

ЁС ЗҮЙН ЗӨРЧИЛД ӨРТӨХ ЭРСДЭЛИЙГ ТООЦОХ АРГА ЗҮЙ

*Доктор (Ph.D), дэд профессор Ж. Алтайбаатар
Удирдлагын академи, ХНУТ*

Улаанбаатар, 2026



БИДНИЙ ХАРДАГ ЗҮЙЛ

ЁС ЗҮЙН ЗӨРЧИЛ

Эрсдэл

- Ёс зүйн хууль тогтоомж, дүрэм, журмын хэрэгжилт сулрах
- Тодорхойгүй, бүрхэг, хийдэлтэй зохицуулалт

Хүчин

- Ёс зүйн манлайлал, нөлөөлөл дутагдах
- Ёс зүйн сургалт, харилцааны чадварын хөгжүүлэлт системтэй явагддаггүй

зүйлс

- Байгууллагын соёл, уур амьсгалын доройтол
- Ажлын ачаалал өндөр, хүний нөөцийн хомсдол, стресс ихтэй орчин

Шалтгаан

- Албан хаагчдын ёс суртахуун, харилцаа хандлагын доройтол
- Ёс зүйн мэдлэгийн түвшин



Эрсдэл ба Ёс зүйн эрсдэл

Эрсдэл – хаана, ямар зорилгоор хэрэглэж байгаагаас шалтгаалаад ялгаатай тодорхойлогддог.

- Зорилтын хэрэгжилтэд тодорхой бус байдлын үзүүлэх үр нөлөө;
- Хохирол учруулах гэнэтийн тохиолдол;
- Аюулын гэмтэл, хохирол учруулах магадлал ба учруулах хор хохирлын түвшин

Ёс зүйн эрсдэл - байгууллага, хувь хүн хууль ёсны шаардлагаас гадна ёс зүйн зарчим, хэм хэмжээ зөрчихөд хүргэж болзошгүй үйлдэл, шийдвэрийн магадлал ба түүний улмаас үүсч болох хохирлын түвшин.

Эрсдэл = зөрчил гарах магадлал X түүний нөлөөлөл

- **Эрсдэл – болзошгүй нөхцөл байдал** (ёс зүйн зөрчил гарч болзошгүй шалтгаан, нөхцөл, хүчин зүйлс)
- **Ёс зүйн зөрчил - эрсдлийн биежсэн бодит байдал** (болоод өнгөрсөн, бодит үйлдэл)
- Иймээс **ёс зүйн зөрчлөөс илүүтэйгээр ёс зүйн эрсдэлийг эрт таньж, урьдчилан сэргийлэх нь чухал.**

Жишээ:

Эрсдэл	Хэлтэсийн дарга зөвхөн залуу ажилтнуудын сурч хөгжих байдлыг л дэмждэг	Бусад албан хаагчдын сурч хөгжих боломжийг хязгаарлах болзошгүй эрсдэл
Зөрчил	Хэлтэсийн дарга ахмад ажилтнуудын сурч хөгжих хүсэлтийг хүлээж авдаггүй.	Бусдын өөрийгөө хөгжүүлэх, мэдлэг ур чадвараа дээшлүүлэх, сурч боловсрох эрх, хууль ёсны ашиг сонирхлыг хязгаарлах ёс зүйн зөрчил

ЭРСДЭЛ

Асуудал, зөрчил үүсч
болзошгүй өндөр
магадлалтай, өндөр
нөлөөтэй нөхцөл



ЗӨРЧИЛ

Хууль, дүрэм, журам,
үнэт зүйл, зарчим, хэм
хэмжээ зөрчигдсөн
бодит үйлдэл

**Зөрчлийн
шалтгаан, үр
дагаварын
холбоо**



ШАЛТГААН, ХҮЧИН ЗҮЙЛ

Ёс зүй, хүний эрхийн зөрчил
үүсэх үндсэн нөхцөл, түүнд
нөлөөлөгч орчин, зан үйл



ҮР ДАГАВАР

Зөрчлийн дараах нэр
хүнд, нийгмийн, хуулийн,
санхүүгийн сөрөг нөлөө

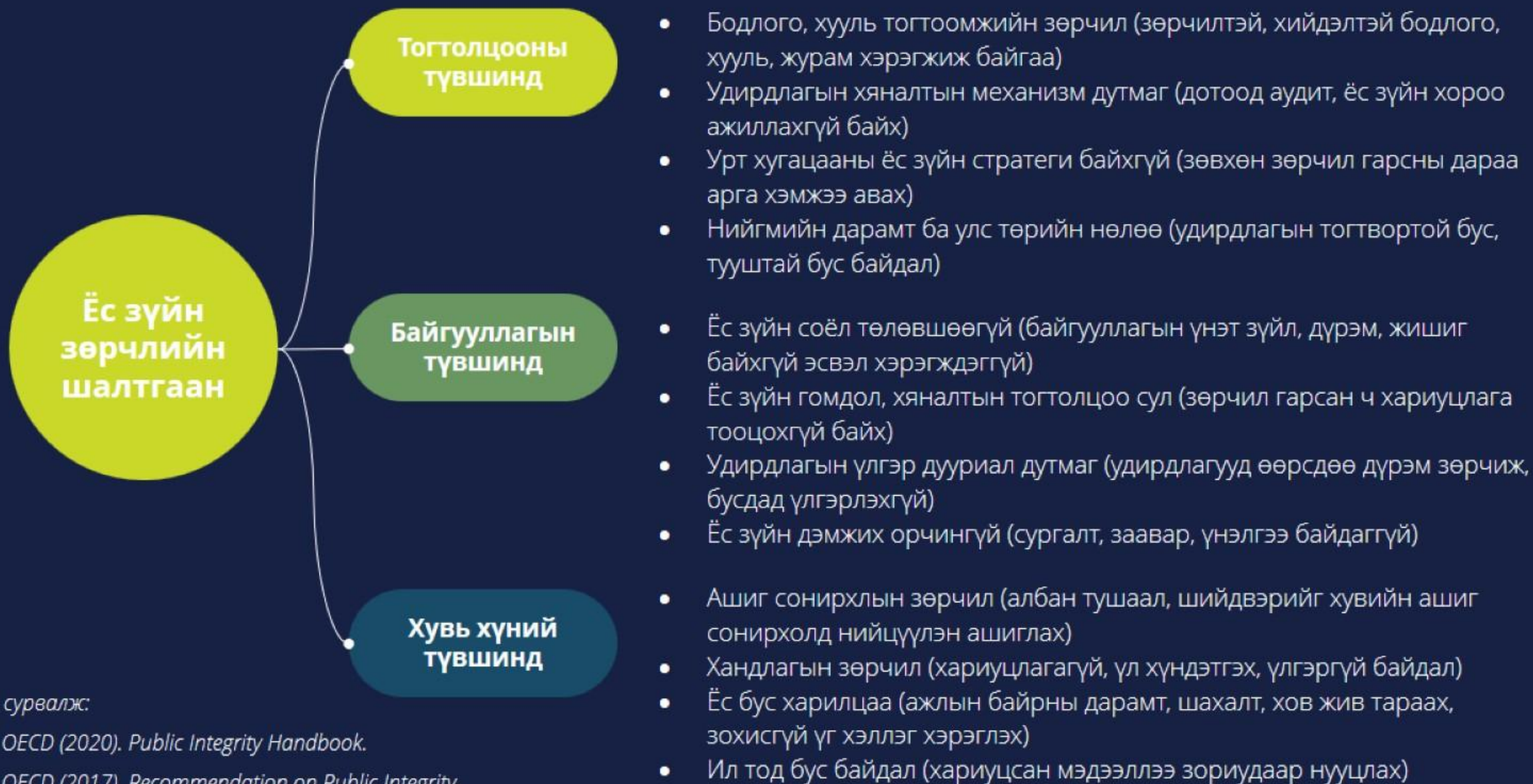
ТӨРИЙН БАЙГУУЛЛАГАД ЁС ЗҮЙН ЗӨРЧИЛД ӨРТӨХ ЭРСДЭЛИЙГ ҮНЭЛЭХ ХЭРЭГЦЭЭ, ШААРДЛАГА



МОНГОЛ УЛСЫН ХУУЛЬ, ТОГТООМЖИД ТУСГАГДСАН ШААРДЛАГА

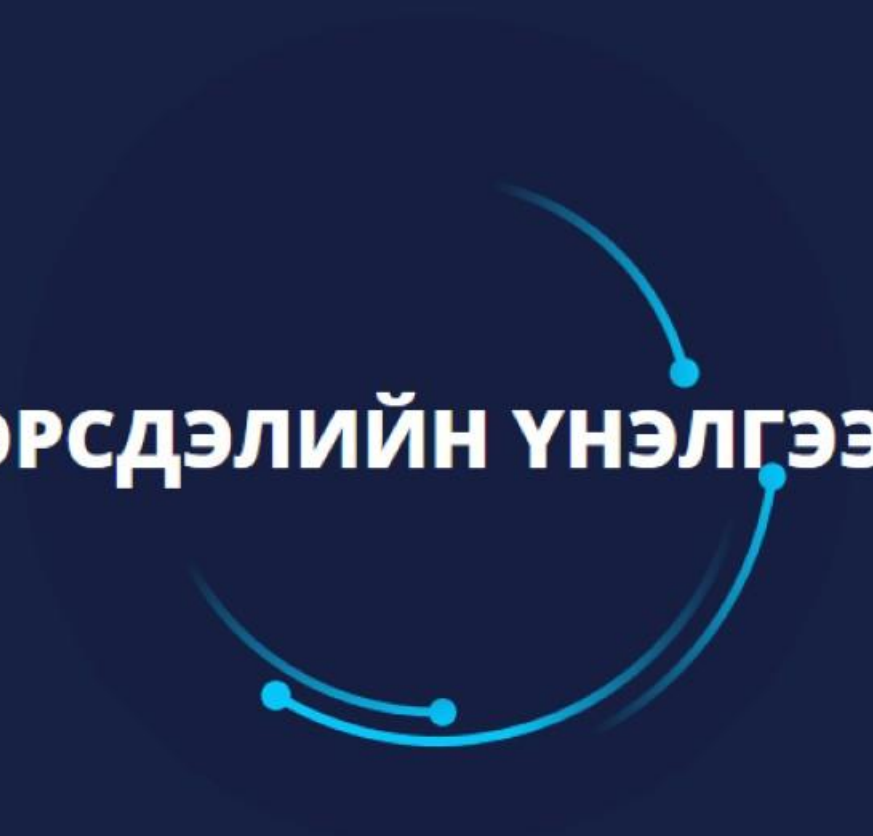
- **ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН ЁС ЗҮЙН ТУХАЙ ХУУЛИЙН** 12.1.2., 13.3.4. дэх заалт (томилох эрх бүхий албан тушаалтан, ёс зүйн дэд хороо эрсдэлийг тооцох тухай)
- УИХ-ын 2024 оны 27 дугаар тогтоолоор баталсан **ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН ЁС ЗҮЙН ЗӨРЧЛӨӨС УРЬДЧИЛАН СЭРГИЙЛЭХ, СОЁН ГЭГЭЭРҮҮЛЭХ ҮНДЭСНИЙ ХӨТӨЛБӨР** (2024-2030 он)-ийн 1.1.1. дэх заалт (байгууллага эрсдэлийг тооцох үнэлгээг жил бүр хэрэгжүүлэх)
- Ёс зүйн хорооны 2024 оны 02 дугаар сарын 19-ний өдрийн 05 дугаар тогтоолоор баталсан **ЁС ЗҮЙН ДЭД ХОРООНЫ АЖИЛЛАХ ЖУРМЫН** 4.1.4 дэх заалт (дэд хорооны эрсдэлийг тодорхойлох чиг үүрэг)
- Засгийн газрын 2025 оны 43 дугаар тогтоолын 3 дугаар хавсралт **БАЙГУУЛЛАГЫН ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА, ҮР ДҮНГ ҮНЭЛЖ ДҮГНЭХ ЖУРАМ** (4.2.1.10 болон 4.2.2.10)
 - Байгууллага, салбарын түвшинд хийсэн ёс зүйн зөрчилд өртөх эрсдэлийг тооцох үнэлгээний тоо
 - Эрсдэлийн үнэлгээнд хамрагдсан албан хаагчийн тоо
 - Эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээний төлөвлөгөөний тоо
 - Нөлөөллийн мэдүүлэг гаргасан албан хаагчийн тоо

ТӨРИЙН АЛБАНД ИЛЭРДЭГ ЁС ЗҮЙН ЗӨРЧЛИЙН ТҮГЭЭМЭЛ ШАЛТГААН, ХҮЧИН ЗҮЙЛС



Эх сурвалж:

- OECD (2020). *Public Integrity Handbook*.
- OECD (2017). *Recommendation on Public Integrity*.



