



ЗАСГИЙН ГАЗРЫН ХЯНАЛТ
ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ ГАЗАР



МОНГОЛ УЛСЫН
ЗАСГИЙН ГАЗАР

ЗАСГИЙН ГАЗРЫН
ХЯНАЛТ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ ГАЗАР

**ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН СЭТГЭЛ ХАНАМЖ, АЖЛЫН АЧААЛАЛ,
СТРЕССИЙН ТҮВШНИЙ ТАНДАЛТ СУДАЛГАА: ОЛОН УЛСЫН
ТУРШЛАГААС СУРАЛЦАХ НЬ**

Улаанбаатар хот
2025

Тайлан хянасан:

Б.Батцэцэг, ЗГХХГ-ын дарга

Н.Баярмаа, ЗГХХГ-ын Тандалт судалгаа, бодлого төлөвлөлтийн газрын дарга

Б.Аз, ЗГХХГ-ын Тандалт судалгаа, бодлого төлөвлөлтийн газрын Бодлогын судалгаа, дүн шинжилгээний хэлтсийн дарга

С.Рэгзэн, ЗГХХГ-ын Тандалт судалгаа, бодлого төлөвлөлтийн газрын Бодлогын судалгаа, дүн шинжилгээний хэлтсийн референт

Тайлан боловсруулсан:

З.Болор, ЗГХХГ-ын Тандалт судалгаа, бодлого, төлөвлөлтийн газрын Төлөвлөлт, дахин инженерчлэлийн хэлтсийн ахлах шинжээч, судалгааны багийн ахлагч

Б.Дунгармаа, ЗГХХГ-ын Тандалт судалгаа бодлого, төлөвлөлтийн газрын Төлөвлөлт, дахин инженерчлэлийн хэлтсийн ахлах шинжээч, судалгааны багийн гишүүн

М.Энхзориг, ЗГХХГ-ын Тандалт судалгаа бодлого, төлөвлөлтийн газрын Төлөвлөлт, дахин инженерчлэлийн хэлтсийн ахлах мэргэжилтэн, судалгааны багийн гишүүн

Б.Доржханд, ЗГХХГ-ын Тандалт судалгаа бодлого, төлөвлөлтийн газрын Эрсдэлийн удирдлагын хэлтсийн ахлах мэргэжилтэн, судалгааны багийн гишүүн

Э.Гантуяа, ЗГХХГ-ын Тандалт судалгаа бодлого, төлөвлөлтийн газрын Бодлогын судалгаа, дүн шинжилгээний хэлтсийн эдийн засгийн бүтээмж хариуцсан ажилтан, судалгааны багийн гишүүн

ЗАСГИЙН ГАЗРЫН ХЯНАЛТ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ ГАЗАР

Засгийн газрын II байрны Г корпус, С.Данзангийн гудамж, Чингэлтэй дүүрэг,
Улаанбаатар, Монгол Улс

Холбоо барих: (976-51) 26 20 46

Цахим шуудан: info@ags.gov.mn

Веб сайт: www.ags.gov.mn

ГАРЧИГ

ТОВЧИЛСОН ҮГСИЙН ЖАГСААЛТ	3
ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ	3
ХҮСНЭГГИЙН ЖАГСААЛТ	4
ОРШИЛ	5
Судалгааны зорилго, арга зүй.....	5
1. ХУУЛЬ ЭРХ ЗҮЙ, БОДЛОГЫН БАРИМТ БИЧИГ	6
1.1. Бодлогын баримт бичиг	8
2. ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧДЫН ТАЛААРХ ТООН МЭДЭЭЛЭЛ	13
2.1. Төрийн албаны ангилал	13
2.2. Жендэр.....	14
2.3. Боловсрол.....	15
2.4. Нас.....	16
3. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ.....	17
4. ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА.....	21
4.1. Америкийн Нэгдсэн Улс.....	23
4.2. Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс.....	25
4.3. Канад Улс	27
4.4. Австрали Улс.....	28
4.5. Бүлгийн дүгнэлт буюу Нийтлэг туршлага.....	31
5. НЭГДСЭН ДҮГНЭЛТ	35
6. САНАЛ, ЗӨВЛӨМЖ.....	37
АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛЫН ЖАГСААЛТ	41
ХАВСРАЛТ	44

ТОВЧИЛСОН ҮГСИЙН ЖАГСААЛТ

АНУ	Америкийн Нэгдсэн Улс
БНСУ	Бүгд Найрамдах Солонгос Улс
БОУАӨЯ	Байгаль орчин Уур амьсгалын Өөрчлөлтийн Яам
ГХЯ	Гадаад харилцааны яам
ЗГ	Засгийн газар
ЗГХХГ	Засгийн газрын Хяналт хэрэгжүүлэх газар
ЗГХЭГ	Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар
ИБУИНХУ	Их Британийн Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс
КОЙКА	БНСУ-ын Олон Улсын Хамтын Ажиллагааны Байгууллага
НҮБХХ	Нэгдсэн Үндэсний Байгууллагын Хөгжлийн Хөтөлбөр
ПДИ	Процессын дахин инженерчлэл
ТАЗ	Төрийн Албаны Зөвлөл
ШЕЗ	Шүүхийн Ерөнхий зөвлөл
ШУА	Шинжлэх Ухааны Академи
УИХ	Улсын Их Хурал
УТҮГ	Улсын төсөвт үйлдвэрийн газар

ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. Төрийн албаны шинэтгэлийн явц	6
Зураг 2.Төрийн албан хаагчийн тооны өөрчлөлт /он, нийт хүн амд эзлэх хувиар/.....	13
Зураг 3. Төрийн албан хаагчдын тоо төрийн албаны ангиллаар (2019-2024 он)	14
Зураг 4. Төрийн албан хаагчдын хаагчдын хүйсийн харьцаа (2019-2024 он)	14
Зураг 5. Төрийн улс төрийн албан хаагчдын хүйсийн харьцаа	15
Зураг 6. Төрийн тусгай албан хаагчдын хүйсийн харьцаа	15
Зураг 7. Төрийн захиргааны албан хаагчдын хүйсийн харьцаа	15
Зураг 8. Төрийн үйлчилгээний албан хаагчдын хүйсийн харьцаа.....	15
Зураг 9. Төрийн албан хаагчдын боловсролын зэрэг (2019-2024 он).....	16
Зураг 10. Төрийн албан хаагчдын хаагчдын дундаж нас (2014-2024 он)	16
Зураг 11. Сэтгэл ханамжийн олон улсын судалгааны үр дүнгээс	22
Зураг 12. Үр дүнтэй төрийн албан хаагч гэж хэн бэ?	23
Зураг 13. Ажиллахад хамгийн тохиромжтой байгууллага	24
Зураг 14. Албан хаагчдын тоогоор ангилж харьцуулсан байдал	25
Зураг 15. Албан хаагчдын тооны ангилал	29

Зураг 16. Ажлын хэрэгцээ, нөөцийн харилцан хамаарлын загвар(JD-R)	29
Зураг 17. Арга хэмжээний төлөвлөгөө	30
Зураг 18. АНУ-ын асуумжийн дашборд	32
Зураг 19. ИБУИНХУ-ын асуумжийн дашборд.....	32
Зураг 20. Канадын асуумжийн дашборд.....	32
Зураг 21. Австралийн асуумжийн дашборд.....	32
Зураг 22. Албан хаагчийн хувьд	33
Зураг 23. Байгууллагын хувьд	33

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. Төрийн албаны зарчим.....	7
Хүснэгт 2. Төрийн албаны тухай бодлогын баримт бичигт тусгагдсан байдлаар.....	9
Хүснэгт 3. Төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамжийн судалгааны арга зүй, асуулгын харьцуулалт.....	17
Хүснэгт 4. АНУ-ын асуумжийн гол агуулга.....	23
Хүснэгт 5. ИБУИНХУ-ын төрийн албан хаагчийн асуумжийн гол агуулга.....	26
Хүснэгт 6. Канадын төрийн албан хаагчийн асуумжийн гол агуулга	27
Хүснэгт 7. Австралийн төрийн албан хаагчийн асуумжийн гол агуулга.....	30
Хүснэгт 8. Сэтгэл ханамжийн асуулгын харьцуулалт	31
Хүснэгт 9. Холбогдох улс орнуудын төрийн албан хаагчдын санал асуулгын агуулгыг харьцуулсан байдал	34
Хүснэгт 10. Санал болгож буй асуумжийн агуулга	38

ОРШИЛ

Монгол Улсын хэмжээнд нийт ажиллах хүчний 15.7 хувь нь төрийн албан хаагч байна. Сүүлийн жилүүдэд хийсэн судалгаагаар ажлын ачаалал, улс төрийн нөлөө, цалин, удирдлагын манлайлал, хэт их дүрэм журам төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг бууруулж байгааг илрүүлсээр байгаа боловч судалгааны арга зүй, хамрах хүрээ, асуулга харилцан адилгүй тул өөрчлөлтийн динамикийг шууд харьцуулах, бодлогын үр нөлөөг үнэлэх боломж хязгаарлагдмал хэвээр байна. Энэ нь иргэдэд түргэн шуурхай үйлчилгээ үзүүлэх, хэрэгжүүлэгч төрийн албан хаагчид өөрсдөө сэтгэл ханамжгүй байх нь зөвхөн хувь хүн, байгууллагын гүйцэтгэлийн асуудал бус төрийн алба тогтвор суурьшилгүй байх, төрийн үйлчилгээний чанар, төрийн бүтээмжид сөргөөр нөлөөлөх хүчин зүйл юм.

Судалгааны зорилго, арга зүй

Энэхүү судалгааны зорилго Монгол Улсад төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийн судлагдсан байдал, төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийн олон улсын туршлага, судалгааны аргачлал, давтамжийг судалж, олон улсын чиг хандлагатай уялдуулж санал зөвлөмж боловсруулахад оршино.

Дээрх зорилгын хүрээнд дараах зорилтыг дэвшүүллээ. Үүнд:

1. Төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамжийн талаар бусад байгууллагаас хийсэн судалгаанд дүн шинжилгээ хийх
2. Сэтгэл ханамжийн судалгааны ач холбогдол, давтамж, хэрэглээ, аргачлал олон улсын туршлагыг судлах
3. Цаашид төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамжийг судлах асуудлаар санал зөвлөмж боловсруулах

Судалгааг хоёрдогч эх үүсвэрийн олон эх сурвалжийг ашиглан холбогдох хууль тогтоомж, бодлого, хөтөлбөр, Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх, Төрийн албаны зөвлөл газар болон Удирдлагын Академиас хийсэн судалгаа, Дэлхийн банк, Канадын Засгийн газар, БНСУ-ын олон улсын хамтын ажиллагааны байгууллага (КОЙКА) зэрэг байгууллагаас хэрэгжүүлсэн төсөл, хөтөлбөрийн тайланд үндэслэн өнөөгийн нөхцөл байдлыг судлав. Мөн УИХ-ын Парламентын судалгаа, хөгжлийн хүрээлэн, Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар, Төрийн албаны зөвлөл, ШУА-ийн Тархи, сэтгэл судлалын хүрээлэн зэрэг байгууллагуудтай мэдээлэл солилцож, төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг судлах нэгдсэн арга зүй, санал асуулгыг боловсруулах зорилгоор 2025 оны 6 дугаар сарын 20-ны өдөр "Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамж, тулгамдаж буй асуудал" сэдвээр уулзалт, хэлэлцүүлэг зохион байгуулж, хэлэлцүүлэгт танилцуулсан илтгэл, мэдээллийг ашиглав. Түүнчлэн төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг бусад улс хэрхэн судалж, үр дүнг хэрхэн ашигладаг талаар ИБУИНХУ, АНУ, Австрали, Канад улсын туршлагыг судалсан.

1. ХУУЛЬ ЭРХ ЗҮЙ, БОДЛОГЫН БАРИМТ БИЧИГ

Төрийн албаны эрхэм зорилго Монгол Улсын Үндсэн хууль, бусад хуулийг чандлан баримталж, *үндэсний язгуур ашиг сонирхолд захирагдан, ард түмэндээ үйлчилж, төрд чин үнэнчээр зүтгэхэд* оршино¹ хэмээн заасан байдаг.

Монгол Улсын төрийн албыг олон улсын жишиг, шаардлагад нийцүүлэн шинэтгэх үйл явц 1990 оноос хэлсэн бөгөөд төрийн албаны шинэтгэлийн тулгуур зорилт² нь тогтвортой бөгөөд мэргэшсэн төрийн албыг бүрдүүлэх явдал юм. 1994 онд “Төрийн албаны тухай хууль”-ийг анх баталж, 2004 онд “Монгол Улсын төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги”³-ийн баримт бичигт оролцогч байгууллагуудын чиг үүрэг, үйл ажиллагааг тодорхойлж, төрийн албаны тухай хуульд 2008 онд төрийн албыг улс төрийн нөлөөллөөс ангид байлгах аргаар нэмэлт өөрчлөлт тусгасан боловч 2017 онд мэргэшсэн тогтвортой байх, шатлан дэвших, тасралтгүй суралцаж байх чадахуйн зарчим (мерит)⁴-д суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоотой байх⁵ механизм бодитоор хөгжих зарчмыг тусгажээ. Тухайлбал, Төрийн албаны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгад заасны дагуу 50 гаруй дүрэм, журмыг баталсан байдаг. Ингэснээр иргэдэд хүрэх төрийн үйлчилгээг сайжруулах, төрийн албаны эдийн засгийн үр ашгийг дээшлүүлэх, төрийн албан хаагчийн эрхийг хамгаалах, нийгмийн баталгааг сайжруулах асуудлыг баталгаажуулсан.

Зураг 1. Төрийн албаны шинэтгэлийн явц

Монгол Улсын төрийн албыг шинэтгэх үйл явц 1990 оноос эхэлсэн.



Өөрөөр хэлбэл, шинэ ойлголт, хандлага, арга барилаар чадахуйн зарчим /мерит/ буюу хамгийн сайн хүн томилогдох боломжийг нээх нь шинэ соёлыг

¹ Төрийн албаны тухай хууль (2017 он)-ийн 5 дугаар зүйлийн 1

² Ц.Даваадулам, “Монгол Улсын төрийн албаны шинэчлэлийн үзэл баримтлал”, НҮБХХ-ийн “Монгол Улсад мэргэшсэн, иргэн төвтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх нь” төслийн Техникийн ахлах зөвлөх, 2019 оны 2 дугаар сарын 21

³ Тогтоолыг хүчингүй болгосон

⁴ Төрийн албаны тухай хууль: 3.1.3.“чадахуйн зарчим /мерит/” гэж иргэнийг төрийн албанд сонгон шалгаруулж томилох, чөлөөлөх, ажлын гүйцэтгэлийг нь үнэлэх, дэвшүүлэх, шагнаж урамшуулах асуудлыг шийдвэрлэхдээ хувь хүний мэдлэг, боловсрол, мэргэжил, мэргэшил, үр чадвар, туршлага, ажлын үр дүнд тулгуурлахыг хэлнэ.

⁵ Удирдлагын Академи, “Төрийн албаны үнэт зүйлс, тулгамдаж буй асуудлууд” (2018 он), <https://sudalгаа.gov.mn/pdf/triyn-albany-net-zyls-tulqamdazh-buy-asuudluud-mgo>

хэвшүүлэх, төрийн албаны хүнд суртлыг багасгах /red tape reduction/ юм. Төрийн албаны сонгон шалгаруулалтыг нээлттэй зарлах, шалгалтын үйл явцыг цахимжуулах, төрийн албан хаагчийн ажлыг шударга үнэлэх, шатлан дэвшүүлэх замаар тогтвортой ажиллуулахаас гадна албан тушаалд томилох, чөлөөлөхтэй холбоотой маргааныг хянан шийдвэрлэж, томилгооны зөрчлийг бууруулах хариуцлагын тогтолцоог боловсронгуй болгосон.

Хүснэгт 1. Төрийн албаны зарчим

	Төрийн алба
Монгол Улсын Үндсэн хууль	46.2.Монгол Улсын төрийн жинхэнэ албан хаагч Монгол Улсын иргэн байх бөгөөд Үндсэн хууль, бусад хуулийг чандлан баримталж ард түмнийхээ тусын тулд, иргэний ёсоор төрийн ашиг сонирхолд захирагдан ажиллана. 46.3 Төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, баталгааг хуулиар тогтооно.
Төрийн албаны тухай хууль (2017 он)	5.1. Төрийн албаны эрхэм зорилго: Монгол Улсын Үндсэн хууль, бусад хуулийг чандлан баримталж,үндэсний язгуур ашиг сонирхолд захирагдан ард түмэндээ үйлчилж, төрд чин үнэнчээр зүтгэхэд оршино. 7.1 Төрийн албаны зарчим: Ард түмэнд үйлчлэх, мэргэшсэн, тогтвортой байх, улс төрийн албан хаагчаас бусад албан хаагч улс төрийн нам, эвслийн үйл ажиллагаанаас ангид байх, Монгол Улсын иргэн төрийн алба хаах адил тэгш боломжоор хангагдах, Төрийн жинхэнэ албан тушаалд иргэнийг томилохдоо гагцхүү чадахуйн зарчмыг баримтлах,Ил тод байх,Ашиг сонирхлын зөрчлөөс ангид байх, Захирах, захирагдах ёсыг баримтлах
Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн тухай хууль (2023 он)	6.1.Төрийн албан хаагч Төрийн албаны тухай хуулийн 7.1-д заасан зарчмаас гадна дараах ёс зүйн зарчмыг баримтална: 6.1.1.хүнлэг, энэрэнгүй байх; 6.1.2.үнэнч, шударга байх; 6.1.3.хариуцлагатай байх; 6.1.4.манлайлах; 6.1.5.хамтач байх.

Мөн төрийн албаны ёс зүй, сахилга, хариуцлагыг сайжруулах чиглэлд анхаарч 2023 онд “Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн тухай хууль”, “Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, соён гэгээрүүлэх үндэсний хөтөлбөр”-ийг УИХ-аас баталж, “Төрийн захиргааны болон үйлчилгээний албан тушаал эрхэлдэг төрийн албан хаагчийн ёс зүйн хэм хэмжээ”-г Засгийн газар тус тус баталснаар төрийн албанд ёс зүй, хариуцлагын тогтолцоо бүрдсэн. Түүнчлэн ёс зүйн зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, хэрэгжилтэд хяналт тавих, ёс зүйн хариуцлага хүлээлгэх эрх бүхий Ёс зүйн хороог 2024 онд Төрийн албаны зөвлөлийн дэргэд байгуулсан. Ёс зүйн хороо төрийн албан хаагчийн ёс зүйн хууль тогтоомжийн хэрэгжилтэд хяналт тавих, ёс зүйн зөрчилтэй холбоотой гомдол мэдээллийг хянан шалгаж, дүгнэлт гаргах, ёс зүйн зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, соён гэгээрүүлэх чиг үүргийг⁶ хэрэгжүүлж байна.

Энэ нь нэг талаар төрийн албаны ёс зүйн хэм хэмжээг хуульчлах замаар хариуцлагын тогтолцоог чангатгах нийцлийн хандлага, нөгөө талаар төрийн албан

⁶ УИХ-ын Ёс зүй сахилга хариуцлагын байнгын хорооны 2023 оны 04 дүгээр тогтоолоор баталсан “Ёс зүйн хорооны үйл ажиллагааны дүрэм”-ийн 1.2

хаагчдыг соён гэгээрүүлэх замаар иргэдийн төрд итгэх итгэлийг нэмэгдүүлэх үнэт зүйлд суурилсан шударга ёсны хандлагыг зэрэг хэрэгжүүлж буй.

Төрийн албан хаагчийн эрх зүйн байдал, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгаа, хариуцлага, шаардлага нь Төрийн албаны тухай хууль, Хөдөлмөрийн тухай хууль, Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн тухай хууль, салбарын бусад хууль, холбогдох дүрэм, журмаар зохицуулагдаж байна. Төрийн албан хаагчийн ажлын горим, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангахтай холбоотой Монгол Улсын Үндсэн хуулийн 46 дугаар зүйлийн 3 дахь хэсэгт *“Төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, баталгааг хуулиар тогтооно.”* гэж заасан бол Төрийн албаны тухай хуульд *“Төрийн байгууллага, төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлнэ.”* гэжээ.

1.1. Бодлогын баримт бичигт

Монгол Улсын урт, дунд, богино хугацааны бодлогын баримт бичигт төрийн алба болон төрийн албан хаагчдын талаар тусгагдсан байдлаар авч үзсэн бөгөөд үүнд Монгол Улсын Үндэсний аюулгүй байдлын үзэл баримтлалыг суурь болгон авч үзлээ.

Монгол Улсын *“Үндэсний аюулгүй байдлын үзэл баримтлал”* (2010 он)-д төрийн албыг ил тод, шуурхай, иргэндээ хандсан, чадварлаг хүмүүсээр бүрдүүлэх зэргээр төрийн албан хаагчийг тогтвор суурьшилтай ажиллах, шударгаар өрсөлдөх боломжоор хангахаас гадна хариуцлага хүлээлгэх эрх зүйн зохицуулалтыг тодорхой болгох тухай дурдсан байна. Төрийн албыг тогтвортой хөгжүүлэх нь төрийн залгамж чанарыг хадгалж, үндэсний аюулгүй байдлыг хангах юм.

