



МОНГОЛ УЛСЫН ИХ ХУРЛЫН ТАМГЫН ГАЗАР
**ПАРЛАМЕНТЫН СУДАЛГАА,
ХӨГЖЛИЙН ХҮРЭЭЛЭН**

**ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН ЦАЛИН ХӨЛС,
ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТОГТОЛЦООНЫ
ХАРЬЦУУЛСАН СУДАЛГАА**

Судалгааны төрөл: **Харьцуулсан судалгаа**
Судалгааны код: **СТ-25/202**
Хугацаа: **2025-03-28**

ЗАХИАЛАГЧ: УИХ-ын гишүүн Ж.Баярмаа

Хянасан: ПСХХ-ийн Эрдэмтэн нарийн бичгийн дарга Д.Онолт
ПСХХ-ийн Судалгааны хэлтсийн дарга Г.Гэсэр

Судалгаа удирдсан: Э.Дашзэгвэ

Судлаач: Д.Жигваагүнсэл, О.Нарантуяа, Р.Оргилмаа

**Улаанбаатар хот
2025 он**

Агуулга

Агуулга.....	2
Хүснэгтийн жагсаалт.....	2
Зургийн жагсаалт	2
Товчилсон үгс	3
Түлхүүр үгс	3
УДИРТГАЛ	4
НЭГ.ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН АНГИЛАЛ, ЗЭРЭГЛЭЛ ТЭДГЭЭРИЙН ЦАЛИНГИЙН БҮТЭЦ.....	5
1.1. Төрийн албан хаагчийн ангилал, зэрэглэл.....	5
1.2. Төрийн албан хаагчийн цалингийн тогтолцоо.....	10
1.3. Төрийн албан хаагчийн дундаж цалин хөлс (харьцуулалт)	13
1.4. Төрийн албан хаагчийн нэмэгдэл, нэмэгдэл хөлс	13
ХОЁР.ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ҮНЭЛГЭЭ	20
2.1. Үнэлгээний мөчлөг (цикл), үе шат	20
2.2. Үнэлгээний аргачлал	24
2.3. Үнэлгээний ил тод байдал, хяналт, хариуцлага.....	30
2.4. Үнэлгээний үр дагавар	34
СУДАЛГААНЫ ҮР ДҮН.....	41
НОМ ЗҮЙ.....	43

Хүснэгтийн жагсаалт

Хүснэгт 1: Их Британийн төрийн албан хаагчдын ангилал.....	6
Хүснэгт 2: Их Британийн Удирдах албаны ажилтан (SCS)-ы ангилал, зэрэглэл, чиг үүрэг ..	6
Хүснэгт 3: Япон Улсын захиргааны албан хаагчийн ангилал	9
Хүснэгт 4: БНСУ-ын төрийн албаны ангилал, зэрэглэл	9
Хүснэгт 5: Туслах түвшний төрийн албан хаагчдын цалингийн харьцуулалт	11
Хүснэгт 6: Гүйцэтгэх түвшний төрийн албан хаагчдын цалингийн харьцуулалт.....	11
Хүснэгт 7: Удирдах түвшний төрийн албан хаагчдын цалингийн харьцуулалт.....	12
Хүснэгт 8: Улсын дундаж цалин ба төрийн албан хаагчийн дундаж цалин.....	13
Хүснэгт 9: Төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцооны харьцуулалт	40

Зургийн жагсаалт

Зураг 1: БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний үе шат.....	23
Зураг 2: БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн үнэлгээ хийх үйл явц	29

Товчилсон үгс

АНУ	Америкийн Нэгдсэн Улс
БНСУ	Бүгд Найрамдах Солонгос Улс
ХБНГУ	Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс
ҮМТ	Үндэсний мөнгөн тэмдэгт

Түлхүүр үгс

Монгол: төрийн алба, улс төрөөс хараат бус, мэргэшсэн байх, төрийн албан хаагч, ажлын гүйцэтгэл, гүйцэтгэлийн үнэлгээ, цалин хөлсний тогтолцоо, тэтгэмж, нэмэгдэл, нөхөн олговор

Англи: Public (Civil) Service, Public (Civil) Servant, work performance, performance appraisal, salary system, allowance, additional pay, compensation

УДИРТГАЛ

УИХ-ын гишүүн Ж.Баярмаагийн захиалгаар “Төрийн албан хаагчийн цалин хөлс, гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцооны харьцуулсан судалгаа”-г Парламентын судалгаа, хөгжлийн хүрээлэнд гүйцэтгэв.

Судалгааны зорилго: Зарим улс орны төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ, цалин урамшууллын тогтолцооны туршлагын талаар харьцуулан судлах.

Судалгааны хамрах хүрээ, бүтэц: Судалгаанд Америкийн Нэгдсэн Улс (АНУ), Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс (Их Британи), Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс (Герман), Бүгд Найрамдах Польш Улс (Польш), Япон Улс, Бүгд Найрамдах Солонгос Улс (БНСУ)-ыг хамруулсан.

Эдгээр улсын төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ, цалин урамшууллын тогтолцоонд нэвтрүүлсэн туршлагыг дараах үндсэн асуудлуудын хүрээнд харьцуулан судаллаа. Үүнд:

1. Төрийн албан хаагчийн ангилал, зэрэглэл, тэдгээрийн цалингийн хөлс:
 - ТАХ-ын ангилал, зэрэглэл;
 - Цалингийн бүтэц;
 - Дундаж цалин хөлс (улсын дундажтай харьцуулах);
 - Нэмэгдэл; Урамшуулал.
2. Төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлэлгээ:
 - Үнэлгээний давтамж (цикл), үе шат;
 - Үнэлгээний аргачлал;
 - Үнэлгээний ил тод байдал, хяналт;
 - Үнэлгээний үр дагавар.

Судалгааны бүтцийн хувьд асуудал тус бүрийг нэг бүлэгт багтаан дээрх дарааллын дагуу бүлэглэж, тухайн асуудлаар дээрх улсуудын эрх зүйн зохицуулалтыг харьцуулсан байдлаар оруулсан болно.

Судалгааны арга зүй: Судалгааг тухайн улсын холбогдох хууль тогтоомж болон ЭЗХАХБ зэрэг олон улсын байгууллагын судалгааны ажлын тайлан, зөвлөмж, болон бусад байгууллага, эрдэмтэн судлаачдын бүтээлд судалгааны захиалга болон удирдамжид заасан чиглэлийн дагуу холбогдох мэдээллийг харьцуулан судлах, нэгтгэн дүгнэх арга зүйг ашиглан гүйцэтгэв.

НЭГ.ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН АНГИЛАЛ, ЗЭРЭГЛЭЛ ТЭДГЭЭРИЙН ЦАЛИНГИЙН БҮТЭЦ

1.1. Төрийн албан хаагчийн ангилал, зэрэглэл

1.1.1. Америкийн Нэгдсэн Улс (АНУ)

Тус улсад Холбооны төрийн алба, түүнчлэн муж улс, орон нутгийн түвшинд тус тусдаа, мерит зарчимд суурилсан төрийн албаны тогтолцоонууд үйлчилдэг. Холбооны түвшинд Төрийн албаны эрх зүйн үндэс нь Холбооны хуулийн тавдугаар бүлэг (“Төрийн байгууллага ба ажилтан, албан хаагчид” дэд бүлэг)¹ болон Төрийн албаны шинэтгэлийн тухай хууль² юм.

Холбооны төрийн алба дараах гурван үндсэн ангилалд хуваагддаг (CRS, 2019). Үүнд:

- *Өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалт бүхий алба* (Competitive Service): Энэ ангилалд Хүний нөөцийн удирдах газраас зохион байгуулдаг нээлттэй сонгон шалгаруулалтын дагуу сонгогдон томилогддог албан хаагчид хамаарах бөгөөд нийт гүйцэтгэх эрх мэдлийн хүрээний албан хаагчдын 70 орчим хувь нь энэхүү ангилалд багтдаг байна.
- *Тусгай алба* (Excepted Service): Үндэсний аюулгүй байдалтай холбоотойгоор эсхүл мэргэшсэн онцгой ур чадварын шаардлагын улмаас нээлттэй сонгон шалгаруулалт явуулах шаардлагагүй тагнуулын болон хуулийн зөвлөх үйлчилгээний гэх зэрэг албан тушаалтнууд үүнд хамаардаг.
- *Удирдах алба* (Senior Executive Service (SES)): Холбооны яам, агентлагуудад удирдах түвшний бодлогын болон гүйцэтгэх чиг үүрэг бүхий албан тушаалтнуудаас бүрдэх ангилал бөгөөд гүйцэтгэлд суурилсан цалин хангамж, эргэлтийн томилгоо (буюу байгууллага хооронд албан хаагчдыг шилжүүлэн ажиллуулах тогтолцоо)-ны системд хамрагдах эрх бүхий 8000 орчим удирдах албан хаагчид энэ ангилалд багтдаг.

Холбооны төрийн албан хаагчдын цалин, зэрэглэлийн тогтолцоо нь Ерөнхий ангилал (General Schedule-GS) болон Гүйцэтгэх ангилал (Executive Schedule-ES)-ийн хүрээнд тогтдог. Ерөнхий ангиллын тогтолцоо нь албан хаагчдыг 15 зэрэглэлд хуваадаг. Зэрэглэл бүр нь ажилласан жил, гүйцэтгэлээс хамааралтай 10 шатлалтай. Жишээлбэл: GS-1-ээс GS-7-д бакалаврын зэрэг шаардагдах анхан шатны чиг үүрэг гүйцэтгэдэг албан хаагчид, GS-8-аас GS-12-д мэргэжилтнүүд (тухайлбал, инженер, бодлогын шинжээч гэх мэт), GS-13-аас GS-15-д техникийн ахлах шинжээчид болон газар, хэлтсийн дарга нар тус тус багтдаг байна. Үүнээс дээших зэрэглэлтэй удирдах албан тушаалтан (SES)-ууд Гүйцэтгэх ангилал (ES)-д хамаарч ES-1-ээс ES-6 хүртэл зургаан зэрэглэлд хуваагдана.

АНУ-ын Холбооны төрийн албаны онцлогуудыг дурдвал:

- Удирдах албан тушаалтнуудыг газар, хэлтсүүдийн хооронд дахин өргөдөл, хүсэлт авахгүйгээр сэлгэн, шилжүүлэн ажиллуулж болдог.

¹ АНУ: 5 U.S.C. § 4314 (1966 [2022]). Хандах: <https://codes.findlaw.com/us/title-5-government-organization-and-employees/5-usc-sect-4314.html>. Хандсан огноо: 2025-02-24

² АНУ: Civil Service Reform Act (1978 [2024]). Хандах: <https://www.eeoc.gov/history/civil-service-reform-act-1978> Хандсан огноо: 2025-02-24.

- Мөн С ангиллын албан тушаал буюу Ерөнхийлөгч шууд томилдог 4000 орчим албан тушаал байдаг бөгөөд тэдгээр нь мерит тогтолцоонд суурилсан албан хаагчидтай зэрэгцэн орших хосолмол бүтэц бүрдүүлдэг.

1.1.2. Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс (Их Британи)

Их Британийн төрийн албан хаагчдыг таван ангилалд хуваадаг³: (Institute for Government, 2017) Үүнд:

- Төрийн албаны удирдах ажилтан (Senior Civil Service (SCS1-4) энэ нь дотроо 1-4 зэрэгтэй);
- Зургаа болон долоо дугаар ангиллын ажилтнууд (Grades 6 and 7);
- Ахлах ажилтан (Senior Executive Officer/Higher Executive Officer (SEO/HEO));
- Гүйцэтгэх ажилтан (Executive Officer (EO));
- Захиргааны ажилтан/ Захиргааны туслах ажилтан (Administrative Officer/ Administrative Assistant (AO/AA)) гэж тус тус ангилна.

Хүснэгт 1: Их Британийн төрийн албан хаагчдын ангилал

түвшин	товчлол	Нэршил	Албан тушаалын зэрэглэл
Удирдах	SCS	Төрийн албаны удирдах ажилтан	SCS4
			SCS3
			SCS2
			SCS1
	G6, G7	Зэрэглэл 6. 7	G6
			G7
	SEO/HEO	Ахлах ажилтан, ажилтан	SEO
			HEO
	EO	Гүйцэтгэх ажилтан	EO
	AO	Захиргааны ажилтан	AO
Гүйцэтгэх	AA	Захиргааны туслах ажилтан	AA

Эх сурвалж: Grade structures of the civil service (2017)

Эдгээр ангилал бүр нь дотроо зэрэглэлд хуваагдах бөгөөд эрх мэдлийн түвшин, гүйцэтгэх чиг үүргээрээ ялгаатай. Жишээ болгон удирдах албаны ангиллыг эрх мэдэл, чиг үүргийн хүрээгээр нь цэргийн цолтой дүйцүүлэн жишиж харуулбал:

Хүснэгт 2: Их Британийн Удирдах албаны ажилтан (SCS)-ы ангилал, зэрэглэл, чиг үүрэг

Зэрэглэл	Цэргийн цолтой дүйцүүлбэл	Чиг үүрэг
----------	---------------------------	-----------

³ Их Британи: Grade structures of the civil service (2017). Хандах: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/grade-structures-civil-service>. Хандсан: 2025-02-24.

Орон тооны нарийн бичгийн дарга	OF-9 (Генерал)	Яамдыг толгойлно (жишээлбэл, Дотоод хэрэг эрхлэх яам гэх мэт)
Ерөнхий захирал	OF-8 (Дэслэгч генерал)	Бодлогын газруудыг хариуцна.
Захирал	OF-7 (Хошууч генерал)	Хэлтсийн үйл ажиллагааг удирдан чиглүүлнэ.

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулснаар.

Их Британийн төрийн алба нь улс төрийн хувьд төвийг сахих, мерит зарчмыг чанд баримтлах зарчмыг анхлан нэвтрүүлсэн уламжлал болон төрийн удирдах албан хаагчдын бодлого боловсруулах, манлайлал үзүүлэх, шийдвэр гаргах туршлага, ур чадварыг хөгжүүлэхэд тусгайлан анхаарал хандуулж ирснээрээ онцлогтой.

1.1.3. Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс (Герман)

Герман Улс нь 16 муж улсаас бүрдэх холбооны бүтэцтэй бөгөөд төрийн албаны зохицуулалт нь холбооны болон муж улсын түвшинд ялгаатай байдаг. Холбооны түвшинд төрийн албан хаагчдын эрх зүйн байдлыг тодорхойлсон *Төрийн албан хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хууль*⁴ үйлчилдэг. Германы төрийн албыг хоёр шатлалт (two tier) тогтолцоотой гэж үзэж болно. Үүнд, төрийн албан хаагчид (civil servants (Beamte)) болон нийтийн албаны ажилтан (public employees (Tarifbeschäftigte)) хамаардаг (CERIDAP, 2023).

Төрийн албан хаагчид нь мерит тогтолцооны шатлан дэвших зарчимд үндэслэсэн (Laufbahnrecht)⁵ насан туршийн албан тушаал хашдаг. Германы төрийн алба (Beamte)-ны үндсэн ангилал нь хамгийн бага А3-аас төрийн албан хаагчдын хувьд хамгийн өндөр нь болох А16 хүртэл зэрэглэлтэй “Besoldungsordnung A” ангилал болон улс төрийн томилгоотой албан тушаалтан, төрийн өндөр албан тушаалтнуудад зориулсан В ангиллаас тус тус бүрдэнэ. Тэдгээр ангиллын зэрэглэл бүр нь ажилласан жилд суурилсан найман шатлалтай байдаг. Энэхүү ангилал, зэрэглэлийг дараах үндсэн дөрвөн төрөлд хуваагддаг. Үүнд:

- Энгийн (Einfacher Dienst): Захиргааны анхан шатны үүрэг (А3–А6);
- Дунд (Mittlerer Dienst): Дунд шатны чиг үүрэг (А6–А9);
- Ахлах (Gehobener Dienst): Хэрэглээний шинжлэх ухааны зэрэг шаардах чиг үүрэг (А9–А13);
- Дээд (Höherer Dienst): Бакалаврын болон магистрын зэрэг шаардах чиг үүрэг (А13–А16; В1-В11).

Төрийн албан хаагч албан тушаал дэвшихийн тулд улсын шалгалт өгсөн байх, тодорхой сургалтын багц дүүргэсэн байхаас гадна албан тушаалын тохирох ангилалд зохих хугацаанд ажилласан байх зэрэг шаардлагыг хангасан байх ёстой.

⁴ Герман: Civil Service Status Act (2008 [2021]). Хандах: <https://www.gesetze-im-internet.de/beamststg/BJNR101000008.html?utm>. Хандсан: 2025-03-26

⁵ Германы Холбооны дотоод хэргийн яам: Хандах: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/beamtinnen-und-beamte/laufbahnrecht/laufbahnrecht-node.html>. Хандсан: 2025-03-26

Германы төрийн албаны онцлогууд:

- Төрийн албан хаагчийн тэтгэвэр нь түүний төлсөн шимтгэлээр бус харин ажилласан жил, хамгийн сүүлд хашсан албан тушаалын ангиллын хамгийн дээд хэмжээний цалингийн 71,75⁶ хүртэлх хувиар тогтоогддог.

- Нийтийн албаны ажилтнуудаас ялгаатай нь нам, улс төрийн үйл ажиллагаа явуулах, оролцохыг хатуу хориглодог байна.

1.1.4. Бүгд Найрамдах Польш Улс (Польш)

Польш Улсын Төрийн албан тухай хуульд зааснаар тус улсын төрийн алба дараах гурван түвшний ангилалд хуваагдана (Government of Poland, n.d.). Үүнд:

- Төрийн албаны ажилтнууд (Civil Service Employees): Энэ ангилалд хөдөлмөрийн гэрээний үндсэн дээр ажилладаг албан хаагчид хамаарна;
- Төрийн албан хаагч (Civil Servants): Үүнд, улсын шалгалт, сонгон шалгаруулалт өгсөн болон Үндэсний төрийн удирдлагын сургуулийг дүүргэж, насан туршид томилогдсон албан хаагчид багтана;
- Удирдах албан тушаалтан (Senior Positions): Ерөнхий сайд болон сайдаас шууд томилогддог албан тушаалтнууд энэ ангилалд орно.

Төрийн албан хаагчдын ангилал, зэрэглэлийг тухайн албан тушаалын хариуцлагын түвшинг харгалзан нийт есөн шатлалд хувааж үздэг⁷. Тэдгээр нь захирал, зөвлөх, ахлах мэргэжилтэн, мэргэжилтэн, туслах мэргэжилтэн зэрэг болно.

Польшийн төрийн албаны гол онцлог: Төрийн албаны мерит буюу гүйцэтгэлд суурилсан (career-based) болон томилгоот албан тушаалд суурилсан (position-based) загварын аль алины шинжийг агуулсан хосолмол тогтолцоотой (Lipowicz, 2023).

1.1.5. Япон Улс

Япон Улсын Үндэсний төрийн албаны тухай хуульд⁸ зааснаар төрийн алба нь үндсэн болон тусгай гэсэн хоёр ангилалд хуваагдана. Үндсэн төрийн албан хаагчдыг гүйцэтгэж буй чиг үүргийн дагуу дараах гурван үндсэн ангилалд ангилдаг. Үүнд:

- Захиргааны (General Administrative): бодлого, зохицуулалтын чиг үүрэгтэй;
- Техникийн (Technical Specialists): инженер, эрдэм шинжилгээний ажилтнууд, МТ мэргэжилтнүүд;
- Гадаад алба (Foreign Service): Дипломат албаны ажилтнууд болон гадаад худалдааны зөвлөхүүд.

