

ЦАГДААГИЙН АЛБА ХААГЧИЙН АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛИЙГ УРАМШУУЛЖ БУЙ БАЙДАЛД ХИЙСЭН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ¹⁰⁶

Ц.Чингүнжав

ЦЕГ-ын Хэвлэл, мэдээллийн төвийн мэргэжилтэн,
цагдаагийн ахлах дэслэгч

Товч агуулга. Төрийн жинхэнэ алба буюу төрийн тусгай албаны албан хаагчид нь тангараг өргөж, төрийн тусгай чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг онцлогтой бөгөөд тэдэнд ёс зүйтэй, шударга, мэргэшсэн, мэргэжлийн өндөр ур чадвартай байх зэрэг шаардлагууд зүй ёсоор тавигддаг. Тэгвэл тухайн төрийн тусгай албан хаагчид тэр дундаа цагдаагийн алба хаагчдын ажлын гүйцэтгэл, бүтээмж, үр дүнд урамшуулал хэрхэн нөлөөлж байгааг буюу ажлын гүйцэтгэл нь урамшууллын цаад нөхцөл болох хувь хүний хэрэгцээ (хэрэгцээ хангагдсан байдал)-нээс хэрхэн хамаарч байгааг судалж, урамшууллын систем оновчтой, алба хаагчдын хэрэгцээ, хүсэлд нийцэж чадаж байна уу? гэдэг асуултад уг илтгэл хариулт өгөхийг зорьсон болно. Түүнчлэн, уг өгүүллийн хүрээнд хийгдсэн судалгаа нь тоон болон чанарын судалгаанд суурилсан ба анхдагч, хоёрдогч эх сурвалжуудыг тус тус ашигласан.

Цагдаагийн алба хаагчдын тухайд хувийн эрх ашгийг нэгдүгээрт тавихгүй байх нь хамгаас чухал ч бид алба хаагчдынхаа нийгмийн асуудал гэж ерөнхийлөн ярихаас илүүтэй хувь хүний хэрэгцээг нь тодорхой түвшинд хангадаг байх, бодит урамшууллыг олгодог байх чиглэлд байгууллага, салбар, улсын хэмжээнд анхаарах ёстойг уг илтгэлийн хүрээнд хийсэн судалгааны үр дүн харуулсан.

Цагдаагийн байгууллагаас өөрийн хүсэлтээр чөлөөлөгдөж буй алба хаагчдын мэдээлэл нь нууц хэдий ч дотоод нээлттэй мэдээллээс харвал ажлын ачаалал, удирдлагын арга барил, цалин, санхүүгийн нөхцөл байдал зэрэг олон талт хүчин зүйлээс шалтгаалан алба хаагчид албан тушаалаасаа өөрийн хүсэлтээр чөлөөлөгдөх тоо багагүй байна.

Дээрх асуудлаас гадна цагдаагийн алба хаагчдыг хувийн хэрэгцээгээ хангах замаар хууль бус, дүрмийн бус зөрчил гаргаж, иргэд олон нийттэй харилцдаг гэсэн нийгмийн дундах ил далд, яриа, ойлголт байдаг. Тэгвэл үнэхээр ажлын гүйцэтгэл нь урамшуулал, урамшууллын систем түүний суурь шалтгаан болсон хувь хүний хэрэгцээнээс хамаарч байгаа эсэх асуудлыг судлан тодорхойлж, хамаарлыг шинжилсэн.

Түлхүүр үг: Төрийн тусгай алба, цагдаагийн алба хаагч, хэрэгцээ, идэвхжүүлэлт, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн

НЭГ. УДИРТГАЛ

Аливаа байгууллагын ажилчдыг идэвхжүүлэх, урамшуулах нь ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах, үр дүнтэй ажиллуулах, тухайн ажил албан тушаалдаа тогтвор суурьшилтай ажиллах чухал хөшүүрэг болдог. Энэхүү идэвхжүүлэлт, урамшуулал нь тухайн хүний хэрэгцээг хангахад чиглэгдсэнээрээ илүү үр дүнтэй байдаг тухай онолын эх сурвалжуудад дурдсан байдаг. Тухайлбал идэвхжүүлэлт

¹⁰⁶ “Цагдаа, дотоодын цэргийн алба хаагч, ажилтны эрх, хууль ёсны ашиг сонирхолд сөргөөр нөлөөлж буй хүчин зүйл, шалтгаан нөхцөл, түүнийг арилгахад анхаарах асуудал-2022” сэдэвт шилдэг илтгэлийн уралдаанд тэргүүн байрт шалгарсан илтгэл

буюу “мотиваци”¹⁰⁷ гэдэг бол өөрийн болон байгууллагын нэгдмэл зорилгод хүрэхийн тулд өөрийгөө болон бусдыг өдөөн түлхэх үйл ажиллагаа юм.”¹⁰⁸

Хүн зорилгодоо хүрэх замаар хэрэгцээгээ хангаж, дараагийн шинэ хэрэгцээгээ илрүүлэн цаашид хүрэх зорилгоо тодорхойлох маягаар тасралтгүй орчилд оршин байдаг. Тодруулбал хүмүүсийн тодорхой үйл хөдлөл, ажиллагааны өдөөн түлхэгч нь хэрэгцээ байдаг онцлогтой. Гагцхүү цагдаагийн алба хаагчдын үйл хөдлөл, ажлын гүйцэтгэл хэрэгцээнээс хамаарч байгаа эсэх нь чухал судлагдахуун болж байна.