Урт хугацааны хөгжлийн бодлого баримт бичиг болох *“Алсын Хараа - 2050”* (2020 он)-д *“..зөв хүнийг зөв ажлын байранд ажиллуулж, зөв үр дүнд хүргэх”*-ээр үе шаттай “ухаалаг” төрийн албыг төлөвшүүлэхээр тусгасан. Ингэхдээ цахим технологийг нэвтрүүлэх, олон улсын жишигт нийцсэн сургалтаар төрийн албан хаагчдыг чадавхжуулж, бүтэц, орон тоог оновчтой, үр ашигтай байх зарчимд нийцүүлэхийн зэрэгцээ ёс зүй, ажлын гүйцэтгэлээр шатлан дэвшихээр тусгажээ.

Дунд хугацааны хөгжлийн зорилтот хөтөлбөр болох *“Шинэ сэргэлтийн бодлого”* (2021 он)-ын зургаан сэргэлтийн нэг болох *“төрийн бүтээмжийн сэргэлт”*-ын хүрээнд төрийг чадварлаг, шударга, ёс зүйтэй, хариуцлагатай, хөгжлийг дэмжигч, иргэддээ үйлчлэгч болгох цогц арга хэмжээг хэрэгжүүлэх юм. Түүнчлэн төрийн үйлчилгээг цахимжуулах замаар хүнд суртлыг бууруулах, авлигын эсрэг бодлогыг чангатгаж, хариуцлагатай төрийн албыг төлөвшүүлэх аж.

Мөн *“Монгол Улсыг 2021-2025 онд хөгжүүлэх таван жилийн үндсэн чиглэл”*-д тусгасны дагуу авлигын эсрэг, авлигыг таслан зогсоох хөтөлбөр хэрэгжүүлэх замаар ёс зүй, сахилга хариуцлагын оновчтой тогтолцоог бүрдүүлж, иргэдийн хяналттай төрийн үйлчилгээний стандарт бий болгох, Шилэн дансны тухай хуулийн хэрэгжилтийг хангуулах замаар төрийн албанд ил тод байдлыг хангана.

“Монгол Улсыг 2026-2030 онд хөгжүүлэх таван жилийн үндсэн чиглэл”-ийн Төрийн бүтээмж, засаглал үндсэн чиглэлийн хүрээнд ил тод байдал, хариуцлагыг нэмэгдүүлж, “Цахимаар түрүүнд” зарчмыг хэрэгжүүлж, иргэн төвтэй үйлчилгээг бүрдүүлэхээр тусгасан бөгөөд НҮБ-ын тогтвортой хөгжлийн зорилготой уялдуулсан.

Түүнчлэн “Засгийн газрын 2020-2024 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр”-т төрийн албан хаагчийн үйл ажиллагааг үнэлэхдээ ажлын гүйцэтгэл, ёс зүй, сахилга хариуцлагаас гадна үйлчлүүлэгчийн үнэлгээг шалгуур үзүүлэлт болгох тухай дурдсан бол хүний эрх, жендэрийн боловсрол олгох, жендэрийн тэгш байдлыг хангах бодлого баримтлахаар тусгажээ. Харин төрийн байгууллагын үйл ажиллагааны давхардлыг арилгах, оновчтой, цомхон болгоно гэсэн бол “Засгийн газрын 2024-2028 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр”-т төрийн захиргааны албан хаагчдын тоог зохистой хэмжээнд хүргэнэ гэжээ.

Богино хугацааны бодлогын баримт бичиг 2024 оны улсын хөгжлийн төлөвлөгөөнд төрийн цахим үйлчилгээний хэрэглэгчийг 2 саяд хүргэх тоон зорилт тавьж, 2025 онд хиймэл оюун ухаан, дэвшилтэт технологи ашиглан төрийн албаны тогтолцоог төлөвшүүлэх, 2026 онд төсвийн зардал, төрийн алба, эдийн засгийн эрх чөлөөний реформ, өгөгдлийн сан бүрдүүлэхээр тусгажээ.

Хүснэгт 2. Төрийн албаны тухай бодлогын баримт бичигт тусгагдсан байдлаар

	Баримт бичиг	Төрийн алба	Төрийн албан хаагч
УРТ ХУГАЦААНЫ	Үндэсний аюулгүй байдлын үзэл баримтлал (2010 он)	<ul style="list-style-type: none"> Ил тод, хариуцлагатай Мэргэшсэн, чадварлаг хүмүүсээр бүрдүүлэх Иргэндээ хандсан, үр нөлөөтэй, шуурхай, хэмнэлттэй болгох Эх орноосоо урван тэрсэлсэн хариуцлага хүлээлгэх эрх зүйн зохицуулалтыг тодорхой болгоно Иргэндээ үйлчилдэг, мэргэшсэн, чадварлаг ил тод, үр нөлөөтэй, ухаалаг төрийн албыг төлөвшүүлэх Чадахуйн зарчимд нийцүүлнэ Бүтэц, орон тоог оновчтой, үр ашигтай байх зарчимд нийцүүлэх Хувийн хэвшил, эрдэм шинжилгээний байгууллагаас чадварлаг хүний нөөцийг шилжүүлэн ажиллуулах 	<ul style="list-style-type: none"> Тогтвор суурьшилтай, үр бүтээлтэй ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлнэ Ур чадвараа байнга дээшлүүлэх Шударгаар өрсөлдөх боломж, нөхцөлийг бүрдүүлэх
	Алсын хараа-2050 (2020 он)	<ul style="list-style-type: none"> Сургалтын байгууллагын сургалт-судалгааны материаллаг орчин, хүний нөөц, технологи, арга зүйн чадавхыг бэхжүүлж, олон улсын жишигт нийцүүлэх шинэчлэх Сургалтад мэдээллийн технологид суурилсан олон хувилбарт аргуудыг нэвтрүүлнэ. Цахим болон зайн сургалт, ажлын байранд сургах, цахим сургалтыг төрийн албаны орчин үеийн шаардлагад нийцүүлэн оновчтой ашиглах тогтолцоог бүрдүүлнэ. 	<ul style="list-style-type: none"> Гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог нэвтрүүлж, ажлын үр дүнгээс хамаарч шатлан дэвших Ёс зүй, хандлагыг ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний салшгүй чухал хэсэг болгон үнэлэх Сонгуулийн үр дүнгээс үл хамааран шатлан дэвших Цахим технологийг нэвтрүүлэх замаар төрийн албан хаагчийн тоог бууруулна Нэр хүндийг дээшлүүлж, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгаагаар хангах зохистой тогтолцоог төлөвшүүлнэ. Албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийг нэгдсэн зарчим, бодлого, арга зүйгээр шинэчлэн тодорхойлно.
ДУНД	Шинэ сэргэлтийн бодлого (2021 он)	<ul style="list-style-type: none"> Төрийн үйлчилгээг цахимжуулж, хүнд суртлыг бууруулна. Төрийн хяналт, шалгалтын давхардсан тогтолцоог цэгцэлж, төрийн өмчит аж 	<ul style="list-style-type: none"> Авлига, албан тушаалын гэмт хэрэгт оногдуулах ялын бодлогыг чангатгана

<p>2021-2025 онд хөгжүүлэх 5 жилийн үндсэн чиглэл</p>	<p>ахуйн нэгжүүдийн үр ашиг, засаглалыг сайжруулна.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Чадахуйн зарчимд суурилсан, мэргэшсэн төрийн албыг төлөвшүүлнэ.○ Ёс зүй, сахилга харууцлагын оновчтой тогтолцоог бүрдүүлнэ.○ Төрийн үйлчилгээний чанарын стандарт бий болж, төрийн үйлчилгээнд иргэд, олон нийт хяналт тавих нөхцөл бүрдэн, иргэдийн итгэлийг хүлээсэн үйлчилгээний соёл төлөвшүүлнэ.○ Бүх шатанд авлигыг таслан зогсоох хөтөлбөр хэрэгжүүлнэ.○ Төрийн захиргааны байгууллагуудын чиг үүргийг оновчтой болгож, ажил үүргийн давхцалыг арилгах шинэчлэл хийгдэж эхэлнэ.
<p>2026-2030 онд хөгжүүлэх 5 жилийн үндсэн чиглэл</p>	<ul style="list-style-type: none">○ Ур чадварт суурилсан томилгоог төлөвшүүлэх замаар Төрийн албанд чадварлаг хүний нөөцийг бүрдүүлнэ.○ Олон улсын туршлага, хамтын ажиллагааг нэмэгдүүлэх замаар Төрийн албаны сургалтын чанарыг дээшлүүлнэ.○ Үр дүнд суурилсан гүйцэтгэлийн удирдлагыг нэвтрүүлэх замаар байгууллагын гүйцэтгэл болон төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн нийцтэй байдлыг сайжруулна.○ Төрийн албанд чиг үүргийн шинжилгээ хийх замаар Төсвийн урсгал зардлыг бууруулна.
<p>Засгийн газрын 2020-2024 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр</p>	<ul style="list-style-type: none">○ Мэргэшсэн, харууцлагатай○ “Цахим Монгол” - үйл ажиллагааны мэдээллийн ил тод байдлыг нэмэгдүүлэх, хүний нөөцийн удирдлагын мэдээллийн санг цалингийн нэгдсэн системтэй холбож, хяналтыг сайжруулна.○ Бүх шатанд авлигыг таслан зогсоох, урьдчилан сэргийлэх хөтөлбөр хэрэгжүүлэх,○ Хүний нөөцийг чадавхжуулах,○ Бүх нийтэд хүний эрх, жендэрийн боловсрол олгох тогтолцоог хөгжүүлж, жендэрийн тэгш байдлыг хангах бодлого баримтална.○ Давхардлыг арилгах, төрийн чиг үүргийн уялдааг хангах замаар бүтэц, зохион байгуулалтыг оновчтой, цомхон болгоно.○ Шийдвэр гаргах түвшин дэх эмэгтэйчүүдийн төлөөллийг нэмэгдүүлнэ. <ul style="list-style-type: none">○ Цаг хугацаа, орон зайнаас үл хамааран тасралтгүй сурч хөгжих таатай орчныг бүрдүүлнэ.○ Төрийн үйл ажиллагааны бүхий л шатанд Шилэн дансны тухай болон холбогдох хууль тогтоомжийн хэрэгжилтийг хангуулах замаар иргэдийн мэдээлэл авах эрхийг дээдлэн ажиллаж, холбогдох хуулийн дагуу иргэний шаардсан мэдээллийг гаргаж өгөөгүй төрийн албан хаагч,.. харууцлага тооцдог болно.○ Орон нутагт томилогдон ажиллаж байгаа төрийн албан хаагчдын нийгмийн асуудлыг сайжруулна.○ Төрийн албан хаагчдын эдийн засаг, эрүүл мэнд, нэр хүнд, аюулгүй байдлын баталгааг хангах замаар төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлнэ.○ Чадамжид суурилсан сонгон шалгаруулалтыг бий болгох замаар төрийн албан хаагчийн томилгооны зөрчлийг бууруулна.○ Ёс зүйн хяналтыг сайжруулах замаар төрийн албан хаагчийн ёс зүй, харууцлагыг нэмэгдүүлнэ.○ Ёс зүйн хороо, дэд хорооны чадавхыг сайжруулах замаар Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн мэдлэгийг нэмэгдүүлнэ.○ Үйл ажиллагааг үнэлэхдээ ажлын гүйцэтгэл, үйлчлүүлэгчийн үнэлгээ, ёс зүй, сахилга харууцлагыг шалгуур болгож, ёс зүйн зөрчил гаргасан төрийн алба хаагчид хүлээлгэх харууцлагыг чангатгана.○ Сургалтын байгууллагын материаллаг орчныг сайжруулж, орчин үеийн шаардлагад нийцсэн сургалтын орчин, дэд бүтэц бий болгоно.

Засгийн газрын 2024-2028 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр

- Чадахуйн зарчимд суурилсан оновчтой бүтэц бүхий төрийн албыг бэхжүүлэх
- Хяналт шалгалтын тогтолцоог сайжруулж, олон улсын үнэлгээний цогц системийг хөгжүүлж, бодлогын баримт бичгүүдийн хэрэгжилтийн үнэлгээг боловсронгуй болгоно.
- Төрийн үйлчилгээнд процессын дахин инженерчлэл хийх ажлыг үргэлжлүүлэн төрд байгаа мэдээллийг шаарддаг байдлыг бүрэн халах, чирэгдэлгүй авах нөхцөлийг бүрдүүлнэ.
- Даргын эрх мэдлийг баталгаажуулсан байгууллагын хуулийг халж, иргэнд үйлчлэх албаны хууль болгоно.
- Ёс зүйн зарчмуудад үндэслэсэн суурь шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулж,
- Сургалтын байгууллагын чадавхыг бэхжүүлнэ.
- Ёс зүйн хэм хэмжээг сахиулах, зөрчлийг хянан шийдвэрлэх менежментийг сайжруулж, ёс зүйн харууцлагын тогтолцоог бэхжүүлнэ.
- Ёс зүйн индекс, ёс зүйн дэд бүтцийг олон улсын туршлагад суурилан хэрэгжүүлнэ.
- Төрийн албан хаагчийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэн, гүйцэтгэлийн үнэлгээг боловсронгуй болгож, төрийн захиргааны албан хаагчдын тоог зохистой хэмжээнд хүргэнэ.
- Улс төрчийн болон удирдлагын хууль бус шийдвэрээс ангид байлгах, эрх ашгаа хамтран хамгаалах боломжийг бүрдүүлж, тогтвортой ажиллах нөхцөлөөр хангана
- Нийгмийн баталгааны зохистой бодлогыг баримтлан орон сууцны хүртээмжийг нэмэгдүүлнэ. /эрт тэтгэвэрт гарч байгаа иргэд хөдөлмөр эрхлэх, жижиг, дунд, бичил бизнесийн салбарт ажиллах, орлого олох, баялаг бүтээх боломжийг бүрдүүлнэ./
- Цахим мэдээллийг өөрт нь нээлттэй болгох
- Хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэх, мэргэшүүлэх, хөгжүүлэх тогтолцоог сайжруулж, 5-аас дээш жил үр бүтээлтэй ажиллаж, 3 жил “маш сайн” үнэлэгдсэн төрийн албан хаагчийг “1+2” буюу гадаадад хэлний болон ахисан түвшний сургалтад хамруулах бодлого баримтална.
- Хууль сахиулагчдын мэргэшил, нийгэм, эдийн засгийн баталгааг сайжруулж, хууль сахиулагч болон хууль сахиулах албаны эрх зүйн байдлыг тодорхойлсон хууль, эрх зүйн орчныг бий болгоно.

Улсын хөгжийн жилийн төлөвлөгөө (2024 он)

- Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийн үр ашгийг нэмэгдүүлнэ
- бүтцийн шинэчлэлийг хийж үр дүн, гүйцэтгэлд суурилсан урамшуулал, цалингийн сүлжээг нэгдсэн системд оруулна.
- Төрийн цахим үйлчилгээний хэрэгслэгийг 2 саяд хүргэнэ. Гадаад харилцааны салбарын мэдээллийн аюулгүй байдлыг хангах, хамгаалалтын нэгдсэн системийг нэвтрүүлнэ.

Улсын хөгжийн жилийн төлөвлөгөө (2025 он)

- Хүний эрхийг дээдэлсэн засаглалын бодлогын хүрээнд төрийн албаны реформыг хэрэгжүүлж, чадварлаг, ухаалаг төрийн албаны тогтолцоог төлөвшүүлэх замаар төрийн үйлчилгээний чанар, хүртээмжийг нэмэгдүүлж, төрийн үйлчилгээний цахимжилт, процессын дахин инженерчлэлийг үргэлжлүүлж, шийдвэр гаргалт, үйл ажиллагаанд иргэдийн хяналт тавих тогтолцоог хиймэл оюун ухаан, дэвшилтэт технологи ашиглан бүрдүүлж, иргэдэд ойр төрийн үйлчилгээг бий болгоно.
- Засгийн газрын үйл ажиллагаа, төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлага /төлөвлөлт, төсөвлөлт, тайлагналт/, мэдээлэл солилцоог цахимжуулах, төрийн үйл ажиллагааг оновчтой болгож, холбогдох хууль, эрх зүйн орчныг боловсронгуй болгоно.
- Төрийн албан хаагчийн цалин инфляцын түвшинтэй уялдуулан нэмэгдүүлнэ. Төрийн албан хаагчийн цалингийн нэмэгдэл 2025 онд 6 хувьд хүргэнэ.
- “Миний сонголт - Төрийн алба” орон нутагт төрийн албан хаагчдын түрээсийн орон сууц барих төслийг хэрэгжүүлнэ.
- Төрийн жинхэнэ албан тушаалын сул орон тооны бууралт зорилтот түвшин 15 хувьд хүргэнэ.
- Төрийн албаны хүний нөөцийн менежментийг сайжруулах тогтолцооны болон хууль эрх зүйн шинэчлэлийг хийнэ.
- Бакалаврын сургалтыг амжилттай төгссөн төгсөгчийг төрийн албанд дадлага хийлгэх тогтолцоог сайжруулан, төрийн албаны хүний нөөцийг бэхжүүлнэ.

**Улсын
хөгжийн
жилийн
төлөвлөгөө
(2026 он)**

- “Хүн төвтэй” хөгжлийн үзэл санаанд нийцсэн “эдийн засгийн эрх чөлөөг цогцлоох”-ыг зорьж эдийн засгийн эрх чөлөөний реформ, төсвийн зардлын реформ, төрийн албаны реформ, үндэсний баялгийн сан, төрийн өмчит компанийн засаглалын реформыг хэрэгжүүлнэ.
- Төрийн албаны цахим системийг хиймэл оюун, дэвшилтэт технологид суурилан хөгжүүлж, төрийн албаны их өгөгдлийн санг бүрдүүлж, төрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлнэ.
- Төрийн албан хаагчийг улс төрийн болон удирдлагын хууль бус шийдвэр, аливаа дарамт шахалтаас ангид байлгах эрх зүйн шинэчлэл хийнэ.
- Төрийн албаны шинэчлэлийг хийж, чиг үүргийн давхардлыг арилгах зорилгоор багш, эмч нараас бусад төрийн албан хаагчдын тоог 9 хувиар бууруулах замаар чадварлаг, цомхон, бүтээмжид суурилсан төрийн албыг бэхжүүлнэ.

Эдгээр хууль тогтоомж болон бодлогын баримт бичгээс үзвэл, “чадахуйн” зарчимд суурилсан чадварлаг, мэргэшсэн, ёс зүйтэй, ил тод, хариуцлагатай төрийн албыг төлөвшүүлэхээр нийтлэг тусгасан байна. Тухайлбал:

Нэгдүгээрт, чадамжид суурилсан сонгон шалгаруулалт, сонгуулийн үр дүнгээс үл хамааран төрийн албанд үр дүн, гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр шатлан дэвших, цалин нэмэгдүүлэх, урамшуулах зэрэг шударгаар өрсөлдөх боломжоор хангахаас гадна улс төрийн дарамтаас хамгаалах эрх зүйн орчныг бүрдүүлэх замаар албан хаагчийг тогтвортой ажиллуулах нөхцөлийг бүрдүүлж, төрийн залгамж чанарыг хадгална.

Хоёрдугаарт, төрийн албыг олон улсын жишиг, орчин үеийн шаардлагад нийцсэн сургалтын хөтөлбөр, орчин, дэд бүтэц бий болгож, тасралтгүй суралцах боломжоор хангах, чадварлаг хүний нөөцийг шилжүүлэн авах замаар төрийн албан хаагчдыг чадавхжуулна.

Гуравдугаарт, цахим систем, мэдээллийн сангийн интеграцаар төрийн үйл ажиллагааны болон мэдээллийн ил тод байдал болон иргэдийн хяналт, оролцоог хангах, шуурхай үйлчлэхэд чиглэж байна. Улсын хөгжлийн төлөвлөгөөнд (2025-2026 он) хиймэл оюун, дэвшилтэт технологи ашиглан төрийн үйлчилгээний чанар, хүртээмжийг нэмэгдүүлэх, төрийн албаны өгөгдлийн санг бүрдүүлэхээр тусгасан.

Дөрөвдүгээрт, ёс зүй, хандлагыг гүйцэтгэлийн үнэлгээнд шалгуур үзүүлэлт болгон оруулснаар төрийн албаны ёс зүйн хэм хэмжээ, стандартыг бий болгож, иргэдийн төрд итгэх итгэлийг нэмэгдүүлэхэд дөхөмтэй. 2026-2030 онд хөгжүүлэх 5 жилийн үндсэн чиглэлд ёс зүйн хорооны чадавхыг сайжруулах, ёс зүйн хяналтыг сайжруулах, төрийн албан хаагчийн ёс зүйн мэдлэгийг нэмэгдүүлнэ. Түүнчлэн авлигын эсрэг хөтөлбөр хэрэгжүүлэх, хариуцлагын тогтолцоог чангатгах замаар хариуцлагын тогтолцоог бүрдүүлж байна.