Тусгай албан хаагчид улс төрийн болон шүүгч, эзэн хааны ордны ажилтнууд гэх мэт тусгай чиг үүрэгтэй албан хаагчид хамаардаг байна.

⁶ Герман: Law on the Pensions of Federal Officials and Judges (1976 [2025]), § 14§; 14a. Хандах: <https://www.gesetze-im-internet.de/beamtvgl/index.html>. Хандсан: 2025-03-26

⁷ Польш: Төрийн албаны тухай хууль (2008), §86. Хандах: <https://dziennikustaw.gov.pl/D2024000040901.pdf> Хандсан огноо: 2025-02-24.

⁸ Япон: National Public Service Act (1947 [2005]). Хандах: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/1917/en?utm>. Хандсан огноо: 2025-03-26.

Үндсэн захиргааны албан хаагчид нэгээс арав хүртэлх нийт 10 зэрэглэлд хуваагдана. Эдгээр нь:

Хүснэгт 3: Япон Улсын захиргааны албан хаагчийн ангилал

Ангилал	Дүйцүүлэх албан тушаал
1–3-р зэрэглэл	Шинэ албан хаагч, дотоод алба бичиг хэрэг
4–6-р зэрэглэл	Туршлагатай мэргэжилтэн, нэгжийн ахлах ажилтан
7–8-р зэрэглэл	Хэлтсийн дарга, ахлах удирдах ажилтан
9–10-р зэрэглэл	Газрын захирал, яамны удирдах түвшний албан хаагч

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулснаар.

Япон Улсын төрийн албаны гол онцлог нь ахмадыг хүндэтгэх, ажилласан жилээр эрэмблэх, насан туршын хичээл зүтгэл, үнэнч байдлыг эрхэмлэх зэрэг уламжлалт соёл, хандлагаас ур чадвар, гүйцэтгэл, үр дүн суурилсан тогтолцоонд шилжих зарим өөрчлөлт, шинэчлэлтүүдийг хэрэгжүүлж байна.

1.1.6. Бүгд Найрамдах Солонгос Улс (БНСУ)

БНСУ-ын төрийн албаны тухай хуульд⁹ зааснаар тус улсын төрийн алба нь шатлан дэвших (Career service officials) ба эс шатлан дэвших (Non-career service officials) хэмээсэн хоёр үндсэн ангилалд хуваагдах ба шатлан дэвших албанд:

- Үндсэн алба (General Service): бодлого, зохицуулалт зэрэг захиргааны үндсэн чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг.
- Тусгай алба (Special Service): Шүүгч, прокурор, гадаад харилцааны ажилтан, цагдаа, гал сөнөөгч, цэргийн алба хаагч, Үндсэн хуулийн шүүхийн судлаач, Тагнуулын албаны ажилтан гэх мэт албан хаагчид
- Техникийн алба (Technical Service): Инженерчлэл, эрүүл мэнд зэрэг нарийн мэргэжлийн чиг үүрэгтэй албан хаагчид ордог.

Эс шатлан дэвших ангилалд улс төрийн албан хаагчид болон хөдөлмөрийн болон бусад гэрээний үндсэн дээр ажилладаг албан хаагчид хамаардаг байна.

Төрийн албаны ангиллын тухайд есөн түвшинтэй зэрэглэл хэрэглэдэг. Энэхүү зэрэглэл нь есөөс нэг рүү чиглэлтэй буюу нэг нь өндөр албан тушаалтан, ес нь бага албан тушаалтан байдаг.

Хүснэгт 4: БНСУ-ын төрийн албаны ангилал, зэрэглэл

№	Зэрэглэл	Албан тушаал
1	Түвшин 1-3	Дэд сайд, агентлагын дарга, тэдгээртэй адилтгах албан тушаалтан
2	Түвшин 4-5	Газар, хэлтсийн дарга, тэдгээртэй адилтгах албан тушаалтан
3	Түвшин 6-9	Мэргэжилтэн, туслах мэргэжилтэн, тэдгээртэй адилтгах албан тушаалтан

⁹ БНСУ: State Public Officials Act (2005). Хандах:

https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?hseq=444&lang=ENG. Хандсан: 2025-03-26

БНСУ-ын төрийн албаны онцлогууд (Sangmook Kim, 2011):

-Төрийн ахлах албан тушаалын 20 гаруй хувийг хувийн хэвшилд нээлттэй байдлаар сонгон шалгаруулалт зохион байгуулдаг.

-Тус улсын төрийн албан хаагчийн нийт цалин хөлсний 30 орчим хувь нь гүйцэтгэлийн үнэлгээнээс хамаардаг байна.

1.2. Төрийн албан хаагчийн цалингийн тогтолцоо

Судалгаанд авагдсан улс орнуудын төрийн албан хаагчийн үндсэн цалин нь тэдгээрийн ангилал, зэрэглэлд үндэслэсэн цалингийн сүлжээгээр тогтоогддог. Тухайлбал, АНУ-ынх 15 зэрэглэлтэй, тус бүр нь 10 шатлалтай, БНСУ-ынх есөн зэрэглэлтэй, тус бүр нь 23-32 шатлалтай, Германых 13 зэрэглэлтэй, тус бүр нь найман шатлалтай, Япон Улсынх 10 зэрэглэлтэй, тус бүр 30-55 шатлалтай байдаг. Цалингийн сүлжээний зэрэглэл нь тухайн албан тушаалын ангилал, шатлал нь тухайн албан хаагчийн ихэвчлэн ажилласан жил, нэмэлт байдлаар ажлын гүйцэтгэлтэй холбоотойгоор тогтоогддог байна.

Гэвч зарим улс орнууд онцлог зохицуулалтай байдаг. Тэдгээрийн нэг нь Польш юм. Тус улс суурь цалин (bazowa)-ийн дүнг тохирох итгэлцүүр (multipliers)-ээр үржүүлэх замаар тухайн албан хаагчийн үндсэн цалинг тогтоодог (Government of Poland, 2025). Итгэлцүүр нь албан тушаалын ангилал, зэрэглэлээс хамаарч өөрчлөгдөнө. Жишээлбэл, туслах албан тушаалын цалин 1,8-3,4, гүйцэтгэх албан тушаалын цалин 1,8-6,0, удирдах албан тушаалын цалин 2,0-8,0 итгэлцүүртэй байна (Kadry Infor, 2023).

Тэгвэл БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн цалингийн тогтолцоо нь бусад улсын нэгэн адил албан тушаалын ангилал, зэрэглэлээр тогтоогдсон цалингийн сүлжээтэй боловч гүйцэтгэлд суурилсан үнэлгээний дагуу жил бүр үндсэн цалинг тогтоодог онцлогтой. Жил бүрийн 12 дугаар сарын 31-ний өдрийн өмнө тухайн жилийн үр дүнгийн үнэлгээнд үндэслэсэн нэмэгдлийг оруулсан дараа жилийн цалинг тогтоодог бөгөөд энэхүү нийлбэр дүн нь ирэх жилийн суурь цалин нь болдог. Жишээлбэл:

Хүснэгт 5: БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн жилийн үндсэн цалин тогтоох аргачлал

1 дэх жилийн үндсэн цалин	2 дахь жилийн үндсэн цалин	3 дахь жилийн үндсэн цалин
Жилийн үндсэн цалин (α)	Жилийн үндсэн цалин (α) Гүйцэтгэлд суурилсан жилийн цалин (β)	Жилийн үндсэн цалин (α болон β -ийн хэсэг) Гүйцэтгэлд суурилсан жилийн цалин (χ)

Мөн түүнчлэн Япон Улсад захиргаа, олон нийтийн аюулгүй байдал, эрүүл мэнд гэх мэтчилэн ажил, мэргэжлийн онцлогийг тусгасан нийт 17 төрлийн цалингийн сүлжээ байдаг (National Personnel Authority of Japan, 2025).

Улс орнууд төрийн албан тушаалыг нийтлэг байдлаар туслах, гүйцэтгэх, удирдах гэсэн гурван түвшинд төрөлжүүлж авч үздэг. Туслах албан тушаалаас удирдах албан тушаал хүртэл, тэдгээрийн цалингийн хэмжээ харилцан адил бус, асар их зөрүүтэй байдаг. Иймээс эдгээр улс орнуудын төрийн албан хаагчдын цалинг жишиж, харьцуулахдаа дурдсан ангиллын хүрээнд туслах, гүйцэтгэх, удирдах түвшинд бүлэглэн харуулав. (Хүснэгт 5, 6, 7)

Улс орнуудын төрийн албан хаагчдын цалингийн хэмжээг тухайн улсын үндэсний мөнгөн тэмдэгт болон ам.дол руу шилжүүлсэн нэрлэсэн үнээр илэрхийлж, тэдгээрийн худалдан авах чадвар (Purchasing power parity, PPP)-ыг тооцохдоо Дэлхийн Банкны 2022–2023 оны үзүүлэлтийг ашигласан. Ингэхдээ, нэг ам.дол-ыг ойролцоогоор 0.7 фунт стерлинг, 0.73 евро, 1.81 польш злот, 97 япон иен, 808 вон (БНСУ) байхаар тооцоолсон болно.

Хүснэгт 6: Туслах түвшний төрийн албан хаагчдын цалингийн харьцуулалт

Улс	Үндсэн цалин (ҮМТ-ээр)	Нэрлэсэн үнэ (ам.дол)	Худалдан авах чадвар (PPP, ам.дол)
АНУ	40,082 USD/жил (GS-7 зэрэглэл, 1-р шат) (Office of Personal Management, 2023)	40,082	40,082
Их Британи	31,055 GBP/жил (Ахлах гүйцэтгэх ажилтны хамгийн бара) (Office for National Statistics, 2022)	~37,000	~44,000
Герман	55,100 EUR/жил (A13 зэрэглэл, 1-р шат) (German Civil Service Federation, 2022)	~58,000	~75,000
Польш	56,800 PLN/жил (суурь цалинг 1.8 дахин үржүүлсэн) (Kadry Infor, 2023)	~14,000	~31,000
Япон	3,250,000 JPY/жил (ойролцоогоор эхлэх түвшин) (Monkakyosai, 2017)	~25,000	~34,000
БНСУ	26,600,000 KRW/жил (9-р зэрэглэлийн эхлэл шат) (Ministry of Personnel Management, 2025)	~20,000	~33,000

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулснаар.

Хүснэгт 7: Гүйцэтгэх түвшний төрийн албан хаагчдын цалингийн харьцуулалт

Улс	Үндсэн цалин (ҮМТ-ээр)	Нэрлэсэн үнэ (ам.дол)	Худалдан авах чадвар (PPP, ам.дол)
-----	------------------------	-----------------------	------------------------------------

АНУ	84,546 USD/жил (зэрэглэл GS-13, 1-р шат)) (Office of Personal Management, 2023)	4,546	84,546
Их Британи	~57,000 GBP/жил (7-р зэрэглэлийн дунд түвшин) (Office for National Statistics, 2022)	~68,000	~81,000
Герман	~69,300 EUR/жил (A15 зэрэглэл, 1-р шат) (German Civil Service Federation, 2022)	~73,000	~95,000
Польш	~157,700 PLN/жил (итгэлцүүр ~5.0) (Kadry Infor, 2023)	~39,000	~87,000
Япон	6,330,000 JPY/жил (төрийн албаны дундаж) (Monkakyosai, 2017)	~49,000	~65,000
БНСУ	~50,000,000 KRW/жил (5-р зэрэглэл (тооцоолсон)) (Ministry of Personnel Management, 2025)	~38,000	~62,000

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулснаар.

Хүснэгт 8: Удирдах түвшний төрийн албан хаагчдын цалингийн харьцуулалт

Улс	Үндсэн цалин (ҮМТ-ээр)	Нэрлэсэн үнэ (ам.дол)	Худалдан авах чадвар (PPP, ам.дол)
АНУ	180,000 USD/жил (SES- удирдах албан тушаалтан – ойролцоогоор дунд түвшний) (Federal Register, 2023)	180,000	180,000
Их Британи	~100,000 GBP/жил (Төрийн албаны ахлах зэрэглэл (SCS) 1, 2-р түвшин) (Office for National Statistics, 2022)	~120,000	~143,000
Герман	~96,000 EUR/жил (A16 дээд зэрэглэл) (German Civil Service Federation, 2022)	~101,000	~131,000
Польш	~252,000 PLN/жил (Ерөнхий захирлын хамгийн дээд цалин) (Kadry Infor, 2023)	~63,000	~140,000
Япон	~12,000,000 JPY/жил (ахлах албан тушаалтны (тооцоолсон))	~92,000	~124,000
БНСУ	92,010,000 KRW/жил ("дээд түвшний" цалингийн дундаж) (Ministry of Personnel Management, 2025)	~71,000	~114,000

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулснаар.

1.3. Төрийн албан хаагчийн дундаж цалин хөлс (харьцуулалт)

Судалгаанаас үзэхэд, АНУ, Герман, Япон зэрэг өндөр хөгжилтэй орнуудад төрийн албан хаагчдын жилийн дундаж цалин нь тухайн улсын үндэсний дундаж цалингаас өндөр байдаг бол Польш, БНСУ зэрэг дунд орлоготой орнуудад төрийн албаны ажилтнуудын цалин үндэсний дундажтай ойролцоо буюу арай доогуур байна.

Хүснэгт 9: Улсын дундаж цалин ба төрийн албан хаагчийн дундаж цалин

Улс	Үндэсний дундаж цалин (жилээр, ам.дол)	Төрийн албаны дундаж цалин (жилээр, ам.дол, ойролцоогоор)	Эх сурвалж
АНУ	74,738	84,000–102,000 (GS-12–13)	Statista, opm.gov
Их Британи	53,985	60,000 (зэрэглэл 7 дундаж)	Statista, gov.uk
Герман	61,807	55,000–70,000 (A13–A15-р зэрэглэл)	Statista, oecd.org
Польш	21,922	18,000–23,000 (төрийн албаны дунд шат)	Statista, gov.pl
Япон	41,509	50,000–60,000 (дунд шатны төрийн алба)	Statista, cas.go.jp
БНСУ	46,650	45,000–55,000 (түвшин 5–7)	Statista, mpm.go.kr

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулснаар.

1.4. Төрийн албан хаагчийн нэмэгдэл, нэмэгдэл хөлс

1.4.1. Америкийн Нэгдсэн Улс (АНУ)

Нэгдсэн Улсын 5-р хуулийн U.S.C. 5542, 5 CFR 550.103, 550.111–113 хэсэгт заасны дагуу төрийн албан хаагчид цалингаас гадна төрөл бүрийн нэмэгдэл (Premium Pay)-үүд авдаг (Office of Personnel Management). Үүнд дараах нэмэгдлүүд орно:

- Илүү цагийн нэмэгдэл: Албан хаагчийн стандарт ажлын цаг (өдөрт 8, долоо хоногт 40 цаг)-аас хэтэрсэн цаг тутамд үндсэн цалингийн 1.5 дахин (болон түүнээс дээш)-тай тэнцэх хэмжээний нэмэгдэл хөлс;
- Нөхөн эдлэх амралт: илүү цагийн нэмэгдэл хөлсний оронд нөхөн амруулж болно;
- Шөнийн нэмэгдэл: шөнийн ээлжийн ажилд үндсэн цалингийн 10 хувьтай тэнцэх хэмжээний нэмэгдэл олгодог;
- Ням гарагийн нэмэгдэл: ням гарагт ажиллавал үндсэн цалингийн 25 хувьтай тэнцэх нэмэгдэл авдаг;
- Нийтээр амрах баярын өдрийн нэмэгдэл: албан ёсны баярын өдөр ажиллавал үндсэн цалинг хоёр дахин нэмэгдүүлсэн хэмжээний нэмэгдэл хөлс авдаг;

- Бэлэн байдлын нэмэгдэл: Хэрэв албан хаагч ажлын байрандаа, эсхүл түүнтэй ойр байршилд урт хугацаанд бэлэн байдал хангах шаардлагатай бол энэ хугацаанд үндсэн цалингийн 25 хувиар нэмэгдэл авна;
- Хянах боломжгүй илүү цагийн нэмэгдэл: Хэрэв албан хаагчийн гүйцэтгэж буй тухайн ажил захиргааны албан ёсны хяналтад орох боломжгүй хэдий ч зайлшгүй илүү цаг ажилладаг бол үндсэн цалингийн 25 хувиар тэтгэмж авдаг;
- Онцгой нөхцөлийн нэмэгдэл: мөрдөгч зэрэг тусгай, урьдчилан таамаглах боломжгүй ажил үүрэг гүйцэтгэдэг албан хаагчдад үндсэн цалингийн 25 хувьтай тэнцэх хэмжээний нэмэгдэл тус тус олгодог.

Түүнчлэн дүрэмт хувцас худалдан авах нэмэгдэл; хилийн чанадад ажиллаж байгаа төрийн албан хаагчдын хувьд инфляцийн нэмэгдэл; хилийн чанадад ажиллаж буй ажилтанд олгох хөдөлмөрийн хүнд нөхцөлийн нэмэгдэл (үндсэн цалингийн 25 хувиас хэтрэхгүй); алслагдсан орон нутагт ажилласны нэмэгдэл; АНУ-ын эх газрын хэсгээс гадна ажилласны нэмэгдэл (үндсэн цалингийн 25 хувиас хэтрэхгүй); тээврийн нэмэгдэл зэрэг байдаг.

Тэтгэмжийн хувьд албан томилолтын, тээвэр замын зардлын, амьжиргааны, шуудангийн, гэр бүлийн гэх мэтээр хуулийн холбогдох бүлэгт заасан олон төрлийн тэтгэмж байх ба хувь хэмжээг хэрхэн тогтоох, хэнд олгох зэргийг холбогдох хуулиар тогтоосон.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилсан урамшуулал нь амжилттай сайн үнэлгээ авсан төрийн албан хаагчийн жилийн үндсэн цалингийн 10 хувиас хэтрэхгүй, эсвэл түүнээс илүү онцгой амжилт гаргасан гэж үзвэл Агентлагийн даргын зөвшөөрлөөр жилийн үндсэн цалингийн 10-аас дээш хувьтай (20 хувиас хэтрэхгүй) тэнцэх мөнгөн шагналаар урамшуулж болно. Мөнгөн шагналыг нэг удаад олгох бөгөөд энэ нь үндсэн цалинг нэмэгдүүлэхгүй.¹⁰

1.4.1. Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс (Их Британи)

Их Британи Улсад төрийн албан хаагчийн цалин хөлсний нэмэгдлийг Төрийн албаны удирдлагын журам¹¹, Засгийн газраас баталсан “Төрийн албаны цалин хөлс 2024-2025” удирдамжийн (Public Sector Pay)-д үндэслэн тогтоож байна.

Тус улсад төрийн албаны салбар бүрд цалингийн тогтолцоо өөр байна.

- Нийт төрийн албан хаагчдын ойролцоогоор 45%-ийг хамардаг цагдаа, зэвсэгт хүчнийхэн, багш, ахлах төрийн албан хаагчид болон Үндэсний эрүүл мэндийн үйлчилгээний газар (National Health Service)-ын ажилтнуудын цалингийн нэмэгдлийг Цалингийн хяналтын алба (Pay Review Bodies)-ын¹² зөвлөмжид үндэслэн холбогдох сайд нар тогтоодог.

