



УДИРЛАГЫН
АКАДЕМИ

**ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ
АЛБАН ХААГЧИЙН
СУРГАЛТЫН ҮР ДҮНГИЙН
ШИНЖИЛГЭЭ**

СУДАЛГААНЫ ТАЙЛАН
052

Улаанбаатар хот
2025 он

ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ АЛБАН ХААГЧИЙН СУРГАЛТЫН ҮР ДҮНГИЙН ШИНЖИЛГЭЭ

Энэхүү бүтээлийн зохиогчийн эрхийг хуулийн дагуу хамгаалсан болно. Бүтээлийг бүтнээр болон хэсэгчлэн хувилах, нийтлэх, электрон системд оруулах болон бусад хэлбэрээр олшруулахыг хориглоно.

Судалгааны удирдагч:

Доржийн Байгал Доктор, профессор

Судлаачид:

Дамирангийн Цэдэв Доктор, профессор

Мандахын Баянмөнх Доктор, дэд профессор

Түмэндэмбэрэлийн Түмэнцогтоо Доктор, дэд профессор

Должингийн Баатарсайхан Магистр

Маруушийн Элбэгсайхан Магистр

Арилдал ХХК-д хэвлэв.

АГУУЛГА

ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ	V
ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ	VI
ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ	VIII
ӨМНӨХ ҮГ	1
НЭГДҮГЭЭР БҮЛЭГ. УДИРТГАЛ	3
1.1. Судалгааны асуудал	3
1.2. Судалгааны зорилго	5
1.3. Судалгааны асуулт	5
1.4. Судалгааны хамрах хүрээ	5
ХОЁРДУГААР БҮЛЭГ. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ	6
2.1. Төрийн албаны сургалт, түүний онцлог	6
2.2. Төрийн албаны сургалтын үр дүнг үнэлэх талаарх үзэл баримтлал	8
2.3. Төрийн албан хаагчийн сургалттай холбогдох судалгааны тойм	16
2.4. Төрийн албан хаагчийн сургалтын үр дүнгийн талаар хийгдсэн судалгааны тойм	20
2.5. Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ	24
ГУРАВДУГААР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ	26
3.1. Судалгааны арга, түүний төрөл	26
3.2. Судалгааны эх олонлог, түүвэр	26
3.3. Судалгааны онч ба найдвартай байдал	27
3.4. Судлагдахуун, түүний хэмжүүр	27
3.5. Өгөгдөл цуглуулах, шинжлэх үйл явц	28
3.6. Судалгаанд баримтлах ёс зүйн зарчмууд	30
ДӨРӨВДҮГЭЭР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ ӨГӨГДӨЛ, МЭДЭЭЛЛИЙН БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭ	31
4.1. Төрийн албаны сургалттай холбогдох өнөөгийн статистик баримтад хийсэн шинжилгээ	31
4.2. Төрийн албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан байдлын талаарх судалгааны үр дүн	35

4.3. Төрийн албан хаагчдын сургалтын үр дүнд хийсэн шинжилгээ	53
ТАВДУГААР БҮЛЭГ. ДҮГНЭЛТ, САНАЛ	75
ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ	86

ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ

ЕТГ	Ерөнхийлөгчийн Тамгын газар
ЗГ	Засгийн газар
ЗГХЭГ	Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар
ЗДТГ	Засаг даргын Тамгын газар
НҮБХХ	Нэгдсэн Үндэстний Байгууллагын Хөгжлийн Хөтөлбөр
ТАЗ	Төрийн албаны зөвлөл
ТБ	Төрийн байгууллага
ТНБД	Төрийн нарийн бичгийн дарга
УИХ	Улсын Их Хурал
УИХТГ	Улсын Их Хурлын Тамгын газар
ҮСХ	Үндэсний Статистикийн Хороо
ҮХЦ	Үндсэн хуулийн цэц
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. Мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын тоо	20
Хүснэгт 2. Судалгааны түүвэр, сургалт төрөл тус бүрээр	27
Хүснэгт 3. Судлагдахуун, түүний хэмжих үзүүлэлт	28
Хүснэгт 4. Төрийн захиргааны албан тушаалын ангилалд ажиллаж байгаа албан хаагчдын тоо, сүүлийн 5 жилээр	33
Хүснэгт 5. Төрийн захиргааны албан хаагчдын 2024 оны хөдөлгөөн, тоогоор	34
Хүснэгт 6. Мэргэшүүлэх сургалтад элссэн болон төгссөн суралцагчдын тоо, хувиар	36
Хүснэгт 7. Мэргэшүүлэх сургалтад суралцаж төгссөн албан хаагчдын тоо, сургалтын төрлөөр (2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар)	38
Хүснэгт 8. Хоёр төрлийн мэргэшүүлэх сургалтыг төгссөн албан хаагчийн тоо, 2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар	40
Хүснэгт 9. Гурван төрлийн мэргэшүүлэх сургалтыг төгссөн албан хаагчийн тоо, 2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар	41
Хүснэгт 10. Дөрвөн төрлийн мэргэшүүлэх сургалтыг төгссөн албан хаагчийн тоо, 2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар	42
Хүснэгт 11. Мэргэшүүлэх сургалтад сурч төгссөн албан хаагчдын тоо, төрийн албаны ангиллаар	44
Хүснэгт 12. Төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, албан тушаалаар	51
Хүснэгт 13. Судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын ерөнхий төлөв байдал	54
Хүснэгт 14. Төрийн албан хаагчдын суралцах хэрэгцээ, боловсролын түвшнээр	57
Хүснэгт 15. Төрийн албан хаагчдын суралцах хэрэгцээ, албан тушаалын ангиллаар	58
Хүснэгт 16. Байгууллагын сургах хэрэгцээ ба албан хаагчийн суралцах хэрэгцээний нийцэл, албан тушаалын ангиллаар	59
Хүснэгт 17. Байгууллагын сургах хэрэгцээ ба албан хаагчийн суралцах хэрэгцээний нийцэл, албан тушаалын шатлалаар	60
Хүснэгт 18. Албан хаагчдын мэдлэг чадварын өөрчлөлт, албан тушаалын ангиллаар	61

Хүснэгт 19. Албан хаагчдын мэдлэг чадварын өөрчлөлт, албан тушаалын шатлалаар	62
Хүснэгт 20. Төрийн албан хаагч эзэмшсэн мэдлэг чадвараа ажилдаа хэрэглэж байгаа байдал, албан тушаалын ангиллаар	65
Хүснэгт 21. Мэдлэг чадвараа ажилдаа хэрэглэх байдал, албан тушаалын шатлалаар	66
Хүснэгт 22. Хүндрэл бэрхшээл, байгууллагаар	69
Хүснэгт 23. Албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт, албан тушаалын ангиллаар	71
Хүснэгт 24. Албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт, албан тушаалын шатлалаар	72
Хүснэгт 25. Сургалт зохион байгуулах хэлбэр, байгууллагын төрлөөр	73

ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. Сургалтын шилжилтийн онол	13
Зураг 2. Судалгааны үзэл баримтлал	24
Зураг 3. Төрийн албан хаагчдын тооны өсөлт, төрийн албаны ангиллаар (2019–2024)	32
Зураг 4. Төрийн захиргааны албан тушаалын түшмэлийн ангилалд ажиллаж байгаа албан хаагчдын тоо (сүүлийн таван жилээр)	33
Зураг 5. Мэргэшүүлэх сургалтын элсэлт, төгсөлтийн үзүүлэлт, 2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар	36
Зураг 6. Мэргэшүүлэх сургалтад суралцаж төгссөн албан хаагчдын эзлэх хувь, сургалтын төрлөөр (2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар)	37
Зураг 7. Мэргэшүүлэх сургалтын төрөл тус бүрд суралцаж төгссөн хувь, 2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар	45
Зураг 8. Яамны ТНБД нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, хувиар	47
Зураг 9. Засгийн газрын агентлагийн дарга нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, хувиар	48
Зураг 10. Төрийн дээд шатны болон УИХ-аас удирдлага нь томилогддог байгууллагын дарга нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, хувиар	49
Зураг 11. Аймгийн ЗДТГ-ын дарга нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, хувиар	50
Зураг 12. Албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, хувиар	52
Зураг 13. Төрийн албан хаагчид, насны бүлгээр	54
Зураг 14. Судалгаад хамрагдсан албан хаагчид, байгууллагаар	55
Зураг 15. Албан тушаалын ангилал	56
Зураг 16. Сургалтад хамрагдсан зорилго	57
Зураг 17. Байгууллагын сургах хэрэгцээ ба албан хаагчийн суралцах хэрэгцээний нийцэл	59
Зураг 18. Сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын мэдлэг чадварын өөрчлөлт	61
Зураг 19. Сургалтаар олгосон мэдлэг чадвар таны ажилд хэрэглэж буй байдал	63