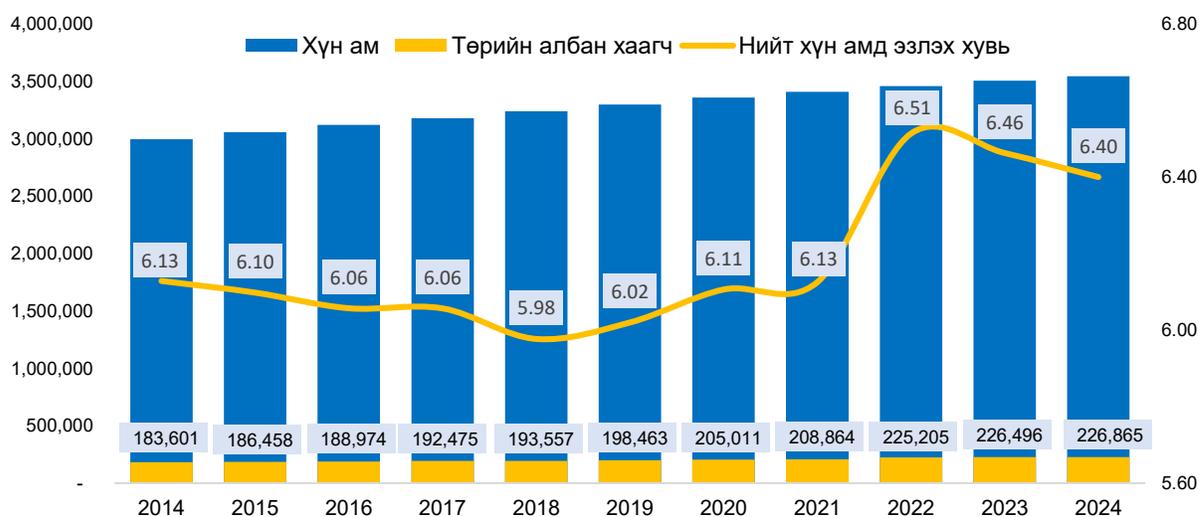
Тавдугаарт, төрийн байгууллагын чиг үүргийг оновчтой болгох, давхардлыг арилгах, төсвийн урсгал зардлыг бууруулах замаар чадварлаг, цомхон, бүтээмжид суурилсан төрийн албыг бэхжүүлэхийн зэрэгцээ төрийн үйлчилгээнд процессын дахин инженерчлэл хийж, иргэндээ ойр, “хүн төвтэй” хөгжил, засаглалыг хэрэгжүүлэх болсон.

2. ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧДЫН ТАЛААРХ ТООН МЭДЭЭЛЭЛ

Монгол Улсад 2024 оны байдлаар нийт 4,276 байгууллагад 226,895 төрийн албан хаагч ажиллаж байгаа нь нийт хүн амын 6.4 хувь⁷ буюу 15.6 хүн тутмын нэг нь төрийн албан хаагч байна. Энэ нь нийт ажиллах хүчний 15.7 хувь⁸ нь төрийн албанд ажиллаж байна гэсэн үг юм.

Сүүлийн 10 жилийн (2014–2024 он) хугацаанд Монгол Улсын нийт хүн ам 18.3 хувиар өссөн бол төрийн албан хаагчдын тоо 23.6 хувиар нэмэгдсэн. Нийт хүн амд төрийн албан хаагчдын эзлэх хувь 2014 онд 6.1 байсан бол 2024 онд 6.4 хувь болж өссөн. Ерөнхийдөө 2014 оноос 2021 оны хооронд нийт хүн амд төрийн албан хаагчдын эзлэх хувь 6 орчим байсан бол 2022 онд хамгийн өндөр буюу 6.5 хувьд хүрсэн байна.

Зураг 2. Төрийн албан хаагчийн тооны өөрчлөлт /он, нийт хүн амд эзлэх хувиар/



Эх сурвалж: Төрийн албан хаагчийн нэгдсэн тоо, 2024 он, Төрийн албаны мэдээлэл, тайлангийн портал, <https://bi.csc.gov.mn/>

2.1. Төрийн албаны ангилал

Төрийн албан хаагчид 2024 оны байдлаар 67.7 хувь буюу 152,641 нь төрийн үйлчилгээнд, 21 хувь буюу 49,081 нь төрийн тусгай, 9.6 хувь буюу 21,350 нь төрийн захиргааны байгууллагад, 1.7 хувь буюу 3823 нь улс төрийн албанд ажиллаж байна.

Нийт албан хаагчдын гуравны хоёр төрийн үйлчилгээний албан хаагч бөгөөд 2019 оноос хойш 1.9 хувь буурсан үзүүлэлттэй байгаа бол таван албан хаагч тутмын нэг нь төрийн тусгай албан хаагч, мөн онтой харьцуулахад 2.2 хувь өссөн. Нийт албан хаагчдын 1.8 орчим хувийг төрийн улс төрийн албан хаагч эзэлж байна.

⁷ Төрийн албан хаагчийн нэгдсэн тоо, 2024 он, Төрийн албаны мэдээлэл, тайлангийн портал, <https://bi.csc.gov.mn/>
Жич: Төрийн албаны зөвлөлийн 2024 оны үйл ажиллагааны тайлан, ҮСХ-ны статистиктай зөрүүтэй байна.

⁸ Монгол Улсын статистикийн эмхтгэл -2024 он, Ажиллах хүчний тоон мэдээллийг ашигласан.

Зураг 3. Төрийн албан хаагчдын тоо төрийн албаны ангиллаар (2019-2024 он)



Эх сурвалж: Төрийн албаны зөвлөлийн үйл ажиллагааны тайлан 2024 он

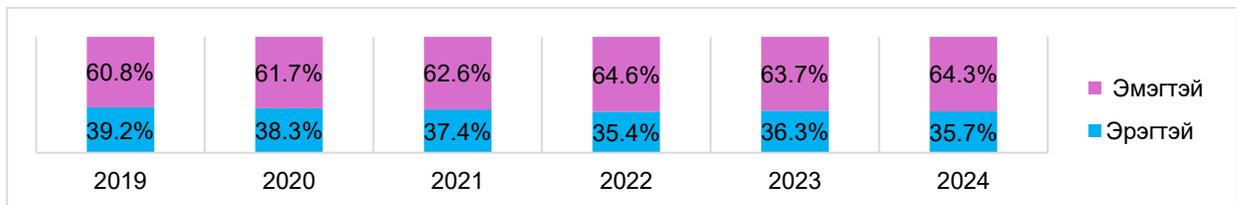
Нийт төрийн албан хаагчид төрийн захиргааны албан хаагчийн эзлэх хувь ойролцоогоор 9.8 байна. 2024 онд шилжсэн, сэлгэн ажилласан нийт албан хаагчдын 68.4 хувь⁹ нь төрийн захиргааны албан хаагч байсан. Энэ нь төрийн захиргааны таван албан хаагч тутмын нэг буюу 20 хувь¹⁰ нь ажлаас халагдаж эсвэл чөлөөлөгдөж байна гэсэн үг юм.

2.2. Жендэр

Жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах тухай хуулийн хэрэгжилтийг хангах хүрээнд төрийн байгууллагын нийт ажилтны дунд аль нэг хүйсийн төлөөлөл илт давамгайлсан буюу хүйсийн 40:60 гэсэн харьцаа бүхий тэнцвэрт байдал төрийн албаны нийт түвшинд болон ангилал бүрт алдагдсан¹¹ байна.

Монгол Улсын хэмжээнд 2024 оны байдлаар нийт төрийн албан хаагчдын 64.3 хувь нь эмэгтэй, 35.7 хувь нь эрэгтэй албан хаагч байна. Төрийн байгууллагад нийт албан хаагчдын хүйсийн харьцаа 2019 онд 40:60 байсан боловч эмэгтэй албан хаагчийн нийт төрийн албан хаагчид эзлэх хувь өсч, эрэгтэйчүүдийнх буурах хандлага ажиглагдаж байна.

Зураг 4. Төрийн албан хаагчдын хаагчдын хүйсийн харьцаа (2019-2024 он)



Эх сурвалж: Төрийн албаны зөвлөлийн үйл ажиллагааны тайлан 2019-2024 он

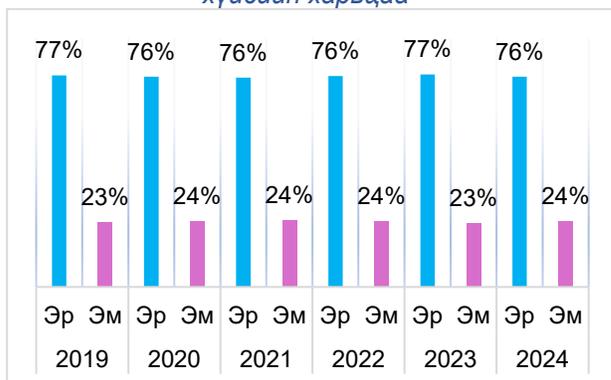
⁹ Төрийн албан хаагчийн нэгдсэн тоо, 2024 он, Төрийн албаны мэдээлэл, тайлангийн портал, <https://bi.csc.gov.mn/>

¹⁰ Үндэсний аудитын газар, "Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн бодлого, тогтолцооны үр нөлөө", 2024 он, Аудитын код: ГНАГ-2024/19-ШТА-ГА, Хуудас 16

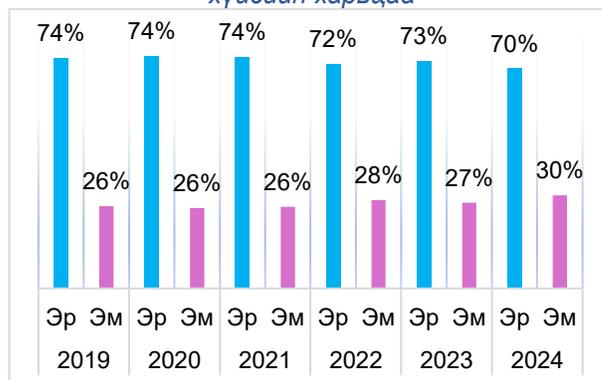
¹¹ Төрийн албан хаагчийн нэгдсэн тоо, 2024 он, Төрийн албаны мэдээлэл, тайлангийн портал, <https://bi.csc.gov.mn/>

Төрийн тусгай болон улс төрийн албаны дийлэнх албан хаагч эрэгтэй бол төрийн үйлчилгээ, захиргааны салбарт эмэгтэй албан хаагч давамгайлж байна. Тодруулбал, сүүлийн 6 жилийн байдлаар төрийн улс төрийн албан хаагчдын 76.3 хувь, төрийн тусгай албан хаагчдын 72.7 хувийг тус тус эрэгтэй албан хаагчид эзэлж байна. Мөн төрийн үйлчилгээний албан хаагчдын 75.1 хувь, төрийн захиргааны албан хаагчдын 63.7 хувь нь эмэгтэй албан хаагчид байна.

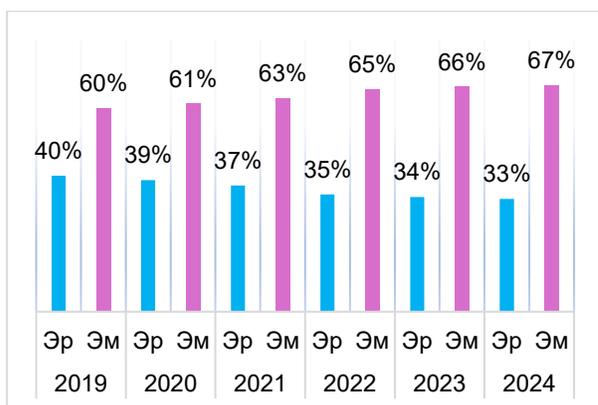
Зураг 5. Төрийн улс төрийн албан хаагчдын хүйсийн харьцаа



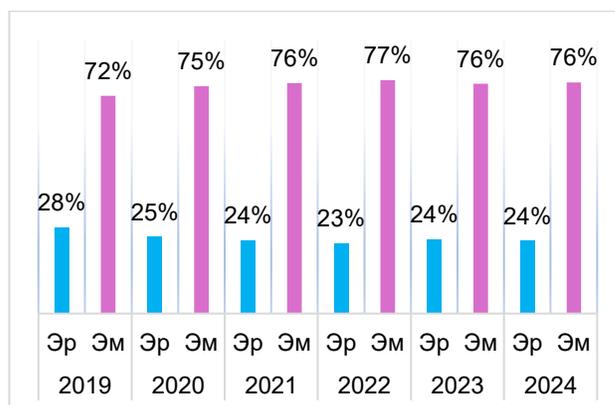
Зураг 6. Төрийн тусгай албан хаагчдын хүйсийн харьцаа



Зураг 7. Төрийн захиргааны албан хаагчдын хүйсийн харьцаа



Зураг 8. Төрийн үйлчилгээний албан хаагчдын хүйсийн харьцаа



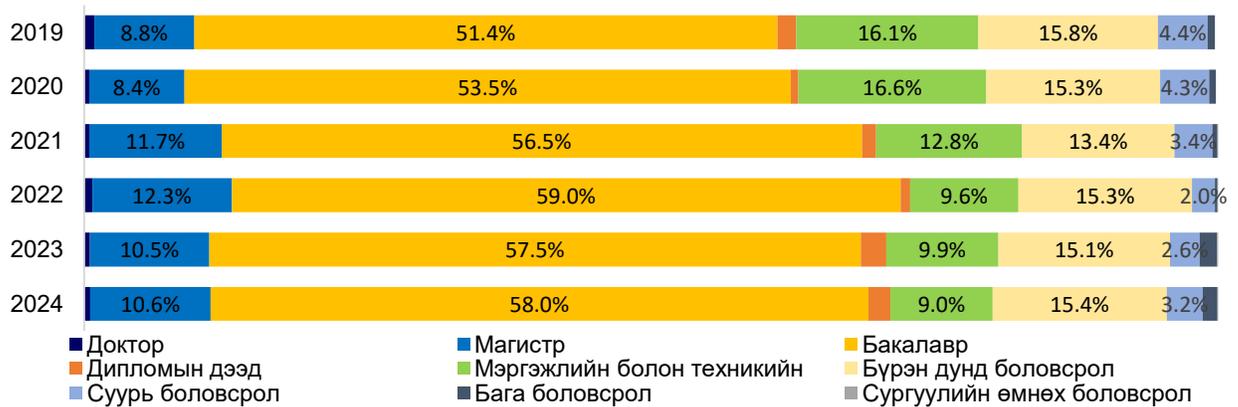
Эх сурвалж: Төрийн албаны зөвлөлийн үйл ажиллагааны тайлан 2019-2024 он

2.3. Боловсрол

Төрийн албанд 2024 оны байдлаар ажиллаж буй нийт албан хаагчдын 69.2 хувь нь бакалавраас дээш боловсролтой (бакалавр 58 хувь, магистр 10.6 хувь, доктор 0.5 хувь), 2 хувь нь дипломын дээд, 9 хувь нь мэргэжлийн болон техникийн, 4.5 хувь нь суурь, түүнээс доош боловсролтой байна.

Нийт албан хаагчдад бакалавраас дээш боловсролтой албан хаагчийн эзлэх хувь 2019 онд 61.2 байсан бол 2024 онд 8 хувиар өссөн (бакалавр 6.6 хувь, магистр 1.8 хувь өссөн бол докторын зэрэгтэй албан хаагч 0.4 хувь буурсан) бол мэргэжлийн болон техникийн боловсролтой албан хаагч 2019 оноос 7.1 хувь буурчээ.

Зураг 9. Төрийн албан хаагчдын боловсролын зэрэг (2019-2024 он)



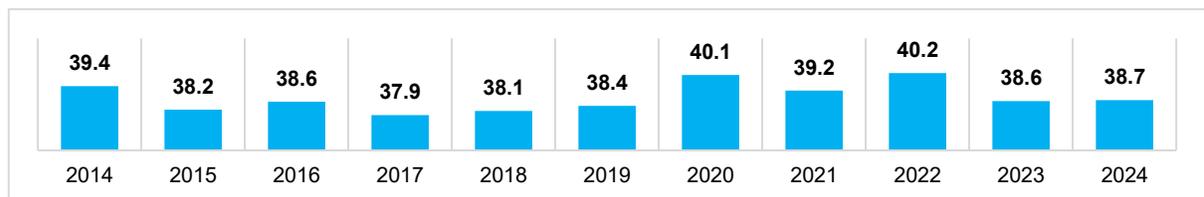
Эх сурвалж: Төрийн албаны зөвлөлийн үйл ажиллагааны тайлан 2019-2024 он

Бакалавр болон түүнээс дээш боловсролтой төрийн албан хаагчийн 67.6 хувь буюу 106,034 нь эмэгтэй, 32.4 хувь буюу 50,901 нь эрэгтэй байна. Дипломын дээд боловсролтой албан хаагчийн 78.4 хувь, мэргэжлийн болон техникийн боловсролтой албан хаагчийн 58.6 хувь, бүрэн дунд боловсролтой албан хаагчийн 55.9 хувь нь тус тус эмэгтэй байна.

2.4. Нас

Сүүлийн 10 жилийн (2014–2024 он) хугацаанд төрийн албан хаагчдын дундаж нас 37.9–40.1 хооронд хэлбэлзэж ирсэн. 2017 онд төрийн албан хаагчдын дундаж нас 37.9 байсан бол 2024 онд 38.7 болжээ.

Зураг 10. Төрийн албан хаагчдын хаагчдын дундаж нас (2014-2024 он)



Эх сурвалж: Төрийн албаны зөвлөлийн үйл ажиллагааны тайлан 2024 он

Нийгэм эдийн засгийн, технологийн өөрчлөлттэй холбоотой үе хоорондын ялгааг¹² 2024 оны байдлаар тоон мэдээллээс ангилж авч үзвэл, 1964 оноос өмнө төрсөн “Baby boomer” 1.5 хувь, “Gen X” буюу 1965 оноос 1980 оны хооронд төрсөн албан хаагч 26.2 хувь, 1981 оноос 1996 оны хооронд төрсөн “Gen Y/Millennials” албан хаагч 53 хувь, “Gen Z” буюу 1997 оноос 2012 оны хооронд төрсөн албан хаагч 19.3 хувийг эзэлж байна. Үүнээс харахад төрийн албан хаагчдын 72.3 хувь нь 1981 оноос хойш төрсөн байна.

¹² Mercadal, Trudy, PhD, “Generation Gap”, 2024, <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/generation-gap>

3. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ

Монгол Улсын хэмжээнд төрийн албан хаагчдыг төлөөлөхүйц түүврийн аргаар төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг 2025 онд Төрийн албаны зөвлөл (ТАЗ)-ийн захиалгаар ШУА-ийн Философийн хүрээлэнгээс хийсэн “Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамж, хандлага”, 2023 онд Хурдасгуур төвөөс хийсэн “Төрийн албан хаагчийн цахим асуулга”, 2018 онд Удирдлагын академийн “Төрийн албаны үнэт зүйлс, тулгамдаж буй асуудлууд” судалгааг харьцуулан дүн шинжилгээ хийлээ. Үүнд:

Хүснэгт 3. Төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамжийн судалгааны арга зүй, асуулгын харьцуулалт

	Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамж, хандлага (2025 он)	Төрийн албан хаагчийн цахим асуулга судалгаа (2023 он)	Төрийн албаны үнэт зүйл: тулгамдсан асуудлууд (2018 он)
Байгууллага	Төрийн албаны зөвлөл, ШУА-ийн Философийн хүрээлэн	Шинэ сэргэлтийн бодлогын “Хурдасгуур төв”	Удирдлагын Академи
Судалгааны аргачлал	Түүврийн аргаар, цахим хэлбэрээр Сэтгэл ханамжийн онол, арга зүйг ашигласан Нэгдсэн индекс: Байгууллага дахь сэтгэл ханамж, орлого, ажиллах нөхцөл, удирдлагын зохион байгуулалт, байгууллага дахь харилцаа, хувь хүний үнэлэмж, чадавх	Түүврийн аргаар, цахим хэлбэрээр Дэлхийн банкнаас боловсруулсан “Төрийн албан хаагчийн олон улсын судалгаа”-ны модуль ашигласан	Түүврийн аргаар БНСУ-ын Төрийн захиргааны Институт (KIPA)-тай хамтран Монгол Улс, БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн үнэт зүйлс, мотивацийг харьцуулсан Таамаглал дэвшүүлж, өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийсэн
Хамрагдалт	20 аймаг, 8 дүүргийн 1720 албан хаагч	21 аймаг, 9 дүүргийн 29165 албан хаагч (цахим) 4 аймаг, 3 дүүргийн 1401 албан хаагч (ярилцлага)	19 байгууллагын 1023 төрийн албан хаагч
Асуултын тоо	250	60	45
Асуумжийн гол агуулга	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ерөнхий мэдээлэл ○ Суралцах, хөгжих боломж ○ Ажлын байран дахь харилцаа, уур амьсгал ○ Өөрийгөө илэрхийлэх боломж ○ Ажилдаа хандах хандлага ○ Ажлын сэтгэл ханамж, нөлөөлж буй хүчин зүйлс ○ Тулгамдаж буй асуудал, бэрхшээл ○ Шийдвэрлэх арга зам, боломж 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ерөнхий мэдээлэл ○ Төрийн албан хаагчийн хандлага, зан төлөв ○ Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлага 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Төрийн албаны үнэт зүйлс, мотиваци ○ Албан тушаал дэвших байдал ○ Сургалт, хөгжил ○ Ажиллах нөхцөл ○ Бие даан ажиллах боломж ○ Цалин, урамшуулал ○ Байгууллагын соёл, гүйцэтгэл

Эх сурвалж: Төрийн албаны зөвлөл, ШУА-ийн Философийн хүрээлэн, “Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамж, хандлага” (2025 он), <https://web.csc.gov.mn:8084/core/files/67ea21f4bbd2a3044be24abe>, Шинэ

сэргэлтийн бодлогын хурдасгуур төв, “Төрийн албан хаагчийн цахим асуулга судалгаа” (2023 он), Удирдлагын академи “Төрийн албаны үнэт зүйлс, тулгамдаж буй асуудлууд” (2018 он) <https://sudalгаа.gov.mn/pdf/triyn-albany-net-zyls-tulgamdazh-buy-asuudluud-mgo> судалгаанаас эмхтгэв.

