

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УХААЛАГ БОДЛОГООР ДАМЖУУЛАН УХААЛАГ ТӨРИЙГ ХӨГЖҮҮЛЭХ НЬ

Ян Цыков*

***Abstract:** This paper underlines the interactive arrangement of the different controlling resources towards the achievement of Smart State and its capacity development. The controlling resources includes the staff of the public administration that has close relationship to the citizens and the implementation of Smart State goals through the development of smart personal policies. The smart personal policy is directly relate to government administrative staff who ensure the needs and the wellbeing of citizens. Therefore, the adequate personal policies are particularly important to fulfill the citizen oriented mechanism. Furthermore, the vertical division talks about the relationship and responsibilities between local and higher levels of administration that focus on decentralization. The type of decentralization is Self-Government at the local level and its ability to regulate the allocation of resources under own responsibility and the interest of local population. The horizontal division relies on the tasks and the responsibilities of administrative staff that controlled by local citizens. The smart personal policy contributes to an effective public service through the understanding of integral part of professional administration and value-oriented employee awareness.*

***Key words:** Controlling Resources, Designing Capacity Development, Vertical and Horizontal Division, Self-Government, Allocation Resources*

* * *

Чадавхиа бэхжүүлэх хүрээнд тэдгээр нөөцийн эх үүсвэрийн зохицуулалтын хэлбэр, тохиргооны хувьд нэг дэх, хоёр дахь эсвэл гурав дахь хэмээн үүрэг ролийн хувьд эрэмбэлэх бололцоогүй юм. Харин юу чухал вэ гэвэл эдгээр ялгаатай хяналт бүхий нөөц эх үүсвэр хоорондын харилцан шүтэлцээ, зохицлыг зүй зохистой уялдуулах явдал юм. Хяналтыг хэрэгжүүлж болох олон нөөцийн хувьд бол төрийн захиргааны удирдлагаар дамжуулан иргэдийн хувьд ээлтэй мөн тэдэнд ойр байх үүргийг голчлон гүйцэтгэж байдаг хүний нөөц, хүн хүчийг чухалчилмаар байна. Жишээлбэл, иргэдийн эрэлт, хэрэгцээг хэрхэн хангах мэдлэг, мөн чадавхи бүхий сайн бэлтгэгдсэн ажиллагсад нь санхүүгийн хязгаарлагдмал нөөцтэй хэдий ч сайн үр дүнд хүрэх боломжтой. Нөгөө талаас, хэрэв ажилтнууд тааруу бол их хэмжээний мөнгө байгаад ч туслалцаа үр дүн багатай байх болов уу. Чадавхийг бэхжүүлэх үйл явцад хүний нөөцийн асуудал амин чухал үүрэгтэй.

“Ухаалаг төрийг” бий болгохын тулд “хүний нөөцийн ухаалаг бодлого” хэрэгтэй гэх бодлогын цаад утгыг би ихээхэн цогц, нэгдмэл байдлаар ойлгон харж байна. Төрийн захиргааны ажилтнуудыг сонгох, тэдний цаашдын сургалт, мэргэжил дээшлүүлэх, цалин зэрэг асуудал нь бүгд чухал ач холбогдолтой тул бид эдгээр асуудлыг мөн авч үзэх нь зүйтэй. Түүнчлэн өөрийн хэлж буй санааг илүү

* Профессор, СЕРА, ХБНГУ

өргөн утгаар нь тайлбарламаар байна. Ардчиллын хувьд төр засаг ба захиргаа нь өөрсдөө асуудлыг шийдвэрлэх төгсгөл шат бус харин зөвхөн иргэдийн эрх чөлөө, үзэл бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх эрхийг баталгаажуулах болон тэдний амьдралын суурь үндсэн хэрэгцээгээ хангахад дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор л оршиж байдаг.

Дарангуйллын дэглэм ч өөрийн засаглалынхаа хүсэл зорилгоо хэрэгжүүлэхийн тулд сайтар бэлтгэгдсэн хүний нөөцөөр дамжуулан үйл ажиллагаа нь жигд хэрэгжиж байдаг захиргаадалтын аппаратыг тушаал, заавраа хэрэгжүүлүүлэхээр ашигладаг. Харин ардчиллын өмнө тулгарч байдаг сорилт бол захиргаа, удирдлагынхаа ажиллагсдын чадавхийг дээшлүүлэх замаар тэдний үр ашигтай ажиллагааг дэмжихийн хамт иргэдийн хэрэгцээ, шаардлагад тэргүүлэх ач холбогдол өгч байхыг баталгаажуулахад оршино. Түүнчлэн захиргааны ажилтнуудын хувьд өөрсдийн үүрэг, даалгавраа нийгмийн хариуцлагаа ухамсарлан хэрэгжүүлэх, иргэдийн үнэлгээ, дүгнэлт болон хяналтын механизмын хэрэгжилтийг давхар хангахад чиглэгдэнэ.

Эдгээр нөхцөлүүд миний хийж буй дүн шинжилгээнд ямар тодорхой үр нөлөөг үзүүлж байна вэ гэвэл амьдрал дээр өдөр иргэдтэй тутам харьцаж байдаг захиргаа, удирдлагын тэр түвшинд нийцсэн хүний нөөцийн бодлогод онцгойлон анхаарал хандуулах нь зүйн хэрэг болж байна. Энэ бол төрийн захиргааны төв байгууллага буюу яамд болон тэдний харьяанд ажилладаг байгууллага бус харин орон нутгийн түвшний байгууллага юм. Гэсэн хэдий ч хэрэв орон нутгийн захиргааны хувьд иргэдэд хүрч ажиллуулахад дэмжлэг болж байдаг захиргааны үүрэг функцийг хэрэгжүүлэх хариуцлагыг орон нутгийн захиргааны түвшинд олгоогүй тохиолдолд орон нутагт хамгийн шилдэг хүний нөөц ажиллаж байсан ч үр өгөөжтэй ажиллаж чадахгүйд хүргэнэ. Хоёрдугаар хэсэгт орон нутаг ба түүнээс дээд түвшний захиргаа, удирдлагын хоорондох үүрэг даалгавар болон хариуцлагын босоо түвшний хуваарилалтын асуудлыг товч хөндөнө. Харин илтгэлийнхээ гурав дахь хэсэгт орон нутгийн захиргаанаас иргэдэд чиглэсэн хариуцлагатай үйл ажиллагааг хэрэгжүүлж байхад иргэд мөн адил тодорхой хариуцлагатай үйл ажиллагааг шаардах чадавхитай байхыг шаардаж байдаг тул орон нутгийн түвшин дэх үүрэг даалгавар болон хариуцлагын хэвтээ тэнхлэгийн хуваарилалтын асуудлыг хөндөнө. Харин үүнтэй уялдуулан илтгэлийн дөрөвдүгээр хэсэгт удирдлагын түвшинд боловсон хүчнээс хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа болон иргэдээс ирэх үнэлэлт, дүгнэлт хоорондын харилцан хамаарлыг хангаж байх захиргаа удирдлагын зохион байгуулалтын талаар тайлбарлана. Ингээд илтгэлээ орон нутгийн түвшин дэх үр дүнтэй нийтийн үйлчилгээний гол бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн хөндөөд өөрийн дүгнэлтийг танилцуулахыг хүсч байна.

