төрөл” хэлбэр бол ажлын байрны сул орон тоо гарсан тохиолдолд л ажилтныг шилжүүлдэг.

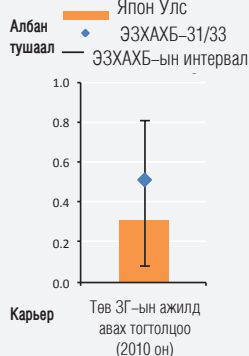
Япон Улсын хөдөлмөрийн зах зээлд сургууль төгссөн, дээд боловсролтой шинэ төгсөгчийг ажилд авах шалгаруулалт нь төрийн байгууллага, хувийн компанийн хувьд эрх тэгш, өрсөлдөөний зарчмаар явагдана. Нөгөө талаар ажил хайж байгаа шинэ төгсөгчийн хувьд ч мөн адил чөлөөт өрсөлдөөний зарчмаар өөрийн хүсэлтээр төрийн байгууллага, компанид ажилд орох бүрэн боломжтой. Улсын шалгалтад тэнцсэн хүнийг Нийтийн албанд ажилд авах зарчим үйлчилдэг.

Улсын шалгалтыг заавал авах зарчимтай боловч зарим мэргэжлийн хувьд, жишээ нь, хүний их эмч, онгоцны нисэгч, эсхүл хувийн компанийн нарийн мэргэшсэн хүнээс улсын шалгалт авалгүй ажилд авах тохиолдол бий.

Одоо мөрдөгдөж байгаа улсын шалгалт нь 2012 оноос хэрэгжжээ. Удирдах албан тушаалтан буюу дарга болох хүнийг ажилд авах шалгалт, ерөнхий түвшний шалгалт, тусгай шалгалт гэж хэд хэдэн төрөлтэй.

Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газрын шалгалтад тэнцсэн бол 100 хувь төрийн албанд ажиллана гэж ойлгож болохгүй.

Төрийн удирдах ажилтан болох нэр дэвшигчээс шалгалт авсны дараа албан тушаалд томилогдох хүртэлх үйл явц, дэс дараалал бий. Шалгалтад тэнцсэн хүнийг тухайн оны 6 сарын 30-ны өдөр зарладаг. Тэнцсэн хүн өөрийн орохыг хүссэн яам, төрийн байгууллагад ярилцлагын шалгалт өгдөг. 2016 онд шалгалтад тэнцсэн 2000 хүнээс 658 хүн ажилд оржээ. Шалгалтад тэнцсэн ч тухайн яам ажилд авахгүй тохиолдол гардаг.



**Гүйцэтгэл:** Япон Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн хүний нөөцийн шийдвэр гаргахдаа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас илүү. Бүх нийтийн албан хаагчид ажлаа заавал үнэлүүлэх бөгөөд 6 сар тутам шууд харьяалах удирдлагатайгаа уулзалт хийх, бичгээр санал, хүсэлт гаргаж, үнэлүүлдэг. Хэрэгжүүлсэн үйл ажиллагаа, цаг хугацаа, гарцын чанар, ажлын үр ашиг, цогц чадамжийн өсөлт, харилцааны ур чадвар зэрэг цогц шалгуур үзүүлэлтүүдийг харгалзан үздэг байна. Түүнчлэн, Япон Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгох түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас дээгүүр байна. Ихэнх нийтийн албан хаагчид гүйцэтгэлийн үнэлгээнд үндэслэн жилдээ 1 удаа урамшуулал, цалингийн нэмэгдэл тогтмол авдаг. Гүйцэтгэлийн урамшуулал нь төрийн албаны ангилал, зэрэглэлээс хамаарч харилцан адилгүй байдаг ба үндсэн цалингийн 8-80 хувийн хооронд хэлбэлздэг байна.

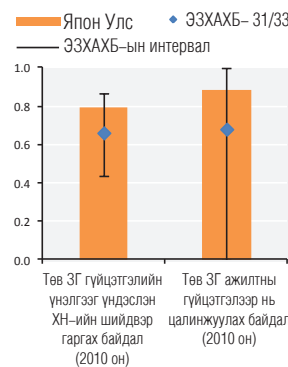
Япон Улсад ажилтныг 5 зэрэглэлээр үнэлж, дүгнэх 2 чиглэлийн тогтолцоо байдаг. Нэгд, ур чадварын үнэлгээ, хоёрт ажлын үр дүнгийн үнэлгээгээр дүгнэдэг.

Ур чадварын үнэлгээг жилд нэг удаа (IX-X сард), ажлын үр дүнгийн үнэлгээг жилд хоёр удаа (IV-IX сард, X-III сард) дүгнэдэг.

Хэлтсийн дарга ажилтантай зорилтыг тогтоодог. Зорилтыг тодорхойлсны үндсэн дээр ажилтныхаа өдөр тутмын ажиллаж байгаа байдлыг хэлтсийн дарга байнга хянана. Дүгнэх хугацаа болоход ажилтан өөрөө өөрийгөө үнэлдэг. Хэлтсийн дарга ажилтны өөрийн үнэлгээг дүгнэнэ. Эцэст нь хэлтсийн дарга, ажилтан дүгнэлтийн талаар ярилцан үнэлгээний зөрүүг арилгаж, харилцан ойлголцолд хүрдэг. Уг үнэлгээг үндэслэн тухайн ажилтны цалин нэмэх, урамшуулал олгох, ажлаас халах шийдвэр гардаг.

Хэлтсийн орлогч дарга, тасгийн даргын түвшинд үнэлэхдээ тасгийн даргын хувьд ёс зүй, тухайн асуудалд хэрхэн хандсан, урьдчилан төлөвлөлт хийх, хамтран ажиллах чадвар зэргийг харгалзаж үздэг. Түүнчлэн өөрийн доод албан тушаалтны ур чадварыг зөв ашиглах, тэдний ур чадварыг хөгжүүлэх, дээшлүүлэх чадварыг дүгнэх үзүүлэлт болгодог.

“S”, “A”, “B”, “C” гэсэн дараалалтай дүгнэдэг. Маш цөөн ажилтан “S (супер)” гэдэг онц сайн үнэлгээ авна. Үнэлгээний тогтолцоог боловсронгуй болгох үүднээс үнэлгээ хийх удирдах ажилтны чадварыг дээшлүүлэх тал дээр анхаарч байна.



ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Цалин, хөлс:** Үндсэн цалин, урамшууллыг бие даасан сонгон шалгаруулах хорооны зөвлөмжид үндэслэн тогтоодог. Цалин хөлсийг бусад хувьсагчтай уялдуулахгүй. Жил бүр цалин хөлсийг дахин авч үздэг байна. Үндсэн цалинг тодорхойлогч хүчин зүйлсийн талаар мэдээлэл олдоогүй. Шинэ нийтийн албан хаагчийн цалинг тогтоохдоо ажилласан

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Шатлан дэвших эсэхийг тодорхойлогч хүчин зүйлсийн талаар мэдээлэл олдоогүй. Гэхдээ нийтийн албан хаагчийг шатлан дэвшүүлэхэд чадахуйн зарчмын шалгуурт тэнцэх эсэхийг тогтоох зорилгоор хувь хүнийг үнэлдэг. Заримдаа үр дүнгээс нь хамаарч ангилал өөрчлөхийг хориглох нь бий. Эмэгтэй нийтийн албан хаагчийг шатлан дэвшүүлэх зорилгот үзүүлэлттэй ба дагалдуулан сургах тусгай хөтөлбөрт хамруулж хөгжүүлдэг.

Япон Улсын яам, агентлаг, төрийн байгууллага болгон томилгооны асуудлыг хариуцдаг хүний нөөцийн хэлтэстэй. Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн зохион байгуулалтын бүтэц, орон тооноос хамаардаг. Олон улсын туршлагаас харахад 50–60 ажилтантай байгууллагад тусгайлсан хүний нөөцийн ажилтан, эсхүл жижиг алба ажилладаг бол Япон Улсад нэг хүний нөөцийн ажилтан 38 ажилтныг хариуцдаг байна.

Яамны сайдын удирдлага доор газар, хэлтсийн дарга, ажилтнууд байдаг. Хүн ажлаас гарсан, чөлөөлөгдсөн бол уг албан тушаалын сул орон тоог нөхөж доод түвшний хүн шатлан дэвшдэг. Нэг хүн шатлан дэвшихэд түүнтэй ижил статустай хүн тухайн албан тушаалын сул орон тоонд ордог. Сул орон тоо гарахад зэрэгцээ албан тушаалууд харилцан хамааралтай шилжин дэвшиж хөдөлгөөнд ордог. Хамгийн доод түвшний ажилтан шатлан дэвшвэл шинээр ажилтан авдаг.

Сайд бол улс төрийн албан тушаалтан учир өөр зохицуулалттай. Хамгийн дээд албан тушаалын хүн ажлаас гарах нь ховор. Ажлаас хэд хэдэн хүн зэрэг гарахад адилхан зарчмаар шинээр ажилтан авах аргачлалтай. Энэхүү зэрэг шатлан дэвших томилгоог тухайн яам, нийтийн байгууллагын хүний нөөцийн хэлтэс удирддаг. Нэг хүн ажлаас гарахад доод албан тушаалтан хэрхэн шилжилт хөдөлгөөнд ордог гэдгийг харуулсан. Хөдлөхгүй үлдэх албан тушаалтан байх боловч ихэнх нь харилцан хамааралтай шилждэг. Яамны хэлтсийн дарга өөрийн хэлтэст өөрийн хүнийг ажилд авах, томилж эрх байдаггүй. Гэвч хариуцлагын хувьд ажилтнуудынхаа чадварыг хөгжүүлэх үүрэгтэй.

Түүнчлэн хэлтсийн дарга нэгжийн үйл ажиллагааг дээд хэмжээнд нь хүргэхийн тулд ажилчдын ур чадвар, туршлага дээр үндэслэн ажлыг хуваарилан ногдуулах үүрэгтэй. Хэрэв ногдуулсан ажлыг дуусгаагүй бол албан хаагч, ажлыг хуваарилсан гэдэг утгаар хэлтсийн дарга хоёулаа хариуцлага хүлээдэг. Хэрэв ажлын хуваарилалт оновчгүй байсан гэвэл хэлтсийн дарга дангаараа хариуцлага хүлээдэг.

Албан хаагч хэлтсийн даргын ажлын хуваарилалтаас татгалзаж болдог. Ажлын байрны тодорхойлолт байхгүй ч энэ нь хэлтсийн ажилд идэвхгүй хандсан гэдэг үндэслэлээр албан хаагчийн ажлын үнэлгээнд сөрөг нөлөө үзүүлдэг.

Бодлого боловсруулах, төслийн удирдлага зэрэг захиргааны бус ажлыг багаар гүйцэтгэдэг. Ажилчид, зөвлөх албан тушаалтан, түүнээс доогуур албан тушаалтан багийн зохион байгуулалтад ордог. Ажлын хуваарилалтаас хамааран багийн хэмжээ, бүтэц зохион байгуулалт нь ялгаатай. Шаардлагатай үед түр хугацааны багийн зохион байгуулалтад орохоос бусад тохиолдолд багийн гишүүд тогтсон байдаг.

Япон Улсад хаалт, тусгаарлах ханагүй нээлттэй том өрөөнд албан хаагчид хамтдаа ажилладаг ба албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийн дагуу ширээг байршуулдаг. Япон Улсад тухайн ажилтны хариуцах чиг үүргийг хатуу тогтоолгүй, уян хатан ажлын байрны тодорхойлолттой байдаг.

жил, боловсролыг харгалзан үздэг. Ажилласан жилээр цалинг нэмдэггүй. Төрийн албанаас чөлөөлөгдөх үед 60 сарын цалинтай тэнцэх хэмжээний нэг удаагийн тэтгэмж олгох журамтай.<sup>4</sup> Есөн жил тасралтгүй ажиллаагүй, хувийн шалтгаанаар ажлаас гарсан, ёс зүйн зөрчил, сахилгын шийтгэлийн улмаас халагдсан тохиолдолд тэтгэмж олгодоггүй байна.

Хэлтсийн дарга өөрийн ажилтны ажлыг хуваарилж, хариуцлага ногдуулдаг. Барууны орнуудад тухайн ажилтны ажлын хамрах хүрээг хатуу тогтоосон байдаг. Харин Япон Улсад ажилтнууд бие биеийнхээ ажлыг орлож гүйцэтгэх чадвартай байдаг.

Хэлтсийн ажилтнууд адилхан ур чадвартай, ижил түвшинд байх албагүй. Хэлтсийн даргын ур чадвар ажилтан тус бүрийн ажил, ачааллыг зөв зохистой хуваарилж өгөхөд оршдог.

Япон Улсад сургууль төгссөн шинэ залуу төгсөгчийг нэг мөсөн ажилд авдаг соёл тогтжээ. Зэрэг ажилд орсон шинэ ажилтнууд байгууллага дотроо эхний хэдэн жил бүгд адилхан зэрэг ахиж явдаг. Хэдэн жилийн дараа 7 хүн зэрэг ажилд орсон гэж үзэхэд 3 хүн зэрэг ахихгүй хэвээр үлдсэн байх жишээтэй. Хэдэн жилийн дараа гүйцэтгэл сайтай ажилтан шатлан дэвшиж, байрандаа үлдэх нь үлдэнэ. Ингэж хасагдаж явсаар нэг хүн дарга болж шатлан дэвшинэ. Энэ бол Японы зэрэг дэвших ерөнхий зарчим.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** Албан тушаалын сул орон тоо сүүлийн үед нэмэгдсэн тул Япон Улсын нийтийн албан хаагчдын дотоод хөдөлгөөн ихсэв. Хувийн хэвшилд тодорхой хугацаанд ажиллаач нийтийн албандаа буцаж орох эрхтэй байдаг. Төрийн албан хаагч (ТАХ) өөр байгууллагад шатлан дэвших шийдвэр гаргахдаа өөрийн урт хугацааны карьерын төлөвлөгөөг харгалзан үздэг. Дэвшүүлэх төрийн албан хаагчийг сэлгүүлэн ажилладаг.<sup>5</sup> Ингэснээр туршлага, дадлага сайн эзэмшдэг. Төрийн байгууллагын газар хэлтэс дотроо, Төрийн байгууллагын хооронд сэлгэн ажиллуулдаг.

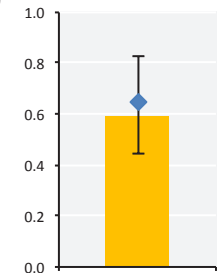
Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газрын хүрээлэн системтэй сургалтын хөтөлбөрөөр дамжуулан ТАХ-ийг бэлддэг. Нэг нэгнээ орлох, чиг үүргийг нь гүйцэтгэж сурдаг байна. ТАХ хэлтэс, газар, муж сэлгэн ажилласнаар тухайн байгууллага, салбараа мэддэг, оновчтой шийдвэр гаргадаг.

**Сургалт:** Шинэ ТАХ 3 өдрийн хамтарсан анхан шатны сургалт, 5 долоо хоногийн хугацаатай захиргааны анхан шатны сургалтад хамрагдах шаардлагатай. Ажилтны жилд сургалтад хамрагдах дундаж хугацааны талаар өгөгдөл байхгүй байна.

**Ажлын нөхцөл:** Япон Улсын төрийн албан хаагч 2010 онд 1749 цаг ажилласан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 1745 цагтай ойролцоо юм. Ээлжийн амралтын хугацаа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас богино. ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудаас хамгийн олон бүх нийтээр амрах баярын өдөртэй. Ажил таслалтын талаар мэдээлэл байхгүй.

Долоо хоногт ажиллах цаг:	38,75 цаг
Ээлжийн үндсэн амралтын хоног:	20 хоног
Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо:	15 өдөр
Нийтийн албан хаагчийн ажилласан цаг (Жилд):	1749 цаг

Япон Улс  
ЭЗХАХБ-33  
ЭЗХАХБ-ын интервал



Жилд төв ЗГ-ын төрийн албан хаагчийн ажилласан цаг (2010 он)

<sup>4</sup> [https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjiyoku/jinji\\_c3.html](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjiyoku/jinji_c3.html).

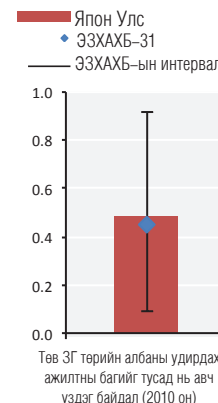
<sup>5</sup> <http://documents1.worldbank.org/curated/en/685231468756343351/pdf/multi-page.pdf>



**ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ**

Япон Улс төрийн албаны удирдах ажилтны багийг бусад нийтийн албан хаагчдаас тусад нь авч үзэж, хүний нөөцийн удирдлагын өөр арга барилыг хэрэгжүүлдэг. Удирдах ажилтныг нийтийн албан хаагчдаас тусад нь авч үзэх байдлаараа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас илүү. Удирдах албан тушаалтнууд нь төвөөс тодорхойлсон ур чадварын танилцуулгатай бие даасан баг юм. 2008 онд баталсан Төрийн албаны шинэтгэлийн суурь хуульд Засгийн газраас удирдах ажилд нэр дэвшигчдэд зохих мэдлэг, ур чадвар олгох сургалтын хөтөлбөрийг хэрэгжүүлнэ гэжээ. Зөвхөн карьерын шатлан дэвших зарчмаар удирдах ажилтан болдог. Гүйцэтгэлийн үнэлгээнд өндөр ач холбогдол өгдөг. Салбарын сайд бүх удирдах ажилтны томилгоонд тодорхой хэмжээнд нөлөөлдөг.

Засгийн газрын бүрэлдэхүүнд өөрчлөлт орох нь удирдах ажилтныг халах, сэлгэх үндэслэл болдоггүй. Засгийн газрын “Хүний нөөцийн газар”-аас төрийн захиргааны хүний нөөцийн бодлого, томилгоо зэрэг асуудлыг хариуцдаг. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн судалгааны дүнгээр тус улсын төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг хянах бодлогын индекс 0.36 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.49-өөс бага байна.<sup>6</sup>



**ШИНЭТГЭЛ**

Япон Улс 3,3 сая нийтийн албан хаагчтай. Үүнээс 20 хувь нь улсын албан хаагч, 80 хувь нь орон нутгийн захиргаанд ажилладаг. Орон нутгийн удирдлагад цагдаа, гал команд, дунд сургуулийн багш нар ажилладаг байна. Нийтийн албан хаагчдын 80 хувийг орон нутгийн албан хаагч эзэлдэг.

Япон Улсын 650 000 албан хаагчийн 270 000 нь өөрийгөө хамгаалах хүчний (Дэлхийн II дайнаас хойш зэвсэгт хүчингүй болж оронд нь өөрийгөө хамгаалах хүчинтэй болсон) алба хаагчид юм.

Анх 2000 онд нийтийн албан хаагчийн тоо 4350000 байсан бол 2016 онд 3380000 болон буурч, улсын болон орон нутгийн албан хаагчдыг цомхотгосон. Ер нь 1960-аад оноос хойш өнөөг хүртэл хугацааг судлан үзвэл Япон Улсын нийтийн албан хаагчийн тоо 2002-2004 онд эрс буурсан байна. Төрийн албан хаагчийг дараах шалтгаанаар цомхотгосон. Үүнд:

1. Шууданг хувьчилсан.
2. Улсын их сургууль, эрдэм шинжилгээний байгууллага,

хүрээлэнгийн нь ажилтнууд улсын төрийн албан хаагч байв. Одоо 100 хувь хувьчилсан гэхгүй ч тодорхой хэмжээгээр хувийн хэвшлийн хөрөнгө оруулалттай болсон тул тэнд ажиллаж байгаа ажилтныг төрийн албан хаагч гэж тооцохгүй болсон.

3. Бусад хүчин зүйлс.

Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газраас 2005 онд цалин хөлсний бүтцийг шинэчлэх, үндсэн цалинг бууруулах, урамшууллын хамрах хүрээг тогтоох, урамшууллыг гүйцэтгэлээр нь олгох шинэтгэлийг хэрэгжүүлжээ. Мөн Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газрын бүтцэд Төрийн албаны удирдах ажилтны газрыг удирдах ажилтны томилгоо, чадахуйн зарчмын хэрэгжилтийг хянах, хөдөлмөрийн үндсэн нөхцөлийг үйлдвэрчний эвлэлүүдтэй харилцан тохиролцох, хөдөлмөрийн зах зээлийн бие даасан харилцааг зохицуулах зорилготой байгуулжээ.

“Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн судалгааны дүнгээр тус улсын Дижитал Засгийн газрын индекс 0.65 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.51-ээс их байна.<sup>6</sup>

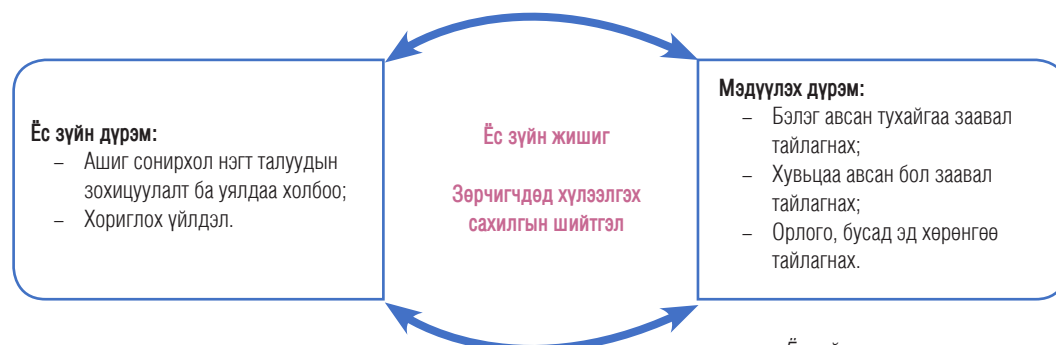
**ЁС ЗҮЙ**

Япон Улсын хүүхэд хүмүүжүүлэх зан заншил, “би” гэхээсээ илүү “бид”, “нийт”-д төвлөрсөн нийгмийн соёл нь ёс зүйд хүчтэй нөлөөлдөг.

Япон Улсын Төрийн албаны ёс зүйн тухай хуулийн зорилго нь иргэдийн итгэл даах төрийн албыг бүрдүүлэх, ТАХ-ийн ажил үүргийн гүйцэтгэлтэй холбоотой шударга бус, сэжигтэй, үл итгэх байдлыг үүсгэх

аливаа үйл ажиллагааг таслан зогсоох явдал юм. Төрийн албан хаагч нь ард түмэнд үйлчлэх үүрэгтэй бөгөөд олон нийтэд итгэл даах төрийн үйлчилгээг хүргэнэ.

ТАХ ёс зүйн хэм хэмжээг баримтлах үүрэгтэй.



Ёс зүйн удирдах зөвлөл  
Ёс зүйн хяналт тавих албан хаагч  
(Захиргаа хариуцсан дэд сайд ба ЗГХЭГ-ын албан тушаалтан)

<sup>6</sup> Уг индекс хамгийн ихдээ 1, багадаа 0 байдаг.

ЁС ЗҮЙ

**Ёс зүйн зарчим:**

- ТАХ ажил үүргээ гүйцэтгэхдээ олж авсан мэдээллээ ашиглан аль нэг талд давуу эрх олгох зэргээр иргэдэд шударга бус хандаж, ялгаварлан гадуурхсан үйлдлийг гаргахгүй.<sup>7</sup> ТАХ бол аль нэг бүлэглэлд харьяалагдахгүй, ард түмэнд шударгаар үйлчилнэ.
- ТАХ албан болон хувийн хэргийг зааглаж, ялгаж байх ёстой бөгөөд албан тушаалаа хувийн ашиг сонирхлын үүднээс өөртөө болон харьяалагдах байгууллагадаа ашиглах ёсгүй.
- ТАХ ажил үүргээ гүйцэтгэж байхдаа олон нийтийн дунд хардлага төрүүлэх, төрийн үйлчилгээний шударга байдалд үл итгэх байдлыг бий болгох, ажил үүргээ гүйцэтгэснийхээ төлөө бусдаас бэлэг, дурсгалын зүйл авах зэрэг зөрчил гаргах ёсгүй.

**1. Ёс зүйг удирдах зөвлөлийн чиг үүрэг**

- Үндэсний Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн хуулийг хэрэгжүүлэх, шинэтгэх санал, дүгнэлтийг Засгийн газрын хуралдаанд оруулах;
- Энэ хууль, дүрэм, эсхүл хуулийг дагалдан гарсан бусад журмыг зөрчсөн ТАХ–д оноох сахилгын шийтгэлийн стандарт, жишгийг боловсруулах;
- Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн талаар судалгаа хийх;
- Ёс зүйн сургалтын хөтөлбөрийг яам, агентлаг тус бүрээр зохион байгуулж төлөвлөх, зохицуулах;
- ТАХ–ийн ёс зүйн дүрмийг хэрэгжүүлэхэд түлхэц үзүүлэх менежментийн тогтолцоог бий болгох, хэвшүүлэх чиглэлээр яам, агентлагийн удирдлагад заавар, зөвлөмж өгөх.

Зөвлөл, парламентад жилд 1 удаа ажлаа тайлагнадаг. Ерөнхийлөгч, 4 гишүүнээс бүрдэх ба үүнээс 1 гишүүн нь ҮХНУГ–аас нэр дэвшдэг байна.

Ажлын алба нь 15 албан хаагчийн орон тоотой.



**Ёс зүйн удирдах зөвлөлийн эрх:**

- Зөвлөлд илгээсэн тайлангийн хуулбарыг хянах;
- Хууль тогтоомжийг зөрчсөн гэж үзвэл шалгаж, Удирдах зөвлөлийн шийдвэрээр шаардлагатай арга хэмжээ авахыг томилох эрх бүхий албан тушаалтнаас хүсэх;
- Энэ хууль, дүрэм, эсхүл бусад хууль тогтоомжийг зөрчсөн ажилтанд хариуцлага тооцох зорилгоор томилсон албан тушаалтны ногдуулсан сахилгын шийтгэлийг батлах;
- Зөвлөлийн шийдвэрээр хараат бус мөрдөн байцаалт явуулах;
- Удирдах зөвлөлийн шийдвэрээр энэ хууль, дүрэм, журмыг зөрчсөн албан хаагчид сахилгын шийтгэл ногдуулах.

**Удирдах зөвлөл:**

- Удирдах зөвлөл нь Ерөнхийлөгч ба дөрвөн гишүүний бүрэлдэхүүнтэй. Гишүүдийг дээд ба доод хурлын танхимуудтай зөвшилцөн Засгийн газрын хуралдаанаар томилно.
- Удирдах зөвлөлийн нэг гишүүнийг Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газраас нэр дэвшүүлж, Засгийн газрын хуралдаанаар томилно.

**Удирдах зөвлөл нь Ажлын албатай байна.** (15 орон тоотой).

**Мөрдөн байцаалт:**

- Томилох эрх бүхий албан тушаалтан хууль, дүрэм, ажилтны ёс зүйн бусад зааврыг зөрчсөн гэж сэжиглэж байгаа талаар Удирдах зөвлөлд мэдээлнэ.
  - Томилох эрх бүхий албан тушаалтан энэ хууль, дүрэм эсхүл энэ хуулийг дагалдан гарсан бусад журмыг зөрчсөн байж болзошгүй сэжигтнийг шалгаж, мөрдөн байцаалтын үр дүнг Удирдах зөвлөлд тайлагнана.
  - Удирдах зөвлөл нь энэ хууль, дүрэм эсхүл энэ хуульд үндэслэсэн бусад журмыг зөрчсөн гэж сэжиглэн шалгаж байгаа томилох эрх бүхий албан тушаалтанд хүсэлт тавьж болно.
  - Удирдах зөвлөл шаардлагатай гэж үзсэн тохиолдолд томилсон албан тушаалтны хамт энэ хууль, дүрэм болон бусад хууль тогтоомжийг үндэслэн энэхүү хууль тогтоомжийг зөрчсөн талаар мөрдөн байцаалт явуулж болно.
  - Томилох эрх бүхий албан тушаалтан энэ хууль, хууль тогтоомж, эсхүл энэ хуульд үндэслэсэн бусад журмыг зөрчсөн шалтгаанаар сахилгын шийтгэл оногдуулахдаа Удирдах зөвлөлөөс урьдчилан зөвшөөрөл авна.
  - Удирдах зөвлөл нь төрийн албан хаагчийн ажил үүрэгтэй холбоотой ёс зүйн хэм хэмжээг хэрэгжүүлэх шаардлагатай гэж үзвэл энэ хууль, дүрэм, эсхүл энэ хуульд үндэслэсэн бусад журмыг зөрчсөн байж болзошгүй сэжигтнийг шалгаж эхэлж болно.
  - Дээрх (е) –д дурдсан мөрдөн байцаалтын үндсэн дээр Удирдах зөвлөл томилсон албан тушаалтанд сахилгын шийтгэлийн талаар зөвлөмж өгөх, эсхүл шалгагдаж буй ажилтанд сахилгын шийтгэл ногдуулж болно.
- Албан үүргээ гүйцэтгэж байхдаа олж авсан нууц мэдээллийг

<sup>7</sup> Эх сурвалж: Outline of the National Public Service Ethics Law of Japan (Law No.129 of 1999).

ЁС ЗҮЙ

задруулсан Үндэсний хүний нөөцийг удирдах газрын Ерөнхийлөгч, гишүүд, Удирдах зөвлөлийн ажилтнуудыг шийтгэнэ. Энэ шийтгэл нь хоёр жил хүртэл хугацаагаар хорих

ялыг биечлэн эдлүүлэх эсхүл нэг сая иен хүртэлх торгуультай байх бөгөөд нууцыг хадгалах үүргээ зөрчсөн төрийн бусад албан хаагчдад оноох ялын шийтгэлээс илүү хүнд юм.

2. ТАХ–ийн хориглох ба зөвшөөрөх үйлдэл

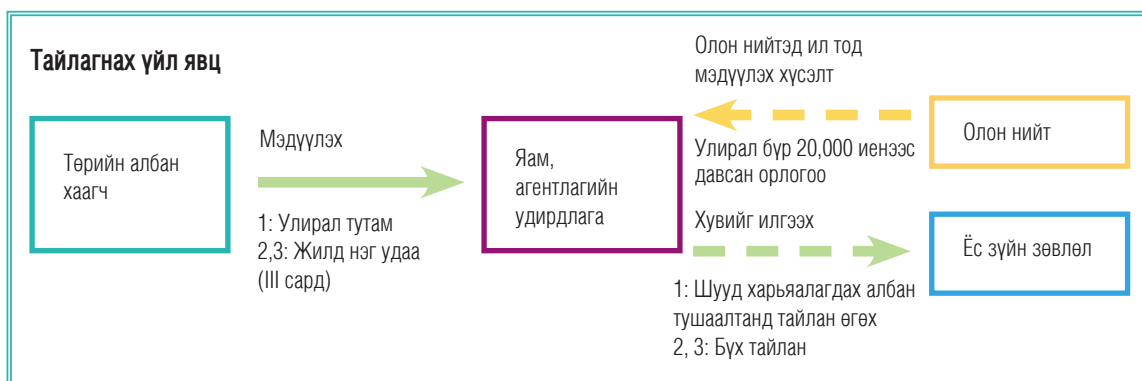
Хориглох үйлдэл:	Зөвшөөрөх үйлдэл:
– Мөнгө, бэлэг, бараа авах*;	– Олон нийтэд тараасан бэлэг, сурталчилгааны эд зүйлс;
– Зочлох үйлчилгээ авах;	– Хамт суралцаж байсан найз нөхдөөс эмгэнэл илэрхийлж өгсөн мөнгө;
– Зээл авах;	– Албан ажлынхаа хүрээнд оролцсон арга хэмжээ*;
– Бараа үйлчилгээ зээлэх буюу ямар нэг үйлчилгээг төлбөргүй авах;	– Олон хүнтэй босоо хүлээн авалт*.
– Бүртгэлгүй хувьцаа авах;	
– Гольф тоглох, аялах;	
– Дээрх үйлдлийг гуравдагч талаар дамжуулан хэрэгжүүлэх;	
<b>Бусад хориг:</b>	
– Нийгэмд тогтсон хэм хэмжээнээс давсан зочлох үйлчилгээ авах;	
– Бизнес эрхлэгч буюу иргэнээс зочлох үйлчилгээ авах ;	
– Төсвийн хөрөнгөөр хэвлэж буй бүтээлийг хянан тохиолдуулах, үг бичих байдлаар урамшуулал авах. Номын ихэнх хувийг төрийн байгууллага худалдан авах бол мөн дээрх үйлдлийг хориглоно.	*5000 иенээс дээш үнэтэй бэлэг авсан, 10000 иенээс дээш үнэтэй хоол идсэн бол тайлагнана.
– Өөр ТАХ ёс зүйг зөрчиж олж авсан үйлчилгээнээс хамтран хүртэх.	

Төрийн өмчит үйлдвэрийн газрын ажилтан, албан хаагч дараах ёс зүйн хэм хэмжээг баримтална. Үүнд:

1. Төрийн өмчит үйлдвэрийн газрын ажилтан, албан хаагчдын ёс зүйн хэм хэмжээг сахиулах талаар зохих арга хэмжээг авч ажилласан байна.
2. Яам, агентлагийн удирдах ажилтан харьяа Төрийн өмчит үйлдвэрийн газрын ажилтан, албан хаагчдын ёс зүйн хэм хэмжээг сахиулах ажилд хяналт тавина.
3. Төрийн албаны ёс зүйн удирдах зөвлөл яам, агентлагийн удирдах ажилтан харьяа Төрийн өмчит үйлдвэрийн газрын ажилтан, албан хаагчдын ёс зүйн хэм хэмжээг сахиулах талаар авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний талаар тайлан авах хүсэлт гаргах эрхтэй.

Зөвлөл нь яам, агентлагуудын ёс зүйн хэм хэмжээний хэрэгжилтийн талаар холбогдох арга хэмжээ авахыг үүрэг болгох эрхтэй.

Газрын орлогч дарга ба дээд шатны байгууллагад ажилладаг ТАХ:  
–Бэлэг авсан тухайгаа заавал мэдүүлэх (Газрын орлогч дарга ба дээд шатны байгууллагад ажилладаг ТАХ 5000 иенээс дээш үнэтэй бэлэг, лекцийн урамшуулал, хоол унд, бизнесийн урамшуулал авсан бол тайлагнана);  
–Хувьцаа авсан бол заавал мэдүүлэх (\*Газрын орлогч дарга ба дээд шатны байгууллагад ажилладаг ТАХ тайлагнана);  
–Орлого, бусад эд хөрөнгөө мэдүүлэх (\*Газрын орлогч дарга ба дээд шатны байгууллагад ажилладаг ТАХ тайлагнана).



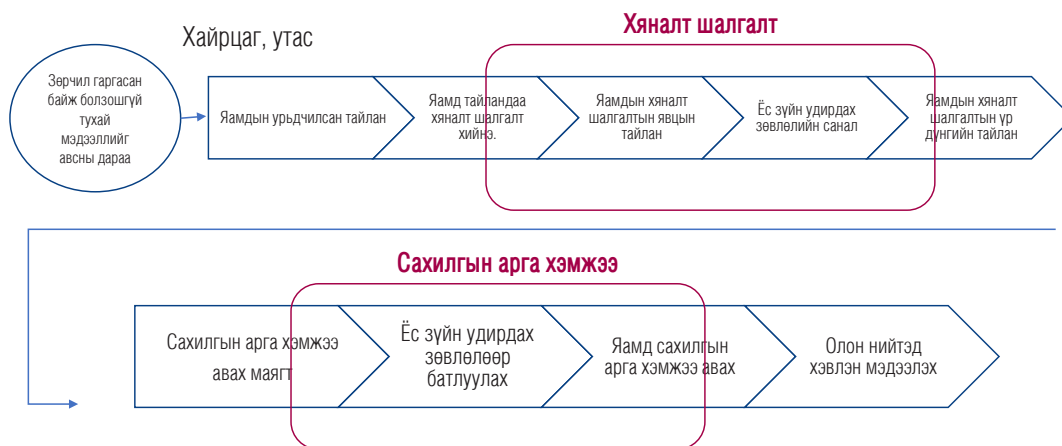
ЁС ЗҮЙ

Японы хотуудад төрийн албан хаагчийн ёс зүйн сэдвээр сургалт, семинарыг зохион байгуулдаг. Яам, агентлаг, төрийн бусад байгууллагуудаас зохион байгуулдаг ёс зүйн сургалтын гарын авлагатай. Эдгээр сургалт, семинарт төрийн албан хаагчид хамрагддаг. Зөрчил гаргасан төрийн албан хаагчдад сахилгын хариуцлага хүлээлгэдэг. Үүнд:

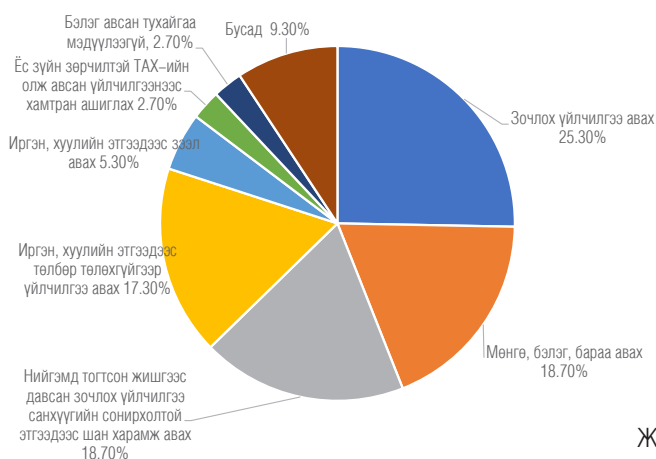
- Албан тушаалаас халах;
- Бүрэн эрхийг түдгэлзүүлэх;
- Цалин бууруулах;
- Сануулах.

**Хяналт, шалгалт ба сахилгын арга хэмжээ**

Тэтгэвэрт гарах үед олгох тэтгэмжээр нь барьцаалан төрийн албан хаагч ажил үүргээ үнэнчээр гүйцэтгэх механизмыг бүрдүүлсэн. Тэтгэврийн насанд хүрсэн төрийн албан хаагчийн цалин, нэмэгдэл өндөр байдаг. ТАХ ёс зүйн зөрчил гаргавал тэтгэвэрт гарахад олгох 60 сарын цалинтай тэнцэх мөнгөн тэтгэмжээ алдах тул ийм үйлдэл хийдэггүй.



Ёс зүйн зөрчил



Жич: Үндэслэл тус бүрийн тоогоор зөрчлийг бүртгэв.

Эх сурвалж

Unless indicated otherwise, all data are sourced from OECD (2010), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments, unpublished.  
\* Data for Total Labour Force from OECD Labour Force Statistics Database; data for Central Government from OECD (2011), Government at a Glance 2011.  
† Data from International Labour Organization (ILO) LABORSTA Database and OECD National Accounts Statistics. See Methodological Note.

†† OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
~ OECD (2012), Restoring Public Finances, 2012 Update, OECD Publishing, Paris.  
ө OECD (2010), Survey on the Compensation of Employees in Central/Federal Governments, unpublished.  
^ OECD (2012), Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related Pay in OECD Countries, unpublished.