ШУА-ийн Философийн хүрээлэнгийн “Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамж, хандлага” (2025 он) судалгаанд өмнөх хугацаанд төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийн талаар хийсэн судалгаанд дүн шинжилгээ хийж, сэтгэл ханамжийн онолын аргачлалыг судалж, цаашид хэмжих арга зүйг тодорхойлохыг зорьсон. Тус судалгааны мэдээллийг цахимаар цуглуулсан бөгөөд 20 аймаг, 8 дүүргийн 1720 хүн хамрагдсан байна. Судалгаанд хамрагдсан нийт төрийн албан хаагчдын 5 хүн тутмын 4 нь өөр ажилд шилжих төлөвлөгөөтэй, сэтгэл ханамжид нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн 52.6 хувь нь ажил үүрэгтэй холбоотой, 32.9 хувь нь институттэй холбоотой¹³ гэсэн үр дүн гарчээ. Судалгаанд оролцогчдын гуравны нэг буюу 36.4 хувь нь төрийн албанд тогтвортой ажиллах шалтгаан нь цалин хэмээн үзсэн бөгөөд төрийн албаны цалин тогтвортой, хугацаандаа олгодог¹⁴ талаар онцолсон. Харин төрийн үйлчилгээ, тусгай албаны санхүүгийн нөөц бусад ангилалтай харьцуулвал тааруу гарсан бөгөөд төрийн захиргаа руу шилжин ажиллах урсгал хамгийн өндөр байна. Түүнчлэн илүү цагийн хөлс, шагнал урамшууллын асуудалд ерөнхийдөө сэтгэл ханамж сөрөг¹⁵ гарсан бол ажлын гүйцэтгэлийн үр дүнгийн үнэлгээнд субъектив нөлөө¹⁶ (албан тушаал, даргын хүрээний хүн эсэх, таалагддаг эсэх г.м) ордог гэв.

“Шинэ сэргэлтийн бодлогын хурдасгуур төв” Улсын төсөвт үйлдвэрийн газраас хийсэн “Төрийн албан хаагчийн цахим асуулга”-ыг /УТҮГ/ Дэлхийн банкны “Төрийн албан хаагчийн олон улсын судалгаа”-ны модульд үндэслэн Монгол Улсын хэмжээнд төрийн албан хаагчдыг төлөөлөхүйц түүвэр сонгон зохион байгуулсан. Тодруулбал, 21 аймаг, 9 дүүргийн 29,165 албан хаагч хамрагдсан бөгөөд асуулгыг цахимаар авсан бол сонгогдсон 4 аймаг, 3 дүүргийн 1401 албан хаагчидтай сайн дурын үндсэн дээр ярилцлага хийсэн. Судалгаанд оролцсон албан хаагчдын 73.9 хувь нь сэтгэл ханамжтай боловч ёс зүйгүй үйлдлээс болж хохирсон, хэт их дүрэм, журам ажлаа хийхэд саад болдог¹⁷ мөн цалиндаа сэтгэл ханамжгүй учраас 27.1 хувь нь ойрын 2 жилийн хугацаанд ажлаас гарах бодолтой болохоо илэрхийлсэн байна. Нийт албан хаагчдын 63.7 хувь нь цалиндаа сэтгэл ханамжгүй байна.

Удирдлагын академиас хийсэн “Төрийн албаны үнэт зүйлс, тулгамдаж буй асуудлууд” (2018 он) судалгаанд Монголын төрт ёсны түүхэн болон орчин үеийн төрийн албаны үнэт зүйлс, Монгол Улс, БНСУ-ын төрийн албан хаагчийн үнэт зүйлс, сэдлийг харьцуулан, таамаглал дэвшүүлж, анкетын аргаар мэдээлэл цуглуулж, дүн шинжилгээ хийсэн. Уг судалгаанд 19 байгууллагын 1023 төрийн жинхэнэ албан хаагчийг хамруулсан бөгөөд албан хаагчдын 76.9 хувь нь ажлаа өөрчлөх бодолтой

¹³ Төрийн албаны зөвлөл, ШУА-ийн Философийн хүрээлэн, “Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамж, хандлага” (2025 он), <https://web.csc.gov.mn:8084/core/files/67ea21f4bbd2a3044be24abe>, хуудас 81

¹⁴ Мөн тэнд хуудас 30

¹⁵ Мөн тэнд хуудас 74

¹⁶ Мөн тэнд хуудас 105

¹⁷ Шинэ сэргэлтийн бодлогын хурдасгуур төв, “Төрийн албан хаагчийн цахим асуулга судалгаа” (2023 он), хуудас 67

байв. Судалгаанд оролцогчид төрийн албанд мэдлэг чадвартай албан хаагч дутагдахад хүний нөөцийн халгаа, сэлгээ (43.4 хувь), мэдлэг туршлагыг үл харгалзсан шийдвэр (19.4 хувь) нөлөөлдөг¹⁸ гэв.

Мөн академийн “Төрийн захиргааны албан хаагчийн мотивацын өнөөгийн байдал, нөлөөлж буй хүчин зүйлийн судалгаа” (2020 он)-нд төрийн захиргааны 775 албан хаагчдаас 110 асуулттай асуумжаар, 94 албан хаагчаас фокус бүлгийн ярилцлага хийж, мэдээлээ цуглуулжээ. Төрийн албан хаагчийн ажилдаа хандах хандлага, улсдаа зүтгэх эрмэлзэл, мотивацыг саауруулдаг болон нэмэгдүүлдэг хүчин зүйлсийг авч үзсэн бөгөөд төрийн албан хаагч ажлын эрхэм зорилго, дүрээ ойлгосон¹⁹ байх нь хамгийн чухал гэдгийг онцолсон байна. Төрийн албан хаагч ажилдаа амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах эрмэлзэлтэй, нийгэмд өөрчлөлт оруулах нь хувийн амжилт, магтаалаас илүү сайхан байдаг боловч удирдлагын арга барил тааруу, ажлын ачаалал, ажлыг нь шударга бус үнэлдэг, улс төрийн нөлөө ихтэйгээс болж шантарч байсан²⁰ гэв. Төрийн захиргааны албан хаагчид “ямар ч ажлыг илүү сонирхолтой, эрч хүчтэй хийж болно”, “ажлаараа бахархах нь чухал” гэх үзүүлэлт дунджаас их²¹ гарсан бол хийсэн ажил нь бүтэмжтэй болох, шинэ ажлыг хийж эхлүүлж чадсан нь мотивацыг нэмэгдүүлэхэд нөлөөлдөг байна.

Түүнчлэн Удирдлагын академиас “Төрийн албаны чадахуйн зарчмын хэрэгжилтэд хийсэн шинжилгээ: томилгооны жишээн дээр (2023 он)”, “Төрийн албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийн харьцуулсан судалгаа (2021 он), Төрийн албаны хүний нөөцийн бодлого, зохицуулалтын өнөөгийн байдалд хийсэн шинжилгээ (2022 он), Төрийн албан хаагчийн нийгмийн баталгааны хэрэгжилт, төлөв байдалд хийсэн шинжилгээ (2023 он), Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтийн судалгаа (2023 он) нь төрийн албаны хүний нөөцийн бодлого, ангилал, зэрэглэл, сургалтын тогтолцооны талаар судалсан байна.

ЗГХЭГ, БНСУ-ын Олон улсын хамтын ажиллагааны байгууллага (KOICA)-ын “Монгол Улсын Төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх нь” хамтарсан төслийн хүрээнд хийсэн “Монгол Улсын Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоог сайжруулах арга зам” (2025 он) судалгаанд төрийн албаны хүний нөөцийн үйл ажиллагаа, шийдвэр нь төрийн албан хаагчийн бодит чадамж, ажлын гүйцэтгэлд суурилсан бус улс төрийн нөхцөл байдлаас хамаарч байгааг онцлов. Цаашид төрийн албаны хүний нөөцийн стратегийг боловсруулж батлуулах, мэдээллийн технологи, нэхмэл, аялал жуулчлал, байгалийн нөөцтэй холбоотой төсөл зэрэг аж үйлдвэрлэлийн хөгжлийн стратегийг хэрэгжүүлэх албан тушаалд мэдлэг, чадвартай албан хаагчийг нас, ажлын туршлагыг үл харгалзан томилох тухай

¹⁸ Удирдлагын Академи, “Төрийн албаны үнэт зүйлс, тулгамдаж буй асуудлууд” (2018 он), <https://sudalгаа.gov.mn/pdf/triyn-albany-net-zyls-tulgamdazh-buy-asuudluud-mgo>

¹⁹ Удирдлагын Академи, “Төрийн захиргааны албан хаагчийн мотивацын өнөөгийн байдал, нөлөөлж буй хүчин зүйлийн судалгаа” (2020 он), <https://sudalгаа.gov.mn/pdf/j1wy1h>, хуудас 33

²⁰ Мөн тэнд хуудас 55

²¹ Мөн тэнд хуудас 41

зөвлөмж²² гарган, хүний нөөцийн ажилтнуудыг чадавхжуулах, үйл ажиллагааны зааварчилгаа, журмын талаарх гарын авлагаар хангах хэрэгтэй гэжээ.

Мөн “Монгол Улсын төрийн албаны удирдах ажилтны ур чадварыг бэхжүүлэх” (2025 он) судалгааны тайланд төрийн албаны удирдах албан тушаалтанд ирээдүйд шаардлагатай ур чадвар болох өөрчлөлтийг удирдах, хариу үйлдэл үзүүлэх, хамтын ажиллагаа, үнэ цэнэ бүтээх чадвар, бодож тунгаах чадвар болон технологи төвтэй мэргэшил болон бодлогын чадварыг²³ хөгжүүлэх шаардлагатай.

Дэлхийн банкны “Монгол Улсад өндөр бүтээмжтэй төрийн албыг бий болгох нь” (2009 он), “Өндөр чадавхтай төрийн албыг бий болгох нь: Шинэтгэлийн явц, сургаамж” (2020 он) болон Канадын Засгийн газар, НҮБХХ-ийн “Монгол Улсад мэргэжлийн, иргэн төвтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх нь” төслийн жилийн эцсийн тайлан (2019 он)-гийн судалгаанууд төрийн албаны шинэчлэл, чадахуйн зарчмын хэрэгжилт, төрийн албаны бүтэц, засаглал, гүйцэтгэлийн хэрэгжилтийг үнэлсэн байна. Тухайлбал, улс төрийн сэлгээ төрийн албаны тогтвортой байдалд сөргөөр нөлөөлсөөр байгааг онцолжээ.

“Оптималь Эн Макс” байгууллагаас хийсэн “Монгол ажилтнуудын сэтгэл зүйн сайн сайхан байдлын үзүүлэлтүүд болон нөлөөлөгч хүчин зүйлс” судалгаанд²⁴ хамрагдсан 2440 хүний 5 хүн тутмын 2 нь ажлын байрны сайн сайхан байдал алдагдсан, 65 хувь нь ажлын байрны стресст өртсөн, 42 хувь нь ажлаас халшрах хам шинжтэй, 43 хувь нь сэтгэл гутралтай байна. Монгол Улсын ажиллах хүчний гуравны хоёрыг бүрдүүлж буй Gen Z (1997 оноос 2012 оны хооронд төрсөн), Millennial (1981 оноос 1996 оны хооронд төрсөн) үеийнхэн болон эмэгтэй ажилтнууд²⁵ ажлаас халшрах хам шинжтэй байна.

Хүн амьдралынхаа идэвхтэй цаг хугацааны гуравны нэгийг буюу ойролцоогоор 90 мянган цагийг²⁶ ажлын байран дээр өнгөрүүлдэг тул ажилдаа сэтгэл ханамжгүй байх нь тухайн хүний сэтгэл зүйн эрүүл мэнд, хувь хүний хөгжил, гэр бүлийн амьдрал болон цаашлаад байгууллагын бүтээмжид сөргөөр нөлөөлдөг. Тодруулбал, шахуу хугацаатай ажил, хэт олон үүрэг хариуцлага нь ажлын ачааллыг нэмэгдүүлж, ажил амьдралын тэнцвэрийг алдагдуулдаг²⁷. Ингэснээр тухайн албан хаагч ажлын байрны

²² ЗГХЭГ, БНСУ-ын Олон улсын хамтын ажиллагааны байгууллага (KOICA)-ын “Монгол Улсын Төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх нь” хамтарсан төслийн хүрээнд хийгдсэн “Монгол Улсын Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоог сайжруулах арга зам” (2025 он), хуудас 20

²³ ЗГХЭГ, БНСУ-ын Олон улсын хамтын ажиллагааны байгууллага (KOICA)-ын “Монгол Улсын Төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх нь” хамтарсан төслийн хүрээнд хийгдсэн “Монгол Улсын төрийн албаны удирдах ажилтны ур чадварыг бэхжүүлэх” (2025 он), хуудас 65

²⁴ “Монгол ажилтнуудын сэтгэл зүйн сайн сайхан байдлын үзүүлэлтүүд болон нөлөөлөгч хүчин зүйлс, “Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамж, тулгамдаж буй асуудал” сэдэвт уулзалт, хэлэлцүүлэгт Оптималь Эн Макс-ын гүйцэтгэх захирал Мандухайн тавьсан илтгэлээс, 2025 оны 6 дугаар сарын 20

²⁵ Оптималь Эн Макс, “Монгол ажилтнуудын сэтгэл зүйн сайн сайхан байдлын үзүүлэлтүүд болон нөлөөлөгч хүчин зүйлс нэгдсэн тайлан”, 2025 он, хуудас 27

²⁶ Gettysburg College. *One third of your life is spent at work*. Gettysburg College. Retrieved July 11, 2025, from <https://www.gettysburg.edu/news/stories?id=79db7b34-630c-4f49-ad32-4ab9ea48e72b>

²⁷ Оптималь Эн Макс, “Монгол ажилтнуудын сэтгэл зүйн сайн сайхан байдлын үзүүлэлтүүд болон нөлөөлөгч хүчин зүйлс нэгдсэн тайлан”, 2025 он, хуудас 16

стресст өртөж, анхаарал сулрах, бүтээмжийг нь бууруулах бол толгой өвдөх, нойргүйдэх, цаашлаад сэтгэл түгших, сэтгэл гутралд орох зэрэг эрүүл мэндэд нь сөргөөр нөлөөлөхөөс гадна сэтгэл ханамжийг нь бууруулдаг байна. Энэ нь урт хугацаанд ажлын байрны архаг стрессийг зохицуулж чадаагүйгээс үүдсэн бие махьбодийн, сэтгэл зүйн, оюун санааны их ядаргаа нь ажлаас халшрах хам шинж²⁸ болон хувирдаг.

Цагдаагийн албан хаагчдын дунд хийсэн судалгааны үр дүнгээс үзвэл, албан хаагчдын талаас илүү хувьд нь ажлаас халшрах хам шинж илэрсэн бол шууд удирдлагадаа хамгийн сэтгэл дундуур²⁹ гарчээ. Мөн тодорхойгүй байдал, хязгаарлагдмал оролцоо, ялгаварлан гадуурхалт, шударга бус хөдөлмөр, цалин зэрэг тогтолцооны доголдол сэтгэл ханамжид сөргөөр нөлөөлдөг³⁰ гэж үзжээ.

4. ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА

Олон улсад төрийн албан хаагчийн түвшинд сэтгэл ханамжийг Дэлхийн банк, Ноттингем, Лондон, Станфорд их сургуулийн хамтарсан *Төрийн албаны олон улсын судалгаа* (GSPS) болон Дэлхийн банкны *“Төрийн дүн шинжилгээний гарын авлага”*³¹ харьцуулан судалсан байна. Түүнчлэн нд АНУ, ИБУИНХУ, Канад, Австрали, Колумб төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг тогтмол, нэгдсэн байдлаар судалдаг. Учир нь сэтгэл ханамжийг судлах нь ажлын орчин, удирдлагын манлайлал, хариуцлагатай байдал зэргийг дотоод үйл ажиллагааны шалгуур үзүүлэлт болохоос гадна тогтолцооны доголдлыг илрүүлэх, мэргэжлийн, хариуцлагатай төрийн албаны шинэтгэлийг хэрэгжүүлэхэд³² чухал ач холбогдолтой ажээ. Мөн олон улстай харьцуулж, шилдэг туршлагаас суралцах боломжтой болно.

АНУ-ын “Gallup” компаний 90 гаруй улсын 3.354.784 ажилтныг хамруулсан судалгаанд³³ ажилдаа сэтгэл ханамжтай, идэвх оролцоотой байх нь тухайн албан хаагчийн үнэнч, тууштай байдлыг 10 хувь, бүтээмжийг 18 хувь, ажилтны сайн сайхан байдлыг (wellbeing) 70 хувь, үр ашгийг 23 хувиар нэмэгдүүлж, бараа үйлчилгээний

²⁸ Оптимал Эн Макс, “Монгол ажилтнуудын сэтгэл зүйн сайн сайхан байдлын үзүүлэлтүүд болон нөлөөлөгч хүчин зүйлс нээгдсэн тайлан”, 2025 он, хуудас 10

²⁹ Цагдаагийн алба хаагчдын ажил мэргэжилдээ хандах сэтгэл ханамжийн судалгаа-ны суурь үзэл баримтлал буюу системийн онол, аргачлал”, “Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамж, тулгамдаж буй асуудал” сэдэвт уулзалт, хэлэлцүүлэгт Системийн инженерчлэлийн институтын Гүйцэтгэх захирал Ч.Оюу-Эрдэнийн тавьсан илтгэлээс, 2025 оны 6 дугаар сарын 20

³⁰ Мөн тэнд

³¹ Adam Eckerd, Ron Carleeii,cRogger, D., & Shushter C., *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*, World Bank (2023)

³² Meyer-Sahling, J. H., Mistree, D., Mikkelsen, K. S., Bersch, K., Fukuyama, F., Schuster, C., Hasnain, Z., Rogger, D., Kay, K. M., & et al. (2022). *The Global Survey of Public Servants: Approach & conceptual framework*. Global Survey of Public Servants Consortium.

https://www.globalsurveyofpublicservants.org/themes/custom/globalsurveyofpublicservants/pdf/Global%20Survey%20of%20Public%20Servants_Conceptual%20Framework.pdf

³³ Gallup. (2024). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes: Q12 Meta-Analysis: 11th edition*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>

чанар 32 хувь сайжирсан бол ажил таслалт 78 хувь, ажилтны шилжилт хөдөлгөөн 21-51 хувиар багасчээ.

Зураг 11. Сэтгэл ханамжийн олон улсын судалгааны үр дүнгээс



Түүнчлэн “Gallup” компани дэлхийн улс орнуудын ажлын байран дахь сэтгэл ханамжийг судалж³⁴, Зүүн Азийн орнуудтай харьцуулахад Монгол Улсын албан хаагчид ажилдаа сэтгэл ханамж дундаж боловч стрессийн түвшин дунджаас доогуур байна гэсэн үнэлгээн хийжээ. Зүүн Азийн орнууд дүрэм, журам ихтэй, албан хаагчид урт цагаар ажилладаг нь сэтгэл ханамжид хамгийн их сөргөөр нөлөөлдөг тухай судалгаанд дурдсан байна.