2. Үүрэг даалгавар, хариуцлагын босоо тэнхлэгийн хуваарилалт

Өмнө дурдсанчлан, орон нутгийн түвшинд нийтийн үйлчилгээний үр өгөөжтэй, хариуцлагатай үйлчилгээг үзүүлэх нэг үндсэн нөхцөл бол энэ түвшинд аль болох олон үүрэг хариуцлагыг оногдуулах явдал гэж үзэж байна. Германы төрийн захиргааны хийц бүтцэд тулгуурлаж байдаг зарчим бол маш хүчтэй,

холбооны төвлөрлийг зорилготойгоор сааруулах зарчим гэж хэлж болно. ХБНГУ-н Үндсэн хуулинд орон нутгийн захиргааны нэгдмэл цогц хариуцлага хэмээх үүрэг хариуцлагын талаар маш тодорхой тусгасан байдаг. Энэ зарчим юуг илэрхийлдэг вэ гэвэл төрийн захиргаа бус харин орон нутгийн захиргаа нь орон нутгийн ард иргэдийн сэтгэл санааг зовоож буй асуудлын хариуцлагыг шууд хүлээнэ хэмээн заасанд оршдог. Германд орон нутгийн түвшинд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа өндөр хариуцлагатай дагуулдаг бөгөөд үүнийг Орон нутгийн өөрийн удирдлагын Европын дүрмийн 3 дахь зүйл, мөн НҮБ-ХАБИТАТ ба Дэлхийн хотуудын холбоо болон Орон нутгийн удирдлагын зохицуулах байгууллагын хамтарсан санаачилга болох Орон нутгийн өөрийн удирдлагын Дэлхийн дүрмийн 3-р зүйлийн дагуу хэрэгжиж байдаг. Энэ дүрэм нь ихээхэн өргөн хүрээний “өөрийн удирдлагын” талаар өгүүлдэг ба үүнд орон нутгийн эрх бүхий байгууллага нь “нийтийн үйл хэргийн дийлэнх хувийг өөрийн хариуцлагын дор зохицуулах ба удирдлагаар хангаж гагцхүү үүнийг хэрэгжүүлэхдээ орон нутгийн хүн амын сонирхолд нийцүүлэн” ажиллах эрх мэдэл ба чадавхийн талаар тусгажээ. Харин ийм удирдлагыг орон нутгийн эрх бүхий байгууллага нь өөрийн санхүүгийн бие даасан буюу төв засгийн газраас үл хамаарах байдал, мөн нөөц эх үүсвэрийг хуваарилахтай холбоотой шийдвэр гаргах орон нутгийн төлөөллийн эрх мэдэлгүйгээр хэрэгжүүлэх боломжгүй билээ.

Орон нутгийн түвшинд боловсон хүчин авч ажиллуулж ирсэн Германы туршлага юу өгүүлсэн бэ гэвэл орон нутгийн захиргааны байгууллагууд нь мэргэшсэн, хариуцлагатай ажилтныг зөвхөн тэдэнд өргөн хүрээний үүрэг даалгавар хэрэгжүүлэх өөрийн хариуцлага хүлээлгэсэн, ингэхдээ дээд түвшний байгууллагын зүгээс тэдний ажил үүргийг булаан авч хэрэгжүүлнэ гэсэн айдасгүй байх тийм л тохиолдолд авч ажиллуулах боломжтой гэдгийг харуулсан байна. Орон нутгийн захиргааны байгууллагуудыг хүчирхэгжүүлэхийн тулд үндэсний төв ба орон нутгийн байгууллага, институцийн үүрэг хариуцлага, эрх мэдлийг нухацтай, нөгөөтэйгүүр ойлгомжтой хувиарлахыг шаарддаг. Үүнд гагцхүү засаглал хоорондын дотоод удирдлагыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх л амин чухал ач холбогдолтой. Иймэрхүү тодорхой хуваарилалтгүйгээр хариуцлагыг хангалттай хэмжээнд баталгаажуулах боломжгүй юм.

Сайн удирдагч нар хариуцлагатай байхыг хүсдэг. Өнгөрсөн хугацаанд миний бие орон нутгийн болон захиргааны олон шинэчлэлийг боловсруулж ажиллаж ирсэн ба тун ойромгхон засгийн газраас бас нэг шинэчлэлийн бэлтгэлийг хангах даалгаврыг аваад байна. Эдгээр бүх тохиолдлуудад учирч байсан нэг гол сорилт бол үүрэг, даалгаврыг хуваарилах явцад орон нутгийн түвшинд гүйцэтгэх боломжтой бүх л ажлыг тэдэнд оногдуулах, улмаар сайн хүний нөөц ажиллуулах боломжийг олгох үүднээс шаардлагатай санхүүжилтийг олгох замаар тэдгээр түвшинд дэмжлэг үзүүлэх ажил байж ирэв. Нийтийн удирдлагын анхан шатны түвшинд шилдэг удирдагчдыг ажиллуулах нь зүйтэй. Захиргааны байгууллагын хувьд баримтлах нэг суурь зарчим бол нэг талаас хөгжлийн стратеги, төлөвлөлтийг боловсруулах, нөгөө талаас тэдгээрийн хэрэгжилтийг хангах хоёрыг зааглах асуудал юм. Стратегийн зорилтуудыг сайн тодорхойлж чаддаг авьяастай нэгэн бол

захиргааны ажилд төдийлөн сайн тохирохгүйтэй адил мөн эсрэгээр нь хэн сайн захиргааны ажилтан бэ гэдгийг харгалзах ёстой. Яам, захиргааны төв нэгжийн хувьд эрх мэдэл олгох, хуваарилах г.м. хэрэгжилтийн үүргийг хүлээх хэрэггүй юм. Тэд бол стратегийн удирдлагаар хангах, хяналтын үүрэг функцийг хэрэгжүүлэх зэрэг хариуцлагыг хүлээвэл зохино. Ингэж байж л орон нутгийн засаг, захиргааг хүчирхэгжүүлэх боломжтой.

3. Үүрэг даалгавар, хариуцлагын хэвтээ тэнхлэгийн дагуу хуваарилалт

Иргэдтэй шууд харьцаж байдаг орон нутгийн байгууллагын удирдах зөвлөлийг иргэд сонгодог байлаа ч гэсэн энэ нь захиргааны ажилтан иргэдийн өмнө хариуцлагатай ажиллана гэсэн баталгаа биш. Өөрийн хариуцлагын хүчтэй ухамсрыг ардчиллын бодит төлөөлөлгүйгээр буй болгох боломжгүй билээ. Төрийн захиргааны төв байгууллагуудын бүтцийг орон нутгийн захиргааны түвшинд мөн адил хуулбарлаад л эрх мэдлийн хуваарилалтыг хэрэгжүүлэх боломжтой гэж ойлгож болохгүй. Харин орон нутгийн иргэдийн шууд сонгуулиар сонгогддог холбогдох төлөөллийн байгууллага байхаар зохион байгуулах нь зүйтэй.