¹⁰ АНУ: Government organization and Employees, § 4505a. Хандах: <https://codes.findlaw.com/us/title-5-government-organization-and-employees/5-usc-sect-4505a.html>. Хандсан: 2025-02-24

¹¹ Их Британи: “Төрийн албаны удирдлагын журам”. Хандах: https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions?utm_source. Хандсан: 2025-03-28

¹² Их Британи: Цалин хянах алба. Хандах: <https://www.gov.uk/government/organisations/office-for-the-pay-review-bodies> Хандах: Хандсан 2025-03-28

- Төрийн албаны энгийн албан хаагчдын хувьд цалингийн нэмэгдлийг харьяа яам, Засгийн газраас баталсан удирдамж дээр үндэслэн тогтоодог байна.
- Орон нутаг дахь төрийн албан хаагчдын цалингийн нэмэгдлийг ажил олгогчид ба үйлдвэрчний эвлэлүүд хамтран Үндэсний хамтарсан зөвлөлийн (National Joint Council) хэлэлцээрт үндэслэн тус тус тогтоодог байна.¹³

Их Британийн төрийн албаны цалингийн тогтолцоо нь хоёр үндсэн хүрээнд хуваагдана:

1. Ахлах түвшний төрийн албан хаагчид (Senior Civil Service) – цалингийн хэмжээг Ахлах цалин хяналтын алба (Senior Salaries Review Body)-ны зөвлөмжид үндэслэн Засгийн газар баталдаг;
2. Ахлах түвшнээс доош албан тушаалтнууд – цалинг холбогдох яам, агентлагууд өөрийн хүрээнд баталсан “Томилолт бүхий цалингийн тогтолцоо” (Delegated Pay Framework) журмын дагуу тогтоодог.

Төрийн албанд нийтлэгээр дараах нэмэгдлүүдийг тооцож олгодог байна. Үүнд:

- Бүсийн нэмэгдэл (Location Based Allowances): Лондонд ажилладаг (London weighting allowance) болон Үндэсний хэмжээний (National) гэж ялгаатай тогтооно;
- Тусгай мэргэжлийн нэмэгдэл (Specialist pay supplements);
- Зах зээлийн эрэлттэй уялдуулсан нэмэгдэл (Market related allowances);
- Тогтвор суурьшилтай ажилласны нэмэгдэл (Recruitment and Retention allowances) зэрэг орно.

Салбарын хэмжээнд цалин, нэмэгдэл тогтоох эрхийг салбарын сайд нарт олгосон байдаг тул салбар бүр онцлогоосоо хамааран нэмэгдэл олгож байна. Тухайлбал, Байгаль орчин, Хүнс, Хөдөө аж ахуйн яам (Department for Environment, Food and Rural Affairs)¹⁴-ны албан хаагчдын цалингийн нэмэгдлийг авч үзлээ. Эдгээр нь:

- Түр орлон гүйцэтгэх үүргийн нэмэгдэл (Temporary responsibility allowances);
- Цалингийн зөрүүний нэмэгдэл (Mark-Time Allowance);
- Онцгой нөхцөлийн нэмэгдэл (Environment Allowance);
- Шөнийн ээлжийн нэмэгдэл (Night Duty Allowance);
- Дуудлагын бэлэн байдлын нэмэгдэл (On-Call Allowance);
- Хувийн нарийн бичгийн нэмэгдэл (Private Secretary Allowance);
- Удирдах ажилтны нэмэгдэл (Supervisory Allowance);
- Аудитын нэмэгдэл (Audit Supplement);
- Мэргэшсэн санхүүгийн мэргэжилтнүүдийн нэмэгдэл (Finance supplement);
- IT, дата, технологийн ур чадвартай ажилтнуудад (DDaT supplement);

¹³ Их Британи улс, Төрийн албаны цалин. Хандах: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-8037/> Хандсан 2025-03-28

¹⁴ Их Британи Улс: Хүнс, Хөдөө аж ахуйн яамны албан хаагчдын цалингийн нэмэгдэл. Хандах: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1136532/FOI2022_26662_Annex_G_-_Pay_Related_Allowances_and_Supplements.pdf?utm. Хандсан 2025-03-28.

- Байгаль орчин, Хүнс, Хөдөө аж ахуйн яамны үйл ажиллагааны хүрээнд Мал эмнэлгийн мэргэжилтнүүдэд зориулсан (Veterinary Supplements)-ийг олгодог байна.

1.4.1. Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс (Герман)

Герман Улсад төрийн албан хаагчдад олгох урамшуулал, нэмэгдэл, нэмэгдэл цалин хөлсний талаар Холбооны цалин хөлсний тухай хуулийн 4-р бүлгийн 42-р зүйлд¹⁵ зохицуулсан байна. Хуульд зохицуулснаар төрийн албан хаагч нь дараах нэмэгдлүүдийг авна:

- Албан тушаалын нэмэгдэл (Amtszulage): Тодорхой албан тушаал хашиж буй, нэмэлт хариуцлага үүрдэг хүмүүст олгодог. Жишээ: шүүхийн нарийн бичгийн дарга, багийн удирдагч гэх мэт.
- Онцгой нөхцөлийн нэмэгдэл (Erschwerniszulage): Онцгой хүнд нөхцөл, шөнийн ээлж, халдвартай орчин, аюултай нөхцөлд ажилладаг хүмүүст олгоно. Тухайн ажлын аюултай, хүнд нөхцөл байдалд үндэслэн тухайн ажилд ажиллах хугацаанд нь олгоно.
- Бүс нутгийн нэмэгдэл: Бүсийн нэмэгдэл буюу газар нутгийн нэмэгдлийг өртөг өндөртэй хот, бүс нутагт ажиллаж буй хүмүүст нөхөн олговор хэлбэрээр олгодог (жишээлбэл, Берлин хот, Бавари мужийн зарим хэсэгт хэрэгждэг).
- Ажилласан жилийн нэмэгдэл: Ажилласан жил, туршлага нэмэгдэх тусам шатлал ахиж цалин нэмэгдэнэ. Энэ нь тогтвор суурьшилтай ажиллахыг дэмждэг механизм юм.
- Амьдралын нөхцөлийн нэмэгдэл: Амьдралын нөхцөлийн нэмэгдлийг гэрлэсэн болон хүүхэдтэй ажилтнуудад олгох ба хүүхдийн тооноос хамаарч тэтгэмж, нэмэгдлийн хэмжээ өөр өөр байна.
- Тээврийн зардлын нөхөн олговор: Албан хаагч нь ажлын шугмаар хийсэн шилжилт хөдөлгөөн, тээврийн зардлыг нөхөж олгодог.

Мөн төрийн албанд гүйцэтгэлд суурилсан урамшуулал (Leistungsprämien) болон нэмэгдэл (Leistungszulagen) олгож болно. Хуулийн дагуу:

- Үр дүнгийн урамшууллыг байгууллагын нийт албан хаагчдын 15%-аас ихгүй хүрээнд олгоно;
- Харин тухайн байгууллага албан ёсны үнэлгээний тогтолцоо ашиглаж байгаа тохиолдолд энэ хязгаарыг давж болно;
- Нэмэгдлийн хэмжээ нь тухайн албан хаагчийн үндсэн цалингийн шатлалын 7%-аас хэтрэхгүй байна;
- Шагнал, урамшууллыг олгох шийдвэрийг дээд шатны захиргааны байгууллага гаргана.

1.4.1. Бүгд Найрамдах Польш Улс (Польш)

¹⁵ Герман Улс: Federal Remuneration Act, §42 (1957 [2023]). Хандах: <https://www.gesetze-im-internet.de/bbesg/BJNR011740975.html>. Хандсан: 2025-02-24.

Польш Улсын Төрийн албаны тухай хуулийн¹⁶ 85-95 дугаар зүйлүүдэд төрийн албан хаагчийн цалин хөлснөөс гадна нэмэгдэл, урамшуулал, нөхөн олговор, тусламж, тэтгэмжийн талаар тусгасан байдаг.

- **Нэмэгдэл:** Тухайн төрийн албан хаагчийн ажилласан жилээс хамаарсан нэмэгдэл хөлс. таван жил ажилласны дараа таван хувийн нэмэгдэл авах ба үүнээс хойш жил бүр нэг хувиар нэмэгдэн дээд хэмжээ нь 20 хувиас хэтрэхгүй байна¹⁷.
- **Ойн урамшуулал:** Тодорхой нэмэлт үүрэг, хариуцлага гүйцэтгэсэн, эсхүл онцгой амжилт үзүүлсэн тохиолдолд олгодог. Төрийн албаны тухай хуулийн 91 дүгээр зүйлд зааснаар тухайн төрийн албан хаагчийн төрд ажилласан 20 дахь жилээс таван жил тутамд нэг удаа ойн урамшуулал (jubilee award) олгодог. Энэхүү ойн урамшуулал нь дараах хувь хэмжээтэй байна¹⁸:
 - 20 жил ажилласаны дараа - сарын цалингийн 75%;
 - 25 жил ажилласаны дараа - сарын цалингийн 100 хувь;
 - 30 жил ажилласаны дараа - сарын цалингийн 150 хувь;
 - 35 жил ажилласаны дараа - сарын цалингийн 200 хувь;
 - 40 жил ажилласаны дараа - сарын цалингийн 300 хувь;
 - 45 жил ажилласаны дараа - сарын цалингийн 400 хувь.
- **Шагнал:** Мөн тус хуулийн 93 дугаар зүйлд зааснаар эрхэлсэн ажил үүрэгтээ онцгой амжилт гаргасан төрийн албан хаагчийг тухайн байгууллагын шагналын сангаас байгууллагын удирдлага урамшуулж болдог. Энэхүү шагналын сан нь тухайн байгууллагын нийт цалингийн сангийн гурван хувьтай тэнцэх хэмжээтэй байна.
- **Буцалтгүй тусламж, тэтгэмж:** Түүнчлэн төрийн албан хаагч хөдөлмөрийн чадвараа алдсан, эсхүл тэтгэвэр тогтоолгосны улмаас хөдөлмөрийн харилцаа дуусгавар болсон тохиолдолд гурван сарын цалин хөлстэй нь тэнцэх нэг удаагийн тэтгэмж олгох ба хэрэв 20-иос доошгүй жил төрийн албанд ажилласан бол тухайн тэтгэмж нь зургаан сарын цалин хөлстэй тэнцэх хэмжээтэй байна.

1.4.1. Япон Улс

Япон Улсын Хүний нөөцийн удирдах газрын албан ёсны цахим хуудсанд¹⁹ мэдээлснээр тус улсын төрийн албан хаагч дараах нэмэгдэл, нэмэгдэл хөлс, нөхөн олговор авдаг байна. Үүнд (NPA, 2025):

- **Нэмэгдэл, нөхөн олговор:**
 - Асран хамгаалагчийн нэмэгдэл: Асран хамгаалах гэр бүлийн гишүүдтэй ажилтнуудад олгодог. Тухайлбал, гэр бүлийн насанд гишүүн тус бүрд 6,500 иен, 16 хүртэл насны хүүхэд бүрд 10,000 иен, 16-22 насны хүүхдэд 15,000 иен байдаг.

¹⁶ Польш Улс: Төрийн албаны тухай хууль (2008). Хандах: <https://dziennikustaw.gov.pl/D2024000040901.pdf>
Хандсан огноо: 2025-02-24.

¹⁷ Мөн тэнд, § 90.

¹⁸ Мөн тэнд: § 91.

¹⁹ Япон Улс: Хүний нөөцийн удирдах газар. Хандах: https://www.jinji.go.jp/seisaku/kyuyo_seidogaiyo.html
Хандсан: 2025-03-27

- Орон сууцны нөхөн олговор: түрээсийн байранд амьдардаг албан хаагчдад олгодог. Сарын 16,000 иенээс дээш түрээс төлдөг бол дээд тал нь 28,000 иений нөхөн олговор олгодог.
- Унааны нөхөн олговор: Нийтийн тээврийн хэрэгслээр зорчдог бол 55,000 хүртэл, хувийн унаагаар зорчдог зайнаас шалтгаалан 2,000-аас 31,600 иен олгодог.
- Бүс нутгийн нэмэгдэл: Тухайн бүс нутгийн амьжиргааны өртгөөс хамаардаг. Жишээлбэл, Токио хотод үндсэн цалингийн 20 хувь байдаг.
- Хүйтэн бүсийн нэмэгдэл: 11 сараас дараа оны 03 сар хүртэл хүйтэрдэг бүс нутагт ажилладаг албан хаагчид бүс нутаг, гэр бүлийн гишүүдээс хамаарч 8,200-29,400 иен олгодог.
- Орон нутагт шилжсэний нэмэгдэл: 60 км-ээс алслагдсан газарт шилжсэн тохиолдолд гурван жилийн турш үндсэн цалингийн 5-10 хувиар нэмэгдэл олгодог.
- Онцгой нөхцөлийн нэмэгдэл: Онцгой хүнд нөхцөл, шөнийн ээлж, халдвартай орчин, аюултай нөхцөлд ажилладаг албан хаагчдад олгоно. Ихэвчлэн өдөрт 200-7.700 иен, зарим онцгой тохиолдолд 40,000 иен байдаг.
- Илүү цагийн нэмэгдэл;
- Яамны үйл ажиллагааны тохируулгын нэмэгдэл: Яамны нарийн бичгийн даргаас нэгжийн дарга хүртэл бүхий л албан хаагчдад олгодог.

- **Урамшуулал:**

- Хагас жилийн нэмэгдэл: 6-р сарын 1, 12-р сарын 1-ний байдлаар ажиллаж буй албан хаагчдад тодорхой хувь, хэмжээний нэмэгдэл олгодог. Тухайн хувь хэмжээг хувийн хэвшлийн урамшууллын хэмжээтэй дүйцүүлэх байдлаар тогтоодог
- Хичээл зүтгэлийн урамшуулал: 06 дугаар сарын 01, 12 дугаар сарын 1-ний байдлаар ажиллаж буй төрийн албан хаагчдад ажлын гүйцэтгэлийн үр дүнгийн үнэлгээний дагуу тодорхой хэмжээний урамшуулал олгодог.

1.4.1. Бүгд Найрамдах Солонгос Улс (БНСУ)

БНСУ-ын Төрийн албан хаагчийн нэмэгдлийн тухай журам²⁰-д зааснаар тус улсын төрийн албан хаагч дараах таван чиглэлийн нийт 14 төрлийн нэмэгдэл авдаг (МРМ). Үүнд:

- **Шагнал, урамшуулал:** Үүнд дараах гурван төрлийн шагнал урамшуулал байна.
 - Албан тушаалын шагнал: Удирдах албан тушаалд сонгогдсон албан хаагчдад олгодог урамшуулал;
 - Ирцийн урамшуулал: Жилд хоёр удаа, 01, 12 дугаар сард, ажилласан жилээс хамааран үндсэн цалингийн 10-50 хувиар тооцож олгодог;
 - Гүйцэтгэлийн урамшуулал: Жилд нэг удаа гүйцэтгэлийн үнэлгээнээс хамааран үндсэн цалинг 100-300 хувь нэмэгдүүлж олгодог.
- **Гэр бүлийг дэмжих нэмэгдэл:** Үүнд дөрвөн төрлийн тэтгэмж багтана.
 - Гэр бүлийн тэтгэмж: асран хамгаалах гэр бүлийн гишүүнтэй албан хаагчид сар бүр гэр бүлийн гишүүний тооноос хамааран 40,000-100,000 вон олгодог;

²⁰ БНСУ: Regulations on allowances for public officials (2021). Хандах: https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?hseq=56074&lang=ENG хандсан: 2025-03-26

- Хүүхдийн сургалтын тэтгэмж: Гадаад улсад ажиллаж буй төрийн албан хаагчийн хүүхэд нь тухайн үүрэг гүйцэтгэж буй улсад суралцаж буй бол энэ тэтгэмжийг олгодог;
- Орон сууцны тэтгэмж: Гадаад улсад үүрэг гүйцэтгэж буй захиргааны болон цэргийн албан хаагчид хамрагдана;
- Хүүхэд асарсны чөлөөний тэтгэмж.
- **Тусгай бүсийн нэмэгдэл:** алслагдмал, тээвэр, соёл, боловсролын үйлчилгээ хомс, хил орчмын зэрэг бүс нутагт ажиллаж буй төрийн албан хаагчдад олгодог. Мөн тусгай нөхцөл бүхий байгууллагад ажилладаг албан хаагчид үүнд хамрагдана.
- **Онцгой нөхцөлийн нэмэгдэл:**
 - Аюул, эрдэлтэй нөхцөлд ажилласны нэмэгдэл: Шөнийн эргүүлийн цагдаа, гал сөнөөгч зэрэг онцгой эрсдэлтэй албан үүрэг гүйцэтгэдэг албан хаагчдад олгодог
 - Тусгай үүргийн нэмэгдэл: Асрамжийн газар, хорих анги, сэтгэцийн эмнэлэг зэрэг сэтгэл зүйн эрсдэлтэй нөхцөлд ажилладаг албан хаагчдад олгодог.
 - Түр орлон гүйцэтгэсний нэмэгдэл: Өвчны, жирэмсний, эмчилгээний зэрэг чөлөөтэй, түр эзгүй байгаа бусад албан хаагчдын албан үүргийг түр орлон гүйцэтгэж байгаа албан хаагчид олгодог.
 - Цэргийн шүүхийн өмгөөлөгчийн нэмэгдэл:
- **Илүү цагийн нэмэгдэл:** Тогтоосон цагаас илүү ажилласан дараах албан хаагчид:
 - тав ба түүнээс доош зэрэглэлийн албан хаагч илүү цагийн ажлын хөлс авдаг
 - дөрөв ба түүнээс дээш зэрэглэлийн албан хаагчид удирдлах үйл ажиллагааны ажлын хөлс тус тус авдаг. Илүү цагийн хөлсийг үндсэн цагийн цалинг 1,5 дахин нэмэгдүүлж олгодог.
- **Бусад нэмэгдэл:** Үүнд дараах дөрвөн төрлийн нэмэгдэл, нөхөн олговор байдаг.
 - Хоолны зардлын нөхөн олговор: сар бүр 140,000 вон
 - Нийтээр амрах баярын өдрийн нэмэгдэл: Цагаан сар болон Чусокын баяраар үндсэн цалингийн 60 хувьтай тэнцэх нэмэгдэл олгодог.
 - Ээлжийн амралтын нөхөн олговор:
 - Албан тушаалын нэмэгдэл: Албан тушаалын зэрэг дэвээс хамаарч, ялангуяа удирдах албан хаагчдад олгодог.

ХОЁР.ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ҮНЭЛГЭЭ

2.1. Үнэлгээний мөчлөг (цикл), үе шат

2.1.1. Америкийн Нэгдсэн Улс (АНУ)

Төрийн албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэлийн удирдлагын талаар Төрийн албаны шинэтгэлийн тухай хуулийн 43-р бүлэгт зохицуулсан байдаг²¹. Холбооны төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийг удирдахад Хүний нөөцийн удирдлах газар (Office of Personnel Management, OPM), төрийн байгууллагуудын Хүний нөөцийн асуудал хариуцсан газрууд (HR offices) голлох үүрэг гүйцэтгэдэг. Үнэлгээг хамгийн багадаа жилд 1 удаа хийнэ. Өөрөөр хэлбэл, үнэлгээний мөчлөг нь 12 сарын хугацаатай байна. Хэрэв албан тушаал өөрчлөгдсөн бол хамгийн багадаа 120 хоногт завсарын үнэлгээ хийгддэг.

Холбооны төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийн удирдлага нь таван үе шаттай хэрэгждэг бөгөөд тэдгээр нь²²:

1. Төлөвлөх: байгууллагын зорилготой нийцсэн гүйцэтгэлийн зорилт тогтоох буюу Зорилтоор удирдах (MBO) аргачлалд үндэслэдэг;
2. Хяналт-шинжилгээ хийх: Хүний нөөцийн удирдлагын газраас гаргасан удирдамж, заавар, арга зүйн зөвлөмж, түүнчлэн мэргэжлийн судалгааны байгууллагын зүгээс боловсруулсан аргачлал, зөвлөмж зэрэгт тулгуурлан тухайн төрийн байгууллага өөрийн онцлог, нөхцөл байдалд тохируулан Холбооны Төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийн хэрэгжилтэд шинжилгээ хийдэг;
3. Үнэлэх;
4. Хөгжүүлэх;
5. Шагнал, урамшуулал олгох зэрэг болно.