Нэмэлт материал

OECD (2012), Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

<a href="#">Үндсэн мэдээлэл</a>	<a href="#">Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт</a>	<a href="#">Тулгамдсан асуудал</a>
<a href="#">Хууль эрх зүйн орчин</a>	<a href="#">Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт</a>	<a href="#">Шинэтгэл</a>
<a href="#">Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт</a>	<a href="#">Төрийн албаны удирдах ажилтны баг</a>	<a href="#">Ёс зүй</a>

### ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

<p><b>Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭЭХ):</b></p> <p>2012: 424 000    Нийтийн албан хаагч</p> <p><b>Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:</b></p> <p>2012 онд 17.5%, 2019 онд 16%.<sup>1</sup></p>	<p><b>Төрийн албаны төв байгууллага:</b></p> <p>Засгийн газрын хүний нөөцийн зөвлөл</p> <p><b>Засгийн газрын урсгал зардал (2010 он)</b></p>	<p><b>Засгийн газрын төвлөрөл (2008 он)</b></p> <p>Мэдээлэл байхгүй</p> <p><b>Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо (2010 он): Албан тушаалын тогтолцоо</b></p>
--	--	---

### ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

<p>ХЭЭХ-д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх: <b>Үгүй</b></p> <p>ХЭЭХ-д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх: <b>Тийм</b></p> <p>Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх: <b>Үгүй</b></p>	<p>Төрийн жинхэнэ албан хаагчид нь нийтийн албан хаагчдын багахан хэсэг юм. ИБУИНХУ-д<sup>2</sup> төрийн жинхэнэ албан хаагчид нь бүтэн цагаар ажиллаж байгаа нийтийн албан хаагчдын 9 орчим хувийг эзэлдэг. Төрийн жинхэнэ албан хаагчдыг дотор нь хэд хэд ангилдаг. Эхнийх нь байнгын ажилтнууд буюу нээлттэй гэрээ буюу 12 сар, түүнээс дээш хугацаатай гэрээт ажилтнууд юм.</p> <p>Нөгөө нэг хэсэг нь 12 сараас бага хугацаатай гэрээт ажилтнууд болно. Нийтийн албан хаагч биш боловч агентлаг, байгууллагад түр ажилтан, менежер, мэргэшсэн гүйцэтгэгч, зөвлөх шаардлагатай үед ажилладаг. Насан туршийн хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих баталгаа байхгүй.</p>																
<p><b>Албан хаагчийн эрх:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх</td> <td>Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах</td> </tr> <tr> <td>Тийм</td> <td>Тийм</td> </tr> </table>	Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх	Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах	Тийм	Тийм	<p><b>Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх</td> <td>Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх</td> <td>Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх</td> </tr> <tr> <td>Үгүй</td> <td>Тийм</td> <td>Тийм</td> </tr> </table>	Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх	Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх	Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх	Үгүй	Тийм	Тийм	<p><b>Ажлаас халах дүрэм:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Ажлын байр хамгаалах</td> <td>Насан туршийн ажлын байрны баталгаа</td> </tr> <tr> <td>Тийм</td> <td>Үгүй</td> </tr> </table>	Ажлын байр хамгаалах	Насан туршийн ажлын байрны баталгаа	Тийм	Үгүй	
Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх	Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах																
Тийм	Тийм																
Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх	Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх	Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх															
Үгүй	Тийм	Тийм															
Ажлын байр хамгаалах	Насан туршийн ажлын байрны баталгаа																
Тийм	Үгүй																
<p><b>Нийтийн алба</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Тийм</td> <td>Тийм</td> <td>Үгүй</td> <td>Тийм</td> <td>Тийм</td> <td>Тийм</td> <td>Тийм</td> <td>Үгүй</td> </tr> </table>	Тийм	Тийм	Үгүй	Тийм	Тийм	Тийм	Тийм	Үгүй	<p><b>Хувийн хэвшил</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Тийм</td> <td>Тийм</td> <td>Үгүй</td> <td>Тийм</td> <td>Мэдээлэл байхгүй</td> <td>Тийм</td> <td>Тийм</td> <td>Үгүй</td> </tr> </table>	Тийм	Тийм	Үгүй	Тийм	Мэдээлэл байхгүй	Тийм	Тийм	Үгүй
Тийм	Тийм	Үгүй	Тийм	Тийм	Тийм	Тийм	Үгүй										
Тийм	Тийм	Үгүй	Тийм	Мэдээлэл байхгүй	Тийм	Тийм	Үгүй										

### НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

ИБУИНХУ бол төлөвлөгөөт шинэтгэлийн үр дүнд нийтийн албан хаагчдын тоогоо цөөрүүлсэн ЭЗХАХБ-ын гишүүн 27 орны нэг. Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт, төсвийн алдагдлыг бууруулах цогц арга хэмжээг хэрэгжүүлж байжээ. Бүх яамд, нийтийн захиргааны байгууллагуудын төсвийг 2014–2015 онд 33–42 хувиар бууруулжээ. Мөн 2016–2017 онд 740 000 ажлын байрыг цомхотгожээ. Өнөөдөр төрийн албанд бүтэн цагаар ажиллаж байгаа хүний тоо нь Дэлхийн II дайнаас хойших хамгийн бага түвшинд байна. Нийтийн албанд төрийн жинхэнэ албан хаагчдын эзлэх хувь 1993 оноос хойш хоёр хувиар буурчээ. Цалин нэмэхийг 2013 он хүртэл зогсоож, цалингийн хязгаарлалт цаашид 2 жилийн хугацаатай үйлчилсэн байна. Зөвхөн дотоод үйл ажиллагааг үр ашигтай зохион байгуулсны үр дүнд хэмнэсэн хөрөнгөөр л цалин нэмэхийг зөвшөөрчээ. Цаашид зарим байгууллагыг нэгтгэх, татан буулгах, ар талын зарим чиг үүргийг нэгтгэх, нийтийн өмчийг хувьчлах, зарах, хөрөнгийг удирдах, төрийн албаны удирдах ажилтны багийг оновчтой болгох, менежментийн шат дамжлагыг цөөлж, өртөг зардлыг бууруулах зэрэг арга хэмжээг авч хэрэгжүүлж байна. Нийт ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 2012 онд 17.5 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 15.1 хувиас их үзүүлэлт юм. Нийтийн албан хаагчдын цалин 2010 оны ДНБ-д 11.4 хувийг эзэлж байгаа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 11.3 хувьтай адил байна. Харин “Засгийн газрын тухай товч судалгаа–2021”-ийн дүнгээр тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 16 хувийг, тэдний цалин ДНБ-д 10.3 хувийг тус тус эзэлж байв.

**Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө: Бууралт**

2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яамд, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%-иас дээш нөлөөлсөн эсэх:

- Ажил олгогч ажилд авах, ажлаас халах талаар бие дааж шийдвэр гаргах;
- Шинээр ажилтан авахгүй, тэтгэвэрт гарч буй албан хаагчийн оронд шинэ ажилтан авахгүй байх;
- Тэтгэврийн насыг өөрчлөх;
- Засгийн газрын бусад түвшинд эрх мэдэл шилжүүлэх;
- Гэрээний үндсэн дээр ажил, үйлчилгээг бусад олон нийтийн байгууллагаар гүйцэтгүүлэх;
- Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийх.

<sup>1</sup> ЭЗХАХБ. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа–2021 он” судалгаа.  
<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20United%20Kingdom.pdf>



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

### Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал

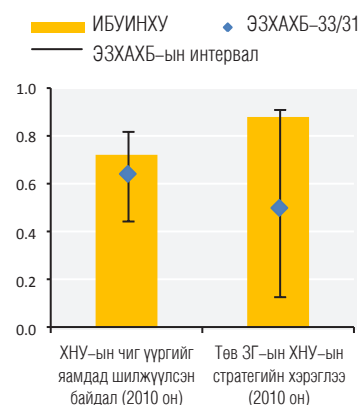
<b>Төрийн албаны төв байгууллага:</b>	Хүний нөөцийн зөвлөл
<b>Үүрэг:</b>	Стратегийн зохицуулалт
<b>Байршил:</b>	Хөдөлмөр, тэтгэврийн яамны Хүний нөөцийн газрын ерөнхий захирал нь Хүний нөөцийн зөвлөлийг тэргүүлдэг.
<b>Чиг үүрэг:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Байгууллагыг манлайлал, удирдамжаар хангах;</li> <li>Хүний нөөцийн стратегийг боловсруулж, хянах.</li> </ul>
<b>Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төвөөс төсвийн хуваарилалтыг хийж, хяналт тавих;</li> <li>Яамд цалингийн сүлжээ, урамшуулал, орон тоог шийдвэрлэх.</li> </ul>
<b>Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Яамд ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, гэрээний хугацаа, карьерын удирдлага, ажлаас халах асуудлыг бие даан шийдвэрлэдэг.</li> </ul>
<b>Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ёс зүйн ерөнхий дүрэм ба тэгш боломж олгох асуудлыг төв журамладаг. Яамд өөрсдийн онцлог, шаардлагын дагуу өөрчлөх боломжтой.</li> </ul>

### Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага

<b>Мөнөжөрүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:</b>	Тийм. Хүний нөөцийн удирдлага нь стратегийн зорилтуудтай бүрэн уялдаатай.
<b>Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:</b>	Тийм
<b>Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:</b>	Тийм
<b>Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төлөвлөж тайлагнадаг эсэх:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хүний нөөцийн дүрэм, хөдөлмөр эрхлэлт, цалин хөлсний зорилтуудыг дагаж мөрддөг;</li> <li>Цогц чадамжийн зөрүүг арилгах ажиллах хүчний стратеги;</li> <li>“Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил” санаачилгад оруулах хувь нэмэр, оролцоо;</li> <li>Бие бүрэлдэхүүний удирдлага.</li> </ul>
<b>Урьдчилан төлөвлөдөг эсэх:</b>	Тийм. Хүрээний загварын дагуу байгууллага бүр өөрийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу шийдвэрлэдэг.
<b>Урьдчилан төлөвлөх хугацаа:</b>	2-3 жил
<b>Урьдчилан төлөвлөхдөө харгалзан үздэг гол асуудлууд:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бодлогыг хүргэхэд тулгарах шинэ асуудлууд;</li> <li>Гэрээгээр гүйцэтгүүлэх;</li> <li>Албан хаагчийг сэлгэх, шилжүүлэх боломж;</li> <li>Үр ашгийн хэмнэлт (Жишээ нь цахим засаглал).</li> </ul>

ИБУИНХУ нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас илүү хэмжээнд хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргийг яамдад шилжүүлсэн. Хүний нөөцийн бодлого, сургалт, нөөц бүрдүүлэх дундын мэргэжлийн үйлчилгээ 2011 оны 4 дүгээр сараас бий болсон. Энэ бол 2010 оноос давхардлыг арилгах, Засгийн газрын хэмжээнд нийтийн албан хаагчдын тоо, зардлыг бууруулах зорилготой улсын хэмжээнд хэрэгжиж буй төрийн албаны хүний нөөцийг энгийн хялбар болгох “Дараа үеийн хүний нөөц” хөтөлбөрийн бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Хүний нөөцийн төв байгууллага нь стратегийн зохицуулалтын үүрэг гүйцэтгэдэг бөгөөд нэлээд өргөн хүрээний үүрэг хариуцлагыг хүлээдэг. Цалин хөлс, томилгоо, ажиллах нөхцөл, гүйцэтгэлийн үнэлгээ зэрэг ихэнх хүний нөөцийн удирдлагын асуудлыг яамдад шилжүүлжээ. Хүний нөөцийн асуудлыг нэгжийн түвшинд шийдвэрлэдэггүй.

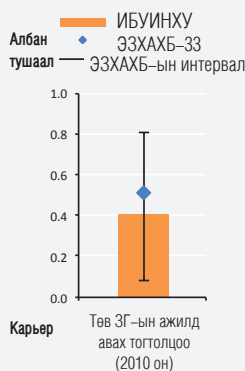
Их Британи хүний нөөцийн стратегийн удирдлагыг ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас их хэрэглэдэг. Удирдах ажилтнууд хүний нөөцийн олон асуудлыг хариуцан тайлагнах үүрэгтэй бөгөөд эдгээр нь стратегийн зорилтуудтай бүрэн уялдаатай. Яамдын мэдээлэл, гүйцэтгэлийн үндсэн шалгуур үзүүлэлтийг төвлөрлийг сааруулсан байдал, байгууллагын зардлын хэмнэлт, ирээдүйд стратегийн шийдвэр гаргахад ашигладаг. Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь хүний нөөцийн удирдлагын зорилтыг авч үздэг байна. Яамдын хүний нөөцийн чадавхыг тогтмол үнэлдэг. Олон арга хэлбэрийг ашиглан 3 хүртэл жилийн хүний нөөцөө урьдчилан төлөвлөдөг байна.



ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Сонгон шалгаруулалт:** Их Британи нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн улс орнуудаас албан тушаалын тогтолцоог өргөн ашигладаг улсын нэг. Албан тушаалын сул орон тоог өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтын зарчмаар нөхдөг. Мөн сонгон шалгаруулалтын журмыг мөрдөж ажилласан эсэхийг баталгаажуулж аудит хийдэг. Зарим яамд “Хурдан урсгал” төгсөлтийн дараах хөтөлбөр, үнэлгээний төвүүдийг ашигладаг. Албан тушаалын сул орон тоо бүрийг яамны зардлыг бууруулах агуулгаар авч үзнэ. Ингэснээр зарим албан тушаалын сул орон тоог байгууллага дотроосоо хүний нөөцийн илүүдэлтэй байгаа нэгжээс нөхдөг. Энэ үед албан тушаалын сул орон тооны зар тавихгүй. Шинээр ажилтан авахгүй тул гаднаас өргөдөл гаргагч ажилд орох боломж хязгаарлагдмал байна.

Олон янз байдлыг дэмжихийн тулд төлөөлөл багатай нийгмийн бүлгээс ажилд авах шалгуур үйлчилж байна. Үүнд: 2013 оны 4 дүгээр сар гэхэд дээд түвшний удирдах ажилтны 34 хувийг эмэгтэйчүүд, удирдах ажилтны 39 хувийг эмэгтэйчүүд, 5 хувийг угсаатны цөөнхөөс гаралтай иргэд, 5 хувийг хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийн төлөөлөл байхаар тус тус зорилтот түвшнийг тогтоожээ.



**Цалин, хөлс:** Үндсэн цалин, урамшууллыг үйлдвэрчний эвлэлтэй төвлөрсөн бус хэлцэл хийсний дүнд тохирдог ба нийтийн албаны ангилал, зэрэглэлийн бусад хувьсагчидтай уялдуулан индексжүүлдэг. Удирдах ажилтны цалин, гүйцэтгэлийн урамшууллын хэмжээтэй холбоотой шийдвэрийг хараат бус хорооны зөвлөмжийн дагуу төв Засгийн газраас гаргадаг. Үндсэн цалинг жил бүр шинэчилдэг. Тухайн салбарын болон ажлын ерөнхий туршлага бол бүх ангилал, зэрэглэлийн үндсэн цалинг тодорхойлогч хамгийн чухал хүчин зүйл юм. Боловсрол, чиг үүрэг, гүйцэтгэл, ажилласан жил мөн харгалзан үзэх хүчин зүйлсэд ордог.

	Үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйлс	Дээд шатны удирдлага	Дунд шатны удирдлага	Мэргэжилтэн	Нарийн бичгийн дарга	Техникч, туслах
Боловсрол	●	●	●	●	●	●
Чиг үүрэг	●	●	●	●	●	●
Яам	●	●	●	●	●	●
Гүйцэтгэл	●	●	●	●	●	●
Нас	○	○	○	○	○	○
Албан тушаалд ажилласан жил	●	●	●	●	●	●
Ажлын туршлага	●	●	●	●	●	●

● Чухал    ○ Тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг    ○ Чухал биш

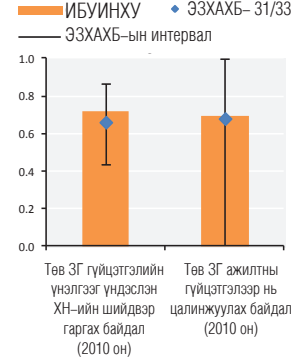
**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Цогц чадамжид суурилсан ярилцлагын дүнгээр төрийн албан хаагчийг шатлан дэвшүүлэх эсэхийг шийдвэрлэдэг. Ангилал, зэрэглэл алгасаж албан тушаал шатлан дэвшихэд албан ёсны хязгаарлалт байхгүй. Тухайн албан тушаалыг илүүдэл орон тоо эсэхийг нягталсны дараа Засгийн газрын хэмжээнд ил тод зарладаг. Чадахуйн зарчмыг хангаж байгаа эсэхийг баталгаажуулахын тулд үнэлгээний төвүүдийг ашиглах нь бий. Төлөөлөл багатай нийгмийн бүлгүүдийг шатлан дэвшүүлэх зорилготой ямар нэг бодлого байхгүй.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** Дотоод хөдөлгөөний чиг хандлагын талаар мэдээлэл байхгүй. Гэхдээ албан тушаалын сул орон тоог сурталчлах замаар хөдөлгөөнийг нэмэгдүүлэх төлөвлөгөөтэй. Хувийн хэвшилд шилжих, томиллоор явахыг дэмждэг.

**Сургалт:** Байгууллагын онцлог, зохион байгуулалтаас хамаарч шинэ төрийн албан хаагчийн сургалтын хэлбэр, хугацаа харилцан адилгүй байдаг. Төрийн албаны шинэтгэлийн төлөвлөгөө нь тухайн жилд ажилтан өөрийн чиг үүрэгтэйгээ холбоотой 5 хоногийн сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаанд хамрагдсан байхыг шаарддаг. Цахим болон танхимын сургалт, хөгжлийн арга хэлбэрийн өргөн сонголттой.

**Гүйцэтгэл:** ИБИИХУ гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн хүний нөөцийн шийдвэр гаргахдаа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас илүү. Ахлах, дунд шатны менежер, удирдах ажилтнууд заавал гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийлгэх шаардлагатай байдаг. Харин доод түвшний бусад төрийн албан хаагч жилд багадаа нэг удаа, заримдаа албан бус хэлбэрээр үнэлүүлдэг. Бичгээр үйлдсэн гүйцэтгэлийн удирдлагын гэрээнд зорилт, шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлсон байдаг. Түүнчлэн, жилд хоёр удаа шууд харьяалах удирдлагатайгаа уулзалт хийж, жилдээ 1 удаа бичгээр санал, хүсэлт, дүгнэлт өгдөг. Төрийн албан хаагчийг иргэд, үйлчлүүлэгч, нийгмийн үнэлэмжид тулгуурлан (360° эргэх холбоо) үнэлдэг. Хэрэгжүүлсэн үйл ажиллагаа, цаг хугацаа, гарцын чанар, ажлын үр ашиг, цогц чадамжийн хөгжил, харилцааны ур чадвар зэрэг цогц шалгуур үзүүлэлтүүдийг харгалзан үздэг байна.

Үнэлгээ нь карьерын өсөлт хөгжил, цалин хөлсөнд шууд нөлөөлдөг. ИБИИХУ гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгохдоо ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас дээгүүрт орно. Гүйцэтгэлд суурилсан цалин хөлсийг ихэнх ажилтнууд ашигладаг. Цалингийн нэмэгдэл болон нэг удаагийн урамшуулал хэлбэрээр олгодог.



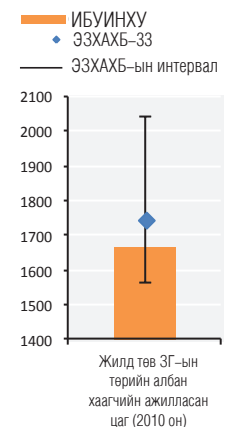
**Ажлын нөхцөл:** ИБИИХУ-ын төрийн албан хаагч 2010 онд 1667 цаг ажилласан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 1745 цагаас бага юм. Энэ нь 7 хоногт ажиллах цаг богино, бүх нийтээр амрах баярын өдрүүд олон, ээлжийн амралтын хугацаа урт байгаатай холбоотой. Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төрийн албан хаагчид 2012 онд дунджаар 7.6 өдөр өвчний улмаас цалинтай чөлөө авсан байна.

**Долоо хоногт ажиллах цаг: 37 цаг**

**Ээлжийн үндсэн амралтын хоног: 25 хоног**

**Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо: 18 өдөр**

**Нийтийн албан хаагчийн ажилласан цаг (Жилд): 1667 цаг**



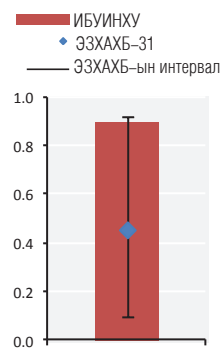
### ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ

ИБУИНХУ төрийн албаны удирдах ажилтны багийг бусад нийтийн албан хаагчдаас тусад нь авч үзэж, хүний нөөцийн удирдлагын өөр арга барилыг хэрэгжүүлдэг. Удирдах ажилтныг тусад нь авч үзэх байдлаараа ЭЗХАХБ-ын гишүүн улсууд дотроо хамгийн өндөр түвшинд хүрчээ. Удирдах ажилтан нь бие даасан баг бөгөөд төвөөс тодорхойлсон ур чадварын танилцуулгатай, гүйцэтгэлийн үнэлгээнд үндэслэн манлайллыг тодруулах тогтолцоотой байдаг. Тэдний карьерыг удирдахад ихээхэн анхаарал хандуулдаг. Удирдах ажилтны цалингийн ихэнх хэсэг нь гүйцэтгэлд суурилсан цалин хөлс бүрдүүлдэг байна.

Сайд болон түүнтэй адилтгах албан тушаалтан нь байнгын нарийн бичгийн дарга (төрийн захиргааны хамгийн өндөр албан тушаалтан) нарын томилгоонд нөлөөлдөг.

Сонгуулийн дүнгээр сайдаа даган бүх улс төрийн болон тусгай зөвлөхүүд өөрчлөгддөг. Нийтийн албаны хаагч нь улс төрийн хувьд нам бус. Иймд Засгийн газрын бүрэлдэхүүнд өөрчлөлт орох нь төрийн албан хаагчийг халах, сэлгэх үндэслэл болдоггүй.

“Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн дүнгээр тус улсын төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг хянах бодлогын индекс 0.82 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.49-өөс их байна.



Төв ЗГ төрийн албаны удирдах ажилтны багийг тусад нь авч үздэг байдал (2010 он)

### ШИНЭТГЭЛ

Их Британийн Засгийн газар Төрийн албаны шинэтгэлийн төлөвлөгөөг 2012 оны 6 дугаар сард танилцуулсан. Уг төлөвлөгөөнд төрийн албыг шинэтгэх тодорхой өөрчлөлтийг тодорхойлжээ. Энэхүү шинэтгэл нь төрийн албаны хэмжээ, хэлбэрийг шинэтгэн тогтоох, авьяас чадварыг хөгжүүлэх, ур чадварыг сайжруулах замаар чадавч бий болгох, байгууллагын гүйцэтгэлийг дээшлүүлэх, бүтээмжтэй мэргэжлийн, зүтгэлтэй ажиллах хүчийг урамшуулж тэтгэдэг орчин үеийн хөдөлмөрийн хүрээтэй нийтийн албыг бий болгохыг зорьсон байна. ИБУИНХУ хүнд хэцүү сорилт, бэрхшээлтэй тулгарч байна. Төрийн алба эдгээр сорилт, бэрхшээлтэй нүүр тулж даван туулахад гол үүрэг гүйцэтгэж байна.

Шинэтгэл нь төрийн албаны ирээдүйн хэмжээ, хэлбэрийг тодруулахад чиглэнэ. Төрийн алба нь цомхон, илүү стратегийн шинж чанартай болох ёстой. Шинэлэг, үр дүнтэй бодлого боловсруулах чадварыг бүрдүүлэх зорилттой. Ур чадварыг хөгжүүлж, авьяасыг татан төвлөрүүлж, байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулах, ажилтнуудын урам зоригийг бадраах орчин үеийн ажлын байр бий болгоход чиглэнэ.

“Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн дүнгээр тус улсын Дижитал Засгийн газрын индекс 0.74 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.51-ээс их байна.<sup>3</sup>

### ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ

Төрийн албыг бүхлээр нь шинэтгэх, сул талыг арилгах томоохон өөрчлөлтийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж байна. Нийтийн албаны шинэтгэл нь өргөн цар хүрээг хамарна. Нийтийн албаны доройтлоос зайлсхийх, эрх мэдлийг Уайтхолл (ИБУИНХУ-ын яамд байрладаг гудамжны нэр. Төв Засгийн газрыг мөн ингэж нэрлэдэг)-оос улс төрийн болон бусад

эрх мэдлийг шилжүүлэх, үйлчилгээг хэрэглэгч болон нийгэмд ойртуулах зорилготой эдгээр болон бусад шинэтгэлийг хэрэгжүүлж байна.

Их Британийн төрийн алба нь Вестминстер дэх үндэсний Засгийн газар, Шотланд, Уэльсийн Засгийн газар гэсэн гурван Засгийн газрын эрэлт хэрэгцээнд нийцүүлэн үйлчилдэг.

### Эх сурвалж

Unless indicated otherwise, all data are sourced from OECD (2010), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments, unpublished.  
\* Data for Total Labour Force from OECD Labour Force Statistics Database; data for Central Government from OECD (2011), Government at a Glance 2011.  
† Data from International Labour Organization (ILO) LABORSTA Database and OECD National Accounts Statistics. See Methodological Note.

†† OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
~ OECD (2012), Restoring Public Finances, 2012 Update, OECD Publishing, Paris.  
e OECD (2010), Survey on the Compensation of Employees in Central/Federal Governments, unpublished.  
^ OECD (2012), Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related Pay in OECD Countries, unpublished.

### Нэмэлт материал

OECD (2012), Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

<sup>3</sup> Уг индекс хамгийн ихдээ 1, багадаа 0 байдаг.



<a href="#">Үндсэн мэдээлэл</a>	<a href="#">Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт</a>	<a href="#">Тулгамдсан асуудал</a>
<a href="#">Хууль эрх зүйн орчин</a>	<a href="#">Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт</a>	<a href="#">Шинэтгэл</a>
<a href="#">Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт</a>	<a href="#">Төрийн албаны удирдах ажилтны баг</a>	<a href="#">Ёс зүй</a>

### ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

**Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭЕХ):**

2009:	44 672	Нийтийн албан хаагч
2012:	43 345	Нийтийн албан хаагч

**Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:**

2010 онд 9.7%, 2019 онд мэдээлэл байхгүй.<sup>1</sup>

**Төрийн албаны төв байгууллага:**

“Систем капабилити” групп

**Засгийн газрын урсгал зардал (2010 он)**



■ Ажилтны цалин  
■ Бараа, үйлчилгээ  
■ Үндсэн хөрөнгийн элэгдэл, хорогдол

**Засгийн газрын төвлөрөл (2008 он)**



■ Төвлөрсөн ■ Төвлөрөл саарсан

**Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо (2010 он): Албан тушаалын тогтолцоо**



Карьер | Албан тушаал

■ Шинэ Зеланд ◆ ЭЗХАХБ-33

### ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

ХЭЕХ-д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх:	Тийм	Шинэ Зеланд Улсын <sup>2</sup> нийтийн албан хаагчид 2000 оны Хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааны тухай хууль, 2003 оны Амралтын тухай хууль, 1983 оны Хөдөлмөрийн хөлсний доод хэмжээний тухай хууль, 1988 оны Улсын салбарын тухай хуулийг мөрддөг.	Гэрээт ба цагийн ажилтны хувьд байнгын албан хаагчтай адилхан зохицуулалттай. Нийтийн албан хаагч насан туршийн хөдөлмөр эрхлэлтийн баталгаа, тэтгэвэр, тэтгэмжийн тусгай эрх байхгүй.
ХЭЕХ-д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх:	Тийм		
Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх:	Тодорхойгүй		

	Албан хаагчийн эрх:		Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал:			Ажлаас халах дүрэм:	
	Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх	Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах	Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх	Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх	Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх	Ажлын байр хамгаалах	Насан туршийн ажлын байрны баталгаа
<b>Нийтийн алба</b>	Тийм	Тийм	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Тийм	Тийм	Үгүй
<b>Хувийн хэвшил</b>	Тийм	Тийм	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Тийм	Тийм	Үгүй

### НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

Шинэ Зеланд Улс бол төлөвлөгөөт шинэтгэлийн үр дүнд нийтийн албан хаагчдын тоогоо цөөрүүлсэн ЭЗХАХБ-ын гишүүн 27 орны нэг. Төсвийг тэнцвэржүүлэх зорилтын хүрээнд улсын байгууллагуудын үйл ажиллагааны зардлыг бууруулж, хэмнэлтийн горимд шилжсэн байна. Төв Засгийн газрын албан хаагчдын тоонд хязгаар тогтоодог. Нийт ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 2010 онд 9.7 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 15.1 хувийн үзүүлэлтээс бага юм. Нийтийн албан хаагчдын цалин 2010 оны дүнгээр ДНБ-д 10.3 хувь байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 11.3 хувиас бага байна. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2019”-ний дүнгээр тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид хэдэн хувийг эзэлж буй тухай мэдээлэл байхгүй ч, тэдний цалин ДНБ-д 9.2 хувийг эзэлж байв.

**Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө: Бууралт**

2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яамд, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%-иас дээш нөлөөлсөн эсэх:

- Нийтийн байгууллага бүр өөрийн орон тооны хязгаарыг тогтоодог. Нарийвчилсан мэдээлэл байхгүй байна.



■ Шинэ Зеланд ◆ ЭЗХАХБ32/33

— ЭЗХАХБ-ын интервал

Нийт ажиллах хүчинд нийтийн албаны эзлэх хувь (2010 он) | ДНБ-д ТАХ-ын цалингийн эзлэх хувь (2010 он)

<sup>1</sup> ЭЗХАХБ. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021 он” судалгаа.  
<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20New%20Zealand.pdf>

#### ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

##### Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал

<b>Төрийн албаны төв байгууллага:</b>	“Систем капабилити” групп
<b>Үүрэг:</b>	Зохицуулах
<b>Байршил:</b>	Засгийн газрын харьяа Нийтийн албаны комисс
<b>Чиг үүрэг:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Засгийн газрын ажиллах хүчийг хөгжүүлэх ба хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааны бодлого;</li> <li>Агентлагууд Засгийн газрын цалин хөлсний талаарх хүлээлт ба хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлийг хангаж байгаа эсэхийг хянах;</li> <li>Манлайлал, удирдамжаар хангах;</li> <li>Төрийн албан хаагчдын тэтгэврийн тогтолцоог хянах.</li> </ul>
<b>Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төрийн байгууллагууд цалингийн сүлжээ, төсвийн хуваарилалт, урамшуулал, орон тоо, ажлын тушаалын зэрэглэлийг бие даан шийдвэрлэдэг.</li> </ul>
<b>Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төрийн байгууллагууд ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, карьерын удирдлага, ба ажлаас чөлөөлөх асуудлыг шийдвэрлэдэг.</li> </ul>
<b>Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ёс зүйн ерөнхий дүрэм ба тэгш боломж олгох асуудлыг төвлөрсөн байдлаар журамладаг. Төрийн байгууллагууд зарим эрх үүргээ шилжүүлсэн байна.</li> </ul>

##### Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага

<b>Менеджерүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:</b>	Үгүй. Хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны ерөнхий хүрээ байхгүй.
<b>Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:</b>	Үгүй
<b>Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:</b>	Үгүй
<b>Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төлөвлөж тайлагнадаг эсэх:</b>	Асуудлыг хэрэглэдэг, тайлагнахыг шаарддаг гэсэн мэдээлэл байхгүй.
<b>Урьдчилан төлөвлөдөг эсэх:</b>	Тийм. Хүрээний загварын дагуу байгууллага өөрийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу шийдэж болно.
<b>Урьдчилан төлөвлөх хугацаа:</b>	Байгууллагын өөрийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу тогтооно.
<b>Урьдчилан төлөвлөхдөө харгалзан үздэг гол асуудлууд:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бодлогыг хэрэгжүүлэхэд тулгарах шинэ асуудлууд;</li> <li>Нийтийн албан хаагчдын дундаж нас, хүйс зэрэг хүн ам зүйн статистик мэдээлэл;</li> <li>Ажил, үйлчилгээг бусдаар гүйцэтгүүлэх;</li> <li>Хүний нөөцийг сэлгэх, шилжүүлэх боломж;</li> <li>Үр ашгийн хэмнэлт (Жишээ нь: цахим засаглал).</li> </ul>

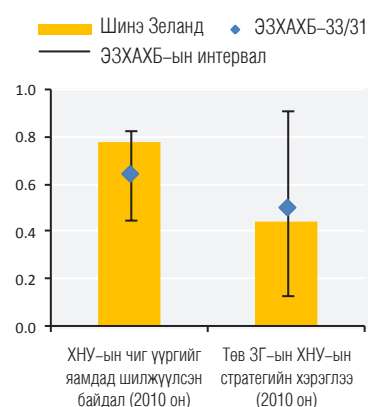
ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дотор Шинэ Зеланд улс хүний нөөцийн удирдлагыг яамдад шилжүүлснээрээ дээгүүрт ордог. Засгийн газрын харьяа Нийтийн албаны комисс нь хүний нөөцийн бодлогын талаар цөөн тооны чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг бөгөөд зөвхөн зохицуулалтын үүрэг гүйцэтгэдэг. Сонгон шалгаруулалт, хөдөлмөрийн гэрээний нөхцөл, цалин хөлс, нийтийн албанаас чөлөөлөх зэрэг хүний нөөцийн ихэнх чиг үүрэг агентлагуудад шилжсэн байна. Иймд, нийтийн албан хаагчдын ажлын нөхцөл, цалин хөлсний талаар яамд, агентлагуудын хооронд ялгаа багатай.

НАК-ийн гишүүний чиг үүрэг:

- Агентлаг, салбар, нийт тогтолцооны гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд нийтийн удирдлагын бүтцийн талаар зөвлөх;
- Засгийн газрын нийт байгууллагуудын бүтэц, засаглалыг хянасан үндсэн дээр доорх зөвлөгөө өгөх:
  - Чиг үүргийг хуваарилах, шилжүүлэх;
  - Төрийн үйлчилгээг цогц байдлаар хүргэх;
  - Агентлагуудыг байгуулах, нэгтгэх, татан буулгах;

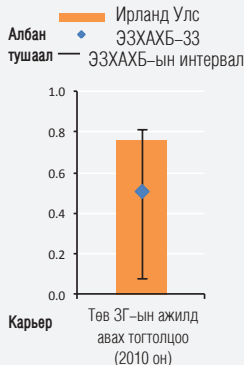
- Яам, агентлаг бүрийн ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх;
  - Төрийн албаны удирдах ажилтны сонгон шалгаруулалт, томилгоог оновчтой хийх;
- Яам, агентлагуудын удирдлагын манлайллыг хөгжүүлэх;
- Засгийн газрын хүний нөөцийн чадавх хөгжүүлэх стратегийг хөхиүлэн дэмжих;
- Сайн ажил олгогчийн үүргийг бэхжүүлэх;
- Шударга байдал, ёс зүйн хэмжээг мөрдүүлэх;
- Ил тод, хариуцлагатай байдлыг хөхиүлэн дэмжих.

Засгийн газрын харьяа Нийтийн албаны комисс нь нийтийн албаны төвийг сахисан, мэргэжлийн, тогтвортой байдлыг хадгалах үүрэгтэй байгууллага. Анх 1912 онд улс төрөөс ангид, төвийг сахисан нийтийн албыг бүрдүүлэх зорилгоор байгуулсан бөгөөд нийтийн албан хаагчдын сонгон шалгаруулалтыг хариуцаж байв. Одоогийн үйл ажиллагааг Нийтийн албаны тухай хуулийн 2013 оны нэмэлт, өөрчлөлтөөр зохицуулж байна.

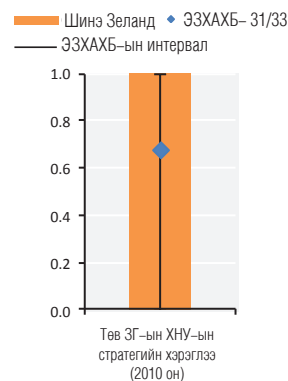


## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Сонгон шалгаруулалт:** Шинэ Зеланд Улс албан тушаалын тогтолцоогоороо ЭЗХАХБ-ын гишүүн улсуудын дунджаас илүү. Албан тушаалын сул орон тоонд шууд өргөдөл гарган үнэлүүлэх замаар өрсөлддөг. Бүх албан тушаалыг олон нийтэд (иргэдэд нээлттэй) зарладаг. Нэр дэвшигчдийн хураангуй жагсаалтыг гаргадаг. Сонгон шалгаруулах ажлын хэсэг, ажилд зуучлах төвүүдийг татан оролцуулдаг. Улсын салбарын тухай хуулиар үндэстний цөөнх, эмэгтэйчүүд, хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд зэрэг төлөөлөл багатай нийгмийн бүлгийн хөдөлмөр эрхлэлтийн тэгш бус байдлыг арилгахад чиглэсэн хөтөлбөр хэрэгжүүлж, удирдах ажилтнуудад хөдөлмөр эрхлэх тэгш боломж олгох нөхцөл бүрдүүлэхийг 1998 онд үүрэг болгожээ. Нийтийн албанд Шинэ Зеланд Улсын уугуул иргэд Маоричуудын итгэл үнэмшил, хөдөлмөр эрхлэлтийн онцлог хэрэгцээ зэрэгт онцгой ач холбогдол өгч хуульчилсан байна.



**Гүйцэтгэл:** Хүний нөөцийн шийдвэрт гүйцэтгэлийн үнэлгээг хэрхэн ашигладаг талаарх мэдээлэл байхгүй байна. Гүйцэтгэлийг үнэлэх хуулийн шаардлага байхгүй боловч үүнийг улсын салбарт өргөн ашигладаг. Шинэ Зеланд Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгох түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас дээгүүр байна. Зөвхөн удирдах ажилтнууд гүйцэтгэлд үндэслэн цалин, урамшууллыг авдаг. Дээд хэмжээг нь заагаагүй гүйцэтгэлийн урамшууллыг үндсэн цалин дээр нь тогтмол нэмж тооцдог. Олон яам, газрууд тухайн ажилтны өмнөх жилийн гүйцэтгэлийг нь үнэлэн ирэх жилийн үндсэн цалинг өөрчилдөг байна.



**Цалин, хөлс:** Төвлөрсөн бус хамтын хэлэлцээр ба ганцаарчилсан хэлцэл хийдэг. Үндсэн цалин, урамшууллыг индексжүүлдэггүй. Байгууллага тус бүрийн цалин хөлсийг авч үзэх хугацаа харилцан адилгүй байдаг. Тухайн үйлдвэрчний эвлэлтэй байгуулсан гэрээний нөхцөлийн дагуу цалин хөлсийг 2-4 жилд нэг удаа авч үздэг. Бүх ангилал, зэрэглэлийн хувьд ажлын туршлага үндсэн цалинг тодорхойлогч хамгийн чухал хүчин зүйл юм. Түүнчлэн чиг үүрэг, гүйцэтгэл, ажилласан жилийг тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг. Ажилласан жилээр нь цалинг тогтоох байдал байсаар байна.

Үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйл	Дээд шатны удирдлага	Дунд шатны удирдлага	Мэргэжилтэн	Нарийн бичгийн дарга	Техникч, туслах
Боловсрол	●	●	●	○	●
Чиг үүрэг	●	●	●	○	●
Яам	○	○	○	○	○
Гүйцэтгэл	●	●	●	●	●
Нас	○	○	○	○	○
Албан тушаалд ажилласан жил	●	●	●	●	●
Ажлын туршлага	●	●	●	●	●

● Чухал    ○ Тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг    ○ Чухал биш

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Шатлан дэвшүүлэх үйл явц нь нийтийн албан хаагчийн хөдөлмөрийн гэрээ болон тухайн байгууллагын бодлогоос хамаарна. Нийтийн албан хаагч тухайн албан тушаалд шууд өргөдөл өгч, өрсөлдөн шатлан дэвшиж болно. Чадахуйн зарчмын шалгуурт тэнцсэн, ил тод байдлыг хангасан эсэхийг хянадаг төв байгууллага байхгүй. Шатлан дэвшихэд олон янз байдлыг дэмжихдээ сонгон шалгаруулалттай ижил зарчмыг баримталдаг.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** Дотоод шилжилт, хөдөлгөөний чиг хандлагын талаар мэдээлэл байхгүй байна. Уг хөдөлгөөнийг ихэсгэх, бууруулах талаар ямар нэг төлөвлөгөө байхгүй. Гадаад шилжилт хөдөлгөөнийг дэмждэггүй ч нийтийн албанд буцаж ороход ямар нэг хязгаарлалт байхгүй.

**Сургалт:** Байгууллага бүрийн онцлогоос хамаарч шинэ албан хаагчийг сургалтад хамруулдаг. Стандарт сургалтын хөтөлбөртэй эсэхээс хамаарна. Ажилтан жилд сургалтад хамрагдсан дундаж хугацааны талаар мэдээлэл байхгүй байна.

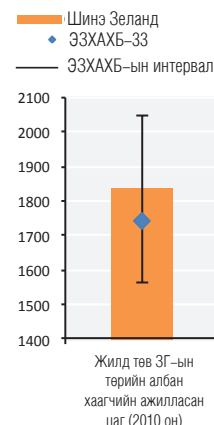
**Ажлын нөхцөл:** Шинэ Зеланд Улсын нийтийн албан хаагч 2010 онд 1838 цаг ажилласан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 1745 цагаас их юм. Энэ нь нийтийн албан хаагчид 7 хоногт урт цагаар ажиллаж, ээлжийн амралтын хугацаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас богино байдагтай холбоотой. Нийтийн албан хаагчид жилд дунджаар 7.6 өдөр өвчний улмаас цалинтай чөлөө авсан байна. Байгууллага бүр ажил таслалтыг бууруулах бодлоготой байх үүрэгтэй.

**Долоо хоногт ажиллах цаг: 40 цаг**

**Ээлжийн үндсэн амралтын хоног: 20 хоног**

**Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо: 11 өдөр**

**Нийтийн албан хаагчийн ажилласан цаг (Жилд): 1838 цаг**



### ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ

Шинэ Зеланд Улс удирдах ажилтны багийг бусад нийтийн албан хаагчдаас тусад нь авч үзэж, хүний нөөцийн удирдлагын өөр арга барилыг хэрэгжүүлж эхэлжээ. Удирдах ажилтан нь бие даасан баг бөгөөд төвөөс тодорхойлсон ур чадварын танилцуулгатай. Нийт 200 орчим удирдах ажилтан чиг үүргээ хэрэгжүүлж байна. Түүнчлэн удирдах ажилтныг олж тогтоох, хөгжүүлэх хөтөлбөрийг төвөөс хэрэгжүүлж эхэлжээ. Бүх удирдах албан тушаалын сул орон тоог нээлттэй зарладаг. Сонгон шалгаруулах ажлын хэсгийн дүгнэлт эцсийн шийдвэр байдаг.

Ерөнхий сайдын зөвлөмжид үндэслэн Ерөнхий захирагч<sup>3</sup> Засгийн газрын харьяа НАК-ийн гишүүнийг батламжилдаг байна. НАК-ийн гишүүн нь яамны гүйцэтгэх удирдлага, яамд нь доод түвшний удирдлагыг тус тус томилно. Засгийн газрын бүрэлдэхүүнд өөрчлөлт орох нь нийтийн албан хаагчийг халах, сэлгэх үндэслэл болдоггүй. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн дүнгээр тус улсын төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг хянах бодлогын индекс 0.54 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.49-тэй адил байна.

### ШИНЭТГЭЛ

- Улсын салбарыг шинэ арга хэрэгсэл, хөшүүргээр удирдахын тулд 1988 оны Улсын салбарын тухай хууль, 1989 оны Төсвийн тухай хуулийг тус тус шинэчлэн баталжээ.
- Нэгдсэн төсөв, ажиллах хүчний дөрвөн жилийн төлөвлөгөөг нийтийн албанд хэрэгжүүлжээ. Уг төлөвлөгөө нь дунд хугацаанд ажиллах хүч, төсвийн үндсэн асуудлуудыг шийдвэрлэхэд чиглэсэн болно.
- Улсын байгууллагууд чиг үүрэг, үйл ажиллагаагаа хэрэгжүүлэхдээ бие даан шийдвэр гаргадаг. Үр ашиг, үр дүнг дээшлүүлэх зорилгоор мэдээллийн технологи, худалдан авалт, үл хөдлөх хөрөнгийн асуудал хариуцсан дундын үйлчилгээний байгууллага бий болгожээ.
- Шинэ Зеланд Улс яамдаа нэгтгэж тоог нь бууруулж байна.
- Шинэ Зеланд Улсын Засгийн газар 10 үндсэн зорилтод

хүрэхийг зорьж байна. Эдгээр нь нэг Засгийн газар, яам дангаараа шийдвэрлэх боломжгүй урт хугацааны туршид шийдвэрлэх асуудлууд юм. Засгийн газар эдгээр үр дүнд хүрэх ахиц дэвшлээ олон нийтэд мэдээлэх үүрэг хүлээжээ.

- Нийтийн албаны комисс удирдах ажилтнуудын авьяасын менежмент хийх, манлайллыг хөгжүүлэх, чадваржуулах чиглэлээр ажиллаж байна. Хүний хөгжлийн төлөө ажиллах чадвартай хувь хүмүүсийг шинжиж тодруулах тогтолцоог бүрдүүлж байна.
- “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн дүнгээр тус улсын Дижитал Засгийн газрын индекс 0.56 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.51-тэй адил байна.<sup>4</sup>

### ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ

- Бүтээмжтэй, ажиллах чадвартай хүний нөөцийг хадгалах;
- Чадварлаг нийтийн албатай байх, нийтийн албаны хүн ам зүйн өөрчлөлтийг удирдах;
- Хатуу босоо хариуцлагын тогтолцооноос илүү хамтын манлайллын загварт шилжих;
- Өнөөгийн төсвийн хязгаарлалтыг харгалзан үзэж, нийтийн албаны хүний нөөцийн зардлыг хувийн хэвшлийн зардлаас бага байлгах;
- Төсвийн хомсдолоос төсвийн илүүдэлд шилжих шилжилтийг зохицуулах, нийтийн албан хаагчдын цалин нэмэх хүлээлтээс болж бухимдал үүсэхээс сэргийлэх.

### Эх сурвалж

Unless indicated otherwise, all data are sourced from OECD (2010), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments, unpublished.  
\* Data for Total Labour Force from OECD Labour Force Statistics Database; data for Central Government from OECD (2011), Government at a Glance 2011.  
† Data from International Labour Organization (ILO) LABORSTA Database and OECD National Accounts Statistics. See Methodological Note.

†† OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
~ OECD (2012), Restoring Public Finances, 2012 Update, OECD Publishing, Paris.  
e OECD (2010), Survey on the Compensation of Employees in Central/Federal Governments, unpublished.  
^ OECD (2012), Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related Pay in OECD Countries, unpublished.  
◇ OECD (2008), Public Governance Reviews – Ireland, OECD Publishing, Paris

### Нэмэлт материал

OECD (2012), Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

<sup>3</sup> Шинэ Зеланд Улсын Ерөнхий захирагчийг ИБУИНХУ-ын Хатан хаанаас итгэмжилдэг.

<sup>4</sup> Уг индекс хамгийн ихдээ 1, багадаа 0 байдаг.

Үндсэн мэдээлэл

Хууль эрх зүйн орчин

Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт

Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт

Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт

Төрийн албаны удирдах ажилтны баг

Тулгамдсан асуудал

Шинэтгэл

Ёс зүй

ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭЕХ):

2009:	162 009	Нийтийн албан хаагч
2021:	166 252	Нийтийн албан хаагч

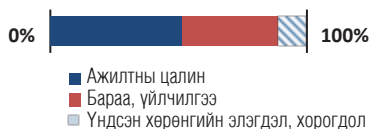
Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:

2010 онд 15.5%, 2019 онд мэдээлэл байхгүй.<sup>1</sup>

Төрийн албаны төв байгууллага:

Засгийн газрын харьяа Нийтийн албаны комисс

Засгийн газрын урсгал зардал (2010 он)



Засгийн газрын төвлөрөл (2008 он)



Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо (2010 он): Албан тушаалын тогтолцоо



ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

ХЭЕХ-д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх: Тийм

ХЭЕХ-д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх: Тийм

Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх: Үгүй

Австрали Улсын<sup>1</sup> нийтийн албан хаагчдад 1999 онд батлагдсан Нийтийн албаны хууль болон төр, хувийн хэвшлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааг зохицуулдаг 2009 онд батлагдсан Шударга хөдөлмөрийн хууль тус тус үйлчилдэг. Уг хуулиар нийтийн албанд цагийн ажил хийхийг зөвшөөрсөн.

Шударга хөдөлмөрийн хуульд заасан зарим хязгаарлалтаас бусад тохиолдолд төр, хувийн хэвшлийн ажилтнууд үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх, жагсах, цуглах талаар адилхан эрхтэй. Төр, хувийн хэвшлийн ажилтнууд тэтгэвэр авах адилхан эрхтэй. Харин насан туршийн хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих баталгаа байхгүй.

Албан хаагчийн эрх:

Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх

Тийм

Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах

Тийм

Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал:

Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх

Үгүй

Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх

Үгүй

Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх

Тийм

Ажлаас халах дүрэм:

Ажлын байр хамгаалах

Тийм

Насан туршийн ажлын байрны баталгаа

Үгүй

Нийтийн алба

Тийм

Тийм

Үгүй

Үгүй

Тийм

Тийм

Үгүй

Хувийн хэвшил

Тийм

Тийм

Үгүй

Үгүй

Тийм

Тийм

Үгүй

НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

Австрали бол төлөвлөгөөт шинэтгэлийн үр дүнд нийтийн албан хаагчдын тоогоо цөөрүүлсэн ЭЗХАХБ-ын гишүүн 27 орны нэг. Нийт ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид (төрийн өмчит аж ахуйн тооцоот корпорацын ажилтнуудын тоо ороогүй) 2010 онд 15.5 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 15.1 хувийн үзүүлэлттэй ойролцоо юм. Төрийн албан хаагчдын цалин 2010 оны дүнгээр ДНБ-д 10.1 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 11.3%-иас бага байна. "Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2019"-ийн дүнгээр тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид хэдэн хувийг эзэлж буй тухай мэдээлэл байхгүй ч, тэдний цалин ДНБ-д 9.9 хувийг эзэлж байв.

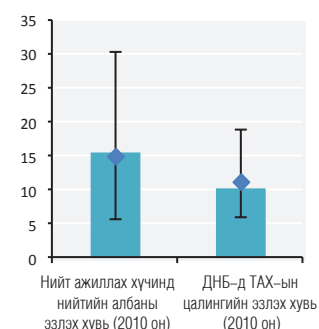
Эрх зүйн хүрээнд нээлттэй хугацаат гэрээтэй нийтийн албан хаагчдад тэтгэмж өгч, байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлтөөр ажлаас халж болох заалттай. Төв Засгийн газраас бүтцийн өөрчлөлтийг заавал удирдах албагүй ба агентлагийн дарга нар нөөцийг удирдах үүрэгтэй. Үүнтэй холбогдуулан бодлогын үр ашиг, хуримтлалыг нэмэгдүүлэх, төрийн үйлчилгээний нөөцийг бүрдүүлэхэд чухал нөлөө үзүүлэх бусад арга хэмжээг авдаг. Гэвч үр дүн нь агентлагуудад харилцан адилгүй тусдаг. Удирдах ажилтны тоог 2016 оны 12 дугаар сар хүртэл нэмэггүй гэсэн бодлого баримталж байна.

Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө: Бууралт

2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яамд, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%-иас дээш нөлөөлсөн эсэх:

- Ажил олгогч ажилд авах, ажлаас халах талаар бие дааж шийдвэр гаргах;
- Гэрээгээр гүйцэтгүүлэх;
- Гэрээний үндсэн дээр ажил, үйлчилгээг бусад олон нийтийн байгууллага, хагас олон нийтийн байгууллагаар гүйцэтгүүлэх;
- Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт.

Австрали Улс ЭЗХАХБ32/33 ЭЗХАХБ-ын интервал



<sup>1</sup> ЭЗХАХБ. "Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021 он" судалгаа.

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Australia.pdf>



ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал

**Төрийн албаны төв байгууллага:** Засгийн газрын харьяа Нийтийн албаны комисс

**Үүрэг:** Зохицуулах

**Байршил:** Бие даасан байгууллага

- Чиг үүрэг:**
- Манлайлал, удирдамжаар хангах;
  - Хууль, эрх зүйн орчны талаар зөвлөмж өгөх;
  - Төрийн албаны үнэт зүйлийг төлөвшүүлэх;
  - Олон янз байдлыг дэмжих.

**Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Яамд цалингийн сүлжээ, төсвийн хуваарилалт, орон тоог тогтоодог.
- Гүйцэтгэлийн урамшууллыг баг, нэгжийн удирдлага шийдвэрлэдэг.

**Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Яамд албан тушаалын ангилал, зэрэглэл, ажил үргэлжлэх хугацаатай холбоотой зарим асуудлыг шийдвэрлэдэг.
- Яамд сонгон шалгаруулалт, карьерын удирдлага, ажлаас халах асуудлыг бие даан хариуцдаг.
- Баг, нэгжийн удирдлага сонгон шалгаруулалт, карьерын удирдлагыг хариуцдаг.

Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага

**Менежерүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:** Тийм. Хүний нөөцийн удирдлага нь стратегийн зорилготой бүрэн уялдаатай.

**Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:** Тийм

**Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:** Тийм

- Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төлөвлөж тайлагнадаг эсэх:**
- Хүний нөөцийн дүрэм, хөдөлмөр эрхлэлт, цалин хөлсний зорилтуудыг дагаж мөрддөг эсэх;
  - Ажиллах хүчний стратегийн төлөвлөлтийн хүчин чармайлтын үр ашиг;
  - Цогц чадамжийн зөрүүг арилгах ажиллах хүчний стратеги;
  - “Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил” санаачилгад оруулах хувь нэмэр, оролцоо;
  - Бие бүрэлдэхүүний удирдлага.

**Урьдчилан төлөвлөдөг эсэх:** Тийм. Байгууллага бүр өөрийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу хүний нөөцөө урьдчилан төлөвлөдөг.

**Урьдчилан төлөвлөх хугацаа:** 2–3 жил

- Урьдчилан төлөвлөхдөө харгалзан үздэг гол асуудлууд:**
- Бодлогыг хэрэгжүүлэхэд тулгарах шинэ асуудлууд;
  - Төрийн албаны нас, хүйс зэрэг хүн ам зүйн статистик мэдээлэл;
  - Хүний нөөцийг сэлгэх, шилжүүлэх боломж;
  - Үр ашгийн хэмнэлт (Ж.нь: цахим засаглалыг ашиглан).

Австрали нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дотроос хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргийг яамдын түвшинд шилжүүлснээрээ дээгүүрт ордог. Нийтийн албаны комисс нь ерөнхий удирдлага, чиглэлээр хангах, эрх зүйн зөвлөгөө өгөх, төрийн албаны үнэт зүйлсийг хөхиүлэн дэмжих, тэгш боломжийг бий болгох үндсэн чиг үүрэгтэй. Цалин хөлс, албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийг тогтоох, сонгон шалгаруулалт, карьерын менежмент, төрийн албанаас чөлөөлөхтэй холбоотой бүх асуудлыг яамдад шилжүүлсэн.

Нийтийн албаны комисс нь Улсын салбарын удирдлагын тухай 1994 оны хуулийн дагуу чадахуйн зарчим, тэгш байдал, шударга байдлын стандартын хэрэгжилтийг хянах байгууллага болсон. Эдгээр стандартууд нь дүрэм журам гэхээсээ илүү зарчмуудыг тунхагласан баримт бичиг юм. Одоо хүчин төгөлдөр үйлчилж байгаа стандарт:

- Хөдөлмөр эрхлэлт (сонгон шалгаруулалт, албан тушаал сэлгэн ажиллуулах, түр хугацаагаар үүрэг гүйцэтгэх зэрэг);
- Гүйцэтгэлийн удирдлага;
- Маргаан хянан шийдвэрлэх;
- Ажлаас чөлөөлөх;
- Сахилгын арга хэмжээ.

НАК-ийн гишүүний үүрэг:

- Удирдах ажилтнууд болон ерөнхий удирдлагыг хэрэгжүүлэх;
- Улсын салбарын орон тоо, зохион байгуулалтын бүтцийн асуудлыг зохицуулах;
- Зөвлөл, хороодын цалингийн сүлжээг тогтоох;
- Авлигатай тэмцэх, сонирхлын зөрчлийн тухай хуульд заасан чиг үүргийг хэрэгжүүлэх;
- Хөдөлмөр эрхлэлтийн тэгш боломжийг хангах.

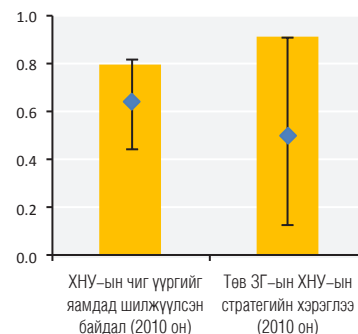
Түүнчлэн Засгийн газрын даалгасны дагуу дараах ажил үүргийг гүйцэтгэнэ:

- Тухайлсан асуудлаар хяналт шалгалт хийх;
- Засгийн газрын байгууллагын чиг үүрэг, менежмент, үйл ажиллагааг хянаж үзэх;
- Төрийн байгууллагыг үүсгэн байгуулах, татан буулгах, салгах, нэгтгэх санал боловсруулах.

Хүний нөөцийн стратегийн удирдлагыг хэрэгжүүлж, яамдын хүний нөөцийн чадавхыг тогтмол үнэлдэг.

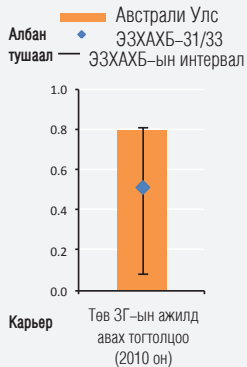
Гүйцэтгэлийн үнэлгээнд хүний нөөцийн зорилтот түвшнийг харгалзан үздэг. Хүний нөөцийн урьдчилан төлөвлөлт хийхдээ олон талын асуудлыг авч үздэг байна. Төрийн албан хаагчдын орон тоог нэмэх бол “Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил” санаачилгад оруулах хувь нэмэр, оролцоо, уг ажлыг гэрээний үндсэн дээр бусдаар гүйцэтгүүлж болох эсэхийг дүгнэж системтэйгээр ажиллах хүчийг урьдчилсан төлөвлөдөг.

■ Австрали Улс    ◆ ЭЗХАХБ-33/31  
— ЭЗХАХБ-ын интервал

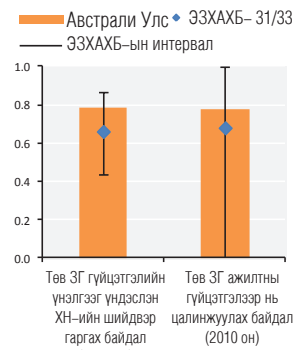


ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Сонгон шалгаруулалт:** Австралийн нийтийн албан тушаалыг нээлттэй зарладаг. Шаардлага хангах иргэд албан тушаалын сул орон дээр шууд өргөдөл гаргаж, ярилцлагаар үнэлүүлж өрсөлддөг. Австрали Улс албан тушаалын тогтолцоотой. Ихэнх албан тушаалыг олон нийтэд (иргэдэд нээлттэй) зарладаг. Австралийн нийтийн албанд уугуул иргэд болон хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийг ороход дэмжлэг үзүүлэх арга хэмжээ авч байна. Үүнд хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдэд ажил олгох, Австралийн уугуул иргэдийг дэмжихэд чиглэсэн тусгай сургалт, дадлага, зарим албан тушаалд тэдэнд давуу эрх олгох асуудал багтана. Агентлагийн дарга нар олон янз байдлыг дэмжих хөтөлбөрийн өгөөж, үр дүнгийн талаар жил бүр тайлагнах үүрэгтэй байдаг. Мөн хөтөлбөрүүдийн үр дүнд дөрвөн жилд багадаа 1 удаа хяналт шалгалт хийдэг байна.



**Гүйцэтгэл:** Австрали Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгох түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас дээгүүр байна. Нийтийн албан хаагч бүр гүйцэтгэлээ үнэлүүлэх шаардлагатай. Шууд харьяалах удирдлагатайгаа уулзалт хийх, бичгээр санал, хүсэлт, үнэлгээ авах байдлаар 6 сар тутам гүйцэтгэлээ үнэлүүлэх шаардлагатай байдаг. Цалин урамшуулалд гүйцэтгэлийн үнэлгээ нөлөөлдөг байна. Арга хэмжээ төлөвлөсөн хугацаандаа биелсэн эсэх, гарцын чанар, ажлын өртөг өгөөжийн харьцаа, цогц чадамжийн үнэ цэн ба дэвшил зэрэг олон шалгуур үзүүлэлтийг харгалзан үздэг байна. Австрали Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгох түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундажтай адил байна. Гүйцэтгэлд суурилсан урамшууллыг Холбооны Засгийн газрын бүх ажилтанд сарын цалин дээр нь нэмж олгодог. Жилд 1 удаа урамшуулал олгох нь цөөн. Гэрээнээс хамаарч гүйцэтгэлд суурилсан урамшууллыг бүх ажилтанд олгох ба энэ нь үндсэн цалингийн 2-12%-ийн хооронд хэлбэлздэг.



**Цалин, хөлс:** Төвлөрсөн бус хамтын хэлэлцээрийн дүнд үндсэн цалин, урамшууллыг тогтоодог. Үндсэн цалин, урамшууллыг бусад хувьсагчидтай уялдуулан индексжүүлдэггүй. Ажилласан жилээр нь цалинг тогтоодоггүй. Шинэ ажилтны цалинг тогтооходоо өмнөх цалингийн түүхийг харгалзан үздэг. Чиг үүрэг бол цалинг тодорхойлогч хамгийн чухал хүчин зүйл юм. Түүнчлэн гүйцэтгэл, ажилласан жил, ажлын туршлагыг харгалзан үздэг.

Үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйлс	Дээд шатны удирдлага	Дунд шатны удирдлага	Мэргэжилтэн	Нарийн бичгийн дарга	Техникч, туслах
Боловсрол	○	○	○	○	-
Чиг үүрэг	●	●	●	●	-
Яам	●	○	○	○	-
Гүйцэтгэл	●	●	●	●	-
Нас	○	○	○	○	-
Албан тушаалд ажилласан жил	●	●	●	●	-
Ажлын туршлага	●	●	●	●	-

● Чухал    ● Тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг    ○ Чухал биш

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Хуульд зааснаар чадахуйн зарчмын дагуу нийтийн албан хаагчийг шатлан дэвшүүлдэг. Харин ямар хүчин зүйлсийг тооцохыг хууль тогтоомжид тодорхойлоогүй болно. Агентлагийн дарга нар олон янз байдлыг эрхэмлэдэг орчин бүрдүүлэх, хөдөлмөр эрхлэлтийн тэгш байдлыг дэмжих хөтөлбөрийг бий болгох үүрэгтэй. Зэрэглэл, шатлалын түвшний талаар албан ёсны хязгаарлалт байхгүй. Ажлын хэсэг системтэй сонгон шалгаруулдаг. Үнэлгээний төвийг заримдаа ашигладаг.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** Сүүлийн арван жил Австралийн яамд, агентлагуудад ажилладаг нийтийн албан хаагчдын шилжилт хөдөлгөөн өсөлт, бууралтыг ээлжлэн туулж байна. "APS Jobs" веб сайтаар албан тушаалын сул орон тоог олон нийтэд нээлттэй зарлаж байна. Шилжилт, хөдөлгөөний зарчмуудын талаар <http://www.apsc.gov.au/learn/employee-mobility/employee-mobility-principles-for-advancing-professional-development> хаягаас дэлгэрэнгүй мэдээлэл авах боломжтой. Хамтын нөхөрлөл, муж улсын хоорондох төрийн албан хаагчдын шилжилт, хөдөлгөөнийг дэмжих ажил урагшилж байна. Төрийн албанаас гадагшаа шилжилт, хөдөлгөөн хийхийг хүлээн зөвшөөрдөг.

**Сургалт:** Австрали Улсын төрийн албан хаагчдын сургалт, хөгжилд их хэмжээний хөрөнгө оруулдаг. Байгууллага бүр шинэ төрийн албан хаагчийг сургалтад хамруулах өөрийн онцлогтой. Стандарт сургалт байхгүй. Ажилтан жилд сургалтад хамрагдсан дундаж хугацааны талаар мэдээлэл байхгүй байна. Төрийн албан хаагчдын 83% нь сүүлийн 12 сарын хугацаанд ямар нэг албан ёсны сургалтад хамрагдаж, үр чадвараа дээшлүүлсэн гэж 2011-2012 оны тайланд мэдээлсэн. Нийт албан хаагчдын дөрөвний нэгээс илүү хувь (29%) гурваас таван өдрийн сургалтад хамрагдсан байна. Нийт албан хаагчдын 27% нь 6 ба түүнээс олон хоног сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаанд хамрагдсан. Австралийн төрийн албаны шинэтгэлийн хүрээнд одоогийн болон ирээдүйн манлайллын чадварыг сайжруулах стратегид өндөр ач холбогдол өгч байна.

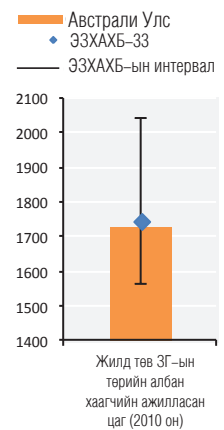
**Ажлын нөхцөл:** Австрали Улсын төрийн албан хаагч 2010 онд 1730 цаг ажилласан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 1745 цагтай ойролцоо юм. Ээлжийн үндсэн амралтын хоног цөөн, төрийн албан хаагчид 7 хоногт богино цагаар ажилладаг. Өвдөх, хүн асрах, нөхөн амрах болон бусад шалтгаанаар чөлөө авдаг байна. Байгууллага бүр ажил таслалтыг бууруулах олон төрлийн стратеги, бодлогыг хэрэгжүүлдэг.

**Долоо хоногт ажиллах цаг: 37.5 цаг**

**Ээлжийн үндсэн амралтын хоног: 20 хоног**

**Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо: 10 өдөр**

**Нийтийн албан хаагчийн ажилласан цаг (Жилд): 1730 цаг**

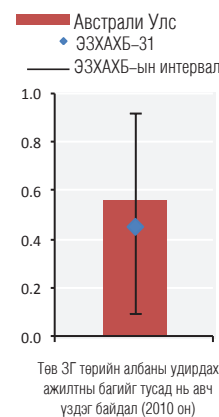


**ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ**

Австрали Улс удирдах ажилтны багийг бусад төрийн албан хаагчдаас тусад нь авч үзэж хүний нөөцийн өөр арга хэлбэрийн удирдлагыг хэрэгжүүлж эхэлсэн. Удирдах ажилтан нь бие даасан бүлгэм бөгөөд төвөөс тодорхойлсон ур чадварын танилцуулгатай. Ерөнхий сайд Төрийн нарийн бичгийн дарга нарыг 5 хүртэлх жилийн хугацаатай томилох бөгөөд шаардлагатай бол хугацаанаас нь өмнө чөлөөлдөг. Агентлагийн даргыг Засгийн газрын зөвлөмжийн дагуу томилох эрх бүхий Ерөнхий захирагч<sup>3</sup> буюу холбогдох хуулийн дагуу сайдууд томилно. Яамдын Төрийн нарийн бичгийн дарга, агентлагийн дарга нар нь Австралийн Нийтийн албаны комиссын ажилтан биш. Австралийн Нийтийн албаны комиссын дарга ба түүнээс доош түвшний албан тушаалтнуудаас бүрдсэн удирдах ажилтны багтай. Нийтийн албаны тухай 1999 оны хуулийн дагуу удирдах ажилтны баг нь Австралийн

захиргааны байгууллагын удирдах албан тушаалтнууд юм. Удирдах ажилтны багийн бүх албан тушаалыг нээлттэй зарладаг ба сонгон шалгаруулах ажлын хэсэгт Төрийн албаны комиссар буюу гишүүн ажилладаг. Сонгон шалгаруулах ажлын хэсгийн шийдвэрийг эцсийн гэж үзэх ба заавал дагах үүрэгтэй.

“Засгийн газрын тухай товч судалгаа–2021”-ийн дүнгээр тус улсын төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг хянах бодлогын индекс 0.49 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлттэй адил байна.<sup>4</sup>



**ШИНЭТГЭЛ**

- Шударга хөдөлмөрийн хуулийн дагуу удирдахаас бусад төрлийн албан хаагчийг гэрээгээр ажиллуулах боломжгүй болгов. Одоо Засгийн газар агентлаг, ажилтнууд, тэдгээрийн төлөөлөгчдийн хоорондын хамтын гэрээгээр дамжуулан гэрээний нөхцөлийг тохиролцоо асуудалд анхаарлаа төвлөрүүлж байна. Эдгээр хэлэлцээрээр дамжуулан хувь ажилтанд уян хатан зохицуулалт хийх боломж олдоно. Уг хэлэлцээр нь Австралийн Засгийн газрын төрийн болон нутгийн захиргааны бүх байгууллагуудад нийтлэг гэрээний нөхцөл, ижил ажиллах нөхцөл, жигд цалингийн түвшинд хүргэх зорилготой. Засгийн газрын хэмжээнд хөдөлмөрийн нөхцөлийг уялдуулах талаар ахиц дэвшил гарч байгаа юм.
  - Төрийн албаны ангилалд 2011–2012 онд цогц үзлэг хийсэн. Хяналт шалгалтаар одоогийн ангиллын бүтцийг үргэлжлүүлэх, байгууллагуудад арга зүйн удирдамж, хэрэгслийг сайжруулахад дэмжлэг үзүүлэх дүгнэлт гарсан.
  - Төрийн нарийн бичгийн дарга нар “Олон янз байдлыг сайжруулахад анхаардаг дээд түвшний зөвлөл” байгуулсан. Энэ нь төрийн албанд цөөн төлөөлөлтэй байдаг Австралийн уугуул иргэд болон хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийг татан оролцуулах зорилготой юм.
- “Засгийн газрын тухай товч судалгаа–2021”-ийн дүнгээр ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын Дижитал Засгийн газрын дундаж үзүүлэлт 0.51 байна.<sup>4</sup> Австрали Улсын Дижитал Засгийн газрын индексийн тухай мэдээлэл байхгүй.

**ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ**

- Төсвийн хязгаарлагдмал орчинд ажиллах (2012–2013 оны төсвийн хэмнэлтийн арга хэмжээнээс хойш);
- Дасан зохицох манлайллын чадварыг хөгжүүлэх;
- Азийн зуунд ажиллах чадварыг дээшлүүлэх;
- Хөгжлийн бэрхшээлтэй хүмүүс, Австралийн уугуул иргэд зэрэг эмзэг бүлгийн төрийн албан хаагчдын оролцоог нэмэгдүүлэх;
- Гүйцэтгэлийн удирдлагын засаглал, тогтолцоог сайжруулах, дадал, чадварыг сайжруулах.

**Эх сурвалж**

Unless indicated otherwise, all data are sourced from OECD (2010), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments, unpublished.  
\* Data for Total Labour Force from OECD Labour Force Statistics Database; data for Central Government from OECD (2011), Government at a Glance 2011.  
† Data from International Labour Organization (ILO) LABORSTA Database and OECD National Accounts Statistics. See Methodological Note.

†† OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
~ OECD (2012), Restoring Public Finances, 2012 Update, OECD Publishing, Paris.  
ө OECD (2010), Survey on the Compensation of Employees in Central/Federal Governments, unpublished.  
^ OECD (2012), Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related Pay in OECD Countries, unpublished.

**Нэмэлт материал**

OECD (2012), Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

<sup>3</sup> Австралийн Холбооны Улсын Ерөнхий захирагчийг ИБУИНХУ-ын Хатан хаанаас итгэмжилдэг.

<sup>4</sup> Уг индекс хамгийн ихдээ 1, багадаа 0 байдаг.





САЙХАН АМЬДРАЛЫН ТӨЛӨӨ САЙН БОДЛОГО

ТӨРИЙН АЛБАНЫ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГА,  
ЗОХИЦУУЛАЛТЫН ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА

## АМЕРИКИЙН НЭГДСЭН УЛС

Үндсэн мэдээлэл

Хууль эрх зүйн орчин

Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт

Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт

Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт

Төрийн албаны удирдах ажилтны баг

Тулгамдсан асуудал

Шинэтгэл

Ёс зүй

### ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭЕХ):

2009: 2 038 183 Нийтийн албан хаагч

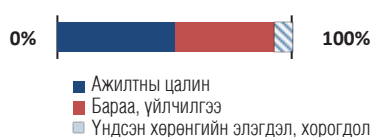
Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:

2010 онд 14.6%, 2019 онд 14.9%.<sup>1</sup>

Төрийн албаны төв байгууллага:

Нийтийн албаны хүний нөөцийг удирдах газар

Засгийн газрын урсгал зардал (2010 он)



Засгийн газрын төвлөрөл (2008 он)



Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо (2010 он):  
Холимог тогтолцоо



### ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

ХЭЕХ-д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх:	Тийм
ХЭЕХ-д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх:	Тийм
Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх:	Үгүй

Америкийн Нэгдсэн Улсын (АНУ)<sup>2</sup> төрийн албан хаагчдад 1978 оны Төрийн албаны шинэтгэлийн тухай хууль үйлчилдэг. Уг хуулиар нийтийн албанд байнгын ажил эрхлэхийг зөвшөөрдөг. Гэрээт ажилтнуудын хөдөлмөрийн харилцааг улсын болон хувийн хэвшлийн ажилтан, албан хаагчдад ижил адил үйлчилдэг хууль тогтоомжоор зохицуулдаг.

Насан турш хөдөлмөр эрхлэх баталгаа байхгүй, нийтийн албан хаагчид жагсах, цуглах эрхгүй. Нийтийн албан хаагчдын нийгмийн даатгал, тэтгэврийг хэсэгчлэн санхүүжүүлдэг.

Албан хаагчийн эрх:

Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх

Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах

Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал:

Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх

Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх

Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх

Ажлаас халах дүрэм:

Ажлын байр хамгаалах

Насан туршийн ажлын байрны баталгаа

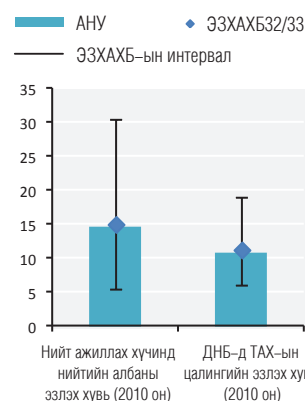
	Тийм	Үгүй	Үгүй	Тийм	Тийм	Тийм	Үгүй
Нийтийн алба	Тийм	Үгүй	Үгүй	Тийм	Тийм	Тийм	Үгүй
Хувийн хэвшил	Тийм	Тийм	Үгүй	Тийм	Тийм	Тийм	Үгүй

### НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

АНУ бол төлөвлөгөөт шинэтгэлийн үр дүнд нийтийн албан хаагчдын тоогоо цөөрүүлсэн ЭЗХАХБ-ын гишүүн 27 орны нэг. Холбооны Засгийн газрын албан хаагчдын цалингийн өсөлтийг 2010 оноос царцаажээ. Холбооны Засгийн газрын ажиллах хүч 2011 онд 0.5 хувиар буурсан байна. Нийгмийн даатгалын удирдлагын агентлаг, Дотоод орлогын алба зэрэг зарим агентлаг бие бүрэлдэхүүнийхээ 6 хувийг цомхотгосон байна. Тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид (нийтийн өмчит аж ахуйн тооцоот корпорацийн ажилтнуудын тоо ороогүй) 2010 онд 14.6 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 15.1 хувийн үзүүлэлттэй ойролцоо юм. Нийтийн албан хаагчдын цалин 2010 оны дүнгээр ДНБ-д 11.0 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 11.3 хувьтай адил байна. Харин "Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2019"-ийн дүнгээр тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 14.9 хувийг, тэдний цалин ДНБ-д 9.3 хувийг тус тус эзэлж байв.

Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө: Бууралт

2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яамд, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%-иас дээш нөлөөлсөн эсэх:



<sup>1</sup> ЭЗХАХБ. "Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021 он" судалгаа.

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20United%20States.pdf>

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал

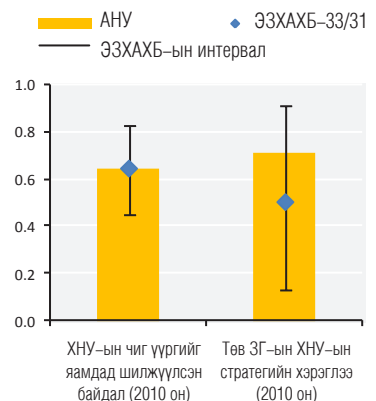
<b>Төрийн албаны төв байгууллага:</b>	АНУ-ын Нийтийн албаны хүний нөөцийг удирдах газар
<b>Үүрэг:</b>	Хүний нөөцийн бодлогыг тодорхойлох
<b>Байршил:</b>	Гүйцэтгэх засаглалын байгууллага
<b>Чиг үүрэг:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Манлайлал, удирдамжаар хангах;</li> <li>Сонгон шалгаруулалт, ур чадварын танилцуулгыг жигдлэх;</li> <li>Цалингийн сүлжээ, урамшууллыг тодорхойлох;</li> <li>Олон янз байдлыг дэмжих;</li> <li>Тэтгэвэрт гарах болон тэтгэврийн төлөвлөгөөг удирдах.</li> </ul>
<b>Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хүний нөөцийн удирдлагын төв байгууллага цалингийн сүлжээг тогтоож, хяналт, шинжилгээ-үнэлгээ хийдэг;</li> <li>Яамд төсвийн хуваарилалт, урамшуулал, орон тоог тогтоодог.</li> </ul>
<b>Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хүний нөөцийн удирдлагын төв байгууллага албан тушаалын ангиллын тогтолцоог тогтоож, хяналт, шинжилгээ-үнэлгээ хийдэг;</li> <li>Яамд сонгон шалгаруулалт, ажил үргэлжлэх хугацаа, карьерын удирдлага, ажлаас халах асуудлыг бие даан хариуцдаг;</li> <li>Баг, нэгжийн удирдлага карьерын удирдлагыг хариуцдаг.</li> </ul>
<b>Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хүний нөөцийн удирдлагын төв байгууллага ёс зүйн ерөнхий дүрэм ба тэгш боломж олгохтой холбоотой зарим асуудлыг хариуцдаг;</li> <li>Яамд гүйцэтгэлийн урамшуулал, ажиллах нөхцөлд дасан зохицохтой холбоотой асуудлыг шийдвэрлэдэг.</li> </ul>

Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага

<b>Мөнөжөрүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:</b>	Тийм. Хүний нөөцийн удирдлага нь стратегийн зорилтуудтай бүрэн уялдаатай.
<b>Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:</b>	Тийм
<b>Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:</b>	Тийм
<b>Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төлөвлөж тайлагнадаг эсэх:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цогц чадамжийн зөрүүг арилгах ажиллах хүчний стратеги;</li> <li>“Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил” санаачилгад оруулах хувь нэмэр, оролцоо;</li> <li>Бие бүрэлдэхүүний удирдлага.</li> </ul>
<b>Урьдчилан төлөвлөдөг эсэх:</b>	Тийм. Байгууллага бүр өөрийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу хүний нөөцөө урьдчилан төлөвлөдөг.
<b>Урьдчилан төлөвлөх хугацаа:</b>	Байгууллагууд ихэнхдээ 1, 3-5, 10-аас дээш жил гэсэн үечлэлээр урьдчилан төлөвлөдөг.
<b>Урьдчилан төлөвлөхөө харгалзан үздэг гол асуудлууд:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бодлогыг хүргэхэд тулгарах шинэ асуудлууд;</li> <li>Нийтийн албаны нас, хүйс зэрэг хүн ам зүйн статистик мэдээлэл;</li> <li>Гэрээгээр гүйцэтгүүлэх боломж;</li> <li>Хүний нөөцийг сэлгэх, шилжүүлэх боломж;</li> <li>Үр ашгийн хэмнэлт.</li> </ul>

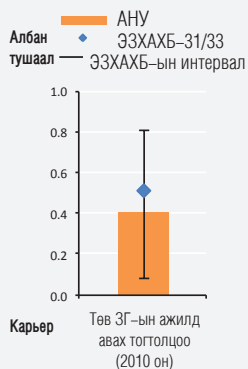
АНУ нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудтай адилхан хэмжээнд хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргийг яамдын түвшинд шилжүүлжээ. Хүний нөөцийн удирдлагын төв байгууллага нь цалингийн тогтолцоо, албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийг тогтооход голлох үүрэг гүйцэтгэж бусад чиглэлээр харьцангуй бага үүрэг, хариуцлага хүлээдэг байна. Яамд, агентлагууд хүний нөөцийн удирдлагын ихэнх асуудлыг бие даан шийдвэрлэдэг. Ингэснээр яамд хоорондоо хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлөөрөө ялгаатай ч, яаман дотроо хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөл адил төстэй болжээ.