Үүний өмнө би Германд орон нутгийн ба захиргааны шинэчлэлийг хэрэгжүүлэхдээ орон нутгийн түвшин дэх захиргааны нэгжүүдийг хэмжээг нухацтай авч үзэх, ингэхдээ хангалттай түвшинд үүрэг даалгавар хэрэгжүүлэх эрх мэдэл, хариуцлагыг оноох байдлаар мэргэшсэн хүний нөөцийг орон нутгийн албан тушаалд хүрэлцээтэй тоогоор авч ажиллуулах сонирхлыг нь буй болгож байж л хэрэгжих баталгаа болно гэж хэлмээр байна. Үүнийг хэрэгжүүлэхийн тулд ажиллагсдын орон тооны хуваарилалт хангалттай түвшинд байх нөхцөлийг хангах нь чухал ач холбогдолтой. Эс тэгвээс сэдэлжүүлж байдаг чухал хүчин зүйл байхгүй байх болно. Нөгөөтэйгүүр, орон нутгийн захиргааны байгууллага мөн тодорхой зааг хэмжээтэй байх шаардлагыг мөн хэрэгжүүлэхийг мартаж болохгүй. Ингэхдээ хэт их орон тоо бүхий нэгж байгуулахгүй байх зарчмаа умарталгүйгээр зохицуулах боломжтой гэж үзэж байна. Иргэдэд хүртээмжтэй байх асуудал газар зүйн хэмжүүрийг харгалзахыг шаарддаг буюу иргэдэд захиргааны байгууллага ойр байх, мөн сонгогдсон орон нутгийн төлөөлөлтэйгөөр хувь хүний хувьд харьцаж байх боломжийг баталгаажуулахыг шаардана.

Хэвтээ тэнхлэгийн хувьд үүрэг даалгавар ба хариуцлагын хуваарилалт нь шууд сонгогдож байдаг орон нутгийн зөвлөл ба засаг захиргааны байр суурь буюу засаг дарга, орон нутгийн захиргаа, удирдлагын байр суурь хоёрын хоорондын харилцааны тусгал болж илэрч байдаг. Энэ талаас нь авч үзвэл дэлхий дээр олон тооны харилцан адилгүй тогтолцоо хэрэгжиж байна. Харин тэдгээрийн хоорондын гол үндсэн ялгаа нь засаг даргаа хэрхэн яаж сонгодог, иргэдийн шууд сонгуулиар уу эсвэл орон нутгийн зөвлөлийн шийдвэрээр, эсвэл төрийн төв байгууллага юм уу орон нутгийн засаг захиргааны байгууллагаас дээрх албан тушаалд томилогдож байна уу гэдгээрээ ялгаатай байна. Үүнд мөн түүнчлэн эрх мэдлийн түвшин ямар байна буюу орон нутгийн удирдлагын хариуцлагыг зөвхөн засаг дарга хүлээж байна уу эсвэл зөвхөн дээрээс өгсөн тушаал, шийдвэрийг дагаж хэрэгжүүлэх

үүрэгтэй юу, эсвэл орон нутгийн зөвлөл засаг даргыг хөндлөнгөөс хянаж байн уу, үгүй бол засаг дарга өөрөө зөвлөлөө ажиллуулж байна уу зэрэг нөхцөл нь чухал нөлөөтэй байна. Тогтолцоо нэг бүр өөрийн сул ба давуу талтай бөгөөд тэдгээр нь хэн нэгний үзэл бодол, байр сууринаас ихээхэн хамаарч байна. Төлөөллийн зарчмыг хагуу хэрэгжүүлж байдаг тогтолцоонд орон нутгийн зөвлөлийн үүрэг хариуцлага ихээхэн өндөр тавигдах тул засаг даргын байр суурь зөвлөлийн шийдвэрээс хамааралтай байх нөхцөлийг бүрдүүлнэ.

Германы хувьд Зөвлөл ба Засаг дарга хоёрын хоорондын харилцаа нь төлөөллийн хурал, бүтэц хэр их ач холбогдолтой, чухал вэ гэдгээр тодорхойлогдож байдаг. Засаг дарга нь орон нутгийн захиргааны тэргүүн бөгөөд зөвхөн Зөвлөлийн гаргасан шийдвэрийг мөн зөвлөлийн хяналтан дор хэрэгжүүлэх үүргийг хэрэгжүүлнэ. Засаг даргын томоохон хариуцлага нь зөвхөн өдөр тутмын удирдлагыг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой байх ба энэ нь ач холбогдлын хувьд төдийлөн чухал бус ажил, үүргийг хамарч байдаг. Засаг дарга бол зөвхөн орон нутгийн захиргааны төлөөлөл тул зөвхөн энэ байр сууринаас л өөрийгөө харж байдаг. Харин миний үзэж байгаар, Монголын тогтолцоо нь холимог бүтэцтэй бөгөөд хүчтэй төрийн элементийг илүүтэй тусгасан байна.

4. Иргэдийн хяналт ба нийгмийн хариуцлагаар дамжин хэрэгжих захиргаа удирдлагын хариуцлага

Өмнө нь дурдсанчлан ардчиллын хувьд захиргааны ажилтнууд ба иргэдийн ашиг сонирхол хоёрын хоорондын шүтэлцээ, мөн түүнчлэн орон нутгийн иргэдэд хандах нийгмийн хариуцлага зэрэг нь түүний салшгүй бүрэлдэхүүн байна. Энэ шүтэлцээ хоёр талтай: нэг талаас хяналтын механизмуудыг хэрхэн институтчилсэн байна, нөгөө талаас төрийн албан хаагчдын тулгуур үүрэг болох иргэдийн эрх ашгийг хэрхэн хангаж ажиллах вэ хоёр юм. Захиргааны ажилтнуудын хяналт ба иргэдийн зүгээс тавьж байдаг хариуцлагын шаардлага хоёрыг гурван арга замаар биежүүлэх боломжтой: орон нутгийн сонгуулиар, иргэдийн оролцоонд тулгуурлаж мөн нийгмийн хариуцлагын хэрэгслүүдээр дамжуулан хэрэгжүүлэх боломжтой.

Орон нутгийн сонгуулийг эхлээд авч үзье: орон нутгийн захиргааны үйл ажиллагаанд иргэдийн зүгээс хэрэгжүүлж байдаг хяналтын Герман загвар нь гурван тулгуур баганад түшиглэж байдаг: Нэн тэргүүнд иргэдээс сонгогддог зөвлөл буюу хамгийн чухал, томоохон асуудлуудын талаар шийдвэр гаргах үүрэг бүхий захиргааны бүтэц ба түүнээс гарсан шийдвэрийг захиргааны ажилтнууд даган мөрдөж буйгаар тодорхойлогдоно. Хоёр дахь тулгуур нь захиргааны тэргүүн болох Засаг даргыг шууд сонгуулиар сонгоно. Ингэснээр иргэд дараагийн сонгуулиар засаг захиргааны үйл ажиллагааны үнэлгээ болгож Засаг даргад хариуцлага тооцох боломжийг олгож байна. Гуравдугаарт: захиргаа, удирдлагын үйл ажиллагааны улс төрийн хариуцлагыг төрийн албан хаагч хувь хүний хувьд бус харин орон нутгийн Зөвлөл ба Засаг дарга хариуцаж байдагт оршдог.