Практикт, ахлах ажилтнууд болон ажилтнууд жилийн эхэнд зорилтот төлөвлөгөөг тогтоох уулзалт хийдэг бөгөөд жилийн дунд үеийн үнэлгээ хийж, жилийн эцэст албан ёсны үнэлгээ хийдэг.

1.1.2. Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс (Их Британи)

Их Британи Улсад төрийн албан хаагчдын ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх тайлант хугацаа нь жил бүрийн 04 дүгээр сарын 01-ээс дараа жилийн 03 дугаар сарын 31-ийг дуустал байна. Жилийн эхэнд төрийн албаны ажилчид менежерүүдтэйгээ хамт зорилт, хөгжлийн чиглэлүүдийг тогтоодог бөгөөд жилийн эцэст эдгээр зорилтуудын дагуу гүйцэтгэлийг үнэлдэг. Төрийн албан хаагчдын ажлын гүйцэтгэлийг гүйцэтгэлийн чадамж, хувь хүний хөгжлийн зорилт, байгууллагын зорилттой уялдуулан үнэлдэг байна. Ингэхдээ төрийн албан хаагчийг тасралтгүй хөгжихөд голлон анхаардаг.

Төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах, гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийхдээ баримтлах “Төрийн албаны удирдах ажилтны ажлын гүйцэтгэлийн

²¹ АНУ: Government organization and Employees, § 5104. Хандах: <https://codes.findlaw.com/us/title-5-government-organization-and-employees/5-usc-sect-5104.html>. Хандсан: 2025-02-24

²² АНУ: 5 U.S.C. § 430.201 General. Хандах: <https://www.ecfr.gov/current/title-5/chapter-I/subchapter-B/part-430/subpart-B>. Хандсан: 2025-02-24

удирдлагын загвар” гарын авлага (Performance management framework for the Senior Civil Service)-ыг Засгийн газраас тухайн жилдээ батлан, баримталж ажилладаг байна. Тус баримт бичгийг төрийн албаны бүх шатны байгууллага удирдлага болгон ажиллах бөгөөд байгууллагууд өөрийн онцлогоос хамааран өөрчлөлт оруулах шаардлагатай тохиолдолд Засгийн газрын холбогдох ажлын албанд мэдэгдэн, зөвшөөрөл авах шаардлагатай.

“Төрийн албаны удирдах ажилтны ажлын гүйцэтгэлийн удирдлагын загвар 2024-2025”²³ нь дараах бүтэцтэй байна. Үүнд:

1. Жилийн эхний гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг хэлэлцэх;
2. Тогтмол гүйцэтгэдэг ажлын хажуугаар нэмэлт ажил төлөвлөн, ямар ажлыг хэрхэн гүйцэтгэхээ төлөвлөх, үүнд, тухайн ажил нь:
 - Тодорхой (Specific);
 - Хэмжигдэхүйц (Measurable);
 - Гүйцэтгэх боломжтой (Achievable);
 - Байгууллагын зорилгод нийцсэн (Relevant);
 - Тодорхой цаг хугацаатай (Timed) байх гэсэн шалгуур (SMART)-ыг хангах шаардлагатай.
3. Улирлын эцсийн ажлын гүйцэтгэлийн талаарх уулзалт ярилцлага;
4. Жилийн дундуур үйл ажиллагааны тогтвортой байдлын үнэлгээ хийх;
5. Ажлын өндөр гүйцэтгэлийг тухайн цаг үед нь урамшуулж үнэлэх;
6. Гүйцэтгэл дутуу ажлын талаар хэлэлцэн, цаашид сайжруулах үйл ажиллагааг зохион байгуулах;
7. Жилийн эцсийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийх;
8. Тухайн жилийн үйл ажиллагаа болон цаашид анхаарах асуудлын талаар хэлэлцэх зэрэг болно.

Үнэлгээний үе шатууд нь ерөнхийдөө жилийн эхэнд зорилтоо тогтоох, жилийн дунд үед хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх (заавал биш), жилийн эцэст үнэлгээний уулзалт зохион байгуулах зэргийг багтаасан байдаг. (Government People Group, 2025)

1.1.3. Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс (Герман)

Германы Холбооны төрийн албанд албан ёсны гүйцэтгэлийн үнэлгээг харьцангуй урт мөчлөгтэйгөөр буюу ихэвчлэн хоёр жилд нэг удаа хийдэг. Үнэлгээ хийх хуваарийг нэгдсэн байдлаар гаргаж, зохицуулдаггүй. Холбооны яам, агентлаг бүр үнэлгээний мөчлөг, хугацааг өөрсдөө тогтоодог бөгөөд ерөнхийдөө хоёр жилд нэг удаа үнэлгээ хийх нь нийтлэг байдлаар жишиг практик болон тогтсон байна. (European Commission, 2018)

Энэхүү үнэлгээний үйл явц (dienstliche Beurteilung) нь төрийн албан хаагчийн тайлант хугацаанд хийсэн ажлын бүтээмж, үр дүн, түүний ур чадварын асуудлыг хамарсан үнэлгээний тайланг шууд удирдах албан хаагч бичгээр бэлтгэх, танилцуулах, баталгаажуулах үйл ажиллагааг хамардаг. Үргэлжилсэн хяналт-үнэлгээний загвараас ялгаатай нь тус арга барил, хэдийгээр цөөн зарим агентлагууд завсрын үнэлгээг албан бус

²³ Их Британи: Senior Civil Service Performance Management Framework (2024). Хандах: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6718ddd538149ce9d09e38dd/Performance_management_framework_for_the_Senior_Civil_Service__2024_to_2025_performance_year.pdf. Хандсан: 2025-02-24

хэлбэрээр хийдгийг эс тооцвол байнгын завсрын хяналт, үнэлгээнээс илүүтэй тодорхой хугацааны эцэст хийгдэх албан ёсны үнэлгээг чухалчлан үздэг.

Холбооны төрийн албан хаагчдын хувьд дунд хугацааны үнэлгээг хэрэв албан тушаал дэвших, өөрчлөгдөхөөс шалтгаалан хийгдэж байгаагаас бусад тохиолдолд заавал хийлгэх шаардлагагүй байдаг. Харин тогтоосон хугацааны эцэст хийгдэх иж бүрэн, цогц үнэлгээнд анхаарлаа илүү хандуулдаг байна.

Холбооны удирдах дээд албан тушаалтнуудын тусдаа мөчлөг байдаггүй нэг тогтолцооны дагуу үнэлдэг ч зарим тохиолдолд тэдгээрийг ердийн үнэлгээнээс чөлөөлж, эсхүл тусгай журмын дагуу үнэлдэг (Staroňová Katarína, 2017).

Ерөнхийдөө Германы төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний мөчлөг нь хоёр жил тутамд нэг удаа иж бүрэн, цогц үнэлгээ хийгдэхэд чиглэгдсэн байдаг. Энэхүү үнэлгээ нь гүйцэтгэлийн үр дүнтэй уялдаатай цалингийн тохируулга болохоос гадна Германы уламжлалт мерит тогтолцооны дагуу албан тушаал ахих, дэвшихэд харгалзах үндсэн гол үзүүлэлт болдог байна.

1.1.4. Бүгд Найрамдах Польш Улс (Польш)

Польш Улсын Төрийн албаны тухай хуулийн 81-ээс 84 дүгээр зүйлд²⁴ төрийн албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх зохицуулалт тусгагдсан байдаг. Төрийн албан хаагчийн үнэлгээ нь эхний болон тогтмол гэсэн хоёр төрөлтэй байна.

Иргэн төрийн албанд анх ороход эхний үнэлгээ (First Assessment) хийгддэг. Энэхүү үнэлгээг дагалдаж тухайн иргэнийг төрийн албанд дадлагажуулах, сургах, дахин сургах, мэдлэг, ур чадварыг нь сайжруулах зэрэг хувийн төлөвлөгөө боловсруулж мөрддөг. Төрийн албанд орох хүсэлт гаргасан Үндэсний төрийн удирдлагын сургууль (National school of Public Administration, KSAP)²⁵-ийн төгсөгчид эхний үнэлгээнээс чөлөөлөгддөг байна.

Төрийн албан хаагчийн тогтмол үнэлгээ (Periodic Assessment)-г шууд удирдлага нь 12 сар тутамд хийж, бичгээр үйлдэн баримтжуулна. Төрийн албан хаагчдын ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээг тогтмол хийх нь гурван үндсэн зорилготой байдаг. Үүнд: Албан хаагчдыг урамшуулах; албан хаагчдын зарим зохисгүй зан үйлийг нь засах, сайжруулах; албан хаагчдын мэдлэг, ур чадварыг хөгжүүлэх.

1.1.5. Япон Улс

Японы үндэсний төрийн алба (National civil service)-ны гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь нэг жилийн буюу 12 сарын мөчлөгтэй. Үнэлгээний үйл явц нь жил бүр албан хаагчид өөрийн байгууллагын зорилгод нийцүүлэн гүйцэтгэлийн зорилт, ажлын төлөвлөгөөг боловсруулах ба төсвийн жилийн эцэст ахлах албан хаагчид эдгээр зорилт болон ажлын ур чадварыг нь үндэслэн өөрийн харьяа нэгжийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийг үнэлдэг.

Энэхүү үнэлгээний системийг 2000-аад оны эхээр ажилласан жил, нас, үнэнч байдлыг эрхэмлэсэн (seniority-based) Японы уламжлалаас мерит буюу ажлын гүйцэтгэл, ур

²⁴ Польш: Төрийн албаны тухай хууль (2008): Хандах: <https://dziennikustaw.gov.pl/D2024000040901.pdf>.
Хандсан: 2025-02-24

²⁵ Монгол Улсын Удирдлагын Академитай адил төстэй чиг үүрэгтэй байгууллага.

чадварт тулгуурласан (merit-based) арга барил руу шилжүүлэх байдлаар аажмаар нэвтрүүлсэн (japanese law and government review , 2024). Эдүгээ бүрэн үр дүнд тулгуурлан удирдах арга барил нэвтрүүлсэн бөгөөд гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь цалин хөлс болон албан тушаал ахих, дэвшихэд шууд нөлөөлдөг болсон ажээ (NPA, 2022). Албан хаагч бүрд жил бүр гүйцэтгэлийн "зэрэглэл" (rank) тогтоож, үнэлгээ өгөн үүнийг урамшуулал болон цалингийн өсөлтийг тодорхойлоход ашигладаг (NPA, 2024).

Үндэсний хүний нөөцийн удирдах газар (National Personnel Authority) нь яам, агентлагуудын үнэлгээний нийтлэг стандартын хэрэгжилтэд хяналт тавьдаг.

Ерөнхийдөө үнэлгээний үе шатууд нь зорилт тогтоох, дунд хугацааны хяналт, шалгалт, эсхүл сургалт, дадлагажуулалт (зарим яамдын хувьд), жилийн эцсийн бичмэл тайлан, үнэлгээ, гүйцэтгэлийн "зэрэглэл" зэргийг багтаасан байдаг.

Япон Улсын төрийн албаны тухайд уламжлалт ажилласан жил, ахмад настны хүндлэл, харилцан найрсах, зөвшилцөх явдал соёлын хувьд хүчтэй хэвээр байгаа ч жил бүрийн албан ёсны, үе шаттай үнэлгээний үйл явц нь төрийн албаны ажилчдыг ажлын гүйцэтгэл, үр дүнгээр үнэлдэг арга хандлага хэвшүүлэн тогтоож байна.

1.1.6. Бүгд Найрамдах Солонгос Улс (БНСУ)

БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь албан тушаалын зэрэглэлээс хамаарсан мөчлөгтэй. Удирдах албан тушаалтны хувьд (ерөнхийдөө 4-р зэрэглэл ба түүнээс дээш) жилд нэг удаа гүйцэтгэлийн үнэлгээнд ордог бол гүйцэтгэх албан тушаалтны хувьд (5-р зэрэглэл ба түүнээс доош) жилд хоёр удаа үнэлэгддэг (Ministry of Personnel Management, 2018). Хугацааны эхэнд төрийн албан хаагч бүр өөрийн удирдлагатайгаа албан ёсны гүйцэтгэлийн гэрээ байгуулж, гүйцэтгэлийн зорилт, шалгуур үзүүлэлтүүдийг тогтоодог.

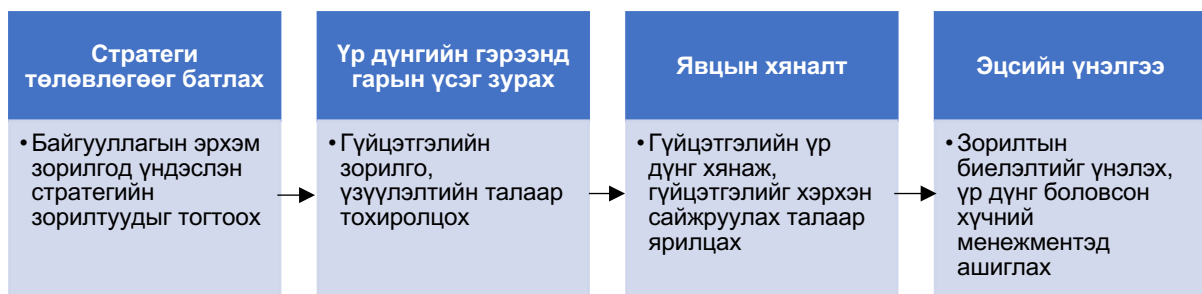
Удирдах албан тушаалтан "Гүйцэтгэлийн гэрээ"-нд тусгасан тухайн жилийн зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд улирал тутам өөрөө үнэлгээ өгч цахим үнэлгээний системд оруулдаг бөгөөд "гүйцэтгэлийн тэмдэглэл" тусгайлан хөтөлдөг байна. Мөн яамны зүгээс тухайн удирдах албан тушаалтны ажлын гүйцэтгэлд жилд нэг удаа (7, 8 дугаар сарын үед) хяналт шинжилгээ хийдэг. Энэхүү гэрээ нь хувь хүний болон нэгжийн зорилтуудыг агуулдаг.

Гүйцэтгэх албан тушаалтан хагас жилийн болон жилийн эцсийн үнэлгээ хийлгэдэг. Энэхүү үнэлгээ нь тэдний ажлын үр дүн, ажлын ур чадварт төвлөрдөг. Тайлант хугацааны туршид шууд удирдлагууд нь байнгын уулзалт, ярилцлага зохион байгуулж, гүйцэтгэлийн явцыг тасралтгүй бүртгэн баталгаажуулдаг байна. (Ministry of Personnel Management, 2018)

Үнэлгээний албан ёсны үе шатууд нь:

- гүйцэтгэлийн гэрээ байгуулах;
- явцын хяналт (дор хаяж нэг дунд хугацааны үнэлгээ);
- үнэлгээний уулзалт хийх, үнэлж дүгнэх;
- үнэлгээг баталгаажуулах байдаг.

Зураг 1: БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний үе шат



Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулснаар.

Эдгээр үе шатууд нь, ялангуяа гүйцэтгэх түвшний албан хаагчидтай байнгын эргэх холбоо үүсгэхэд чиглэгдсэн байдаг бөгөөд энэ нь БНСУ-ын эрчимт гүйцэтгэлийн удирдлага (active performance management)-ын онцлог ажээ.

Гүйцэтгэх түвшний албан хаагчдын ажлын амжилт, ололт, үр дүнг цаг алдалгүй шууд хүлээн зөвшөөрөх, эсхүл тэдэнд тулгарсан асуудлыг хугацаа хожимдуулалгүй шийдвэрлэхэд байнгын эргэх холбоо ба хагас жил тутмын үнэлгээ чиглэгддэг байдаг бол удирдах түвшний албан тушаалтнууд нь стратегийн үр дүн, үр нөлөө гаргахад анхааран ажилладаг.

2.2. Үнэлгээний аргачлал

2.2.1. Америкийн Нэгдсэн Улс (АНУ)

Холбооны төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь хувь хүний гүйцэтгэлийн зорилт болон ажлын ур чадварын стандартуудын нийлбэрээр хийгддэг. Хугацааны эхэнд албан хаагч бүр хийж гүйцэтгэх үндсэн ажлууд болон ажил тус бүрийн гүйцэтгэлийн стандартыг тусгасан гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг боловсруулдаг. Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө нь хэмжигдэхүйц зорилтууд (жишээ нь, төслийн үр дүн, бүтээгдэхүүн, хэрэглэгчийн үйлчилгээний үзүүлэлт) болон хүлээгдэж буй зан үйл, ур чадваруудыг (багийн ажил, харилцаа гэх мэт) багтаадаг. Тайлант жилийн турш шууд удирдах албан тушаалтнууд тухайн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн нотолгоог цуглуулж, баримтжуулдаг. Үнэлгээний үед шууд удирдах албан тушаалтан албан хаагчийн ажил тус бүрээр үнэлж үнэлгээний оноо өгч дараа нь нийт дүнг гаргадаг.

Холбооны засгийн газрын үнэлгээний систем нь Хүний нөөцийн удирдах газрын удирдамжийн дагуу байгууллага, агентлагаас хамааран өөр өөр байж болно. Ихэнх нь таван түвшний үнэлгээний системийг ашигладаг. Үүнд:

- 5 - Онц сайн;
- 4 - Бүрэн хангалттайгаас илүү;
- 3 - Бүрэн Хангалттай;
- 2 - Хангалттай;
- 1 - Хүлээн зөвшөөрөх боломжгүй.

Гэвч зарим байгууллага гурван түвшний, эсхүл бүр хангалттай/хангалтгүй гэсэн хоёр түвшний үнэлгээг ашигладаг (FEDweek, 2025).

Агентлагууд гүйцэтгэлийн шалгуурыг тодорхойлохдоо уян хатан хандах боломжтой боловч бүхий л системийн хүрээнд нь дор хаяж нэг хамгийн чухал үндсэн ажлын элемент болон гүйцэтгэлийг ангилах ерөнхий үнэлгээг багтаасан байх ёстой.²⁶ Харин уян хатан байдлыг бэхжүүлэх хүрээнд яамд болон харьяа агентлагуудын удирдах ажилтан болон Холбооны төрийн албан хаагчийн хооронд хийгдсэн зөвшилцөлд тулгуурлан үнэлгээний үйл явц (шат дамжлаг)-ыг шийдвэрлэдэг бөгөөд ихэвчлэн үнэлгээ эхлэхээс 1 сарын өмнө үнэлгээний аргачлалыг бичгээр мэдэгдэх, гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ хоёр тал урьдчилан тохирсон үзүүлэлтийг ашиглах, мөн үнэлгээний аргачлалд “360 хэмийн үнэлгээ, Ололт амжилт болон бүтэлгүйтэл гэж хоёр хэсэгт хувааж үнэлэх, Тэнцвэржүүлсэн онооны картын үнэлгээ” зэргийг өргөн ашигладаг байна. Мөн үнэлгээнд хамрагдах ажилтан ба үнэлгээ хийх цаг хугацааг тухайн төрийн байгууллага болон түүний харьяа алба нэгжээс бие даан шийдвэрлэдэг (Удирдлагын академи, 2017).

Энэхүү аргачлал нь албан хаагчийн гүйцэтгэх бие даасан ажилбаруудыг байгууллагын зорилгод нийцүүлж, бодитой бөгөөд тухайн ажилд хамааралтай шалгуур, стандартыг тогтоон, улмаар түүнийгээ албан хаагчдад урьдчилан мэдэгдсэн байхыг шаарддаг. Өөрөө өөрийгөө үнэлэх нь энэ үйл явцын нэг хэсэг байдаг, гэхдээ эцсийн үнэлгээг голчлон шууд удирдах албан тушаалтан хийдэг байна.