Мюнхений их сургуулийн судалгаагаар³⁵ европын үйлдвэрийн ажилтны сэтгэл ханамжийн түвшинг (1-6 онооны шатлал) нэг оноогоор нэмэгдүүлэхэд нэмүү өртөг цагт ойролцоогоор 20 хувиар өсч байгааг нотолжээ. Мөн Мельбурн хотын захиргаа ажилтнуудынхаа оролцоонд тулгуурласан бодлого боловсруулж, уян хатан ажлын нөхцлөөр хангасан нь албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг 85 хувиар нэмэгдүүлэхийн зэрэгцээ сэтгэл ханамжтай ажилтнууд шинэ санал санаачилга гаргах магадлал 40 хувиар илүү байгааг илрүүлжээ.

ИБУИНХУ-ын Ноттингхам их сургуулийн зүгээс 2018 онд хөгжиж буй 10 орны 23000 гаруй төрийн албан хаагчдын дунд хийсэн судалгаанаас үзвэл, төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамж, төрийн албаны бүтээмжтэй шууд холбоотой байжээ. Иймд үр дүнтэй төрийн албан хаагч нь тууштай, хүчээл зүтгэлтэй, ёс зүйтэй, гүйцэтгэл өндөртэй байж нийгмийн төлөө зүтгэх эрмэлзэлтэй, урам зоригтой ажилладаг байна.

³⁴ Gallup. (2025, April 23). *State of the Global Workplace: 2025 report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

³⁵ Böckerman, Petri and Ilmakunnas, Pekka (2010): The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data.

Зураг 12. Үр дүнтэй төрийн албан хаагч гэж хэн бэ?



Эх сурвалж: UK Department for International Development, (Feb. 2018): “Civil service management in developing countries: what works?”

4.1. Америкийн Нэгдсэн Улс

АНУ-ын хүний нөөцийн газар (OPM)-ын захиалгаар Худалдааны яамнаас жил бүр Холбооны засаг захиргааны албан хаагчдаас “Federal Employee Viewpoint Survey, (FEVS)” онлайн санал асуулгыг³⁶ 2002 оноос 2 жил тутам, 2010 оноос хойш жил тутам авч ирсэн. Учир нь Холбооны хуулиар³⁷ байгууллагууд жил бүр удирдлагын манлайлал, ажлын орчин, шагнал урамшуулал, хувь хүний өсөн дэвших хөгжих боломж, байгууллагын эрхэм зорилгыг хэрэгжүүлэхэд оруулж буй хувь нэмрийн талаар албан хаагчдын сэтгэл ханамж бүхий 16 асуултыг багтаасан санал асуулгыг авч, үр дүнг албан ёсны цахим хаягт нийтлэх үүрэгтэй.

2024 онд 674 мянган төрийн албан хаагч буюу 41 хувь нь судалгаанд оролцсон. Тус судалгааг албан хаагчдын цахим шууданд судалгаанд оролцох холбоосын хамт сарын хугацаанд нийт 3 удаа илгээдэг бөгөөд 100 орчим асуулттай санал асуулгыг нөхөж бичихэд ойролцоогоор 30 минут зарцуулдаг³⁸. Үүнээс 20 орчим хүн ам зүйн асуултад хариулахаас татгалзах боломжтой. “Westat” компанитай 2004 оноос хойш уг судалгаанд техникийн тусламж үзүүлж ажилласан байна.

Хүснэгт 4. АНУ-ын асуумжийн гол агуулга

Ангилал	Дэд ангилал	Асуулт
Албан хаагчдын оролцооны индекс	Удирдлагын манлайлал	Удирдлагын манлайлал, харилцаа хандлага, шударга байдлын талаарх албан хаагчдын үзэл бодол
	Шууд удирдлага	Шууд удирдлагын харилцаа хандлага, итгэлцэл, дэмжлэг, хүндлэл

³⁶ US Office of Personnel Management, FEVS, <https://www.opm.gov/fevs/reports/>

³⁷ Code of Federal Regulations, Title 5, Part 250 § 250.302, <https://www.ecfr.gov/current/title-5/chapter-I/subchapter-B/part-250>

³⁸ 2024 Federal Employee Viewpoint Survey FAQs

(EEI)	Ажлын туршлага	Албан хаагчдын ажил үүрэг, хариуцлагатай холбоотой урам зориг, ур чадвар
Дэлхийн сэтгэл ханамжийн индекс	Ажлын сэтгэл ханамж	Ажилдаа хэр сэтгэл хангалуун байдаг вэ?
	Цалиндаа сэтгэл ханамж	Цалиндаа хэр сэтгэл хангалуун байгаа вэ?
	Байгууллагадаа сэтгэл ханамж	Байгууллагынхаа үйл ажиллагаанд хэр сэтгэл хангалуун байдаг вэ?
	Санал болгох эсэх	Байгууллагаа өөр хүнд санал болгох уу?
Гүйцэтгэлийн индекс	Хэрэглэгчийн хэрэгцээг хангасан байдал	
	Байгууллагын гүйцэтгэлд өөрийн хэлтсийн оруулж буй эерэг хувь нэмэр	
	Ажлын чанар өндөр эсэх	Манай байгууллагын албан хаагч нарын гүйцэтгэсэн ажил маш чанартай байдаг.
	Өөрчлөлтөд дасан зохицдог эсэх	Манай байгууллагын албан хаагч нар хувьсан өөрчлөгдөж буй чиглэлд дасан зохицож чаддаг.
Албан хаагчдын туршлагын индекс (EXI)	Ажлын оролцоо	Миний хийж буй ажил чухал бөгөөд утга учиртай ажил хийж буй мэдрэмж өгдөг.
	Байгууллагын оролцоо	Миний зорилго байгууллагын эрхэм зорилготой нийцдэг.
	Төрийн албаны мотивац	Нийтийн сайн сайхны төлөө хувь нэмэр оруулж байх нь миний хувьд маш чухал.

Эх сурвалж: US Office of Personnel Management, FEVS, <https://www.opm.gov/fevs/reports/-c> эмхтгэв.

Эдгээр санал асуулгын байгууллагын болон улсын түвшинд үр дүнг хянах самбарт хамрагдалт хэр байгааг болон үр дүнг харж болно. Тодруулбал, улсын түвшинд 2024 онд албан хаагчдын оролцоо 73 хувь, сэтгэл ханамжийн индекс 65 хувь, байгууллагын гүйцэтгэлийн талаарх итгэл 84 хувь, албан хаагчдын туршлага 74 хувь гарчээ.

Албан хаагчдын хувьд хамгийн өндөр үзүүлэлт буюу 92 хувь нь хийж буй ажил нь нийгмийн сайн сайхны төлөө хувь нэмэр оруулж байх нь хамгийн чухал гэж үзсэн бол албан хаагчдыг захиргааны үйл явцад оролцуулдаггүй нь хамгийн тааруухан үзүүлэлт³⁹ болжээ.

Зураг 13. Ажиллахад хамгийн тохиромжтой байгууллага



Холбооны түвшинд байгууллагын гүйцэтгэл хэр байгааг албан хаагчдын төсөөллөөр үнэлэх нэг шалгуур үзүүлэлт болдог байна. Учир нь Төрийн үйлчилгээний түншлэл, Бостоны зөвлөх группын зүгээс 2003 оноос хойш жил бүр ажиллахад хамгийн тохиромжтой байгууллага (*The best place to work*)⁴⁰ бүхий чансааг тодруулдаг. Шилдгээр шалгарсан байгууллага өөрсдийн цахим хуудаст, байгууллагын самбарт батламж бүхий лого байршуулах байдлаар байгууллагаа сурталчлах хэрэгсэл болгон ашигладаг.

³⁹ U.S. Department of Commerce 2024 Federal Employee Viewpoint Survey Results

⁴⁰ The Best Places to work in the Federal Government, <https://bestplacetowork.org/rankings/overall/>

Судалгааны үр дүнг харьцуулахын тулд байгууллагын албан хаагчдын тоогоор ангилж хардаг.

Зураг 14. Албан хаагчдын тоогоор ангилж харьцуулсан байдал

Index	G'wide	Very Small (<100)	Small (100-999)	Medium (1,000-9,999)	Large (10,000-74,999)	Very Large (>=75,000)
Employee Engagement	73	76	77	76	74	73

Эх сурвалж: Federal Employee Viewpoint Survey Results 2024,
<https://www.opm.gov/fevs/reports/governmentwide-reports/governmentwide-reports/governmentwide-management-report/2024/2024-governmentwide-management-report.pdf>

Судалгааны үр дүнд үндэслэн байгууллагууд ямар арга хэмжээ авч, ажил хэрэг болгосон тухай мэдээлэл⁴¹ нийтэлдэг.

4.2. Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Хаант Улс

Төрийн албан хаагчдын судалгаа (Civil Service People Survey, CSPS)-г 2009 оноос эхлүүлсэн бөгөөд жил бүр тооллогод суурилан⁴² бүх төрийн албан хаагчийг хамруулдаг. 2024 онд онд 103 байгууллагын 354 мянган хүн судалгаанд оролцсон нь нийт төрийн албан хаагчийн 61 хувь нь болж байна.

Сайн дурын үндсэн дээр төрийн албан хаагчид судалгаанд оролцдог ч хамрагдалт багатай байгууллагыг олон нийтэд зарлах зэргээр хамрагдахыг уриалж ажилладаг. Өмнө нь байгууллагууд тус бүр сэтгэл ханамжийн судалгааг авдаг байсан бол сүүлийн 5 жил хөндлөнгийн байгууллагатай буюу “Qualtrics”⁴³ компанитай гэрээ байгуулан өгөгдлийг боловсруулах, үр дүнг дашборд хэлбэрээр түгээдэг бөгөөд Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар өгөгдлийг хянагч, хариуцагч байгууллага аж.

Судалгааны 2009-2024 оны үр дүн, өөрчлөлтийг нэгдсэн платформ⁴⁴ буюу “gov.uk”-д дата, товч тайлан, кейс судалгаа, блог хэлбэрээр түгээжээ. Энэхүү судалгааны үр дүнг Засгийн газар, Парламент, эрдэмтэн судлаачид, төрийн бус байгууллагууд өргөн хүрээнд ашигладаг⁴⁵ байна.

Төрийн албан хаагчдын асуумж⁴⁶ хүн ам зүйн, хандлагын үндсэн болон тусгай асуултын хэсгээс бүрддэг. Тухайн байгууллага, албан хаагчдын хүн ам зүйн

⁴¹ U.S. Department of Commerce. (2024, April). Actions taken based on Federal Employee Viewpoint Survey feedback, <https://www.commerce.gov/sites/default/files/2023-03/Actions%20Taken%20Based%20on%20FEVS%20Feedback%203-28-23.pdf>

⁴² Public Administration and Constitutional Affairs Committee, ‘Written evidence from the Cabinet Office’, Civil Service People Survey Inquiry, August 2022, <https://committees.parliament.uk/writtenevidence/110886/html/>

⁴³ Qualtrics компани <https://www.qualtrics.com/>

⁴⁴ Civil Service People Survey Hub, <https://www.gov.uk/government/collections/civil-service-people-survey-hub>

⁴⁵ Public Administration and Constitutional Affairs Committee, Civil Service People Survey Ninth Report of Session 2022–23

⁴⁶ “Quality and Methodology Information for the Civil Service People Survey 2024”, 30 Jan 2025, <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-survey-2024-results/quality-and-methodology-information-for-the-civil-service-people-survey-2024>

мэдээлэлд үндэслэн хүний нөөцийн судалгаа, ажиллах орчин таатай, бүтээмжтэй эсэхийг дүгнэх боломжтой юм. Цар тахлын дараа зайнаас ажиллах нь ихэссэн бөгөөд өдгөө “60-40” буюу 60% ажил, 40% зайнаас ажиллах зарчмаар⁴⁷ хэрэгжиж байна.

Төрийн албаны тухай хууль тогтоомж, алсын хараа, зорилгын талаар ойлголтын түвшин, холбогдох удирдлагын талаар мэдээлэлтэй эсэхийг тодорхойлно. Хэрэв ойлголтын түвшин бага байвал хэрэгжүүлж буй бодлого, төсөл хөтөлбөрийг таниулан сурталчлах зэргээр ажил хэрэг болгодог.

Төрийн албан хаагч сэтгэл ханамжтай эсэхийг ажлаас гарах тухай бодож буй эсэх болон оролцооны индексээр тодорхойлдог. Ойрын хугацаанд ажлаас гарах бодолтой эсэхийг мэдэхийн тулд 1-3 жилийн дотор төрийн албанд ажиллах талаар асуудаг бол ажлаас гарах болсон шалтгааныг цалин, албан тушаал өсөх боломж зэрэг олон хариултаар тодорхойлдог.

Хүснэгт 5. ИБУИНХУ-ын төрийн албан хаагчийн асуумжийн гол агуулга

Хэсэг	Асуулт	Ашиглалт
Хүн ам зүйн	Ажиллах нөхцөл	Ажлын байр эсвэл зайнаас ажилладаг эсэхийг асууснаар ажиллах орчин таатай, бүтээмжтэй байгаа эсэхийг дүгнэхэд дөхөмтэй.
	Нас, нийгэм эдийн засгийн	Нас, туршлага албан хаагчийн оролцоонд хэрхэн нөлөөлдөг
Хандлага (үндсэн)	Төрийн албаны тухай	Төрийн албаны тухай хууль, алсын хараа, удирдлагын мэдэгдлийн талаар мэдээлэл, ойлголтын түвшинг тодорхойлно.
	Ажлаас гарах сонирхол	<ul style="list-style-type: none"> - Ойрын хугацаанд гарна - 1 жилийн дотор гарна - 1-3 жилдээ энд ажиллана - 3 жилээс дээш жил ажиллана Шалтгаан <ul style="list-style-type: none"> - Цалин хангалтгүй - Албан тушаал өсөх боломжгүй - Сул удирдлага - Сонирхолгүй - Байгууллагын соёл онцгүй
	Албан хаагчдын оролцооны индекс (ЕЕI)	Бахархал: Энэ байгууллагад ажилладагтаа өөрөөрөө бахархдаг Ухуулан сурталчлах: Энд ажиллахыг өөр хүнд санал болгоно Хамаарал: Би өөрийгөө энэ байгууллагын салшгүй нэг хэсэг гэж боддог Урам зориг: Энэ байгууллагад чадахаараа сайн ажиллахыг хүсдэг Мотивац: Зорилгодоо хүрэхэд байгууллага сэдэлжүүлдэг
	Ялгаварлан гадуурхалт	Дээрэлхэлт, ялгаварлан гадуурхал, хүчирхийлэлд өртсөн эсэх
Хандлага (тусгайлсан)	Тусгайлсан асуулт	Оролцогч байгууллагуудын онцлогийг харгалзан 3 хүртэлх саналыг тусгаж оруулдаг.

Civil Service People Survey, www.gov.uk-с эмхтгээ

⁴⁷ EXCL: Civil servants to be told to spend 60% of time in offices, 15 Nov 2023, <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/civil-servants-home-remove-working-60-in-office>

Цалин, байгууллагын зорилго, хийж буй ажил, удирдлагын манлайлал гэсэн үзүүлэлтээр албан хаагч өөрийн багтаа 0-5 онооны үнэлгээ өгөхөөс гадна суралцан хөгжих боломжтой, эрх тэгш, шударга орчин эсэхээр ажиллах нөхцөл, орчинг үнэлнэ. Мөн тухайн байгууллагад ажиллаж байгаадаа бахархдаг, өөрийгөө салшгүй нэг хэсэг хэмээн үздэг, чадахаараа сайн ажиллахыг эрмэлздэг, өөр хүнд санал болгох эсэх зэрэг асуултаар албан хаагчдын оролцооны индексийг тодорхойлдог байна.

Оролцогч байгууллагуудын онцлогийг харгалзан тусгайлсан асуултыг холбогдох байгууллагаас 3 хүртэлх санал авч оруулдаг.

4.3. Канад Улс

Канадын Статистикийн газраас төрийн албан хаагчдын санал асуулгыг (PSES) 2005 оноос 2 жил тутам авч эхэлсэн⁴⁸ бөгөөд гэрээт ажилтан, зөвлөх, цалингүй чөлөө авсан албан хаагч нар, Сайд нарын танхимын чөлөөлөгдсөн ажилтнаас бусад бүх төрийн албан хаагчдыг хамруулдаг байна.

Статистикийн тухай хуулийн хүрээнд асуулгын дүнг байгууллагад нь мэдээлдэггүй, бүлэглэх байдлаар байдлаар мэдээллийн нууцлалыг хамгаалдаг. Мөн байгууллагын албан хаагчдын тоо 150 хүрэхгүй бол дэлгэрэнгүй үр дүнг дата байдлаар байршуулдаггүй.

2022 оны судалгаанд 91 байгууллагын 335 мянган төрийн албан хаагч хамрагдсан бөгөөд хамрагдалт 53 хувьтай байв. Судалгааны үр дүнгээс үзвэл, ажилтай холбоотой стресст нөлөөлж буй 22 төрлийн хүчин зүйл бүхий асуултаас хүний нөөц дутмаг, ажлын ачаалал, цалин, ажил амьдралын тэнцвэр гэх хариулт дээгүүрт эрэмбэлэгджээ. Байгууллагын өөрчлөлтөд дасан зохицох чадвар 51 хувь гэсэн бол удирдлагын зүгээс 57 хувь нь мэдээлэл хуваалцдаг гэжээ. Мөн 89 хувь нь цахимаар ажиллах нь ажил амьдралын тэнцвэр хангахад дөхөмтэй байгааг илэрхийлсэн байна.

Хүснэгт 6. Канадын төрийн албан хаагчийн асуумжийн гол агуулга

Ангилал	Дэд ангилал	Асуулт
Ажил	Ажлын орчин	Шаардлагатай тоног төхөөрөмж, хэрэгсэл, ажил амьдралын тэнцвэрийг хангадаг эсэх, сургалтад хамруулдаг эсэх
	Сэтгэл ханамж	Ажилдаа дуртай, бахархдаг, сэтгэл хангалуун эсэх, зорилго тодорхой, өөрийн хэлтэс нэгжийн оруулж буй хувь нэмэр, шинэ санал санаачилга гаргах боломжтой эсэх
	Ажлын чанарт нөлөөлж буй хүчин зүйл	Шаардлагагүй шат дамжлага, процесс, удирдлагын үүрэг даалгавар ойлгомжгүй байх, давчуу хугацаанд олон ажил хийх, шударга бус үнэлгээ
Удирдлага	Шууд удирдлага	Чиглүүлдэг эсэх, санал хүсэлтийг нь хүлээн авдаг эсэх, мэдээллээр хангадаг, удирдлагын арга барилд сэтгэл хангалуун эсэх

⁴⁸ Treasury Board of Canada Secretariat. (2024, October 30). *About the 2024–25 Public Service Employee Survey*. Canada.ca. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/innovation/public-service-employee-survey/2024-25/about-2024-25-public-service-employee-survey.html>

	Удирдлагын манлайлал	Ёс суртахуунаар үлгэрлэдэг, итгэдэг эсэх, шийдвэр гаргалт нь үр дүнтэй эсэх
Хэлтэс, нэгж	Хамт олон	Байгууллагын эрхэм зорилгыг хэрэгжүүлэхэд оруулж буй хувь нэмэр, өөрчлөлтийг удирдаж чаддаг эсэх, үнэт зүйл, ёс зүйн хэм хэмжээ, эрх тэгш, хүндэтгэлтэй ханддаг эсэх
Дарамт, гадуурхалт		Сүүлийн 12 сарын хугацаанд ажлын байран дээрээ хохирогч болж байсан уу? (бие махбодийн, бэлгийн дарамттай холбоотой үйлдэл, үг яриа, доромжлол, үл тоомсорлогдох, орилж хашгирах, шударга бус хандлага, хувийн орон зайд хандах, аюул заналхийлэл, хэт их хяналт)
Сэтгэл ханамж		Цалин, ажлын ачаалал, ойлгомжгүй байдал, ажиллах хүч бага байх, ажил амьдралын тэнцвэр, шийдвэр гаргах явцад оролцох боломжгүй байдал, хийсэн ажил үнэлэгдэхгүй байх, Ерөнхий сэтгэл ханамж, ажил дууссаны дараа сэтгэл зүйн хувьд ядарсан байдаг эсэх
Ажлын орчин		Хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдэд ээлтэй орчин бүрдсэн эсэх

Эх сурвалж: 2024 Public service employment Survey, Government of Canada, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/innovation/public-service-employee-survey/2024-25/2024-25-public-service-employee-survey.html-c> эмхтгэв.

Уг судалгааны үр дүнг байгууллагын түвшинд албан хаагчдын идэвх оролцоо, ажлын байрны тав тух зэрэг үзүүлэлтээр давуу тал, боломжоо тодорхойлж, гүйцэтгэлтэйгээ харьцуулан, хүний нөөц, ажлын орчинг сайжруулахад чиглэсэн арга хэмжээг төлөвлөх, стратеги боловсруулахад ашигладаг⁴⁹ байна. Түүнчлэн газар, хэлтсийн гүйцэтгэлийн тайланд төсвийг⁵⁰ оновчтой зарцуулсан байдалд дүн шинжилгээ хийхэд нэг шалгуур үзүүлэлт болгон ашигладаг.