АНУ зэрэг зарим ардчилсан улс оронд Германаас өөр олон албан тушаалтныг иргэд шууд сонгодог тогтолцоо хэрэгжиж байдаг. Олны сайн мэддэг жишээ гэвэл орон нутгийн цагдаагийн дарга, шериф зэргийг сонгож байна. Ингэснээр эдгээр сонгогдсон албан хаагчид аливаа улс төрийн нам болон лобби бүлэглэлийн нөлөөнд орохгүй байх нөхцөлийг бүрдүүлдэг. Тиймээс ч тэд өөрсдийн үүрэг хариуцлагыг бие даан хэрэгжүүлэн зөвхөн сонгогчдын өмнө хариуцлагаа хүлээдэг. Германы өнцгөөс авч үзэх юм бол практик дээрх хэрэгжилтийн нэг тал болох сонгогдсон албан хаагчид нь бүх иргэд бус харин зөвхөн өөрийг нь сонгосон сонгогчдын өмнө хариуцлага хүлээх тал нь асуудал үүсгэх талтай. Удирдлагын ерөнхий төлөв байдлын төлөө үүрэг хариуцлага хүлээх Засаг даргыг сонгохтой харьцуулахад дээрх тохиолдол нь үүрэг функцтэй холбоотой ажил, үүргээ хэрэгжүүлэхтэй бас холбогдож байна. Тиймээс сонгуулийн компани өрнүүлэн цагдаагийн даргыг сонгох явдлыг Германд хэрэгжинэ гэж бодох ч хэрэггүй юм.

Захиргааны ажилтнуудын хяналтыг мөн хариуцлагатай байх иргэдийн шаардлагыг хэрэгжүүлэх хоёр дахь арга зүй нь орон нутгийн захиргаа илүү хариуцлагатай байхад хувь нэмэр болохуйц хэд хэдэн нэмэлт оролцооны хэрэгсэл байдагт тодорхой асуудлаар иргэдийн санал хураах зэрэг арга хэмжээний хамт орон нутгийн түвшинд төлөөллийн ардчиллыг хүчирхэгжүүлэхэд чухал ач холбогдолтой байдаг. Тухайлбал, нэг тод жишээ бол оролцоонд тулгуурласан төсөвлөх үйл явц байна. Эдгээртэй холбоотой асуудал, боломж зэргийн талаар дэлгэрүүлж ярих бололцоо хомс байгааг ойлгох байх. Сүүлийн хэдэн жилийн турш би иргэдийн оролцоог сайжруулах асуудлаарх парламентийн комиссийн гишүүнээр ажиллаж ирсэн тул би энэ туршлагаа ганцхан зүйр цэцэн үгээр л илэрхийлэх боломжтой гэж үзэж байна. Тэр нь “Буруутгах зэтгэр жижиг зүйлд оршдог” (махчилбал) буюу Долоо хэмжиж нэг огтол гэж утгачилж ойлгож болно.

Төгсгөлд нь гурав дахь буюу сүүлийн үеийн олон улсын түвшинд ихээхэн идэвхтэй шүүн хэлэлцэгдэж байгаа диагональ нийгмийн хариуцлагын талаарх үзэл баримтлалын талаар хөндье. Үүгээр хөндлөнгийн хяналт нь захиргаа, удирдлагын ажилтнуудын хянах гэсэн гадны сэдэл гэсэн сөргөлдөх байр сууринаас хяналтыг харах бус харин удирлагын ажилтнууд болон иргэд хоорондын хамтын яриа хэлэлцүүлгийн нийтлэг талбарыг буй болгоход ашигладаг хэрэгсэл гэж ойлгодог. Дэлхийн банкны зүгээс нийгмийн хариуцлагыг иргэдийн оролцоонд тулгуурласан аргачлал талаас тодорхойлж иргэд болон иргэний нийгмийн байгууллагууд хариуцлагыг хэвшүүлэх зорилгоор шууд болон шууд бусаар оролцохыг хамааруулж байна. Үүнийг хэрэгжүүлэхдээ, иргэд болон иргэний нийгмийн байгууллагуудыг төрийн байгууллагад ажиллах хороо, комиссийн бүрэлдхүүнд оролцуулах замаар төрийн байгууллагын хяналтын дотроос нь хэрэгжүүлэхэд голлон хандаж байна.

5. Орон нутгийн түвшин дэх үр дүнтэй төрийн үйлчилгээний бүрэлдхүүн элемент

Хүний нөөцийн ухаалаг бодлого буюу орон нутгийн түвшинд иргэдэд ойр, бүтээмжтэй төрийн үйлчилгээг хүргэхэд хувь нэмэр оруулахуйц бодлогын талаар та бүгдтэй санал бодлоо хуваалцахын өмнө анхаарлыг тань зарим соёл уламжлалын онцлог нөхцөлд хандуулахыг хүсч байна. Орон нутгийн захиргаа алслагдсан нийслэлд байгаа төв захиргаа гэхээсээ илүүтэй соёл, уламжлал илүү нөлөө үзүүлж байдаг. Тэгсэн хэдий ч, төрийн үйлчилгээг хүргэхдээ зарим нэмэлт чухал бүрэлдхүүнийг сайтар харгалзан бүтэц, тогтолцоондоо суулгах нь зүйтэй. Хэд хэдэн улсын жишээн дээрээс дүгнэхэд нийтлэг байдаг нэг асуудал бол дотоодын нэг ижил хөрсөн дээр хэд хэдэн өөр тогтолцоог нийлмэл байдлаар хэрэгжүүлэх оролдлого юм. Хөгжиж буй олон улс орнууд энэ аргачлалыг практик болгож байдгийг би сайтар ойлгож байна: “Дэлхийн эргэн тойронг харж судлаад ялгаатай өөр тогтолцоонуудаас шилдэг гэсэнээ бид авч хэрэгжүүлэе” гэсэн сэдэл байдаг. Зарим тохиолдолд энэ хэрэгжиж болох талтай ч олонх жишээг үзвэл энэ аргачлал нь захиргааны ажиллагсдын хувьд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны хүрээнд тууштай бус болон тодорхой бус байдал үүсэхэд хүргэдэг. Захиргааны соёл уламжлалын талаар судалгаачид “хууль зүйт” соёл бүхий удирдлагын захиргаа нь хүчтэй дүрэм, журамд хөтлөгдөж байдаг гээд “удирдан чиглүүлэх” захиргааны соёлд тулгуурласан Төрийн шинэ удирдлага хэмээх удирдлага хоорондын хэрэгсэл хоорондоо зөвхөн багавтар түвшинд зохицон таарч буйг онцолж байна.