Тодруулбал цагдаагийн алба хаагчдыг бодитой идэвхжүүлж, урамшуулж байж бид илүү гүйцэтгэл, өндөр бүтээмж, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах нөхцөлийг бүрдүүлэх учиртай. Тэрхүү урамшуулал нь тухайн хүний хүсэж байсан, бодитой хэрэгцээг нь хангахуйц байж чадсанаар урамшуулал алба хаагчдыг идэвхжүүлж чадна. Харин тухайн алба хаагчид хэрэгцээгүй, шаардлагагүй урамшууллыг амлаж, олгож байвал урамшуулаагүйтэй адил үр дүнд хүрнэ. Тиймээс өнөөдрийн байгаа урамшууллын систем нь бодитой байж чадаж байгаа эсэх, гадаад орны туршлагатай нийцэж байгаа эсэх, алба хаагчид ажлын гүйцэтгэлийг хэрхэн үнэлээсэй гэж боддог вэ? зэрэг асуултад хариулт олох зорилгоор тодорхой судалгааг хийж гүйцэтгэсэн.

Уг судалгааны үр дүн нь бодитой эх сурвалжид үндэслэсэн ба уг илтгэлийн үндсэн хэсэгт судалгааны үр дүнг оруулж өгсөн.

Энэхүү судалгааны ажил нь менежмент, сэтгэл судлалын шинжлэх ухаан болон хүний нөөцийн удирдлага, гүйцэтгэлийн удирдлага, хууль эрх зүй зэрэг сэдвүүдийн огтлолцол дээр бичигдсэн болно.

ХОЁР. ҮНДСЭН ХЭСЭГ БУЮУ СУДАЛГААНЫ АЖЛЫН ҮР ДҮН

2.1. Цагдаагийн алба хаагчийг оновчтой урамшуулах асуудал яагаад чухал вэ?

Хувь хүн, баг, бүлгийг идэвхжүүлэх, урамшуулах зорилготой шагнал нь амжилтад тохирсон байх, эсвэл мөнгөн болон мөнгөн бус хэлбэрийн урамшуулал байх зэргээс шалтгаалан үр дүн өөр байх нь бий. Иймд санал болгож буй шагнал, урамшуулал нь ажлын төрлөөр, албан ёсны хөдөлмөрийн гэрээ, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө, хууль тогтоомж, холбогдох дүрэм, журамд туссан тодорхой хүрээнд сонголт хийх боломжтой, удирдлагын зохих түвшинд хэрэгжүүлэхээр байх нь оновчтойг дараах (Хүснэгт 1) харуулж байна. Түүнчлэн сайн гүйцэтгэлийг урамшуулах үндэслэл нь “Зөв зохистой дэмжлэг үзүүлэх замаар тасралтгүй үргэлжлүүлэн сайжруулахад урам өгөх, хүний нөөцийг татах, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах” зэрэгт чиглэсэн байдаг.

Хүснэгт 1. Урамшууллын хэлбэрүүд

УРАМШУУЛАЛ			
Материаллаг		Материаллаг бус	
Мөнгөн:	Цалин, шагнал гэх мэт.	Нийгмийн:	Нэр хүнд олох, өсөх боломж
Мөнгөн бус:	Амралтын урилга, эмчилгээ, тээврийн хөлс, цол хэргэм хүртэх гэх мэт.	Сэтгэл санааны:	Найз нөхөд, ойр дотны хүмүүсээрээ хүндлүүлэх
		Бүтээлийн:	Хүн өөрийгөө танин мэдэх

¹⁰⁷ Мотиваци. гэх үгийг сэтгэл судлалын шинжлэх ухаанд “сэдэлжүүлэлт”, менежментийн шинжлэх ухаанд “идэвхжүүлэлт” хэмээн ашиглаж байна. Уг судалгааны ажилд мотиваци гэх үгийг “идэвхжүүлэлт” гэдэг утгаар хэрэглэнэ.

¹⁰⁸ Удирдлагын академи. (2017). *Менежмент*. Улаанбаатар

Тайлбар: Онолын үүднээс авч үзвэл урамшууллыг материаллаг, материаллаг бус гэж 2 ангилдаг ба материаллаг урамшуулалд мөнгөн, мөнгөн бус урамшуулал багтдаг бол материаллаг бус урамшуулалд нийгмийн, сэтгэл санааны, бүтээлийн урамшууллууд багтдаг байна.

Төрийн албаны зөвлөл, Удирдлагын академиас хийсэн болон төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэл, урамшууллыг судалсан судлаачдын хийсэн судалгааны үр дүнгүүдийг харвал “сайн” эсвэл “хангалтгүй” гүйцэтгэлийг удирдахын тулд оновчтой шийдвэр хамгаас чухал бөгөөд үүнийг өмнөх туршлага, байгаа нөөцдөө үндэслэн хийхээс гадна алба хаагч, хамт олны **сэтгэл ханамж, хүлээлт, хэрэгцээнд** тулгуурлан хийх нь илүү оновчтой гэдэг нь харагдаж байна.

Байгууллага нь үйл ажиллагаагаа үр дүнтэй хэрэгжүүлэхийн тулд зорилго, зорилтуудаа оновчтой тодорхойлон төлөвлөж, түүний хэрэгжилт, биелэлтэд хяналт тавих, эцсийн үр дүнг нь үнэлэх замаар гүйцэтгэлийг оновчтой удирдахыг эрмэлздэг.

Алба хаагчдын сэтгэл ханамж, тэдгээрийн юу хүсэж буйг мэдсэнээр байгууллага гүйцэтгэлийг удирдахад илүү хялбар болох нь тодорхой асуудал бөгөөд гагцхүү алба хаагчид юу хүсэж, хүлээж байгааг тодорхойлох нь чухал юм. Өөрөөр хэлбэл гүйцэтгэлийг үнэлсэн бол үнэлгээний мөрөөр авах арга хэмжээгээ тодорхойлохдоо үүнд шинжлэх ухаанчаар хандах хэрэгтэй юм.