Залуу албан хаагчдад зориулсан бодлого хөтөлбөр, карьерын эхний үед дадлага, менторшип, ажиллангаа сурах боломж, зөөлөн ур чадвар хөгжүүлэх сургалтын хөтөлбөр, санаачилгаар залуучуудад ээлтэй орчин бүрдүүлсэн зэрэг үзүүлэлтээр шилдэг ажил олгогчийг шалгаруулдаг.

4.4. Австрали Улс

Австралийн Төрийн албаны комисс (APSC)-ын Хүний нөөцийн газраас 2012 оноос хойш төрийн албан хаагчдын санал асуулга (APS Employee Census)-ыг жил бүр зохион байгуулж ирсэн бөгөөд төрийн албан хаагчдын үзэл бодлыг ойлгох, холбогдох бодлогын хөтөлбөр, төлөвлөгөө боловсруулахад ашигладаг байна. 2024 онд нийт 106 байгууллагын 140,396 албан хаагч уг судалгаанд оролцсоноор хамрагдалтын түвшин 81 хувьд хүрчээ⁵¹. Нийт 13 хэсгийн хүрээнд 138 асуултын холбоосыг албан хаагчдад цахим шуудангаар илгээж, 5 долоо хоногийн хугацаанд сайн дурын үндсэн дээр судалгаанд хамрагддаг. Төрийн байгууллагыг бодлогын, зохицуулах, тусгайлсан чиг үүрэг болон албан хаагчдын тоогоор ангилж, санал асуулгын үр дүнг харьцуулан боловсруулдаг.

⁴⁹ Statistics Canada. (2024). *Public Service Employee Survey*. <https://www.statcan.gc.ca/en/survey/household/4438>

⁵⁰ Treasury Board of Canada Secretariat. (2025). *Departmental Results Reports*.

Canada.ca. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/departmental-performance-reports.html>

⁵¹ Highlights Report APS Overall (APS Employee Census 2024)

Зураг 15. Албан хаагчдын тооны ангилал



Ажлын шаардлага, нөөцийн харилцан хамаарлын аргачлал (JD-R)⁵² дээр суурилан асуумжийг 2020 оноос хойш жил бүр сайжруулж ашигласаар байна. Ажлын шаардлага нь ажлыг гүйцэтгэхэд сэтгэл зүйн болон бие хүчний хувьд шаардагдаж буй хүчин чармайлт болон зорилгод хүрэхэд чиглэсэн хувь хүний өсөлтийг дэмжих нөхцөл, нөөц бололцоог илтгэдэг. Өөрөөр хэлбэл, албан хаагчийн дасан зохицох, даван туулах чадамжаас хэтэрсэн ажлын өндөр шаардлагыг тавих нь урт хугацаанд дарамт үүсч, албан хаагчдыг стресст өртүүлэх сөрөг нөлөөтэй. Нөгөөтэйгүүр, ажлыг нь хөнгөвчлөх нөөц бололцоогоор хангаснаар албан хаагч өндөр гүйцэтгэлтэй ажиллах урам зоригийг нэмэгдүүлдэг.

Зураг 16. Ажлын хэрэгцээ, нөөцийн харилцан хамаарлын загвар(JD-R)



Эх сурвалж: APS Employee Census Framework

Уг асуумжид албан хаагчдын идэвх оролцоо, шууд удирдлага болон менежерийн манлайлал, харилцаа холбоо, шинэлэг санаачилга болон сайн сайхан байдлыг дэмжих бодлогыг авч үздэг. Тухайлбал, тухайн албан хаагч байгууллагаа эерэгээр сурталчилдаг эсэх “Say”, байгууллагадаа үнэнч буюу үлдэх эсэх “Stay”, шаардлагатай хүчин чармайлт гаргахад бэлэн байдаг эсэх “Strive” гэх гурван шалгуур үзүүлэлтээр албан хаагчдын идэвх оролцоог хэмждэг.

⁵² APS Employee Census 2024, Explanatory guide, May 6- June 7

Хүснэгт 7. Австралийн төрийн албан хаагчийн асуумжийн гол агуулга

Ангилал	Дэд ангилал	Асуулт
Идэвх оролцоо	Say	Тухайн албан хаагч байгууллагаа эерэгээр сурталчилдаг эсэх
	Stay	Байгууллагадаа үнэнч буюу үлдэх эсэх
	Strive	Шаардлагатай хүчин чармайлт гаргахад бэлэн байдаг.
Удирдлага	Шууд удирдлага	Бусдын үзэл бодол, санааг нээлттэй хүлээж авдаг. Миний карьерын хөгжилд анхаарч, бодит дэмжлэг үзүүлдэг.
	Удирдлагын манлайлал	VICEED - Алсын хараатай, нөлөөтэй, хамтач, шинэ зүйлийг туршихаас эмээдэггүй, бусдад боломж олгодог, технологийн дэвшлийг ашиглан үр дүн гаргадаг.
Харилцаа	Хувь хүн, багийн болон байгууллагын түвшинд харилцаа холбоо үр дүнтэй эсэхийг авч үздэг.	
Инновац	Шинийг эрэлхийлэх соёл тогтсон	
Сайн сайхан байдал	Эрүүл, тогтвортой ажлын байрыг дэмждэг	

Эх сурвалж: 2024 APS Employee Census -с эмхтгэв.

Төрийн албаны хүний нөөцийн стратегид заасанчлан удирдлагын манлайлал “VICEED”⁵³ буюу алсын хараатай, нөлөөтэй, хамтач, шинэ зүйлийг туршихаас эмээдэггүй, бусдад боломж олгодог, технологийн дэвшлийг ашиглан үр дүн гаргадаг байх нь байгууллага амжилтад хүрэхэд нөлөөлдөг гэж үзжээ. Хувь хүн, багийн болон агентлагийн түвшинд харилцаа холбоо үр дүнтэй эсэхийг авч үздэг. Идэвх оролцоотой албан хаагчаас инновацлаг, шинэлэг санал санаачилга, бүтээмж, өндөр үр дүн гардаг тул байгууллагын хувьд шинийг эрэлхийлэх соёл тогтсон эсэх, эрүүл, тогтвортой ажлын байрыг дэмждэг эсэхийг асуумжаар тодорхойлдог.

Байгууллага тус бүр санал асуулгын үр дүнгээс сайжруулах шаардлагатай гурван талбарт арга хэмжээний төлөвлөгөө гаргадаг.

Зураг 17. Арга хэмжээний төлөвлөгөө

Celebrate	Investigate further with our teams	Opportunities																
<p>What things do we do well?</p> <p>Think about how we can build on our strengths and learn from what we are good at.</p>	<p>Are there any other opportunities coming out of the results that we want to explore further?</p> <p>How could we investigate? Through looking at the data in more detail or through discussions with staff?</p>	<p>Areas we need to focus on and turn into action plans:</p> <p>What are the key things we need to improve to make working here better?</p>																
<p>i</p> <p>Use this page to start your local action plans</p> <p>Identify areas to celebrate, opportunities for improvement and areas which you need to investigate further.</p> <p>Prioritise 3 areas to take forward</p>	<p>Prioritise 3 areas for action</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Timescales</th> <th>Owner</th> <th>Resources required</th> <th>Target/Success measure</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Timescales	Owner	Resources required	Target/Success measure	1				2				3			
	Timescales	Owner	Resources required	Target/Success measure														
	1																	
2																		
3																		

Эх сурвалж: 2024 APS Employee Census

⁵³ VICEED – (Visionary, Influential, Collaborative, Enabling, Entrepreneurial, Delivers), APSC, *Leadership Capabilities*, <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/learning-and-development/leadership-capabilities>

4.5. Бүлгийн дүгнэлт буюу Нийтлэг туршлага

Олон улсад төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг АНУ, ИБУИНХУ, Канад, Австрали, Колумб нэгдсэн байдлаар, тогтмол судалдаг бөгөөд эдгээр улсын судалгаанаас дараах нийтлэг байдал ажиглагдлаа. Үүнд:

Нэгдүгээрт, төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийн судалгааг Канадаас бусад нь жил бүр тогтмол авдаг. АНУ-ын хувьд 2002 оноос 2010 он хүртэл 2 жил тутам авч ирсэн боловч байгууллага бүр сэтгэл ханамжийн судалгаа авах хуулийн хүрээнд 2010 оноос хойш жил бүр нэгдсэн байдлаар авч байна.

Хүснэгт 8. Сэтгэл ханамжийн асуулгын харьцуулалт

	ИБУИНХУ	АНУ	Канад	Австрали
Санал асуулгын нэр	Төрийн албан хаагчдын судалгаа (CSPS)	Холбооны засаг, захиргааны албан хаагчдын үзэл бодлын судалгаа (FEVS)	Төрийн албан хаагчдын судалгаа (PSES)	Австралийн төрийн албан хаагчдын санал асуулга (APS Employee Census)
Анхны судалгаа Давтамж	2009 он Жил бүр	2002 он 2010 оноос жил бүр	2005 он 2 жил тутам	2012 он Жил бүр
Хамрагдалт	61 %	41 %	53 %	81 %
Сүүлийн судалгаанд	103 байгууллагын 354,000 (2024 он)	674,207(2024 он)	91 байгууллагын 335,000 (2022 он)	106 байгууллагын 140,396 (2024 он)
Судалгааны аргачлал	Тооллогод суурилсан	Тооллогод суурилсан	Тооллогод суурилсан	Тооллогод суурилсан
Аргачлал	Цахим 99%	Цахим, цаас	Цахим	Цахим, цаас
Асуултын тоо	72	101	112	112
Хариуцах байгууллага	Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар	АНУ-ын хүний нөөцийн газар (OPM)-ын захиалгаар Худалдааны яам	Канадын Статистикийн газар, Сангийн яамны хүний нөөцийн газар	Австралийн төрийн албаны комисс (APSC)-ын Хүний нөөцийн газар
Техникийн тусламж	“Qualtrics” компани	“Westat” компани	-	2024 онд “Ipsos” компанитай
Платформ	Өмнөх жилийн үзүүлэлттэй харьцуулсан дашбордтой, дата, товч тайлан, кейс судалгаа, блог хэлбэрээр түгээдэг	Өмнөх бүх үзүүлэлттэй болон улсын түвшинд, байгууллагын үр дүнг харьцуулж болох интерактив дашбордтой.	Дашбордтой, Дата хэлбэрээр татаж авах байдлаар цахим хуудаст байршуулдаг.	Тухайн жилийн үзүүлэлтийг харуулах интерактив дашбордтой

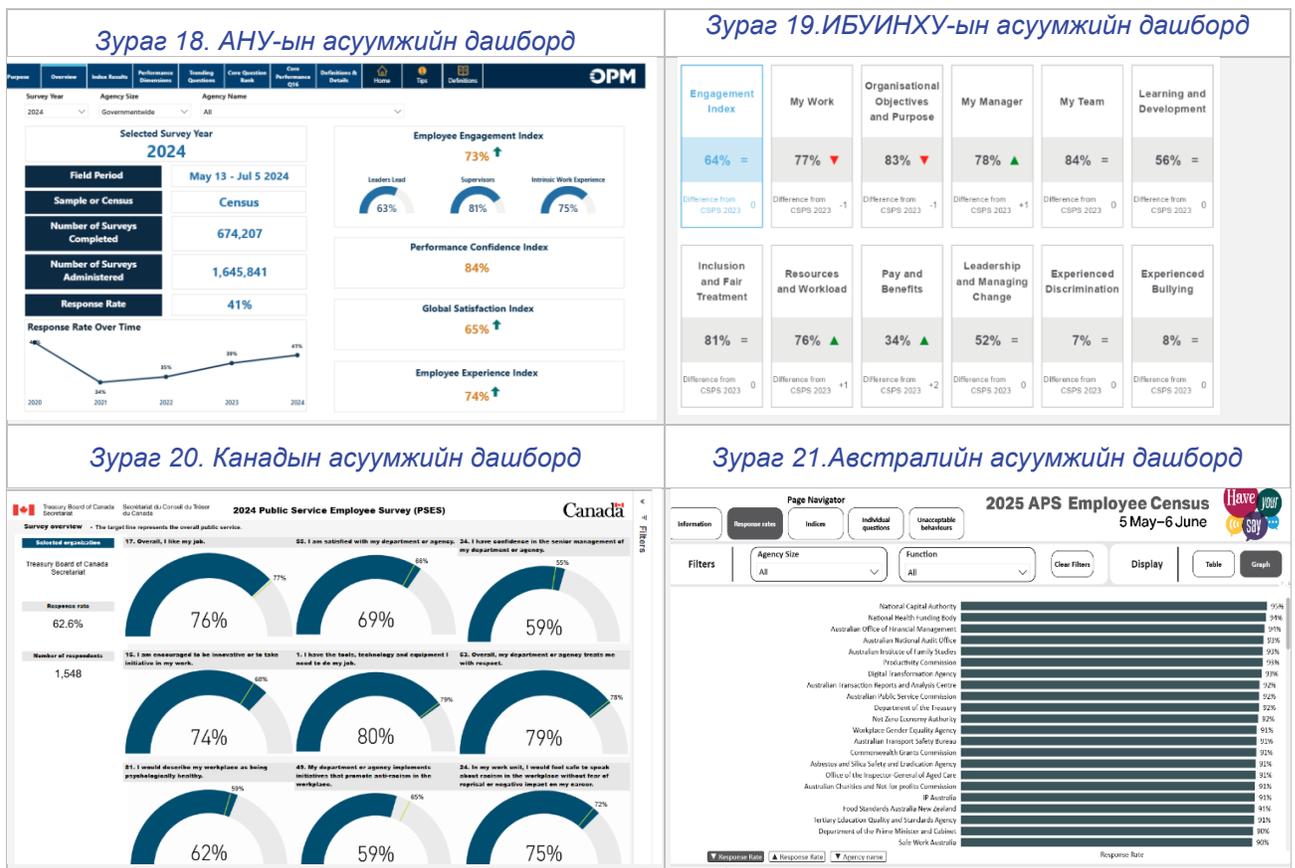
Холбогдох улсын санал асуулгаас эмхтгээ

Хоёрдугаарт, Судалгаанд түүврийн аргыг бус бүх төрийн албан хаагч нарт нээлттэй ба тооллогод суурилсан аргачлалыг ашигладаг. Түүвэр судалгааг бодвол их хэмжээний дата өгөгдөл дээр ажиллаж, багагүй хугацаа, өртөг шаарддаг хэдий ч цуглуулсан мэдээлэлд нарийвчилсан дүн шинжилгээ хийж, бүх албан хаагч бүрд үзэл

бодлоо илэрхийлэх тэгш боломжийг олгодог чухал ач холбогдолтой. Австралийн хамрагдалт хамгийн өндөр буюу 80 орчим хувь, АНУ 30-40 хувийн хооронд хэлбэлзэж байна.

Гуравдугаарт, бүгд цахимаар буюу албан хаагчдын цахим шууданд судалгаанд оролцох тусгай линк буюу холбоосыг сарын хугацаанд 3 удаа илгээдэг бөгөөд 100 орчим асуултыг бөглөхөд ойролцоогоор 30 минут зарцуулдаг. Хувь хүний мэдээллийн нууцлалыг хадгалах тал дээр онцгойлон анхаарч, судалгааны үр дүнг бүлэглэх байдлаар эсвэл асуулт тус бүрээр байгууллагын хэмжээнд үр дүнг гаргадаг. Өөрөөр хэлбэл, задгай мэдээлэл хэлбэрээр байгууллагуудад өгдөггүй. Байгууллагын албан хаагчдын тоо бага эсвэл үндэсний аюулгүй байдалтай холбоотой бол үр дүнг нийтлэхгүй байх зарим зохицуулалт бий.

Дөрөвдүгээрт, хөндлөнгийн компанитай гэрээ байгуулж, техникийн тусламж авах байдлаар судалгаа авдаг. Эдгээр байгууллагууд дата ангилал, цэвэрлэх, дүн шинжилгээ хийхээс гадна санал асуулгын дүнг интерактив дашборд буюу хөдөлгөөнт хянах самбараар харуулдаг.



Тавдугаарт, байгууллагын албан хаагчдын тоо, чиг үүргийг харгалзан ангилж, хооронд нь харьцуулдаг. АНУ, Австралийн жишгээр байгууллагын албан хаагчдын тоог 5-6 түвшинд ангилж, хооронд нь харьцуулдаг. Бодлого хэрэгжүүлэх, зохицуулах чиг үүргээс хамааран ангилж, ижил төстэй байгууллагын үр дүнтэй харьцуулах боломжтой болдог.

Зургаадугаарт, ерөнхийд нь агуулгыг харвал, байгууллага болон албан хаагчийн хандлагатай холбоотой дараах агуулга давхацсан байна. Үүнд:

Албан хаагчийн хандлагатай холбоотой асуумжийн давхацсан эрэмбээр харьцуулвал, ажил амьдралын тэнцвэр, ажлын ачаалал, байгууллагадаа тууштай байдал, ажлаас гарах талаар, шударга байдал, инновац, өөрчлөлтийн менежмент, ажилдаа сэтгэл ханамжтай эсэх, ялгаварлан гадуурхалт, ур чадвар, оролцоо, зорилго нийцэх, мотивац, хүчин чармайлт талаас илүү хувийг эзэлж байна.

Байгууллагын хувьд дээд удирдлага болон нэгжийн удирдлага мэдээллээр хангадаг эсэх, цалин, ур чадвараа хөгжүүлэх, сургалт, гүйцэтгэлийн удирдлага, карьер ахих боломж, ажил амьдралын тэнцвэр, багийн ажиллагаа, шаардлагатай нөөц бололцоо, шударга байдал, өөрчлөлтийн менежмент, олон талт оролцоог хангадаг эсэх агуулга давхацжээ.



Эх сурвалж: Meyer-Sahling, J. H., Mistree, D., Mikkelsen, K. S., Bersch, K., Fukuyama, F., Schuster, C., Hasnain, Z., Rogger, D., Kay, K. M., & et al. (2022). The Global Survey of Public Servants: Approach & conceptual framework. *Global Survey of Public Servants Consortium*.

Үүнээс харахад, ажил амьдралын тэнцвэр, өөрчлөлтийг удирдах, шударга байдал албан хаагч, байгууллагын хувьд ч чухал үзүүлэлт гэдэг нь асуумжийн агуулгад давхцаж байгаагаас ажиглагдаж байна.

Мөн хувь хүний үнэт зүйлс, зорилго нь удирдлагын үүрэг даалгавар, байгууллагын эрхэм зорилготой нийцэж байх нь сэтгэл ханамжтай, урам зоригтой ажиллахад нөлөөлдөг болох нь ИБУИНХУ, АНУ, Австрали, Канадын асуумжийн агуулгаас харагдаж байна.

Хүснэгт 9. Холбогдох улс орнуудын төрийн албан хаагчдын санал асуулгын агуулгыг харьцуулсан байдал

		ИБУИНХУ	АНУ	Австрали	Канад
Хандлага	Инновац, өөрчлөлтийг эерэгээр хүлээж авах	√	√	√	√
	Ажлын сэтгэл ханамж		√	√	
	Идэвх, оролцоо	√	√	√	
	Байгууллагадаа тууштай байх	√	√	√	√
	Үнэнч, шударга байдал	√	√	√	
	Урам зориг, идэвх зүтгэл		√	√	
	Үүрэг даалгавар, тодорхой байх, байгууллагын эрхэм зорилготой нийцэх	√	√	√	
	Хувь хүний зорилготой нийцэх		√	√	
	Нийгмийн төлөө хувь нэмэр оруулах сэдэл, нөлөө		√		
	Байгууллага/ нэгжийн гүйцэтгэл		√	√	
	Итгэлцэл	√	√		
	Ажлын ачаалал/Ажил амьдралын тэнцвэр	√	√	√	√
	Ажилдаа дур сонирхолтой байх	√			
	Ажлын сорилт	√			
	Чадамж, ур чадвар	√		√	
	Ажлаас гарах талаар	√		√	√
	Ялгаварлан гадуурхах, дарамтлах	√		√	√
	Хүлээн зөвшөөрөгдөх мэдрэмж	√		√	√
Ажлаас халшрах хам шинж/ шатах				√	
Удирдлага	Сонгон шалгаруулалт		√		
	Гүйцэтгэл	√	√	√	√
	Цалин	√	√	√	√
	Шууд удирдлагын манлайлал	√	√	√	√
	Багийн ажиллагаа	√	√		√
	Албан тушаал дэвших, карьер өсөх	√	√	√	√
	Олон талт байдал	√	√	√	√
	Эрүүл мэнд, аюулгүй байдал		√	√	√
	Дээд албан тушаалтны удирдлагын манлайлал	√	√	√	√
	Ажил, амьдралын тэнцвэрийг хангах бодлого, хөтөлбөр	√	√	√	√
	Харилцаа	√	√		
	Өөрчлөлтийн менежмент	√		√	√
	Ажлын байрны тогтвортой байдал			√	√
Нөөц	Материаллаг, тоног төхөөрөмж г.м нөөц	√	√	√	√
	Ажлын байрны орчин нөхцөл		√		√
	Ажлын процесс			√	√

Эх сурвалж: Meyer-Sahling et al. (2021) "The Global Survey of Public Servants: Approach and Conceptual Framework." www.globalsurveyofpublicservants.org.