Хүний нөөцийн бодлогыг хэрэгжүүлэх явцад харгалзах зарим бие даасан алхмуудын талаар та бүгдэд танилцуулья. Профессор Кудо, профессор Прасоёо нарын зүгээс энэ хэлэлцүүлэгт ажиллагсдын мэргэжлийн ур чадварын асуудлыг гол нөхцөл болгон хөндөх болов уу. Захиргааны хувьд стратегийн хувьд тодорхойлсон ажил, даалгаврыг хэрэгжүүлэхийн тулд зайлшгүй сайтар мэргэшсэн хүний нөөцтэй байх шаардлага тулгарна. Шилдэг төгсөгчид ажилд орж байхын тулд захиргааны ажил тэдгээрийн сонирхлыг хангалттай татахуйц байх ёстой. Төрийн захиргааг хөгжүүлэхийн тулд аливаа улс орны судалгаа, хөгжлийн болон сургалтын байгууллагууд хангалттай тооны сайтар бэлтгэгдсэн төгсөгчдийг бэлтгэх асуудал чухлаар тавигдана. Тийм учраас, МУИС-ийн Нийтийн удирдлагын магистрын хөтөлбөр нь тэрхүү өрнүүн эрэлтэд сайтар нийцэх гэж хичээж буйг бүх талаар талархан хүлээж авмаар байна.

Төрийн албанд зүтгэх сонирхолтой, басхүү сайтар бэлтгэгдсэн өргөдөл гаргагчид хангалттай байх нөхцөл бол зоосны зөвхөн нэг тал билээ. Төрийн албанд ажилд орохоор горилогчид нь зөвхөн өөрсдийн мэргэжлийн ур чадвар болон нээлттэй, өрсөлдөөнд суурилсан ажилд орох үйл явцад тулгуурлан сонгогддог байх нь маш чухал. Улс төрийн хамгаалал, танил тал, хувийн давуу байдал олгох зэрэг нь хүмүүсийг ажилд авахад огтоос нөлөөлөх ёсгүй. Төрийн үйлчилгээтэй холбоотой бүхий л хууль тогтоомжид энэ нь тусгалаа олсон ч, Германд тэр бүү хэл энэ нь Үндсэн хуулиар зохицуулагдаж байдаг ч, хууль тогтоомж дангаараа хангалтгүй юм. Тиймээс ажилд авах үйл явц зөвхөн нэг менежерийн шийдвэрийн дагуу хэрэгждэг

бус харин хэд хэдэн хэлтэс, газар болон албан тушаалтныг оролцуулсан ил тод үйл явц байхын сацуу эцсийн сонголтыг хийхдээ бичгээр үндэслэлийг авч байх, хожим нь шаардагдвал шүүхийн хяналтыг давахуйц байх нь зүйд нийцнэ.

Төрийн захиргааны ажилтнуудыг ард иргэдийн хүлээлтэд аль болох бүрэн хэмжээнд нийцүүлэх үүднээс хүн амыг эн тэнцүү төлөөлөхүйц байхаар захиргааны ажилтнуудыг бүрдүүлэхийг зөвлөдөг. Тиймээс ч, хэрэв эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн мэргэжлийн түвшин адил байх тохиолдолд Германд эмэгтэй хүний эхлээд ажилд авдаг. Тиймээс одоогоор Германы төрийн албан хаагчдын 50 хувийг эмэгтэйчүүд эзэлж байна.

Төрийн албанд шилдэг хүмүүсийг авах сонирхлоо урьтал болгон төрийн байгууллагууд зөвхөн залуу төгсөгчдөд анхаарч төвлөрөх ёсгүй. Тусгаарлагдсан буюу зөвхөн өөрийн дотоот зохицуулалтаар шийдэгдэж байдаг тогтолцоо буюу тухайлбал, хөдөлмөр эрхлэлтийн өөр салбар, ялангуяа, бизнесийн болон иргэний нийгмийн байгууллагын зүгээс хүмүүс авч ажиллуулдаггүй, “өлгийтэйгөөсөө үхэх хүртэл нь” ажиллуулах загвар нь тогтонги, уян хатан бус болдог. Үүнтэй холбогдуулан Герман улс сүүлийн жилүүдэд ахмад насны мэдлэг, туршлагатай хүмүүсийг төрийн албанд авч ажиллуулах тал дээр ихээхэн хүчин чармайлт гаргаж байна. Үүний адил, төрийн албыг орхин хувийн хэвшилд орж ажиллах хүсэлтэй хүмүүст ямар нэгэн саад тавьж болохгүй. Энэ бүх зүйл төрийн алба ухаалаг хүмүүсийн үнэхээр сонирхолыг татахуйц талбар байх урьтал нөхцөл хангагдсан тохиолдолд биелнэ. Сэдэл, тэмүүлэлтэй холбогдуулан судлаачид хэд хэдэн өгөгдөл үзүүлэлт шаардлагатайг тодорхойлсон талаар одоо хөндөн танилцуулья. Нэн тэргүүнд, мөнгө буюу цалин хөлс хөндөгдөж байна. Хэрэв мэргэжлийн ур чадвартай хүмүүс төрийн албанаас өөр талбарт илүү ихийг олох боломжтой бол ажил олгогчийн сэтгэл татахуйц түвшин тэр хэмжээгээр доогуур байна. Үүнээс гадна, цалин бага байх тохиолдолд төрийн албан хаагч нь амьдралаа залгуулахын тулд хоёр дахь ажил хийж болж улмаар тэдний ажлын үр өгөөж буурахад хүргэнэ. Түүгээр ч үл барам, цалин багатай ажилтнууд цалин сайтай ажиллагсдаа бодвол авилгал, хахуульд илүүтэй өртөх магадлалтай. Шударга, үр дүнд тулгуурласан цалин хөлс олгох асуудал нь дээрх бодитоор тохиолддог нөхцөлийн адил чухал ач холбогдолтой.

Ажилтны цалин, урамшууллын бүтэц хэр шударга, сэдэлжүүлсэн байдлаар зохицуулагдаж байна гэдэг асуудал л хамгийн чухал шийдвэрлэх асуудлын юм. Ихэвчлэн үндсэн цалин, боломжит урамшуулал болон бонуснаас бүтэж байдаг. Суурь цалингийн хувьд “ижил ажил гүйцэтгэвэл адилхан хөлс төлнө, ялгаатай ажил гүйцэтгэвэл ялгавартай хөлс төлнө” гэсэн зарчимд суурилах нь зөв. Үүнийг хэрэгжүүлэхийн тулд урьтал шалгуурыг боловсруулан дүн шинжилгээ хийх, үнэлгээ өгөх ил тод тогтолцоог хэрэгжүүлэх шаардлагатай. Энэ хүрээнд ялгаатай албан тушаал тус бүрийн хувьд гүйцэтгэх үүрэг даалгаврын стандарт болон тухайн ажил гүйцэтгэл тус бүрт ямар ур чадвар шаардлагатайг тодорхойлсон байна. Ингэснээр цалингийн сүлжээний холбогдох албан тушаалын зэрэглэлийг тогтоох боломжтой. Үүний адил, гүйцэтгэлд тулгуурласан цалингийн шалгуур