Шинжлэх ухаанчаар хандана гэдэг нь Төрийн албаны тухай хууль, Цагдаагийн албаны тухай хууль, Монгол Улсын Засгийн газрын 2020 оны 218 дугаар тогтоол буюу “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам”, холбогдох код журамд заасныг үндэслэл болгон алба хаагчийг урамшуулахдаа тодорхой түвшинд тухайн алба хаагчид тохирох, үр дүнтэй, үнэхээр идэвхжүүлж чадах урамшууллыг ашигладаг, хэрэглэдэг байх явдал юм.

Зураг 1. Байгууллагын системийн зураглал



Тайлбар: ГАРЦ-д тулгуурлан ХУВИРГАЛТ хэсгийн дотоод орчинд онцгой анхаарах хэрэгтэй нь уг системээс харагдана. Төрийн байгууллагын тухайд алба хаагчдын сургалт хөгжил, нийгмийн хангамж, идэвхжүүлэлтийг үр дүнтэй зохион байгуулж, сайжруулалтыг тогтмол хийснээр ГАРЦ-ыг сайжруулах боломжтой.

Удирдлагын академийн багш, доктор Ц.Дэлгэржаргал нь “Төрийн албан хаагчдын сэдэл ба шинэчлэгч зан үйлийн харилцан нөлөөлөл” сэдэвт судалгааг хийсэн ба сэдэл их төрөх тусам шинэчлэгч зан үйл ихэсдэг болохыг судалгааны үр дүн харуулсан байна. Түүнчлэн төрийн албан хаагчийн сэдлийг бүрэлдүүлэгч хүчин зүйл дотроос **нийтийн төлөө сайн дураараа өөрийгөө зориулна** гэсэн сэтгэл хүчтэй бол шинэчлэгч зан үйл ч ихэсдэг гэсэн үр дүн гарчээ. Өөрөөр хэлбэл төрийн алба хаагчид нийтийн төлөө сайн дураараа өөрийгөө зориулна гэх хандлага, өргөсөн тангарагтаа үндэслэн илүү бүтээлчээр ажилладаг гэсэн дүгнэлтэд хүрсэн байна.

Судлаач Б.Одгэрэлийн 2015 онд “Төрийн албан хаагчийн ажлын үр дүнд урамшууллын үзүүлж буй нөлөөлөл” сэдэвт судалгааны ажил нь төрийн албан хаагчдын ажлын гүйцэтгэлд урамшуулал, түүний хэлбэрүүд хэрхэн нөлөөлж буйг тодорхойлон гаргаж иржээ. Уг судалгааны үр дүнгээс харвал төрийн албанд хамгийн сайн хэрэглэдэг урамшуулал нь материаллаг мөнгөн урамшуулал болох үр дүнгийн урамшуулал бөгөөд бусад материаллаг болон материаллаг бус урамшууллыг хангалтгүй түвшинд хэрэглэдэг гэсэн үр дүн гарчээ. “Төрийн албан хаагчид байгууллагын урамшууллын өнөөгийн байдалд бүхэлд нь дунджаас доогуур үнэлгээ өгсөн ба сэтгэл ханамжийн түвшин хангалтгүй байгаа нь харагдаж байна.” гэжээ.

2.2. Эрх зүйн зохицуулалт

Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хууль 2017 онд шинэчлэн батлагдсан бөгөөд 2019 оны 01 дүгээр сарын 01-ний өдрөөс эхлэн мөрдөгдөж эхэлсэн. Тус хуулийн 6 дугаар хэсэгт “Төрийн албан хаагчийн цалин хөлс, нөхөх төлбөр, тусламж, нийгмийн баталгаа”-ны тухай зохицуулалт тусгагдсан.

Төрийн албаны тухай хуулийн 55.2-т “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах, гүйцэтгэлийн зорилт, шалгуур үзүүлэлтийг тогтоох, тайлан гаргах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх, тэдгээртэй холбогдуулан төрийн албан хаагчийг албан тушаал дэвшүүлэх, цалин хөлсийг өөрчлөх, урамшуулал олгох, хариуцлага хүлээлгэх журмыг Засгийн газар батална.” гэж заасан бөгөөд уг зохицуулалтын дагуу өнөөдрийн байдлаар Монгол Улсын Засгийн газрын 2020 оны 218 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам” үйлчилж байна. Мөн хуулийн 55.3-т зааснаар “Төрийн байгууллага төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлнэ” гэж заасан. Үүний дагуу төрийн байгууллагууд хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулан хэрэгжүүлж байна.

Төрийн албаны тухай хуулийн 17-р бүлгийн 61 дүгээр зүйлд “Төрийн албан хаагчийн нийтлэг баталгаа”-г, 18-р бүлгийн 62 дугаар зүйлд “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн нэмэгдэл баталгаа”-г тус тус хуульчилж өгсөн.

Төрийн албан хаагч нь дараах нийтлэг баталгаагаар¹⁰⁹ хангагдана. Үүнд:

- Албан тушаалын цалин хөлс, нөхөх төлбөр, тусламж, шагнал, урамшуулал, тэтгэвэр, тэтгэмж авах;
- Албан тушаалын бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай ажиллах нөхцөлөөр хангуулах;

¹⁰⁹ Төрийн албаны тухай хуулийн 61 дүгээр зүйлд заасан нийтлэг баталгаа.

- Гүйцэтгэж байгаа албан үүргийн шинж байдлаас хамааран зохих журмын дагуу албаны унаа хэрэглэх, ажилдаа ирэх, буцах төрийн тээврийн хэрэгслийн зардлын зохих хэсгийг нөхөн авах зэрэг 10 баталгааг зааж өгсөн.