5. НЭГДСЭН ДҮГНЭЛТ

Монгол Улсын үндэсний язгуур ашиг сонирхолд захирагдан ард түмэндээ үйлчилж, төрд чин үнэнчээр зүтгэх төрийн албан хаагч нь өдгөө нийт хүн амын 6.4 хувийг, нийт ажиллах хүчний 15.7 хувийг эзэлж байна.

Чадахуйн зарчимд суурилсан чадварлаг, мэргэшсэн, ёс зүйтэй, ил тод, хариуцлагатай төрийн албыг төлөвшүүлэхээр урт, дунд, богино хугацааны бодлогын баримт бичигт тусгаж, тогтвортой, мэргэшсэн төрийн албыг бүрдүүлэх замаар төрийн албаны шинэтгэлийг хэрэгжүүлж байна.

Төрийн албаны тухай шинэчилсэн найруулгыг 2019 оноос хэрэгжүүлж эхэлснээс хойш бакалавраас дээш боловсролтой албан хаагчийн эзлэх хувь 8 хувиар өссөн буюу 69.2 хувийг эзэлж байна. Мөн хүйсийн харьцаа 40:60 байхаас 4.3 хувиар зөрүү үүссэн нь эрэгтэй албан хаагч жилд дунджаар 0.8 хувь, эмэгтэй албан хаагч 3.9 хувиар өссөнтэй холбоотой бөгөөд цаашид ч эмэгтэй албан хаагчдын тоо өсөх хандлагатай байна. Өдгөө төрийн албан хаагчдын дундаж нас 39.4 бол нийт албан хаагчдын 72 орчим хувь нь 1981 оноос хойш төрсөн.

Сүүлийн үеийн судалгааны үр дүнгээс үзэхэд, Монгол Улсын төрийн албан хаагчид нийгмийн сайн сайхны төлөө зүтгэх үнэт зүйлтэй боловч хэт их ачаалал, дүрэм журам, шударга бус үнэлгээ, улс төрийн нөлөө зэрэг тогтолцооны хүчин зүйлс нөлөөлж байгаа нь нийтлэг байна. Гэвч эдгээр судалгааны арга зүй, асуулга, хамрах хүрээ харилцан адилгүй тул үр дүн, цаг хугацааны динамик өөрчлөлтийг харьцуулах, бодлогын үр нөлөөг үнэлэх боломж хязгаарлагдмал хэвээр байна.

Олон улсад төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг тогтмол, нэгдсэн байдлаар судлах нь зөвхөн хүний нөөцийн, байгууллагын асуудал бус засаглалын чанарыг үнэлэх, тогтолцооны сул талыг илрүүлж нотолгоонд тулгуурласан төрийн албаны шинэтгэлийг хэрэгжүүлэх механизм болгон ашигладаг. Үүнд:

Төрийн албан хаагчийн түвшинд

- Төрийн албан хаагчийн үзэл бодлогыг сонсох, арга хэмжээ авч үр дүн гаргаснаар итгэл үнэмшил нэмэгдэнэ.
- Сэтгэл ханамжтай төрийн албан хаагч төрийн албанд буюу нийгмийн сайн сайхны төлөө хүчин чармайлт гаргаж, шударга, өндөр гүйцэтгэлтэй ажиллахад сэдэлжүүлэх юм.

Байгууллагын түвшинд

- Албан хаагчдын сэтгэл ханамжийн түвшинг үнэлж, оролцоог хангах, ажлын байрны сайн сайхан байдал зэрэг өөрсдийн давуу тал, боломжоо тодорхойлно.
- Тухайн байгууллагын удирдлага, захиргааны зохион байгуулалт албан хаагчдын мотивац, оролцоонд хэрхэн нөлөөлж байгааг мэдэх ач холбогдолтой

- Цаг хугацааны динамик өөрчлөлтөд үндэслэн хүний нөөцийн бодлогыг цаашид хэрхэн сайжруулах стратегиа тодорхойлж, хэрэгжүүлэхэд ач холбогдолтой.
- Бусад байгууллагын сайн туршлагаас суралцаж, хэрэгжүүлэх буюу бенчмарк хийх боломжтой.

Үндэсний түвшинд

- Төрийн албанд ажиллах өнөөгийн нөхцөл байдлын дүр зургийг тодорхойлно.
- Байгууллагын болон удирдах албан тушаалтны гүйцэтгэл хэр байгааг албан хаагчдын төсөөллөөр үнэлэх боломжтой.
- Салбарын болон байгууллагын хэрэгжүүлж буй бодлого, хөтөлбөрийн хэрэгжилт, төсвийн зарцуулалт оновчтой эсэхийг үнэлэх шалгуур үзүүлэлт болдог.
- Удирдлагын манлайлал, цалин, ажлын орчин, ажил амьдралын тэнцвэр зэрэг олон асуудлаар албан хаагчдын үзэл бодлоор идэвх, оролцооны түвшин хэр байгаа, асуудал хаана байгааг мэдэх, цаашдын үйл ажиллагаагаа сайжруулах замын зураглалыг тодорхойлоход дөхөмтэй.
- Төрийн албаны тухай хуулийн хэрэгжилт, чиг хандлагыг ойлгон цаашид төрийн албыг тогтвортой байдлыг хангах, төрийн албан хаагчдыг урамшуулах тогтолцоог улам сайжруулахад Засгийн газарт үнэтэй мэдээлэл болдог.
- Төрийн албан хаагч сэтгэл ханамжтай байснаар төрийн албанд буюу нийгмийн сайн сайхны төлөө хүчин чармайлт гаргаж, ёс зүйтэй, өндөр гүйцэтгэлтэй ажиллахад сэдэлжүүлэх замаар төрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлнэ.

6. САНАЛ, ЗӨВЛӨМЖ

Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийн судалгааг дараах байдлаар зохион байгуулах нь зүйтэй юм. Үүнд:

Зохион байгуулалтын талаар

- Төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамжийн судалгааг тогтмол бөгөөд нэгдсэн асуумжаар авч улсын болон салбарын түвшинд харьцуулах боломжоор хангах,
- Тодорхой төрийн албан хаагчдын төлөөллийг санамсаргүй түүврээр сонгох бус бүх төрийн албан хаагчдад нээлттэйгээр тооллогод суурилсан аргачлалаар судалгаа авч хэнийг ч орхигдуулахгүй байх зарчмыг баримтлах,
- Судалгаанд төрийн албан хаагчдыг сайн дураар оролцуулах тул судалгааг сурталчлах, мэдээлэл түгээх ажлыг зохион байгуулах,
- Жилийн эцэст төрийн албан хаагчдын албаны болон хувийн цахим хаягаар тусгай холбоосыг илгээж, төрийн албан хаагч сарын хугацаанд судалгаанд оролцох боломжийг бүрдүүлэх,
- Их өгөгдөл, мэдээллийн нууцлалыг хадгалахад онцгой анхаарах,
- Төрийн байгууллага тус бүр өөрсдөө судалгааг авах нь төрийн албан хаагчийн нээлттэй хариулах боломжийг хязгаарлах тул хөндлөнгийн төрийн, төрийн бус, судалгааны байгууллагаар хийлгэх,
- Судалгааны үр дүнг задгай дата хэлбэрээр байгууллагад өгөхгүй бөгөөд байгууллагаар бүлэглэх байдлаар боловсруулж, гол үр дүнг танилцуулах,
- Судалгааны үр дүнгээр хянах самбар (дашборд) хийж, салбарын болон төрийн байгууллага хооронд бусад сайн туршлагаас суралцах, олон нийт хяналт тавих боломжийг бүрдүүлэх,
- Салбарын, байгууллагын онцлогийг харгалзан чиг үүргээр ангилах, эсвэл иргэдэд үйлчилгээ үзүүлдэг, шууд харилцдаг эсэхээр эсвэл ангилах, албан хаагчдын тоог харгалзан судалгааны үр дүнг хооронд нь харьцуулах байдлаар зохион байгуулах. Тухайлбал, 20 орчим албан хаагчтай байгууллагыг 200 албан хаагчтай байгууллагатай харьцуулах нь учир дутагдалтай.
- Судалгааны үр дүн, датаг бодлогын шийдэл болгоход анхаарч байгууллага тус бүр тааруу үзүүлэлтийг сайжруулах арга хэмжээний төлөвлөгөөг боловсруулан хэрэгжүүлж, үр дүнг тайлагнадаг тогтолцоо бүрдүүлэх.

Судалгааны асуулгын талаар

- Судалгаанд оролцогчдод хүндрэл багатай хариулах боломжтой байхад анхаарч 1-5 оноогоор үнэлэх асуултыг сонгож, нээлттэй хариулах асуулт цөөн байна.
- Хэт олон асуулт төрийн албан хаагчийг залхаах болон судалгааны чанарт сөргөөр нөлөөлөх тул 100 асуултаас ихгүй буюу 30 минутаас хэтрүүлэхгүй хугацаа зарцуулахуйц асуумж байвал зохино.

- Төрийн албаны шинэтгэл, алсын хараа, эрхэм зорилгын талаар болон жөндөр, хүний эрхийн мэдрэмжтэй, ёс зүйтэй төрийн албаны хэрэгжилтийг албан хаагчдын төсөөллөөр үнэлэх, нийтлэг үнэт зүйлсийн ойлголтын түвшинг тодорхойлох боломжтой. Хэрэв ойлголтын түвшин бага байвал хэрэгжүүлж буй бодлого, төсөл хөтөлбөрийг таниулан сурталчлах ажил зохион байгуулж болно.
- Асуумжид дараах агуулгыг багтаах нь зүйтэй. Үүнд: *Нэгдүгээрт*, албан хаагчийн нас, хүйс, байгууллагын ангилал, албан тушаал, төрийн албанд ажилласан жил зэрэг ерөнхий мэдээллийг аль болох сонголтоор оруулах; *хоёрдугаарт*, ажлын байрны ачаалал, ажлын цаг, аюулгүй байдал, хоорондын харилцаа зэрэг ажлын байрны тав тух, ажиллах нөхцөл байдлыг тодруулах; *гурвдугаарт*, байгууллагын удирдлага болон шууд удирдлагын манлайлал, шийдвэр, мэдлэг, ур чадвар, харилцаа хандлага, ёс зүй, шударга байдал, үүрэг даалгавар тодорхой, ажлын хуваарилалт жигд эсэхийг тодорхойлох; *дөрөвдүгээрт*, албан хаагчдыг идэвхжүүлэх, карьер хөгжүүлэхэд анхаардаг эсэхийг тодруулах; *тавдугаарт*, сүүлийн 12 сарын хугацаанд шударга бус үнэлгээ, үл ойлголцох асуудал, дарамт, гадуурхах байдалтай тулгарсан эсэх; *зургаадугаарт*, ажлын байр, удирдлага, цалин хөлс, байгууллагадаа сэтгэл ханамжтай эсэхийг тодорхойлно. Түүнчлэн сэтгэл ханамж, гүйцэтгэлийг бататгах асуулт болон нээлттэй хариулах бусад асуулт болон салбар, байгууллагын онцлогт тааруулсан нэмэлт асуулт орно.

Хүснэгт 10. Санал болгож буй асуумжийн агуулга

№	БҮЛЭГ /ТАЙЛБАР/	АСУУЛТ
1	Ерөнхий мэдээлэл Төрийн албаны зөвлөлийн мэдээллийн сангаас мэдээлэл татах боломжтой эсэх	<ol style="list-style-type: none"> Одоо ажиллаж байгаа байгууллага Таны нас Таны хүйс Албан тушаал Улсад ажилласан жил Төрийн байгууллагад ажилласан хугацаа
2	Ажиллах орчин, нөхцөл байдал Ажлын байран дахь албан хаагчдын тав тухтай байдал, ажиллах нөхцөл байдлыг тодруулах /1-5 эсвэл 1-10 оноогоор үнэлүүлэх/	<ol style="list-style-type: none"> Ажлын байрны тав тухтай байдал Ажлын байрны эрүүл ахуй, аюулгүй байдал Шаардлагатай тоног төхөөрөмж, хэрэгслээр хангагдсан байдал Ажлын цаг, уян хатан байдал Ажлын ачаалал Албан хаагчид ажлын байрандаа бүгд тэгш эрхтэй эсэх Албан хаагчдын хоорондын харилцаа, хандлага Ажил амьдралын тэнцвэрт байдлыг бодитоор дэмжиж, хангадаг Чиг үүргийн бус ажил эрхлүүлэх байдал

3	<p>Байгууллагын удирдлага, манлайлал Байгууллагын удирдлага болон шууд удирдлагатай холбоотой үзүүлэлтүүдийг тодруулах /1-5 эсвэл 1-10 оноогоор үнэлүүлэх/</p>	<p>16. Удирдлагын мэдлэг, ур чадвар 17. Удирдлагын харилцаа, хандлага 18. Удирдлагын аливаа шийдвэр байгууллагын үнэт зүйлстэй нийцдэг эсэх 19. Удирдлагын үүрэг даалгавар ойлгомжтой, чиглүүлдэг эсэх 20. Шууд удирдлагын зүгээс ажил үүргийг жигд хуваарилдаг эсэх 21. Удирдлагын ажлын гүйцэтгэлийг шударгаар үнэлэх байдал 22. Удирдлага албан хаагчдынхаа санал, үзэл бодлыг сонсож дэмждэг байдал 23. Удирдах албан тушаалтан нь танд хэр зэрэг хүндэтгэлтэй ханддаг вэ? 24. Манай байгууллагын удирдлагууд ёс суртахууны өндөр стандартыг баримталж, төрийн албаны ёс зүйн манлайллаар үлгэрлэдэг эсэх</p>
4	<p>Ажилтнуудыг идэвхжүүлэх, карьер Тухайн албан тушаалтныг идэвхжүүлэх, хөгжүүлэх байдлыг тодруулах /1-5 эсвэл 1-10 оноогоор үнэлүүлэх/</p>	<p>25. Албан тушаал дэвших боломжтой байдал 26. Шагнал, урамшуулал өгдөг эсэх 27. Шинэ санаа бүтээлч байдлыг дэмжих байдал 28. Хувь хүний ур чадварыг хөгжүүлэх байдал 29. Ур чадвараа байгууллагадаа дээшлүүлэх боломжтой байдал 30. Хувь хүний ур чадварыг хөгжүүлэх, мэргэшүүлэх зорилгоор сургалтад хамруулдаг эсэх 31. Сүүлийн 12 сарын хугацаанд байгууллагын зүгээс зохион байгуулсан танхимын болон цахим сургалтад хамрагдсанаар бодит үр дүн гарсан эсэх</p>
5	<p>Тулгарч буй хүндрэл бэрхшээл Жил бүр үнэлэх учир тухайн жил учирсан байж болзошгүй үзүүлэлтүүдийг тодруулах /Тийм, Үгүй, Хааяа/</p>	<p>32. Ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ шударга бус үнэлсэн үү? 33. Удирдлагатай ажлаас болж үл ойлголцох асуудал үүссэн үү? 34. Хамт олонтойгоо ажлаас болж үл ойлголцох асуудал үүссэн үү? 35. Ажлын байран дээрээ дарамтын хохирогч болж байсан уу? /бие махбод, сэтгэл зүй, санхүү, бэлгийн, албан тушаалаар дарамтлах гэх мэт/ 36. Ажлын байран дээрээ ялгаварлан гадуурхагдаж байсан уу? /хүйс, шашин шүтлэг, яс үндэс, гадаад байдал, эрүүл мэнд, албан тушаалын зэрэглэл, ангилал гэх мэт/ 37. Ажил, амьдралын тэнцвэр алдагдсан уу? 38. Гэр бүлийнхэнтэйгээ ажлаас болж үл ойлголцох асуудал үүссэн үү?</p>
6	<p>Ерөнхий сэтгэл ханамж Олон улсад харьцуулагдаж болохуйц ерөнхий сэтгэл ханамжийг тодруулах /1-5 эсвэл 1-10 оноогоор үнэлүүлэх/</p>	<p>39. Та өөрийн эрхэлж буй ажилдаа хэр сэтгэл ханамжтай байгаа вэ? 40. Та өөрийн ажиллаж байгаа байгууллагынхаа удирдлагад хэр сэтгэл ханамжтай байгаа вэ? 41. Та өөрийн ажиллаж байгаа байгууллагынхаа үйл ажиллагаанд хэр сэтгэл хангалуун байдаг вэ? 42. Та өөрийн авч буй цалин хөлсөд хэр сэтгэл ханамжтай байгаа вэ? 43. Та өөрийн ажиллаж байгаа байгууллагаа бусдад санал болгох уу? 44. Таны ажлын байран дахь стресс түвшин ямар байгаа вэ?</p>
7	<p>Бусад Сэтгэл ханамж, гүйцэтгэлийг бататгах асуулт /1-5 эсвэл 1-10 оноогоор үнэлүүлэх/</p>	<p>45. Ажлаа чанартай гүйцэтгэхэд шаардлагатай ур чадвар надад бий. 46. Ажлаа чанартай гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдээлэл надад бий. 47. Ажлаа чанартай гүйцэтгэхэд илүү цагаар суух шаардлага гардаг 48. Хамт олондоо найдаж болдог. 49. Ёс зүйн зөрчлийн талаар гомдол мэдээлэх үйл явц тодорхой байдаг. 50. Ёс зүйн зөрчлийн талаар гомдол гаргавал нууцыг чанд хадгалж, зохих ёсоор шийдвэрлэдэг.</p>

		<p>51. Манай нэгжид гүйцэтгэл тааруу ажилтнууд ихэвчлэн..</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гүйцэтгэлээ сайжруулж хичээдэг. • Гүйцэтгэлээ сайжруулдаггүй, хэвэндээ байдаг. • Өөр нэгжид шилждэг. • Ямар нэг шалтгаанаар ажлаас гардаг. • Мэдэхгүй байна. <p>52. Та дараахаас аль нэгийг нь сонгоно уу?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Тогтвор суурьшилтай ажиллахыг хүсэж байна. • Аль болох хурдан гарахыг хүсэж байна. • 1 жил эндээ ажиллана. • 1-3 жилийн дотор эндээ ажиллана.
	Нээлттэй хариулт	<p>53. Ажлаас гарах гол шалтгаан</p> <p>54. Цаашид төрийн албыг сайжруулах санал</p>
8	Нэмэлт	55-60 Салбар, байгууллагын онцлогт тааруулж нэмэлтээр асуух асуулт
НИЙТ		60

АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛЫН ЖАГСААЛТ

1. Монгол Улсын Их Хурлын 2010 оны 48 дугаар тогтоолын хавсралт “Монгол Улсын Үндэсний аюулгүй байдлын үзэл баримтлал”
2. Монгол Улсын Их Хурлын 2020 оны 52 дугаар тогтоолын 1 дүгээр хавсралт “Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого
3. Монгол Улсын Их Хурлын 2021 оны 106 дугаар тогтоолын 1 дүгээр хавсралт “Шинэ сэргэлтийн бодлого”
4. Монгол Улсын Их Хурлын 2020 оны 23 дугаар тогтоолын 1 дүгээр хавсралт “Монгол Улсыг 2021-2025 онд хөгжүүлэх 5 жилийн үндсэн чиглэл”
5. Монгол Улсын Их Хурлын 2025 оны 109 дүгээр тогтоолын 1 дүгээр хавсралт “Монгол Улсыг 2026-2030 онд хөгжүүлэх 5 жилийн үндсэн чиглэл”
6. Монгол Улсын Их Хурлын 2020 оны 24 дүгээр тогтоолын хавсралт “Засгийн газрын 2020-2024 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр”
7. Монгол Улсын Их Хурлын 2024 оны 21 дүгээр тогтоолын 1 дүгээр хавсралт “Засгийн газрын 2024-2028 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр”
8. Монгол Улсын Их Хурлын 2023 оны 39 дугаар тогтоолын 1 дүгээр хавсралт “Монгол Улсын 2024 онд баримтлах бодлогын тэргүүлэх чиглэл”
9. Монгол Улсын Их Хурлын 2024 оны 35 дугаар тогтоолын 1 дүгээр хавсралт “Монгол Улсын 2025 онд баримтлах бодлогын тэргүүлэх чиглэл”
10. Монгол Улсын Их Хурлын 2025 оны 48 дугаар тогтоолын 1 дүгээр хавсралт “Монгол Улсын 2026 онд баримтлах бодлогын тэргүүлэх чиглэл”
11. Төрийн албаны тухай хууль (Шинэчилсэн найруулга)
12. Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн тухай хууль
13. Монгол Улсын Их Хурлын 2024 оны 27 дугаар тогтоолын хавсралт “Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, соён гэгээрүүлэх үндэсний хөтөлбөр” /2024-2030 он/
14. Засгийн газрын 2024 оны 10 дугаар сарын 02-ны өдрийн 109 дүгээр тогтоолын хавсралт “Төрийн захиргааны болон үйлчилгээний албан тушаал эрхэлдэг төрийн албан хаагчийн ёс зүйн хэм хэмжээ”
15. Төрийн албан хаагчийн нэгдсэн тоо, 2024 он, Төрийн албаны мэдээлэл, тайлангийн портал, <https://bi.csc.gov.mn/>
16. Төрийн албаны зөвлөлийн үйл ажиллагааны тайлан 2019 он, 2020 он, 2022 он, 2023 он
17. Үндэсний аудитын газар, “Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн бодлого, тогтолцооны үр нөлөө”, 2024 он, Аудитын код: ГНАГ-2024/19-ШТА-ГА
18. Төрийн албаны зөвлөл, ШУА-ийн Философийн хүрээлэн, “Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамж, хандлага” (2025 он)
19. Удирдлагын академи, “Төрийн албаны үнэт зүйлс, тулгамдаж буй асуудлууд” (2018 он)
20. Удирдлагын академи, “Төрийн захиргааны албан хаагчийн мотивацын өнөөгийн байдал, нөлөөлж буй хүчин зүйлийн судалгаа” (2020 он)
21. Б.Баатарзориг, “Төрийн албаны шинэчлэлийн зарим асуудал”, Төрийн албаны зөвлөл, 2019 оны 2 дугаар сарын 21
22. Ц.Даваадулам, “Монгол Улсын төрийн албаны шинэчлэлийн үзэл баримтлал”, НҮБХХ-ийн “Монгол Улсад мэргэшсэн, иргэн төвтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх нь” төслийн Техникийн ахлах зөвлөл, 2019 оны 2 дугаар сарын 21
23. Канадын ЗГ, НҮБХХ-ийн “Монгол Улсад мэргэжлийн, иргэн төвтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх нь” төслийн жилийн эцсийн тайлан (2019 он)