мөн адил шударга, ил тод байх ёстой. Ийм бонус нь дээд тушаалын нэг хүний шийдвэрээс хамаарч болохгүй. Шалгуурыг нөхцөлтэй нь уялдуулан тогтоохоос гадна олгох бонусын хэмжээ болон хугацааг зааж өгдөг. Гүйцэтгэлд тулгуурлан цалинжуулах замаар сэдлийг дээшлүүлэхтэй холбоотой эрсдэлийг харуулсан олон тооны судалгааны ажил хийгдсэн байдаг. Ихэнхдээ нэмэлт урамшуулал нь богино хугацааны сэдэлжүүлэх үр нөлөө үзүүлдэг бөгөөд энэ нь маш хурдан замхардаг байна. Мөн түүнчлэн ажиллагсад нь нэмэлт урамшуулалд амархан дасч олгогдож байх ёстой мэт хүлээн авдаг нь тогтоогдсон байна. Ингээд тодорхой ажилтан өөрийн үр ашгийг хязгааргүйгээр дээшлүүлэх боломжгүйн адил үүнд зөвхөн гуравхан боломж байна. Бонусыг зөвхөн нэг л удаа олгож байх. Өөр нэг боломжит хувилбар бол түүнийг үргэлжлүүлэн олгох, гагцхүү алс хэтдээ энэ нь ажиллагсдын урам сэдлийг дээшлүүлдэггүй. Гуравт, урамшууллыг үргэлжлүүлэн олгох боломжтой ба ингэхдээ гүйцэтгэлийн үр дүн сайжраагүй бол түүнийг бууруулах боломжтой. Ингэх тохиолдолд энэ арга хэмжээ нь шийтгэлийн сэтгэгдэл төрүүлэх ба улмаар сэдлийг хөргөхөд хүргэх талтай.

Эдийн засгийн хувийн ашиг олох сонирхол болон орлогоо нэмэгдүүлэх сэдэл зэргийг үл ойшоосон, гагцхүү захиргааны ажилтнууд нь иргэдийн нийтлэг амжиргаанд илүүтэйгүүр санаа тавих үнэлэмж бүхий хөдөлмөр эрхлэлтийн тогтолцоо ихээхэн сөрөг удирдлагын үр дагаварт хүргэх эрсдэлтэй байдаг. Энэ тохиолдолд, ажиллагсад нь ажлынхаа нэмэлт цалин урамшуулал авдаг тэр үйл ажиллагаанд илүүтэй анхаарч өөр бусад үүрэг, хариуцлагаа хайхардаггүй. Улмаар багийн ажиллагаа, шийдэлд чиглэсэн хандлагын оронд мэдлэг монопольчлогдох, мэргэжил нэгтнүүдээ өрсөлдөгч гэж харах хандлага, эрсдэл тулгардаг. Гэлээ гэсэн ч, гүйцэтгэлийн үр дүнд чиглэсэн цалин, хөлсний зарим болон бүх элементээс татгалзана гэсэн үг биш юм. Гагцхүү, ямар төрлийн урамшуулал ямар үр дагавар авчирч болох, мөн түүнчлэн тэдгээртэй холбоотой ямар үр нөлөө дагалдаж болзошгүй талаар сайтар тунгааж шийдвэрлэх нь зүйтэй. Харин ажиллагсдын сэдэлжүүлэх ерөнхий тогтолцооны хүрээнд гүйцэтгэлд тулгуурласан цалин, урамшууллыг ямар арга, хэлбэрээр хийх нь ихээхэн чухал харгалзах хүчин зүйл байх ёстой. Төрийн албан хаагчдын сэдлийг өрнүүлэхэд зөвхөн мөнгөн урамшууллаас гадна өөр бусад хэрэгсэлийг үр дүнтэй ашиглаж болохыг сэдэлжүүлэлтийн сэдвээр хийгдсэн судалгааны ажлууд харуулсан байна. Тэдгээрт, тухайлбал, ажилтны ур чадварт дүйцүүлэн сорьсон ажил даалгавар өгөх, үүнтэй холбоотойгоор илүү хариуцлага оногдуулах зэрэг арга хэмжээг дурьдаж болно. Байнга хүнд бус, сорилт шаарддаггүй ажил гүйцэтгэх нь мэргэжлийн эрүүл ахуйн шинжлэх ухааны хэллэгээр “уйтгартай төлөвт” оруулдаг байна. Ажил дээрээ өөрийгөө сорих боломжгүй ажилтан өөрийг нь чухалчлан хандаггүй гэдэг сэтгэгдэлтэй болдог. Үүний адил, өөрийн ур чадвар болон хариуцлагын дор ажил явуулах боломжгүй төрийн албан хаагч өөрийн дээд удирдлагын зааврыг л хүлээж, хэзээ ч ямар нэгэн санаачилга гаргадаггүй.

Ялангуяа, босоо тэнхлэгийн хувьд явцуу бүтэцтэй орон нутгийн захиргааны ажилтнуудын хувьд цөөн хэдэн албан тушаал эрхлэх боломжтой тохиолдолд хүртэл тэдэнд ажил, мэргэжлээрээ шат ахих боломжийг буй болгож байх ёстой.

Судалгаанаас үзэхэд аливаа хүн илүү ажлын ачаалалтай, илүү үүрэг хариуцлагатай ахисан түвшний албан тушаалд томилох нь цалингийн нэмэгдэл гэхээсээ илүү нийгмийн нэр хүнд талаасаа хувь хүнд илүү ач холбогдолтой нь тогтоогдохын хамт ажилтныг нэг ажлын байран дээр үргэлжлүүлэн ажиллуулан гүйцэтгэлд суурилсан цалин, урамшуулал олгохоос илүү гэдэг нь харагдсан байна. Гагцхүү үүнийг хэрэгжүүлэх зайлшгүй нөхцөл бол гарцаагүй үнэлгээний ил тод тогтолцоо буюу ажилтны гүйцэтгэл, өсөлт хөгжил, шат ахих боломж бололцоо зэргийг бодитойгоор тусгасан байхыг шаардана. Ингэснээр хувь ажилтан өөрийн чадал чансаа болон шат ахих цаг хугацаа зэргийг тооцоолох боломжийг олгоно. Энэ шаардлагыг хэрэгжүүлэхийн тулд хүний нөөцийн хөгжлийн дунд хугацааны стратегийн үзэл баримтлалыг боловсруулах хэрэгцээ тулгарна. Уг баримтлалд улмаар холбогдох захиргааны байгууллагын хэрэгжүүлэх үүрэг, даалгаврын багцыг хүрээлж, түүнийг нь ажиллах боловсон хүчний мэргэжлийн ур чадвар, туршлага болон ур чадвартай холбосон ирээдүйн хөгжлийн төлөвлөлтийг хийдэг. Ингэснээр шаардлагатай сургалтын хэрэгцээ болон бусад арга хэмжээг тогтоох үндэс суурь болохоос гадна хувь ажилтан өөрийн чадавхиа аль болох үр дүнтэй дээшлүүлэх, хөгжүүлэх боломжийг бүрдүүлнэ.