Төрийн албаны тухай хуульд заасан нийтлэг баталгаанаас гадна Засгийн газраас баталсан “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам”-д илүү нарийн зохицуулалтыг хийж өгсөн.

Хүснэгт 2. Төрийн албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшний үнэлгээ

д/д	Үнэлгээ	Албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшний үнэлгээний мөрөөр хэрэгжүүлэх арга хэмжээ
1	“А” буюу “Маш сайн”	а. төрийн дээд болон салбарын шагналд тодорхойлох; б. мөнгөн болон бусад хэлбэрийн шагнал, урамшуулал олгох; в. цол, зэрэг дэвийг хугацаанаас өмнө ахиулах (2 удаа дараалан “А буюу маш сайн” үнэлэгдвэл); г. цалингийн шатлалыг алгасуулж нэмэгдүүлэх (3 удаа дараалан “А буюу маш сайн” үнэлэгдвэл); д. албан тушаалд дэвшүүлэх зорилгоор мэргэшүүлэх багц сургалтад хамруулах (3 удаа дараалан “А буюу маш сайн” үнэлэгдвэл).
2	“В” буюу “Сайн”	а. цол, зэрэг дэвийг ахиулах; б. мөнгөн болон бусад хэлбэрийн шагнал, урамшуулал олгох.
3	“С” буюу “Хангалттай”	а. цол, зэрэг дэвийг хууль тогтоомжид заасны дагуу олгох.
4	“D” буюу “Сайжруулах”	а. сургалтад хамруулах; б. хугацаатай үүрэг даалгавар өгөх; в. сануулах арга хэмжээ авах.
5	“F” буюу “Хангалтгүй”	а. сануулах арга хэмжээ авах; б. албан тушаалын цалинг 3 сар хүртэл хугацаагаар 20 хүртэл хувиар бууруулах; в. албан тушаал бууруулах (3 удаа дараалан “F буюу хангалтгүй” үнэлэгдвэл); г. төрийн албанаас халах (удаа дараа 3 ба түүнээс дээш “F буюу хангалтгүй” үнэлэгдвэл).

Тайлбар: Хүснэгтээс харвал “D” үнэлгээтэй алба хаагчийг л сургалтад хамруулах юм байна гэсэн ойлголттой байж болохгүй юм.

Төрийн албаны тухай хууль болон холбогдох журамд төрийн жинхэнэ албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх зохицуулалтыг дээрх байдлаар хийсэн бол төрийн тусгай албан хаагч буюу цагдаагийн алба хаагчийн ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг үнэлэхтэй холбоотой харилцааг салбарын хууль буюу Цагдаагийн албаны тухай хууль, холбогдох журам, кодоор мөн зохицуулдаг. Тухайлбал, Цагдаагийн алба хаагч нь цол хэрэглэдэг учир цагдаагийн алба хаагчийн “Цагдаагийн цол” нь ажилласан жил, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинтэй шууд холбогддог.

Цагдаагийн албаны тухай хуулийн 72 дугаар зүйлийн 72.1-т “Цагдаагийн алба хаагчийн үйл ажиллагааны үр дүнг Төрийн албаны тухай хууль заасны дагуу үнэлж, дүгнэнэ.” гэж заасан. Мөн цагдаагийн алба хаагчийн мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журмыг цагдаагийн төв байгууллагын дарга буюу Цагдаагийн ерөнхий газрын дарга, дотоодын цэргийн командлагч батална гэж зохицуулсан. Түүнчлэн Цагдаагийн байгууллагын дарга нь үйл ажиллагаа, мэргэшлийн түвшингийн үнэлгээний үр дүнг

харгалзан цагдаагийн алба хаагчийг зохих шатны сургалтад хамруулах, цалингийн нэмэгдлийг тогтоох, албан тушаал дэвшүүлэх, бууруулах асуудлыг тухай бүр шийдвэрлэнэ.

Цагдаагийн албаны тухай хуулийн 73 дугаар зүйл (Цагдаагийн цол)-ийн 73.1-т цагдаагийн алба хаагчийн цолыг олгохдоо эрхэлж байгаа албан тушаал, алба хаасан хугацаа, ажлын үр дүнг харгалзан олгоно гэж заасан. Тодруулбал цагдаагийн алба хаагчид албан тушаал, ажилласан хугацааны дагуу цол олгогдохоос гадна ажлын үр дүн, байгуулсан хичээл зүтгэлийг үнэлэн хугацааны өмнө цолоор шагнах (цол олгох) журам, тохиолдол цөөнгүй байдаг.

2.3. Олон улсын туршлага

Төрийн албан хаагчдын ажлыг хэрхэн үнэлж, үнэлгээний мөрөөр ямар арга хэмжээ авч хэрэгжүүлэн, идэвхжүүлж, урамшуулдаг талаар зарим улсын жишээг харвал:

АНУ-ын төрийн салбар дахь гүйцэтгэлийн үнэлгээ, үнэлгээний мөрөөр авч хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа буюу урамшуулал:



Холбооны ТАХ-чдын хувьд үнэлгээний аргачлалд “360 хэмийн үнэлгээ, Ололт амжилт болон бүтэлгүйтэл гэж хоёр хэсэгт хувааж үнэлэх, Тэнцвэржүүлсэн онооны картын үнэлгээ” зэргийг өргөн ашигладаг байна.

Холбооны ТАХ-ийн хувьд тухайн байгууллага бие даан үнэлэх “ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх тогтолцоо”-г хөгжүүлж, ТАХ-ийн ажлын гүйцэтгэлийг тогтмол үнэлдэг ба үнэлгээний үр дүнг тухайн ТАХ-ийн **сургалт хөгжлийн болон албан тушаалыг өөрчлөх** суурь мэдээлэл болгон ашигладаг. Тухайлбал: Гүйцэтгэлд суурилсан цалин, хөлс олгох, Мөнгөн, мөнгөн бус урамшуулал¹¹⁰ олгох, Сургалт хөгжил, Албан тушаал дэвшүүлэхэд харгалзах байдлаар тус тус ашигладаг байна.