2.2.2. Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс (Их Британи)

Их Британийн төрийн албаны гүйцэтгэлийн үнэлгээний арга зүй сүүлийн жилүүдэд улам боловсронгуй болж хөгжсөн. Уламжлалт байдлаар төрийн албан хаагчид урьдчилан тогтоосон зорилтууд болон Төрийн албаны ур чадварын шаардлагаар тодорхойлогдсон үндсэн чадвар, зан үйлийн хүрээнд үнэлэгддэг. Өөрөөр хэлбэл, байгууллагын удирдлага ажилтныг үнэлэхдээ “ямар” үүрэг даалгаврыг “хэрхэн” гүйцэтгэсэн гэдэгт анхаарна. Тайлант жилийн эхэнд албан хаагчид болон менежерүүд хэд хэдэн гол зорилтуудыг хамтран тохиролцдог. Жилийн эцэст менежерүүд эдгээр зорилт бүрийн биелэлт болон нийт хувь нэмрийг үнэлнэ. Ингэхдээ ихэвчлэн “Хүлээлтээс давсан”, “Хүлээлтийг хангасан”, эсхүл “Сайжруулах шаардлагатай” гэсэн гурван түвшинт үнэлгээний системийг ашигладаг. Нэршлийн хувьд газар, хэлтсээс хамааран өөр өөр байж болдог байна.

Тус улсад 2012–2018 оны үед төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний "чиглүүлсэн хуваарилалт" (guided distribution) системийг ашиглаж байсан бөгөөд энэ нь албан хаагчдын үнэлгээг урьдчилан тогтсон хувь бүхий гүйцэтгэлийн ангилалд хүчээр хуваарилан тохируулахад хүргэдэг байжээ. Албадан ангилж, зэрэглэх энэхүү системийг хүчингүй болгосны дараа олон яам, газрууд илүү боловсронгуй арга зүй руу шилжсэн (National Audit Office, 2023).

Гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийдэггүй газар, хэлтсүүд чанарын эргэх холбоо (qualitative feedback), дасгалжуулалт, дадлагажуулалт (coaching)-д анхаарлаа хандуулж, зэрэглэж, ангилахаасаа илүү давуу тал, өсөн хөгжих боломжуудын талаар харилцан ярилцахыг чухалчилж үздэг байна. Гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийдэг газар, хэлтсүүдийн хувьд шалгуур нь ихэвчлэн зорилтуудыг биелүүлэх, төрийн албаны үнэт зүйлсийн үнэлэмж (шударга ёс, олон

²⁶ АНУ: 5 U.S.C. § 430.201 General. Хандах: <https://www.ecfr.gov/current/title-5/chapter-I/subchapter-B/part-430/subpart-B>. Хандсан: 2025-02-24.

янз байдал, оролцоог хангах зэрэг) харуулах болон заримдаа нэмэлт ажлын тусгай зорилтуудыг багтаасан байдаг. Үнэлгээг шууд удирдах менежерүүд хийдэг бөгөөд үнэлгээний үнэн зөв, шударга байдалд дээд түвшний менежерүүд хяналт тавина. Зарим газар, хэлтсүүд албан хаагчийн өөрийгөө үнэлэх үнэлгээг дэмждэг. Энэ тохиолдолд албан хаагч өөрийн амжилтын нотолгоог ирүүлж болно.

Товчхондоо, Их Британийн төрийн албаны үнэлгээний арга зүй нь бодит байдалд тулгуурлан, чадамжийн үнэлгээнд төвлөрдөг бөгөөд одоогоор газар, хэлтсүүд уламжлалт тоон үнэлгээний арга барил (Johnstone, 2019) болон хувь хүний хөгжлийн хандлагатай арга барил хоёрын аль нэгийг хэрэглэж байна. Ерөнхий чиг хандлагын тухайд хатуу оноо, үнэлгээ өгөхөөс илүү эргэх холбоо, хөгжүүлэлт, сайжруулалтад түлхүү анхаарч байна.

2.2.3. Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс (Герман)

Германы төрийн албаны гүйцэтгэлийн үнэлгээний арга барил нь карьерын уламжлалыг тусгасан харьцангуй албан ёсны, олон шалгуур, хэмжүүртэй байдаг. Үнэлгээ нь албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэл, ур чадварыг хэд хэдэн хэмжигдэхүүнийг оноогоор үнэлсэн бичмэл хэлбэртэй байна. Холбооны Засгийн газраас гаргасан удирдамжийн дагуу гүйцэтгэсэн ажлын үр дүн, ажил, албан тушаалтай хамааралтай зан байдал, мэргэжлийн мэдлэг, ур чадвар, хувь хүний чадвар болон ирээдүйн боломж, эсхүл хөгжлийн хэрэгцээ шаардлага зэрэг олон талыг хамарсан "олон хэмжээст үнэлгээ" (multidimensional assessment) хийхийг шаарддаг (European Commission, 2018). Эдгээр шалгуурыг ихэвчлэн дотоод журмаар тогтоодог бөгөөд холбооны түвшинд Дотоод хэргийн яам тодорхойлдог байна. Ихэнх холбооны яамд ерөнхий гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ тоон эсхүл дүрсэн үнэлгээний хуваарь (grading scale)-ийг ашигладаг. Нийтлэг байдлаар "онц сайн", "сайн", "хангалттай", "дунд", "хангалтгүй" гэх мэт ерөнхий үнэлгээ өгдөг. Нэр томьёо, үнэлгээний хуваарь нь муж улсаасаа хамаарч өөр өөр байх боломжтой.

Холбогдох дүрэм, журмын дагуу дээд үнэлгээнд албадан хуваарилалт (forced distribution) буюу квотын систем хэрэглэдэг. Энэ нь зөвхөн тодорхой тооны буюу тодорхой хувь, хэмжээнд багтсан албан хаагчид хамгийн өндөр ангилалд үнэлэгдэх боломжтой. Жишээлбэл, Холбооны агентлагын нийт албан хаагчдын хамгийн ихдээ 10% нь "онцгой", дараагийн 20% нь "маш сайн" үнэлгээ авах боломжтой байдаг (European Commission, 2018). Энэ нь үнэлгээний үнэ цэн буурахаас сэргийлэх, хамгийн сайн ажилтнууд хамгийн өндөр үнэлгээг авахыг дэмжих зорилготой боловч үнэмлэхүй шалгуурт суурилсан үнэлгээний системд харьцангуй хүчин зүйлийг албан ёсны болгон оруулж ирж байна гэх үзэл хандлага бий.

Үнэлгээний төслийг шууд удирдах албан тушаалтан боловсруулдаг. Тухайн үнэлгээг албан тушаал дэвшүүлэх зорилгоор хийж буй тохиолдолд дээд албан тушаалтан эсхүл хүний нөөцийн алба хяналт тавьж болно.

Төрийн албан хаагч нь үнэлгээний төсөлд хариу тайлбар гаргах боломжтой ба энэ нь процедурын хамгаалалт юм (European Commission, 2018). Шалгуур болон үнэлгээний тодорхойлолтыг аль болох бодитойгоор тодорхойлохыг хичээдэг боловч иж бүрэн шинж чанартай (манлайлал, багаар ажиллах гэх мэт шинж чанаруудыг хамарсан) учраас үнэлгээ өгч буй субъектийн үнэлэмжийг тодорхой хэмжээгээр тусгадаг.

Германы төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний арга зүй нь үнэмлэхүй болоод харьцангуй үнэлгээний хосолсон хэлбэртэй. Өөрөөр хэлбэл, гүйцэтгэлийн үнэмлэхүй шалгуур, стандартыг ашигладаг хэдий ч эцсийн үнэлгээ нь, ялангуяа шилдэг албан хаагчдыг тодруулахын тулд харьцангуй эрэмбийн квотоор хязгаарладаг байна.

2.2.4. Бүгд Найрамдах Польш Улс (Польш)

Төрийн албан хаагчийн үнэлгээ (эхний үнэлгээ болон ажлын гүйцэтгэлийн тогтмол үнэлгээ хийх нөхцөл, үнэлгээний цар хүрээ, аргачлал, шалгуур үзүүлэлт, маягтын загвар зэргийг багтаасан)-ний журмыг Ерөнхий сайд баталдаг.²⁷ Тэдгээр нь төрийн албан хаагчийг үнэлэх стандартчилсан шалгуур ба ур чадварын багц юм. Тус журамд нийт 14 үнэлгээний шалгуурыг тодорхойлсон байдгаас таван шалгуурыг бүх албан хаагчдад нийтлэг тавих ёстой бөгөөд үнэлгээ хийх албан тушаалтан тухайн хүний албан тушаалд хамгийн тохирох гурван нэмэлт шалгуурыг (үлдсэн есөөс) сонгож хэрэглэнэ (Staroňová Katarína, 2017). Энэхүү загвар нь нийтлэг үндэслэлийг хангахын зэрэгцээ хувийн үнэлгээ хийх боломжийг олгодог. Нийтлэг тавих таван шалгуур нь удирдах болон гүйцэтгэх албан тушаалтны хувьд өөр өөр байна. Жишээлбэл, удирдах албан тушаалтнуудыг удирдлага, шийдвэр гаргах чадвараар үнэлдэг бол бусад гүйцэтгэх албан тушаалтны хувьд багаар ажиллах, мэргэшлийн ур чадвар гэх мэтээр үнэлэгддэг. Нийтлэг шалгуурт ажлын чанар, үр ашиг, хамтын ажиллагаа, процедурыг дагаж мөрдөх, үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамж зэрэг орно. Шалгуур бүрийг тоон хэмжүүрээр үнэлэх ба таван онооны системийг ашигладаг. Польш Улсын Ерөнхий сайдын 2016 оны 4 дүгээр сарын 04-ний өдрийн шийдвэрээр баталсан “Төрийн албан хаагч, төрийн үйлчилгээний ажилтны ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийх нөхцөл, аргачлалын тухай журам”²⁸-д зааснаар үнэлгээ нь дараах онооны түвшинтэй байна. Үүнд:

- 1-2 оноо: Маш сул (зохисгүй түвшинд);
- 3-4 оноо: Сул (тодорхой шаардлагыг хангахгүй);
- 5-6 оноо: Хүлээлтэд нийцсэн (бага зэрэг сайжруулалт шаардлагатай);
- 7-8 оноо: Сайн (хүлээлтээс давсан);
- 9 оноо: Маш сайн (маш өндөр түвшинд).

Эдгээрийн нэгээс дөрөв хүртэлх оноог сөрөг, таваас ес хүртэлх оноог эерэг үнэлгээ гэж үзнэ.

Албан хаагчийг шууд удирдах албан тушаалтан нь сонгосон шалгуур үзүүлэлт бүрээр үнэлж, дараа нь тэдгээрийг нэгтгэн дүгнэж, ерөнхий үнэлгээг өгнө. Энэхүү аргачлал нь гүйцэтгэлийн түвшин бүрийн шалгуур тус бүрд нарийвчилсан тодорхойлолтыг өгөх замаар бодит байдлыг тусгахыг эрмэлздэг. Үүнээс гадна, үнэлэх явцад шууд удирдах албан тушаалтан албан хаагчтай ярилцлага хийх, албан хаагч үнэлгээнд гарын үсэг зурах, хариу тайлбар өгөх боломжтой баримтжуулсан үнэлгээ ярилцлага (documented appraisal interview)

²⁷ Польш: Төрийн албаны тухай хууль (2008): 82 дугаар зүйл. Хандах: <https://dziennikustaw.gov.pl/D2024000040901.pdf>. Хандсан: 2025-02-24

²⁸ Польш: Төрийн албан хаагч, төрийн албаны ажилтны ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийх нөхцөл, аргачлалын тухай журам (2016): Хандах: <https://www.gov.pl/web/civilservice/legal-framework>. Хандсан: 2025-02-24

хийдэг. Албан хаагч өөрийгөө үнэлэх эсэх талаар хууль тогтоомжид тусгаагүй ч зарим агентлагууд шууд удирдах албан тушаалтны үнэлгээгээс өмнө албан хаагч өөрийн амжилт, ололтын талаар мэдээлэл өгөх боломжийг олгодог. Түүнчлэн албан хаагч үнэлгээний талаар санал гомдол байвал албан ёсоор давж заалдах журамтай. Хэрэв тухайн албан хаагч өөрийн үнэлгээний талаар санал нийлэхгүй байвал Захиргааны хамтарсан комисс (Joint Administrative Commission)-т өргөдөл гаргаж, хяналт шалгалт хийлгэх боломжтой. Энэ нь өгөгдсөн шалгуур үзүүлэлт болон тухайн үнэлгээний хариуцлагатай байдлыг хангадаг механизм юм (Staroňová Katarína, 2017).

2.2.5. Япон Улс

Японы төрийн албаны ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний арга зүй нь уламжлалт буюу ажилласан жилд суурилсан нөхцөл байдлаас ажлын гүйцэтгэлд тулгуурласан зарчмуудыг нэвтрүүлэхэд шилжих зорилготойгоор боловсруулагдсан. (NPA, 2022) Тайлант хугацааны эхэнд албан хаагчид өөрийн шууд удирдах албан тушаалтантай хамтран гүйцэтгэлийн зорилт, ажлын төлөвлөгөөгөө (заримдаа **гүйцэтгэлийн амлалт** гэж нэрлэдэг) гаргадаг. Эдгээрт үр дүнгийн зорилтууд болон зан үйлийн зорилтууд багтаж болно. Үнэлгээний үед шууд удирдах албан тушаалтан харьяа албан хаагчдын зорилтууд болон ажлын мэдлэг, багийн ажиллагаа, санаачилга гэх мэт ерөнхий чадваруудыг үнэлдэг.

Энэхүү систем нь ихэвчлэн олон түвшний үнэлгээний хуваарийг ашигладаг байна. Тухайлбал, дөрвөн түвшний үнэлгээ: S, A, B, C (S нь хамгийн өндөр), эсхүл зарим тохиолдолд тухай байгууллагын онцлогоос хамааран илүү нарийн ангилал ашиглаж болно. Төрийн албан хаагч бүр үнэлгээний үндсэн дээр гүйцэтгэлийн зэрэглэл (performance rank) авдаг. (NPA, 2024) *Үндэсний хүний нөөцийн удирдах газар* нь энэхүү гүйцэтгэлийн зэрэглэлийг "гүйцэтгэлийн итгэлцүүр" (performance coefficient) болгон хувиргах схемийг хэрэгжүүлсэн бөгөөд энэ нь хувь хүний урамшуулал болон цалингийн өсөлтөд нөлөөлдөг. (NPA, 2024) Үнэлгээний үйл явц нь ихэвчлэн дээрээс доош чиглэсэн хэлбэртэй байх бөгөөд шууд удирдах албан тушаалтан албан хаагчийг үнэлж, түүний дээд шатны албан тушаалтан нь үнэлгээг хянаж болно.

Үндэсний хүний нөөцийн удирдах газраас, ялангуяа удирдах түвшний албан хаагчдын үнэлгээний үйл явцыг хянаж, аливаа шударга бус байдлаас сэргийлдэг. Зарим яамд 360 хэмийн үнэлгээ, хамт олны үнэлгээ (ялангуяа удирдах албан тушаалтанд) зэргийг нэвтрүүлсэн байдаг боловч албан ёсны үнэлгээ нь шууд удирдах албан тушаалтны үнэлгээ хэвээр байна.

Японы нийгэм, соёлын онцлог нь хэт хатуу шүүмжлэлээс зайлсхийхэд онцгой анхаардаг учраас бодит байдалд маш олон албан хаагчид дунд түвшний үнэлгээ авч, маш цөөн хувь нь үнэхээр "онцгой" эсхүл "хангалтгүй" гэж үнэлэгдэх явдал нийтлэг байдаг. Үүнийг залруулахын тулд удирдамжууд нь ялгавартай үнэлгээг дэмжиж, хэт олон хүн дээд үнэлгээ авсан эсэхийг тодорхойлох шалгалтуудыг хийдэг.

Шалгуур үзүүлэлтэд нь зөвхөн үүрэг, даалгаврыг хэрхэн гүйцэтгэсэн гэдгээс гадна хамт олондоо оруулсан хувь нэмэр, ажлын ёс зүйн дүрмийг дагаж мөрдөх байдал зэрэг ордог байна.

2.2.6. Бүгд Найрамдах Солонгос Улс (БНСУ)

БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний арга зүй нь энэхүү судалгаанд авагдсан орнуудаас хамгийн гүйцэтгэлд тулгуурласан, системтэй аргачлал юм.

Удирдах түвшний төрийн албан хаагчийн хувьд гүйцэтгэлийн гэрээ хэрэглэх явдал нь энэ аргачлалын гол үндэс юм. Тайлант хугацааны эхэнд удирдах албан хаагч бүр (4-р зэрэглэл ба түүнээс дээш) өөрийн шууд удирдах албан тушаалтантай хувь хүний болон газар, хэлтсийн гүйцэтгэлийн зорилт, шалгуур үзүүлэлтүүдийг тохиролцдог (Ministry of Personnel Management, 2018). Энэ гэрээ нь тодорхой хэмжүүр, үзүүлэлт эсхүл төслийн дуусгах хувь, бодлогын үр дүн, үйлчилгээний сайжруулалт зэрэг гүйцэтгэлийн тодорхой үр дүн болон удирдлага, манлайллын хийгээд ур чадварын хүлээлтийг тодорхойлдог. Албан хаагч гэрээнд гарын үсэг зурж баталгаажуулна. Тайлант хугацааны эцэст гүйцэтгэлийг эдгээр тохиролцсон зорилтуудын дагуу үнэлнэ (Ministry of Personnel Management, 2018) Гүйцэтгэх албан хаагч (5-р зэрэглэл ба түүнээс доош)-ийн хувьд албан ёсны гүйцэтгэлийн гэрээг хэрэглэдэггүй ч тэднийг тодорхой ажлын зорилт болон ажлын чанар, мэдлэг гэх мэт ерөнхий ажлын чадвараар үнэлдэг.

Зураг 2: БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн үнэлгээ хийх үйл явц



БНСУ-ын үнэлгээний систем нь дөрвөн (S, A, B, C) түвшинтэй байна: Үүнээс "S" нь хамгийн өндөр гүйцэтгэл, "C" нь хүлээн зөвшөөрөгдөх хамгийн бага гүйцэтгэлийг илэрхийлдэг. Мөн түүнчлэн харьцангуй үнэлгээний элемент байдаг. Тодруулбал, үнэлгээний түвшин тус бүрд тухайн үнэлгээг авч болох албан хаагчдын тоо буюу тодорхой хувь хэмжээг заадаг. Өөрөөр хэлбэл, энэ нь зөвхөн тодорхой хувийн буюу тодорхой тооны албан хаагчид S, эсхүл A үнэлгээ авах боломжтой гэсэн үг юм. Бодит байдалд Засгийн газрын удирдамж, чиглэлийн дагуу нийт албан хаагчдын 20% нь л шилдэг гүйцэтгэлтэй ажилтнууд буюу S үнэлгээ, дараагийн хэсэг нь A, үлдэх 10% нь C үнэлгээ авдаг байна (Legislative Council Secretariat, 2021). Энэ нь гүйцэтгэлийн үнэлгээний хуваарилалтыг тодорхойлж, өндөр болон бага гүйцэтгэлтэй ажилтнуудыг тодорхой ялгах боломжийг олгодог. Аргачлалд мөн тасралтгүй хяналт-шинжилгээ багтдаг. Үнэлгээ хийх албан тушаалтнууд албан хаагчдын гүйцэтгэлийн бүртгэл хөтөлж, гүйцэтгэх албан хаагчийн үнэлгээний үеэр нүүр тулсан ярилцлага хийх зэрэг үе шатны тогтмол хяналт хийдэг (Ministry of Personnel Management, 2018).