АНУ хүний нөөцийн стратегийн удирдлагыг ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж хэмжээнд хэрэглэдэг. Яамдын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг боловч удирдлагын гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ хүний нөөцийн удирдлагын зорилтуудын биелэлтийг тооцдоггүй. Урьдчилан төлөвлөх олон арга хэлбэрийг ашиглах ба уг төлөвлөгөө нь харилцан адилгүй хугацааг хамардаг байна.

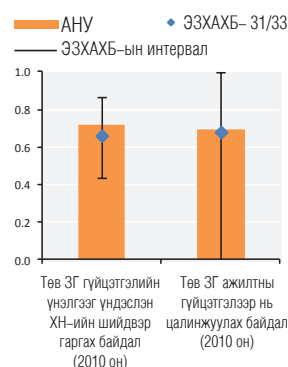


ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Сонгон шалгаруулалт:** Америкийн Нэгдсэн Улс карьерын болон албан тушаалын тогтолцооны аль нэгийг хэт баримталдаггүй ажилд авах системтэй. Нийтийн албанд ажилд орохдоо шууд өргөдөл өгч, ярилцлагад орох ба ихэнх албан тушаалыг олон нийтэд нээлттэй зарладаг. Цөөн албан тушаалыг төвлөрсөн шалгалт зохион байгуулж сонгон шалгаруулдаг байна. Сонгон шалгаруулахдаа ахмад дайчдад давуу тал олгодог. Харин ажилд авахад олон янз байдлыг дэмжих бодлого байхгүй.



**Гүйцэтгэл:** Нэгдсэн Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгох түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж хэмжээнд байна. Бүх нийтийн албан хаагч гүйцэтгэлээ үнэлүүлэх шаардлагатай. Шууд харьяалах удирдлагатайгаа уулзалт хийх, бичгээр санал, хүсэлт, үнэлгээ авах байдлаар 6 сар тутам гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийлгэх шаардлагатай. Гүйцэтгэлийн биелэлт, цогц чадамж, харилцаа гэсэн цогц шалгуур үзүүлэлтийг үнэлгээ хийхдээ харгалзан үздэг байна. Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь карьерын хөгжил, цалин урамшуулалд их нөлөөлдөг. АНУ гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгох түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас илүү хэмжээнд байна. Гүйцэтгэлд суурилсан урамшууллыг бүх ажилтанд олгох ба энэ нь жилд нэг удаагийн урамшуулал, үндсэн цалингийн 1-5 хувь нэмэгдлээс бүрдэнэ.



**Цалин, хөлс:** Үндсэн цалинг тогтоолоор баталж, уг тогтоолд Ерөнхийлөгч болон Конгресс тохируулга хийх эрхтэй. Харин урамшууллыг байгууллагын түвшинд зохицуулдаг. Ерөнхийдөө урамшууллын талаар хувь хүн болон хамт олонтой ямар нэг хэлцэл хийдэггүй. Суурь цалинг ажил эрхлэлтийн зардлаар индексжүүлдэг. Урамшууллыг жил бүр шинэчилнэ. Үндсэн цалинг тогтооход чиг үүрэг, насны эрэмбэд өндөр ач холбогдол өгч, холбогдох ажлын туршлагыг хувь тэнцүүлж тооцдог. Цалин хөлсийг тогтооходоо ажилласан жил, өмнөх цалин болон ижил төстэй ажлын туршлагыг харгалзан үздэг байна.

Үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйлс	Дээд шатны удирдлага	Дунд шатны удирдлага	Мэргэжилтэн	Нарийн бичгийн дарга	Техникч, туслах
Боловсрол	◐	○	○	○	○
Чиг үүрэг	●	●	●	●	●
Яам	○	○	○	○	○
Гүйцэтгэл	◐	○	○	○	○
Нас	○	○	○	○	○
Албан тушаалд ажилласан жил	○	●	●	●	●
Ажлын туршлага	◐	◐	◐	◐	◐

● Чухал ◐ Тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг ○ Чухал биш

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Боловсрол, мэргэшсэн байдал нь албан тушаал шатлан дэвших гол хүчин зүйл юм. Мөн туршлага, гүйцэтгэлийн үнэлгээг авч үздэг. Нээлттэй ажлын байрны зарыг бүх ажилтанд ил тод зарлаж, Хүний нөөцийн хэлтсээс нэр дэвшигчдийн өргөдлийг хянан үзэж, хураангуй жагсаалт гаргадаг. Ажилтныг сонгон шалгаруулах үнэлгээний хороог системтэй ажиллуулж, үнэлгээний төвүүдийг заримдаа ашигладаг байна. Нийтийн албаны зэрэглэл, шатлалын түвшин алгасаж шатлан дэвшихэд албан ёсны хязгаарлалт байхгүй. Эмэгтэйчүүд, хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд болон бусад цөөнхийн бүлэгт тусгайлан мэдээлэл өгч дасгалжуулдаг.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** АНУ-ын нийтийн албаны дотоод шилжилт хөдөлгөөн хэвийн түвшинд байгаа бөгөөд одоогоор уг хөдөлгөөнийг нэмэх эсхүл бууруулах төлөвлөгөө байхгүй. Нийтийн албанаас гарсан ч эргэж ажиллах эрхтэй байдаг. Хэрэв эргэж ажиллахгүй бол тэтгэврээ алдах эрсдэлтэй.

**Сургалт:** Зарим ажлын байрны онцлог, ажил олгогчийн шаардлагаас хамаарч нийтийн албан хаагч ажилд орохдоо сургалтад хамрагддаг байна. Нийтийн албан хаагч жилд дунджаар 1-3 хоногийн сургалтад хамрагддаг.

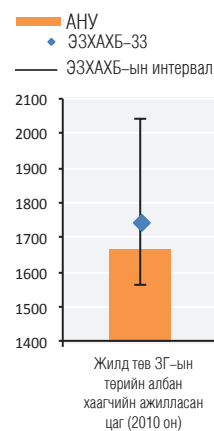
**Ажлын нөхцөл:** АНУ-ын нийтийн албан хаагч 2010 онд 1840 цаг ажилласан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 1745 цагаас их байна. Энэ нь 7 хоногт дунджаас урт цагаар ажилладаг, ээлжийн үндсэн амралтын хоног цөөн байдагтай холбоотой. Өвчтэй, чөлөөтэй өдрийн тухай мэдээлэл байхгүй. Ажилтан өвчний улмаас чөлөө авахгүй бол ээлжийн амралтыг нь тэр хугацаагаар нэмдэг (Ажил таслалтыг бууруулах бодлоготой).

Долоо хоногт ажиллах цаг: 40 цаг

Ээлжийн үндсэн амралтын хоног: 20.76 хоног

Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо: 10 өдөр

Нийтийн албан хаагчийн ажилласан цаг (Жилд): 1840 цаг

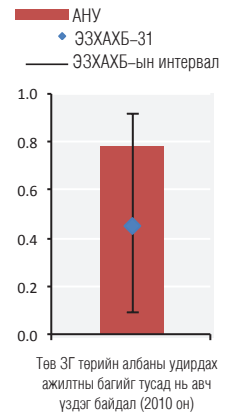


**ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ**

АНУ төрийн албаны удирдах ажилтны багийг бусад нийтийн албан хаагчдаас тусад нь авч үзэж, хүний нөөцийн удирдлагын өөр арга хэлбэрийг хэрэгжүүлж эхэлсэн анхны орон. Удирдах ажилтан нь бие даасан баг бөгөөд манлайллыг гүйцэтгэлийн үнэлгээнд системтэйгээр тооцдог. Төвөөс тодорхойлсон ур чадварын танилцуулгатай. Удирдах албан тушаалтныг сонгон шалгаруулахдаа төвлөрсөн үйл явцыг ашиглах ба тэдний цалин, урамшуулал нь гүйцэтгэлээс хамаардаг. Тэдний карьер, гүйцэтгэл, үүсэж болзошгүй сонирхлын зөрчилд анхаарлаа их хандуулдаг байна.

Олон удирдах албан тушаалыг нээлттэй зарладаг. Ерөнхийлөгч яам, агентлагийн дарга нарыг томилдог бөгөөд тэдгээр дарга нар улс төрийн ажилтнуудаа томилно.<sup>3</sup> Ихэнх удирдах албан тушаалтнууд нь

чадахуйн зарчмыг хангасан албан хаагчид байдаг ба тэднийг яамдын удирдлагаар томилдог. Засгийн газар шинээр бүрэлдсэнээр агентлагийн дарга нар болон улс төрийн ажилтнууд өөрчлөгдөж болох ч ихэнх удирдах албан тушаалтнууд ажилдаа үлддэг. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн дүнгээр тус улсын төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг хянах бодлогын индекс 0.42 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.49-өөс бага байна.<sup>3</sup>



**ШИНЭТГЭЛ**

Нийтийн албаны хүний нөөцийг удирдах газар 2010 оноос хойш “Гүйцэтгэлээр тэргүүлэх зорилго”-оор олон шинэтгэл хийсэн. Эдгээр шинэтгэлд хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдэд зориулсан ажилд авах цахим хуудсыг ажиллуулах, цахимаар ажиллахад анхаарал хандуулах, байгууллагуудын одоогийн эрүүл мэндийн хөтөлбөрт дүн шинжилгээ хийж, үнэлэх хэрэгсэл зэрэг багтана.

“Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн дүнгээр ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын Дижитал Засгийн газрын дундаж үзүүлэлт 0.51 байна.<sup>4</sup> Харин АНУ-ын Дижитал Засгийн газрын индексийн тухай мэдээлэл байхгүй.

**ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ**

АНУ-ын Холбооны Засгийн газар 2013 оны 1 дүгээр сараас төсвийн хязгаарлагдмал орчинд ажиллаж байна. Төсвийн санхүүжилтийг

8.2 хувиар бууруулахын тулд ихэнх төрийн байгууллагууд орон тоогоо цомхотгож, ажилтнууддаа чөлөө олгожээ.

**Эх сурвалж**

Unless indicated otherwise, all data are sourced from OECD (2010), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments, unpublished.  
\* Data for Total Labour Force from OECD Labour Force Statistics Database; data for Central Government from OECD (2011), Government at a Glance 2011.  
† Data from International Labour Organization (ILO) LABORSTA Database and OECD National Accounts Statistics. See Methodological Note.

†† OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
~ OECD (2012), Restoring Public Finances, 2012 Update, OECD Publishing, Paris.  
e OECD (2010), Survey on the Compensation of Employees in Central/Federal Governments, unpublished.  
^ OECD (2012), Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related Pay in OECD Countries, unpublished.

**Нэмэлт материал**

OECD (2012), Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

<sup>3</sup> Сонгуулийн дараа шинэ Ерөнхийлөгч 4000 гаруй удирдах ажилтныг томилдог. Орч.

<sup>4</sup> Уг индекс хамгийн ихдээ 1, багадаа 0 байдаг.

Үндсэн мэдээлэл

Хууль эрх зүйн орчин

Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт

Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт

Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт

Төрийн албаны удирдах ажилтны баг

Тулгамдсан асуудал

Шинэтгэл

Ёс зүй

ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭХ):

2009:	192 694	Нийтийн албан хаагч
2020:	189 160	Нийтийн албан хаагч <sup>1</sup>

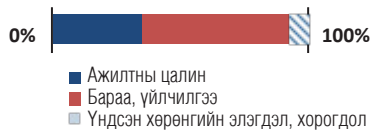
Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:

2010 онд 11.5%, 2019 онд 10.6%.<sup>2</sup>

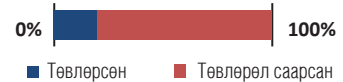
Төрийн албаны төв байгууллага:

Нийтийн албаны төв байгууллага байхгүй.

Засгийн газрын урсгал зардал (2010 он)



Засгийн газрын төвлөрөл (2008 он)



Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо (2010 он):  
Карьерын тогтолцоо



ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

ХЭХ-д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх:	Үгүй
ХЭХ-д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх:	Үгүй
Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх:	Тийм

Улсын<sup>3</sup> салбарын ажилтнууд нь төрийн албан хаагч, нийтийн албан хаагч гэсэн 2 төрөлтэй байдаг. Төрийн албан хаагчдын хөдөлмөр эрхлэлт, үйл ажиллагааг Холбооны төрийн албаны тухай хуулиар зохицуулдаг. Эдгээр төрийн албан хаагчдын статусыг Үндсэн хуулиар баталгаажуулжээ. Тэд ихэвчлэн насан турш төрд ажилладаг тул богино хугацааны гэрээт ажил гүйцэтгэх эрхгүй. Ажил хаяхыг хориглодог.

Зөвхөн ноцтой зөрчил гаргасан үед л ажлаас халахыг зөвшөөрдөг. Тэтгэврээ бүтнээр нь авдаг. Бусад нийтийн албан хаагчдыг хоёроос дээш жилийн хугацаагаар түр ажил эрхлэхийг зөвшөөрч, үндэслэлтэй бол гэрээг сунган ажилладаг. Нийтийн албан хаагчдын хөдөлмөр эрхлэлтийн эрх зүйн байдал хувийн хэвшлийнхтэй тун төстэй. Холбооны ажилтнуудын гуравны хоёр нь төрийн албан хаагчид юм.

Албан хаагчийн эрх: Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал: Ажлаас халах дүрэм:

	Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх	Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах	Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх	Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх	Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх	Ажлын байр хамгаалах	Насан туршийн ажлын байрны баталгаа
Нийтийн алба	Тийм	Тийм	Үгүй	Тийм	Тодорхойгүй	Үгүй	Тийм
Хувийн хэвшил	Тийм	Тийм	Мэдээлэл байхгүй	Тийм	Тийм	Үгүй	Мэдээлэл байхгүй

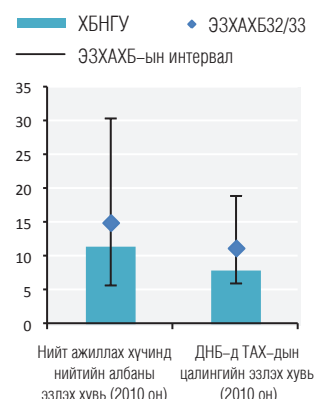
НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

ХБНГУ бол төлөвлөгөөт шинэтгэлийн үр дүнд нийтийн албан хаагчдын тоогоо цөөрүүлсэн ЭЗХАХБ-ын гишүүн орны нэг. ХБНГУ төсвөө тэнцвэржүүлэх дунд хугацааны зорилт тавьсан. Төрийн байгууллагуудын зардлыг 2011 оны төсвийн жилээс бууруулж, улмаар 2014 он хүртэлх гурван жилийн хугацаанд 10 000 холбооны улсын түвшний ажлын байрыг цомхотгох тухайгаа зарласан байна. Гэвч бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт нь төрийн албан хаагчдыг чөлөөлөх үндэслэл болдоггүй. Нийт ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 2010 онд 11.5 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 15.1 хувийн үзүүлэлтээс бага юм. Нийт албан хаагчдын цалин 2010 оны дүнгээр ДНБ-д 7.9 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 11.3%-иас бага байна. Харин "Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021"-ийн дүнгээр тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид 10.6 хувийг, тэдний цалин ДНБ-д 8.5 хувийг тус тус эзэлж байв.

Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө: Бууралт

2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яам, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%-иас дээш нөлөөлсөн эсэх:

- Ажил олгогч ажилд авах, ажлаас халах талаар бие дааж шийдвэр гаргах;
- Гэрээний үндсэн дээр ажил, үйлчилгээг бусдаар гүйцэтгүүлэх;
- Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийх.



<sup>1</sup> <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/zahlen-daten-fakten/zahlen-daten-fakten-node.html>  
<sup>2</sup> ЭЗХАХБ. "Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021 он" судалгаа.  
<sup>3</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf>



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

### Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал

**Төрийн албаны төв байгууллага:** Нийтийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын төв байгууллага байхгүй.

**Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Цалингийн тогтолцоо, төвлөрсөн төсвийн хуваарилалтын зохицуулалттай. Төсвийн хуваарилалтын зарим хяналтын чиг үүргийг яамдад шилжүүлжээ.
- Шагнал, урамшууллын төвлөрсөн зохицуулалттай. Яамдад зарим эрх үүргийг шилжүүлжээ.
- Яамд орон тоогоо бие даан шийдвэрлэдэг.

**Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Албан тушаалын ангилал, зэрэглэл, гэрээний хугацаа, карьерын удирдлага, төрийн албан хаагчийн зүй бус үйлдлийн улмаас ажлаас халах үйл явцыг төвөөс тогтоож, зохицуулдаг.
- Яамд ажилд авах үйл явцыг шийдвэрлэдэг.

**Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:**

- Ёс зүйн ерөнхий дүрэм, тэгш боломж олгох асуудлыг төвлөрсөн байдлаар журамладаг.
- Яамд ажиллах нөхцөл, гүйцэтгэлийн үнэлгээг шийдвэрлэдэг. Уян хатан ажиллах нөхцөлийг төвөөс зохицуулдаг.

### Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага

**Менежерүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:** Үгүй. Хүний нөөцийн удирдлага нь стратегийн зорилтуудтай бүрэн уялдаатай.

**Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:** Хамааралгүй

**Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:** Дотоод үнэлгээ л хийдэг.

**Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төвлөж тайлагнадаг эсэх:** Хамааралгүй

**Урьдчилан төвлөдөг эсэх:** Тийм. Хүрээний загварын дагуу байгууллага бүр өөрийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу шийдвэрлэдэг.

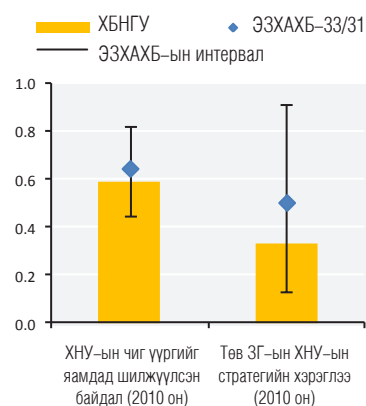
**Урьдчилан төвлөх хугацаа:** Жил. Ямар нэг үүрэг хариуцлага хүлээхгүй.

**Урьдчилан төвлөхдөө харгалзан үздэг гол асуудлууд:**

- Бодлогыг хэрэгжүүлэхэд тулгарах шинэ асуудал;
- Төрийн албан хаагчдын дундаж нас, хүйс зэрэг хүн ам зүйн статистик мэдээлэл;
- Гэрээний үндсэн дээр ажил, үйлчилгээг бусдаар гүйцэтгүүлэх боломж;
- Ажилтнуудыг сэлгэх, шилжүүлэх боломж;
- Үр ашгийн хэмнэлт (Жишээ нь: Цахим засаглал).

ХБНГУ нь ЭЗХАХБ-ын нийтлэг жишгийн дагуу хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргийг яамдад шилжүүлжээ. Энэхүү үзүүлэлтээрээ ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас илүү юм. Хэдийгээр хүний нөөцийн асуудал эрхэлсэн төв байгууллага байхгүй боловч олон асуудлыг төвлөрсөн удирдлага, зохицуулалтаар хангадаг байна. Яамд хүний нөөцөө сонгон шалгаруулж, орон тоо, гүйцэтгэл, ажиллах нөхцөлөө бие даан шийдвэрлэдэг. ХБНГУ нь хүний нөөцийн стратегийн удирдлагыг ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас бага хэрэглэдэг.

Удирдах ажилтны хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ байхгүй. Байгууллагууд өөрсдөө хүний нөөцийн удирдлагын чадвархаа тогтмол үнэлдэг. Хуулийн дагуу тухайн нэг үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхдээ тохирох ажилтныг үнэлж, олж тогтоодог. Түүнчлэн хуулийн дагуу ажилтны эрэлт хэрэгцээг бас судалдаг. Урьдчилан төвлөх бүх арга хэлбэрийг ашигладаг байна.

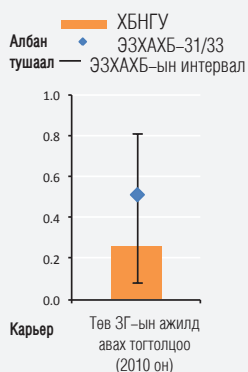




ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

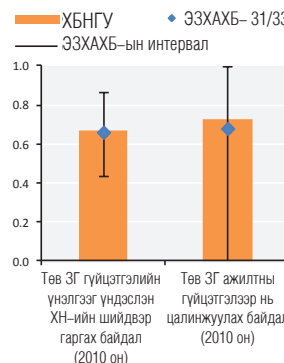
**Сонгон шалгаруулалт:** ХБНГУ-ын нийтийн алба нь карьерын тогтолцоотой. Нийтийн албанд шалгалт өгч, тодорхой албан тушаалд өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтын зарчмаар ордог. Бүх албан тушаалыг нийтэд (иргэдэд нээлттэй) зарладаггүй, иргэд эхлээд Нийтийн албаны шалгалт өгч ажилд орох ёстой. Гэсэн хэдий ч мэргэжилтэй ажиллах хүчинд зориулж сул орон тоог иргэдэд нээлттэй зарлах талаар зарим арга хэмжээ авч байна.

Хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд ажлын ярилцлагад орохыг сонгох эрхтэй. Мөн сонгон шалгаруулалтын үйл явцад давуу эрх эдэлдэг. Эмэгтэйчүүд сонгон шалгаруулалтын үйл явцад мөн давуу эрх эдэлж байна. Үүнд: эмэгтэйчүүд дээд түвшний удирдах ажилтны 12.2 хувийг, дунд түвшний удирдах ажилтны 14.1 хувийг, мэргэжилтнүүдийн 26 хувийг, нарийн бичгийн дарга нарын 23.3 хувийг, туслах ажилтны 20.5 хувийг тус тус эзлэх зорилготой түвшинтэй.



**Гүйцэтгэл:** ХБНГУ гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн хүний нөөцийн шийдвэр гаргахдаа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундажтай адил. Нийтийн албан хаагч шууд харьяалах удирдлагатайгаа уулзалт хийх, бичгээр санал, хүсэлт, үнэлгээ авах байдлаар 2 жил тутам заавал гүйцэтгэлээ үнэлүүлэх шаардлагатай байдаг. Хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ, гарцын чанар ба төлөвлөсөн хугацаандаа биелсэн эсэх, цогц чадамжийн дэвшил, харилцааны ур чадвар зэрэг цогц шалгуур үзүүлэлтийг харгалзан үздэг байна. Гүйцэтгэлийн удирдлага нь карьерын хөгжил, нийтийн албан хаагчдын гэрээг сунгах үндэслэл болдог.

Мөн цалин урамшуулалд ч нөлөөлдөг байна. ХБНГУ нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгох түвшний хувьд ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас дээгүүр байна. Гүйцэтгэлд суурилсан урамшууллыг бүх ажилтанд жилд 1 удаа олгох ба энэ нь үндсэн цалингийн 6-10% хооронд хэлбэлздэг.



**Цалин, хөлс:** Холбооны улсын нийтийн албан хаагчдын үндсэн цалин, урамшууллыг үйлдвэрчний эвлэлтэй нэгдсэн хэлэлцээр хийж тогтоодог. Цалин, хөлсийг бусад хувьсагчидтай индексжүүлэн уялдуулж тогтоодоггүй бөгөөд 2 жил тутам шинэчилдэг. Нийтийн албан хаагчдын цалинтай төрийн албан хаагчдын цалин, урамшууллыг уялдуулдаг. Гүйцэтгэл, ажлын туршлага, боловсрол нь үндсэн цалинг тогтоох гол хүчин зүйлс бөгөөд чиг үүргийг мөн харгалзан үздэг. Цалинг ажилласан жилийн хугацаагаар тогтоож нэмэхээ больсон байна.

Үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйлс	Дээд шатны удирдлага	Дунд шатны удирдлага	Мэргэжилтэн	Нарийн бичгийн дарга	Техникч, туслах
Боловсрол	●	●	●	●	●
Чиг үүрэг	●	●	●	●	●
Яам	○	○	○	○	○
Гүйцэтгэл	●	●	●	●	●
Нас	○	○	○	○	○
Албан тушаалд ажилласан жил	○	○	○	○	○
Ажлын туршлага	●	●	●	●	●

● Чухал    ● Тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг    ○ Чухал бий

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Нийтийн албан хаагчийн шатлан дэвших шалгуур үзүүлэлт нь ажилласан жил, гүйцэтгэлийн үнэлгээ, боловсрол юм. Ажлын ангиллыг өөрчлөхийн тулд тухайн албан тушаалд тавигдах боловсролын шаардлагыг хангаж тусгай шалгалтад тэнцсэн байх ёстой. Ихэнх шатлан дэвших боломжтой албан тушаалын сул орон тоог Засгийн газрын хэмжээнд нээлттэй зарладаг. Хүний нөөцийн газраас хураангуй жагсаалт үүсгэж, ажлын хэсэг системтэй сонгон шалгаруулдаг. Үнэлгээний төв, ажлын хэсгийн шийдвэрийг заавал биелүүлэх ёстой.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** Дотоод шилжилт хөдөлгөөний талаар мэдээлэл байхгүй. Гадаад шилжилт хөдөлгөөнийг дэмждэггүй. Нийтийн албанаас гарвал тэтгэврээ алдах эрсдэлтэй.

**Сургалт:** Шинэ нийтийн албан хаагчид албан тушаалын зэрэглэлээс хамаарч өөр өөр агуулгатай 7 хоногийн сургалтад хамрагдана. Ажилтан жилдээ 1-3 өдөр сургалтад хамрагддаг.

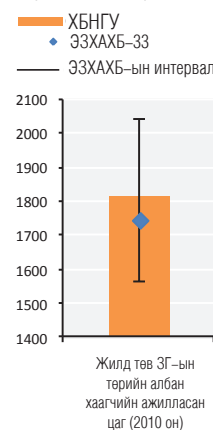
**Ажлын нөхцөл:** ХБНГУ-ын нийтийн албан хаагч 2010 онд 1814 цаг ажиллаж байсан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 1745 цагаас их юм. Нийтийн албан хаагчийн 7 хоногт ажиллах цаг урт, ээлжийн амралтаасаа нөхөн тооцох боломжтой байдаг. Нийтийн албан хаагчид дунджаар 16.32 өдөр өвчний улмаас цалинтай чөлөө авсан байна. Гурваас олон өдөр өвдсөн тохиолдолд эмнэлгийн магадалгаа шаардлагатай.

**Долоо хоногт ажиллах цаг: 41 цаг**

**Ээлжийн үндсэн амралтын хоног: 29.5 хоног**

**Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо: 10 өдөр**

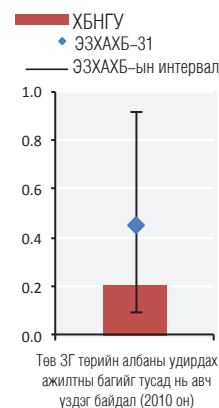
**Нийтийн албан хаагчийн ажилласан цаг (Жилд): 1814 цаг**



### ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ

ХНБГУ төрийн албаны удирдах ажилтны багийг тусад нь авч үзэх байдлаараа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас бага түвшинд байдаг. Удирдах ажилтныг бие даасан баг гэж байхгүй. Залуу ажилтнуудаас ирээдүйн манлайлагчийг олж тодруулах талаар ямар нэг бодлого хөтөлбөр хэрэгжүүлдэггүй. Төвөөс зарим байгууллагын удирдлагын ур чадварын мэдээлэл, тавигдах шаардлага, болзлыг тодорхойлдог. Удирдах ажилтны гүйцэтгэлийн удирдлагад өндөр ач холбогдол өгч болзошгүй ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлдэг. Удирдах ажилтныг өрсөлдөөнт шалгалтаар сонгож, карьерынх нь туршид нэг баг болгон удирдан зохион байгуулдаг. Сайд, яамны бусад удирдах ажилтан, хүний нөөцийн газар бүх түвшний

удирдлагын томилох, чөлөөлөх асуудлыг шийдвэрлэдэг. Нарийн бичгийн дарга (хамгийн дээд түвшин), агентлагийн дарга (дээрээсээ хоёр дахь түвшин) нар Засгийн газар шинээр байгуулагдах үед өөрчлөгдөж болох боловч бусад түвшинд өөрчлөлт ордоггүй. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн дүнгээр тус улсын төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг хянах бодлогын индекс 0.29 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.49-өөс бага байна.<sup>4</sup>



### ШИНЭТГЭЛ

Нийтийн албаны хүний нөөцийн шинэтгэлийн талаар мэдээлэл байхгүй. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021”-ийн дүнгээр тус

улсын Дижитал Засгийн газрын индекс 0.4 байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 0.51-ээс бага байна.<sup>4</sup>

### ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ

Ирэх арван жилийн хугацаанд нэг сая гаруй холбооны болон мужийн нийтийн албан хаагчид тэтгэврийн насанд хүрч ХНБГУ-ын нийтийн албанаас гарах болно. Энэхүү хүн ам зүйн өөрчлөлт нь мэргэжилтэй ажилчдын хомстолд хүргэх юм. Мөн албан хаагчдын дундаж нас өндөр байна. Энэ шалтгааны улмаас хүний нөөцийг сонгон шалгаруулах, сургах, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах асуудлууд тэргүүлэх чиглэл болж байна. Мөн ажилтнуудын насны онцлогийг харгалзан үзсэн

системтэй ахисан түвшний сургалтад илүү хөрөнгө оруулах шаардлагатай болж байна. Албан хаагчдынхаа хүсэл эрмэлзлийг дэмжих, насан турш суралцах чадварыг хөгжүүлэх нь чухал ач холбогдолтой юм. Үүнтэй холбоотойгоор шинэ мэдээллийн хэрэгсэл, сургалтын платформын тусламжтай уян хатан, тогтмол сургалт чухлаар тавигдаж байна. Үүнд өндөр настай ажилтнуудын эрэлт хэрэгцээнд ажлыг нийцүүлэн өөрчлөн зохион байгуулах ажил багтана.

### ЁС ЗҮЙ

Холбооны улсын засаг захиргаанд Авлигаас урьдчилан сэргийлэх тухай хуулийн 4.2 дахь хэсэгт “Зарчмын хувьд төрийн албан тушаалд ажиллах хугацаа 5 жил байна. Үүнээс урт хугацаанд нэг албан тушаал дээр ажиллах шаардлагатай бол хувийн хэрэгт тэмдэглэгээ хийнэ” гэж заасан.<sup>5</sup> Эрсдэлийн үнэлгээ хийнэ.

Сэлгэх боломжгүй төрийн албан хаагчид:

- Тогтвортой байдлыг хангах үүднээс сэлгэж болохгүй тодорхой мэдлэгтэй төрийн албан хаагч;
- Удахгүй тэтгэвэрт гарах төрийн албан хаагч;
- Удахгүй өөр албан тушаалд шилжих төрийн албан хаагч;
- Ижил цалин хөлстэйгөөр сэлгэх боломжгүй төрийн албан хаагч.

### Эх сурвалж

Unless indicated otherwise, all data are sourced from OECD (2010), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments, unpublished.  
\* Data for Total Labour Force from OECD Labour Force Statistics Database; data for Central Government from OECD (2011), Government at a Glance 2011.  
† Data from International Labour Organization (ILO) LABORSTA Database and OECD National Accounts Statistics. See Methodological Note.

†† OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
~ OECD (2012), Restoring Public Finances, 2012 Update, OECD Publishing, Paris.  
e OECD (2010), Survey on the Compensation of Employees in Central/Federal Governments, unpublished.  
^ OECD (2012), Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related Pay in OECD Countries, unpublished.

### Нэмэлт материал

OECD (2012), Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

<sup>4</sup> Уг индекс хамгийн ихдээ 1, багадаа 0 байдаг.

<sup>5</sup> Эх сурвалж: <https://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/staff-rotation-german-civil-service.pdf>

# ТӨРИЙН АЛБАНЫ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГА, ЗОХИЦУУЛАЛТЫН ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА БҮГД НАЙРАМДАХ СИНГАПУР УЛС

## Үндсэн мэдээлэл

## Хууль эрх зүйн орчин

## Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт

## Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт

## Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт

## Төрийн албаны удирдах ажилтны баг

## Тулгамдсан асуудал

## Шинэтгэл

## Ёс зүй

## ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭХ):

2021: 153 000 Нийтийн албан хаагч

Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:

4%.<sup>1</sup>

Төрийн албаны төв байгууллага:

Ерөнхий сайдын дэргэдэх Нийтийн албаны хэлтэс, Нийтийн албаны комисс.

Засгийн газрын урсгал зардал

Мэдээлэл байхгүй

Засгийн газрын төвлөрөл

Мэдээлэл байхгүй

Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо:

Албан тушаалын тогтолцоо<sup>2</sup>

## ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

Бүгд Найрамдах Сингапур Улсын 16 яам, Засгийн газрын хэрэгжүүлэгч 50 агентлагт нийт 153000 орчим нийтийн албан хаагч ажиллаж байна. Нийт ажиллах хүчний 4 хувийг эзэлдэг хамгийн том ажил олгогч бол Засгийн газар юм.

Албан хаагчдыг хоёр ангилдаг. Үүнд:

- Яамд болон тэдгээрийн төрийн албан хаагч (Парламент, Дээд шүүх, Засгийн газар, 16 яам, Аудитын газарт 87000 албан хаагч) нь Сингапурын төрийн албыг бүрдүүлж бодлого боловсруулах, зохицуулалтын асуудлыг хариуцдаг.
- Нийтийн алба буюу 50 гаруй агентлаг нь төрийн үйлчилгээг хүргэх, зах зээлийг зохицуулах чиг үүрэгтэй.

Нийтийн албыг 2018 оны “Нийтийн албаны тухай” хуулиар зохицуулдаг.

Энэхүү хууль нь дараах зорилтуудтай. Үүнд:

- Хариуцлагын өндөр хэм хэмжээг хангасан засаглал, хариуцлагын жигд тогтолцоог Сингапур Улсын бүх төрийн байгууллагуудад бий болгох,
- Нийтийн албаны комисс, түүний гишүүд, асуудал хариуцсан Сайд нар болон Засгийн газар хоорондын хариуцлагын харилцааг тодорхойлох,
- Засгийн газрын үйл ажиллагааг нэгдмэл арга барилаар хэрэгжүүлдэг.

“Ковид-19” цар тахлын нөхцөл байдлаас үүдэн нийтийн албанд дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор “Богино хугацааны албан тушаал”-ын тоог огцом нэмэгдүүлсэн.

## НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

### Нийтийн албаны комисс

Нийтийн албаны комисс (НАК)<sup>3</sup> нь захиргааны албан хаагчдыг сонгон шалгаруулах, маргаан хянан шийдвэрлэх, сахилгын шийтгэл оноох, тэтгэлэгт хөтөлбөрүүдийг зохион байгуулах асуудлыг хариуцдаг хараат бус байгууллага юм. Ерөнхий сайд НАК-ийн гишүүдийг нэр дэвшүүлж, Ерөнхийлөгч томилдог ба томилогдох үедээ тангараг өргөдөг. Тус комисс нь төрийн албан хаагч, парламентын гишүүн, улс төрийн намын гишүүн, Үйлдвэрчний эвлэлийн төлөөлөл болсон 5–14 гишүүнтэй. Гишүүн бүрэн эрхийн хугацаа дууссаны дараа төрийн албанд ажиллахгүй байх үүрэгтэй. Нийтийн албаны комиссын үндсэн чиг үүрэг:

- НАК-ийн тэтгэлгийг зохион байгуулж, төрийн албаны ирээдүйн шилдэг манлайлагчдыг шилж сонгох. НАК-ийн тэтгэлэг нь Сингапурын төрийн албанд чадварлаг хүний нөөцийг татах, бэлдэхэд чиглэнэ. НАК-ийн нарийн бичгийн дарга нарын газар нь төрийн албаны ирээдүйн шилдэг манлайлагчдыг шилж сонгох, тэднийг бэлтгэхэд НАК-д туслалцаа үзүүлнэ.
- Шилдэг хүний нөөцийг томилох, шатлан дэвшүүлэх. Засгийн газрын агентлагийн даргын албан тушаалд тохирох иргэнийг нэр дэвшүүлдэг. Зөв хүнийг зөв албан тушаалд томилсон эсэх болоод сонгон шалгаруулах үйл явцыг шударга зохион байгуулсан эсэхэд хяналт тавих үүрэгтэй.

- Сахилга батыг хянах. Төрийн албан хаагчид оноосон сахилгын шийтгэл, албан тушаалаас чөлөөлсөн үндэслэлийг хянах асуудлыг Бүгд Найрамдах Сингапур Улсын Үндсэн хуулийн 116 дугаар зүйлийн дагуу НАК хариуцдаг. Яамдын хувьд “Байнгын нарийн бичгийн дарга” (Монгол Улсын яамны Төрийн нарийн бичгийн даргын албан тушаалтай дүйцүүлж болно) болон “Сахилга бат хангах нэгжийн дарга” нар сахилгын шийтгэлийг онооно. НАК бие даасан, хараат бус байгууллагын хувьд сахилга батыг хангуулах ажлыг аль нэг талыг хэт баримтлалгүй гүйцэтгэнэ. Сахилга батыг хангуулах, хяналт тавих үйл ажиллагаа нь албан хаагчдын албан тушаалын ангилал, зэрэглэл, зэрэг, дэвээс үл хамааран ижил, тэгш үйлчилнэ.
- Эцсийн давж заалдах шатны үүргийг гүйцэтгэх. Хэрэв албан хаагч байгууллагын удирдлага болон сахилга бат хариуцсан нэгжээс гаргасан шийдвэртэй санал нийлэхгүй байвал НАК-д хандах бөгөөд тухайн сахилгын арга хэмжээ нь өрөөсгөл бус, албан хаагчдад шударга, тэгш хандсан эсэхэд анхаарч, хяналт тавина.