Шинэ Зеланд улсын төрийн салбар дахь гүйцэтгэлийн үнэлгээ, үнэлгээний мөрөөр авч хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа буюу урамшуулал:



Тус улс “гүйцэтгэлийг сайжруулах тогтолцоо”-г 2009 оноос нийт төрийн байгууллагуудад хэсэгчлэн үе шаттай нэвтрүүлсэн байна. Энэхүү тогтолцоо нь төрийн өндөр албан тушаалтнуудын гүйцэтгэлийг сайжруулахад дэмжлэг үзүүлэх хүрээнд Засгийн газраас хэрэгжүүлж буй үүрэг даалгаврын гүйцэтгэл, чадавхыг нь нягталдаг нэгдмэл загвар юм. Гүйцэтгэлийг сайжруулах тогтолцоо нь яам болон харьяа агентлагууд Засгийн газрын тэргүүлэх чиглэлийг хэрэгжүүлэх чадавхаа бие даасан үнэлгээ (self-review)-ний аргачлал ашиглан өөрийн байгууллагын гүйцэтгэлийн түвшинд гэрлэн дохионы өнгөөр зэрэглэл тогтоон ялгаж илэрхийлдэг байна. Тухайлбал хүчтэй, сайн хэрэгжиж буй хэсэгт ногоон өнгө, хөгжүүлэх шаардлагатай, сул хэсэгт нь улаан өнгөөр ялгаж илэрхийлэх, хэрэв гүйцэтгэл хангалтгүй, зэрэглэл онооход хүндрэлтэй гэж үзвэл асуултын тэмдэг тавьж илэрхийлдэг байна.

Бүгд Найрамдах Солонгос Улсын цагдаагийн алба хаагчдын цалин, урамшууллын тухайд:

АНУ болон Шинэ Зеланд улсын тухайд нийтлэг байдлаар төрийн албан хаагчдын ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ, түүний мөрөөр авч хэрэгжүүлэх ажил арга хэмжээний талаар авч үзсэн бол энэ хэсэгт Солонгос улсын цагдаагийн алба хаагчдын цалингийн системийг авч үзлээ.

¹¹⁰ Холбооны Засгийн газар болон нэр хүндтэй төрийн байгууллагуудын нэрэмжит шагналууд, тухайн чиг үүрэг болон салбарын түвшинд идэвхтэй үйл ажиллагаа явуулдаг Холбоо, Нийгэмлэгүүдээс олгогдох 50-70 орчим нэр төрлийн шагнал байдаг байна.

БНСУ нь төрийн тусгай албан хаагчдын нэгдсэн цалингийн сүлжээтэй бус цагдаагийн алба хаагчдын бие даасан цалингийн сүлжээтэй ба Монгол Улстай харьцуулбал ажилласан жил тутам цалин нь нэмэгддэг онцлогтой.

Зураг 2. БНСУ-ын Цагдаагийн алба хаагчдын цалингийн өсөлт, бууралт



Тайлбар: БНСУ-ын цагдаагийн алба хаагчдын цалин 2012 оноос хойш сүүлийн 10 жилийн хугацаанд 6 удаа буурч, 4 удаа нэмэгдсэн байна. Түүнчлэн төрийн албан хаагчдын харилцаа сайжирч байгаа шалтгааныг төрийн албан хаагчдын цалин, нэмэгдлийн хэмжээ нэмэгдсэнтэй холбоотой хэмээн үзэж болно гэх дүгнэлтийг холбогдох судалгааны байгууллагаас хийжээ. Тодруулбал 2022 онд цагдаагийн алба хаагчдын цалин болон бусад нэмэгдлийн хувь хэмжээ 1.4 хувиар өссөн нь дагаад үр дүнгийн бусад үзүүлэлтийг ч нэмэгдүүлсэн гэж дүгнэжээ.¹¹¹

Олон улсын туршлага, гадаадын цагдаагийн байгууллагыг харвал 1) Алба хаагчдыг сургаж, хөгжүүлэхэд онцгой анхаарч байна. 2) Мөнгөн бус урамшууллын хэлбэрийг үе шаттай олгож байна. 3) Бие даасан цалингийн сүлжээтэй бөгөөд ажилласан жилийг хол интервалаар бус жил бүрээр тооцож цалинг нь нэмэгдүүлэх, цол болгонд тохирсон нэмэгдлийн хувьтай байна.

Иймд дээрх жишигт нийцүүлж өөрчлөлт хийнэ гэж үзвэл “Цагдаагийн байгууллагын талаар авах зарим арга хэмжээний тухай” Монгол Улсын Засгийн Газрын 2014 оны 99 дүгээр тогтоолоор батлагдсан Цагдаагийн алба хаагчийн төрийн тусгай алба хаасан хугацааны нэмэгдлийг олгох журамд заасан ажилласан жилийг багасгах, Цагдаагийн алба хаагчдад албаны ажлын онцгой нөхцөлийн нэмэгдэл олгох журамд тусгасан хувь хэмжээг нэмэгдүүлэх, Цагдаагийн албан тушаалын цолны нэмэгдлийн хувь хэмжээг бага, дунд, дээд гэсэн 3 түвшинд бус цол болгонд ялгамжтай өөр өөрөөр тогтоох, Цагдаагийн алба хаагчдад мэргэжлийн зэргийн нэмэгдэл олгохдоо ажлын туршлага буюу ажилласан жилийн шалгуурыг 3, 5, 8, 12, 15, 18 ба түүнээс дээш гэх зэргээр хугацааны менежмент хийх зэрэг өөрчлөлтүүдийг хийх боломжтой.