24. “Монгол Улсын Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоог сайжруулах арга зам” (2025 он), ЗГХЭГ, БНСУ-ын Олон улсын хамтын ажиллагааны байгууллага (KOICA)-ын “Монгол Улсын Төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх нь” хамтарсан төслийн хүрээнд хийгдсэн судалгаа
25. “Монгол Улсын Төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх нь” (2025 он), ЗГХЭГ, БНСУ-ын Олон улсын хамтын ажиллагааны байгууллага (KOICA)-ын “Монгол Улсын Төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх нь” хамтарсан төслийн хүрээнд хийгдсэн судалгаа
26. “Монгол Улсын төрийн албаны удирдах ажилтны ур чадварыг бэхжүүлэх” (2025 он), ЗГХЭГ, БНСУ-ын Олон улсын хамтын ажиллагааны байгууллага (KOICA)-ын “Монгол Улсын Төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх нь” хамтарсан төслийн хүрээнд хийгдсэн судалгаа
27. Дэлхийн банк, *Монгол Улс: Өндөр бүтээмжтэй төрийн албыг бий болгох нь* (2009 он)
28. Дэлхийн банк, “Өндөр чадавхтай төрийн албыг бий болгох нь: Шинэтгэлийн явц, сургаамж”, 2020 оны 12 дугаар сар
29. *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration* Adam Eckerdi, Ron Carleeii, cRogger, D., & Shushter C. (2023)
30. Meyer Sahling, J. H., Mistree, D., Mikkelsen, K. S., Bersch, K., Fukuyama, F., Schuster, C., Hasnain, Z., Rogger, D., Kay, K. M., & et al. (2022). *The Global Survey of Public Servants: Approach & conceptual framework*. *Global Survey of Public Servants Consortium*. https://www.globalsurveyofpublicservants.org/themes/custom/globalsurveyofpublicservants/pdf/Global%20Survey%20of%20Public%20Servants_Conceptual%20Framework.pdf
31. Gallup. (2024). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes: Q12 Meta Analysis: 11th edition*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
32. Gallup. (2025, April 23). *State of the Global Workplace: 2025 report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
33. Böckerman, Petri and Ilmakunnas, Pekka (2010): *The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data*.
34. World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>
35. US Office of Personnel Management, *FEVS*, <https://www.opm.gov/fevs/reports/>
36. *The Best Places to work in the Federal Government*, <https://bestplacestowork.org/rankings/overall/>
37. “*Leading Together*”, Center for Presidential transition, Partnership for Public Service, Boston Group Consulting, Feb 23, 2023, https://presidentialtransition.org/reports-publications/exploration-relationship-leadership-employee-engagement/?_ga=2.66192813.2007419034.1747271086-1345073373.1747271086
38. U.S. Department of Commerce. *Actions taken based on Federal Employee Viewpoint Survey feedback*, (2024, April).
39. 2024 Federal Employee Viewpoint Survey FAQs
40. U.S. Department of Commerce, *Federal Employee Viewpoint Survey Results, 2024*
41. Public Administration and Constitutional Affairs Committee, *Civil Service People Survey Ninth Report of Session 2022–23*,
42. *Launching the 10th annual Civil Service People Survey*, John Manzoni, Chief Executive of the Civil Service and Permanent Secretary for the Cabinet Office, 1 October 2018,

- <https://civilservice.blog.gov.uk/2018/10/01/launching-the-10th-annual-civil-service-people-survey/>
43. Public Administration and Constitutional Affairs Committee, '*Written evidence from the Cabinet Office*', Civil Service People Survey Inquiry, August 2022, <https://committees.parliament.uk/writtenevidence/110886/html/>
 44. Qualtrics компани <https://www.qualtrics.com/>
 45. *Civil Service People Survey Hub*, <https://www.gov.uk/government/collections/civil-service-people-survey-hub>
 46. "*Quality and Methodology Information for the Civil Service People Survey 2024*", 30 Jan 2025, <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-survey-2024-results/quality-and-methodology-information-for-the-civil-service-people-survey-2024>
 47. *EXCL: Civil servants to be told to spend 60% of time in offices*, 15 Nov 2023, <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/civil-servants-home-remove-working-60-in-office>
 48. Treasury Board of Canada Secretariat. (2024, October 30). *About the 2024–25 Public Service Employee Survey*. Canada.ca. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/innovation/public-service-employee-survey/2024-25/about-2024-25-public-service-employee-survey.html>
 49. Statistics Canada. (2024). *Public Service Employee Survey*. <https://www.statcan.gc.ca/en/survey/household/4438>
 50. Treasury Board of Canada Secretariat. (2025). Departmental Results Reports. Canada.ca. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/departmental-performance-reports.html>
 51. *Civil service management in developing countries: what works?* the UK Department for International Development (DFID), Feb. 2018
 52. *APS Employee Census 2024*, Explanatory guide, May 6- June 7
 53. APSC, *Leadership Capabilities*, <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/learning-and-development/leadership-capabilities>

ХАВСРАЛТ

ХЭЛЭЛЦҮҮЛГИЙН ТОВЧ ТАЙЛАН

Үргэлжилсэн хугацаа	Зохион байгуулсан газар, нэгж	Сэдэв	Хэлбэр
2025.06.20 09:00-12:00	Тандалт судалгаа, Бодлого төлөвлөлтийн газрын Бодлогын судалгаа, дүн шинжилгээний хэлтэс	“ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧДЫН СЭТГЭЛ ХАНАМЖ, ТУЛГАМДАЖ БУЙ АСУУДАЛ” сэдэвт уулзалт, хэлэлцүүлэг	Танхим
Тушаал шийдвэрийн дугаар	Байршил	Сургалтад хамрагдсан албан хаагчид	Оролцогчийн тоо
A/92 2025.05.28	Байршил: Удирдлагын Академийн Б байр Төрийн албан хаагчдын сургалт, зөвлөгөөний төвийн их танхим	<ol style="list-style-type: none"> 1. Засгийн газрын хяналт хэрэгжүүлэх газар 2. Төрийн албаны зөвлөл 3. Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар 4. УИХ-ын Парламентын судалгаа, хөгжлийн хүрээлэн 5. Үндэсний Статистикийн хороо 6. Хууль зүйн үндэсний хүрээлэн 7. ШУА-ийн Палеонтологийн хүрээлэн 8. ШУА-ийн Тархи, сэтгэл судлалын хүрээлэн 9. Уул уурхайн хүрээлэн 10. Хөнгөн үйлдвэрийн судалгаа, хөгжлийн хүрээлэн 11. Дотоод хэргийн их сургуулийн Аюулгүй байдал судлалын төв 12. Системийн инженерчлэлийн институт 13. Оптимал Эн Макс ХХК 	50
Хэлэлцүүлгийн зорилго:	Засгийн газрын Хяналт хэрэгжүүлэх газар тандалт судалгаа хийх үндсэн чиг үүргээ хэрэгжүүлэх хүрээнд шийдвэр гаргах үйл явцад олон талт оролцоог хангах, судалгаа, нотолгоонд суурилах зорилгоор төрийн болон төрийн бус байгууллага, судалгааны хүрээлэнгүүдтэй цаг үе, нийгэм, эдийн засгийн салбарт тулгамдаж буй асуудлаар харилцан мэдээлэл солилцох уулзалт, хэлэлцүүлэг зохион байгуулж, хамтын ажиллагааг хөгжүүлэхээр зорин ажиллаж байгаа билээ. Энэ удаагийн уулзалтыг Монгол Улсын Засгийн газрын 2024 оны 205 дугаар тогтоолоор баталсан “ТӨРИЙН АЛБАНЫ ӨДӨР”-ийг угтан төрийн удирдлагыг бэхжүүлэх, төрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд судалгааны ач холбогдол, олон улсын туршлагыг судлан, төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг судлах нэгдсэн арга зүй, санал асуулгын аргачлал боловсруулах зорилгоор зохион байгууллаа.		

Агуулга тус бүрийн товч мэдээлэл, дүгнэлт**Өдөр: 2025.06.20****ИЛТГЭЛ-1 “ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧДЫН СЭТГЭЛ ХАНАМЖ, ХАНДЛАГА”****Илтгэгч: Төрийн албаны зөвлөлийн гишүүн Ц.Амартөгс**

Төрийн албаны зөвлөлийн захиалгаар Удирдлагын Академийн “Төрийн албаны үнэт зүйл: Тулгамдаж буй асуудлууд” (2018 он), Хурдасгуур төвийн “Төрийн албанд тулгамдаад байгаа асуудал: төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамж, зан төлөв” (2023 он), “ШУА - Философийн хүрээлэнгийн “Төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамж хандлага” (2024 он), “Төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамжийн судалгаа -Орон нутагт” (2025 он) хийж гүйцэтгэсэн судалгааны үр дүн буюу төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийн байдал, нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг авч үзлээ. Тухайлбал, судалгаанд хамрагдсан нийт төрийн албан хаагчдын 40.0 орчим хувь нь сэтгэл хангалуун бус байгаа бөгөөд төрийн алба хооронд шилжих гол шалтгаан нь цалин нэмэгдэх, албан тушаал дэвших боломжгүйтэй холбоотой байна.

ИЛТГЭЛ-2 “ЦАГДААГИЙН АЛБА ХААГЧДЫН АЖИЛ МЭРГЭЖИЛДЭЭ ХАНДАХ СЭТГЭЛ ХАНАМЖИЙН СУДАЛГАА”-НЫ СУУРЬ ҮЗЭЛ БАРИМТЛАЛ БУЮУ СИСТЕМИЙН ОНОЛ, АРГАЧЛАЛ**Илтгэгч: Системийн инженерчлэлийн институтийн тэргүүн Д.Жаргалсайхан**

Албан хаагчийн сэтгэл ханамжгүй байдлаас байгууллагад ажлын байрны эргэц нэмэгдэх, гүйцэтгэл муудах, багийн уур амьсгал доройтох тул хүний суурь 9 хэрэгцээг хангахад тухайн хүнээс гадна системийн хувьд 9 орчин нөхцөл бүрдүүлэх шаардлагатай аж. Тухайлбал, амьдралын орчин, нийгмийн байдал, орон байр, хувийн халдашгүй байдал, хамт олон, үзэл бодлоо илэрхийлэх зэргээр бүрдүүлэх хэрэгтэй.

ИЛТГЭЛ-3 “ЦАГДААГИЙН АЛБА ХААГЧДЫН АЖИЛ МЭРГЭЖИЛДЭЭ ХАНДАХ СЭТГЭЛ ХАНАМЖИЙН СУДАЛГАА”-НЫ ТАНИЛЦУУЛГА**Илтгэгч: Системийн инженерчлэлийн институтийн Гүйцэтгэх захирал Ч.Оюу-Эрдэнэ**

Цагдаагийн алба хаагчдын сэтгэл зүйн эрүүл мэндийн төлөв байдал, цагдаагийн албаны үйл ажиллагааны талаарх иргэдийн сэтгэл ханамжийн түвшинг тодорхойлох судалгаанд “Survey monkey”, “SPSS” програмыг ашигласан бөгөөд судалгааны үр дүнд цагдаагийн алба хаагчдын сэтгэл ханамжид ажилдаа дуртай, хамтран ажиллагсдын харилцаа, хандлага эерэгээр нөлөөлж буй боловч ажлын их ачаалал, бага цалин, удирдлагын харилцаа, заавар сөргөөр нөлөөлж байгаа гэв. Түүнчлэн эмэгтэй албан хаагчдын дуу хоолойг сонсох, дэмжсэн хөтөлбөр бодлого хэрэгжүүлэх шаардлагатай бол залуу албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэхэд анхараах хэрэгтэй гэв.

ИЛТГЭЛ-4 “МОНГОЛ АЖИЛТНУУДЫН СЭТГЭЛ ЗҮЙН САЙН САЙХАН БАЙДАЛ” СУДАЛГААНЫ ТАЙЛАН”**Илтгэгч: Оптимал Эн Макс ХХК-ийн Гүйцэтгэх захирал, сэтгэл судлаач Г.Мандухай**

Монгол Улсын хэмжээнд нийт хүн амын 1/3 ажил эрхэлж байгаа бол хүн амьдралынхаа хамгийн идэвхтэй бөгөөд үнэ цэнэтэй цаг хугацааг ажил дээрээ зарцуулдаг. Жилд дунджаар 1800 орчим цагийг зарцуулдаг тул ажиллах орчин сэтгэл зүйн хувьд ээлгүй байх нь зөвхөн бүтээмжээс гадна эрүүл мэнд, санхүүгийн тогтвортой байдал, хувь хүний хөгжил, гэр бүлийн амгалан тайван байдалд таагүй нөлөө үзүүлдэг. Тухайн байгууллагын зүгээс 11 байгууллагын 2667 төлөөллийг хамруулан ажлын байран дахь сэтгэл зүйн аюулгүй байдлыг судалсан бөгөөд үүнээс 65 хувь нь ажлын байрны стресстэй, 42 хувь нь ажлаас халшрах хам шинж, 43 хувь нь сэтгэл гутралтай, 29 хувь нь сэтгэл түгшүүртэй гэсэн үр дүн гарчээ. Ажлаас халшрах хам шинж нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжийг 2 дахин бууруулж байгаа бол тухайн байгууллагад 1-3 жил ажиллаж байгаа ажилтнуудын 50 хувь ажлаас халшрал, сэтгэл гутралын шинж тэмдэгтэй байна. Иймд ажлын хэсэг байгуулах, стандарт нэвтрүүлэх, журам боловсруулахаас гадна ажлын байрны зохицуулалт хийх хэрэгтэй бол аян өрнүүлэх, идэвхжүүлэх үйл ажиллагаа зохион байгуулах, сэтгэл зүйн эрүүл мэндийн өдөртэй

болох, зөвлөгөө авах боломж олгох, тогтмол уулзалт хийх зэргээр үйл ажиллагааны хүрээнд шийдэл санал болгов.

ИЛТГЭЛ-5 “ПРОЦЕССЫН ДАХИН ИНЖЕНЕРЧЛЭЛИЙН АЖЛЫН ХҮРЭЭНД ХИЙГДСЭН АЛБАН ХААГЧДЫН СЭТГЭЛ ХАНАМЖИЙН СУДАЛГАА”

Илтгэгч: Засгийн газрын Хяналт хэрэгжүүлэх газрын Тандалт Судалгаа, Бодлого төлөвлөлтийн газрын Бодлогын судалгаа, дүн шинжилгээний хэлтсийн шинжээч М.Энхзориг

ЗГХХГ-аас төрийн үйлчилгээний шат дамжлагыг багасгах, төрийн байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг оновчтой болгож сайн засаглалыг бэхжүүлж, төрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэх зорилгоор ПДИ-ийн хүрээнд чиг үүргийн шинжилгээ, хуулийн шинжилгээ, мэдээлийн системийн шинжилгээ, ажлын байрны зураг авалт, процесс шинжилгээ, оролцогч талуудын судалгаа гэх мэт маш олон төрлийн судалгаа шинжилгээ хийдэг. Энэ хүрээнд ХНХЯ болон түүний харьяа 2 агентлаг, ЭМЯ болон түүний харьяа 3 агентлаг, БОУАӨЯ болон Ойн газарт оролцогч талуудын сэтгэл ханамжийн санал асуулгын үр дүнг товч танилцуулав. Нөгөөтэйгүүр, үйлчлүүлэгч, хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжийг судалснаар төрийн үйлчилгээ сайжруулах, бүтээмж нэмэгдүүлэх нь үйлчилгээ үзүүлж буй алба хаагчдынхаа сэтгэл ханамжийг хэмжихээ орхигдуулж байна. Төрийн алба хаагч өөрсдөө сэтгэл ханамжгүй байх нь ажлын гүйцэтгэл, төрийн алба тогтвор суурьшилгүй байх, төрийн үйлчилгээний чанар, үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжид нөлөөлдөг нь судалгаанаас харагдаж байна. Иймд одоогийн хуримтлуулсан туршлага болон олон улсын туршлагад үндэслэн 38-42 асуумжтай төсөл боловсруулсан тул цаашид төрийн албан хаагчдынхаа сэтгэл ханамжийг нэгдсэн байдлаар тогтмол тодорхойлоход хамтран ажиллах санал тавив.

ИЛТГЭЛ-6 “ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧДЫН СЭТГЭЛ ХАНАМЖИЙН САНАЛ АСУУЛГА: ЗАРИМ ОРНЫ ТУРШЛАГААС”

Илтгэгч: Засгийн газрын Хяналт хэрэгжүүлэх газрын Тандалт Судалгаа, Бодлого төлөвлөлтийн газрын Бодлогын судалгаа, дүн шинжилгээний хэлтсийн референт З.Болор

Олон улсын судалгаанаас үзвэл, төрийн албан хаагчийн сэтгэл ханамж, урам зориг, хүчээл зүтгэл, нийгмийн төлөө зүтгэх эрмэлзэл, ёс зүй, шударга байдал зэрэг хандлага нь тухай албан хаагчийн болон төрийн албаны бүтээмжтэй шууд холбоотой аж. Тухайлбал, үр дүнтэй төрийн албан хаагч нь ажилдаа сэтгэл хангалуун байж төрийн албанд үнэнч тууштай, хичээл зүтгэлтэй, шаргуу, ёс зүйтэй, гүйцэтгэл өндөртэй, олон нийтийн сайн сайхны төлөө хувь нэмэр оруулах эрмэлзэлтэй байдаг. Иймд төрийн албан хаагчдынхаа сэтгэл ханамжийг тогтмол, нэгдсэн байдлаар судалдаг ИБУИНХУ, АНУ, Австрали, Канадын нийтлэг жишгээс танилцуулав. Ингэснээр бодит нотолгоонд тулгуурласан төрийн албаны шинэтгэлийг хэрэгжүүлэх, хэрэгжилтийг үнэлэх, сул талыг илрүүлэх, цаашид төрийн албаны шинэчлэлийг стратегийг сайжруулахад чухал ач холбогдолтой юм. Түүнчлэн байгууллага хоорондын ялгааг ойлгож, байгууллагын онцлогт тохирсон хувилбарыг хэрэгжүүлэх боломжтой болно.

Хэлэлцүүлэг (сургалт, уулзалт)-ийн дүгнэлт

Монгол Улсын хэмжээнд төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийн байдлыг нэгдсэн байдлаар, тогтмол судалдаггүйгээс сэтгэл ханамжид нөлөөлж буй хүчин зүйлд өөрчлөлтийн динамикийг харьцуулах боломжгүй байна. Энэ нь иргэдэд түргэн шуурхай үйлчилгээ үзүүлэх, хэрэгжүүлэгч төрийн албан хаагчид өөрсдөө сэтгэл ханамжгүй байх нь ажлын гүйцэтгэл, төрийн алба тогтвор суурьшилгүй байх, төрийн үйлчилгээний чанар, төрийн бүтээмжид сөргөөр нөлөөлөх хүчин зүйл мөн юм.

“Төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамж, тулгамдаж буй асуудал” сэдэвт хэлэлцүүлгийн үр дүнд судалгааны асуумжийг боловсруулан, төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг “ХЭМЖДЭГ, ДҮГНЭДЭГ, ҮНЭЛДЭГ” цахим судалгааг нэгдсэн байдлаар жил бүр зохион байгуулахад хамтран ажиллахаар санал нэгдлээ.