### Нийтийн албаны хэлтэс

Нийтийн албаны хэлтэс 1983 онд Сангийн яамны дэргэд байгуулагдсан бөгөөд 1994 онд уг хэлтсийг Ерөнхий сайдын дэргэд нийтийн албаны хүний нөөцийн ерөнхий бодлогыг зохицуулах үүрэгтэй яамны эрхтэй байгууллага болгон зохион байгуулжээ.

<sup>1</sup> ЭЗХАХБ. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа–2021 он” судалгаа.

<sup>2</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/c94a471d-en/index.html?itemId=/content/component/c94a471d-en>

<sup>3</sup> <https://www.psc.gov.sg/who-we-are/what-the-psc-does>

## БҮГД НАЙРАМДАХ СИНГАПУР УЛС

### НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

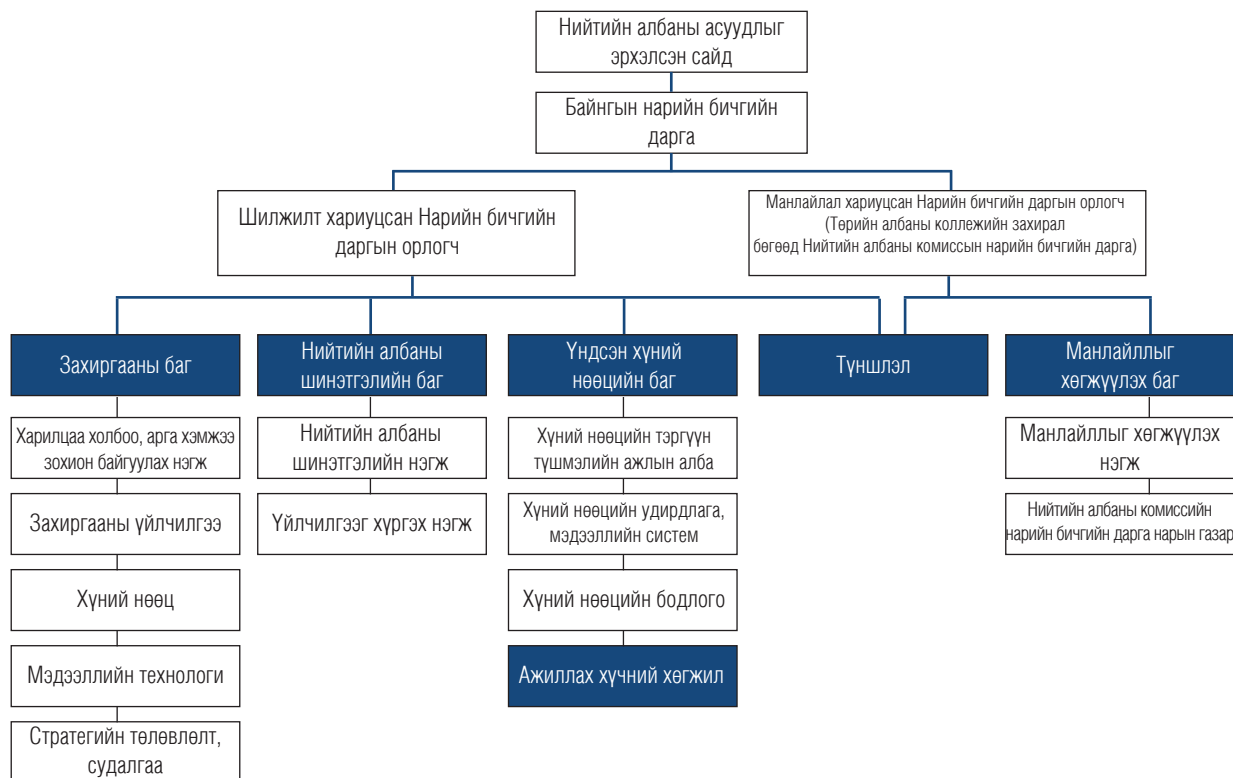
Нийтийн албаны хэлтэс нь төрийн албыг манлайлах, чадавх хөгжүүлэх, стратегийг хэрэгжүүлэхэд нийт төрийн байгууллагуудын оролцоог хангах үндсэн үүрэгтэй. Хүний нөөцийн төлөвлөлт, бодлого, мэдээлэл, ажиллах хүчийг хөгжүүлэх, манлайллыг хөгжүүлэх, стратегийн төлөвлөлт, судалгаа, мэдээллийн технологи хариуцсан нэгжтэй. Түүнчлэн удирдах ажилтнуудыг томилох, хөгжүүлэх үүрэгтэй.

Нийтийн албаны хэлтсийн<sup>4</sup> хариуцсан үндсэн чиг үүрэг:

- Манлайлагчдыг бэлтгэх. Төрийн албан хаагчийг төлөвшил, ажлын гүйцэтгэлийн үзүүлэлт, идэвх санаачилга, ёс зүйгээр нь манлайлагч болгохоор шилж сонгон бэлтгэж, төрийн удирдах албан тушаалд томилдог. Түүнчлэн нэгдмэл алсын хараа, зөв үзэл баримтлалтай чадварлаг манлайлагчдын хүрээг /бүртгэл/ бий болгодог.  
*Хэрэгжүүлэх ажил үүрэг:* Манлайлагчдыг шилж сонгох, татах, ажилд авах, хөгжүүлэх, хамтын ажиллагааг хангах.
- Ирээдүйг чиглэсэн сургалтын тогтолцоог бий болгох. Хувь хүн, баг, байгууллагын чадавх бэхжүүлэх, албан хаагчдад тулгарч буй хүндрэл, бэрхшээлийг тодорхойлон шийдвэрлэх, ирээдүйд үүсэх аливаа өөрчлөлтөд бэлэн байх бэлтгэлийг хангана.

*Хэрэгжүүлэх ажил үүрэг:* Үйлчилгээний хүртээмжийг сайжруулах; иргэдтэй ойр ажиллах; албан хаагч бүрийг ирээдүйд бэлтгэж, боловсруулах; цахим Засгийн газар бий болгох; хамтач, таатай ажиллах орчныг бүрдүүлэх.

- Сайн засаглалыг дэмжих. Сайн засаглалын үлгэр жишээ болж, байгууллага хэрхэн үйл ажиллагаа явуулж, иргэдийн хэрэгцээ шаардлагад нийцэж ажиллах ёстойг харуулна. Чингэхдээ, төрийн албаны үнэт зүйл, зарчим, үзэл баримтлалыг чанд мөрдөж, нэр төрийг хамгаалж, нэр хүндийг улам өргөж ажиллана. Мөн төрийн байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтад зөвлөмж өгнө.  
*Хэрэгжүүлэх ажил үүрэг:* Хүний нөөцийн бодлого, чиглэл, зарчим, журам, дүрэм, хүрээ зэргийг тодорхойлох.
- Албан хаагчдыг хөгжүүлэх. Шилдэг туршлагыг нэвтрүүлж, төрийн албан хаагчдын ур чадварыг цаг үетэй тогтмол нийцүүлэн хөгжүүлнэ.  
*Хэрэгжүүлэх ажил үүрэг:* Төрийн албан хаагчдад хөгжих, дэвших боломж олгох, карьер хөгжлийн талаар шийдэл боловсруулахад дэмжлэг үзүүлэх.



### ШИНЭТГЭЛ

Бүгд Найрамдах Сингапур Улсын төрийн албаны шинэтгэл нь иргэдэд төрийн үйлчилгээг хүргэхийн зэрэгцээ өөрчлөгдөн хөгжиж байгаа төрийн үүрэг, эдийн засаг, нийгмийн шинэчлэл, төсвийн бодит байдал

төрийн албаны хэмжээ, зардал болон ур чадварыг тасралтгүй хөгжүүлж нийцүүлэхэд чиглэдэг юм.

<sup>4</sup> Нийтийн албаны хэлтэс (Public Service Division) <https://www.psd.gov.sg/who-we-are/our-organisational-structure>

**Сонгон шалгаруулалт:** Албан тушаалын тогтолцоотой. Төрийн албаны шалгалт гэж байхгүй бөгөөд төрийн албанд анх ажилд орж буй албан хаагчид тавих шаардлага нь тухайн албан тушаалаас хамаарч харилцан адилгүй байдаг. Тухайлбал, яамдад гүйцэтгэх албан хаагчийг (нарийн мэргэжил шаардлагатай шинжээчээс бусад) сонгон шалгаруулахад боловсролын зэрэг, ажилласан жил шаардалгүй нээлттэй зарладаг. Бүрэн, дунд боловсролтой иргэн бүр төрийн албан хаагч болох хүсэлтээ гаргаж болно. Ажилд горилогч Нийтийн албаны хэлтсийн төрийн албан тушаалын сул орон тооны зарын нэгдсэн портал болох "Careers@Gov" –т хандаж хүсэлтээ бүртгүүлэх ба тухайн төрийн байгууллага судлан үзэж, зар хаагдсанаас хойш 4–6 долоо хоногийн дотор "Хураангуй жагсаалт" –д орсон эсэх талаар хариу өгч, уг жагсаалтад орсон иргэдийг ярилцлагаар сонгон шалгаруулж ажилд авдаг.

Яамд, агентлагууд өөр өөрийн онцлогт тохирсон хүний нөөцийн бодлого баримталж, гүйцэтгэх түвшний албан хаагчдыг ажилд сонгон шалгаруулж авдаг.

Жишээлбэл, Татварын газар, Орон сууц, хөгжлийн зөвлөл, Хуримтлалын төв сан зэрэг Засгийн газрын хэрэгжүүлэгч агентлагууд нь өөрсдийн шаардлагад нийцүүлэн хүний нөөцийн асуудлаа шийдвэрлэдэг бөгөөд эдгээр байгууллагын ажилтнууд нь нийтийн албан хаагч юм. Цэрэг, цагдаа зэрэг тусгай чиг үүргийн албан хаагч нарыг мөн нийтийн албан хаагч гэж үздэг.

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Сингапурын төрийн албан хаагчийн карьерын хөгжил, "Замын зураглал" тодорхой байдаг байна.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** Сэлгэн ажиллах нь төрийн албаны манлайлагч болж өсөхөд шаардлагатай чухал туршлагыг бий болгодог. Яамд, агентлагуудад өөр өөр үүрэг гүйцэтгэх тул ТАХ–ийг сэлгэн ажиллуулах замаар бэлддэг. Энэ нь сургалт, карьер хөгжлийн нэгэн хэсэг юм.<sup>5</sup> Ингэснээр ТАХ бодлого боловсруулахаас эхлээд газар дээр нь хэрэгжүүлэх хүртэлх үе шат бүрийг мэдэрч, Сингапурчуудад үзүүлэх төрийн бодлогын үр нөлөөг олж харах болно.

Энэ ажлыг Ерөнхий сайдын харьяа Нийтийн албаны хэлтэс зохицуулдаг.

Төрийн албаны дотоод шилжилт, хөдөлгөөний нэгэн онцлох журам бол албан тушаалыг албадан сэлгэх болон бүтээлийн чөлөө олгох жишиг юм. Албан тушаалыг тогтмол сэлгэж эргэлтэд оруулснаар төрийн албан хаагч нэг албан тушаалд хэт удаан ажиллаж, авлига, хахууль, шан харамж авах, албан тушаал урвуулан ашиглах эрсдэлээс сэргийлдэг. Нэг албан тушаалыг 5–аас дээш жил хашихгүй байх журмыг 2014 оноос хэрэгжүүлж байна.

**Сургалт:** Нийтийн албаны коллеж нь 2001 онд байгуулагдсан Нийтийн албаны хэлтсийн харьяа байгууллага юм. Уг коллеж нь Сингапурын төрийн албаны стратегийн болон удирдлагын чадавх хөгжүүлэхэд онцгой үүрэг гүйцэтгэдэг. Тус коллеж нь Нийтийн албаны хэлтэс болон Засгийн газар, яам, агентлаг, төрийн байгууллагатай хамтран тухайн салбарт шаардлагатай ажиллах хүч, ур чадварыг тодорхойлж, төрийн албан хаагчийн цогц чадамжийг хөгжүүлэх зорилгоор суралцагч төвтэй хөтөлбөр боловсруулж, төрийн албан хаагчдыг тогтмол сургалтад хамруулдаг байна. Тус коллеж нь 280 гаруй багш, ажилтан, 460 гаруй сургалтын хөтөлбөртэйгөөр үйл ажиллагаа явуулж байна.

Төрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэх хүчин чармайлтын гол цөм нь хүний нөөцийн бодлого юм. Иймд Сингапур Улс төрийн албаны хүний нөөцийн үр ашиг, бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд ихээхэн анхаарал хандуулж байна. Сингапурын хувьд авхаалж самбаа, уян хатан байдал болон харилцан хамааралтай, эргэх холбоотой байхыг төрийн албан хаагчид байх ёстой чанар гэж үзэж байна. Төрийн үйлчилгээ, бүтээмжийг сайжруулахад шаардлагатай инновац, дижитал шилжилт, хиймэл оюун ухаанд хөрөнгө оруулж байна. Төр нь хэрэгцээ шаардлага, нөхцөл байдалд хөрвөх чадвартай байхаас гадна иргэдтэйгээ ойр ажиллах үүрэгтэй. Иймд төрийн албан хаагчид ирээдүйн ур чадварыг эзэмшүүлж, байнга хөгжүүлэх, чингэхдээ инновацад нээлттэй байж, тогтсон бүтэц, ажлын арга барилаа байнга сорьж, сэтгэлгээний хил хязгаарыг нь тэлэх чухал гэж үздэг. Төрийн албан хаагчийн сэтгэл зүйн эрүүл мэндийг хамгаалахад анхаардаг. Эдгээр арга хэмжээ нь төрийн албан хаагчдын бүтээмжийг нэмэгдүүлэх ерөнхий зорилтод нийцдэг аж.

Технологи болон хүн төрийн бүтээмжийг дээд хүчин чадалд нь хүргэхэд чухал үүрэгтэй. Тиймээс Сингапур Улс "Ухаалаг Үндэстэн" санаачилгыг хэрэгжүүлж байна. Төрийн цахим үйлчилгээ нь төрийн албаны хүний нөөцийг "Технологийн" бөгөөд "Иргэдтэй ойр харилцах" өндөр мэдрэмжтэй болгох боломж олгож байна.

Засгийн газраас 2018 онд төрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлж, төрийн болон иргэдийн цаг хэмнэх зорилготой "Сая ажлын цаг хэмнэх" санаачилгыг амжилттай хэрэгжүүлсэн. Уг санаачилгын хүрээнд 3 жилийн хугацаанд 10 сая цагийг хэмнэсэн 900 төсөл, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлсэн. Мөн түүнчлэн "Ковид–19" цар тахлын үед Төрийн албаны коллежоос уулзалт, сургалт, хичээлүүдийг цахимаар зохион байгуулахын хамт төрийн албан хаагчдад зориулан гаргасан "LEARN" аппликейшн ажлын бүтээмжид сайнаар нөлөөлсөн гэж үнэлжээ.

Цар тахлын үед төрийн албан хаагчид "Зохион байгуулалттай албан тушаал эзлэн сэлгэн ажиллах хөтөлбөр" –ийн хүрээнд ганцаар буюу багаар хэлтэс, нэгжүүдэд ээлжлэн сэлгэж ажиллах, "Авьяас чадвар хөгжүүлэх хөтөлбөр" –ийн хүрээнд ур чадвараа дээшлүүлж, хөгжүүлэх, туршлага хуримтлуулах боломжтой.

## ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ

Бүгд Найрамдах Сингапур Улсын төрийн байгуулалтад 1965 оноос баримталж ирсэн гол үзэл баримтлал бол чадахуйн зарчим юм. Байгууллагын бүтцийг чиг үүрэг, үйл ажиллагааны зорилго, зорилтод хүргэх хамгийн оновчтой бөгөөд энгийн аргаар тодорхойлон тогтоосон байдаг.

Сингапурын төрийн албаны удирдах бүрэлдэхүүн нь 250 орчим тэргүүн түшмэл буюу гол төлөв яамдын төрийн нарийн бичгийн дарга, дэд дарга нараас бүрддэг. Удирдах албан тушаалтан тодорхой нэг яам, агентлагийг дагнан удирдахаас илүү төрийн байгууллагуудаар сэлгэн ажилладаг. Ийнхүү сэлгүүлэн ажиллуулах нь салбар хоорондын бодлого боловсруулах өргөн мэдлэгтэй, удирдлагын өндөр чадвартай хүний нөөц бүрдүүлэх зорилготой.

Бүгд Найрамдах Сингапур Улс нь төрийн албыг удирдах, хүний

нөөцийн бодлого боловсруулж хэрэгжүүлэх, чадварлаг ерөнхий болон нарийн мэргэжлийн манлайлагчдаас бүрдсэн удирдлагын баг бүрдүүлэх, тэднийг сонгон шалгаруулах, бэлтгэх үндсэн чиг үүрэгтэй Нийтийн албаны комисс болон Нийтийн албаны хэлтсийг байгуулсан.

Яамд, агентлагийн удирдах ажилтыг Нийтийн албаны комисс томилж, Нийтийн албаны хэлтэс бодлого, чиглэлээр хангана.

Залуу, чадварлаг нийтийн албан хаагчдаас төрийн удирдах албан тушаалд шилж сонгох, бэлтгэх бодлогыг Нийтийн албаны төв байгууллагаас баримталж, хэрэгжүүлдэг.

Төрийн албаны удирдах ажилтан байгууллагынхаа үйл ажиллагаа, ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд хариуцлага хүлээх ба хүлээсэн үүргээ хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай эрх мэдэл, уян хатан ажиллах боломжийг олгодог байна.

<sup>5</sup> Эх сурвалж: <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-leadership-in-the-service/administrative-service>



## БҮГД НАЙРАМДАХ СИНГАПУР УЛС

### ЁС ЗҮЙ

Бүгд Найрамдах Сингапур Улсын Засгийн газар авлигаас ямагт ангид байж ирснээрээ дэлхий дахинд алдартай. Авлигын эсрэг хуулийг 1960 онд баталж түүнийгээ улам бүр сайжруулан нэмэлт өөрчлөлт оруулж ирсэн.

Төрийн албан хаагч нийтийн албаны үнэт зүйл болох шударга байдал, нэр хүнд, төрийн үйлчилгээнд итгэх олон нийтийн итгэл үнэмшлийг сахин хамгаалах, хувь хүний ёс зүй, шударга байдалд тавих өндөр шаардлагад өөрийгөө нийцүүлж, нийтийн албаны алагчилдаггүй шударга байдалд эргэлзээ төрүүлэх үйлдэл хийхгүй байх үүрэгтэй. Түүнчлэн мэдээллийн нууцлалыг хамгаалах, задруулахгүй байхад анхаардаг. Нийтийн албаны ёс зүйн дүрэмд төрийн албан хаагчид тавих нийтлэг шаардлагыг зааж өгсөн байдаг. Ёс зүйн дүрэмд төрийн албан хаагчийн баримтлах дараах 5 зарчмыг тусгажээ. Үүнд:

- Сингапурын ард түмэнд үйлчлэхээр сонгогдсон Засгийн газартай хамтран ажиллах, Сингапур Улсын ирээдүйг бүтээлцэх;
- Нийтийн албаны шударга байдал, нэр хүндийг сахин хамгаалах;
- Нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлын зөрчил үүсгэхгүй байх;
- Албан үүргээ гүйцэтгэхдээ шударга, алагчлалгүй хандаж, авлигад автахгүй, эсхүл тийм үл ойлголцол үүсгэх байдлаар харагдахгүй байх;
- Олон нийтийн нөөц баялгийг удирдахдаа хянамгай байх.

Нийтийн албаны ёс зүйн дүрмийг тогтмол шинэчлэн баталдаг бөгөөд төрийн албан хаагчдыг уг дүрмийг байнга сэргээн уншиж, ажил хэрэг болгох, хэлэлцүүлэг өрнүүлж ойлголтоо дээшлүүлэхийг удирдлагаас дэмждэг. Төрийн албан хаагчид ажилд анх ороход дүрмийг гардуулан өгч танилцуулга, сургалт зохион байгуулдаг ба төрийн албан хаагчдын дотоод сүлжээнд файлаар байршуулсан байдаг. Нийтийн албаны ёс зүйн дүрмийг олон нийтэд ил байршуулдаггүй.

Нийтийн албаны ёс зүйн дүрмээс гадна салбар, албан тушаал бүрд мөрдөх ёс зүйн дүрэм баталсан байдаг. Тухайлбал Засгийн газрын сайд болон улс төрийн томилгоотой албан хаагч нарт зориулсан “Сайд нарын ёс зүйн дүрэм” гэсэн баримт бичиг байдаг.

Ардын хөдөлгөөний нам 62 жилийн туршид Сингапур Улсын төрийн эрхийг тасралтгүй барьж байна. Ардын хөдөлгөөний намын Ерөнхий нарийн бичгийн дарга, Бүгд Найрамдах Сингапур Улсын Ерөнхий сайд Ли Хсиен Лүүн Парламентын ээлжит сонгуулийн дараа Ардын хөдөлгөөний намаас сонгогдсон Парламентын гишүүдээ зориулж “Хянамгай байдлын дүрэм”-ийг захидлаар хүргүүлдэг.<sup>6</sup> Намаас сонгогдсон гишүүдээ тавьдаг өндөр шаардлагыг ард иргэддээ нээлттэй мэдэгдэх үүднээс дээрх захидлыг олон нийтэд ил байршуулдаг.

“Хянамгай байдлын дүрэм”-д Ардын хөдөлгөөний намын үндсэн зарчим болох шударга, үнэнч, авлигаас ангид байх

зарчмыг сахин биелүүлэхийг гишүүддээ анхааруулдаг бөгөөд ялалт байгуулсан ч даруу байж, Парламентын гишүүд нь “Ард иргэдийн үйлчлэгч болохоос биш эзэд нь биш” болохыг сануулдаг. Түүнчлэн албан тушаалаа хууль бусаар өөртөө болон өөрийн ойр дотно, хамаарал бүхий этгээд, аж ахуйн нэгжид ашигтай байдлаар ашиглахгүй байх, дараа нь “Хариу барих”, хүсэлт биелүүлэх харилцаа, бизнесийн арга хэмжээнд оролцохгүй байх, бэлэг сэлт авахгүй байх талаар хатуу анхааруулжээ. Ардын хөдөлгөөний намаас сонгогдсон гишүүддээ хувийн компанийн үйл ажиллагаандаа оролцох, бусад компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гишүүн, удирдлагаар давхар ажиллахыг зөвшөөрдөг хэдий ч энэхүү хувийн үйл ажиллагааг улс төрийн, нийтийн албан хаагчийн албан тушаал, хууль бус ажиллагаа, ашиг сонирхлоос ангид байлгаж, өөрийн болон намын нэр төрийг өндөрт хадгалахад анхаарах талаар мөн сануулжээ. Түүнчлэн гишүүд Парламентын бүх хуралдаанд заавал оролцох, иргэдийн хүсэл сонирхлыг илэрхийлж, төлөөлөх, хэрэв гадаад томилолт болон бусад зайлшгүй шалтгаанаас үүдэн хуралдаанд оролцох боломжгүй болох эсхүл хуралдааны үеэр байраа орхиж гарах бол урьдчилж мэдэгдэн зөвшөөрөл авах шаардлагатай. Үндэсний өдрийн баярын өдрийн жагсаал, шагнал гардуулах ёслол зэрэг арга хэмжээнд хүндэтгэн үзэх шалтгаантайгаас бусад үед заавал биеэр оролцох үүрэгтэй.

Ардын хөдөлгөөний намаас сонгогдсон нийт гишүүд өөрийн бизнес, өмнөх болон одоогийн хашиж буй албан тушаал, сарын орлого болон яамд, Засгийн газрын хэрэгжүүлэгч агентлагуудтай харилцах албан шаардлагын талаар Ардын хөдөлгөөний намын Ерөнхий нарийн бичгийн дарга, Бүгд Найрамдах Сингапур Улсын Ерөнхий сайд Ли Хсиен Лүүнд мэдүүлдэг байна. Гишүүдийн өөрийн санхүүгийн асуудлаа хариуцлагатай удирдах, санхүүгийн ичгүүртэй байдалд орохгүй байж, “Байнга улс төрийн алба хаших болон тухайн албан тушаалдаа хэвээр байна гэсэн баталгаа байхгүй” учир гишүүний цалин тогтмол авна хэмээн болчимгүй санхүүгийн шийдвэр гаргахгүй байх талаар сануулжээ.

Албан хаагчдыг хувийн ашиг сонирхлын зөрчилгүй, ил тод байлгах үүднээс дараах арга хэмжээг авч хэрэгжүүлдэг. Үүнд:

- Албан хаагч нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлын зөрчил үүссэн, үүсч болзошгүй нөхцөл байдлын талаар мэдүүлнэ.
- Бүх нийтийн албан хаагчид жил бүр өөрийн болон гэргий буюу нөхөр, хүүхдийн хөрөнгө орлогын талаар “Хүний нөөцийн менежментийн систем”-д цахимаар мэдүүлэх үүрэгтэй.

<sup>6</sup> “Хянамгай байдлын дүрэм (Rules of Prudence)”-ийн талаарх Ерөнхий сайд Ли Хсиен Лүүний 2020 оны захидлыг <https://www.pmo.gov.sg/Newsroom/Letter-from-PM-Lee-Hsien-Loong-to-PAP-MPs-on-Rules-of-Prudence-on-1-Aug-2020> үзнэ үү.



## БҮГД НАЙРАМДАХ СИНГАПУР УЛС

### ЁС ЗҮЙ

- Бүх нийтийн албан хаагчид өөрийн албан тушаал, эрхэлж буй ажилтай холбоотой бэлэг, дурсгалын зүйл хүлээн авахыг хориглоно. Хэрэв авахаас татгалзах аргагүй байдалд орж бэлэг, дурсгалын зүйл авсан бол энэ тухайгаа яаралтай холбогдох албанд мэдэгдэх үүрэгтэй. Хэрэв парламентын гишүүн бэлэг, дурсгалын зүйлээ өөрөө авах хүсэлтэй байгаа бол Тамгын газартаа мэдэгдэж, тэндээс тогтоосон үнэлгээний төлбөрийг улсад барагдуулсны дараа бэлгийг авах боломжтой.

- Түүнчлэн зарим албан тушаал хашиж буй төрийн албан хаагчдыг тодорхой хугацаанд өмнө нь шууд болон тусгай харилцаатай байсан хүнийг ажилд томилохыг хориглоно.

Түүнчлэн Сингапур Улс Засгийн газрын худалдан авах ажиллагааны явцад онцгой анхаарал хандуулдаг. Тухайлбал:

- Бүх нийтийн албан хаагчид хувийн ашиг сонирхлоо худалдан авах үйл ажиллагааны явцад мэдүүлэх үүрэгтэй ба удирдлагаас шаардлагатай гэж үзвэл өөр албан хаагчийг томилон ажиллуулна. Худалдан авах ажиллагааны явцад ажил үүргээ тодорхой ялгаж салгах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс ангид байх үүрэгтэй;
- Худалдан авах ажиллагаанд зөвхөн нэг газраас санал ирүүлсэн бол нийтийн албан хаагч дээрх учир шалтгааныг нэмэлт мэдээллээр баталж, холбогдох байгууллагад

тайлагнах шаардлагатай;

- Авлига, луйварт сэжиглэгдсэн тохиолдолд нийтийн албан хаагчийг эрүүгийн хэрэг хянан шийдвэрлэх ажиллагаагаар шалгаж шийтгэл ноогдуулна.

“Авлигын хэргийг мөрдөн байцаах товчоо (СРІВ)”-ноос авлигын талаар болон авлигыг хянах, урьдчилан сэргийлэх чиглэлээр соён гэгээрүүлэх, таниулах арга хэмжээг төрийн байгууллагууд, компаниудад зориулж зохион байгуулдаг.

Нийтийн албаны үнэнч шударга байдлыг бэхжүүлэх үүднээс дараах арга хэмжээг авч хэрэгжүүлсэн. Тухайлбал,

- Төрийн албан хаагч дотоодын казиногоор сард 4-өөс дээш удаа үйлчлүүлсэн эсхүл казиногийн жилийн эрхийг худалдаж авсан бол 7 хоногийн дотор мэдүүлэх шаардлагатай.
- Дотоодын казинотой холбоотой ажил хийдэг төрийн албан хаагчид өөрийн албан үүргийг гүйцэтгэхээс бусад үед казино орохыг хориглоно.
- Төрийн албан хаагч албан үүргээ гүйцэтгэж байх үедээ болон ажлын байранд бооцоот тоглоом тоглохыг хориглоно.

Мөн нийтийн албан хаагчид санхүүгийн хүндрэлд орох нь авлига, хахууль авах эрсдэлд оруулдаг хэмээн үздэг тул нийтийн албан хаагчдад санхүүгийн зөвлөх үйлчилгээ, санхүүгийн дэмжлэг, хөнгөлөлт эдлүүлэх бодлого хэрэгжүүлдэг.

### Эх сурвалж

Нийтийн албаны хэлтэс, Нийтийн албаны комисс, “Careers@Gov”, Дэлхийн банкны блог нийтлэл, Монгол Улсаас Бүгд Найрамдах Сингапур Улсад суугаа Элчин сайдын яамны 2022 оны 3 дугаар сарын 3-ны өдрийн № 16 тоот танилцуулах мэдээ, Сингапурын төрийн албан хаагчдын өгсөн мэдээлэл.



- Үндсэн мэдээлэл
- Хууль эрх зүйн орчин
- Нийтийн албаны бүтцийн өөрчлөлт
- Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт
- Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт
- Төрийн албаны удирдах ажилтны баг
- Тулгамдсан асуудал
- Шинэтгэл
- Ёс зүй

**ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ**

**Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төв ЗГ-ын албан хаагчдын тоо (ХЭЕХ):**

2009: 683 000 Нийтийн албан хаагч

**Нийт ажиллах хүчинд эзлэх нийтийн албаны хувь хэмжээ:**

20.2%<sup>1</sup>

**Төрийн албаны төв байгууллага:**

Нийтийн үйлчилгээний удирдлагын хэлтэс, бусад байгууллага

**Засгийн газрын урсгал зардал (2010 он)**



**Засгийн газрын төвлөрөл (2008 он)**



**Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо (2010 он): Холимог тогтолцоо**

Карьер | Албан тушаал

■ ОХУ    ◆ ЭЗХАХБ-33

**ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ**

ХЭЕХ-д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх:	95%	Төрийн албан хаагчдын хөдөлмөр эрхлэлтийг “79-ФЗ ОХУ-ын төрийн албаны тухай холбооны хууль”-иар зохицуулдаг. Эвлэлдэн нэгдэх эрхтэй ч ажил хаяхыг хориглоно.	Төрийн албан хаагч насан турш тогтвор суурьшилтай ажиллахыг дэмжсэн зарим баталгаа, дэмжлэгтэй байдаг.
ХЭЕХ-д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх:	Тодорхойгүй		
Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх:	Тийм		

	Албан хаагчийн эрх:		Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал:			Ажлаас халах дүрэм:	
	Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх	Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах	Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх	Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх	Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх	Ажлын байр хамгаалах	Насан туршийн ажлын байрны баталгаа
<b>Нийтийн алба</b>	Тийм	Үгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Тийм	Мэдээлэл байхгүй	Тийм
<b>Хувийн хэвшил</b>	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй	Мэдээлэл байхгүй

**НИЙТИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ**

ОХУ<sup>2</sup> бол төлөвлөгөөт шинэтгэлийн үр дүнд төрийн албан хаагчдын тоогоо цөөрүүлсэн ЭЗХАХБ-ын гишүүн орны нэг. Холбооны улсын ажлын байрыг 2010 оны төсвийн жилд 20 хувиар цомхотгох тухайгаа зарлав. Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлтийн бусад арга хэмжээний талаар нарийвчилсан мэдээлэл байхгүй. Харин Засгийн газар бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэхдээ шилжин ажиллах санал тавиад нээлттэй гэрээт ажилтнуудыг чөлөөлөхийг зөвшөөрөв. Нийт ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид (төрийн өмчит корпорацийн ажилтнуудын тоо ороогүй) 2010 онд 20.2 хувийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 15.1 хувийн үзүүлэлтээс их юм. Нийтийн албан хаагчдын цалин 2010 оны дүнгээр ДНБ-д 11.0 хувийг эзэлж байгаа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 11.3 хувьтай адил байна. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2019”-ийн дүнгээр тус улсын ажиллах хүчинд нийтийн албан хаагчид хэдэн хувийг эзэлж байгаа мэдээлэл байхгүй ч, тэдний цалин ДНБ-д 9.7 хувийг эзэлж байв.

**Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө: Бууралт**

2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яамд, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%-иас дээш нөлөөлсөн эсэх:

- Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт.



Нийт ажиллах хүчинд нийтийн албаны эзлэх хувь (2010 он) vs ДНБ-д ТАХ-дын цалингийн эзлэх хувь (2010 он)

<sup>1</sup> ЭЗХАХБ. “Засгийн газрын тухай товч судалгаа-2021 он” судалгаа.  
<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Russia.pdf>

**ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ**

**Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал**

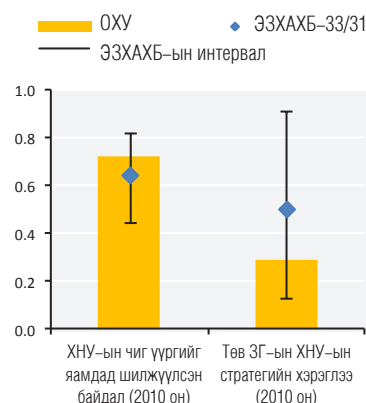
<b>Төрийн албаны төв байгууллага:</b>	Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яам
<b>Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Урамшууллыг яамд бие даан шийдвэрлэдэг;</li> <li>Бусад асуудлыг яамд өөрийн эрх үүргийн хүрээнд харилцан адилгүй шийдвэрлэдэг.</li> </ul>
<b>Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сонгон шалгаруулалт, гэрээний хугацаа, карьерын удирдлага болон ажлаас чөлөөлөх үйл явцыг яамд бие даан шийдвэрлэдэг.</li> </ul>
<b>Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Яамд ажиллах нөхцөл, гүйцэтгэлийн үнэлгээ, ёс зүйн хэм хэмжээ, тэгш боломж олгох асуудлыг бие даан шийдвэрлэдэг.</li> </ul>

**Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага**

<b>Менежерүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:</b>	Үгүй. Хүний нөөцийн удирдлага нь төлөвлөгөө тайлантай тодорхой хэмжээнд холбоотой.
<b>Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:</b>	Үгүй
<b>Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:</b>	Үгүй
<b>Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төлөвлөж тайлагнадаг эсэх:</b>	Хэрэглэдэг гэж тайлагнаагүй.
<b>Урьдчилан төлөвлөдөг эсэх:</b>	Тийм. Системтэй үйл явцаар хүний нөөцөө тогтмол урьдчилан төлөвлөдөг.
<b>Урьдчилан төлөвлөх хугацаа:</b>	Жил.
<b>Урьдчилан төлөвлөхдөө харгалзан үздэг гол асуудлууд:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ажилтнуудыг сэлгэх, шилжүүлэх боломж;</li> <li>Үр ашгийн хэмнэлт (Жишээ нь: Цахим засаглал).</li> </ul>

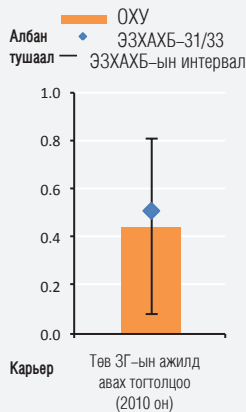
ОХУ нь хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргийг яамдад шилжүүлсэн үзүүлэлтээрээ ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас илүү. Саяхныг хүртэл хүний нөөцийн бодлого, зохицуулалтын асуудал эрхэлсэн төв байгууллага байхгүй байв. Харин 2012 оны 6 дугаар сард байгуулагдсан Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яам улсын салбарын хөдөлмөр эрхлэлтийг удирдах, хууль тогтоомж боловсруулах, хэрэгжүүлэх асуудлыг хариуцаж байна. Холбогдох журмын дагуу яамд хүний нөөцийн удирдлагын ихэнх асуудлыг бие даан шийдвэрлэдэг. Ингэснээр яамд хоорондоо хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлөөрөө ялгаатай ч, яаман дотроо хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөл адил төстэй болсон.

ОХУ хүний нөөцийн стратегийн удирдлагыг ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас бага хэмжээнд хэрэглэдэг. Менежерүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэггүй ба хүний нөөцийн удирдлага нь тайлан, төлөвлөгөөтэй л холбоотой. Удирдлагын гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ хүний нөөцийн удирдлагын зорилтуудын биелэлтийг тооцдоггүй. Яамдын хүний нөөцийн чадавхыг тогтмол үнэлдэггүй. Хүний нөөцөө системтэй цөөн асуудлаар тооцож, жилийн өмнөөс төлөвлөдөг.



ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Сонгон шалгаруулалт:** ОХУ-ын төрийн алба нь карьерын болон албан тушаалын холимог тогтолцоотой. Төрийн албанд өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтаар ажилд ордог. Энэ нь ерөнхий шалгалт гэхээсээ илүү тодорхой албан тушаалд зориулсан шалгаруулалт юм. Туслах албан тушаал болон хугацаат гэрээгээ дүгнүүлсэн ажилтан нийтийн албанд орох бол өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтад орохгүй. Бүх албан тушаалыг нийтэд (иргэдэд нээлттэй) зарладаггүй, иргэд эхлээд Нийтийн албанд шалгалт өгч орох ёстой. Чадахуйн зарчмыг мөрддөг. Яамдын хүний нөөцийн хэлтэс тухайн албан тушаалд нэр дэвшигчдийн хураангуй жагсаалтыг гаргадаг. Сүүлийн үед үнэлгээний төвүүдийг ашиглаж байна. Бүх албан тушаалын сул орон тоог нээлттэй зарлах ба иргэд болон нийтийн албан хаагчид тухайн ажилд шууд өргөдөл өгөх боломжтой. Нийтийн албанд гаднаас хүн татах үйл ажиллагааг эрчимжүүлэх буюу бууруулах талаар ямар нэг арга хэмжээ аваагүй.



**Гүйцэтгэл:** ОХУ-ын бүх албан хаагч албан ёсоор гүйцэтгэлээ үнэлүүлдэг журамтай. Гэвч уг гүйцэтгэлийн үнэлгээний журмын хэрэгжилт хөгжлийн эхэн шатандаа байна. Холбооны улсын төрийн албан хаагчийг 3 жил тутам аттестатчилдаг. ОХУ-д нийтийн албан хаагчийн үйл ажиллагааг шууд харьяалах удирдлага нь үнэлэхдээ харилцаа хандлага, сүүлийн жилүүдэд хамрагдсан сургалтыг нь харгалзан үздэг байна. Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь албан тушаал дэвшихэд нөлөөлдөг боловч цалин урамшуулал болон гэрээг шинэтгэх, сунгахад нөлөөлдөггүй. ОХУ нь ЭЗХАХБ-ын 6 гишүүн оронтой адил гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн цалин хөлсийг олгодоггүй. Хүнд хэцүү, төвөгтэй ажлыг гүйцэтгэсэн нийтийн албан хаагчид урамшуулал өгдөг. Удирдах болох туслах (зөвлөх) төрлийн төрийн албан хаагчид гүйцэтгэлийн урамшуулал олгох тухай хуулийн төслийг хэлэлцэж байна.