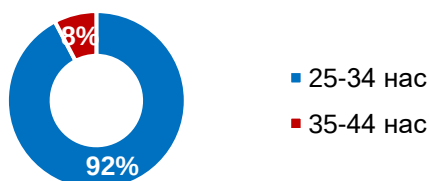
¹¹¹ Цахим эх сурвалж: www.Omuwon.com

2.4. Судалгааны үр дүн

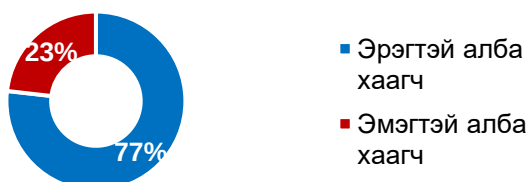
Уг илтгэлийн хүрээнд 120 алба хаагчийг судалгаанд хамруулсан ба судалгаанд хамрагдсан алба хаагчдын насны бүлгийг дор харуулав. Насны бүлгийг гаргахдаа олон улсын¹¹² насны бүлгийг ашигласан болно.

Зураг 1. Судалгаанд хамрагдсан алба хаагчдыг нас, хүйсийн бүлгээр авч үзвэл

Насны бүлэг



Хүйсийн харьцаа



Судалгаанд хамрагдсан алба хаагчид бүгд дээд боловсролтой¹¹³ бөгөөд 94.8 хувь нь бакалавр, 5.2 хувь нь магистрын түвшний боловсролтой байна.

Цагдаагийн байгууллагаас 2021 онд¹¹⁴ хийсэн судалгаагаар алба хаагчдын хөндсөн гурван чухал асуудал байгаагийн **нэгт ажлын ачаалал, хоёрт цалингийн асуудал, гуравт удирдлагын манлайлал, алба хаагчдын харилцаа, хандлага** гэсэн бүлэг асуудлууд багтсан байна. Харин энэхүү илтгэлийн судалгаанаас харвал 18-25, 26-30, 31-35 насны алба хаагчдын дунджаар 34% нь, 36-40 насны алба хаагчдын 14.5 хувь нь цалингийн асуудлыг буюу мөнгө, санхүүтэй холбоотой асуудлыг хөндсөн байна. Мөн алба хаагчдын нас явах тусам санхүүгийн асуудал шийдэгдэж, бусад асуудал нь чухал байр суурь эзэлдэг байна.

Судалгаанд хамрагдсан цагдаагийн алба хаагчдын 2019, 2020 оны гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний үнэлгээг харьцуулж харвал алба хаагчдын 65.4 хувь нь сайн, 23.5 хувь нь хангалттай, 11.1 маш сайн үнэлгээтэй байна.

Цагдаагийн байгууллагад алба хаагч “А” буюу маш сайн үнэлэгдвэл дийлэнх тохиолдолд ямар ажил, арга хэмжээ авч байгааг илэрхийлэх зорилготой асуултад судалгаанд хамрагдсан алба хаагчдын 40 хувь нь мөнгөн хэлбэрийн шагнал,

¹¹² Google, Facebook зэрэг платформ, байгууллагын ашигладаг насны бүлгийг ашигласан болно.

¹¹³ Цагдаагийн алба нь “ахлагч” болон “офицер” гэсэн бүрэлдэхүүнээс бүрдэх бөгөөд ахлагч бүрэлдэхүүнд цэргийн алба хаасан, дээд боловсролгүй иргэд орох тохиолдол байдаг.

¹¹⁴ Цагдаагийн ерөнхий газрын Хэвлэл, мэдээллийн төвөөс 2021 оны 07 дугаар сард 1471 алба хаагчийг хамруулсан “Цагдаагийн байгууллагын бодлого, шийдвэр, мэдээллийн хүртээмжтэй байдлыг тодорхойлох судалгаа”-г хийж гүйцэтгэсэн.

урамшуулал олгодог, 30 хувь нь ямар нэг тодорхой арга хэмжээ авч хэрэгжүүлдэггүй гэсэн байна. Үүнээс харвал “Маш сайн” үнэлэгдсэн алба хаагчдыг урамшуулахгүй байна гэдэг нь тэдний сонирхол, хэрэгцээг сонсохгүй байгаагаас ч дор үзүүлэлт юм. Тодруулбал 3 алба хаагч тутмын 1 нь “Хангалттай сайн” үнэлэгдсэн тохиолдолд тодорхой төрлийн урамшуулал авдаггүй гэж байгаа нь сайн үр дүн биш юм.

Цагдаагийн алба хаагчид “А” буюу маш сайн үнэлэгдсэн тохиолдолд удирдлагын зүгээс мөнгөн шагнал олгох, сургалтад хамруулах, албан тушаалын нөөцөд бүртгэх зэргээс гадна бусад тохиолдолд төрийн болон салбарын шагналаас гадна байгууллагын зүгээс “**Баярын бичиг**”, “**Албаны төлөө 1, 2, 3**” зэрэг шагнал өгөх тохиолдол цөөнгүй байдаг тухай алба хаагчид бичиж тэмдэглэсэн байна.

Хангалттай бус үнэлгээ авсан бол ямар хариу ажил, арга хэмжээ авдаг тухай тодруулахад алба хаагчдын 26.5 хувь нь шагналд тодорхойлдоггүй, 30 хувь нь сануулдаг, 16.2 хувь нь тодорхой арга хэмжээ авдаггүй гэсэн хариултыг өгчээ.

Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийг төлөвлөгөөг боловсруулах, түүний хэрэгжилтэд хяналт, шинжилгээ хийх, явцын болон эцсийн үнэлгээ хийх, үнэлгээний мөрөөр авч хэрэгжүүлэх ажил, арга хэмжээ зэрэг гүйцэтгэлийн удирдлагын бүхий л явцад тухайн албан хаагчийг оролцуулах, оролцоог хангах асуудал маш чухал юм. Тухайлбал гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийх явцад үнэлгээний тухай, хэрхэн биелэлтийг үнэлсэн тухай зэрэг тодорхой мэдээллийг төрийн албан хаагчид өгдөг байх практик маш чухал асуудал байдаг.

Судалгаанд хамрагдсан алба хаагчдын 47 хувь нь удирдлага гүйцэтгэлийн үнэлгээний тухай тайлбарлаж, харилцан ярилцаж хэлдэг гэсэн нь хангалттай биш үзүүлэлт юм. Иймд энэ чиглэлд анхаарч гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний биелэлт, түүний үнэлгээг хийх явцад харилцан ярилцдаг, тодорхой мэдээ, мэдээллээр цагдаагийн алба хаагчдыг хангадаг байх нь чухал байна.

“Судалгаанд хамрагдсан алба хаагчдын 76 хувь нь ажлын гүйцэтгэл, ажилтны мэдлэг, ур чадварт үндэслэн шагнаж, урамшуулдаг байх гэсэнтэй санал нэг байна.”

Нийт 1471 алба хаагч хамрагдсан судалгаанаас харвал алба хаагчдад нэн шаардлагатай хэрэгцээ бол ажил, ар гэрийн тэнцвэртэй байдлыг хангах, дарга, удирдлагаас цөөн тооны хүнд ачаалал үүрүүлэх бус хамт олноороо ажлын ачааллыг даван туулах, ажлын менежмент хийж ээлжийн амралтаа биеэр эдлэх боломжийг нэмэгдүүлэх, дээд түвшний удирдлагууд алба хаагчдынхаа эрх зүйн байдал, эрх ашгийг хамгаалах, сурч, хөгжих эрмэлзлийг нь дэмждэг байх явдал байна.

Төрийн тусгай албан хаагчид буюу цагдаагийн алба хаагчдыг ажлын гүйцэтгэлтэй нь харьцуулан шагнаж, урамшуулахын тулд юу хийх шаардлагатай вэ? гэх асуултыг алба хаагчдаас асууж, эрэмбэлүүлэхэд дараах үр дүн гарсан.

Хүснэгт 3. Цагдаагийн алба хаагчдыг ажлын гүйцэтгэлтэй нь харьцуулан шагнаж, урамшуулахын тулд хийх шаардлагатай ажил, арга хэмжээг эрэмбэлсэн байдал

Д/Д	Үзүүлэлт	Дугаарлалт				
		1	2	3	4	5
1	Төрийн албан хаагчдын урамшууллын хэмжээг нэмэх (1)	50	14	11	24	18
2	Ажлын гүйцэтгэлтэй нь уялдуулан урамшууллыг ялгаатай олгох (4)	11	34	28	30	14
3	Бүтээлч, идэвх санаачилгыг урамшуулдаг байх (3)	8	34	48	19	8
4	Алба хаагчдаа шударга, бодитой үнэлэх (2)	35	23	22	24	13

5	Алба хаагчдаа урамшуулахдаа алба хаагчдын хүсэлтийг харгалзан үзэж, хэрэгцээнд нь тулгуурлах (5)	13	12	8	20	64
---	--	----	----	---	----	----

Тайлбар: Дээрх хүснэгтээс харвал цагдаагийн алба хаагчид нь дээрх 5 асуудлыг ялгаатай байдлаар буюу 1) Төрийн албан хаагчдын урамшууллын хэмжээг нэмэх, 2) Алба хаагчдаа шударга, бодитой үнэлэх, 3) Бүтээлч идэвх санаачилгыг урамшуулдаг байх, 4) Ажлын гүйцэтгэлтэй нь уялдуулан урамшууллыг ялгаатай олгох, 5) Алба хаагчдаа урамшуулахдаа алба хаагчдын хүсэлтийг харгалзан үзэж, хэрэгцээнд нь тулгуурлах гэж эрэмбэлсэн байна. Түүнчлэн энэхүү үр дүнгээс үзэхэд бүтээлч идэвх санаачилгыг урамшуулдаг байх, ажлын гүйцэтгэлтэй нь уялдуулан урамшууллыг ялгаатай олгох гэдэг нь нэг түвшний асуудлууд гэдэг нь харагдаж байна.

Цагдаагийн алба хаагчийг ажлын гүйцэтгэлтэй нь уялдуулан шагнаж, урамшуулах нь хэр ач холбогдолтойг харьцуулахад үнэлгээ нь маш сайн, сайн үнэлэгдсэн алба хаагчдын хувьд төрийн албан хаагчдын урамшууллын хэмжээг нэмэх нь маш их чухал гэж үзсэн.

ДҮГНЭЛТ

Судалгааны үр дүнгээс харвал ажлын гүйцэтгэл сайжрах тусам урамшуулах боломж нэмэгдэнэ, урамшуулал оновчтой байх тусам ажлын гүйцэтгэл ч тодорхой түвшинд сайжирдаг байна. Гэхдээ урамшууллын хэлбэрүүдээс түлхүү мөнгөн шагнал олгодог урамшууллын цөөн хэлбэр байгаа нь дутагдалтай тул үүнийг нэмэгдүүлэх, алба хаагчдын хүсэл, эрэлт, хэрэгцээнд тулгуурлан бусад хэлбэрийн буюу материаллаг бус урамшууллыг ч практик ашиглах хэрэгцээ шаардлага байна.