Захиргааны ажилтнуудыг сэдэлжүүлэх өөр нэг чухал хөшүүрэг бол өөрсдийнх нь статус буюу байр суурийн баталгаа, найдваржилтын асуудал байдаг. Тэрхүү баталгаа хэд хэдэн бүрэлдхүүн агуулгатай байдаг. Нэгдүгээрт, найдваржилт гэдэг ойлголтоор хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааны тогтвортой байдлыг илэрхийлдэг. Шинэ засаг, шинэ Засаг дарга гарч ирээд ажилтнуудынхаа голлох хэсгийг солих эрхийг олгож байдаг ажилд ч авна, ажлаас ч хална гэсэн соёлыг хэрэгжүүлэх нь төрийн үйлчилгээний мэргэшил, мэргэшлийн ур чадварыг дээдлэх соёлтой шууд эсрэг харьцаанд буй хандлага юм. Захиргааны ажилтнууд нь засаг төр эсхүл Засаг даргад үйлчилдэг бус нэн тэргүүнд иргэдэд үйлчилж байдаг ажилтнууд. Ажилд авч халж байх нь байгууллагын мэргэжлийн ур чадварын хөгжлийн сулруулахаас гадна ажилтнуудын тогтвортой, найдвартай манлайллыг үгүйсгэдэг. Хоёрдугаарт, албан тушаалын статусын тогтвортой байдал нь захиргааны ажилтнуудын өөрсдийнх нь эрх зүйн баталгаа болж тэдний эрх үүрэг, хариуцлагыг тодорхой зааж өгөхийн хамт шүүхийн өмнө хэрэгжилтийг хангах хөшүүрэг болж байдаг. Төрийн захиргааны сайн ажилтнууд нь дээд тушаалтныхаа боол бус харин нийтийн сайн сайхны төлөө хариуцлагаа ухамсарласан бие даасан хувь хүн болон төлөвшсөн байдаг. Ажилтнууд нь үйлчилгээ үзүүлэхдээ өөрсдийн заавар, дүрмээ дагаж мөрдөх үүрэгтэй ба гагцхүү тэдгээр заавар, дүрэм нь хуулийн хүрээнд байх нөхцөлийг хангасан байх нь зүйд нийцнэ. Хууль зөрчсөн заавар, чиглэлийг биелүүлэхгүй байх эрхийг ажилтан хэрэгжүүлэх ёстой ба энэ эрх, үүргийг харин хуульд тодорхой тусгагдсан байх ёстой. Эрх бүхий байгууллагын удирдлагаар ажиллаж ирсэн туршлагаасаа үзэхэд энэ бол ажилтнуудын гарт буй хурц сэлэм гэж зүйрлэн хэлмээр байна. Германд бас өөр нэг хэлц үг байдаг: “хоёр хуульч байвал гурван өөр байр суурь байна гэсэн үг” гэж. Энэ юу гэсэн үг вэ гэвэл хуулийг өөр өөрийнхөөрөө тайлбарлах боломжийг хэлдэг. Хэрэв би ажилтандаа тодорхой арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэхийг, би

хуульд нийцэж буй учир гэж үзэн, шаардлага тавихад харин ажилтан бичгээр тэрхүү арга хэмжээ нь хууль бус хэмээн нотолж буй тохиолдолд би шийдвэрээ эргэн харахад хүргэнэ. Яагаад гэвэл хэрэв ажилтан зөв байсан тохиолдолд дээд тушаалтан өөрийн өгсөн заавар, чиглэлийнхээ үр дагаврыг хариуцах ёстой болно. Албан тушаалын статусын тогтвортой байдлыг хангаж байдаг гурав дахь бүрэлдхүүн элемент нь төрийн үйлчилгээнд ажиллах хүний ажлын хугацаатай холбоотой байдаг. Сүүлийн үеийн судалгаанаас үзэхэд албан байгууллагад ажилд орж, түүний эрхэм зорилтыг хэрэгжүүлэхэд ажилтнуудыг хөтөлж байдаг өөр нэг сэдэл нь ажлын байртай холбоотой урт хугацааны зорилт, чиглэл, сонирхолтой холбоотойгоор нэмэгдэж байдгыг тогтоогдсон байна. Ахмад ажилтнуудын хувьд өөрсдийн мэдлэг, туршлагын үр шимийг хүртэж чаддаг ба ихэнх тохиолдолд ажилтан нь өөрийн шилдэг гүйцэтгэлийг тодорхой насанд хүрсний дараа гаргадаг байна. Саявтархан Ernst & Young-аас хийсэн нэг судалгаагаар 60 ба түүнээс дээш настай ажиллагсдын ажлын идэвх, санаачилга 30 наснаас доош ажилтнуудтай харьцуулахад маш өндөр харин 30-аас 40 насны бүлэгтэй харьцуулахад ихээхэн өндөр байсан байна. Тиймээс төрийн үйлчилгээний үр ашгийг дээшлүүлэх байр сууринаас ажилтнуудыг ажлыг сэдэлжүүлэх өнцгөөс авч үзвэл тэднийг тэтгэвэрт эрт гаргах нь бүтээмжид сөргөөр нөлөөлөх талтай байна.

Дүгнэлт хийхийн өмнө төрийн үйлчилгээг сэдэлжүүлэх, үр өгөөжийг нь дээшлүүлэх нэг гол чухал үзүүлэлт бол Үнэт зүйлсэд баримжаалсан хандлага гэдгийг онцолмоор байна. Германд үнэт зүйлсэд баримжаалсан төрийн үйлчилгээ гэсэн ойлголтыг “иргэний үйлчилгээний ёс зүй” гэсэн ойлголтоор хэрэгжүүлдэг. Энэ ёс зүй нь олон зууны турш нийтийн үйлчилгээний нэг суурь багана байсаар ирсэн юм. Арилжааны байгууллагатай адилгүй, төрийн захиргааны ажилтан нь орлогоо тасралтгүй өсгөх чиглэл барьдаггүй. Тэдний ажлын зорилтын онцлог нь иргэдийн сайн сайхан амьжиргааг хангах шаардлагаар тодорхойлогдож байдаг. Энэ нь юуг илэрхийлэх вэ гэвэл тэд хуулийн засаглал, ил тод байдал, ижил тэгш харьцах гм нийгмийн суурь үнэлэмжид хөтлөгдөн ажил үүргээ гүйцэтгэхийг илэрхийлдэг. Түүгээр ч үл барам, захиргааны байгууллагын ажил, үүрэгтэй холбоотой үнэт зүйлс, тухайлбал, үйл ажиллагааны чиглэл, хэнээс үл хамаарах, эдийн засгийн үр ашгийг хангах зэргийг давхар хэрэгжүүлэхэд чиглэдэг. Ажлын байрны сэдэлжүүлэлтийн судалгаагаар ажлын байр нь утга төгөлдөр байх шаардлага тавигдана. Төрийн захиргааны ажлын утга зорилго, үр нөлөөг тодорхойлж байдаг зүйл бол төрийн захиргааны ажилтан нь албан хаагчийн хувьд эдгээр үнэт зүйлсийг хэрэгжүүлэхэд гар бие оролцон хувь нэмрээ оруулж буйгаа ухаарч, ухамсарлахтай холбоотой илэрдэг.