Тайлант хугацааны эцэст гүйцэтгэх албан хаагчийн хувьд шууд удирдах албан тушаалтан, удирдах албан хаагчдын хувьд Зөвлөл түүний гүйцэтгэлийн үр дүнг хянаж, үнэлгээ өгдөг. Үнэлгээнд олон эх сурвалжийг ашиглаж болно. Тухайлбал, удирдах түвшний албан хаагчийн хувьд 360 хэмийн үнэлгээ хийх, эсхүл багийн гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүдийг лавлагаа болгон ашиглаж болох хэдий ч эцсийн үнэлгээг албан ёсоор шууд удирдах албан

тушаалтан өгдөг. Шалгуур нь ихэвчлэн объектив (KPI-ийн биелэлт гэх мэт) байх бөгөөд харилцааны чадвар, ажлын мэдлэг гэх мэт ур чадварын үнэлгээ нэмэгддэг.

Цалин, урамшуулал нэмэгдэх болон албан тушаал ахих дэвших нь эдгээр үнэлгээний үр дүнгээс шалтгаалдаг тул үнэлгээний систем нь хэмжигдэхүйц гүйцэтгэлд ихээхэн анхаарч, үнэлгээ хийх эрх бүхий этгээдийн субъектив хандлагыг багасгахад чиглэгдсэн нарийн удирдамжуудтай байдаг. Удирдах албан тушаалтнуудад албан хаагчийн үнэлгээг хэрхэн шударгаар явуулах талаар сургалт, зөвлөгөө байнга явуулдаг.

Дүгнэн үзэхэд, БНСУ нь төрийн албанд өндөр гүйцэтгэлтэй соёлыг төлөвшүүлэхийн тулд зорилтод суурилсан, хэмжүүрт төвлөрсөн үнэлгээний аргыг албадан буюу чиглүүлсэн хуваарьлалтын элементтэй хослуулан хэрэглэдэг байна (Legislative Council Secretariat, 2021).

2.3. Үнэлгээний ил тод байдал, хяналт, хариуцлага

2.3.1. Америкийн Нэгдсэн Улс (АНУ)

АНУ-ын холбооны төрийн албаны гүйцэтгэл үнэлгээний ил тод, шударга байдал нь албан ёсны процедур болон албан хаагчийн эрхээр хангагддаг. Тайлант хугацааны эхэнд гүйцэтгэлийн шалгуур, стандартыг албан хаагчдад бичгээр мэдээлснээр тэд ямар үндэслэл, шаардлагын хүрээнд хэрхэн үнэлэгдэхээ мэдэж авдаг бөгөөд үнэлгээний явцад шууд удирдах албан тушаалтан уулзалт, ярилцлага хийх зэргээр байнгын эргэх холбоотой байдаг нь өөрийн үнэлгээний талаар мэдээлэлтэй байх боломжийг олгодог. Үнэлэх үйл ажиллагааны эцэст шууд удирдах албан тушаалтан нь үнэлгээг баримтжуулж, бусад холбогдох бичиг баримтыг болон үнэлгээг албан хаагчид танилцуулдаг. Холбооны албан хаагч өөрийн үнэлгээний талаар шууд удирдах албан тушаалтантай санал солилцож, үнэлгээг хүлээн авснаа баталгаажуулна.

АНУ-д албан хаагч өөрийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаар давж заалдах гомдол гаргах тусгай бие даасан байгууллага, зөвлөл байдаггүй боловч олон яам, агентлагууд дотоод хяналтын механизмтай байдаг. Жишээлбэл, албан хаагч өөрийн үнэлгээгээ буруу, шударга бус гэж үзвэл дээд шатны удирдлагад хянуулахаар гомдол гаргах эрхтэй.

Хангалтгүй үнэлгээний улмаас гүйцэтгэлийг сайжруулах төлөвлөгөө боловсруулах шаардлагатай болсон, эсхүл шийтгэл, арга хэмжээ авагдах болсон зэргээр эрх ашиг нь ноцтой зөрчигдөхөд хүрсэн зарим онцгой тохиолдолд албан хаагчид Мерит тогтолцоог хамгаалах зөвлөлд (Merit Systems Protection Board) давж заалдах гомдол гаргах эрхтэй байдаг. Холбооны агентлаг тус бүр тогтоосон дүрэм журмыг баримтлан нэг ба түүнээс олон гүйцэтгэлийг хянах Зөвлөлийг байгуулж болно.

Холбооны төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэл нь бүрэн амжилттай түвшин ба түүнээс дээш, хангалттай түвшин, хангалтгүй түвшин гэсэн ангиллуудаар үнэлэгддэг. Энэхүү үнэлгээг дээрх Зөвлөлөөр хянуулсны дараа баталгаажуулна.

Үнэлгээ хийх үйл явцыг холбогдох дүрэм, журам (Merit System Principles)-аар зохицуулдаг бөгөөд шударга байдлыг хангаж, хувийн хандлага гаргах, ялгаварлан гадуурхахыг хориглодог. Үнэлгээний үйл явц, дүрэм, журмын хэрэгжилтэд Хүний нөөцийн удирдах газар болон яам, агентлагуудын Хүний нөөцийн алба хяналт тавьдаг. Хүний

нөөцийн удирдах газар нь яам, агентлагуудыг үнэлгээний нэгдсэн арга зүй (Performance Appraisal Assessment Tool)-гээр хангаж, чиглэл, заавар өгдөг (Office of Personnel Management, n.d.).

Үүнээс гадна, үнэлгээг тодорхой шийдвэр гаргах үндэслэл болгодог нь эргээд хариуцлагын нэг хэлбэр болдог байна. Тухайлбал, удирдлага хангалтгүй ажилласан албан хаагчид гүйцэтгэлээс нь өндөр үнэлгээ өгч, үүний улмаас бүр илүү ноцтой алдаанд хүргэсэн бол тухайн удирдлагын бүхий л дүгнэлт, шийдвэр эргэлзээтэй болж хувирна. Тиймээс удирдах албан тушаалтнуудад албан хаагчийн үнэлгээг хэрхэн шударгаар явуулах талаар сургалт, зөвлөгөө байнга явуулдаг.

2.3.2. Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс (Их Британи)

Их Британийн төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын үйл явц өнгөрсөн үеийнхээ алдаа, шүүмжлэлээс суралцан илүү ил тод, шударга, боловсронгуй болон хөгжиж ирсэн (Johnstone, 2019).

Сүүлийн үед хийгдсэн шинэчлэлүүдийн хүрээнд Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар, хэлтсүүд үнэлгээний үйл явцыг илүү тодорхой болгохыг хичээсний үр дүнд зорилго ба гүйцэтгэлийн хэмжүүрийг оны эхэнд удирдлага, албан хаагч хамтран тогтоож, жилийн эцэст хүндрэл гаргахгүйн тулд ганцаарчилсан уулзалтуудыг тогтмол зохион байгуулдаг болсон.

Үнэлгээний үеэр зохицуулах зөвлөлийг хуралдуулдаг. Эдгээр зөвлөлүүд албан хаагчдад эцсийн үнэлгээний талаар мэдээлэл өгч, үндэслэл, шалтгааныг нэгтгэн бичгээр танилцуулна. Хэрэв албан хаагч тухайн үнэлгээтэй санал нийлэхгүй байгаа бол энэ талаар нэгжийн удирдлагатай хэлэлцэж, хэт өрөөсгөл, эсхүл шударга бус гэж үзвэл гомдол гаргаж болно.

Хариуцлагатай холбоотой бас нэгэн зохицуулалт нь хангалтгүй гүйцэтгэлтэй албан хаагчдыг тодорхой зорилт бүхий “гүйцэтгэлийг сайжруулах төлөвлөгөө”-д хамруулдаг бөгөөд хэрэв албан хаагчийн гүйцэтгэл сайжрахгүй бол албан хаагч болон түүнийг хариуцсан удирдлага аль аль нь хариуцлага хүлээнэ.

Төрийн албаны гүйцэтгэлийн тогтолцоо нь тодорхой бүлгүүдэд үнэлгээний сөрөг нөлөө үзүүлж байгаа эсэхийг шалган тогтоох санаачилгыг гаргаж болно. Тухайлбал, цөөнх буюу хөгжлийн бэрхшээлтэй ажилтнууд харьцангуй бага үнэлгээ авч байгаа эсэхэд дүн шинжилгээ хийж тэдгээрийн олон талт байдал, оролцоог хангахад анхаардаг.

Хуучин хэрэгжиж байсан чадамжийн багц (competency framework)-ын оронд “Амжилтын дүр төрх” (Success Profiles) багцыг нэвтрүүлсэн нь үнэлгээний ангилал тус бүрд зан төлөв, үр дүнг тодорхойлох замаар илүү нарийсгаж, үнэлгээг илүү стандартчилан, хүлээлтийг ил тод болгоход тусалсан гэж үздэг.

2.3.3. Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс (Герман)

Германд үнэлгээний ил тод, хариуцлагатай байдлыг хангахад ихээхэн анхаардаг. Тухайлбал, төрийн албан хаагчийг үнэлэхдээ шууд удирдах албан тушаалтан үнэлгээний тайланг бичгээр гаргаж, албан хаагчид танилцуулна. Төрийн албан хаагч нь үнэлгээг

эцэслэхээс өмнө хянан үзэх, тайлбар гаргах, санал оруулах эрхтэй (European Commission, 2018).

Үнэлгээний төслийг албан хаагчдын зөвлөл (албан хаагчдын төлөөллийн байгууллага), хэрэв шаардлагатай бол тэгш байдлын болон хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийн төлөөлөгч хянан үзэж болно. Эдгээр төлөөлөгчид нь үнэлгээнд эрүүл мэндийн асуудал гэх мэт зайлшгүй авч үзэх ёстой нөхцөл байдлыг харгалзсан эсэх, ялгаварлан гадуурхаагүй, эсхүл үл тоомсорлосон эсэхэд хяналт тавьдаг байна (European Commission, 2018).

Гэвч Германд үнэлгээний дээд ангилалд албадан хуваарилах квот ногдуулдаг нь нэг талаас ил тод, шударга байдлыг хязгаарладаг гэж үзэж болох юм.

Тус улсын төрийн албаны тогтолцоонд албан хаагчид хариуцлага тооцох асуудал нь эргээд хууль эрх зүйн сорилт болох нь бий. Учир нь Германы захиргааны эрх зүйн практикт хэрэв төрийн албан хаагч үнэлгээг үнэхээр шударга бус гэж үзвэл захиргааны журмаар давж заалдах гомдол гаргах, эсхүл шүүхэд хандах боломжтой. Шүүхийн маргаан нь эргээд үнэлгээний үнэн зөв, шударга байдлыг тогтооход чиглэгддэг бөгөөд шүүхийн шийдвэрүүд энэ чиглэлийн жишгийг тогтоодог байна. Энэ нь удирдах албан тушаалтнууд үнэлгээнд илүү нухацтай, баримжуулалтай хандахад хүргэдэг.

Холбооны Дотоод хэргийн яам үнэлгээ хийх эрх бүхий албан тушаалтнуудад энэ талаар зааварчилгаа өгч, сургалт зохион байгуулдаг байна (European Commission, 2018).

2.3.4. Бүгд Найрамдах Польш Улс (Польш)

Польшийн төрийн албаны гүйцэтгэлийн үнэлгээний нэг гол онцлог нь үнэлгээ хийх эрх бүхий этгээд болон албан хаагчдын аль аль нь урьдчилан мэддэг, тодорхой бөгөөд стандартчилагдсан шалгуурууд юм (Staroňová Katarína, 2017). Шалгуур, үнэлгээний зэрэглэлийг журмаар тогтоодог тул төрийн албан хаагч бүр ямар шалгуураар (жишээ нь ажлын чанар, багаар ажиллах, мэргэжлийн ур чадвар гэх мэт) дүгнүүлэхээ мэддэг. Тайлант хугацааны эхэнд шууд удирдах албан тушаалтан нь ажилтанд хэрэглэгдэх тодорхой шалгууруудын талаар мэдээлж, хүлээлтийг тодорхой болгох ёстой. Үнэлгээг хийх үед удирдах албан тушаалтан эргэх холбоотой ажиллаж, урьдчилсан үнэлгээ өгдөг үнэлгээний уулзалтыг хийнэ. Дараа нь ажилтан үнэлгээний хуудас дээр гарын үсэг зурж, санал нийлэхгүй байгаа эсвэл дэлгэрэнгүй тайлбарлахыг хүсвэл бичгээр тайлбар өгөх боломжтой.

Хэрэв албан хаагч үнэлгээгээ шударга бус гэж үзвэл үнэлгээний талаар дээд шатны хяналтын байгууллагад, ихэвчлэн хамтарсан комисст, эсвэл байгууллагын захиргааны давж заалдах зөвлөлд гомдол гаргаж болно. Энэ зөвлөл нь ихэвчлэн тухайн болон бусад байгууллагын албан хаагчдын төлөөллөөс бүрдэх ба хэрэг маргааныг хянан үзэж, үндэслэлтэй гэж үзвэл үнэлгээнд өөрчлөлт оруулах боломжтой (Staroňová Katarína, 2017).

Түүнчлэн, Польшийн Төрийн албаны дарга (Хүний нөөцийн байгууллага) нь үнэлгээний ил тод, шударга байдалд хяналт тавьж, яамд хоорондын уялдааг хангах удирдамж гаргана. Мөн гүйцэтгэлийн үнэлгээний зэрэглэлд дүн шинжилгээ хийж, үнэлгээний туйлшралтын асуудлыг хянан шалгадаг.

Үнэлгээ хийх удирдлагуудад зориулсан сургалтыг төвлөрсөн байдлаар заавал хийх албагүй ч олон байгууллага сургалт зохион байгуулдаг. Баримт бичгийн хувьд бүх үнэлгээ нь төрийн албан хаагчийн боловсон хүчний архивт хадгалагдах ба эдгээр үнэлгээнд үндэслэсэн аливаа шийдвэрийг (албан тушаал дэвших, шагнал гэх мэт) аудит хийх боломжтой (Staroňová Katarína, 2017).

2.3.5. Япон Улс

Түүхэн үүднээс авч үзвэл Японы төрийн байгууллагууд үнэлгээний процессыг тодорхой бус байлгах хандлагатай байсан боловч сүүлийн үед ил тод байлгахад чиглэгдсэн өөрчлөлт шинэчлэлтүүд хийгдэж байна.

Төрийн албан хаагчдад үнэлгээний ерөнхий хүчин зүйлсийн талаар (зорилгодоо хүрэх, ажилдаа хандах хандлага гэх мэт) мэдээлэл өгдөг. Жилийн туршид шууд удирдах албан тушаалтнууд албан хаагчидтайгаа эргэх холбоотой байх боловч соёлын онцлогоос хамаарч шууд бус байдлаар санал, чиглэлээ илэрхийлдэг. Гэвч сүүлийн үед энэ нь илүү ил тод болж байна.

Төрийн албан хаагчийн үнэлгээний үйл явц, ил тод байдалд *Үндэсний хүний нөөцийн удирдах газар* болон байгууллагын Хүний нөөцийн товчоо хяналт тавьдаг. Тухайлбал, яам бүрийн Хүний нөөцийн товчоо гүйцэтгэлийн үр дүнгийн зэрэглэлийг хуваарилж, уялдаа холбоог хангаж, шууд удирдах албан тушаалтны үнэлгээг шударга эсэхийг шалгадаг. Хэрэв албан хаагч өөрийгөө хувь хүний хандлагын улмаас шударга бус үнэлэгдсэн гэж үзвэл яамны дотоод захиргааны санал, гомдлын сувгаар дамжуулан асуудлыг тавьж болно. Гэхдээ гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй холбоотой асуудлаар албан ёсоор давж заалдсан тохиолдол бараг гардаггүй. Үнэлгээ өгөх эрх бүхий этгээд үнэлгээгээр дамжуулан бусдаас ашиг хонжоо харсан, эсхүл дарамталсан зэрэг онцгой тохиолдолд Үндэсний хүний нөөцийн удирдах газар хяналт шалгалт явуулж болно (NPA, 2024).

Ил тод байдлыг дэмжихийн тулд Засгийн газраас нотолгоонд суурилсан үнэлгээнд шилжихийг дэмжсэн бөгөөд үнэлгээ хийх эрх бүхий этгээд үнэлгээний саналд албан хаагчийн үнэлгээг юунд үндэслэсэн тайлбарыг бичихийг шаарддаг болсон (NPA, 2022).

2.3.6. Бүгд Найрамдах Солонгос Улс (БНСУ)

БНСУ-ын гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоон дахь гүйцэтгэлийн гэрээ, түүний зорилго, шалгуур үзүүлэлт болон үнэлэх аргачлалын нарийвчилсан, тодорхой, ойлгомжтой байдал нь ил тод байдлыг ихээхэн нэмэгдүүлдэг (Ministry of Personnel Management, 2018) бөгөөд тогтолцооны бүтэцлэгдсэн шинж чанараар түүний хариуцлагатай байдал илэрхийлэгддэг.

Яам, газар бүр өөрийн Үнэлгээг уялдуулах уулзалт (calibration meeting) зохион байгуулж, албан хаагчдын урьдчилсан үнэлгээг хянадаг. Эдгээр хуралдаанаар зөвхөн 20% нь S үнэлгээ авах боломжтой гэх зэрэг хуваарилалтын удирдамж (distribution guideline)-ийн хэрэгжилтийг хангуулахаас гадна нэг газар, хэлтсийн үнэлгээ бусадтайгаа нийцэхгүй байвал хэлэлцэн нийцүүлэх, тохируулга хийх зэрэг арга хэмжээ авах боломжтой. Олонх яамдад удирдах албан тушаалд дэвшүүлэх үнэлгээний хороо байдаг. Тус хороо нэр

дэвшигчдийн гүйцэтгэлийн үнэлгээг багаараа хянан хэлэлцдэг байна (Ministry of Personnel Management, 2018).

Хүний нөөцийн удирдлагын яам нь үнэлгээний ил тод, шударга байдлыг хангахын тулд төрийн байгууллагууд гүйцэтгэлийн үнэлгээг хэрхэн хэрэгжүүлж байгааг төвлөрсөн байдлаар хянаж, зохицуулдаг.

Хэрэв албан хаагч өөрийн үнэлгээг шударга бус болсон, үнэлгээ хийхдээ мерит зарчмыг гажуудуулсан гэж үзвэл дотооддоо буюу байгууллагынхаа Хүний нөөцийн хэлтэст, эсхүл Хүний нөөцийн удирдлагын яаманд гомдол гаргаж болох ба эрх бүхий дээд шатны байгууллагууд холбогдох журмыг зохих ёсоор дагаж мөрдөөгүй байна гэж үзвэл үнэлгээг өөрчилж болно. Аль болох бодит буюу объектив хэмжигдэхүүнийг ашиглах нь үнэлгээний хазайлтыг багасгах өөр нэг арга юм. Энэ нь субъектив дүгнэлт хийх орон зайг аль болох хязгаарлахад чиглэгддэг.

Байгууллагын нэгжийн удирдлагуудад зориулсан шударга үнэлгээний талаарх сургалтын хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлдэг байна.