Ёс зүйн зөрчлийн **ЭРСДЭЛИЙН ҮНЭЛГЭЭ**, түүний хэлбэрүүд

Ёс зүйн зөрчлийн эрсдэлийн үнэлгээ, түүний хэлбэрүүд

Үнэлгээний хэлбэрүүд	Агуулга, онцлог	Үнэлгээг хэрэглэсэн жишээ, эх сурвалж
Системчилсэн эрсдэлийн үнэлгээ	Байгууллагын бүхий л үйл ажиллагаа, бүтэц бүрд ёс зүйн зөрчил үүсэх нөхцөл, шалтгаан, магадлалыг илрүүлэн, түүнийг урьдчилан хянах, удирдах стратеги боловсруулах үнэлгээ.	OECD (2020), OECD Public Integrity Handbook, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en .
Баримт бичигт суурилсан үнэлгээ	Байгууллагын хэрэгжүүлж буй бодлого, журам, зохицуулалт нь ёс суртахууны зарчим, үнэт зүйл, шударга байдал, ашиг сонирхлын зохистой тэнцвэртэй нийцэж байгаа эсэхийг үнэлдэг.	OECD Toolkit for Managing Conflict of Interest (2005, 2020)
Мэдрэмж, ойлгоцод суурилсан эрсдэлийн үнэлгээ	Байгууллагын ажилтан, удирдлага, хамт олны ёс зүйн соёл, хандлага, үнэт зүйл, итгэлцэл, шийдвэр гаргах үйл явцын талаарх мэдрэмж, туршлагыг судлах замаар ёс зүйн зөрчлийн эрсдлийг илрүүлдэг.	James Rest – Moral Sensitivity Theory, Ethics Resource Center – National Government Ethics Survey (NGES) (2007)
Зөрчлийн түүхэд суурилсан үнэлгээ	Байгууллагад өмнө нь гарч байсан ёс зүйн зөрчлүүдийн өгөгдөл, кейс, шийдвэр, шалтгаан, оролцогчдын зан байдал зэрэгт суурилан анализ хийж, дахин давтагдах эрсдэл бүхий цэгүүдийг системтэй илрүүлэх үнэлгээ.	Australian Public Service Commission – Handling Misconduct - A human resource manager's guide (2022)
Цахим орчин дахь ёс зүйн зөрчлийн эрсдэлийн үнэлгээ	Байгууллагын цахим хэрэглээ, цахим харилцаа, олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн мониторингийн үндсэн төрийн байгууллагын цахим орчин дахь мэдээлэл, нэр хүнд, мэдээллийн нууцлал, ажилтны цахим үйл ажиллагаанд холбогдох ёс зүйн эрсдлийг илрүүлэх, хянах, үнэлэх ажиллагаа.	UNODC: Digital Technology Reshaping Crime Prevention and Justice
Сценари/кейс дээр суурилсан үнэлгээ	Тухайн байгууллагад гарч болзошгүй гэж үзсэн ёс зүйн зөрчил, эргэлзээтэй үйлдэл, хямралын нөхцөл байдлыг дүрслэн бичих, түүнийг шийдвэрлэх аргуудыг боловсруулах замаар эрсдэлийг үнэлдэг.	Michael Davis - Developing and Using Cases to Teach Practical Ethics
Үзүүлэлтэд (индикаторт) суурилсан үнэлгээ	Байгууллагын ёс зүйн зөрчил, эрсдэлийн байдал, соёлын өөрчлөлтийг тодорхойлох зорилгоор урьдчилан тодорхойлсон тоон болон чанарын үзүүлэлтүүдийг тогтмол хэмжиж шинжилдэг.	OECD Public Integrity Indicators, ISO 31000

ЁС ЗҮЙН ЭРСДЭЛИЙН ҮНЭЛГЭЭ ХИЙХ НИЙТЛЭГ АЛХАМУУД



1-р алхам: Бэлтгэл

- Үнэлгээний хэлбэр
- Үнэлгээний баг
- Аргууд
- Удирдах арга
- Төлөвлөгөө



2-р алхам: Эрсдлийг илрүүлэх, тодорхойлох

- Нөхцөл байдлыг судлах
- Эрсдлийг илрүүлэх, тодорхойлох
- Эрсдлийн жагсаалт



3-р алхам: Эрсдлийг шинжлэх

- Тохиолдох магадлалыг шинжлэх
- Нөлөөллийг шинжлэх



4-р алхам: Эрсдлийг үнэлэх

- Эрсдлийн түвшин
- Эрсдлийн матриц
- Эрсдлийн зураглал



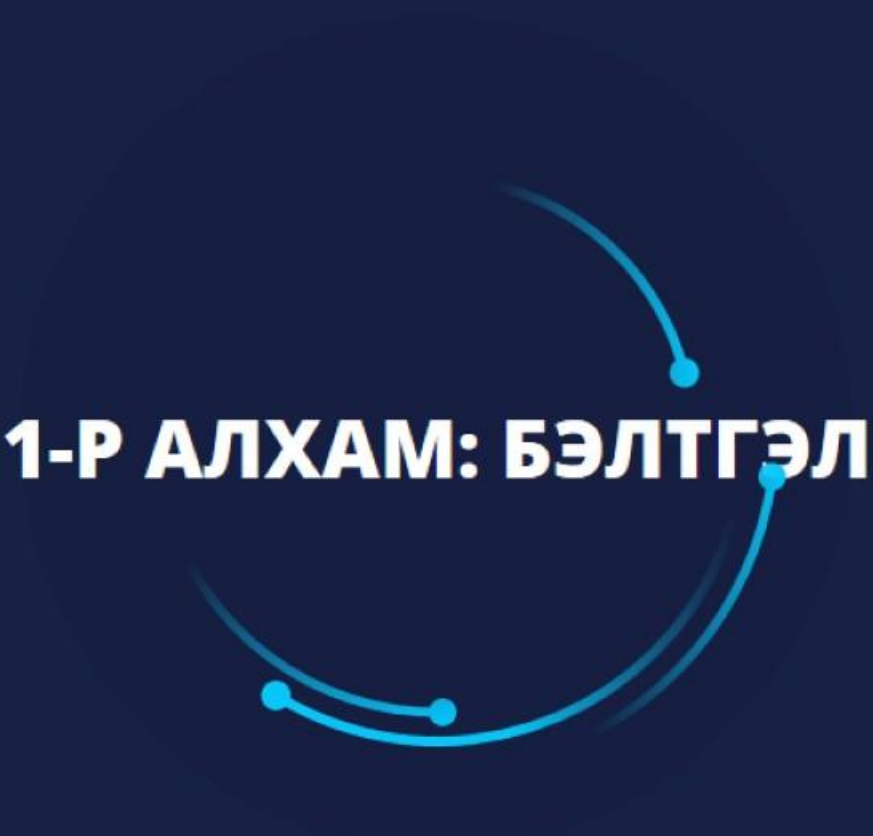
5-р алхам: Эрсдлийг удирдах

- Эрсдлийг удирдах 4 арга
- Эрсдлийг удирдах арга хэмжээ



6-р алхам: Тайлагнах

- Дүгнэлт, зөвлөмж бүхий тайлан
- Эрсдлийг удирдах арга хэмжээний төлөвлөгөө



1-Р АЛХАМ: БЭЛТГЭЛ

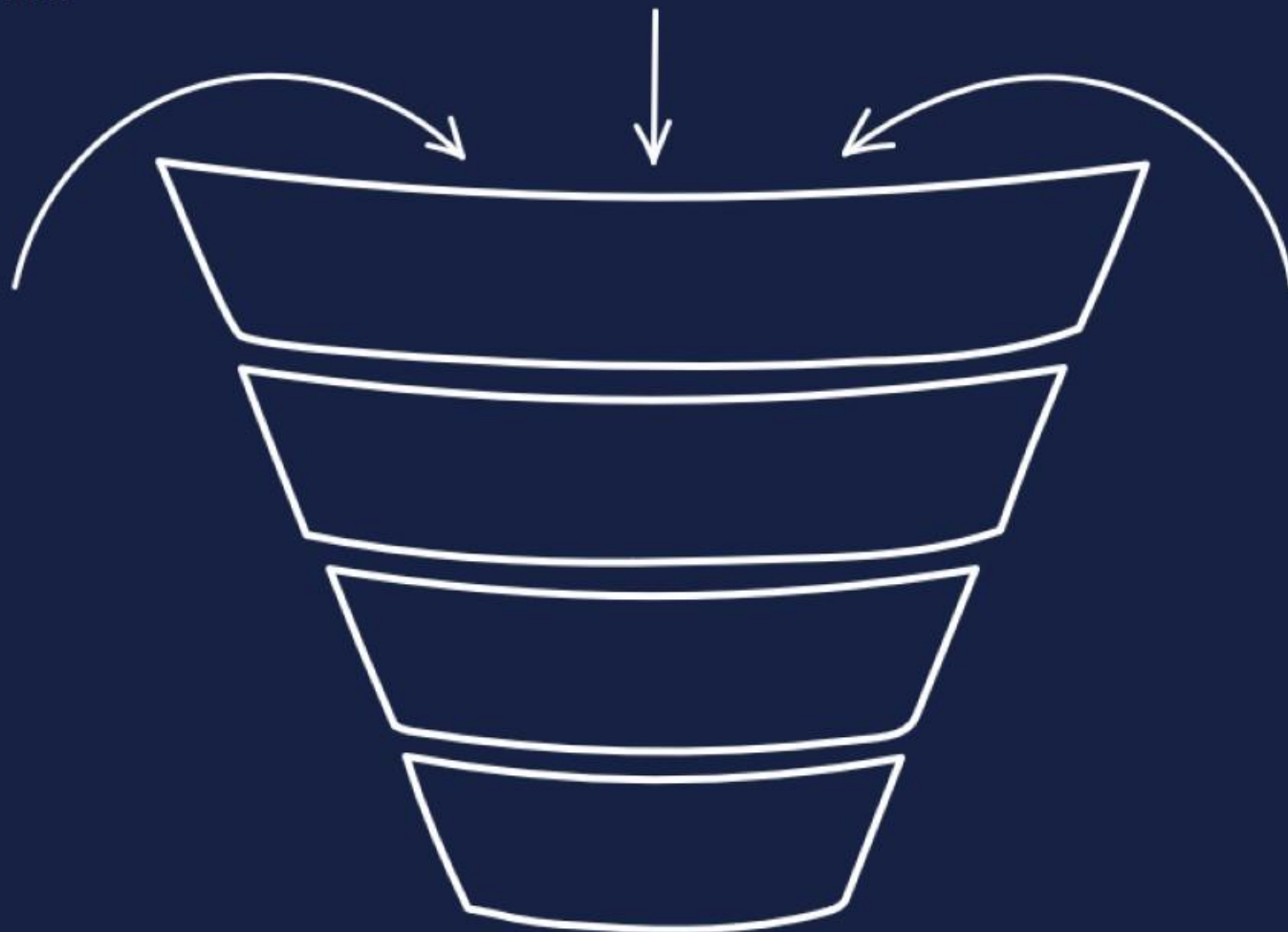
Эрсдэлийн үнэлгээ хийхээс өмнө ямар зүйлс тодорхой болсон байх ёстой вэ?



Эрсдлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх тогтолцоо: Эрсдлийн удирдлагын хороо, эрсдлийн асуудал хариуцсан нэгж, эрсдэлийн менежер, бүтцийн анхан шатны нэгжийн ахлах мэргэжилтнүүд, мэргэжилтнүүд

- Байгууллагын удирдлага
- Хяналт шалгалт, дотоод аудит хариуцсан нэгж, ажилтан
- Эрсдлийн менежер
- Ёс зүйн дэд хорооны гишүүд
- Нэгжийн дарга, ахлах
- Албан хаагчид
- Эксперт / зөвлөх
- Иргэд, олон нийтийн байгууллагын төлөөлөл гэх мэт.

Үнэлгээний баг / оролцогч талууд



Хамрах хүрээ, ангилал буюу төрөл (жишээ)

Хамрах хүрээ: тухайн эрсдэл ямар байгууллага, нэгж, үйл ажиллагаа, хүмүүсийг хамарч болохыг илэрхийлдэг.

- Бүтэц: салбар, байгууллага, хэлтэс, нэгж г.м
- Үйл ажиллагаа: чиг үүрэг, шийдвэр гаргах үйл явц, ил тод байдал г.м
- Түвшин: байгууллага хооронд, байгууллага, нэгжийн түвшинд

Ангилал: ёс зүйн эрсдэлийг үндсэн шинж чанар, гарал үүсэл, нөлөөллийн чиглэлээр томъёолсон өргөн хүрээний бүлэглэл

- Нийцэл буюу эрх зүйн зохицуулалтын эрсдэл
- Үйл ажиллагаа, гүйцэтгэл, зохион байгуулалтын эрсдэл
- Ашиг сонирхлын зөрчлийн эрсдэл
- Гадаад хүчин зүйлийн эрсдэл

Төрөл: ангиллын доторхи нарийн тодорхойлолттой, бодит байдалд тохиолдох эрсдэлийн хэлбэрүүд

- Танил талаа дэмжих, шагналд шударга бусаар нэр дэвшүүлэх

Байгууллагын онцлогт нийцүүлэн үнэлгээний баг урдчилан боловсруулна:



- Эрсдэлийн үнэлгээ ямар хүрээг хамрах
- Эрсдэлийн ангилал, дэд ангилал, төрөл ямар байхыг тогтох
- Эрсдэлийн ангилал, дэд ангилал, төрлийг дугаарлах буюу кодлох

Ойлголт	Тодорхойлолт	Жишээ
Хамрах хүрээ	Эрсдэл ямар орчин, хэн, юунд хамаарч байна	Байгууллага доторх, хүний нөөцийн удирдлага, шагнал урамшуулал
Ангилал	Ёс зүйн эрсдэлийн үндсэн шинж чанарын багц	Ашиг сонирхлын зөрчил, авлига, зан үйлийн эрсдэл
Төрөл	Ангиллын дотор нарийн, тодорхой нөхцөлтэй эрсдэл	Танил талаа ажилд авах, шагналд шударга бусаар нэр дэвшүүлэх

Эрсдлийг тодорхойлох, илрүүлэх аргачлал, эрсдлийг хэмжих үзүүлэлт, эрсдэлийг удирдах арга хэмжээний ерөнхий чиглэлийг тогтох

Эрсдэлийг илрүүлэх, тодорхойлох аргачлалыг тохирох: ЯМАР АРГА АШИГЛАХ ВЭ?

- Эрсдэлийн жагсаалт ашиглах (өмнөх эрсдлийн тайланд үндэслэх)
- Нөхцөл байдлын шинжилгээ хийж эрсдэлийг илрүүлэх, тодорхойлох (өгөгдөл, мэдээлэл цуглуулах, шинжилгээ хийх аргууд)

Эрсдлийг хэмжих шалгуур үзүүлэлтүүдийг тохирох.

- Тохиолдох магадлал
 - 1-5 оноогоор үнэлнэ: 1-маш ховор, 2-бага, 3-заримдаа, 4-өндөр, 5-маш их
 - Ямар тохиолдолд магадлал бага болон их гэж тооцохыг тохирно.
 - Жишээ нь: жилд ... удаа давтагддаг бол, хагас жилд заавал ... удаа давтагддаг бол, тохиолдох магадлал ... хувь бол гэх мэт.
- Нөлөөлөл
 - 1-5 оноогоор үнэлнэ: 1-маш бага, 2-бага, 3-дунд, 4-өндөр, 5-маш өндөр
 - Ямар тохиолдолд нөлөөлөл маш бага, эсвэл их гэж үзэхийг тохирно.
 - Жишээ нь: үр дагавар багатай, хайхрахгүй өнгөрч болохоор, хохирол, нэр хүндийн алдагдал өндөр, бодит хор нөлөө нь үйл ажиллагаанд саад учруулдаг гэх мэт.

Эрсдэлийг удирдах ерөнхий чиглэлийг тогтох

- Эрсдэлийг хэмжиж тохиолдох магадлал, нөлөөллийг тогтоосны дараа энэ хоёрын үржвэрээр эрсдэлийн түвшинг тогтоодог.
- Эрсдэлийн түвшинг Эрсдэлийн түвшинг өнгөний ялгаагаар харуулдаг бөгөөд ихэвчлэн дараах байдлаар кодлодог.

Бага эрсдэл 1-5

Дунд эрсдэл 6-10

Өндөр эрсдэл 11-15

Маш өндөр – 16-25

- Хариу арга хэмжээний ерөнхий чиглэлийг эрсдлийг удирдах эрсдэлээс сэргийлэх, эрсдэлийг бууруулах, эрсдэлийг зөвшөөрөх, эрсдэлийг шилжүүлэх гэсэн 4 аргад нийцүүлэн дээр дурдсан 4 түвшинд тохирох арга хэмжээний чиглэлийг тогтооно.
- Эрсдэлийн түвшинг тогтоосон үр дүнд үндэслэн хариу арга хэмжээг дараах байдлаар төлөвлөж болно. Хариу арга хэмжээний хувилбарыг эрсдэлийн түвшинтэй уялдуулан хэрхэн боловсруулахаа үнэлгээний баг шийднэ.

Эрсдэлийн түвшин	Тайлбар	Өнгө	Эрсдэлийг удирдах арга хэмжээний хувилбарууд
1-5	Бага эрсдэл	Ногоон	Хяналтыг үргэлжлүүлнэ. Шууд арга хэмжээ шаардлагагүй.
6-10	Дунд зэргийн эрсдэл	Шар	Нэмэлт хяналт шаардлагатай. Хяналтын арга хэмжээ авах шаардлагатай.
11-15	Өндөр эрсдэл	Улаан	Эрсдэлийг бууруулах бодлого, арга хэмжээг яаралтай хэрэгжүүлэх шаардлагатай.
16-25	Маш өндөр эрсдэл	Хүрэн улаан	Эрсдэлтэй нөхцөл байдлыг бүрэн өөрчлөх шаардлагатай.

Ёс зүйн эрсдлийн үнэлгээний төлөвлөгөө



№	Хамрах хүрээ	Хийгдэх үйл ажиллагаа	Хариуцах эзэн	Хамтран оролцогч	Хугацаа	Төсөв	Гарах үр дүн



2-Р АЛХАМ: ЭРСДЭЛИЙГ ИЛРҮҮЛЭХ, ТОДОРХОЙЛОХ

Нөхцөл байдлын шинжилгээ

Асуулга, лавлагаа ашиглах

Анкет, ярилцлага, фокус
бүлгийн хэлэлцүүлэг, дельфи,
оюуны довтолгоо

Нөхцөл байдлын шинжилгээний аргууд

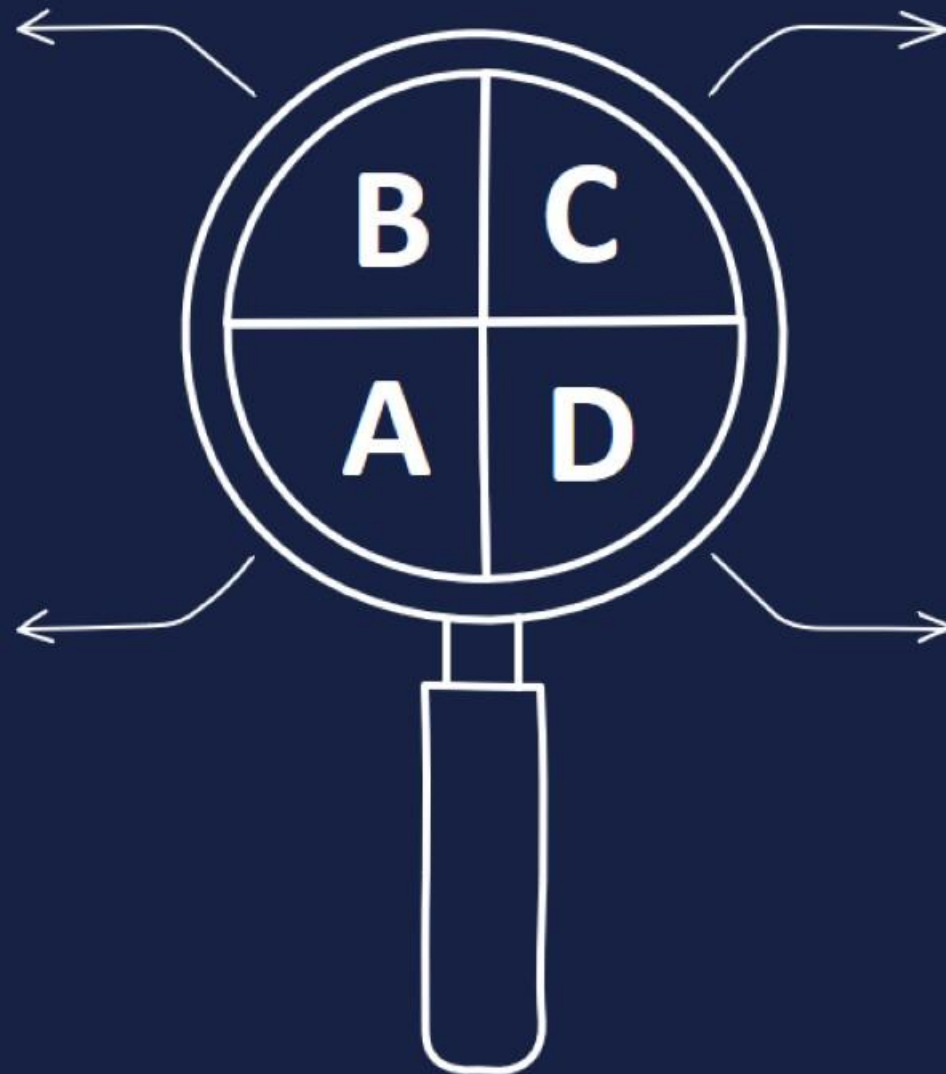
SWOT, PESTLE гэх мэт

Нотолгоо, баримтад суурилсан аргууд

Хяналтын хуудас хөтлөх,
бүртгэлжүүлсэн түүхэн
баримт, мэдээлэл, өгөгдөлд
дүн шинжилгээ хийх

Шалтгаан, үр дагаврын шинжилгээний аргууд

HAZOP, Fault tree analysis,
Rule of Three, Root Cause
Analysis, Front Page Test



ӨГӨГДӨЛ ЦУГЛУУЛАХ ТООН БОЛОН
ЧАНАРЫН АРГУУД

Үнэлгээний зорилгоос хамааран аргуудыг дангаар, эсвэл хослуулан хэрэглэнэ.