Тиймээс, энэ бүгд цөм чухал ач холбогдолтой байгаа нь нэгдүгээрт, төрийн үйлчилгээний тасралтгүй байдлыг хангах явцад эдгээр нь чиглүүлэх чухал үнэт зүйлс мөн гэдгийг харуулж байна. Стратегийн зорилтыг үнэт зүйлстэй хольж хутгахгүй байх ёстой. Үнэт зүйлс бол тулгуур чиглүүлэгч болж байдаг. Германд ярьдагчлан хэрэв жил бүр “тосгоныхоо шинэ эмэгчин гахай хөөх” буюу ямар нэгэн зүйлтэй холбогдуулан шуугиан хөөгөөд байвал тэр нь үнэлэмжийн баримжаа

болохгүй харин тодорхой бус байдлыг үүсгэнэ. Хоёрдугаарт, үнэт зүйлсийг ярьж ойлгуулан практикт хэрэгжүүлэх ёстой. Эдгээр чиглүүлэх ач холбогдол бүхий үнэт зүйлсийг дүрмэндээ тусгаад орхих нь хангалттай бус гэдэг нь ойлгомжтой. Үнэт зүйлст чиглэсэн боловсрол сургалт, ажиллагсдын мэдлэг, ухамсрыг дээшлүүлэх замаар тэд бусдын адил ажлаа хийж буй хүмүүстэй адил бус гэдгийг ойлгуулсан мэргэжлийн сургалт нь төрийн үйлчилгээний нэг салшгүй бүрэлдхүүн байх ёстой. Түүнчлэн, эдгээр үнэт зүйлсийн өмнө хариуцлага хүлээнэ гэдэг нь зөвхөн аман дээр хэрэгжүүлэхийг бус харин амьдрал дээр үлгэрлэхийг илүүтэй шаардана. Энэ байр сууринаас авч үзвэл дээд тушаалын албан хаагчид нь үлгэр жишээ үзүүлэх асуудал хурцаар тавигдана. Ингээд үнэт зүйлс гэдэг нь хүсээгүй үр дүнтэй тулгарлах хүртэл нүд ирмээд л тэднийг хойш тавих зүйл биш харин заавал баримтлах чиг гэдгээ харуулан үлгэрлэх шаардлага тавигдаж байна.

ДҮГНЭЛТ

Ухаалаг төрийг цогцлоон хөгжүүлэхийн тулд хүний нөөцийн менежментээс хавьгүй хальсан хүний нөөцийн ухаалаг бодлогыг цогц арчгачлалд тулгуурлан хэрэгжүүлэх шаардлагатай гэдгийг би хангалттай байдлаар ойлгуулж чадсан гэж найдаж байна. Хэрэв бид ялгаа заагтай, хурц хэцүү асуудал тулгарахад барих чигээ зөв зүйтэй тогтоож чадсан тохиолдолд л үр өгөөжтэй, иргэдэд ойр дөт, хариуцлагатай төрийн үйлчилгээг бүрэн байдлаар цогцлоох боломжтой болов уу. Барих чиг ихэвчлэн улс төр, эдийн засаг, соёл болон нийгмийн хөрс орчилоос шууд хамааралтай тогтож байдаг ч шаардлагатай болгоомжлолыг харгалзахын сацуу зарим зөвлөмжийг томъёолон хүргэх боломжтой гэж дүгнэж байна. Тэдгээрийг дараах товч эшлэлүүдээр дүгнэн хүргэж байна:

- **Нэгдүгээрт:** Орон нутгийн түвшинд үр дүнтэй, хариуцлагатай төрийн үйлчилгээг хүргэхэд баримтлах нэг чухал шаардлага бол тэр түвшинд аль болох их үүрэг хариуцлагыг байршуулах. Өргөн хүрээний ажил, үйлчилгээтэй холбоотойгоор ажилтан бие даан шийдвэр гаргах эрх мэдэл олгогдсон тохиолдолд л орон нутгийн захиргааны байгууллага шилдэг боловсон хүчнээр хангагдах нөхцөл бүрдэнэ.
- **Хоёрдугаарт:** Орон нутгийн түвшинд төлөөллийн хүчтэй ардчилал хангагдвал захиргааны ажилтнуудаас иргэдэд хандах хариуцлага дээшлэнэ. Энэ хүчтэй байр суурийг захиргааны өндөр түвшин болон Засаг дарга, түүний захиргаанд хоёуланд нь хамааруулж хэрэгжүүлэх нь зүйтэй.
- **Гуравдугаарт:** Төлөөллийн нэгжийг шууд сонгуулиар сонгох замаар хяналтыг хэрэгжүүлэхээс гадна, шаардлагатай бол захиргааны тэргүүн, иргэдийн өмнө хүлээх хариуцлагыг иргэдийн оролцоо ба нийгмийн хариуцлагын диагоналиар дамжуулан хүчитгэх боломжтой.
- **Дөрөвдүгээрт:** Орон нутгийн түвшинд төрийн үйлчилгээг хэрэгжүүлэхдээ дараах тулгуур бүрэлдхүүнийг авч үзэхийг жагсаалтаар үзүүллээ:

- Нийтийн үйлчилгээний тогтолцооны тууштай нэгдмэл байдал
- Мэргэшүүлэх болон тасралтгүй боловсролыг хэрэгжүүлэх
- Хүний нөөцийг сонгохдоо тэдний мэргэжлийн ур чадварт тулгуурлах ба нээлтэй, ил тод үйл явцаар дамжуулан хэрэгжүүлэх
- Хүйсийн тэгш байдал ба шудрага ёсыг хангах
- Албан тушаалын үнэлгээ ба дүгнэлт өгөх ил тод тогтолцоонд тулгуурласан дүйцэхүйц, үр дүнд тулгуурласан цалингийн тогтолцоо
- Удирдлагын алдаа, эрсдэлээс сэргийлэн гүйцэтгэлийн үр дүнд тулгуурласан урамшууллын тогтолцоог хэрэгжүүлэх
- Үүрэг даалгаврыг хэрэгжүүлэх хүрээнд өөрийн хариуцлагад тулгуурлах
- Хүний нөөцийн хөгжлийн стратегийн үзэл баримтлалыг боловсруулж албан тушаал ахих үйл явцыг дэмжсэн бодиттой, ил тод үнэлгээний бүтцийг тусгах
- Тогтвортой хөдөлмөр эрхлэлт ба хуулиар баталгаажсан боловсон хүчний статус
- Үнэт зүйлст баримжаалсан практик ажиллагааг хэвшүүлэх ба энэ талаарх ойлголт, хамсрыг дээшлүүлэх

Эдгээр холбогдох үүрэг, хариуцлагын нэгдмэл мөн чанарыг ойлгож байх нь ихээхэн чухал юм. Зөвхөн цөөн хэдэн эрэг, боолтыг чангалаад орхих нь хангалтгүй гэдэг дүрмийг санаж байх нь зүйтэй. Иймд ажиллагсдын хувьд үр ашигтай, иргэдэд ойр дөт хамт олон бүхий нийтийн удирдлага, үйлчилгээг хүргэх үйл явцын шинэчлэл нь өргөн утгаараа удирдлагын захиргаа, удирдлагын шинэчлэлийн мөн адил үйл явц хэмээн ойлгох бүрэн үндэстэй юм.