2.4. Үнэлгээний үр дагавар

2.4.1. Америкийн Нэгдсэн Улс (АНУ)

АНУ-ын Холбооны төрийн албаны гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь дараах хэдэн чухал үр дагавар үүсгэнэ. Үүнд:

1. Хамгийн хурдан шуурхай илэрч болох үр дагавар нь гүйцэтгэлд суурилсан урамшуулал олгох явдал юм. Агентлагууд өндөр гүйцэтгэлтэй албан хаагчдад мөнгөн шагнал, урамшуулал олгох эрхтэй. Дээд буюу “онц сайн” үнэлгээ авсан албан хаагчид нэг удаагийн урамшуулал, цалингийн зэрэглэлийг нэмэлт шатаар нэмэгдүүлэх Чанарын шатлалын нэмэгдэл (Quality Step Increase, QSI), эсхүл онцгой гүйцэтгэлийн шагнал олгож болно. Холбогдох журмаар цалингийн шатлалын нэмэгдэл нь хүлээн зөвшөөрөгдөхүйц гүйцэтгэлийн үнэлгээнээс хамаарна. Албан хаагч дор хаяж "Бүрэн хангалттай" үнэлгээ авч байж цалингийн шатлалаа ахиулах боломжтой болдог.²⁹ Түүнээс доогуур үнэлгээ авбал гүйцэтгэл сайжрах хүртэл цалингийн нэмэгдэл хаагдах болно.
2. Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь албан тушаал ахих, дэвших чухал хүчин зүйл болдог. Ялангуяа өндөр албан тушаалтны өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтад нэр дэвшигчдийн хувьд гүйцэтгэлийн үнэлгээг нэн тэргүүнд харгалзан үздэг. Онц сайн, бүрэн хангалттайгаас илүү үнэлгээтэй байх нь албан хаагчийн албан тушаал ахих магадлалыг нэмэгдүүлдэг бол дунд зэргийн үнэлгээ нь саад тотгор болж болзошгүй. Шатлан дэвших тогтолцоонд дээд зэргийн үнэлгээ нь ахиж, дэвших явцыг хурдасгана.
3. Түүнчлэн яам, агентлагуудад цомхотгол (Reduction in Force (RIF)) хийгдэх үед албан хаагчдын сүүлийн гурван удаагийн үнэлгээний дунжийг нэмэлт үйлчилгээний кредитэд

²⁹ АНУ: Government organization and Employees, § 4505a. Хандах: <https://codes.findlaw.com/us/title-5-government-organization-and-employees/5-usc-sect-4505a.html>. Хандсан: 2025-02-24

хувиргаж, улмаар өндөр гүйцэтгэлтэй ажилтнуудыг тодорхой хэмжээгээр хамгаалж үлддэг байна.

4. Хэрэв "Хүлээн зөвшөөрөх боломжгүй" гэсэн албан ёсны үнэлгээ авбал яам, агентлагаас тухайн албан хаагчийг Гүйцэтгэлийг сайжруулах төлөвлөгөөнд (Performance Improvement Plan, PIP) хамруулж, улмаар албан хаагч хүлээн зөвшөөрөгдөх хэмжээнд хүртэл сайжрахгүй бол энэ нь тухайн албан хаагчийг халах эсхүл албан тушаал бууруулах үнлэслэл болдог. Ахлах албан тушаалтныг тухайн албан тушаалаас шууд хална. Дараалсан гурван жилийн хугацаанд хоёр удаа бүрэн амжилттай түвшнээс доогуур үнэлэгдсэн ахлах албан тушаалтныг албан тушаал бууруулах арга хэмжээ авна.³⁰
5. Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь илүү өргөн хүрээнд төрийн залгамж халааг бэлтгэх, сургалтын шийдвэр гаргахад чиглэгддэг. Тухайлбал, өндөр чадавхтай хүмүүсийг манлайллын тусгай хөтөлбөрт хамруулдаг.

2.4.2. Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс (Их Британи)

Их Британийн төрийн албаны гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүн нь уламжлал ёсоор хүний нөөцийн зохих шийдвэрүүдэд нөлөө үзүүлж ирсэн бөгөөд сүүлийн үеийн өөрчлөлтүүдээр шийтгэлийг бага зэрэг хөнгөвчилсөн байна (Johnstone, 2019).

Албадан хураарилалтын системийг халснаар шагнал, урамшуулал авах болзол, журам хэвээр мөрдөгдөж зөвхөн шагнагдах албан хаагчдын тоо тодорхой хувиар хязгаарлагдахгүй болсон.

Түүнчлэн зарим газар, хэлтэст зөвхөн жилийн эцэст гэлтгүй удирдлагууд жилийн аль ч үед сайн ажилласан албан хаагчид бага хэмжээний мөнгөн шагнал эсхүл ваучер зэрэг шагнал, нэмэлт урамшуулал олгож болдог (Government People Group, 2025).

Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй албан хаагч албан ёсоор "гүйцэтгэл сайжруулах төлөвлөгөө"-нд хамрагдаж, ажлын гүйцэтгэлээ нэмэгдүүлэх гурваас зургаан сарын хугацаатай үүрэг хүлээдэг, эс биелүүлбээс албан тушаал бууруулж, сахилгын шийтгэл ногдуулдаг. Их Британийн төрийн албанд ажил үүргээ хангалтгүй гүйцэтгэсний улмаас ажлаасаа халагдсан тохиолдол маш ховор гардаг боловч хэрэв удаа дараагийн хангалтгүй гүйцэтгэлийн үнэлгээгээ ахиулж чадахгүй, алдаа, дутагдлаа засч залруулахгүй бол халагдахад хүрдэг байна.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь албан тушаал ахих, дэвших шийдвэрийн үндэслэл болдог. Хэдий албан тушаал ахих, дэвших процесс нь ихэвчлэн нээлттэй өрсөлдөөний зарчмаар явагддаг ч гүйцэтгэлийн өндөр үнэлгээтэй байх нь тухайн албан хаагчийн хувьд өрсөлдөх чадварын өндөр оноо болдог. Үнэлгээний хүлээлтийг хангасан ажилтнуудын албан тушаал ахих эсвэл өндөр зэрэглэлийн зарлал гаргахыг салбарын менежерүүд ихэвчлэн дэмждэг.

Үнэлгээний өөр нэг үр дагавар нь цалингийн өсөлт юм. Их Британийн төрийн албаны цалингийн өсөлтийг зэрэглэлээр хязгаарласан байдаг. Өөрөөр хэлбэл, цалингийн өсөлтийг АНУ-ынх шиг автоматаар өсөн нэмэгдэх шатлалаар биш харин хамтад нь буюу нийт дүнгээр

³⁰ АНУ: 5 U.S.C. § 4314, Хандах: <https://codes.findlaw.com/us/title-5-government-organization-and-employees/5-usc-sect-4314.html>. Хандсан: 2025-02-24

нь тогтоосон байдаг. Гэсэн хэдий ч зарим газар, хэлтсүүд цалин хөлсний тодорхой хэсгийг гүйцэтгэлтэй холбож тогтоодог. Жишээлбэл, өндөр гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй албан хаагчид цалингийн удирдамжаар тогтоосон хязгаарын хүрээнд доогуур буюу бага гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй албан хаагчаас илүү цалингийн нэмэгдэл авна (Government People Group, 2025).

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний нэмэлт үр дагавар нь авъяас чадварын менежментэд нөлөөлдөг. Шилдэг гүйцэтгэлтэй албан хаагч өсөн дэвжих тусгай хөтөлбөрүүдэд хамрагдах, эсхүл манлайллаа хөгжүүлэх боломжоор хангагддаг байна.

2.4.3. Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс (Герман)

Герман Улсад төрийн албаны гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь албан тушаал ахих, дэвшихэд хамгийн чухал нөлөө үзүүлдэг. Тус улсын төрийн албаны шатлан дэвших зарчим нь ажилласан жил болон гүйцэтгэлийн үр дүнгийн хослолоос хамаардаг мерит тогтолцоо юм.

Төрийн албан хаагч нь албан тушаал дэвших болзлыг хангасан тохиолдолд, түүний хамгийн сүүлийн гүйцэтгэлийн үнэлгээнүүд нь сонгон шалгаруулах комиссын голлох шалгуур үзүүлэлт болж, шийдвэр гаргах үндэслэл болдог. Тухайн албан хаагч сүүлийн үнэлгээгээр тогтоосон доод оноог хангасан тохиолдолд нэр дэвших эрхтэй бөгөөд өрсөлдөгч олон бол хамгийн өндөр үнэлгээтэй нь давуу эрх эдэлнэ. Тиймээс дээд үнэлгээ нь төрийн албан хаагчийн шатлан дэвших боломжийг мэдэгдэхүйц дээшлүүлдэг бол дунд, түүнээс доош үнэлгээ нь албан тушаал ахих, дэвших боломжийг олон жилээр хойшлуулдаг байна.

Цалингийн хувьд Германы төрийн албан хаагчдын үндсэн цалин нь албан тушаал, ажилласан жилээс хамаардаг. Гэвч гүйцэтгэлтэй холбоотой цалингийн бүрэлдэхүүн хэсгийг хязгаарлагдмал байдлаар нэвтрүүлэх шинэчлэл хийгдсэн. Ойролцоогоор 2005-2006 онд холбооны засгийн газар тухайн жилийн төсвийн цалингийн сангийн найм хүртэл хувийг үр дүнгийн урамшуулал эсвэл нэг удаагийн шагнал, урамшуулалд зарцуулахыг зөвшөөрсөн байдаг. Гэвч бодит байдалд маш бага буюу цалингийн сангийн ердөө нэг орчим хувийг гүйцэтгэлийн нэмэгдэл, урамшуулалд зарцуулжээ (European Commission, 2018).

Германд төрийн албан хаагчийг ажлын үр дүнгээр ажлаас халах нь хууль зүйн хувьд туйлын хэцүү байдаг. Иймээс маш муу үнэлгээтэй албан хаагчдыг эрт тэтгэвэрт гарах, үүрэг хариуцлага багатай өөр ажилд шилжүүлэх зэрэг арга хэмжээ авдаг.

Герман улс төсөл, хөтөлбөр эсхүл онц чухал албанд томилохдоо албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээг ашигладаг. Жишээ нь Элчин сайдын яам эсвэл олон улсын байгууллагад томилогдоход дунджаас дээш үнэлгээ авсан байх шаардлага тавьдаг.

Түүнчлэн, гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүн нь удирдах албан тушаалд томилогдоход нөлөөлдөг Герман улсад төрийн албаны улс төрийн хамаарал харьцангуй бага тул удирдах албан тушаалд шатлан дэвших тогтолцооны дагуу голчлон дээд үнэлгээтэй албан хаагчид томилогдон гүйцэтгэдэг (European Commission, 2018).

2.4.4. Бүгд Найрамдах Польш Улс (Польш)

Польшийн төрийн албанд гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнг удирдлагын арга хэрэгсэл болгон ашигладаг бөгөөд албан тушаалтны шатлан дэвших үйл явцад хэд хэдэн тодорхой нөлөө үзүүлдэг (Staroňová Katarína, 2017).

Албан тушаал дэвших, нээлттэй сонгон шалгаруулалтад оролцох: Төрийн албан хаагчийн үнэлгээ нь дотооддоо шатлан дэвшүүлэх шийдвэрийн хамгийн чухал зүйл юм. Дээд шатны албан тушаалд томилогдох болон удирдах албан тушаалд нэр дэвших хүсэлт гаргахад гүйцэтгэлийн эерэг үнэлгээний түүхтэй байх шаардлагатай. Онцгой өндөр үнэлгээ нь төрийн албан хаагчийн ахих, дэвших, удирдах албан тушаалд өрсөлдөх боломжийг нэмэгдүүлж, хүчтэй нэр дэвшигч болгодог. Харин эсрэгээрээ, албан хаагч хангалтгүй үнэлгээ авбал эдгээр боломжууд бүгд хаагдана. Журмын дагуу хамгийн бага үнэлгээтэй албан хаагч тушаал дэвших боломжгүй бөгөөд дараагийн удаа гүйцэтгэл нь сайжраагүй бол ажлаас нь хүртэл арга хэмжээнд орж болзошгүй. Хоёр удаа дараалан хангалтгүй үнэлгээ авахад төрийн албаны хууль тогтоомжийн дагуу ажлаас халах шийтгэлтэй (Staroňová Katarína, 2017).

Цалин хөлсний тухайд Польшийн төрийн албанд гүйцэтгэлд суурилсан цалингийн элементүүд харьцангуй хязгаарлагдмал байдаг. Байгууллагууд тусгайлсан шагнал, урамшууллын төсөвтэй байдаг тул өндөр гүйцэтгэлтэй албан хаагчдыг нэг удаагийн шагнал, урамшуулал олгодог. Энэ нь удирдлагын эрх хэмжээний хүрээнд шийдвэрлэгдэх бөгөөд голчлон сайн үнэлгээтэй эсвэл тодорхой онцгой ололт амжилт гаргасан тохиолдолд олгодог. Гэвч байгууллагын удирдлага буюу удирдах албан тушаалтнууд байгууллагын гүйцэтгэлийн үр дүнтэй холбоотойгоор тодорхой урамшуулал авдаг.

Тус улсын төрийн албаны гүйцэтгэлийн үнэлгээний өөр нэг онцлог үр дагавар нь тухайн албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох явдал юм. Үнэлгээний үр дүнд албан хаагчийг цаашид ямар сургалт, дадлагажуулалтад хамруулах, сул, дутагдалтай талыг хэрхэн сайжруулах арга хэмжээг дараагийн төлөвлөгөөнд тусгадаг байна (Staroňová Katarína, 2017).

2.4.5. Япон Улс

Японы төрийн албаны гүйцэтгэлийн үнэлгээний гол үр дагавар нь урамшуулал, цалингийн нэмэгдэл юм. Албан хаагчийн жилийн нэмэгдэл хөлсний багагүй хэсгийг жилд хоёр удаа олгодог улирлын урамшуулал эзэлдэг. Энэхүү урамшууллын хэмжээг гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй нь хувиалан тодорхойлдог. Тухайн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний зэрэглэл (үсгэн үнэлгээ)-ээр тооцож гаргасан гүйцэтгэлийн коэффициентийг урамшууллын хэмжээг тохируулахад ашигладаг (NPA, 2024). Өөрөөр хэлбэл хамгийн өндөр үнэлгээ авсан албан хаагч дундаж үнэлэгдсэн албан хаагчаас хамаагүй их урамшуулал авна гэсэн үг юм.

Үндсэн цалингийн тухайд албан хаагчийн ажилласан жилээр цалингийн шатлал, зэрэглэл нь нэмэгддэг байсан. Шинэчлэлээр онцгой өндөр гүйцэтгэлтэй албан хаагчид цалингийн шатлал ахих эсвэл нэмэгдэл хөлс олгох зэрэг гүйцэтгэлд суурилсан зарим нэг элементийг нэвтрүүлсэн байна.

Японы уламжлалт шаталсан тогтолцоо бүхий төрийн албанд албан тушаал ахиж, дэвшүүлэхдээ тухайн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн талаарх мэдээллийг харгалзан үзэх

хандлага улам бүр өсөн нэмэгдсээр байна (NPA, 2022). Яамны төрийн нарийн бичгийн дарга, түүнтэй адилтгах түвшинд хүрэхийн тулд ажилласан жил, түүн дотроо тодорхой албан тушаалын ангилалд ажилласан хугацааг онцгойлон авч үздэг хэм хэмжээ хүчтэй хэвээр байгаа ч ерөнхийдөө тухайн албан хаагч нь гүйцэтгэлийн сайн үнэлгээний түүхтэй байх шаардлагатай. Засгийн газраас Хүний нөөцийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллага байгуулсан нь Ерөнхий сайдын ажлын алба, ялангуяа удирдах албан тушаалд (Ерөнхий захирлын орлогч ба түүнээс дээш) томилгоо хийхдээ нэр дэвшигчдийн ажлын гүйцэтгэлийн түүхийг хянан үзэж, тухайн албан тушаалд тохирох хамгийн чадварлаг хүмүүсийг сонгон шалгаруулах зорилготой юм.

Хэрэв албан хаагч гүйцэтгэлийн маш муу үнэлгээ авбал алдаа дутагдлаа арилгах, залруулах арга хэмжээ авахуулна. Гэвч энэ нь маш бага тохиолддог үйл явц юм. Японы төрийн албаны соёл, хандлага зөөлөн учраас халах арга хэмжээ шууд авахгүй хэдий ч гүйцэтгэлийг сайжруулах шаардлагатай гэж үнэлэгдсэн албан хаагчийг тухайн байгууллагад хамгийн бага үүрэг, оролцоотой ажил (“цонхны суудал” гэж нэрлэдэг) руу шилжүүлэн энэ хугацаанд сургаж, дадлагажуулах хөтөлбөр, арга хэмжээнд хамруулдаг байна (NPA, 2024).

2.4.6. Бүгд Найрамдах Солонгос Улс (БНСУ)

БНСУ-ын төрийн албаны гүйцэтгэлийн тогтолцоонд ажлын гүйцэтгэл ба цалин хөлсний хоорондын уялдаа холбоо маш сайн учраас гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дагавар илүү тод илэрдэг.

БНСУ төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлд суурилсан цалин хөлсний иж бүрэн хөтөлбөртэй. Удирдах албан тушаалтан болон 4, 5-р зэрэглэлийн албан тушаалтны хувьд жилийн цалингийн тодорхой хэсэг нь гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр тодорхойлогддог хувьсах цалин байдаг (Ministry of Personnel Management, 2018). Тодруулбал, Төрийн албаны удирдах албан тушаалтнууд үнэлгээний дүнгээр жил бүр ажлын үр дүнгийн урамшуулал/цалин авдаг. Түүнчлэн 4, 5-р зэрэглэлийн албан тушаалтнууд ч цалин хөлсний багагүй хэсгийг үр дүнгийн урамшууллаас авдаг. Өмнө дурдсанчлан дөрвөн үнэлгээний (S, A, B, C) аль нэгийг авах ба S үнэлгээтэй албан хаагч C үнэлгээ авсан албан хаагчаас харьцангуй их гүйцэтгэлийн цалин урамшуулал авах болно. Гүйцэтгэх албан хаагч (6-9-р зэрэглэл)-ийн хувьд үндсэн цалинд нөлөөлөхөөс илүүтэй үнэлгээний үндсэн дээр жилд нэгээс доошгүй удаа үр дүнгийн нэмэлт урамшуулал авдаг (Ministry of Personnel Management, 2018). Яам, агентлаг бүрд харьцангуй уян хатан зохицуулалт хийсэн байдаг ч зарчмын ялгаа байхгүй юм. Үнэлгээний урамшууллын мөнгөн дүнгийн зөрүү нь илт мэдрэгдэхүйц учраас гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь тухайн албан хаагчийн жилийн цалингийн орлогын хэмжээг тодорхойлогч гол хүчин зүйл болдог ажээ.

БНСУ-ын төрийн албаны албан тушаал шатлан дэвших шалгуурт гүйцэтгэлийн үнэлгээг албан ёсоор тусгаж өгсөн байдаг. Хэрэв албан хаагч тогтмол S ба A оноо авдаг бол дараагийн шатны албан тушаалд өрсөлдөн ахиж, дэвших илүү магадлалтай, харин B, C оноотой бол бараг боломжгүй.

Мөн хангалтгүй гүйцэтгэлтэй албан хаагчийг албан тушаал бууруулах, чөлөөлөх хатуу бодлого барьдаг. Албан хаагч давтан C үнэлгээ авсан бол давтан сургалтад

хамрагдаж, тодорхой хугацааны дараа ахиц, сайжиралт гараагүй бол байгууллагын эрх бүхий албан тушаалтан төрийн албанаас чөлөөлнө (Ministry of Personnel Management, 2018).