Аргын нэр	Тодорхойлолт	Хэрэглэх нөхцөл
Анкетийн арга	Албан хаагчдаас бичгээр structured асуултаар мэдээлэл авах	Ёс зүйн талаарх нийтлэг ойлголт, түгээмэл эрсдэлийг илрүүлэхэд
Ярилцлага	Биечлэн буюу утсаар ярилцаж, илүү гүнзгий мэдээлэл авах	Удирдлага, гол оролцогчдоос ёс зүйн сорилтыг тодруулахад
Баримт бичгийн шинжилгээ	Хурал, дүрэм, тушаал, тайлан, өргөдөл, гомдол зэрэгт агуулгын дүн шинжилгээ хийх	Албан ёсны зохицуулалт, дүрэм журмыг бодит баримттай харьцуулахад
Фокус бүлгийн хэлэлцүүлэг	Цөөн хүний бүрэлдэхүүнтэй чиглүүлэгчтэй хэлэлцүүлэг	Ижил түвшний ажилтнуудын дундах ёс зүйн нөхцөл байдлыг илрүүлэхэд
Дельфи арга	Мэргэжилтнүүдээс олон удаагийн аноним санал авч нэгтгэх	Ёс зүйн хандлага, ирээдүйн эрсдэлийн таамаглал хийхэд
Оюуны довтолгоо	Багийн гишүүд чөлөөтэй санаа дэвшүүлж, дараа нь ангилж боловсруулах	Ёс зүйн эрсдэл бууруулах гарц, хувилбар боловсруулахад

ЭРСДЭЛИЙН ШАЛТГААН, ХУЧИН ЗҮЙЛСИЙГ ИЛРҮҮЛЭХЭД ХЭРЭГЛЭХ АРГУУД

Аргын нэр	Тодорхойлолт	Онцлог	Хэрэглэх нөхцөл
Fault Tree Analysis (FTA)	Гол асуудал (үр дагавар)-аас шалтгаан руу мод хэлбэрээр гүнзгийрүүлж задлах	Системийн доголдлыг дэс дараатай тодруулна	Аль хэдийн гарсан ёс зүйн зөрчлийн системтэй шалтгаан тодруулахад
Rule of Three	Нэг төрлийн зөрчил гурван удаа давтагдвал системийн эрсдэл гэж үзэх	Хэв шинж, давтамжид тулгуурлана	Давтамжтай гарч буй ёс зүйн зөрчил илрүүлэхэд
HAZOP	Процессын үе шат бүрт "юу буруугаар болох вэ" гэх зарчмаар шалтгаан, үр дагаврыг шинжлэх	Эрсдэлийг процессоор нь задалж үзнэ	Хариуцлагатай шийдвэр, ажиллагааны урсгалд суурилсан эрсдлийг шинжлэхэд
Root Cause Analysis (RCA)	Илэрсэн асуудлын үндсэн, гүн шалтгааныг системтэй илрүүлэх	"Яагаад" гэж 5 удаа асуух зарчимд тулгуурладаг	Нэгэнт илэрсэн зөрчлийн эх сурвалж, соёлын шалтгаан тодруулахад
Front Page Test	Нэг шийдвэр олон нийтэд ил гарвал хэрхэн харагдах вэ гэдгээр эрсдэлийг шинжлэх	Ёс суртахууны үнэлгээ, үлгэр дуурайллыг шалгуур болдог	Хүнд шийдвэрийн үед ёс зүйн хэмжүүрээр эргэцүүлэхэд

Мэдээллийн эх сурвалж



- Салбарын, мэргэжлийн эрх бүхий байгууллагаас (АТГ, ТАЗ, ЁХ, ҮСХ г.м) өгсөн зөвлөмж, албан даалгавар, судалгаа, өмнөх жилийн байгууллагын хэрэглэгчийн үнэлгээ, тайлан;
- Байгууллагын үйл ажиллагаанд холбогдох захирамжлалын болон төлөвлөлтийн баримт бичгүүд;
- Өргөдөл, гомдол, дотоод аудит, хяналт шалгалтын ажлын тайлан;
- Байгууллагын ёс зүйн зөрчлийн тухай тайлан мэдээлэл, сэтгэл ханамжийн судалгаа, албан хаагчид болон иргэдээс авсан бусад судалгааны өгөгдөл, тайлан;
- Байгууллагын эрсдэл, төрийн байгууллага дахь авлигын эрсдэлийн үнэлгээний тайлан;
- Олон нийтийн сүлжээ, цахим хуудаст нийтлэгдсэн, тухайн байгууллагад холбогдох ёс зүйн зөрчлийн тухай болон бусад мэдээлэл;
- Хөндлөнгийн шинжээчийн үнэлгээ, тайлан;
- Тоон болон чанарын аргаар цуглуулсан бусад мэдээлэл
- Байгууллагын тогтолцоо, үйл ажиллагаа, болон эдгээртэй холбоотой алдаа, зөрчил, ололт амжилтын талаарх баримт, бодит нөхцөл гэх мэт.

ЁС ЗҮЙН ЭРСДЭЛИЙГ ХҮЛЭЭН ЗӨВШӨӨРӨХ (ТОМЪЁОЛОХ), ТОДОРХОЙЛОХ

1 алхам

Үйл явдлыг
тодорхойлох



Хаана, хэзээ, ямар
үйл явдал

Асуудал болсон эсвэл
гарах магадлалтай
нөхцөл байдлыг
товчхон, баримтад
тулгуурлан бичнэ.

2 алхам

Шалтгааныг
илрүүлэх



Яагаад ийм зүйл
болсон бэ?

Энэ нөхцөл үүсэхэд
нөлөөлсөн суурь
хүчин зүйлийг
илрүүлнэ.

3 алхам

Нөлөөлөх хүчин
зүйлсийг
тогтоох



Ямар хүчин зүйлс, хүн,
үйл ажиллагаа

Зөрчил гарч
болзошгүй нөхцөлийг
дэмжиж буй зан үйл,
орчны хүчин
зүйлүүдийг илрүүлнэ.

4 алхам

Эрсдлийн
тодорхойлолтыг
томъёолох

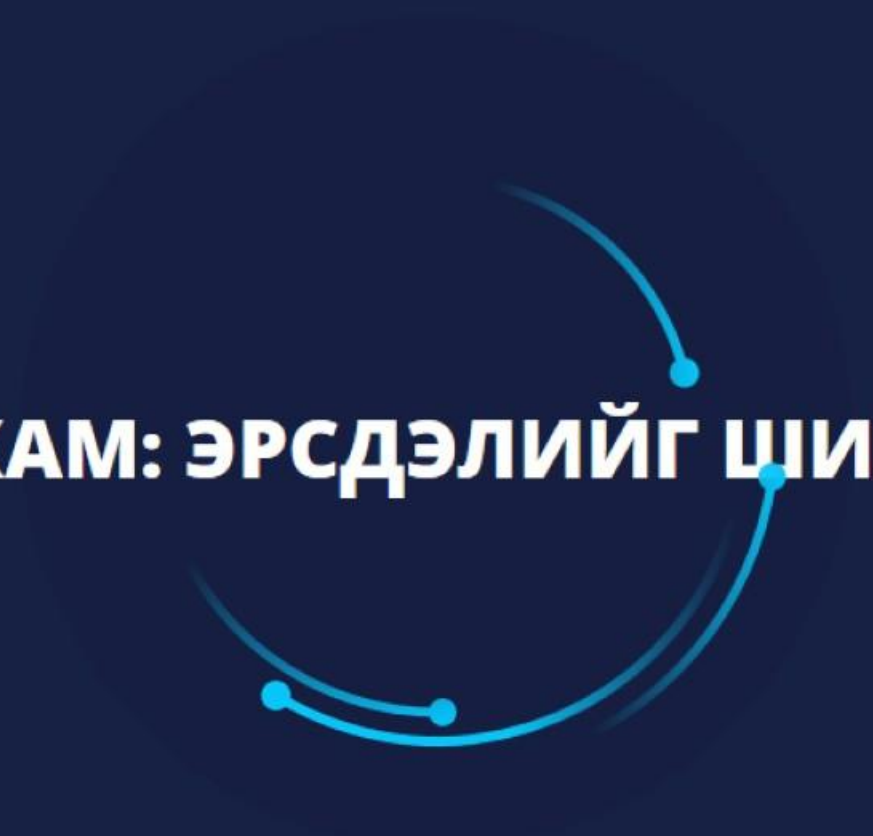


Өмнөх 3-н алхамаар
тодруулсан мэдээлэлд
үндэслэн “... үед ... эрсдэл бий
болдог” гэсэн загвараар
томъёолол бичнэ.

ТОМЪЁОЛЛЫН ЗАГВАР:
(Шалтгаан) + (Нөлөөлөгч
хүчин зүйл) байсаар байвал,
тухайн орчинд (ямар
төрлийн ёс зүйн зөрчил)
гарах эрсдэл өндөр байна.

“8.1.5. бусдын өөрийгөө хөгжүүлэх, мэдлэг ур чадвараа дээшлүүлэх, сурч боловсрох эрх, хууль ёсны ашиг сонирхлыг хязгаарлахгүй байх” үүргийг зөрчих эрсдэл

№	ЗӨРЧИЛ ҮҮСГЭЖ БОЛЗОШГҮЙ ЭРСДЭЛ	ТАЙЛБАР
1	Зөвхөн тодорхой бүлгийн хүмүүсийг л дэмждэг	Залуучуудыг дэмжиж, ахмад ажилтнуудын суралцах хүсэлтийг үл тоомсорлох.
2	Сургалтын мэдээллийг нээлттэй түгээдэггүй	Ажилтнуудыг мэргэжлийн сургалтад хамруулах талаарх мэдээлэл зөвхөн удирдлагын ойрын хүрээлэлд хүрдэг.
3	Сургалт, тэтгэлэгт оролцогчдыг шалгуургүйгээр сонгодог	Ямар ч ил тод шалгуургүйгээр тодорхой хэсэг бүлэг хүмүүсийг давтан сургах,
7	Дотоод журамд хувь хүний хөгжлийн эрхийг тусгаагүй байх	Байгууллагын дотоод дүрэм, бодлогод "ажилтан өөрийгөө хөгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлнэ" гэсэн заалт, ойлголт байдаггүй.
8	Өөрийгөө хөгжүүлж буй ажилтныг үл ойлгох, гадуурхах хамт олны уур амьсгал	Хувийн боловсролоо ахиулж буй ажилтныг “дэмжих”-ийн оронд “энэ хүн дарга болох гээд байна”, “амбицтай юм” гэх мэтээр бусад ажилтнуудын дунд сөрөг хандлага бий болгодог удирдлага, хамт олон.