**Цалин, хөлс:** Үндсэн цалинг Засгийн газрын зөвлөмжийн дагуу инфляцыг индексжүүлэн тогтоодог. ОХУ-ын нийтийн албан хаагчийн цалин нь төрийн албан тушаал (үндсэн цалин), ангилал зэрэглэлийн нэмэгдэл бүхий сарын цалин, үндсэн цалинтай уялдуулан тооцдог сар бүрийн нэмэлтээс бүрдэнэ. Удирдах ажилтны үндсэн цалинг гүйцэтгэл, туршлага, ажилласан жил, чиг үүргээр тодорхойлдог. Ажилласан жилд суурилсан цалин хөлсийг төрийн албанд өргөн ашиглана. Шинэ албан хаагчийн цалин хөлсийг тогтоохдоо ижил төстэй албан тушаалд ажилласан жилийг харгалзан үздэг.

Үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйлс	Дээд шатны удирдлага	Дунд шатны удирдлага	Мэргэжилтэн	Нарийн бичгийн дарга	Техникч, туслах
Боловсрол	○	○	○	○	○
Чиг үүрэг	●	○	○	○	○
Яам	○	○	○	○	○
Гүйцэтгэл	●	○	○	○	○
Нас	○	○	○	○	○
Албан тушаалд ажилласан жил	●	○	○	○	○
Ажлын туршлага	●	○	○	○	○

● Чухал    ● Тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг    ○ Чухал биш

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Нийтийн албан хаагчийн шатлан дэвших шалгуур үзүүлэлт нь ажилласан жил, боловсрол юм. Ажлын ангиллыг өөрчлөхийн тулд тухайн албан тушаалын тусгай шалгалтад тэнцсэн байх, албан тушаалын тодорхойлолтод заасан боловсролыг эзэмшсэн байх ёстой. Ихэнх шатлан дэвших боломжтой албан тушаалын сул орон тоог Засгийн газрын хэмжээнд нээлттэй зарладаг. Төлөөлөл багатай нийгмийн бүлгүүдийг ажилд авахыг дэмжсэн тусгай бодлого байхгүй.

**Шилжилт хөдөлгөөн:** Дотоод хөдөлгөөн нь тогтвортой хэвээр байгаа ч, шууд ашиглах боломжтой хүний нөөцийн мэдээллийн сан байгуулах ажлыг эрчимжүүлэх төлөвлөгөөтэй байна. Хүний нөөцийн мэдээллийн санг ашиглан ирэх жил ямар албан тушаал сул болохыг урьдчилан таамаглаж, Засгийн газрын хэмжээнд нээлттэй ил тод зарлаж мэдээллээр хангах юм. Нийтийн албанаас гарч өөр газар ажиллахыг зөвшөөрдөг ч, ямар нэгэн байдлаар сурталчилдаггүй.

**Сургалт:** Бүх төрийн албан хаагчид албан тушаалын сургалтад хамрагдана. Төрийн албан хаагч жилд дунджаар 7-10 өдрийг сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаанд зарцуулдаг.

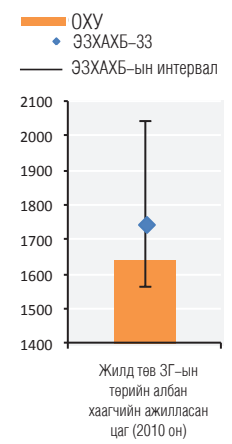
**Ажлын нөхцөл:** ОХУ-ын нийтийн албан хаагч 2010 онд 1642 цаг ажилласан нь ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дундаж болох 1745 цагаас бага юм. Нийтийн албан хаагч 7 хоногт урт цагаар ажиллаж ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас урт ээлжийн амралттай байдаг. Нийтийн албан хаагчид дунджаар 14 өдөр өвчний улмаас цалинтай чөлөө авсан байна. Эмнэлгийн магадлагатай өвчний чөлөө авах нь бага. Ажил таслалт ихтэй нийтийн албан хаагчийг урьдчилан сэргийлэх үзлэгт орохыг зөвлөмж болгодог.

**Долоо хоногт ажиллах цаг: 40 цаг**

**Ээлжийн үндсэн амралтын хоног: 43.5 хоног**

**Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо: 12 өдөр**

**Нийтийн албан хаагчийн ажилласан цаг (Жилд): 1642 цаг**



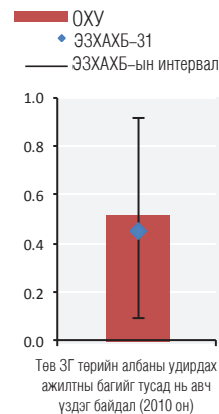
**ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ**

ОХУ төрийн албаны удирдах ажилтны багийг бусад албан хаагчдаас тусад нь авч үзэх байдлаараа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунджаас илүү. Удирдах ажилтныг бие даасан баг гэж үзнэ. Төвөөс тодорхойлсон ур чадварын танилцуулгатай. Тэднийг карьерын эхэн үед нь өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтаар тодруулдаг. Энэхүү багийн гүйцэтгэл, үүсэж болзошгүй сонирхлын зөрчилд анхаарал их хандуулна. Цалингийн дийлэнх хэсэг нь гүйцэтгэлээсээ хамаардаг. Удирдах ажилтнууд тодорхой хугацаатай томилогддог.

Гэвч сонгон шалгаруулалт, карьер хөгжил, сургалт зэрэг бусад нийтийн албан хаагчдаас ялгагдах асуудлын талаар бүгдэд ижил тэгш үйлчилдэг дүрэм журам байдаггүй. Улс төр, захиргааны томилгооны

ялгаа зааг тодорхойгүй, төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг үзэмжээр (хэдий албан тушаалд тавих мэргэшлийн болзол, шаардлагыг хуулиар тогтоосон байдаг боловч) томилдог.

Ерөнхийлөгч дээд, дунд шатны удирдлагыг томилж, чөлөөлөхөд нөлөөлдөг. Яамдын удирдлага нь бага тушаалын ажилтнуудыг томилж, чөлөөлөхөд нөлөөлнө. Засгийн газар шинээр бүрэлдсэнээр бүх дээд, ихэнх дунд шатны удирдлага өөрчлөгдөнө.



**ШИНЭТГЭЛ**

ОХУ нь ил тод, хариуцлагатай төрийн албатай болох зорилго дэвшүүлж, орчин үеийн эрч хүчтэй төрийн албатай болох нийтийн захиргааны шилжилтийн шатандаа явж байна. Төрийн албаны шинэтгэлийн хөтөлбөр нь 2009–2013 онд хэрэгжсэн бөгөөд Холбооны улсын төрийн албыг бэхжүүлэх, нийтийн албан хаагчдын мэргэжлийн ур чадварыг дээшлүүлэх зорилготой. Оросын эрх баригчид сонгон шалгаруулалтын үр ашигтай, ил тод байдлыг сайжруулахын төлөө ажиллаж байна. Хүний нөөцийн сангийн өөрчлөлт, нийтийн албанд тавих тодорхой шалгуур,

ажилтныг сонгон шалгаруулах хороодод ашгийн бус байгууллагуудын оролцоог нэмэгдүүлэх, зөвхөн академик боловсролын зэргээс гадна цогц чадамжид ач холбогдол өгдөг. Засаг захиргааны шинэтгэлээр нийтийн байгууллага, албан хаагчдын гүйцэтгэлийг 2004 оноос заавал үнэлдэг болсон бөгөөд хэрэгжилтийн ажил эхний шатандаа байна. Гүйцэтгэлд үндэслэсэн цалин хөлсийг нэвтрүүлэх тухай хууль тогтоомжийн төсөл хэрэгжилтээ хүлээж байгаа бөгөөд гүйцэтгэлийг бодитой үнэлэх зорилгоор шалгуур үзүүлэлтүүдийг боловсруулсан байна.

**ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ**

- Төрийн өндөр албан тушаалтны улс төржсөн томилгоо, ажилласан жилд үндэслэсэн цалин хөлс, төрийн байгууллагын хязгаарлагдмал ил тод байдал зэрэг өмнөх дэглэмийн (1990 оноос өмнөх социалист тогтолцоо) хэд хэдэн онцлог өнөөг хүртэл ямар нэгэн хэлбэрээр оршин байсаар байна.
- Улс төр, нийтийн удирдлагын харилцааг тодорхой болгож, ялгаа, заагийг тодруулж, манлайллын чадавхад хөрөнгө оруулах нь ОХУ-д төвийг сахисан төрийн албаны хөгжлийн гол алхам болно.
- Хүний нөөцийн удирдлагын бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэх, ил тод байдлыг хангах, чадахуйн зарчмыг өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтад мөрдүүлэх эрх, үүрэг хариуцлагыг нарийн тодорхойлох, зааглах хэрэгтэй байна.
- Ёс зүйн дүрмийн үнэт зүйлсийг Оросын нийтийн удирдлагын соёлд төлөвшүүлэх нь чухал ач холбогдолтой.

**Эх сурвалж**

Unless indicated otherwise, all data are sourced from OECD (2010), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments, unpublished.  
\* Data for Total Labour Force from OECD Labour Force Statistics Database; data for Central Government from OECD (2011), Government at a Glance 2011.  
† Data from International Labour Organization (ILO) LABORSTA Database and OECD National Accounts Statistics. See Methodological Note.

†† OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
~ OECD (2012), Restoring Public Finances, 2012 Update, OECD Publishing, Paris.  
e OECD (2010), Survey on the Compensation of Employees in Central/Federal Governments, unpublished.  
^ OECD (2012), Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related Pay in OECD Countries, unpublished.

**Нэмэлт материал**

OECD (2012), Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011), Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris.  
OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

<sup>3</sup> Уг индекс хамгийн ихдээ 1, багадаа 0 байдаг.



# ТӨРИЙН АЛБАНЫ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГА, ЗОХИЦУУЛАЛТЫН ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА

## МОНГОЛ УЛС

Үндсэн мэдээлэл	Хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалт	Тулгамдсан асуудал
Хууль эрх зүйн орчин	Хүний нөөцийн удирдлагын хэрэгжилт	Шинэтгэл
Төрийн албаны бүтцийн өөрчлөлт	Төрийн албаны удирдах ажилтны баг	Ёс зүй

### ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

<p><b>Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээнд хамаарах төрийн албан хаагчдын тоо (ХЭЕХ):</b></p> <p>2021: 208 864 Төрийн албан хаагч</p> <p><b>Нийт ажиллах хүчинд эзлэх төрийн албаны хувь хэмжээ:</b></p> <p>17%.<sup>1</sup></p>	<p><b>Төрийн албаны төв байгууллага:</b></p> <p>Төрийн албаны зөвлөл</p> <p><b>Засгийн газрын урсгал зардал (2020 он):</b></p> <p>11.76%<sup>2</sup></p>	<p><b>Засгийн газрын төвлөрөл</b></p> <p>Төвлөрсөн</p> <p><b>Сонгон шалгаруулалтын тогтолцоо:</b></p> <p>Карьерын тогтолцоо</p>
---	--	---

### ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

<p>ХЭЕХ–д бүх ажилтан, албан хаагчдыг хамардаг эсэх: Тийм</p> <p>ХЭЕХ–д гэрээт ажилтан, албан хаагчийг хамардаг эсэх: Тийм</p> <p>Нийтийн албанд хувийн хэвшилтэй адил хууль үйлчилдэг эсэх: Үгүй</p>	<p>Монгол Улсад<sup>3</sup> төрийн албыг улс төр, захиргаа, тусгай, үйлчилгээ гэж 4 ангилдаг. Үүнээс захиргаа, тусгай ангиллын албан хаагчдыг төрийн жинхэнэ албан хаагчид гэж үзэн үйл ажиллагааг нь Төрийн албаны тухай хууль болон түүнийг дагалдан гарсан 47 дүрэм, журмаар зохицуулдаг. Төрийн улс төрийн албан албан хаагчийн эрх зүйн байдлыг хуулиар тогтоох бөгөөд хуульд өөрөөр заагаагүй бол Төрийн албаны тухай хуулийн холбогдох заалтыг дагаж мөрдөнө.</p>	<p>Төрийн албан хаагчийн хөдөлмөрийн харилцаатай холбоотой бусад асуудлыг салбарын болон Хөдөлмөрийн тухай хуулиар зохицуулдаг. Коронавируст халдвар /КОВИД–19/-ын цар тахлаас урьдчилан сэргийлэх, тэмцэх, нийгэм, эдийн засагт үзүүлэх сөрөг нөлөөллийг бууруулах тухай хууль 2020 оны 4 дүгээр сараас 2022 оныг дуустал үйлчилж байгаа бөгөөд төрийн албан хаагчийн томилгоонд нөлөөлж байна.</p>
---	--	--

	Албан хаагчийн эрх:		Албан хаагчийн эдэлж байгаа хөнгөлөлт, урамшуулал:			Ажлаас халах дүрэм:	
	Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдэх	Жагсаал, цуглаан зохион байгуулах	Нийгмийн даатгал бүрэн төлдөг эсэх	Нийгмийн даатгал хэсэгчлэн төлдөг эсэх	Тэтгэврийн даатгал төлдөг эсэх	Ажлын байр хамгаалах	Насан туршийн ажлын байрны баталгаа
<b>Төрийн алба</b>	ТЗ, ТТ–Үгүй ТҮ–Тийм	ТЗ, ТТ–Үгүй ТҮ–Тийм	Тийм	Тийм	Тийм	Тийм	Тийм
<b>Хувийн хэвшил</b>	Тийм	Тийм	Тийм	Тийм	Тийм	Үгүй	Үгүй

### ТӨРИЙН АЛБАНЫ БҮТЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

<p>Төрийн албан хаагчдын тоо 2009–2021 оны хооронд 38,5 хувиар өсжээ. Нэг талаар энэ нь өргөн уудам нутаг дэвсгэрт тархан суурьшсан хүн амд төрийн үйлчилгээг хүргэх нэгж өртөг өндөр байгаагийн илрэл юм. Нийт ажиллах хүчинд төрийн албан хаагчид (төрийн өмчит улсын үйлдвэрийн газрын ажилтнуудыг эс тооцвол) 2021 оны байдлаар 17%-ийг эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ–ын гишүүн орнуудын дундаж болох 17.91%-ийн үзүүлэлттэй ойролцоо байна. Төрийн албан хаагчдын цалин 2020 оны дүнгээр ДНБ–д 11.76% эзэлж байгаа нь ЭЗХАХБ–ын гишүүн орнуудын дундаж үзүүлэлт болох 9.2%–тай ойролцоо байна.</p> <p>Төрийн албаны тухай хуулиар Төрийн албаны зөвлөлийг төрийн албыг манлайлагч хүчирхэг бүтэц болгон үйл ажиллагааг нь өргөжүүлсэн.<sup>4</sup> Зөвлөл бие даасан байдлаар УИХ–аас томилогдон ЗГХЭГ–тай нягт хамтран ажиллана. Зөвлөлд гүйцэтгэх болон хянах хангалттай эрх мэдэл, үүргийг оноосон. Зөвлөл шатлан дэвших, чадахуйн зарчмын хамгаалагч байж ажлаа УИХ–д тайлагнана. Төрийн албаны албан тушаал бүрийн тодорхойлолтыг томилох эрх бүхий этгээд боловсруулж, Төрийн албаны зөвлөлийн зөвшөөрлийг үндэслэн батална. Зөвлөл төрийн жинхэнэ албанд орох өрсөлдөөнт шалгалтыг (ерөнхий болон тусгай) зохион байгуулна. Суларсан орон тоог төрийн байгууллага дотроосоо буюу төрийн албан хаагчдаас нөхөж болно. Байгууллагын стратегийн төлөвлөгөө, байгууллага, нэгж болон төрийн жинхэнэ албан хаагч бүрийн жилийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тулгуурласан гүйцэтгэлийн удирдлагын шинэ хүрээтэй. Төрийн албаны зөвлөл хүний нөөцийн аудитыг зохион байгуулж эхэлж байгаа бөгөөд яам, агентлагийн хүний нөөцийн талаарх хууль бус шийдвэрийг хүчингүй болгох эрх мэдэлтэй. Төрийн үйлчилгээний чанар, хүртээмж, үр нөлөөнд хяналт тавих чиг үүрэгтэй Олон нийтийн хяналтын зөвлөл байгуулах шаардлагатай байна.</p>	<p>Шинэтгэлийн хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд үзүүлэх үр нөлөө:</p> <p>Өсөлт</p> <p>2000 оноос хойш хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт нь яам, агентлагуудын хөдөлмөр эрхлэлтийн түвшинд 50%–иас дээш нөлөөлсөн эсэх:</p> <p>Байхгүй</p>
--	--

<sup>1</sup> 2021 оны IV улирлын байдлаар нийт ажиллах хүч 1,226,504 гэж <https://1212.mn>–ээс авав.

<sup>2</sup> 2020 оны IV улирлын байдлаар ДНБ–ийг 37,453 их наяд төгрөг гэж [http://1212.mn/tables.aspx?tbl\\_id=DT\\_NS0\\_0500\\_001V1&13999001\\_select\\_all=0&13999001SingleSelect=\\_T1&ISIC\\_I\\_select\\_all=0&ISIC\\_ISingleSelect=&YearY\\_select\\_all=0&YearYSingleSelect=\\_2020\\_2019&viewtype=table](http://1212.mn/tables.aspx?tbl_id=DT_NS0_0500_001V1&13999001_select_all=0&13999001SingleSelect=_T1&ISIC_I_select_all=0&ISIC_ISingleSelect=&YearY_select_all=0&YearYSingleSelect=_2020_2019&viewtype=table)–ээс авав. Урсгал зарлагыг 4.44 их наяд төгрөг гэж тооцсон. Гэвч үндсэн хөрөнгийн элэгдэл хорогдлыг тооцоогүй.

<sup>3</sup> <https://legalinfo.mn/mn/detail/13025>

<sup>4</sup> Дэлхийн банк: “Өндөр чадавхтай төрийн албыг бий болгох нь: шинэтгэлийн явц, сургамж” тайлан, 2020 оны 12 дугаар сар.

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулсан байдал

<b>Төрийн албаны төв байгууллага:</b>	Төрийн албаны зөвлөл
<b>Үүрэг:</b>	Төрийн албаны зөвлөл нь хэрэгжүүлэх, хянах чиг үүрэгтэй. Засгийн газар хэрэгжүүлэх чиг үүрэгтэй.
<b>Харьяалал :</b>	Улсын Их Хуралд ажлаа тайлагнана.
<b>Чиг үүрэг:</b>	Төрийн албаны зөвлөлийн бүрэн эрх: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Зөвлөгөө өгөх, мэргэжил арга зүйн туслалцаа үзүүлэх (ёс зүйн хэм хэмжээ, Төрийн албаны шинэтгэл болон сайн засаглалын зарчмыг хэрэгжүүлэх, өөрчлөлтийн менежмент, төрийн захиргааны болон хүний нөөцийн менежмент, төрийн байгууллагын чиг үүргийн шинжилгээ, сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн хэрэгжилт, хөтөлбөр, төсөл, арга хэмжээний талаар);</li> <li>– Судалгаа, шинжилгээний ажлыг зохион байгуулах;</li> <li>– Маргаан хянан шийдвэрлэх;</li> <li>– Хүний нөөцийн аудит хийх;</li> <li>– Тоо бүртгэлийн нэгдсэн тогтолцоог бүрдүүлэх;</li> <li>– Хууль тогтоомжид нийцүүлэн эрх хэмжээнийхээ асуудлаар шийдвэр гаргах, өөрчлөх, биелэлтийг хангах;</li> <li>– Төрийн захиргааны байгууллагын тогтолцоо, бүтцийн ерөнхий бүдүүвчийг боловсруулан батлахад Улсын Их Хурал, Засгийн газарт санал өгөх;</li> <li>– Төрийн албаны шинэтгэлийн бодлого, стратеги, хүний нөөцийн бодлогын хэрэгжилтийн явц, үр дүнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх, түүний үр дүнд дээшлүүлэх талаар санал, зөвлөмж боловсруулах, улсын болон орон нутгийн төсвийн удирдлагын зардлын төслийг боловсруулах, хянаж батлах санал гаргах;</li> <li>– Төрийн албаны шалгалтыг зохион байгуулах.</li> </ul> Төрийн албаны тухай хуулиар Засгийн газар хэд хэдэн үүрэг хүлээж байна. Үүнд: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Төрийн бүтэц зохион байгуулалт, үйлчилгээ хүргэлттэй холбоотой стратегийн үүрэг (төрийн захиргааны байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг батлах; хөтөлбөрийн зохицуулалт, удирдлагын уялдаа холбоог хангах; яам, Засгийн газрын агентлаг, орон нутгийн захиргааны байгууллагын үйл ажиллагааны гүйцэтгэлд хяналт тавих, үүрэг, даалгавар өгөх, хэрэгжилтийг хангуулах, зөрчлийг арилгуулах, тэдэнд мэргэжил, арга зүйн зөвлөгөө өгөх; төрийн байгууллагууд чиг үүргээ хэрэгжүүлэн төрийн үйлчилгээг хүргэх гүйцэтгэлд хяналт шинжилгээ хийх)</li> <li>– Төрийн албаны шинэтгэлд гүйцэтгэх стратегийн үүрэг (шинэтгэлийн бодлого боловсруулах, хяналт шинжилгээ хийх, үнэлэх; төрийн албан хаагчдыг мэргэшүүлэх мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлэх хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэх)</li> <li>– Төрийн албатай холбоотой тухайлсан тодорхой чиг үүрэг (төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үр дүнд үнэлэх журам батлах; цалингийн харьцуулсан судалгаа хийх, цалин хөлс өөрчлөхтэй холбоотой саналаа УИХ-д өргөн барих; ТАЗ-ийн мэдэгдлийн дагуу томилгооны хууль бус шийдвэрийг хүчингүй болгох).</li> <li>– Төрийн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлэх, удирдах ажилтны манлайлах ур чадварыг хөгжүүлэх, төрийн албан хаагчийг давтан сургах, мэргэшүүлэх сургалтын хөтөлбөрийг төрийн албаны төв байгууллагатай хамтран боловсруулж хэрэгжүүлэх</li> </ul>

<b>Хүний нөөц, төсөв, цалинтай холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Төвөөс цалингийн сүлжээ, урамшуулал, орон тоо, төсвийн хуваарилалтыг тогтоож хянадаг. Яамд урамшууллын асуудалд тодорхой эрх мэдэлтэй.</li> <li>– Яамд, агентлагуудын орон тооны хязгаарыг Засгийн газар баталж, жилийн төсөв батлах үйл ажиллагааны хүрээнд Сангийн яам хянадаг. Орон тоог тооцохдоо тухайн салбарт шаардлагатай гарцыг бүтээх төсвийн санхүүжилтийн тооцоонд суурилдаг (жишээлбэл боловсрол, эрүүл мэндийн салбарт). Сургуулиудын тухайд элсэгчдийн тоо, багш сурагчийн харьцаа болон бусад хувьсах зардлаас хамаарна. Төсвийн байгууллагууд батлагдсан орон тооныхоо хүрээнд хүний нөөцөө зохицуулж ажилладаг. Төсвийн жилд тухайн орон тооны цалингийн зардал өөрчлөгдөхгүй, цалингийн зардлыг ангилал хооронд шилжүүлэн зарцуулах хориотой. Орон тооны тэлэлтийг хязгаарлагч нь Сангийн яам болж, хүний нөөц, ажлын ачаалал, ажилтнуудын бүтээмж гэхээсээ илүүтэй санхүүгийн боломжид тулгуурлан хүний нөөцийн асуудал шийдэгддэг байна.</li> </ul>
<b>Ангилал, зэрэглэл, сонгон шалгаруулалт, ажлаас чөлөөлөхтэй холбоотой чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Яамд сонгон шалгаруулалтад бага хэмжээнд нөлөөлж (Албан тушаалын тодорхойлолтын төслийг боловсруулан Төрийн албаны зөвлөлд хянуулж батлах зөвшөөрөл авахаар илгээх, тусгай шалгалтын ярилцлагын багийн 1 гишүүн болох), ажлаас халах асуудлыг (3 ба түүнээс дээш удаагийн гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр албан үүргээ хангалтгүй биелүүлсэн, гэмт хэрэг үйлдсэн нь нотлогдож шүүхийн тогтоол хүчин төгөлдөр болсон зэрэг үндэслэлээр) бие даан шийдвэрлэдэг.</li> </ul>
<b>Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх чиг үүргээ шилжүүлсэн байдал:</b>	Засгийн газраас баталсан ёс зүйн дүрмийг хэрэгжүүлж, хянадаг. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Төвөөс гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцоог бүрдүүлж, яамд, агентлагууд гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцоог хэрэгжүүлдэг.</li> <li>– Ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх асуудлыг яам, агентлагууд өөрсдийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу тохируулан өөрчилдөг.</li> </ul>
<b>Хүний нөөцийн стратегийн удирдлага</b>	
<b>Менежерүүдэд хүний нөөцийн удирдлагын харуцлагын тогтолцооны хүрээ үйлчилдэг эсэх:</b>	Үгүй. Хүний нөөцийн удирдлага нь стратегийн зорилтуудтай дам холбоотой (гүйцэтгэл, шагнал, зарим сургалт).
<b>Хүний нөөцийн удирдлагын зорилтот түвшин нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг чиглүүлдэг:</b>	Тийм
<b>Яам, газруудын хүний нөөцийн удирдлагын үнэлгээг тогтмол хийдэг эсэх:</b>	Үгүй
<b>Дээд болон дунд түвшний удирдлага дараах асуудлыг төлөвлөж тайлагнадаг эсэх:</b>	– Хүний нөөцийн дүрэм, хөдөлмөр эрхлэлт, цалин хөлсний зорилтуудыг дагаж мөрддөг.
<b>Урьдчилан төлөвлөдөг эсэх:</b>	Мэдээлэл байхгүй
<b>Урьдчилан төлөвлөх хугацаа:</b>	0
<b>Урьдчилан төлөвлөхөө харгалзан үздэг гол асуудлууд:</b>	Мэдээлэл байхгүй

# ТӨРИЙН АЛБАНЫ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГА, ЗОХИЦУУЛАЛТЫН ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА

## МОНГОЛ УЛС

### ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

ЭЗХАХБ–ын гишүүн олон улс орнуудад хүний нөөцийн ихэнх асуудлыг шийдвэрлэх эрхийг ажил олгогчид буюу яам, агентлагт нь шилжүүлж өгсөн. Эрх шилжүүлсэнтэй холбоотойгоор яамд, агентлагуудын үүрэг хариуцлага нэмэгдэнэ.

Хүний нөөцийн асуудлыг төрийн албаны төв байгууллагаас яам, агентлагт нь эрх шилжүүлэхэд олон улсын жишгээр дараах нөхцөл бүрдсэн байх шаардлагатай. Манай улсад нөхцөл байдал ямар байгааг дараах хүснэгтэд харуулав.

№	Нөхцөл	Манай улсын өнөөгийн байдал
1	Төрийн бүх байгууллагыг хамарсан Хүний нөөцийн удирдлагын мэдээллийн систем (ХНУМС)	ТАЗ–өөс ХНУМТ цахим системийн 12 модулиас 2020–2022 онд 5 модулийг хөгжүүлсэн. <sup>5</sup> Мөн Сангийн яамны цалингийн нэгдсэн системтэй мэдээлэл солилцож байна. Статистик тайлан, бүрэлдэхүүн хөдөлгөөний өөрчлөлт, бүртгэлийг шинэчлэв.
2	Орон нутаг, доод шатанд хариуцсан ажлаа хийх чадварлаг төрийн албан хаагч	Төрийн албан хаагчдын 2019 оны аттестатчиллын дүнгээр 92.5 хувь А, Б үнэлгээтэй ч хөндлөнгийн үнэлгээ 64 хувь. Танил талаа ажилд авч, албан тушаалд томилж байгаа нь төрийн албаны чадахуйн зарчмыг дордуулж байна. Төрийн албанд шилжилт хөдөлгөөн 2009–2012 онд 9% байснаа 2019 онд 22.3% болж нэмэгдсэн.
3	Хүний нөөцийн удирдлагын аудитын мөчлөгийг бүхэлд нь хэрэгжүүлэх чадавхтай дээд байгууллага	ТАЗ хүний нөөцийн аудитыг төрийн албанд шинээр нэвтрүүлэх бэлтгэл ажлыг хангаж байна. Гарын авлага боловсруулж, сургалт, туршилт хийж байна.
4	Санхүүгийн сайн хяналттай төсвийн үр дүнтэй үйл явц	ТАЗ–ийн ХНУМТ цахим системийг Сангийн яамны Цалин хөлсний нэгдсэн системтэй холбосноор цалин хөлсийг зөрүүтэй тогтоох, олгох, давхардал үүсэхээс сэргийлэх боломж бүрдсэн. Шилэн дансны хуулиар иргэд хяналт тавих боломжтой болсон.

Монгол Улсад төрийн албаны хүний нөөцийг төвлөрсөн байдлаар удирдаж байна. Төрийн албаны зөвлөл албан тушаалын тодорхойлолт хянаж зөвшөөрөл олгох болон бусад олон чиг үүргийг хэрэгжүүлж, зарим асуудлыг шууд удирддаг. Яамд, агентлагуудад төвөөс журамласан зарчмын дагуу зарим үүрэг хариуцлагыг хүлээлгэж өгсөн байдаг. Засгийн газар хөдөлмөр эрхлэлтийн харьцангуй эрх тэгш орчныг бий болгосон.

Монгол Улс хүний нөөцийн стратегийн удирдлагыг хэрэглэдэггүй. Удирдах ажилтнууд олон асуудлыг хариуцан тайлагнах үүрэггүй ба шууд удирдлагадаа хүний нөөцийн зарим асуудлаар мэдээлэл хийдэг. Удирдах ажилтнуудын гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ хүний нөөцийн зорилтот түвшнийг харгалзан үздэггүй. Яамдын хүний нөөцийн чадавхыг тогтмол үнэлдэггүй. Хүний нөөцөө урьдчилан төлөвлөдөг талаар мэдээлэл байхгүй.

<sup>5</sup> ТАЗ. “Төрийн албаны шинэтгэл” илтгэл, нийтлэлийн цахим ном.

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Сонгон шалгаруулалт:** Төрийн албаны анхан шатанд төвөөс зохион байгуулдаг өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтын зарчмаар ордог. Карьерын тогтолцоотой. ТАЗ–өөс төрийн албаны ерөнхий болон тусгай шалгалтыг тус тус зохион байгуулдаг. Төрийн албаны ерөнхий шалгалтад тэнцсэн иргэд шууд төрийн албан хаагч болохгүйгээр төрийн албаны нөөцөд 3 жилийн хугацаатай орно. Тухайн албан тушаалд тохирсон тусгай шалгалт явуулж, удирдан зохион байгуулах, дүн шинжилгээ хийх, асуудал шийдвэрлэх, манлайлах, багаар ажиллах, бичгийн болон ярианы чадварыг үнэлнэ. Монгол Улсын хувьд төрийн албаны тусгай шалгалтад өрсөлдөөн бага байгаа нь статистик мэдээгээр харагдаж байна. Төрийн жинхэнэ албаны удирдах албан тушаалд 2019 онд 29 сул орон тоо зарласан боловч, 30 хүн сонгон шалгаруулалтад оролцож, улмаар 23 сул орон тоог нөхсөн.<sup>6</sup> Төрийн жинхэнэ албаны удирдах албан тушаалд 2020 онд 450 сул орон тоо зарласан боловч, 420 хүн сонгон шалгаруулалтад оролцож, улмаар 350 сул орон тоог нөхсөн.<sup>7</sup> Төрийн жинхэнэ албаны удирдах албан тушаалд 2021 онд 441 сул орон тоо зарласан боловч, 398 хүн сонгон шалгаруулалтад оролцож, улмаар 343 сул орон тоог нөхсөн.<sup>8</sup> Төрийн жинхэнэ албаны гүйцэтгэх албан тушаалд 2019 онд 56 сул орон тоо зарласан боловч, 27 хүн сонгон шалгаруулалтад оролцож улмаар 13 сул орон тоог нөхсөн. Төрийн жинхэнэ албаны гүйцэтгэх албан тушаалд 2020 онд 1581 сул орон тоо зарласан боловч, 684 хүн сонгон шалгаруулалтад оролцож улмаар 578 сул орон тоог нөхсөн. Төрийн жинхэнэ албаны гүйцэтгэх албан тушаалд 2021 онд 2802 сул орон тоо зарласан боловч, 2403 хүн сонгон шалгаруулалтад оролцож улмаар 1651 сул орон тоог нөхсөн. Зарим төрийн захиргааны болон нутгийн захиргааны байгууллагын гүйцэтгэх албан тушаалын сул орон тоо зарлаад нөхөж чадахгүй байгаа нь шалгуур хэт өндөр, цалин бага байгаатай холбоотой. Хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлт нийлүүлэлт зөрүүтэй, хүний нөөцийн асуудал нийтлэг байна. Өөрөөр хэлбэл, төрийн жинхэнэ албаны удирдах албан тушаалын 1 сул орон тоонд 1 нэр дэвшигч, гүйцэтгэх албан тушаалын 2 сул орон тоонд 1 л нэр дэвшигч өрсөлдөж байна. Тусгай шалгалтад босго оноо байхгүй. Өрсөлдөөн нэн бага байгаа нь тухайн албан тушаалд тавигдах шаардлага хангасан нөөц дутмаг байгаагийн илрэл юм.

**Цалин, хөлс:** Төрийн албаны ангиллаас хамаарч төрийн албан хаагчийн цалин хөлс нь өөр өөр бүрдэлтэй. Төрийн захиргааны албан хаагчийн цалин хөлс нь албан тушаалын цалин, төрийн алба хаасан хугацааны, цолны, зэрэг дэвийн, докторын зэргийн нэмэгдэл болон нэмэгдэл хөлснөөс бүрдэнэ. Улсын хэмжээнд цалингийн нэгдсэн сүлжээтэй. Албан хаагчдын ажил, албан тушаалын зэрэглэл тогтоох тогтолцоо тухайн ажилтны алба хашиж буй байгууллагын эрх мэдэлд үндэслэсэн гэж хэлж болохоор байна. Цалингийн шатлал хоорондын зөрүү бага, давхцал ихтэй. Төрийн албан хаагчийн үндсэн цалингийн доод жишиг (515,629 төгрөг) нь өнөөгийн байдлаар хөдөлмөрийн хөлсний доод хэмжээ (420,000 төгрөг)–ээс ялимгүй дээгүүр, тэтгэврийн доод хэмжээ (500,000 төгрөг)–тэй ижил шахам, өрхийн сарын дундаж зарлага (1,519,398 төгрөг)–аас 3 дахин бага байгаа нь төрийн албаны нэр хүнд, үнэлэмжийг бууруулж байгаа төдийгүй чадварлаг ажилтнууд төрийн албанаас дайжих буюу гарах, орчин цагийн өөрчлөлтөд нийцсэн шинэ мэргэжил, бүтээлч сэтгэлгээтэй мэргэжилтнүүд төрийн албанд орохоос татгалзах нэг шалтгаан болж байна.<sup>8</sup> Бусад улс, орнуудын жишгээс үзэхэд цалин хөлс, хангамж, урамшуулал хангалттай биш ба энэ талаар баримтлах бодлого тодорхой бус байх нь

**Гүйцэтгэл:** Төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийг 1994 оноос хойш үнэлж эхэлсэн боловч нэг ижил загвараар, хэлбэр төдий явуулж байсан тул үйл ажиллагаанд мэдэгдэхүйц нөлөө үзүүлээгүй. Төрийн албан хаагчдын 92,5 хувь нь 2019 онд “А”, “Б” үнэлгээ авч байна. Гэвч хөндлөнгийн үнэлгээгээр төрийн бодлого, үйлчилгээний талаарх иргэдийн сэтгэл ханамж 64 хувьтай гарсан. ЗГХЭГ 2019, 2020 онд төрийн байгууллага, түүний нэгж, албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах талаар холбогдох журам, аргачлалыг боловсруулан гаргаж гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт, тайлагнах явцыг тодорхой болгосон. Энэ нь Монгол Улсын Төсвийн тухай хуульд заасан төсвийн захирагчийн дээд шатны төсвийн захирагчтай байгуулах үр дүнгийн гэрээний зохицуулалттай нийцэж байгаа. Төрийн албан хаагчийн өмнөө тавьсан гүйцэтгэлийн зорилт нь харьяалах үйл ажиллагааны нэгжийн зорилготой нийцэж байх учиртай. Албан тушаалын тодорхойлолтод заасан гүйцэтгэх ажил, үүргээ хэрхэн биелүүлснээр нь төрийн албан хаагч бүрийг үнэлж байна. Хэрэгжилт бодит байдал дээр харилцан адилгүй байна. Монгол Улс гүйцэтгэлийн үнэлгээг үндэслэн хүний нөөцийн зарим шийдвэр гаргадаг. Төрийн жинхэнэ албан хаагч гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулан батлуулж, жилд хоёр удаа тайлагнаж үнэлүүлдэг. Шалгуур үзүүлэлтийг ашиглан гүйцэтгэлийн зорилт, арга хэмжээний биелэлт, мэдлэг чадварын үнэлгээ, хандлагыг харгалзан үздэг. Үнэлгээ нь карьерын өсөлт, хөгжилтөд бага, цалин хөлсөнд дунд зэрэг нөлөөлдөг. Төрийн жинхэнэ албан хаагч ажлын гүйцэтгэлдээ хагас жил тутам сарын үндсэн цалингаас тооцож бодсон урамшуулал авна. Багш, эмч, эмнэлгийн ажилтан зэрэг төрийн үйлчилгээний албан хаагч гүйцэтгэлийн улирлын урамшуулал цалингийн 40%–иас хэтрэхгүй байна.

төрийн албанаас олноор гарах буюу “Их дайжилт”–ын нэг үндсэн хүчин зүйл болж байгааг олон улсын судалгааны дүн нотолсон. Иймээс төрийн албан хаагчийн бүтээмж, цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх асуудлыг анхаарч зохистой зөв гарц шийдэл олох шаардлагатай.

Төрийн албаны цалин хөлсний бодлого, түүний өнөөгийн хэмжээ, сүлжээний талаар хийсэн анхан шатны дүн шинжилгээнээс харахад төрийн албаны цалин хөлсний нэгдсэн бодлого, зарчим, тогтолцоо боловсронгуй болгох гэсэн дүгнэлт гарч байна. Үүнд нөлөөлж буй хүчин зүйлс гэвэл:

1. Цалингийн хэмжээ, сүлжээ, итгэлцүүр тогтоох эрхийг хуулиар өөр өөр субъектүүдэд өгчээ. Энэ нь субъектүүдийн эрх мэдлийн нөлөөллөөс хамаарч байгууллага болон салбарын хооронд цалин хөлсний ялгаатай байдал үүсэж байна. Төрийн үйлчилгээ үзүүлдэг эмч, багш, сувилгач нарын хувьд цалингийн сүлжээний шатлалууд нь бага зөрүүтэй.
2. Цалин тогтоох бодит бус өрсөлдөөний явцад “Ижил ажил эрхэлж байгаа хүмүүс ижил цалин хөлс олгох зарчим” алдагдсанаас төрийн байгууллага хоорондын болон төрийн албан хаагчдын цалин хөлсний хэт ялгамжтай байдлыг бий болгосон. Байгууллагын эрх мэдлийн ялгаа шатлалаас хамаарч албан тушаалын үндсэн цалингийн хэмжээ 3–4 дахин ялгамжтай

<sup>6</sup> ТАЗ: Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны үйл ажиллагааны тайлан. Төрийн албан хаагчийн улсын нэгдсэн тоо бүртгэлийн тайлан. 2020 он.