Тодруулбал урамшууллын бусад олон хэлбэрийг ашиглахгүй байгаагаас шалтгаалан бусад алба хаагчийн хүлээлтэд хүрэхгүй, гүйцэтгэл хүссэн хэмжээнд сайжрахгүй байх магадлалтай байна.

Өнөөдөр практикт урамшууллын бусад хэлбэрийг ашиглавал алба хаагчдын бусад хэрэгцээ хангагдан гүйцэтгэл ч урт хугацаанд, тогтмол сайжрах боломжтой. Үүний нэг нотолгоо нь ажилласан жилээс шалтгаалан хэрэгцээ хангагдаж байгаа үр дүн гарсан.

Монгол Улсын Иргэн цагдаагийн албанд орохдоо: “Монгол Улсын иргэн би цагдаагийн албанд ажиллахдаа Монгол Улсын Үндсэн хууль, бусад хууль, албан хаагчийн ёс зүй, сахилга, албаны нууцыг чанд сахин, чин шударгаар ажиллаж, шаардлага гарвал амь биеэ үл хайрлан зүтгэхээ батлан тангараглая. Би энэ тангарагаасаа няцваас хуулийн хариуцлага хүлээнэ.” гэж тангараг өргөдөг. “Нийтийн албанд нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлыг зохицуулах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх тухай хууль”-иар төрийн албан хаагч хувийн ашиг сонирхлоос болж нийтийн эрх ашгийг хохироохгүй байх зохицуулалттай.

Тодруулбал алба хаагчийн тэргүүн чухал асуудал бол ажил үүрэг хэдий ч бид алба хаагчдыг урамшуулж, идэвхжүүлэхдээ хэрэгцээ, сонирхолд нь үндэслэдэг байх ёстойг судалгааны тодорхой үр дүн харуулж байна.

Мөн алба хаагчдад нэн шаардлагатай хэрэгцээ бол ажил, ар гэрийн тэнцвэртэй байдлыг хангах, дарга, удирдлагаас хамт олноороо, багаараа ажлын ачааллыг даван туулах, ажлын менежмент хийж ээлжийн амралтаа биеэр эдлэх боломжийг нэмэгдүүлэх, дээд түвшний удирдлагууд алба хаагчдынхаа эрх зүйн байдал, эрх ашгийг хамгаалах, сурч, хөгжих эрмэлзлийг нь дэмждэг байх явдал байгааг онцлох нь зүйтэй.

Ашигласан материал

- Алтанцэцэг, Т., Насанбаяр, Ө. (2019). Удирдлагын сэтгэл зүй. Улаанбаатар.
- Ариунаа, Б. (2016). Төрийн албан хаагчдын ажлын сэтгэл ханамж ба бүтээмжийн харилцан хамаарал. Улаанбаатар.
 - Баатартогтох, Ц. (2012). Нийгмийн шинжлэх ухааны судалгааны арга зүй. Улаанбаатар.
 - Баярмаа, Д. (2012). Маркетинг онол, хэрэглээ. Улаанбаатар.
 - Даваадулам, Ц. (2010). Засаглалын үзэл баримтлал, нэр томъёоны тайлбар толь бичиг. Улаанбаатар.
 - Дэлгэржаргал, Ц. (2014). Төрийн албан хаагчдын сэдэл ба шинэчлэгч зан үйлийн харилцан нөлөөлөл. Төрийн захиргаа сэтгүүл. Улаанбаатар.
 - Монгол Улсын Засгийн газар. (2021 оны 11 02). Монгол Улсын Засгийн газар. Ухаалаг засаглал: <http://igovernment.mn/docs/190-ээс> Гаргасан.
 - Монгол Улсын Засгийн газрын 218-р тогтоол. (2020). Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам. Улаанбаатар.
 - Одгэрэл, Б. (2015). Төрийн албан хаагчийн ажлын үр дүнд урамшууллын үзүүлж буй нөлөөлөл. Улаанбаатар.
 - Оедековен, О., Алзахгүй, В., Лавренз, Ж., Роббинс, Д. (2014). Манлайллын үндэс. Улаанбаатар.
 - Отгонбаяр, Н. (2020). Төрийн захиргааны орчин үеийн онол, үзэл баримтлалууд. Улаанбаатар хот: Улс төрийн боловсролын академи.
 - Төрийн албаны зөвлөл. (2008). Монгол Улсын Төрийн албаны төлөвшил. Улаанбаатар.
 - Төрийн албаны зөвлөл. (2008). Төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийг удирдахуй. Улаанбаатар.
 - Төрийн албаны зөвлөл. (2012). Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн үйл ажиллагааны үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлж дүгнэх журам. Улаанбаатар.
 - Төрийн албаны тухай хууль. (2017). Улаанбаатар.
 - Увш, П., Хэрлэн, Б. (2017). Байгууллагын зан үйл. Улаанбаатар.
 - Удирдлагын академи. (2017). Менежмент. Улаанбаатар.
 - Удирдлагын академи. (2017). Төрийн захиргааны байгууллага дахь гүйцэтгэлийн удирдлагын хэрэгжилт. Улаанбаатар: Мөнхийн үсэг ХХК.
 - Хэрлэн, Б. (2008). Удирдах эв дүй . Улаанбаатар.
 - Цагдаагийн албаны тухай хууль. (2017). Улаанбаатар.
 - Цагдаагийн ерөнхий газар. (2021 оны 11 15). Цагдаагийн ерөнхий газар. Үндсэн сайт: <https://police.gov.mn/p/752-ээс> Гаргасан
 - Цэнд, Н., Батхүрэл, Г., Шуурав, Я., Пүрэвдагва, Х., Цэцэгмаа, Ц. (2013). Менежмент сурах бичиг. Улаанбаатар.