3-Р АЛХАМ: ЭРСДЭЛИЙГ ШИНЖЛЭХ

Тохиолдох магадлалыг шинжлэх ба үнэлэх

Илрүүлсэн эрсдэлийн тохиолдох магадлалыг тооцох арга

- 1. Өнгөрсөн хугацаанд гарч байсан ижил төстэй эрсдэлийн тохиолдлууд болон үүссэн нөхцөл байдал, түүнтэй холбоотой түүх, баримт, мэдээлэлд тулгуурлах
- 2. Илрүүлсэн эрсдэлтэй холбоотой өмнөх түүхэн мэдээлэл байхгүй, бэлэн биш, эсхүл байсан ч ашиглахад тохиромжгүй бол байгууллагын тогтолцоо, үйл ажиллагаа, болон эдгээртэй холбоотой алдаа, зөрчил, ололт амжилтын талаарх баримт, бодит нөхцөлд тулгуурлах
- 3. Мэргэжлийн шинжээчийн санал, дүгнэлтэд тулгуурлах

Тохиолдох магадлалыг үнэлэх

Оноо	Тохиолдол	Шалгуур (жишээ)
1	Маш ховор	Тохиолдох магадлал 5% хүртэл / Дунд хугацаа буюу 2-4 жилд 1 удаа
2	Цөөн	Тохиолдох магадлал 6-25% хүртэл / Жилийн хугацаанд 1-3 удаа
3	Дунд / Заримдаа	Тохиолдох магадлал 26-70% хүртэл / Улиралд 1-3 удаа
4	Олон	Тохиолдох магадлал 71-90% хүртэл / Сард 1-3 удаа
5	Байнга	Тохиолдох магадлал 91%-аас дээш / Долоо хоногт 1-ээс дээш удаа

Нөлөөлөл буюу үр дагаварыг шинжлэх

Оноо	Нөлөөлөл	Шалгуур (жишээ)
1	Маш бага	Үр дагавраас үүдэн гарах үр дүн, хор уршиг нь бага бөгөөд хайхрахгүй өнгөрч болохоор / хохирол, нэр хүндийн алдагдал байхгүй / бодит хор нөлөө нь анзаарагддаггүй
2	Бага	Үр дагавраас үүдэн гарах үр дүн, хор уршиг нь бага боловч хайхрахгүй өнгөрч болохооргүй / хохирол бага / бодит хор нөлөө нь бага илэрдэг
3	Дунд	Үр дагавраас үүдэн гарах үр дүн, хор уршиг нь дунд зэрэг бөгөөд түүнийг бага зэргийн хүчин чармайлтаар залруулах боломжтой / нэр хүндэд нөлөөлнө / бодит хор нөлөө нь үе үе мэдрэгдэж, заримдаа бодит саад учруулдаг
4	Их	Үр дагавраас үүдэн гарах үр дүн, хор уршиг нь өндөр буюу их бөгөөд түүнийг ихээхэн хэмжээний хүчин чармайлтаар залруулах боломжтой / сөрөг үр дагавар их / бодит хор нөлөө нь үргэлжлэн илэрч, байгууллагын үйл ажиллагаанд саад учруулдаг
5	Маш их	Үр дагавраас үүдэн гарах үр дүн, хор уршиг нь өндөр буюу их бөгөөд түүнийг ихээхэн хэмжээний хүчин чармайлт гаргасан ч залруулах боломжгүй / бодит хор нөлөө нь байгууллагад ноцтой хохирол учруулдаг

Эрсдэлийн шинжилгээний хүснэгт

Эрсдэлийн үнэлгээ хийсэн:

Нэр:

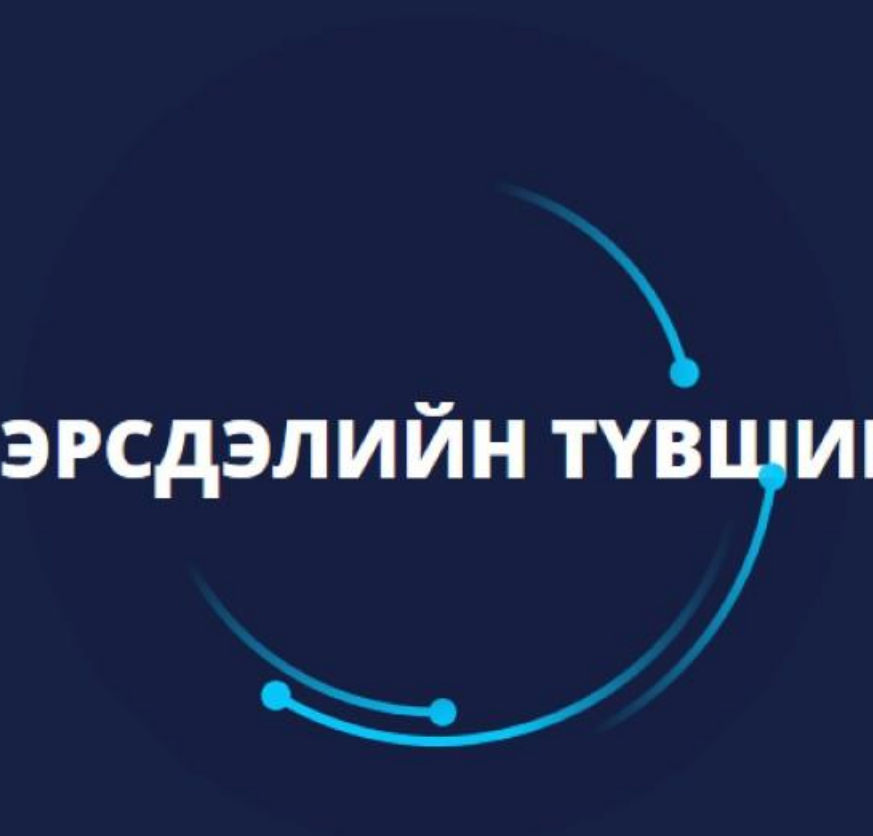
Албан тушаал:

Огноо:

№	Эрсдэлийн код	Эрсдэлийн тодорхойлолт	Үр дагавар (Эрсдэлээс гарах болзошгүй үр дагаврыг тодорхойлж бичнэ)	Тохиолдох магадлал (Т)	Нөлөөлөл (Н)	Эрсдэлийн түвшин (ТхН)
1	05	Шийдвэр гаргах эрх мэдлийн хяналтгүй байдал + ёс бус, зохисгүй соёлд эвлэрэнгүй ханддаг байдал зэрэг нь урамшууллын системд шударга бус шийдвэр гаргах ёс зүйн эрсдэлийг бий болгож байна.	- Шударга бус байдал нийтлэг үзэгдэл болох - Албан хаагчдын мотиваци алдагдах - Чадвартай хүний нөөцөө алдах - Хамт олны итгэлцэл буурах	2	4	
2	02	Дээд шатны удирдлагаас үлгэрлэл үзүүлдэггүй байдал + хамт олны дунд ил тод, хүндэтгэлтэй харилцааны соёлыг дэмжихгүй орчин бүрдсэн нь албан хаагчдын хооронд харилцан үл хүндэлсэн, үл ойлголцсон, зөрчилдөөнтэй харилцааг бий болгож, байгууллагын харилцааны ёс зүйн эрсдэлийг үүсгэж байна.	- Хамт олны уур амьсгал доройтох - Харилцан үл ойлголцол, үл хүндэтгэсэн байдал түгээмэл болох - Хамтран ажиллах үр ашиг буурах - Ажлын стресс, сэтгэлзүйн дарамт нэмэгдэх - Албан хаагчдын сэтгэл ханамж буурах	4	4	

Үнэлгээг хэрхэн гүйцэтгэх вэ?

Үнэлгээний хэлбэр	Үнэлэх үйл явц	Давуу тал	Сул тал	Анхаарах зүйл
Нэгдсэн хурал хэлбэрээр (Workshop-based) үнэлэх	Үнэлгээний багийн гишүүд нэг ширээний ард тухайн эрсдэлийн төрөл бүр дээр хамтдаа хэлэлцэж, маргаан, ялгаатай ойлголтыг нэгтгэн, хамтарсан үнэлгээ өгдөг.	Чанартай, олон өнцгөөс харсан, хянуур, санал нийлсэн үнэлгээ гаргана	Илүү их цаг шаарддаг	Жилд 1–2 удаа хийгдэх үнэлгээнд
Хувь хүний үнэлгээ + дундажлах	Хэрэв багийн гишүүд олонтой, эсвэл нэгдсэн хэлэлцүүлэг хийх бололцоо муутай бол: - Гишүүн бүр тухайн эрсдэлийн магадлал, нөлөөлөл, эрсдэлийн түвшин зэргийг тус тусдаа үнэлдэг. - Дараа нь үнэлгээнүүдийг дундажлан нэгтгэж, нэгдсэн үнэлгээг гаргаж авна.	Харьцангуй хурдан, субъектив хазайлтыг багасгана.	Дундаж нь бодит нөхцөлөөс зөрөх эрсдэлтэй	5-аас олон гишүүнтэй багт тохиромжтой
Эрсдлийг хувааж үнэлэх	- Зарим байгууллага хүний нөөц хүрэлцээгүй үед эрсдэлийн жагсаалтыг гишүүдэд хувааж, тус бүртээ 2-3 эрсдэлийг үнэлэхээр даалгах арга хэрэглэдэг. - Субъектив хазайлт их байдаг тул дараа нь “нэгтгэх, нягтлах хурал” заавал хийж, нийлмэл эрсдэлийн зураглал гаргадаг.	Хамгийн хурдан	Харьцуулахад субъектив хазайлт ихтэй, эрсдэлийг нэг стандартаар үнэлээгүй байх эрсдэлтэй.	Эцэст нь нэгтгэж, хянах зайлшгүй шаардлагатай

A decorative graphic consisting of two concentric circles. The outer circle is a light blue color, and the inner circle is a slightly darker blue. Four small blue dots are positioned at the top, bottom, left, and right of the inner circle, connected by thin blue lines that form a square-like shape.

4-Р АЛХАМ: ЭРСДЭЛИЙН ТҮВШИНГ ТОГТООХ

Эрсдэлийн түвшинг тогтоох

1. Эрсдэлийн тохиолдох магадлал (Т) болон эрсдэлийн нөлөөг (Н) тодорхойлсоны дараа эрсдэлийн түвшинг (ЭТ) дараах $T \times H = ЭТ$ томъёогоор тооцоолж гаргана.

$T \times H = ЭТ \quad \text{—} \quad 2 \times 4 = 8$

$T \times H = ЭТ \quad \text{—} \quad 4 \times 4 = 16$

№	Эрсдэлийн код	...	Тохиолдох магадлал (Т)	Нөлөөлөл (Н)	Эрсдэлийн түвшин (ТхН)
1	05	...	2	4	8
2	02	...	4	4	16

2. Эрсдэлийн түвшинг эрсдэлийн үнэлгээний матриц дээр дүрслэн, өндөр эрсдэлтэй асуудлуудыг тодорхойлно. Тусгай хүснэгтэд эрэмбэлж болно.

Магадлал (Р) Нөлөөлөл (С)	1 - Нөлөө маш бага	2 - Нөлөө бага	3 - Нөлөө дунд	4 - Нөлөө өндөр	5 - Нөлөө маш өндөр
1 - Бага	1	2	3	4	5
2 - Цөөн	2	4 04 гм	6	8 05, ...	10
3 - Дунд /Заримдаа	3	6	9	12	15
4 - Олон	4	8	12	16 02, ... 07, 011 гм	20
5 - Байнга	5	10	15	20	25

Эрсдэлийн шинжилгээний хүснэгт

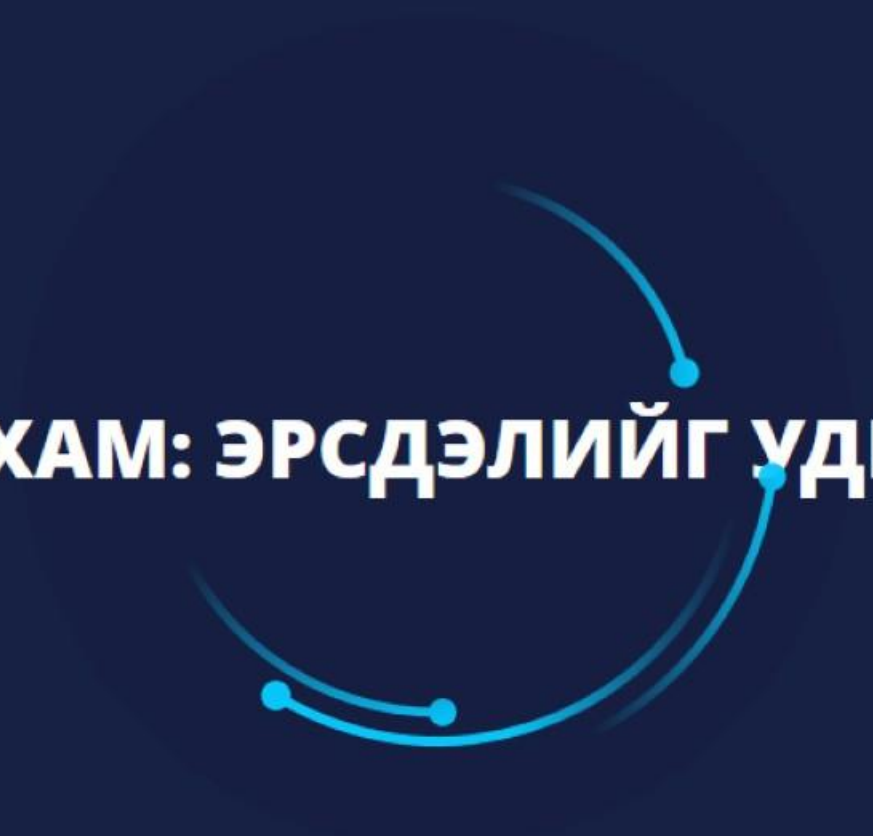
Эрсдэлийн үнэлгээ хийсэн:

Нэр:

Албан тушаал:

Огноо:

№	Эрсдэлийн код	Эрсдэлийн тодорхойлолт	Үр дагавар (Эрсдэлээс гарах болзошгүй үр дагаврыг тодорхойлж бичнэ)	Тохиолдох магадлал (Т)	Нөлөөлөл (Н)	Эрсдэлийн түвшин (ТхН)
1	05	Шийдвэр гаргах эрх мэдлийн хяналтгүй байдал + ёс бус, зохисгүй соёлд эвлэрэнгүй ханддаг байдал зэрэг нь урамшууллын системд шударга бус шийдвэр гаргах ёс зүйн эрсдэлийг бий болгож байна.	- Шударга бус байдал нийтлэг үзэгдэл болох - Албан хаагчдын мотиваци алдагдах - Чадвартай хүний нөөцөө алдах - Хамт олны итгэлцэл буурах	2	4	8 Дунд зэргийн эрсдэл
2	02	Дээд шатны удирдлагаас үлгэрлэл үзүүлдэггүй байдал + хамт олны дунд ил тод, хүндэтгэлтэй харилцааны соёлыг дэмжихгүй орчин бүрдсэн нь албан хаагчдын хооронд харилцан үл хүндэлсэн, үл ойлголцсон, зөрчилдөөнтэй харилцааг бий болгож, байгууллагын харилцааны ёс зүйн эрсдэлийг үүсгэж байна.	- Хамт олны уур амьсгал доройтох - Харилцан үл ойлголцол, үл хүндэтгэсэн байдал түгээмэл болох - Хамтран ажиллах үр ашиг буурах - Ажлын стресс, сэтгэлзүйн дарамт нэмэгдэх - Албан хаагчдын сэтгэл ханамж буурах	4	4	16 Маш өндөр эрсдэл



5-Р АЛХАМ: ЭРСДЭЛИЙГ УДИРДАХ

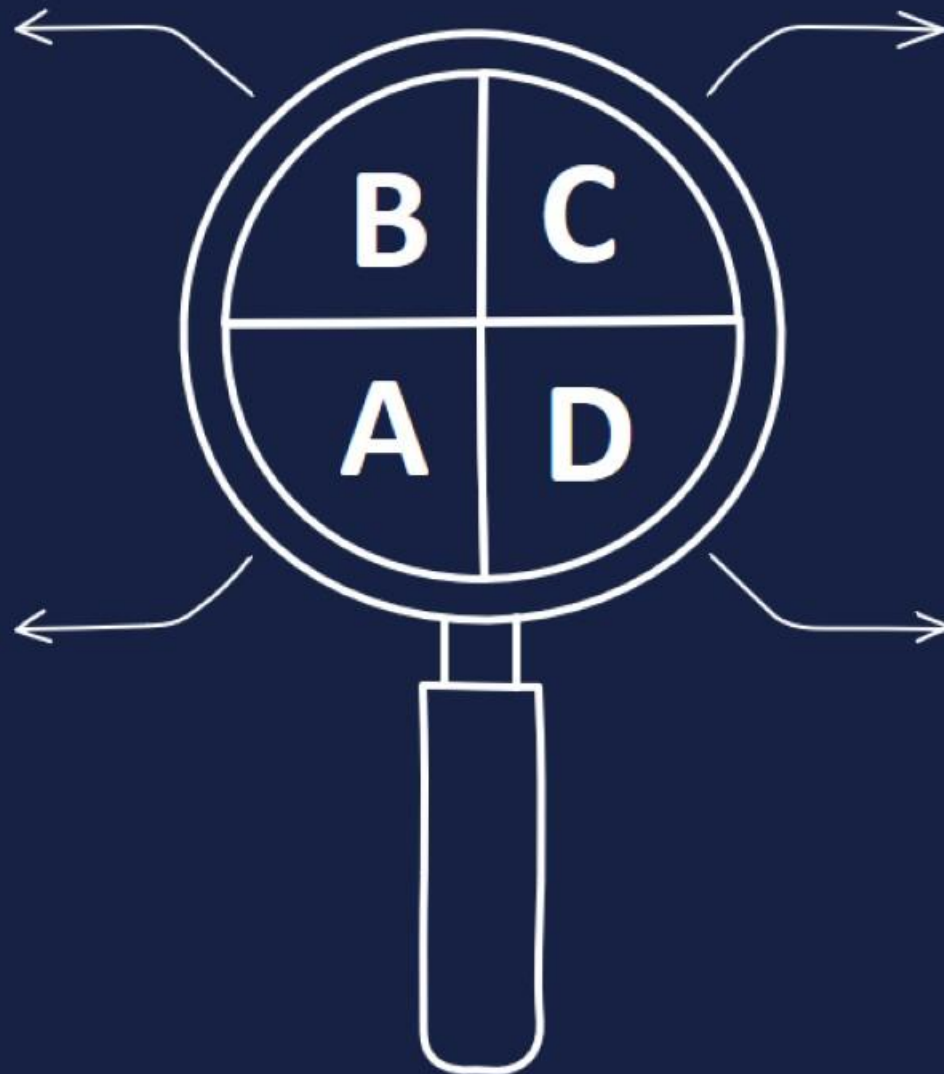
ЭРСДЭЛИЙГ УДИРДАХ АРГУУД

ЭРСДЭЛИЙГ БУУРУУЛАХ

Эрсдэлийг бүрэн халах
боломжгүй үед түүний
магадлал эсвэл нөлөөллийг
бууруулах арга хэмжээг авна.
Энэ бол хамгийн өргөн
хэрэглэгддэг арга

ЭРСДЭЛЭЭС СЭРГИЙЛЭХ

Эрсдэлтэй үйл ажиллагаа,
нөхцөл байдал, харилцаанаас
зайлсхийх замаар тухайн
эрсдэлийг үүсгэх нөхцөлийг
үгүй хийх



ЭРСДЭЛИЙГ ХҮЛЭЭН ЗӨВШӨӨРӨХ

Эрсдэлийг зайлшгүй,
зардалтай, бага нөлөөтэй
гэж үнэлээд, тодорхой
хэмжээнд
зохицуулалтгүйгээр хүлээн
зөвшөөрөх сонголт

ЭРСДЭЛИЙГ ШИЛЖҮҮЛЭХ

Эрсдэлийн тодорхой
хариуцлагыг гуравдагч
этгээд рүү шилжүүлэх буюу
хамтран хариуцах нөхцөл
үүсгэх арга

$$2 \times 4 = 8$$

$$4 \times 2 = 8$$

Ялгаа бий юу?

Тохиолдох магадлал	Нөлөөлөл	Эрсдэлийн түвшин
4	2	8
2	4	8

Тохиолдох магадлал



ЭРСДЭЛИЙГ УДИРДАХ АРГУУДЫГ СОНГОН ХЭРЭГЛЭХ НӨХЦӨЛҮҮД

№	Эрсдэлийн үнэлгээ	Арга	Хэзээ ашиглах вэ?	Зорилго
1	Их магадлалтай, их нөлөөтэй	Эрсдэлээс сэргийлэх буюу зайлсхийх	- Эрсдэлийн магадлал, нөлөөлөл аль аль нь өндөр - Нийгмийн эсэргүүцэл, нэр хүндэд эрсдэлтэй - Ёс суртахууны хүлцэшгүй зөрчил гарч болзошгүй	Эх сурвалжийг таслах
2	Их магадлалтай, бага нөлөөтэй	Эрсдэлийг бууруулах	- Эрсдэл байгаа ч зайлсхийх боломжгүй - Шинжилгээ, хяналт, журам, дотоод аудитаар бууруулж болох нөхцөлд	Давтамж, нөлөөллийг багасгах
3	Бага магадлалтай, бага нөлөөтэй	Эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх	- Эрсдэлийн магадлал, нөлөөлөл бага - Зайлсхийх, бууруулах, шилжүүлэх нь хэт зардалтай, зохисгүй үед - Хяналт, мониторинг байгаагаар хүлээн зөвшөөрч болох үед	Зайлшгүйг зөвшөөрөх
4	Бага магадлалтай, их нөлөөтэй	Эрсдэлийг шилжүүлэх	- Байгууллагын чадвар дутмаг нөхцөлд - Эрсдэлийг хянах хөндлөнгийн эрх зүйн боломж байвал - Гүйцэтгэгч, түнш байгууллагаас хариуцлага шаардах боломжтой үед	Хариуцлагыг бусадтай хуваах

Эрсдэлийн түвшин	Тайлбар	Өнгө	Эрсдэлийг удирдах арга хэмжээний хувилбарууд
1-5	Бага эрсдэл	Ногоон	Хяналтыг үргэлжлүүлнэ. Шууд арга хэмжээ шаардлагагүй.
6-10	Дунд зэргийн эрсдэл	Шар	Нэмэлт хяналт шаардлагатай. Хяналтын арга хэмжээ авах шаардлагатай.
11-15	Өндөр эрсдэл	Улаан	Эрсдэлийг бууруулах бодлого, арга хэмжээг яаралтай хэрэгжүүлэх шаардлагатай.
16-25	Маш өндөр эрсдэл	Хүрэн улаан	Эрсдэлтэй нөхцөл байдлыг бүрэн өөрчлөх шаардлагатай.

- 05 кодтой эрсдэл:
 - Эрсдэлийн тохиолдох магадлал **цөөн (2)**, нөлөөлөл **өндөр (4)** гэж үнэлэгдсэн. Иймд эрсдэлийг удирдах аргын хувьд **Эрсдэлийг шилжүүлэх** аргыг санал болгож байна.
 - Эрсдэлийн түвшин **8** буюу эрсдэлийн матриц дээр **“Дунд зэргийн эрсдэл”** гэж тогтоогдсон. Эрсдэлийг удирдах арга хэмжээний хувилбарын хувьд **“Нэмэлт хяналт шаардлагатай. Хяналтын арга хэмжээ авах шаардлагатай”** гэсэн саналтай байна. Дэлгэрүүлбэл, эрсдэлийг нэмж судлах, хөндлөнгийн шинжээчээр үнэлүүлэх, зохицуулалтын баримт бичгийг сайжруулах зэрэг арга хэмжээг хэрэгжүүлэх санал байна.
- 02 кодтой эрсдэл:
 - Эрсдэлийн тохиолдох магадлал **олон (4)**, нөлөөлөл **өндөр (4)** гэж үнэлэгдсэн. Иймд эрсдэлийг удирдах аргын хувьд **Эрсдэлээс сэргийлэх** аргыг санал болгож байна.
 - Эрсдэлийн түвшин **16** буюу эрсдэлийн матриц дээр **“Маш өндөр эрсдэл”** гэж тогтоогдсон. Эрсдэлийг удирдах арга хэмжээний хувилбарын хувьд **“Эрсдэлтэй нөхцөл байдлыг бүрэн өөрчлөх шаардлагатай”** гэсэн саналтай байна. Дэлгэрүүлбэл, эрсдэлийн шалтгаан, нөлөөлөгч хүчин зүйлсийг өөрчлөх, таслан зогсоохын тулд удирдлагын манлайллын сургалт, байгууллагын соёлыг сайжруулах, харилцааны ёс зүйн сургалт, нөлөөллийн ажил зохион байгуулах зэрэг арга хэмжээ авч болно.