<sup>7</sup> ТАЗ: Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2020 үйл ажиллагааны тайлан. Төрийн албан хаагчийн улсын нэгдсэн тоо бүртгэлийн тайлан. 2021 он.

<sup>8</sup> ТАЗ: Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2021 үйл ажиллагааны тайлан. Төрийн албан хаагчийн улсын нэгдсэн тоо бүртгэлийн тайлан. 2022 он.

<sup>9</sup> ТАЗ–ийн 2019 оны 16 тогтоолоор баталсан “Төрийн албан тушаалд шатлан дэвшүүлэх журам”–ыг ашиглав.

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

болсон байх бөгөөд зарим салбарт цалинг хэдэн хувиар нэмэгдүүлсэн байхад зарим албан тушаалын цалинг 2 дахин нэмэгдүүлэх шийдвэр гаргасан байдаг.

3. Хууль тогтоох эрх мэдлийн болон парламентын хяналтыг хэрэгжүүлэгч байгууллагууд, шүүх эрх мэдлийн, тэр дундаа, шүүхийн захиргааны байгууллагын албан тушаалын цалинг мэдэгдэхүйц нэмэгдүүлэх шийдвэр гарсан байна. Харин гүйцэтгэх засаглалын байгууллага, ялангуяа Засгийн газрын агентлагууд нутгийн захиргааны байгууллагын албан хаагчдын хэмжээнд цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх асуудал судалгааны шатанд байна.

Сум, багт ажилладаг төрийн албан хаагчийн цалин хамгийн доод хэмжээнд, мөн нийгмийн бусад баталгаагаар хангах боломж бололцоо хязгаарлагдмал байгаа нь залуус очиж ажиллахгүй байх, хүний нөөцийн хомсдол, дутагдал үүсэх, албан тушаалын сул орон тоо нөхөгдөхгүй байх, орон нутгийн захиргааны байгууллага чадавхжиж, бэхжихгүй байх нэг шалтгаан болж байна.

Засгийн газрын 2020–2024 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөрийн 2.5.4 дэх заалтад “Хөдөлмөрийн зах зээлийг орчин үеийн хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэн шинэчилж, бүтээмж, үр дүнд суурилсан цалин хөлс, ажлын үнэлгээний систем нэвтрүүлж, зайнаас болон цагаар ажиллах уян хатан зохицуулалт бий болгон хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлнэ” гэсэн зорилтын хүрээнд нийгмийн суурь үйлчилгээ үзүүлдэг төрийн байгууллагуудын үйлчилгээний чанар, хүртээмжийг сайжруулах, албан хаагчдын цалинг үе шаттай нэмэгдүүлэх, ажлын ачаалал, ур чадвар, мэргэшил, ажлын үр дүн зэргээс хамаарсан цалин хөлс, урамшууллын тогтолцоог бий болгохоор зорьж байна.

Өнөөгийн төрийн албаны ангилал, зэрэглэл цалин хөлсний тогтолцоо нарийн төвөгтэй. Улс төр, захиргаа, тусгай алба тус бүр дотроо албан тушаалын зэрэглэлтэй. Төрийн үйлчилгээний алба нь долоон зэрэглэлтэй, Үүнд: ерөнхий дэмжлэг үзүүлэх, шинжлэх ухаан, мэргэжлийн боловсрол, бага болон дунд боловсрол, эмнэлэг, соёл урлагийн салбар хамаарна. Төрийн захиргаа 15, тусгай алба 18 зэрэглэлтэй, ерөнхий үйлчилгээ 12, эрүүл мэндийн үйлчилгээ 9, соёл урлаг 7, шинжлэх ухаан 7, сургуулийн өмнөхөөс дунд боловсрол 5, мэргэжлийн боловсрол 7 зэрэглэлтэй ажээ. Хоол, унааны зардал олгодог. Төрийн үйлчилгээний албан хаагчдын цалингийн 5 шатлалыг 1 болгосон.

Цалин хөлс тогтоохдоо зах зээлийн ямар нэгэн харьцуулалтад тулгуурладаггүй. Ажиллаж байгаа байгууллага, ажилласан жил бол бүх ангилал, зэрэглэлийн үндсэн цалинг тодорхойлогч хамгийн чухал хүчин зүйл юм. Боловсрол, гүйцэтгэлийг мөн харгалзан үздэг. Ажилласан жилээр нэмэгдэл тогтоодог байна.

**Шатлан дэвшүүлэх үйл явц:** Сул орон тоог байгууллага дотроосоо шатлан дэвшүүлэх, нөөцөөс авах, нээлттэй сонгон шалгаруулалт зарлах гэсэн дарааллаар нөхдөг. Мэргэжил, ажилласан жил, гүйцэтгэлийн үнэлгээ, мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан эсэх, ёс зүй, сахилгын шийтгэл авсан эсэх зэргийг харгалзан, тухайн ажилтныг шатлан дэвшүүлэх саналын үндсэн дээр шатлан дэвшүүлдэг.<sup>9</sup> Төрийн албан тушаалын нээлттэй сонгон шалгаруулалт хийх захиалга өгсөн бол ТАЗ тусгай шалгалт зохион байгуулж байна. Ангилал алгасахгүй. Төлөөлөл багатай бүлгүүдийг дэмжих зарим төрлийн бодлоготой. Жишээлбэл, яамдын Төрийн нарийн бичгийн дарга, агентлагийн даргын албан тушаалд эмэгтэйчүүд 15%-ийг эзлэх квоттой байгаагаас 12.8%, аймаг, нийслэл, сум, дүүргийн ЗДТГ-ын дарга, ИТХ-ын нарийн бичгийн даргын албан тушаалд эмэгтэйчүүд багадаа 40%-ийг эзлэх квоттой байгаагаас 52.7%-ийг тус тус эзэлж байна.<sup>10</sup>

**Шилжилт хөдөлгөөн:** Төрийн байгууллага хооронд албан хаагчийг сэлгэн ажиллуулах явдал өмнө нь ховор байжээ. Харин төрийн албан хаагчдын хүсэл сонирхлыг харгалзахгүйгээр удирдлага нь шийдвэр гаргаж байсан тохиолдол гарч байв. Төрийн албаны тухай хууль төрийн байгууллагуудын хооронд ажилтнуудыг сэлгэн ажиллуулах явдлыг дэмжин хөгжүүлэхийн тулд байгууллага хооронд тохиролцон, албан хаагчийг зөвшөөрснөөр шилжүүлэн, сэлгэн ажиллуулах боломжийг 2019 онд нээж өгсөн юм. Төрийн албан хаагч нэг албан тушаалд 10-аас дээш жил ажилласан бол өөртэй нь зөвшилцсөний үндсэн дээр цалин хөлс, ангилал, зэрэглэлийг хэвээр хадгалсан өөр ажил, албан тушаалд шилжүүлэн ажиллуулж болно. Төрийн албан хаагчийн карьер нь анх ажилд орсон байгууллагадаа босоо чиглэлд албан тушаалын шат ахидаг. Төрийн албанд шилжилт хөдөлгөөн мэдэгдэхүйц нэмэгдсэн болохыг 2009–2012 онд ойролцоогоор 9% байснаа 2019 онд 22.3%-д хүрснээс харж болно. Энэ мэдээлэл нь төрийн албыг янз бүрийн шалтгаанаар орхисон хүмүүсийн нийт тоо боловч энэхүү огцом өсөлтийн үндсэн шалтгаан нь улс төржилт юм. УИХ-ын болон орон нутгийн сонгуулийн дараа төрийн албанд ихээхэн халаа сэлгээ явагддаг. Үнэ цэнтэй, ур чадвартай мэргэшсэн албан хаагчид ажлаас халагдсанаар ур чадварын хомсдолыг улам гүнзгийрүүлж, ард иргэдэд төрийн үйлчилгээг хүргэх ерөнхий чадвар, чансааг сулруулж байна.

Үндсэн цалинг тодорхойлох гол хүчин зүйлс	Тэргүүн түшмэл	Эрхэлсэн түшмэл	Мэргэжилтэн	Нарийн бичгийн дарга	Техниж, туслах
Боловсрол <sup>9</sup>	○	◐	◐	○	○
Чиг үүрэг	●	●	◐	○	○
Яам	●	●	●	●	●
Гүйцэтгэл	◐	◐	◐	◐	◐
Нас	●	●	●	●	●
Албан тушаалд ажилласан жил	●	●	●	●	●
Ажлын туршлага	◐	◐	◐	○	○

● Чухал    ◐ Тодорхой хэмжээнд харгалзан үздэг    ○ Чухал биш

<sup>10</sup> ТАЗ-ийн Төрийн албан хаагчийн улсын нэгдсэн тоо бүртгэлийн 2021 оны тайлангийн товч танилцуулгаас Жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах тухай хуулийн хэрэгжилтийн хэсгээс авлаа.



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ

**Сургалт:** Төрийн байгууллага бүр төрийн албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөртэй байх үүрэгтэй болсон. Сургалтын хэлбэр, хугацаа харилцан адилгүй байдаг. Удирдлагын академиас төрийн шинэ албан хаагчийг 40 цагийн сургалтад хамруулдаг. Тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн албан тушаалд ажиллаж буй албан хаагчид мэргэшүүлэх сургалтад хамрагддаг. Мэргэшүүлэх сургалтын гэрчилгээтэй байх нь шатлан дэвшихэд тавигддаг шалгуур юм. Албан хаагч жилд хамрагдах сургалтын дундаж хугацаатай холбоотой мэдээлэл байхгүй байна.

**Ажлын нөхцөл:** Төрийн албан хаагчид ажлын цагаа бүртгүүлдэг. Гэвч цаг ашиглалтын талаар судалгаа, нэгдсэн мэдээлэл байхгүй байна.

**Долоо хоногт ажиллах цаг:** Хөдөлмөрийн тухай хуулийн 84.1 дэх хэсэгт заасны дагуу долоо хоногийн ердийн ажлын цаг 40-өөс илүүгүй байна.

**Ээлжийн үндсэн амралтын хоног:** 15 хоног дээр ажилласан жилээс хамаарч нэмэгдэнэ.

**Жилд тохиох бүх нийтээр амрах баярын өдрийн тоо:** 15 (2021 онд)

**Төрийн албан хаагчийн ажилласан цаг (жилд):** Мэдээлэл байхгүй байна.

## ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ БАГ

Монгол Улс удирдах ажилтны багийг тусад нь авч үзэж, бусад төрийн албан хаагчдаас өөр хүний нөөцийн удирдлагын арга хэлбэрийг хэрэгжүүлдэггүй. Хэдий удирдах ажилтны бие даасан баг гэж байхгүй боловч удирдах, гүйцэтгэх, туслах гэсэн албан тушаалын төрөлтэй бөгөөд удирдах албан тушаалтны нөөцийн бүртгэлийг ТАЗ хөтөлнө гэж хуульчилсан боловч бүртгэл, мэдээлэл байхгүй. Засгийн газраас албан тушаалын тодорхойлолтыг баталж, тэргүүн түшмэлийн сургалтад хамруулдаг. Удирдах ажилтан болж өсөх ирээдүйтэй карьераа эхэлж байгаа төрийн албан хаагчийг олж тодруулах бодлого байхгүй. Хүний эрхийн комисс, Шүүхийн ерөнхий зөвлөл, ТАЗ-ийн зарим гишүүдийн

сул орон тоог нээлттэй зарлах, сонсгол хийх хуулийн зохицуулалттай. Сайд өөрийн салбарын дэд сайд, төрийн нарийн бичгийн даргын томилгоонд нөлөөлдөг. Яамдын Төрийн нарийн бичгийн дарга, агентлагийн дарга нар өөрийн байгууллагын эрхэлсэн, ахлах, дэс түшмэл, туслах ажилтнуудыг томилдог. Зөвлөхүүд сайдаа дагаад өөрчлөгддөг. Улс төрийн албан хаагчаас бусад төрийн албан хаагч нь нам бус. Засгийн газрын бүрэлдэхүүнд өөрчлөлт орох нь төрийн захиргааны албаны хаагчийг халах, сэлгэх үндэслэл болдоггүй боловч УИХ, орон нутгийн сонгуулийн дараа төрийн албанд шилжилт хөдөлгөөн эрс нэмэгддэг (2009–2012 онд 9% байснаа 2019 онд 22.3% болж нэмэгдсэн).

## ШИНЭТГЭЛ

“Алсын хараа–2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлогод иргэндээ үйлчилдэг, мэргэшсэн, чадварлаг, ил тод, үр нөлөөтэй, ухаалаг төрийн албыг төлөвшүүлнэ гэж заасан. Уг бодлогыг 3 үе шаттай хэрэгжүүлэх ба чадахуйн зарчимд суурилсан мэргэшсэн, тогтвортой төрийн албыг бэхжүүлж, төрийн үйлчилгээний үр дүн, үр нөлөөг дээшлүүлэх, нийгмийн хөгжлийг дэмжсэн, үр нөлөөтэй, цомхон төрийн албыг төлөвшүүлж, төрийн үйлчилгээний менежментийг олон улсын түвшинд хүргэж хөгжүүлэх зорилт дэвшүүлэн ажиллаж байна.

Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагыг бие даасан, хараат бус байгууллага хэрэгжүүлж ирсэн бол дэлхий нийтийн сүүлийн үеийн чиг хандлагаас ажиглахад энэ чиг үүргийг гүйцэтгэх засаглалын үндсэн бүтцийн байгууллага хариуцах нь түгээмэл болжээ. Цаашид бодлого, төлөвлөлт хийж, олон улсын жишгээр хүний нөөцийн удирдлагын төвлөрлийг сааруулж, яам, агентлагт (ажил олгогч) төрийн албаны хүний нөөцөө удирдах эрхийг нь шилжүүлэх шаардлагатай.

## ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ

1. Улс төрийн төлөвшил, намын санхүүжилт, улс төрийн томилгоо (сонгуулийн дараа төрийн албанд шилжилт хөдөлгөөн эрс нэмэгддэг).
2. Захиргааны үндсэн бүтцийг оновчтой, төрийн албыг цомхон, стратегийн шинж чанартай болгох (Төрийн албан хаагчдын тоо 2009–2021 онд 38,5 хувиар өсжээ).
3. Зарим чиглэлээр хүний нөөцийн дутагдалтай. Жишээ нь: сувилагч, эмч, мэдээллийн технологийн ажил мэргэжил.
4. Олон улсын жишгээр авч үзвэл ТАЗ хуулиар хоёрдмол үүрэг хүлээжээ. Төрийн албыг хянах, хэвийн ажиллагааг хангах,

5. Төрийн албаны зэрэглэлийн бүтэц нь системтэй ажлын байрны шинжилгээ, гүйцэтгэх чиг үүргийн ангилалд үндэслээгүй. Ижил төстэй албан тушаалууд өөр зэрэглэлд хамаардаг.

<sup>11</sup> Дэлхийн банк. “Өндөр чадавхтай төрийн албыг бий болгох нь: шинэтгэлийн явц, сургамж” тайлангийн 38 дугаар хуудас. 2020 он. Улаанбаатар хот



# ТӨРИЙН АЛБАНЫ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ЗАРИМ НЭР ТОМЬЁОНЫ ТАЙЛБАР<sup>1</sup>

## А

### **Авьяаслаг ажилтан** /Talent/

Хариуцсан ажил, үүргээ гүйцэтгэхэд шаардагдах мэдлэг, ур чадвар, туршлага болон бусад холбогдох шинж чанаруудыг өөртөө шингээсэн, түүнийгээ хөгжүүлж чаддаг хүнийг хэлнэ.

### **Ажил таслалт** /Absenteeism/

Өвчний болон бусад хүндэтгэх болон хүндэтгэх шалтгаангүйгээр хариуцсан ажил, үүргээ гүйцэтгээгүй байдал.

### **Ажил, үүргийн хуваарилалт** /The distribution of posts/

### **Ажилд авах асуудлыг тухайн яам, агентлаг бие даан шийдвэрлэх** /Discretionary hiring/

Төрийн албан тушаалд сонгон шалгаруулах асуудлыг тухайн яам, агентлаг олгогдсон эрх мэдлийн хүрээнд бие даан шийдвэрлэх эрхтэй.

### **Ажилд авах үйл явц** /Recruitment/

Ажилд авах үйл явц нь тухайн байгууллагад өнөөгийн болон ирээдүйн хэрэгцээнээс үүсэж буй тодорхой албан тушаалд тавигдах болзол, шаардлагыг хангаж буй чадварлаг ажилтны нөөцийг судалж татах, бүрдүүлэх, сонгож үнэлэх үйл явц юм.

### **Ажилдаа хандах хандлага** /Work attitude/

### **Ажилласан жилд суурилсан тогтолцоо** /Seniority based system/

Тухайн байгууллагад албан хаагчийн ажилласан жилээс хамаарч зэрэг дэв, цалин нэмэгдэх үйл явц.

### **Ажиллах нөхцөл** /Work conditions/

### **Ажиллах орчин** /Work environment/

### **Ажиллах цогц чадамж** /Working Competency/

Гүйцэтгэл болон өөрчлөлтийг удирдах цогц чадамж.

### **Ажлаас чөлөөлөх, халах** /Dismissal/

### **Ажлын агуулга** /Job content/

Албан хаагчийн гүйцэтгэх чиг үүрэг, хүлээх хариуцлагатай холбоотой.

### **Ажлын байр** /Work place/

Ажилтны үйл ажиллагаа явуулж буй орон зай.

### **Ажлын байрны хувийн туслахын үйлчилгээ** /Workplace personal assistance service/

### **Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ** /Evaluation of work performance/

Тав ба түүнээс доош зэрэглэлийн төрийн албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ.

### **Ажлын туршлага** /Work experience/

### **Алагчлалгүй, тэгш хандах зарчим** /Impartiality/

### **Албан байрны баталгаатай байдал** /Job security/

### **Албан тушаалын ангилал, зэрэглэлд суурилсан тогтолцоо** /Grade based system/

### **Албан тушаалын тогтолцоо** /Position based system/

Төрийн албанд ажилд авах тогтолцоо нь карьерын болон албан тушаалын гэсэн 2 төрөлтэй.

### **Албан тушаалын тодорхойлолт** /Job description/

Албан тушаалын тодорхойлолт гэж тухайн албан тушаалын зорилго, ерөнхий болон нэмэлтээр гүйцэтгэх үүрэг даалгавар, хариуцах чиг үүрэг, хүлээх хариуцлага, ажил үүргээ хэрэгжүүлэхэд тавигдах мэдлэг чадвар, шаардлагатай ажиллах орчин, нөхцөл зэргийг тусгасан баримт бичгийг хэлнэ. Албан тушаалын тодорхойлолтод байгууллагын бүтэц, чиг үүргийн талаар тусган оруулна.

### **Албан тушаалын шаардлага, болзлыг хангаж байгаа эсэхийг нягтлах** /Qualification reviews/

### **Арын албаны чиг үүргийг нэгтгэх** /Integrating back-office functions/

### **Аутсорсинг буюу бусдаар гүйцэтгүүлэх** /Outsourcing/

Төрийн байгууллага зарим чиг үүрэг болон түүний хүрээнд хийж гүйцэтгэх зарим үйл ажиллагааг хуулийн этгээдээр гүйцэтгүүлэх зохицуулалт.

### **Ашиг сонирхлын зөрчил** /Conflict of interest/

Ашиг сонирхлын зөрчил гэж нийтийн албан тушаалтан албаны бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэх үед түүний хувийн ашиг сонирхол нийтийн ашиг сонирхолтой зөрчилдөх болон албан үүргээ тэгш, шударгаар хэрэгжүүлэхэд харшаар нөлөөлж болохуйц нөхцөл байдлыг хэлнэ.

<sup>1</sup> Энэхүү бүтээлд дурдагдаж байгаа үгс 2 эх сурвалжаас авсан тайлбартай. Нэгд. Англи номд дурдсан нэр томьёог монголоор тайлбарласан хэсэгтэй. Хоёрт. Стандарт, хэмжил зүйн газрын даргын 2018 оны С/04 дүгээр тушаалаар баталсан "Монгол Улсын стандарт MNS ISO 30400:2018 Хүний нөөцийн менежментийн нэр томьёо" стандарт болон бусад эх сурвалжийг ашиглав.

# Б

**Баримт бичгийг нягталж шалгах үйл явц** / Document screening/

**Бенчмаркинг** /Benchmarking/

Бенчмаркинг гэж аливаа байгууллагуудыг эрхлэх асуудлын хүрээний онцлог шинж, гүйцэтгэлээр нь харьцуулах үйл явцыг хэлнэ.

**Бие даан суралцах** /Independent learning/

Тухайн ажилтан мэдлэг, чадвараа ямар нэг чиглүүлэг, зааварчилгаагүй хөгжүүлэх үйл явц.

**Боловсролын шаардлага, болзлыг хангасан эсэх** /Educational qualification/

**Бүтэцлэгдээгүй өгөгдөл** /Unstructured data/

Бүтэцлэгдээгүй өгөгдөл нь урьдчилан тохируулсан загвар схемийн дагуу эвлүүлээгүй мэдээллийг илэрхийлдэг бөгөөд үүнд цахим шуудан, мессеж, зураг, видео болон аудио файл, нийгмийн сүлжээний бичлэг зэрэг багтдаг.

**Бүтээлийн чөлөө** /Sabbatical leave/

Шинжлэх ухаан, соёлын салбарт бүтээлийн чөлөө авах нь түгээмэл. Заримдаа төрийн албанд тодорхой үр дүнд хүрэх үүрэг даалгавар өгч бүтээлийн чөлөө олгодог.

**Бүтээмж** /Productivity/

Төрийн ажил, үйлчилгээг хүргэх, мэдлэг бүтээх, ажил үйлчилгээг сайжруулахад чанарын өөрчлөлт гаргах нөхцөл байдлыг хэлнэ.

# В

**Ведд суурилсан сургалт** /Web based training/

Суралцагч компьютер, дотоод сүлжээ, интернэтэд байршуулсан сургалтын материалуудыг ашиглан өөрөө мэдлэг бүтээдэг. Багш хичээлийн хөтөлбөр, лекц, семинар, лабораторийн ажил, шалгалтыг Сургалтын удирдлагын системд байршуулж, суралцагчийг дэмжин тусалдаг.

# Г

**Гүйцэтгэл** /Performance/

Гүйцэтгэл гэж хэмжигдэхүйц үр дүн бөгөөд түүнийг тоон эсхүл чанарын утгаар илэрхийлдэг. Гүйцэтгэлийг албан хаагч, алба нэгж, байгууллагын түвшинд тус бүр хэрэгжүүлсэн ажил, үүрэг, арга хэмжээний биелэлттэй уялдуулж авч үздэг.

**Гүйцэтгэлд суурилсан жилийн цалин хөлс**

/Performance-based Annual Salary/

**Гүйцэтгэлийг үнэлж байгаа субъект** /Evaluator/

Төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийг үнэлж байгаа алба, нэгжийн дарга.

**Гүйцэтгэлийг үнэлэх түлхүүр үзүүлэлт**

/Key Evaluation Items/

Үүнд төрийн албан хаагчийн Гүйцэтгэлийн гэрээнд тусгасан гүйцэтгэлийн зорилтын хүрээнд хэрэгжүүлсэн ажил үүргийн биелэлт, хариуцсан алба нэгжийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн байдал, албан тушаалын чиг үүргээ хэрэгжүүлэх ур чадвар зэрэг багтдаг. “Төрийн албаны удирдах ажилтны баг”-т хамаарах албан тушаалтан, төрийн албаны 4 ба түүнээс дээш зэрэглэлийн албан хаагчид жил бүр харьяа дээд албан тушаалтантай Гүйцэтгэлийн гэрээ байгуулна. Яамд, агентлагууд өөрийн онцлогтоо тохируулан гүйцэтгэлийг үнэлэх түлхүүр үзүүлэлтийг нэмэх, хасах эрхтэй.

**Гүйцэтгэлийг хэмжих “SMART” шалгуур үзүүлэлт**

/SMART principles of setting performance indicators /

Шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулахад баримтлах зарчим

- Тодорхой;
- Хэмжигдэхүйц;
- Хэрэгжих боломжтой;
- Үр дүнд чиглэсэн;
- Цаг хугацаанд суурилсан.

**Гүйцэтгэлийн ярилцлага** /Performance interview/

Тухайн төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийг бодитой, шударга үнэлэх зорилгоор зайлшгүй хийнэ. Шууд удирдлага (нэгжийн дарга) хувь хүний үзэмжээр төрийн албан хаагчийг үнэлэх алдаа гарахаас урьдчилан сэргийлэх зорилготой гүйцэтгэлийн ярилцлагыг заавал хийдэг. Ингэхдээ алба, нэгжийн удирдлага нь төрийн албан хаагчийн тухайн жилийн ажлын төлөвлөгөөнд тусгагдсан гүйцэтгэлийн зорилтын хүрээнд дэвшүүлсэн ажил үүргийн биелэлт, үр дүнг хэлэлцэж дүгнэнэ.

**Гүйцэтгэлийн гэрээ** /Performance agreements/

Дөрөв ба түүнээс дээш зэрэглэлийн төрийн албан хаагчид “гүйцэтгэлийн гэрээ”-г харьяа дээд албан хаагчтай хийнэ.

# Д

**Дундын мобайл платформын холболт** /Mobile shared platform connections /

Үүнд “GPKI” баталгаажуулалт, вирусний эсрэг программ, илгээгчээс хүлээн авагчид мэдээлэл дамжуулах болгонд үүсэх (E2E) шифр, виртуал гар гэх мэт орно.

# Ё

**Ёс зүй** /Ethics/

1. Төрийн албан хаагчийн үйл ажиллагаанд баримтлах ёс зүйн нийтлэг хэм хэмжээ.
2. Төрийн албан хаагч ажил, үүргээ үнэнчээр биелүүлж, эрх мэдлээ хувьдаа ашиглахгүй байхыг ёс зүй гэнэ.

**Ёс зүй, голч чанар** /Integrity/

Ёс зүйтэй байх, голч чанар, бүрэн бүтэн байдал.

# Ж

## Жендэрийн тэгш байдал /Gender equality/

### Жендэрийн тэгш байдлыг хангаж ажилд авах квотын тогтолцоо /Recruitment quotas for gender equality/

Латин хэлний quota гэдэг нь нэг бүхэл зүйлд оногдох хувь хэсэг гэсэн утгатай. Монгол хэлний тайлбар толь бичигт хувь, хэмжээ гэж тайлбарласан ч энэ тохиолдолд ногдол, хувь хэмжээ, хэсэг гэж орчуулсан.

ТАЗ-ийн Төрийн албан хаагчийн улсын нэгдсэн тоо бүртгэлийн 2020 оны тайлангийн товч танилцуулгаас харахад яамдын Төрийн нарийн бичгийн дарга, агентлагийн даргын албан тушаалд эмэгтэйчүүд 15%-ийг эзлэх квоттой байгаагаас 7.3%, аймаг, нийслэл, сум, дүүргийн ЗДТГ-ын дарга, ИТХ-ын нарийн бичгийн даргын албан тушаалд эмэгтэйчүүд 40%-ийг эзлэх квоттой байгаагаас 51.1%-ийг тус тус эзэлж байна. Харин БНСУ-д V, VII, IX зэрэглэлийн төрийн албан тушаалын сул орон тооны нээлттэй сонгон шалгаруулалтад нэг хүйсээс хамгийн багадаа 30 хувь эзэлж байх квоттой.

# З

## Засгийн газрын танхим /Cabinet/

Засгийн газар үйл ажиллагаагаа танхимын зохион байгуулалтаар хэрэгжүүлнэ. Танхимын үйл ажиллагааны зохион байгуулалтын үндсэн хэлбэр нь Засгийн газрын хуралдаан мөн. Хуулийн хэрэгжилтийг хангах, Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөрийг биелүүлэх эрх мэдэлтэй, иргэдэд үйлчилгээ үзүүлэх үүрэгтэй.

## Засгийн газрын урсгал зардал /Government production cost/

### Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил /Whole of Government approach/

Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил гэж нэг зорилгын төлөөх яам, агентлаг, нутгийн захиргааны байгууллага, төрийн байгууллагын хамтын хүчин чармайлтыг хэлнэ. Хамтын ажиллагаа нь албан болон албан бус хэлбэртэй байж болно. Нийгэм, эдийн засгийн эздрээтэй асуудлуудыг нэг төрийн байгууллага дангаараа шийдвэрлэх боломжгүй, хамтын хариу арга хэмжээ авах шаардлагатай болсон. Бүх шатны төрийн байгууллагуудын шийдвэр зөрөхгүй байх ёстой. Иргэд, аж ахуйн нэгжүүд төрийн байгууллагуудыг нэг л бүтэц гэж хардаг. Иргэдэд илүү чанартай, хүртээмжтэй төрийн үйлчилгээг шуурхай хүргэх хэрэгцээ шаардлага байна. Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барил нь соёл, философи; ажлын шинэ арга барил; шинэ үүрэг хариуцлага, урамшуулал; бодлого, хөтөлбөр боловсруулах, үйлчилгээ хүргэх шинэ арга барил гэсэн үндсэн хэсгээс бүрдэнэ. Соёл, философи нь салбар, байгууллагад Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барилын үнэт зүйлийг шингээх; мэдээлэл солилцоо, байгууллагын мэдлэгийн менежмент; удирдлагын тодорхойлж байгаа бодлогыг албан хаагчдын дээш дэвшүүлж буй асуудлуудтай уялдуулах гэсэн дэд хэсэгтэй. Ажлын шинэ арга барил нь хамтын удирдлага; мэргэшлийг голлох; багийн уян хатан ажиллагаа ба үр нөлөө; хамтын нөөц боломж гэсэн дэд хэсэгтэй. Шинэ үүрэг хариуцлага, урамшуулал нь хамтын үр дүн ба тайлан; төрийн үйлчилгээний үр

дүнг уян хатан тооцох; багийн ажиллагааг дэмжсэн гүйцэтгэлийн үзүүлэлт; хэвтээ удирдлагыг хүлээн зөвшөөрч урамшуулах гэсэн дэд хэсэгтэй. Бодлого, хөтөлбөр боловсруулах, төрийн үйлчилгээ хүргэх шинэ арга барил нь хамтын оролцоо; Засгийн газрын үйл ажиллагааны нэгдмэл арга барилын үр дүнг голлох; үйлчлүүлэгч, хэрэглэгчидтэй зөвлөлдөх, дундын хэрэглэгчийн интерфейс гэсэн дэд хэсэгтэй. Энэ үзэл баримтлалын хүрээнд олон улс орон нэг цэгийн үйлчилгээ, төрийн цахим үйлчилгээг хүргэж, Коронавируст халдвар /КОВИД-19/-ын цар тахлын үед нэгдсэн зохион байгуулалтад орсон. ЭЗХАХБ-ын гишүүн улс орнууд, Бүгд Найрамдах Сингапур Улсын төрийн албанд энэ арга барилыг өргөн ашигладаг.

## Захиргааны эрх зүй /Administrative law/

# И

### Ижил ажил эрхэлж байгаа хүмүүс ижил цалин хөлс олгох зарчим /Equal pay for work of equal value principle/

Олон улсын хөдөлмөрийн байгууллагаас ижил ажил эрхэлж байгаа хүмүүс ижил цалин хөлс олгох зарчмыг баримталдаг.

## Ил тод байдал /Transparency/

## Итгэл даах төрийн алба /Trusted civil service/

# К

## Карьер /Career/

Карьер гэж тухайн төрийн албан хаагч албанд ажиллах хугацаандаа хариуцсан ажил мэргэжилдээ гаргасан өсөлт, хуримтлуулсан мэдлэг, ур чадварын туршлагыг хэлнэ.

## Карьераар эрэмбэлэх /Career rating/

Үүнд:

- Төрийн албан хаагчийн ажилласан жилийн туршлагыг (хувийн хэвшилд мэргэжлээрээ ажилласан туршлагыг оролцуулж) “А”, “В”, “С”, “D” үнэлгээнд хөрвүүлж эрэмбэлнэ. Карьерын бус төрийн албан хаагчийн хувьд хамгийн сүүлд хашсан албан тушаалаас нь эхлэн одоо эрхэлж байгаа албан тушаалын ангилалд дүйцүүлж эрэмбэлнэ.
- Карьерын зэрэглэл бүрд карьераар эрэмбэлэх оноог тодорхой хувь ашиглан тооцож гарган үнэлгээний дүнг нь шатлан дэвшүүлэх үндэслэл болгоно.

## Карьерын бус төрийн албан хаагчид /Civil Servants in Non-career Service/

- Сонгуулийн үр дүнгээр буюу БНСУ-ын Үндэсний Ассамблейгаас томилдог улс төрийн албан хаагчид;
- Тусгай ангиллын албан хаагчид.

## Карьерын тогтолцоо /Career based system/

Төрийн албанд ажилд авах тогтолцоо нь карьерын болон албан тушаалын гэсэн 2 төрөлтэй. Карьерын тогтолцоо нь мэргэжил, мэргэшлийн дагуу чадахуйн зарчмаар томилогдсон, насан туршийн нийгмийн баталгаатай. Ажилласан жилийг тооцдог.

**Карьерын төрийн албан хаагчид** /Civil Servants in Career Service/  
Үүнд:

- Мэргэжил, мэргэшлийн дагуу чадахуйн зарчмаар томилогдсон, баталгаатай ажлын байртай бөгөөд тэтгэвэрт гарах хүртлээ насан турш ажиллах төрийн албан хаагчид;
- Ерөнхий ангиллын албан тушаалд ажилладаг техник, судалгаа, захиргааны ажилтнууд;
- Тухайн салбарынх нь хуулиар мэргэжил, статус, ажил эрхлэлтийн нөхцөлийг нь зохицуулдаг тусгай ангиллын албан хаагчид.

## Л

**Лобби** /Lobbying/

1. Засгийн газраар аливаа нэг шийдвэрийг өөрт ашигтайгаар гаргуулах, эсхүл тухайн шийдвэрт эсэргүүцэл үзүүлэх зорилгоор нөлөөлөх оролдлого (НҮБХХ, 2008).
2. Аливаа нэг шийдвэрийг өөрт ашигтайгаар гаргуулах, эсхүл эсэргүүцэх зорилгоор төрийн захиргааны албаны болон улс төрийн сонгуульд ажилтнуудад нөлөөлөх оролдлого.

## М

**Манлайлал** /Leadership/

Хуучин англи хэлний “Laedon” буюу удирдах, манлайлах гэсэн утгатай үг. Анх 1850 онд удирдан манлайлах гэж өнөөгийн утгаар нь ашигласан. Нийгэм судлал, улс төр судлалын ухаанд бусдыг манлайлах, ур чадвараараа шалгарсан хүнийг лидер гэж тодотгож байна. Төрийн албан хаагч нь аливаа өөрчлөлтийг манлайлах, зааж чиглүүлэх, тэргүүлэх, үлгэр дууриалал үзүүлэх үүрэгтэй.

**Мультимедиа** /Multimedia/

Мультимедиа гэж хэд хэдэн мэдээллийн төрлийг хамтатгасан хэрэглүүр эсхүл агуулгыг хэлнэ. Мультимедиа нь текст, аудио, зураг, анимэйшн, видео болон интерактив агуулгын хослол хэлбэртэй байж болно. Хэвлэмэл болон гараар бүтээсэн мэдээллийн хэрэглүүрээс ялгах үүднээс уг нэр томьёог ашигладаг. Мультимедиаг компьютер болон цахим төхөөрөмж ашиглан тоглуулж, бичиж, үзүүлж, харьцахаас гадна амьд тоглолтоор харуулж болдог (Н.Чулуунбанди, 2018).

**Мэдлэг чадварын тасралтгүй хөгжил** /Continuing professional development/

Мэдлэг чадвараа тасралтгүй хөгжүүлэхийн тулд албан хаагч хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлт, хэрэгцээ, техник, технологийн хөгжилтэй мэдлэг, ур чадвараа нийцүүлэн системтэйгээр байнга хөгжүүлэх үйл явцыг хэлнэ.

**Мэдлэг чадвараас үл хамаарч танил талаараа төрийн албан тушаалд томилогдох** /Cronyism/

Мэдлэг чадвараас үл хамаарч танил талаараа төрийн албан тушаалд томилогдох, гэрээт ажил авах, урамшуулалд хамрагдах үзэгдэл.

**Мэдээлэл хадгалах** /Information retention/

**Мэргэшил, мэргэжлийн шинжээч, экспертиз** /Expertise/

**Мэргэшүүлэх хөтөлбөр** /Specialized programs/

Төрийн албан хаагчийн одоо хашиж байгаа эсхүл ирээдүйд хаших албан тушаалд тавигдах мэдлэг, ур чадварыг эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг хэлнэ.

## Н

**Нийтийн алба** /Public service/

Publicus гэж хоёроос дээш хүн, олон хүн, ард, бүгд, түмний, нийтийн үйл хэрэг гэсэн утгатай латин үгнээс гаралтай. Олон улсад тухайн нутаг дэвсгэрт оршин сууж байгаа хүмүүс нутаг орны иргэдийн аюулгүй байдал зэрэг нийтлэг эрх ашгийг төлөөлөх гэсэн утга агуулгаар ашигладаг байв. Монгол хэлний их тайлбар тольд нэг төрлийн олон юмыг хамран заах төлөөний үг гэж <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/62365> заасан. Эрдэмтэн Я.Долгоржав 2020 онд хэвлүүлсэн “Төрийн захиргааны шинжлэх ухааны үүсэл, хөгжлийн тойм” бүтээлдээ “нийтийн” гэдэг үг нь амьтай, амьгүй зүйлийг хамтад нь нэрлэдэг тул буруу гээд “хүй элгэн болж бүрдсэн ард түмэн” гэж бичсэн. Гэвч нэг гадаад үгийг олон үгээр монголчлон орчуулах нь практик хэрэглээнд төвөгтэй. Манай улсад төрийн алба гэж хэвшсэн боловч Академич С.Нарангэрэл 2021 онд “Монгол Улсын нэвтэрхий толь: Эрэлт, хэрэгцээ, агуулга, ач холбогдол” илтгэлдээ Монгол Улсын хууль зүйн нэр томьёо, хэллэг жигдэрч, нэр мөр хараахан болоогүй, зарим нэр томьёо ухагдахууны утга санааг илрүүлэн гаргах, жигдрүүлэх, давхцалыг арилгах зайлшгүй шаардлагатай гэжээ. Доктор Ш.Цогтоо 2021 онд “Захиргааны эрх зүйн харилцаан дахь шинэ ба хуучин нэр томьёоны зөрчилдөөн, шинэ нэр томьёог хэвшүүлэхэд тулгарч байгаа асуудал” сэдэвт илтгэлдээ “public officer”, “public official”, “uniform officer” гэдэг нь дүрэмт хувцастай захиргааны албан хаагч, иргэний үйлчилгээний албанд ажилладаг хүн, нийтийн захиргааны ажилтан зэрэг улсын төсвөөс цалинждаг хүмүүсийг тодорхойлдог нэр томьёо гэжээ. Нийтийн удирдлагын үзэл баримтлалын өөрчлөлт, олон улсад татвар төлөгчдийн бүрдүүлсэн төсвөөс цалинжих эсхүл захиран зарцуулахад оролцож байгаа ажилтныг нийтийн албан хаагч гэж нэрлэдэг зүй тогтлыг энэ бүтээлд баримтлав.

**Нийтийн ашиг сонирхол** /Public interest/

Нийтийн ашиг сонирхол гэж нийтийн албан тушаалтан Монгол Улсын Үндсэн хууль, бусад хуулиар олгогдсон бүрэн эрхээ хувийн ашиг сонирхлоосоо ангид тэгш, шударгаар хэрэгжүүлнэ гэх олон нийтийн итгэлийг хэлнэ.