Үнэлгээний өөр нэг үр дагавар нь ажлын байранд зуучлах, сургах мэдээллээр хангах явдал байдаг. Жишээлбэл, үнэлгээгээр илэрсэн сайжруулах, ур чадвар эзэмшүүлэх сургалтад хамруулах, өөр бусад байгууллага, салбарын зохих түвшний албан тушаалд нэр дэвшүүлэх, томилогдоход нь зуучлах, мөн гадаадад суралцах боломжоор хангах зэрэг болно.

Хүснэгт 10: Төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцооны харьцуулалт

	АНУ	Их Британи	Герман	Польш	Япон	БНСУ
Үнэлгээний мөчлөг	Жил (12 сар) тутам	Ихэнхдээ жил тутам; Удирдах албан тушаалтны хувьд улирлын үнэлгээ	2 жилд нэг удаа	Эхний болон тогтмол үнэлгээ гэсэн 2 төрөлтэй. Эхний үнэлгээг анх томилогдоход нь, тогтмол үнэлгээг 12 сар тутам хийнэ.	Жил тутамд (04.01-нд санхүүгийн жил эхэлдэг.)	4-р зэрэглэлээс дээш: жил тутам; 5-р зэрэглэлээс доош: жилд 2 удаа
Үнэлгээний үе шат	-Төлөвлөх; -Хяналт-шинжилгээ; -Үнэлэх; -Хөгжүүлэх; -Шагнал урамшил олгох.	Ерөнхийдөө жилийн эхэнд зорилтоо тогтоох, жилийн дунд үед хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх (заавал биш), жилийн эцэст үнэлгээний уулзалт зохион байгуулах.	Хугацааны эцэст хийгдэх албан ёсны үнэлгээг чухалчилдаг.	Хугацааны эхэнд зорилт тодорхойлох; жилийн эцсийн үнэлгээ хийх.	-зорилт тогтоох, -дунд хугацааны хяналт; -жилийн эцсийн бичмэл тайлан, үнэлгээ; -“гүйцэтгэлийн зэрэглэл” тогтоох.	-гүйцэтгэлийн гэрээ байгуулах; -явцын хяналт(дунд хугацааны үнэлгээ); -үнэлгээний уулзалт -үнэлгээг баталгаажуулах.
Үнэлгээний арга зүй	Ихэвчлэн 5 түвшинтэй үнэлгээ хэрэглэдэг. (зарим нь 2, 3) Үнэлгээний ямар аргачлал ашиглахыг харилцан тохирдог.	Уламжлалт зэрэглэх (3 түвшинт) үнэлгээ ба орчин үеийн хүний хөгжлийн чиг хандлагуудыг хослуулж байна.	-Олон хэмжээст шалгуур үнэлгээ (multidimensional assessment); -5 түвшинт тоон үнэлгээ; -Өндөр үнэлгээнд чиглүүлсэн хуваарилалт.	-Заавал байх ба сонгох стандартчилсан шалгуурууд -5 түвшинт үнэлгээ	-4түвшинт үнэлгээ (ихэвчлэн S, A, B, C); -Гүйцэтгэлийн зэрэглэл ба гүйцэтгэлийн итгэлцүүр (performance rank and performance coefficient).	-4 түвшний үнэлгээ (S, A, B, C); -Байнгын эргэх холбоо; - Үнэлгээнд “чиглүүлсэн хуваарилалт” хэрэглэдэг.
Албан хаагчийн оролцоо ба ил тод байдал	Үнэлгээний төлөвлөгөөг ажилтантай хэлэлцэх; ажилтан үнэлгээнд гарын үсэг зурах.	Ажилтан эцсийн үнэлгээтэй танилцах; хариу тайлбар гаргах эрхтэй.	Ажилтан үнэлгээний төсөлтэй танилцах, санал, тайлбар эрхтэй.	Ажилтан үнэлгээг хүлээн авч, хэлэлцэх эрхтэй.	Ажилтан үнэлгээний тухай мэдээлэл авдаг; дунд хугацааны үнэлгээ.	Ажилтан үнэлгээний тухай мэдээлэл авдаг; дотоод өргөдөл гаргах боломжтой.
Үнэлгээний хяналт, хариуцлага	Удирдлага үнэлгээг үндэслэлтэй байлгах ёстой; Хүний нөөц хяналт тавина.	Удирдлагын үнэлгээг хянах зорилгоор хяналтын хэсэг байгуулдаг.	Дээд хэмжээний хяналт; үнэлгээгээ зөвтгөх шаардлагатай.	Стандартчилсан маягт; олон түвшний баталгаажуулалттай.	Үнэлгээг олон хүний бүрэлдэхүүнтэй хянадаг.	Үнэлгээний уялдуулах уулзалтаар оноог хянан, тохируулж болдог.
Давж заалдах гомдол гаргах эрх	Үнэлгээг эс зөвшөөрч давж заалдах боломжгүй, гэхдээ ажилтан дотоод өргөдөл гаргаж болно.	Үнэлгээг эс зөвшөөрч давж заалдаж болно; санал, шүүмжлэл гаргах боломжтой.	Ажилтан үнэлгээгээ эс зөвшөөрч гомдол гаргаж болно; зарим тохиолдолд шүүхэд хүргэх боломжтой.	Хамтарсан захиргааны хороонд өргөдөл гомдол гаргах боломжтой.	Ажилтан үнэлгээгээ эс зөвшөөрч өргөдөл гомдол гаргаж болно; зарим онцгой тохиолдолд ҮХНУГ оролцдог.	Дотоод өргөдөл гомдол гаргах боломжтой; мерит зарчмыг зөрчсөн тохиолдолд Засгийн газрын комисст өргөдөл гаргана.

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулснаар.

СУДАЛГААНЫ ҮР ДҮН

Судалгаанд, АНУ, Их Британи, Герман, Польш, Япон, БНСУ зэрэг хөгжингүй орнуудын төрийн албаны гүйцэтгэлд суурилсан цалин хөлсний бодлого, эрх зүйн зохицуулалт болон төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний мөчлөг, үе шат, шалгуур, ил тод, хариуцлагатай байдал болон гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дагаврын төрөл, хэлбэр зэргийг хамруулан судалж, харьцуулсан дүн шинжилгээ хийлээ. АНУ, Их Британи нь анхлан төрийн албаны мэргэшсэн байдлыг хангах тогтолцоог нэвтрүүлсэн арвин түүх, туршлагатай бол Германы төрийн алба мерит тогтолцооны сонгодог жишиг болдог. Польш Улс нь Монгол Улсын нэгэн адил 1990 онд социалист системээс ардчилал, зах зээлд шилжснээр төрийн албаны иж бүрэн шинэчлэлт хийсэн, харин Япон, БНСУ нь төрийн албаны шинэчлэлээр Ази тивдээ жишиг болж буй улсууд юм.

Судалгааны үр дүнгээс харахад дээрх орнуудад төрийн албан хаагчийн цалин хөлс, гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцоо нь нийтлэг байдлаар дараах хэв шинжүүдтэй байгаа бөгөөд Монгол Улсын тухайд тэдгээрийг өөрийн өвөрмөц онцлогтоо тохируулан нэвтрүүлэх боломжтой. Үүнд:

- Төрийн албан хаагчийн цалин хөлс, гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаар нэгдсэн бодлого боловсруулах, удирдлага зохицуулалтаар хангах болон энэ талаарх стандарт, заавар, удирдамжийн хэрэгжилтэд байнгын, нэгдмэл хяналт тавих эрх бүхий байгууллагатай байна. Тухайлбал: АНУ-д Хүний нөөцийн удирдах газар, Германд Дотоод хэргийн яам, Польшид Төрийн албаны тэргүүн, Японд Үндэсний хүний нөөцийн удирдах газар, БНСУ-д Боловсон хүчний удирдлагын яам нь төрийн албан хаагчийн цалин хөлс, гүйцэтгэлийн үйл ажиллагааг бүхэлд нь хариуцан ажилладаг байна. Нэг зүйлийг энд онцлон дурдахад дээрх эрх бүхий байгууллагууд бүгд гүйцэтгэх эрх мэдлийн хүрээний бүтцэд хамаарч байна;
- Цалин хөлс тогтоох, гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийх эрх бүхий этгээдүүд нь санхүүгийн тодорхой хэмжээний боломжит хязгаарын хүрээнд шийдвэр гаргах эрхтэй байна. Тухайлбал: Их Британи, Герман, Польш, БНСУ-д эрх бүхий этгээд цалингийн сангийн гурваас найман хувьдаа багтаан үр дүнгийн урамшуулал болон шагнал урамшуулалд зарцуулах эрхтэй байдаг;
- Үнэлгээний үйл явц хамтын болон хөндлөнгийн хяналт бүхий ил тод, цомхон бүтэцтэй байна. Жишээлбэл, АНУ-д гүйцэтгэлийг хянах зөвлөл, Их Британид зохицуулах зөвлөл, Германд албан хаагчдын зөвлөл болон тэгш байдал, хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийн төлөөлөгч, Польшид захиргааны хамтарсан зөвлөл, БНСУ-д үнэлгээг уялдуулах уулзалт гэх зэрэг дотоодын хамтын болон хөндлөнгийн хяналт, оролцоотой бүтцүүдээр дамжуулан албан хаагчдын үнэлгээг хянан хэлэлцүүлдэг, шаардлагатай бол нэмэлт өөрчлөлт, тохируулга хийдэг байна;
- Үнэлгээний шалгуур үзүүлэлт нь ойлгомжтой, тодорхой бөгөөд субьектив хүчин зүйл, нөлөөллөөс аль болох ангид байхаар стандартчилагдсан байна. Тухайлбал, АНУ-д үнэлгээний ямар шалгуур, аргачлал ашиглахыг албан хаагч эрх бүхий этгээд хоёул урьдчилан тохиролцох боломжтой бол Герман олон хэмжээст үнэлгээ, Польшид заавал байх болон сонгох стандарт шалгуур ашигладаг. Тэдгээр нь үнэлгээ хийж буй

эрх бүхий этгээдийн хувийн үзэмж, дур зорго, хандлагаас ангид бодит үнэлэлт, дүгнэлт гаргуулах зорилготой;

- Албан хаагчийн өөрийн үнэлгээний талаар тайлбар өгөх, үнэлгээтэйгээ танилцах, гомдол гаргах зэрэг эрхийг баталгаажуулсан байна. Ихэнх орнуудад албан хаагчид өөрийн үнэлгээтэй танилцах, хариу тайлбар гаргах эрхтэй байхаас гадна Их Британи, Герман, Польш, Япон, БНСУ-д дээд шатны байгууллага болон, эсхүл Хүний нөөцийн удирдах газар гэх мэт тусгай эрх бүхий хөндлөнгийн байгууллагад давж заалдах гомдол гаргах боломжтой байна;
- Гүйцэтгэлийн бодит үр дүнг илүү чухалчлан үздэг буюу гүйцэтгэлийн үр дүн болон цалин, урамшуулал шууд уялдах механизмтай байна. Дийлэнх улс орнууд гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнгээр хугацаанаас өмнө цалингийн шатлал ахиулах, нэг удаагийн шагнал, урамшуулал олгох зэргээр гүйцэтгэлийн үнэлгээг ямар нэгэн хэлбэрээр цалин хөлсний системтэй холбосон байдаг. Тэдгээрээс нэн ялангуяа БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцоо нь албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнг түүний цалин хөлстэй нягт уялдуулсан байдаг;
- Төрийн албан хаагчийн нийгмийн баталгааг хангах төрөл бүрийн нэмэгдэл, нэмэгдэл хөлс, тэтгэмж, нөхөн олговрын иж бүрэн тогтолцоотой байна. Жишээлбэл: Германд төрийн албан хаагчийн нийт 12, Японд 10, БНСУ-д 14 төрлийн нэмэгдэл байдаг. Эдгээрээс, тухайлан дурдвал Герман, Япон, БНСУ-д төрийн албан хаагчдад гэр бүлийн гишүүний асран хамгаалагчийн тэтгэмжийг гэр бүлийн гишүүдийн тоогоор олгож, түүний ар гэрийн нийгмийн баталгааг хангадаг байна;
- Үнэлгээний эерэг үр дагавар буюу урамшуулал нь зөвхөн санхүүгийн дэмжлэг бус мэргэжлийн хөгжил, албан тушаалын ахиц дэвшилтэд нөлөөлдөг байна. Ялангуяа Германд ажлын гүйцэтгэлийн “онц сайн” үнэлгээ нь албан тушаал ахих дэвшихэд хамгийн гол үзүүлэлт болдог бол АНУ, Их Британид төрийн ирээдүйн залгамж халаа бэлтгэх зорилготой манлайллын болон хөгжлийн тусгай хөтөлбөрүүдэд хамрагдах үндсэн нөхцөл болдог;
- Үнэлгээг дагалдан, нэн ялангуяа тааруу үнэлгээ авсан албан хаагчдын тухайд хэрэгцээт ур чадварыг сургах, хөгжүүлэх “Гүйцэтгэлийг сайжруулах төлөвлөгөө”-нд хамруулдаг. Тухайлбал: АНУ, Их Британид гурваас зургаан сарын хугацаатай гүйцэтгэл сайжруулах хөтөлбөрт хамруулдаг бол Герман, Японд албан тушаал бууруулж, үүрэг хариуцлага багатай ажилд шилжүүлдэг байна.

Монгол Улсын одоогийн мөрдөж төрийн албан хаагчийн цалин хөлсний тогтолцоо нь дээрх улс орнуудын нэгэн адил албан тушаалын ангилал, зэрэглэлд суурилсан боловч ажилтны бодит гүйцэтгэлийн үр дүнг тусгах болоод албан хаагчдыг урамшуулах үр дүнтэй механизмын хувьд харьцангуй сул байгаа нь тодорхой харагдаж байна. Иймд энэхүү судалгааны үр дүнд үндэслэн гүйцэтгэлд суурилсан урамшууллын бодлогыг боловсронгуй болгоход эдгээр улс орнуудын сайн туршлагыг нутагшуулах, үнэлгээний шалгуур, шатлал, урамшууллын төрөл, нөхцөл зэргийг нарийвчлан тогтоох боломжтой.

НОМ ЗҮЙ

- Удирдлагын Академи (2017). Төрийн захиргааны байгууллага дахь гүйцэтгэлийн удирдлагын хэрэгжилт. Хандах: <https://sudalgaa.gov.mn/toriyn-zakhirgaany-bayguullaga-dakh-gytsetgeliyn-udirdlagyn-kheregzhi-cyv> Хандсан огноо: 2025-03-18.
- CERIDAP. (2023). Хандах: <https://ceridap.eu/the-civil-service-in-germany/?lng=en> Хандсан огноо: 2025-03-20.
- CRS. (2019). Хандах: <https://www.congress.gov/crs-product/R45635?q=%7B%22search%22%3A%22R45635%22%7D&s=1&r=3> Хандсан огноо: 2025-02-04.
- European Commission. (2018). Хандах: https://example.eu/eu_public_admin_performance Хандсан огноо: 2025-03-08.
- FEDweek. (2025). Хандах: <https://www.fedweek.com/ask/career-hiring/performance-appraisals-federal-government/#::text=Performance%20Appraisals%20in%20the%20Federal,unacceptable> Хандсан огноо: 2025-03-05.
- Federal Register. (2023). Хандах: <https://www.federalregister.gov/documents/2023/01/27/2023-01672/january-2023-pay-schedules#:text=Executive%20Order%2014090%20establishes%20the,certified%20SES%20performance%20appraisal%20system> Хандсан огноо: 2025-03-06.
- Government People Group. (2025). Хандах: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/67a391127da1f1ac64e5ff25/Final_2025-26_SCS_PM_Framework_published.pdf#:text=individual%20objectives%3B%20b,only%20%E2%80%98Partially%20Met%E2%80%99%20their%20objectives Хандсан огноо: 2025-02-17.
- Government of Poland. (огноо заагаагүй). Хандах: <https://www.gov.pl/web/civilservice/the-civil-service-system-in-poland> Хандсан огноо: 2025-03-14.
- Institute for Government. (2017). Хандах: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/grade-structures-civil-service> Хандсан огноо: 2025-03-25.
- Johnstone, R.. (2019). Хандах: <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/government-scrap-forced-distribution-performance-management-for-scs#:text=Under%20the%20forced%20distribution%20system%2C,and%20told%20the%20must%20improve> Хандсан огноо: 2025-03-02.
- Lipowicz, I.. (2023). Хандах: <https://ceridap.eu/the-civil-service-in-poland-its-status-in-the-state-and-its-evolution/?lng=en> Хандсан огноо: 2025-02-18.
- MPM. (огноо заагаагүй). Хандах: <https://www.mpm.go.kr/mpm/info/resultPay/bizPay03/?utm> Хандсан огноо: 2025-02-26.
- Ministry of Personnel Management. (2018). Хандах: <https://www.mpm.go.kr/english/system/performance/#::text=Public%20officials%20of%20grade%204,such%20as%20promotion%20and%20appointment> Хандсан огноо: 2025-03-24.
- NPA. (2022). Хандах: <https://www.jinji.go.jp/seisaku/kihonshisaku/jinjiyouka.html> Хандсан огноо: 2025-03-11.
- NPA. (2024). Хандах: <https://www.jinji.go.jp/content/000004765.pdf#:text=,performance%20evaluation%20in%20the> Хандсан огноо: 2025-03-02.
- NPA. (2025). Хандах: <https://www.jinji.go.jp/content/000006328.pdf> Хандсан огноо: 2025-03-22.

- National Audit Office. (2023). Хандах: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2023/11/civil-service-workforce-recruitment-pay-and-performance-management.pdf#:text=20%20Departments%20set%20their%20own,manager%20under%20their%20performance%20management> Хандсан огноо: 2025-02-01.
- National Personnel Authority of Japan. (2025). Хандах: <https://www.jinji.go.jp/content/000006425.pdf> Хандсан огноо: 2025-02-02.
- OPM. (огноо заагаагүй). Хандах: <https://www.gsa.gov/system/files/GSA3440N-18.pdf#:text=The%20supervisor%20and%20employee%20must,was%20issued%20to%20the%20employee> Хандсан огноо: 2025-02-24.
- Office of Personnel Management. (огноо заагаагүй). Хандах: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/performance-management/performance-appraisals/#:text=Results,the%20PAAT%2C%20general%20briefings%20to> Хандсан огноо: 2025-03-22.
- Research Office Secretariat. (2021). Хандах: <https://www.legco.gov.hk/research-publications/english/2021in11-monitoring-of-civil-service-performance-in-singapore-and-south-korea-20210526-e.pdf#:text=,in%20appraisals%20to%20differentiate%20effective> Хандсан огноо: 2025-02-20.
- Sangmook Kim, H. W.. (2011). Хандах: <https://core.ac.uk/download/pdf/51182352.pdf?utm> Хандсан огноо: 2025-03-07.
- Staroňová Katarína. (2017). Хандах: https://www.vlada.gov.sk/site/assets/files/2734/2016_2_sk_performance_appraisal_in_the_eu_member_states_and_the_european_commission.pdf#:text=Top%20civil%20service%20managers%2F%20Key,Advisors%20to%20political%20nominees%20Slovakia Хандсан огноо: 2025-02-04.
- Staroňová, K.. (2017). Хандах: https://www.vlada.gov.sk/site/assets/files/2734/2016_2_sk_performance_appraisal_in_the_eu_member_states_and_the_european_commission.pdf#:text=In%20Poland%2C%20there%20are%2014,positions%20and%20regular%20civil%20service Хандсан огноо: 2025-02-08.
- Japanese law and government review. (2024). Хандах: <https://library.fiveable.me/japanese-law-government/unit-4/civil-service-system/study-guide/ZOq81xDdDvgtZsKu> Хандсан огноо: 2025-03-09.