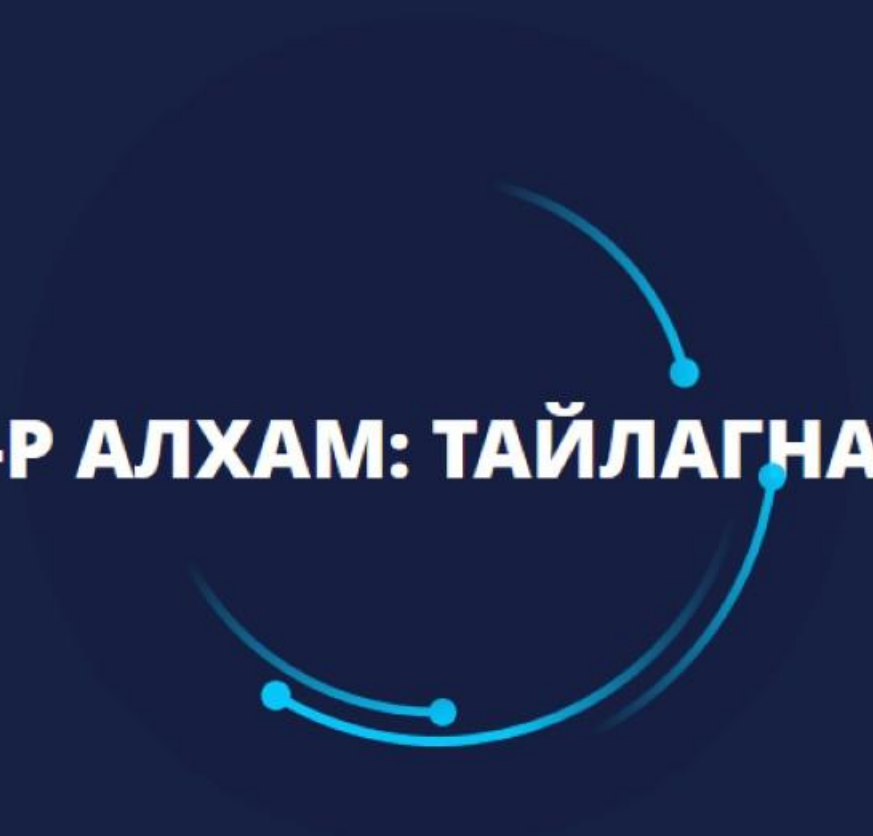
Эрсдэлийн үнэлгээний нэгтгэл

(Эрсдэлийн шинжилгээний үр дүнд үндэслэн Эрсдэлийг удирдах хариу арга хэмжээний хувилбар, саналуудыг боловсруулна.)

№	Эрсдэлийн код	Тохиолдох магадлал (Т)	Нөлөөлөл (Н)	Эрсдэлийн түвшин (ТхН)	Эрсдэлийг удирдах арга	Эрсдэлийг удирдах арга хэмжээ			
						Авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээ	Хариуцах ажилтан	Хэрэгжүүлэх хугацаа	Үр дүнг хэмжих, үнэлэх
1	05	2	4	8 Дунд зэргийн эрсдэл	Эрсдэлийг шилжүүлэх	Арга хэмжээ 1. Хөндлөнгийн шинжээчээр үнэлүүлэх Арга хэмжээ 2. Шагнал урамшууллын журмыг сайжруулах	Хүний нөөц, хууль, дотоод хяналт, шалгалт хариуцсан албан хаагч	6 сар	Арга хэмжээ 1. Үнэлгээний тайлан. Арга хэмжээ 2. Шагнал урамшууллын журамд нэмэлт өөрчлөлт орсон байна.
2	02	4	4	16 Маш өндөр эрсдэл	Эрсдэлээс сэргийлэх	Арга хэмжээ 1. Удирдлагын манлайллын сургалт зохион байгуулах Арга хэмжээ 2. Харилцааны ёс зүйн нөлөөллийн ажил зохион байгуулах	Хүний нөөц, сургалт хариуцсан албан хаагч	6 сар	Арга хэмжээ 1. Байгууллагын удирдах түвшний ... албан хаагч сургалтад бүрэн хамрагдаж сертификат авсан байна. Арга хэмжээ 2. Харилцааны ёс зүйн нөлөөллийн ажлыг ... давтамжтайгаар зохион байгуулж ... албан хаагчид хүргэсэн байна.

Эрсдэлийг удирдах арга хэмжээний төлөвлөгөө

№	Эрсдэлийн код	Эрсдэлийн тодорхойлолт	Эрсдэлийг удирдах арга хэмжээ				Хариуцах ажилтан		Үр дүнд хяналт үнэлгээ хийх	
			Авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээ	Хүрэх үр дүн	Шаардагдах нөөц	Хэрэгжүүлэх хугацаа	Овог нэр	Албан тушаал	Хугацаа	Хэлбэр
1	05	Шийдвэр гаргах эрх мэдлийн хяналтгүй байдал + ёс бус, зохисгүй соёлд эвлэрэнгүй ханддаг байдал зэрэг нь урамшууллын системд шударга бус шийдвэр гаргах ёс зүйн эрсдэлийг бий болгож байна.	<i>Арга хэмжээ 1.</i> Хөндлөнгийн шинжээчээр үнэлүүлэх <i>Арга хэмжээ 2.</i> Шагнал урамшууллын журмыг сайжруулах	<i>Арга хэмжээ 1.</i> Үнэлгээний тайлан. <i>Арга хэмжээ 2.</i> Шагнал урамшууллын журамд нэмэлт өөрчлөлт орсон байна.	Төсөв, хугацаа, хүний нөөц	6 сар		Хүний нөөц, хууль, дотоод хяналт, шалгалт хариуцсан албан хаагч		
2	02	Дээд шатны удирдлагаас үлгэрлэл үзүүлдэггүй байдал + хамт олны дунд ил тод, хүндэтгэлтэй харилцааны соёлыг дэмжихгүй орчин бүрдсэн нь албан хаагчдын хооронд харилцан үл хүндэлсэн, үл ойлголцсон, зөрчилдөөнтэй харилцааг бий болгож, байгууллагын харилцааны ёс зүйн эрсдэлийг үүсгэж байна.	<i>Арга хэмжээ 1.</i> Удирдлагын манлайллын сургалт зохион байгуулах <i>Арга хэмжээ 2.</i> Харилцааны ёс зүйн нөлөөллийн ажил зохион байгуулах	<i>Арга хэмжээ 1.</i> Байгууллагын удирдах түвшний ... албан хаагч сургалтад бүрэн хамрагдаж сертификат авсан байна. <i>Арга хэмжээ 2.</i> Харилцааны ёс зүйн нөлөөллийн ажлыг ... давтамжтайгаар зохион байгуулж ... албан хаагчид хүргэсэн байна.	Төсөв, хугацаа, хүний нөөц	6 сар		Хүний нөөц, сургалт хариуцсан албан хаагч		



6-Р АЛХАМ: ТАЙЛАГНАХ

Эрсдэлийг тайлагнах: Тодорхой гадаад болон дотоод оролцогч талуудад эрсдэл болон түүнийг удирдаж байгаа талаарх мэдээллийг дамжуулж харилцах зорилготой үйлдэл.

Зорилго нь:

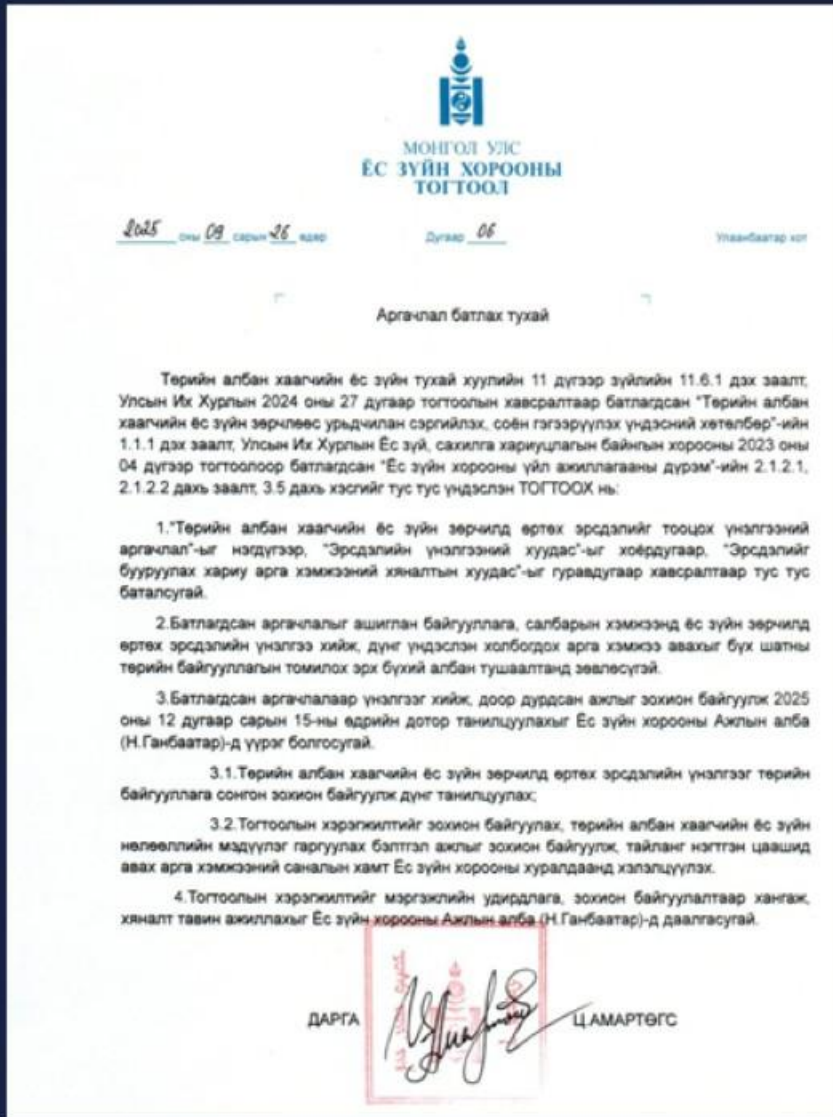
- Эрсдэлийг удирдах үйл ажиллагаа болон үр дүнг байгууллагын хэмжээнд танилцуулж, мэдээлэх;
- Шийдвэр гаргахад шаардлагатай мэдээллээр хангах;
- Эрсдэлийг удирдах үйл ажиллагааг сайжруулах;
- Эрсдэлийг удирдах үүрэг, хариуцлага хүлээсэн ажилтнууд болон бусад оролцогч талуудын хооронд хамтын ажиллагаа бий болгоход туслах

Үнэлгээний баг эрсдэлийн үнэлгээний үр дүн, дүгнэлт, зөвлөмж бүхий тайланг боловсруулж “Эрсдэлийг удирдах арга хэмжээний төлөвлөгөө”-ний хамтаар байгууллагын холбогдох албан тушаалтан, нэгжид (томилох эрх бүхий албан тушаалтан, ёс зүйн дэд хороо) хүргүүлнэ.

Бүтцийн нэгжүүд нь “Эрсдэлийг удирдах арга хэмжээний төлөвлөгөө”-ний дагуу хариуцсан ажил, үүргийг газар, хэлтсийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө, холбогдох ажилтнуудын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд зохих ёсоор тусгаж, холбогдох журмын дагуу хэрэгжилтийг дүгнэж, тайлагнана.