**Нийтийн салбарын бүтцийн өөрчлөлт** /Public sector restructuring/

**Нийтийн удирдлага** /Public management/

**Нөхөн олговор** /Compensation/

Албан хаагчид тухайн ажил үүргийг гүйцэтгэсний төлөө олгож буй нөхөн олговор нь мөнгөн ба мөнгөн бус хэлбэрээр байж болно.

**Нэгж (алба, хэлтэс, газар)–ийн гүйцэтгэл** /Divisional performance/

**Нэмэлт урамшуулал** /Bonus/

**Нэр дэвшигч** /Candidate/

Нэр дэвшигч гэж тухайн зарласан албан тушаалд тавигдах болзол, шаардлагыг хангасан (мэдлэг, ур чадвар, туршлага, хандлага) бөгөөд төрийн байгууллагад ажиллах хүсэл сонирхолтой ажил гориллогчийг хэлнэ.

**Нээлттэй ажилд авах зарчим** /Open recruitment principle/

**Нээлттэй холболтын систем** /Open–end connection system/

## О

**Олон давхар баталгаажуулалт** /Multi–factor identification/

**Олон янз байдал** /Diversity/

Олон янз байдал гэж хүмүүс хоорондын ижил төстэй болон ялгаатай шинж чанарыг хэлнэ.

1. Ажлын байран дахь хүмүүсийн харилцаа, хувь хүний онцлог шинж ба биеэ авч явах байдлыг ойлгоно.

2. Олон янз байдал нь хүний нэр төр, хүндлэл, талуудын оролцоог хангахад бусдаас суралцах, ингэхдээ олон талт байдлын давуу талуудыг олж авах, ажиллах орчин, арга замыг бий болгох тухай асуудал юм.

(Нас, хүйс, арьс өнгө, үндэс угсаа, боловсрол зэргээр ялгаатай нийгмийн бүлгүүдийн төлөөлөл хамтарч ажиллаж үзэл бодлоо уралдуулснаар шинэ санаа, инновац бий болох төдийгүй орчныг нь зөв зохистой бүрдүүлж чадвал ажилтан, байгууллага, салбар, улмаар улс үндэстэн хөгжинө гэж үздэг.)

**Онлайн сургалт** /Online education/

Интернет ашиглан, цахим хичээлийн агуулга, сургалтын хэрэглэгдэхүүнээр тухайн багш суралцагчидтай харилцах, тэдний оролцоонд суурилан мэдлэг эзэмшиж, өөрийгөө хөгжүүлэх болон сурах арга барилаа олоход нь үзүүлэх дэмжлэг (Ally.M, 2005). Онлайн сургалтын үед хичээлийн хөтөлбөрийн хүрээнд олгох агуулгыг цахим хэлбэрээр байршуулж сургалтыг зохион байгуулдагараа танхимын сургалтаас ялгаатай (Фарахани, 2003).

## Ө

**Өгөгдлийг буруу бүртгэх** /Mis–recording data/

**Өгөгдлийг давхардуулах** /Overlapping of data/

**Өгөгдлийг орхигдуулах, дутуу бүртгэх** /Missing data/

**Өгөгдлийн агуулах байгууламж** /Data storage/

**Өгөгдлийн үл нийцэл, илүүдэл** /Data mismatch, redundancy/

**Өгөгдлийн хөшүүргийн систем** /Data leveraging system /

**Өндөр мэдлэг, ур чадвартай иргэнийг хайж олох үйл явц** / Headhunting/

Сонгон шалгаруулалтын бусад арга хэлбэр үр дүнд хүрээгүй буюу тусгай үүрэг даалгавар гүйцэтгэх шаардлагатай үед өндөр мэдлэг, ур чадвартай иргэнийг хайж олох үйл явц юм.

**Өндөр ур чадвар** /High potential/ Онцгой гүйцэтгэлтэй албан хаагч.

**Өөрийн үнэлгээний арга зүй** /Self–evaluation method/

**Өвчний улмаас цалинтай чөлөө авах** /Paid sick–leave/

## С

**Сахилгын арга хэмжээ** /Disciplinary measures/

**Соёлд дасан зохицох** /Cultural accommodation/

Тухайн төрийн байгууллагын орчин, соёлд уусах үйл явц.

**Сонгон шалгаруулалт** /Selection/

Төрийн албан тушаалд сонгон шалгаруулалт зохион байгуулах үйл явц.

**Сонгуульд ялсан улс төрийн нам өөрийн дэмжигч иргэдийг төрийн албан тушаалд томилох** /Spoils system, patronage system/

Сонгуульд ялсан улс төрийн намаас өөрийн сурталчилгаанд идэвхтэй ажилласан, дэмжигч иргэдийг төрийн албан тушаалд томилдог ба үүнээс хамаарч тухайн төрийн албан хаагч эрх барьж буй улс төрийн хүчинд зүтгэх, тэдний заавар удирдамжаар ажиллах нөхцөл байдал үүсдэг. Тухайлбал АНУ улс төрийн намаас томилогддог төрийн албаны тогтолцоотой байжээ. Улмаар төрийн албаны мэргэшсэн, тогтвортой байдал алдагдаж төрийн үйл ажиллагааны үр ашиг буурч, Засгийн газар солигдох бүрд төрийн албаны залгамж чанар алдагдаж байжээ. Иймд 1883 онд Пендалтоны хууль буюу Төрийн албаны хуулийг баталж, чадахуйн зарчмыг нэвтрүүлснээр төрийн албан хаагчдыг улс төрийн намын гишүүнчлэлээс чөлөөлж төрийн албаны улс төрөөс хараат байдлыг халсан байна.

**Стратегийн хүний нөөцийн төлөвлөлт** /Strategic workforce planning/

Тухайн байгууллагын стратегийн зорилтууд хэрэгжих тодорхой хугацаанд хүний нөөцөө тооцоолж төлөвлөхийг хэлнэ.

Тайлбар: Төлөвлөлтийн хүрээ нь байгууллагын өнөөгийн ба ирээдүйн стратегийн зорилтуудыг ажиллах хүчний үнэлгээ, харьцуулалт, хүний нөөцийн бодлогын хэм хэмжээтэй уялдуулан төлөвлөх үйл явц юм.

**Сургалтын модуль** /Training module/

Сургалтын модуль гэдэг нь стандартад нийцсэн бие даасан хичээлийн нэгжүүдийг илэрхийлэх бөгөөд харилцан уялдаа бүхий модулиуд нь сургалтын хөтөлбөрийг бүрдүүлдэг. Модулийг сургалтын эрэлт, хэрэгцээнд тулгуурлан судалж, сургалтын зорилт, баримтлах стандартыг тодорхойлж, загварчилсан бүтцийн дагуу дахин ашиглах боломжтой байдлаар хичээлийн агуулгыг боловсруулдаг (Америкийн сургалт хөгжлийн нийгэмлэг, 2018).



### **Суурь сургалт** /Basic programs/

Суурь сургалт гэж төрийн албаны үнэт зүйлс, тухайн албан тушаалд шаардлагатай үндсэн мэдлэг чадварыг дээшлүүлэх сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг хэлнэ. Үүнд:

- Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагч болон албан тушаалд нэр дэвшигч;
- Шатлан дэвших албан хаагч, албан тушаалд нэр дэвшигч (өөрөөр хэлбэл шатлан дэвших шалгалт, эрүүл мэндийн үзлэгт тэнцсэн иргэд).

### **Сэдэл** /Motivation/

Нэгжийн дарга харьяа төрийн албан хаагчдад сэдэл, урам зориг өгч ажиллуулах үүрэгтэй.

### **Сэлгэн ажиллуулах** /Secondment/

Тухайн төрийн албан хаагчийг өөр албан тушаалд тодорхой хугацаанд сэлгэн ажиллуулахыг хэлнэ.

### **Сэлгэн ажиллуулах** /Rotation/

Ээлжлэн сэлгэн ажиллахыг хэлнэ. БНСУ–д авлигаас урьдчилан сэргийлэх болон шаардлагатай үед хэн нэг төрийн албан хаагчийн ажил үүргийг орлох чадвартай байхын тулд бүх чиглэлд мэргэшүүлэх зорилгоор тухайн төрийн албан хаагчийг нэг албан тушаалд 2 жилээс дээш ажиллуулахгүй байх зарчимтай.

### **Сэтгэх цогц чадамж** /Thinking Competency/

Асуудлыг олж харах, стратеги төлөвлөлт хийх цогц чадамжууд багтдаг.

## **T**

### **Тайлагнах** /Accountability/

### **Тал тохой татах** /Nepotism/

Хамаатан садан, найз нөхдөө мэргэшлийн ур чадварыг үл харгалзан төрийн албан тушаалд томилох, гэрээт ажил өгөх, урамшуулал олгох үйл явц. "Төрлийн алба", "Ургийн мод", "Цүнх баригч" гэж албан бусаар нэрлэж байна.

### **Танхимын сургалт** /Face to face learning/

Сургалтын агуулгыг багш суралцагчдад биечлэн зааж, мэдлэг эзэмшүүлэх үйл явц.

### **Тодорхой хугацаа зааж ажилд авах гэрээ** /Fixed term contract/

Хийж гүйцэтгэх ажлын эхлэх, дуусгах хугацааг тохиролцож тусгасан гэрээ.

### **Томилгоо** /Appointment/

Төрийн албан тушаалын томилгоо

### **Тонгоруу сургалт** /Flipped learning /

Суралцагч лекцийн агуулга, сургалтын материалыг бие даан үзэж судалж өөрт бий болгосон шинэ мэдлэгээ хичээлийн явцад семинар, лабораторийн ажил гүйцэтгэх замаар бэхжүүлэх.

### **Төвийг сахих** /Neutrality/

Улс төрөөс хараат бус байх, төвийг сахих.

### **Төвлөрлийг сааруулах** /Decentralisation, deconcentration/

Төвлөрлийг сааруулах нь орон нутгийн нийгэм, эдийн засгийн өөрөө хөгжих, боломж нөхцөлийг хангасан засаглалыг оновчтой болгох үйл явц юм. Энэхүү үйл явц нь төв болон нутгийн засаг захиргааны хооронд чиг үүрэг, эх үүсвэрийг хуваарилах асуудал, орон нутгийн болон удирдлага болон төрийн бус байгууллагуудын харилцаа, өөрөө засаглах эрхийг өргөжүүлэх чиглэлээр орон нутгийн чадавхыг нэмэгдүүлэх, иргэдийн оролцоо, төрийн үйлчилгээг хүргэх зэрэг олон зорилттой.

Төвлөрлийг сааруулах нь улс төр, захиргаа, төсвийн талаар шийдвэр гаргах эрх мэдлийг төв Засгийн газраас орон нутгийн засаг захиргаа, байгууллагад шилжүүлэх үйл явц юм. Төвлөрлийг сааруулах үйл явц нь төрийн алба, захиргааны тогтолцооны хүрээнд чиг үүрэг, хариуцлага шилжүүлэх /delegation/, улс төрийн тогтолцооны хүрээнд шийдвэр гаргах эрх мэдэл, хариуцлага шилжүүлэх /devolution / гэсэн үндсэн 2 хэлбэртэй.

### **Төрийн алба** /Civil service/

Civis гэж латин хэлний иргэн, иргэний төлөөлөл гэсэн утгатай үг юм. Хүний түүхийн явцад улс, орныг хаан, язгууртан, шашны мяндагтан, цэргийн жанжин захирдаг байсан бол өнөө үед ихэвчлэн ард иргэдийн төлөөлөл удирдлагыг хэрэгжүүлж байна. Манай улсад төрийн алба гэж нэрлэж хэвшжээ.

### **Төрийн албан тушаалд нэр дэвшигчийг судлах үйл явц** /Reference checks/

Төрийн албан тушаалд нэр дэвшигчийг судлах үйл явц.

### **Төрийн албан хаагчдын халаа, сэлгээ** /Turn over of public servants /

### **Төрийн албанаас тэтгэвэрт гарсан иргэнийг төрийн албан тушаалд томилохгүй байх** /Non placement of retiring staff/

Өндөр насны тэтгэврээ тогтоолгож төрийн албанаас чөлөөлөгдсөн иргэн төрийн албан тушаалд дахин ажиллах боломжгүй байдал.

### **Тэтгэврийн төлөвлөгөө** /Pension plan/

Төрийн албанаас тэтгэвэрт гарах төрийн албан хаагчийн төлөвлөгөө.

### **Ажлаас чөлөөлөхөд олгох 1 удаагийн буцалтгүй тусламж** /Leave allowance/

Төрийн албанаас чөлөөлөхөд олгодог нэг удаагийн буцалтгүй тусламж.

### **Төрийн албанд ажилд авах тогтолцоо** /Type of recruitment system/

Төрийн албанд ажилд авах тогтолцоо нь карьерын болон албан тушаалын гэсэн 2 төрөлтэй.

### **Төрийн албанд татах** /Attract /

Төрийн албанд татах үйл явц гэдэг нь тухайн албан тушаалд тавигдах болзол, шаардлагыг хангахуйц чадварлаг ажил горилогчдын сонирхлыг өдөөж, итгэл төрүүлэх үйлдлийг хэлнэ.

### **Төрийн албаны сонгон шалгаруулалд тэнцсэн иргэн** /Recruits/

### **Төрийн албаны үнэт зүйлс** /Public service values/

Төрийн эрхэмлэн дээдлэх үзэл баримтлал, харилцааны хэм хэмжээ, зарчим, холбогдох хууль тогтоомжийг хэлнэ. Үүнд төрийн байгууллагаас иргэнд үзүүлэх төрийн үйлчилгээ, чиг үүргийн хүрээнд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаанд баримтлах ёс зүйн хэм хэмжээ орно.



**Төрийн албаны шинэтгэл** /Civil service reform/

**Төрийн байгууллагыг нэгтгэх, татан буулгах байдлаар бүтцийн өөрчлөлтөд оруулах** /Merging or abolishing arm's-length bodies/

**Төрийн жинхэнэ алба** /Core public service/

Төрийн жинхэнэ алба гэж нийт иргэний ашиг сонирхлын үүднээс төрийн байгууллагын өдөр тутмын ажлыг улс төрөөс ангид, мэргэшлийн өндөр түвшинд зохион байгуулдаг албан хаагчдын бүрэлдэхүүнийг хэлнэ. Тасралтгүй хэвийн ажиллагаа, төрийн ажлын залгамж чанарыг хангадаг. Үүнд захиргааны болон тусгай алба орно.

**Төрийн захиргаа** /Public administration/

**Төрийн албан дахь мэргэжлийн ур чадвар шаарддаггүй ажил** /Non-ongoing and casual employment in the public sector/

Төрийн албан дахь мэргэжлийн ур чадвар шаарддаггүй ажил (Түр албан тушаал)

**Төрийн албаны удирдах ажилтны баг<sup>2</sup>** /Senior Civil Service/

Төрийн албаны удирдах ажилтны баг нь хариуцлагатай төрийн албан тушаалд томилогдон ажиллаж буй яамдын дэд сайд, агентлагуудын дарга, түүнтэй адилтгах албан тушаалтнуудаас бүрддэг. АНУ анх 1978 онд “Төрийн албаны удирдах ажилтны баг”-ийн тогтолцоог нэвтрүүлснээс хойш уг тогтолцоо нь Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллагын гишүүн улс орнуудын жишиг болжээ.

**Түр орлон гүйцэтгэх** /Temporary replacement/

Албан хаагч нь үндсэн албан тушаалаасаа чөлөөлөгдөхгүйгээр албан үүргийнхээ зэрэгцээ түр орлох албан тушаалын чиг үүрэг, эрх хэмжээг хэрэгжүүлж, үр дүнг хариуцахыг хэлнэ.

**Тэгш боломж** /Equal opportunity/

**Тэтгэврийн нас** /Retirement age/

**Тэтгэвэрт гарах** /Retirement/

## У

**Улсын салбар** /Public sector/

Улсын сектор гэж бас нэрлэдэг.

**Ур чадварын менежмент** /Talent management/

Тухайн байгууллага одоогийн болон ирээдүйн хэрэгцээнд нийцүүлэн тусгай ур чадвартай хүмүүсийг хөдөлмөрийн зах зээлээс татах, тогтвортой ажиллуулах замаар бүтээмжийг нэмэгдүүлэх нэгдсэн стратегийн үзэл баримтлалын хэрэгжилтийг хэлнэ.

**Ур чадварын танилцуулга** /Skills profile/

**Урьдчилсан төлөвлөлт** /Forward planning/

Урьдчилсан төлөвлөлт нь байгууллага, салбарын хүний нөөцийн эрэлт хэрэгцээг 1 ба түүнээс олон жилээр төлөвлөх үйл явц юм.

## Ү

**Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдсэн албан хаагч** /Unionised employees/

**Үндсэн цалин** /Base salary/

**Үнэлгээний арга зүй** /Assessment Methods/

Үнэлгээний арга зүй нь 1:1 болон 1:2 байдлаар дүрд тоглуулах, төрөл бүрийн сорил бөглүүлэх, асуудал шийдсэн албан бичиг боловсруулах, тусгай үүрэг даалгавар гүйцэтгүүлэх, бүлгийн хэлэлцүүлэг зохион байгуулах зэрэг төрөлтэй.

**Үнэлгээний дүн** /Evaluation Grades/

Гурав ба түүнээс дээш дүнгээр үнэлнэ. Тухайн төрийн байгууллага нийт төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ 20 хувьд нь “маш сайн”, 10 хувьд нь “хангалтгүй” гэсэн үнэлгээ өгөх квоттой. Зарим яам, агентлагууд квотын харьцааг өөрийн байгууллагын чиг үүргийн онцлогт тохируулж өөрчилж болдог.

**Үнэлгээний нэгж** /Evaluation Unit /

Төрийн албан тушаалын зэрэглэл бүрээр үнэлнэ. Зарим яам, агентлагийн удирдлагууд албан тушаалын ижил төстэй байдал, зэрэглэл бүрд хамаарах ажилтны тоог харгалзан үнэлгээний нэгжид өөрчлөлт оруулах боломжтой.

**Үнэлгээний олон арга хэлбэрийг нэгтгэсэн 360 хэмийн үнэлгээ** /360 degrees evaluation /

Уг үнэлгээ нь төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийг шууд удирдлага, хамт ажиллагсад, харьяа удирдлагад нь ажилладаг албан хаагч, хэрэглэгч (иргэд)-ийн үнэлгээнд тулгуурлан үнэлдэг. Ингэхдээ тухайн төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэл, ажилдаа хандах хандлага, манлайлах байдлыг үнэлж, үнэлгээний дүнг үндэслэн сургалт хөгжилд хамруулах, шатлан дэвшүүлэх, өөр албан тушаалд шилжүүлэх, гүйцэтгэлд суурилсан урамшуулал олгох зэрэг байгууллага дахь хүний нөөцийн шийдвэр гаргахад ашигладаг байна.

**Үнэлгээний субъект** /Subject of evaluation/

Хариуцсан ажил, үүргийн гүйцэтгэлээ үнэлүүлж байгаа төрийн албан хаагч.

**Үнэлгээний тойм** /Overview of Evaluation/

**Үнэлгээний хүчин зүйлс** /Evaluation Factors/

Үнэлгээний хүчин зүйлс нь тухайн яамд, агентлагуудын нэгжийн удирдлагууд харьяа төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ албан тушаалын зэрэглэл, харьяа нэгжийн чиг үүрэг, онцлог зэргийг харгалзан шалгуур бүрээр үнэлгээний хүчин зүйлсийг тодорхойлох эрхтэй байдаг. Энэ нь тухайн төрийн албан хаагчийн ажил үүргийн хамаарлыг харгалзан бодитой үнэлж байгаа эсэхийг баталгаажуулж байдаг.

<sup>2</sup> Судлаач Ц.Даваадулам 2011 онд орчуулсан Салватор Шиаво-Кампо, Пачампет Сундарам нарын “Өрсөлдөөнт ертөнцөд төрийн захиргааг сайжруулах нь. II дэвтэр” бүтээлдээ удирдах албан тушаалын алба гэж хэвлүүлсэн. Манай нөхцөлд төрийн албаны удирдах ажилтан, менежментийн баг гэж хэвшсэн тул энэ бүтээлд Төрийн албаны удирдах ажилтны баг гэж орчуулав.

**Үнэлгээний шалгуур** /Evaluation items/

**Үр ашиг** /Efficiency/

**Үр дүн, гарц, гаралт** /Output/

**Үр нөлөө** /Effectiveness/

**Үр нөлөө** /Outcome/

## X

**Харилцааны цогц чадамж** /Relational Competency/

Харилцааны цогц чадамж гэдэгт хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж, аливаа асуудлыг зохицуулах болон нэгтгэн дүгнэх цогц чадамжууд багтдаг.

**Харьцангуй үнэлгээ** /Relative Evaluation/

Харьцангуй үнэлгээ нь “Төрийн албаны удирдах ажилтны баг”-т хамаарах албан тушаалтнуудын ажлын гүйцэтгэлийг илүү нарийвчлалтай үнэлэх зорилготой бөгөөд таван дүнгээр үнэлдэг. Нийт удирдах албан тушаалтны 20 хувьд “Маш сайн” буюу хамгийн өндөр үнэлгээ, 10 орчим хувьд “Хангалтгүй” буюу хамгийн муу үнэлгээтэй байх квоттой. Уг үнэлгээний дүн Төрийн албаны удирдах ажилтны багт хамаарах албан тушаалтанд олгох урамшууллын хэмжээг тодорхойлдог.

**Үнэмлэхүй үнэлгээ** /Absolute Evaluation /

Үнэмлэхүй үнэлгээний арга нь төрийн албаны удирдах ажилтны гүйцэтгэлийг гурав ба түүнээс дээш дүнгээр үнэлдэг бөгөөд яамд, агентлагууд алба, нэгж, газрын даргын гүйцэтгэлийг үнэлэх шалгуурыг бие даан шийдвэрлэдэг.

**Хичээлийн агуулга** /Course content/

Суралцагчийн эзэмших ёстой мэдлэг, чадвар, дадал болон үзэл санааны тогтолцоо. Хөтөлбөрт тодорхойлсон мэдлэг, чадвар, хандлагыг эзэмшүүлэх тогтолцоог хэлнэ. Агуулга нь шинжлэх ухааны үндэслэлтэй, хүртээмжтэй, ойлгомжтой, практик ач холбогдолтой, олон улсын түвшинд хүрсэн, хэтийн төлөв нь тодорхой байх зэрэг шалгуурыг хангасан байх ёстой.

**Холбогдох ажил эрхлэлтийн туршлага** /Relevant experience/

**Хосолмол, холимог сургалт** /Hybrid, blended learning/

Онлайн болон танхимын сургалтыг хослуулан мэдлэг эзэмшүүлэх үйл явц. Тухайн суралцагчдад сургалтын агуулгыг онлайнгаар урьдчилж хүргүүлэн цахим хэлэлцүүлэг хийх, эсхүл танхимын сургалтаар зохион байгуулдаг. Сүүлийн үед танхимын сургалтыг онлайн сургалттай хослуулан ижил түвшинд явуулах нь түгээмэл болсон. Өөрөөр хэлбэл, хичээлийн хөтөлбөрт танхимаар судлах хэсэг, онлайнгаар судлах хэсгийг хослуулан төлөвлөж зохион байгуулах явдал юм.

**Хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэнд хэл, яриагаар туслалцаа үзүүлдэг компьютер** /Computer with voice assistance/

**Хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэнийг төрийн албанд ажилд авах квотын хэмжээ** /Recruitment quotas of people with disabilities /

Латин хэлний quota гэдэг нь нэг бүхэл зүйлд оногдох хувь хэсэг гэсэн утгатай. Монгол хэлний тайлбар толь бичигт хувь, хэмжээ

гэж тайлбарласан ч энэ тохиолдолд ногдол, хувь хэмжээ, хэсэг гэж орчуулсан. Манай улсын Хөдөлмөрийн тухай хуулийн 144.2 дахь хэсэгт “Өмчийн төрөл, хэлбэрээс үл хамаарч 25 ба түүнээс дээш ажилтантай аж ахуйн нэгж, байгууллага нийт ажлын байрныхаа дөрвөн хувиас доошгүй орон тоонд хөгжлийн бэрхшээлтэй хүнийг ажиллуулах” үүрэгтэй гэж заасан. Жишээлбэл, БНСУ–ын Засгийн газар жил бүр хөдөлмөр эрхлэлт зорилтот түвшнээс хоёр дахин олон хөгжлийн бэрхшээлтэй хүмүүсийг төрийн албанд авч байна (2019 онд 3.4 хувийн квоттой байв).

**Хөгжлийн бэрхшээлтэй хүмүүсийн хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих, мэргэжлийн нөхөн сэргээлт**

/Vocational rehabilitation of persons with disabilities /

**Хөдөлгөөний эсхүл тулгуур эрхтний хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэн** / Physical disabilities/

**Хөдөлгөөнт сургалт** /Mobile learning/

Гар утас, таблет, зөөврийн компьютер зэрэг бага оврын хэрэгслүүдийг ашиглан суралцагчдад боловсрол, мэдлэг эзэмшүүлэх үйл явц юм.

**Хөдөлмөр эрхлэлт** /Employment/

**Хөдөлмөр эрхлэлтийн ерөнхий хүрээ** /General employment framework/

**Хөдөлмөр эрхлэлтийн хүрээнд заавал баримтлах квот** /Mandatory employment ratio/

**Хөдөө, орон нутгийн чадварлаг иргэдийг төрийн албанд ажилд авах квотын хэмжээ** /Recruitment quotas for regional talent/

БНСУ–д хөдөө, орон нутгийн чадварлаг иргэдийг төрийн албанд ажилд авах квотын хэмжээ V зэрэглэлийн төрийн албан тушаалд 20%; VII зэрэглэлийн төрийн албан тушаалд 30%; IX зэрэглэлийн төрийн албан тушаалд 10% тус тус байна.

**Хөнгөн хэлбэрийн хөгжлийн бэрхшээлтэй хүн** /Minor disabilities/

**Хувийн ашиг сонирхол** /Private interest/

Хувийн ашиг сонирхол гэж нийтийн албан тушаалтан албаны бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхэд өөрөө болон түүнтэй хамаарал бүхий этгээдийн зүгээс нөлөөлж болохуйц эдийн болон эдийн бус ашиг сонирхлыг хэлнэ.

**Хувь хүнд чиглэсэн туслах үйлчилгээ** /Personal assistance service/

Төрийн албанд ажиллаж буй хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэнд зориулсан үйлчилгээ. Үүнд: Хариуцсан ажил, үүргээ жигд гүйцэтгэхэд нь туслах тоног төхөөрөмж, программ хангамж, хэрэгслүүд орно.

**Хувьцааг битүүмжлэх, бусдад итгэмжлүүлэх** /Blind stock trusts/

Төрийн албан хаагчийн эзэмшиж байгаа хувьцаа эрхэлж байгаа ажил, үүрэгтэй нь холбоотой эсэхээс үүдэн үүсэж болзошгүй ашиг сонирхлын зөрчлийг шийдвэрлэх зорилготой арга хэмжээ юм.

**Хугацаа заагаагүй гэрээ** /Open end contact/

Тухайн гэрээг дуусгавар болох хугацааг хязгаарлаагүй тохиролцоо. Байнгын албан тушаалын шинжтэй.

### **Хүмүүн капитал /Human capital/**

Тухайн байгууллагад ажиллагсдын хамтын мэдлэг, ур чадвар, авьяас чадварын үнэ цэн юм.

### **Хүнд хэлбэрийн хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэн**

/Severe disabilities/

### **Хүний нөөц /Human resources/**

Тухайн байгууллагын зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаанд хувь нэмрээ оруулж байгаа хүмүүс.

### **Хүний нөөцийн аудит /Human Resource Audit/**

Тухайн байгууллагын хүний нөөцөө удирдахад баримталж буй бодлого. Төрийн албанд чадахуйн зарчим, холбогдох хууль тогтоомжийн хэрэгжилтэд хяналт тавих зорилгоор байгууллагын үйл ажиллагаанд хараат бус, бие даасан үнэлгээ хийж, дүгнэлт, зөвлөмж гаргах үйл ажиллагаа. Түүнчлэн байгууллага дахь хүний нөөцийн үнэ цэнийг нэмэгдүүлэхэд чиглэл зөвлөмж өгч, тусгай шалгуур бүхий мэргэжлийн, хараат бус үйл ажиллагааг хэрэгжүүлдэг.

### **Хүний нөөцийн төлөвлөлт /Workforce planning/**

Байгууллага ажиллах хүчний хэрэгцээндээ дүн шинжилгээ хийж, системтэй төлөвлөх үйл явц юм.

Тайлбар: Энэхүү үйл явц нь тухайн байгууллага ирээдүйд үүсэж болох гадаад, дотоод орчны шинэ нөхцөл байдал, соёлын өөрчлөлтөд бэлэн байж, улмаар үйл ажиллагаагаа бэхжүүлж хөрвөх чадвартай байх боломжийг олгодог.

### **Хүний нөөцийн тэнцвэртэй бодлого /Balanced Human resources policy/**

### **Хүний нөөцийн удирдлага /Human resources management/**

Байгууллага тавьсан зорилго, зорилтдоо хүрэхийн тулд ажиллах хүчний бүрэлдэхүүнээ бүтээмжтэй, үр ашигтай удирдах үйл явц.

1. Хүний нөөцийн удирдлагын талаарх үндсэн ойлголтод ажиллагсдын ур чадварыг хөгжүүлэх, цалин хөлс, идэвх урам зоригийг сэргээх урамшуулал олгох, ажил үүргийн биелэлт болох гүйцэтгэлийг нь тууштай удирдах, ажлаас чөлөөлөх, хөдөлмөрийн харилцаанд үүссэн маргаан, санал хүсэлтийг шийдвэрлэхэд баримтлах зарчим, хүний нөөцийн бодлого, шийдвэрлэх арга барил зэрэг асуудлууд багтдаг.

2. Хүний нөөцийн удирдлага– Байгууллагын зорилго, зорилтыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд оролцогч талуудын ажил үүргийн хуваарилалтыг оновчтой болгох, оруулах хувь нэмрийг нэмэгдүүлэх.

### **Хүний нөөцийн удирдлагын цахим систем**

/Human resources management system/

Байгууллага дахь хүний нөөцийн бүрэлдэхүүнийг цаг хугацаа, орон зайн хязгаарлалтад өртөхгүйгээр цахимаар удирдахад дэмжих зорилго бүхий программ хангамж. Үүнд, цалин хөлс, сонгон шалгаруулалт, сургалт, хөгжил, ажиллах хүчний төлөвлөлт, ажлын байрны шинжилгээ, гүйцэтгэлийн удирдлага зэрэг хүний нөөцийн бүх чиг үүрэг орно.

### **Хүний нөөцийн хөгжил /Human resource development/**

### **Хээл хахууль /Graft/**

### **Хяналт–шинжилгээ /Monitoring/**

## **Ц**

### **Цагийн ажил /Part-time employment/**

### **Цалин, хөлс /Remuneration/**

### **Цалин, хөлсийг тогтоох /Pay setting/**

### **Цалингийн сүлжээ, нэмэгдэл хөлс (тусламж, тэтгэмж) /Salary levels and benefits/**

### **Цалингийн цэс /Payroll/**

### **Цалингийн шатлал /Pay grade/**

### **Цалингийн шатлал, урамшууллыг тодорхойлох**

/Define salary levels and benefits/

### **“Цахим Сарам” хүний нөөцийн мэдээллийн систем /“E-saram” Human resources management system/**

### **Цахим засаглал /E-government/**

### **Цахим сургалт /e-Learning/**

Цаг хугацаа, орон зайн хязгаарлалтгүй мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийг ашиглан урьдчилан боловсруулсан цахим хичээлээр мэдлэг эзэмшүүлэх үйл явц.

### **Цогц чадамж /Competence/**

Үгийн үндэс нь латин хэлний competere буюу өрсөлдөх гэсэн утгатай. Эрдэмтэн R. White (R.White, R. W. (1959). «Motivation reconsidered: The concept of competence”. Psychological Review. 66 (5): 297–333. doi:10.1037/h0040934. PMID 13844397) бүтээлдээ анх гүйцэтгэлийн сэдэл болгон асуудал дэвшүүлжээ. Д.Байгалийн “Төрийн захиргааны албан тушаалын мэдлэг чадварын шаардлагын шинжилгээ /үзэл баримтлал, уламжлал, орчин үе/”, 2013 оны диссертацийн ажилд “мэдлэг чадвар” гэж бичсэн ба Удирдлагын академийн нэр бүхий судалгааны ажлын тайланд уг нэр томъёог ашиглаж байв (<http://data.stf.mn/Publication/Thesis/ThesisViewPublic.aspx?id=126566>). Орчин үеийн хүний нөөцийн удирдлагад “Компетенц” гэдэг нь мэдлэг, ур чадвар, хандлага гурвын цогц нэгдэл бөгөөд Монгол Улс цогц чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын арга барилыг нэвтрүүлэх зорилгоор ТАЗ–ийн сүүлийн үеийн баримт бичигт цогц чадамж гэж бичих болсон тул энэ нэр томъёог уг бүтээлд ашиглав.

**Цогц чадамжийн үнэлгээ** /Competency assessment/

## Ч

**Чадахуйн зарчим** /Merit-based principle/

“Merit” латин хэлний шилдэг, үнэ цэнтэй гэсэн утга агуулсан хүндэтгэл сайшаалтай холбоотой “Mereо” гэдэг нэр үг бөгөөд эртний Грекийн “Kratos” хүч, эрх мэдэл, ноёрхол гэсэн утгатай үгний холбоосоор бүтсэн “Шилдгүүдийн засаглал” гэсэн утгыг агуулдаг.

Чадахуйн зарчим гэдэг нь иргэнийг нээлттэй, өрсөлдөөний зарчмаар сонгон шалгаруулж томилох, ажлын гүйцэтгэлийг нь үнэлэх, албан тушаалд дэвшүүлэх, шагнаж урамшуулах, төрийн албанаас чөлөөлөхдөө боловсрол, мэргэжил, мэргэшил, ур чадвар, туршлага, ажлын үр дүнд тулгуурлан шийдвэрлэхийг хэлнэ. Энэ нь хэн нэг албан тушаалтны хувь хүний үзэмж болон улс төрийн нөлөөллөөс хараат бус байдлаар тухайн ажилтны мэргэшил, ур чадварт нь үндэслэх зарчим юм.

**Чиглүүлэх сургалт** /Orientation training/

## Ш

**Шаардлага хангаж байгаа эсэхийг нягтлах тогтолцоо** /Qualification screening System/

БНСУ–д ажил, үүргээ зохих ёсоор гүйцэтгэж чадахгүй байгаа нь тогтоогдсон төрийн албаны удирдах ажилтныг чөлөөлөх, халах боломжийг “Шаардлага хангаж байгаа эсэхийг нягтлах шалгалтын тогтолцоо”–гоор шийдвэрлэдэг. Төрийн удирдах албан тушаалд томилон шалгах хороо тухайн удирдах ажилтан албан тушаалдаа тэнцэх эсэхийг шалган тодорхойлж, “Шаардлага хангасан”, “Шаардлага хангаагүй”, “Нөхцөлтэйгөөр хангасан” гэсэн шийдвэр гаргадаг.

**Шан харамж** /Solicitation/

**Шатлан дэвших** /Promotion/

**Шилжилт, хөдөлгөөн** /Mobility/

**Шилжин ажиллах** /Transfer/

**Шинээр ажилд авахыг зогсоох** /Hiring freeze/

**Шударга байх** /Fairness/

Хүнийг ялгаварлан гадуурхахгүй, ижил тэгш хандах.

## Э

**Эргэх холбоо** /Feedback/

Төрийн албан хаагч, алба, нэгжүүдэд гүйцэтгэл, үйл ажиллагаа, биелэлтийнх нь талаар өгч буй мэдээлэл бөгөөд энэ үйл явцад өгч буй санал, зөвлөмжийг төрийн албан хаагч ажлаа сайжруулах, дараагийн хийх ажлаа тодорхойлох, төлөвлөх, ажлын арга барилаа өөрчлөхөд ашигладаг.

**Эрүүл мэндийн шалтгаанаар ажлаас чөлөө авах**

/Sick leave/

**Эрх мэдлийг шилжүүлэх** /Devolution of authority/

Засаглалын өөр түвшинд эрх мэдлээ шилжүүлэх, төлөөлүүлэх, итгэмжлэх үйл явцыг хэлнэ.

**Эрх мэдэл** /Power/

**Ээлжийн амралт** /Basic annual leave/

Ээлжийн үндсэн амралтын хугацаан дээр нэмэгдэл хоног тооцдог.

## АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ

1. Стандарт, хэмжил зүйн газрын даргын 2018 оны С/04 дүгээр тушаалаар баталсан “Хүний нөөцийн менежментийн нэр томъёо” Монгол Улсын стандарт MNS ISO 30400:2018.
2. Олон улсын стандартчиллын байгууллагаас баталсан ISO 30400:2016 стандарт.  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30400:ed-1:v1:en:term:5.9>
3. Ц.Даваадулам (2010). Засаглалын үзэл баримтлал, нэр томъёоны тайлбар толь бичиг. Улаанбаатар хот.
4. НҮБХХ, Удирдлагын хөгжлийн хөтөлбөр (1996). Нэр томъёоны тайлбар толь. Төрийн захиргааны өөрчлөлт шинэчлэл ба удирдлагын хөгжил. Улаанбаатар хот.
5. Харилцаа холбоо, мэдээллийн технологийн газар, Бүх нийтийн үүргийн сан, Шинжлэх Ухаан Технологийн Их Сургууль, Монгол Улсын Их Сургуулийн эрхлэн гаргасан “Харилцаа холбоо, мэдээллийн технологийн нэр томъёоны толь бичиг”.  
<https://www.cita.gov.mn/%d0%bd%d1%8d%d1%80-%d1%82%d0%be%d0%bc%d1%8a%d1%91%d0%be/>
6. ҮСХ. Мета мэдээллийн сангийн нэр томъёоны тайлбар.  
[https://metadata.1212.mn/glossarylist.aspx?fbclid=IwAR1F9nRaj\\_xXkAfk9ahF9cQXE\\_nSoSNK7uhGU73imGj5gqOjKN4necHBSw](https://metadata.1212.mn/glossarylist.aspx?fbclid=IwAR1F9nRaj_xXkAfk9ahF9cQXE_nSoSNK7uhGU73imGj5gqOjKN4necHBSw)
7. Нийслэлийн Статистикийн газар. Статистикийн нэр томъёоны тайлбар толь.  
<http://dic.ubstat.mn/>
8. МУИС. Ж.Төртогтох, С.Мөнхбат нарын эмхэтгэсэн “Улс төрийн шинжлэх ухааны нэвтэрхий толь бичиг”. Адмон принт. Улаанбаатар хот. 2020 он.
9. Н.Чулуунбанди, Т. Г. (2018). Мэдээлэл, харилцаа, холбооны технологийн англи нэр томъёоны тайлбар . Улаанбаатар: Логарифм хэвлэх үйлдвэр.
10. <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/37826256.pdf>
11. <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2012-Survey/Chapter-3-Taking-a-whole-of-government-approach.pdf>
12. <https://issat.dcaf.ch/Learn/Resource-Library/SSR-Glossary/Whole-of-Government-Approach-WGA>
13. <https://www.w3.org/egov/IG/slides/2012-03-20/Ojo-slides-v4.pdf>
14. ЗГХЭГ (2022). Бүгд Найрамдах Солонгос Улсын төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоо. Улаанбаатар хот.