ЁС ЗҮЙН ХОРООНООС БАТАЛСАН
**“ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН ЁС ЗҮЙН
ЗӨРЧИЛД ӨРТӨХ ЭРСДЭЛИЙГ ТООЦОХ
ҮНЭЛГЭЭНИЙ АРГАЧЛАЛ”**
-ЫН ТУХАЙ

Ёс зүйн хорооны 2025 оны 9 сарын 26-ны 6 дугаар тогтоолоор үнэлгээний аргачлал баталсан



Хамрах хүрээ: Байгууллагын нийт албан хаагч

Үнэлгээний хэлбэр:

- Өөрийн албан хаагчдаас бүрдсэн баг (дотоод)
- Хөндлөнгийн (эксперт)
- Хосолсон

Өгөгдөл цуглуулах арга:

- Чанарын (баримт бичиг, ярилцлага)
- Тоон (асуулга, судалгаа)

Мэдээллийн эх үүсвэр:

- Зөвлөмж, албан даалгавар, судалгаа
- Өргөдөл, гомдол, хяналт, аудитын дүн
- Ёс зүйн тайлан, хэрэглэгчийн үнэлгээ
- Олон нийтийн сүлжээний мэдээлэл

Хариу арга хэмжээ авах:

- Эрсдэл бүрийн шалтгаан, үр дагаврыг дүгнэх;
- Тайлан, дүгнэлт, зөвлөмж гаргаж ТЭБАТ-д өгөх;
- Давтамж өндөртэй эрсдэлд шуурхай арга хэмжээ авах;
- Дунд эрсдэлд хяналтын механизмыг боловсронгуй болгох
- Бага эрсдэлд мониторинг хийх.

ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН ЁС ЗҮЙН ЗӨРЧИЛД ӨРТӨХ ЭРСДЭЛИЙГ ТООЦОХ ҮНЭЛГЭЭНИЙ АРГАЧЛАЛ

Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн зөрчилд өртөх эрсдэлийг тооцож үнэлэх, эрсдэлийн удирдлагаар хангах

Байгууллагын томилох эрх бүхий албан тушаалтан эрсдэлийг тооцох үнэлгээний ажлыг төлөвлөж, зохион байгуулж хэрэгжүүлнэ.

Бэлтгэх

- Үнэлгээний хэлбэрийг сонгох (өөрийн, хөндлөнгийн, хосолсон);
- Үнэлгээний багийг бүрдүүлэх;
- Үнэлгээ хийх ажлын төлөвлөгөө боловсруулах (хамрах хүрээ, хийгдэх үйл ажиллагаа, түүнийг хариуцах албан хаагч, хамтран оролцогч, хугацаа, төсөв).

Тодорхойлох

- Аргачлалын 2.4 заасан мэдээллүүдэд хийсэн шинжилгээ;
- Аргачлалын 2.3.2-т заасан удирдах албан тушаалтан, төрийн албан хаагчдаас цуглуулсан тоон өгөгдлийн шинжилгээ.

Хэмжих

- Эрсдэлийн тохиолдох магадлалыг (P)
- Эрсдэлийн нөлөөлөл хэр хор хөнөөл (C)

Эрэмбэлэх

- Эрсдэлийн тохиолдох магадлал болон эрсдэлийн нөлөөг тодорхойлсны дараа эрсдэлийн түвшнийг (R) дараах томъёогоор тооцоолно:
 - $R=P \times C$
- Эрсдэлийн үнэлгээ(дулаан)-ний матриц ашиглан эрэмбэлэх

Хариу арга хэмжээ

- Баг нь үнэлгээний үр дүн, дүгнэлт, зөвлөмжийг томилох эрх бүхий албан тушаалтанд хүргүүлэх.
- Илэрсэн эрсдэлүүдийг хянах, арга хэмжээг тодорхойлох

ТАХ-ИЙН ЁС ЗҮЙН ЗӨРЧИЛД ӨРТӨХ ЭРСДЭЛИЙГ ТООЦОХ ҮНЭЛГЭЭНИЙ ХУУДАС

№	Эрсдэлийн хүрээ	Эрсдэлийн агуулга	Магадлал/ давтамж (P)	Нөлөөлөл (C) хэр хор хөнөөлтэй эсэх
			1–5 оноо	1–5 оноо
			(1 - маш ховор тохиолдох; 2 - тохиолдох магадлал бага; 3 -заримдаа тохиолдох; 4 -тохиолдох магадлал өндөр; 5 –байнга тохиолдох)	(1 – маш бага нөлөөтэй; 2 - нөлөө бага; 3 - нөлөө дунд; 4 - нөлөө өндөр; 5- маш өндөр нөлөөтэй)
А. Төрийн албан хаагч өөрийн чиг үүргийн хүрээнд ажиллахад тулгамдаж буй асуудал, бэрхшээлийг тодорхойлох хэсэг				
1	Албан тушаалын эрх мэдэл, шийдвэр гаргалт	1.1.Шийдвэр гаргах, нөлөө бүхий эрх мэдэлтэй		
		1.2.Иргэд, аж ахуйн нэгжид шууд нөлөөлөх шийдвэр гаргадаг (зөвшөөрөл, лиценз, үнэлгээ, шалгалт)		
		1.3.Гадаадын төсөл, хөтөлбөртэй харилцдаг		
		1.4.Хүний нөөцийг томилох, дэвшүүлэх, сургаж хөгжүүлэх, шагнаж урамшуулах эрх мэдэлтэй		
2	Мэдээлэл ашиглах, нууцад хандах эрх	2.1.Санхүү төсөв, тендертэй холбоотой мэдээлэлтэй ажилладаг		
		2.2.Төр болон албаны нууц, иргэдийн хувийн мэдээлэлд нэвтрэх эрхтэй		
		2.3.Албаны хэрэгцээнд зориулсан мэдээлэл, өгөгдөл цуглуулах, хэрэглэх		
3	Ёс зүйн мэдлэг, дадал	3.1.Ёс зүйн хууль тогтоомжтой танилцуулдаг		
		3.2.Ёс зүйн сургалт, хөтөлбөрт хамруулсан		
		3.3.Сургалтаар олсон мэдлэгийг ажилдаа хэрэгжүүлэх дадал суулгадаг		
		3.4.Ёс зүйн асуудал тулгарсан үед хаана хэнд хандах нь тодорхой		
4	Иргэдтэй харилцах байдал	4.1.Иргэдтэй нүүр тулж харилцдаг		
		4.2.Сэтгэл хөдлөл ихтэй, сэтгэл зүйн ачаалал өндөр		
		4.3.Санал, санаачилгыг дэмжиж хамтран ажиллах хандлага тааруу		
		4.4.Шүүмжлэлд эмзэг, мэдрэмтгий		

Өөрийн чиг үүрэг - 4 хүрээний 15 агуулга

ТАХ-ИЙН ЁС ЗҮЙН ЗӨРЧИЛД ӨРТӨХ ЭРСДЭЛИЙГ ТООЦОХ ҮНЭЛГЭЭНИЙ ХУУДАС

№	Эрсдэлийн хүрээ	Эрсдэлийн агуулга	Магадлал/ давтамж (P)	Нөлөөлөл (C) хэр хор хөнөөлтэй эсэх
			1–5 оноо	1–5 оноо
			(1 - маш ховор тохиолдох; 2 - тохиолдох магадлал бага; 3 -заримдаа тохиолдох; 4 -тохиолдох магадлал өндөр; 5 –байнга тохиолдох)	(1 – маш бага нөлөөтэй; 2 - нөлөө бага; 3 - нөлөө дунд; 4 - нөлөө өндөр; 5- маш өндөр нөлөөтэй)
Б. Байгууллагын үйл ажиллагаа, зохион байгуулалт, соёлын тухайд тохиолдож буй бэрхшээлийг тодорхойлох хэсэг				
5	Ашиг сонирхлын зөрчил	5.1.Асуудлыг танил тал, найз нөхдийн хүрээллээр шийддэг		
		5.2.Шийдвэр гаргахад гадны бусад нөлөөлөл их		
6	Удирдах албан тушаалтны манлайлал	6.1.Ёс зүйн хэм хэмжээг мөрддөггүй, зөрчлийг үл тоодог		
		6.2.Ёс зүйн сургалтад хамрагддаггүй		
		6.3.Удирдлагын шийдвэр гаргалт шударга бус		
		6.4.Хүний нөөцийн бодлого шударга бус		
		6.5.Ёс зүйн хариуцлагаас зайлсхийдэг		
		6.6.Ёс зүйн зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх ажлыг дэмждэггүй		
7	Ил тод байдал ба тайлагнал	7.1.Ажлаа хугацаанд нь тайлагнадаггүй		
		7.2.Иргэд, олон нийтийн мэдээлэл авах эрхийг хангадаггүй		
		7.3.Ёс зүйн хариуцлагын талаар мэдээлдэггүй		
8	Үүрэг хариуцлага, сахилга	8.1.Үүрэгт ажлыг хугацаанд нь биелүүлдэггүй		
		8.2.Өмч, хөрөнгө, техник хэрэгслийг зөв ашигладаггүй		
		8.3.Дотоод зөрчил, маргааныг шийдэх тогтолцоо бэхжээгүй		
9	Байгууллагын соёл	9.1.Хамт олны дунд уур амьсгал сөрөг		
		9.2.Байгууллагын үйл ажиллагаанд оролцоог хангадаггүй		
		9.3.Ялгаварлал, гадуурхалтыг тэвчихгүй, мэдээлдэггүй		
		9.4.Гомдол мэдээлэх авах тогтолцоо бүрдээгүй		

Байгууллагын орчин - 5 хүрээний 18 агуулга

ДҮГНЭЛТ

Төрийн байгууллагын ёс зүйн удирдлагын өнөөгийн чиг хандлага нь зөрчил үүсэх эрсдэлийг урьдчилан илрүүлэх, үнэлэх, бууруулахад чиглэж байна. Ёс зүйн эрсдэл нь хувь хүн, байгууллага, тогтолцооны түвшний хүчин зүйлээс шалтгаалдаг тул зөвхөн хариуцлага ногдуулах төдийгөөр хязгаарлагдахгүй, манлайлал, хяналт-хариуцлагын тогтолцоо, сургалт, байгууллагын соёл, уур амьсгал, ажлын орчныг сайжруулах цогц арга хэмжээ шаардагдана.

Ёс зүйн дэд хороодод өгөх зөвлөмж

- **Жил бүр ёс зүйн эрсдэлийн үнэлгээ хийж хэвшүүлэх**, үр дүнг байгууллагын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөтэй уялдуулах;
- **Ёс зүйн зөрчлийн шалтгаан, давтамжид тогтмол дүн шинжилгээ хийж**, өндөр эрсдэлтэй асуудлыг эрт илрүүлэн урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээ авах;
- Байгууллагын ёс зүйн орчныг үнэлэхдээ **асуулга, ярилцлага, кейс шинжилгээ, зэрэг өгөгдөл цуглуулах, шинжилгээ хийх аргуудыг хослуулан** тогтмол үнэлэх;
- **Удирдлагын ёс зүйн манлайллыг бэхжүүлж**, ёс зүйн асуудлыг байгууллагын өдөр тутмын удирдлага, шийдвэр гаргалтын нэг хэсэг болгох.
- **Эрсдэлийн үнэлгээнд үндэслэсэн соён гэгээрүүлэх, сургалтын ажлыг зохион байгуулж**, нийт албан хаагчдын ёс зүйн мэдлэг, хандлага, хариуцлагыг дээшлүүлэх.
- **Ёс зүйн дэд хорооны үйл ажиллагааг зөвхөн гомдол шийдвэрлэх бус**, эрсдэл тодорхойлох, зөвлөмж гаргах, урьдчилан сэргийлэх чиг үүрэгт түлхүү чиглүүлэх

"Ёс зүйн дэд хорооны үр дүнтэй ажиллагааны шалгуур нь хэдэн зөрчил шийдвэрлэснээр бус, хэдэн зөрчил гарахаас урьдчилан сэргийлснээр хэмжигдэнэ."



УДИРДААГЫН
АКАДЕМИ

АНХААРАЛ ХАНДУУЛСАНД БАЯРЛАЛАА