Зураг 20. Сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа ашиглаж буй байдалд өгсөн үнэлгээ	64
Зураг 21. Сургалтаар олж авсан мэдлэг чадварын хэрэглээ, ажлын төрлөөр	65
Зураг 22. Сургалтаар олгосон мэдлэг чадварыг хэрэглэдэггүй шалтгаан	67
Зураг 23. Сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа хэрэглэхэд тулгардаг хүндрэл бэрхшээл	67
Зураг 24. Сурсан зүйлээ ажилдаа үр дүнтэй хэрэглэхэд нөлөөлж буй хүчин зүйлс	68
Зураг 25. Сургалтад хамрагдаж төгссөн албан хаагчдын хувьд гарсан өөрчлөлт	70
Зураг 26. Сургалтад хамрагдсанаас хойш албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт	70

Монгол Улсад төрийн албаны сургалтын шинэ тогтолцоо хэрэгжиж эхэлсэнтэй холбоотойгоор төрийн захиргааны албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтын үр дүнг бодитой үнэлэх шаардлага улам бүр нэмэгдэж байна. Энэхүү судалгаа нь 2019 оноос хойш хэрэгжсэн сургалтын бодлого, хэрэгжилт, үр дүнг шинжлэх ухааны үндэслэлтэйгээр дүгнэж, цаашдын сургалтын бодлого, үйл ажиллагааны чиглэлийг тодорхойлох зорилготой юм.

Судалгаа нь хүний капиталын онол, системийн хандлага, сургалтын шилжилт ба Киркпатрикийн дөрвөн түвшний үнэлгээний загвар зэрэг онолын тулгуур ойлголтууд дээр үндэслэсэн бөгөөд сургалтын үр дүнг зөвхөн хамрагдалтын хэмжээгээр бус, мэдлэг чадварын эзэмшилт, ажлын байран дахь хэрэглээ, карьерын хөгжил, байгууллагын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөллөөр нь иж бүрэн үнэлэх шаардлагатайг онцолсон болно.

Судалгаанд тоон болон чанарын холимог аргаар 1,500 гаруй төрийн албан хаагчийн санал, үнэлгээг авч ашигласан. Үүний зэрэгцээ 2019 оноос 2025 оны 07 дугаар сарын 01-ний өдрийг хүртэл төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад суралцаж төгссөн 14780 (давхардсан тоогоор) албан хаагчдын статистик мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийсэн. Судалгааны үр дүнгээс харахад мэргэшүүлэх сургалт нь төрийн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадвар, хандлагад эерэг нөлөө үзүүлж байгаа боловч сурч мэдсэнээ ажлын байранд хэрэгжүүлэх, улмаар карьерын өсөлтөд нөлөөлөх байдалд бодлогын тогтворгүй байдал, удирдлагын дэмжлэг сул зэрэг хүчин зүйлс хязгаарлагч хүчин зүйл болж байна. Өөрөөр хэлбэл, төрийн албан хаагчийн сурах хэрэгцээ, төрийн байгууллагын сургах хэрэгцээтэй уялдаж байж сургалт үр дүнтэй байх нөхцөл хангагдаж байна.

Төрийн албан хаагчийн сургалт нь хувь хүний мэдлэг, ур чадвар, өөртөө итгэх итгэлд эерэг нөлөө үзүүлж, гүйцэтгэлийн үнэлгээ 29.7 хувиар сайжирсан боловч албан тушаалын бодит ахиц 27.9 хувьтай байна. Мөн сургалтаар эзэмшсэн мэдлэгийг тогтмол ажилдаа ашиглаж буй хувь 53.1 хувь байгаа нь сургалтын үр өгөөжийг нэмэгдүүлэх боломж байгааг илтгэж байна.

Төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн ч төрийн албанд ажил эрхлэхгүй байх, төрийн албан тушаалын шатлал ахих тусам тухайн албан тушаал эрхэлж буй албан хаагчдын тогтвортой ажиллах явдал алдагдаж шатлан дэвших зарчим хэрэгжихгүй байх тохиолдол цөөнгүй

байна. Энэ нь төрийн албан хаагчдын сургалтын үр дүнг нарийвчлан судлах, өөрөөр хэлбэл сургалтад хамрагдсаны дараах мөшгөх судалгааг тогтмол хийж байх шаардлага байгааг харуулж байна.

Энэхүү судалгаа нь төрийн албаны сургалтын бодлогыг сайжруулах, шатлан дэвших тогтолцоог боловсронгуй болгох, сургалтын үр дүнг дээшлүүлэх байгууллагын соёл, манлайллыг бэхжүүлэхэд чухал суурь материал болно гэдэгт найдаж байна.

*Судалгааны удирдагч
Доктор, профессор Д.Байгал*

1.1. Судалгааны асуудал

Төрийн албаны тухай хууль 2017 онд шинэчлэн батлагдаж 2019 оноос хэрэгжиж эхэлсэн бөгөөд уг хуулиар төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоог шинээр тодорхойлж өгсөн юм. Уг хуулиар иргэн төрийн албанд томилогдсоны дараа болон төрийн албанд ажиллах хугацаандаа богино, дунд хугацааны сургалтад тогтмол хамрагдах, тодорхой заасан ангиллын төрийн албан тушаалд дэвшин томилогдохын тулд холбогдох сургалтад хамрагдаж төгссөн байх гэсэн тусгай шаардлагыг тавьсан. Түүнчлэн сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг Засгийн газар, төрийн албаны төв байгууллага батлан гаргах нэгдсэн бодлоготой байхаар тогтоож, тэдгээр сургалтыг Засгийн газрын харьяа төрийн албаны сургалтын байгууллага эрхлэн зохион байгуулах төвлөрсөн тогтолцоотой байх зохицуулалттайгаар тодорхойлсон юм.

Төрийн албаны сургалтын хөтөлбөрийн дагуу төрийн захиргааны албан хаагчид мэргэшүүлэх хоёр төрлийн буюу дунд хугацааны болон багц сургалтад хамрагддаг. Дунд хугацааны сургалт нь төрийн албанд томилогдсон албан хаагчдад зориулсан мэргэшүүлэх сургалт, төрийн албан хаагчийг мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалт гэсэн хоёр төрөлтэй байна. Мэргэшүүлэх багц сургалт нь төрийн албаны түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд томилогдоход тавигдах тусгай шаардлагын сургалт бөгөөд энэ нь ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт гэсэн гурван төрөлтэй юм.

Эдгээр 5 төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад 2019 оноос 2025 оны 07 дугаар сарын 01-ний өдөр хүртэлх хугацаанд давхардсан тоогоор 14780 хүн бүртгүүлэн суралцсан бөгөөд 2025 оны эхний хагас жилийн байдлаар 12865 хүн буюу элсэн суралцагчдын 87 хувь нь төгссөн байна. Нийт суралцагчдаас 3 хүн 4 төрлийн сургалтад, 121 хүн 3 шатны сургалтад, 1766 хүн 2 төрлийн сургалтад хамрагдсан бөгөөд 11027 хүн нэг төрлийн сургалтад хамрагдсан байна. Давхардаагүй байдлаараа нийт 12917 хүн мэргэшүүлэх сургалтуудад хамрагдсан гэж үзвэл Төрийн албаны тухай хууль шинэчлэн батлагдаж хэрэгжиж эхэлсэн 2019 оноос хойш төрийн захиргааны албан хаагчийн 61 хувьтай тэнцэх тооны албан хаагчийг мэргэшүүлэх сургалтад хамруулсан байна.

Удирдлагын академийн судлаачдын багийн 2023 онд хийсэн “Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтийн судалгаа (Төрийн

албаны тухай хуулийн дагуу”-гаар төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтын хэрэгжилтийн талаар хэд хэдэн дүгнэлтийг хийж үр дүнг тодорхойлсон. Тухайлбал, мэргэшүүлэх сургалтад суралцаж төгссөн албан хаагчдын 25 хувь нь төрийн албанд ажиллахгүй байна. Мэргэшүүлэх сургалтын шатлал (анх томилогдсон, ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэл) нэмэгдэх тусам сургалтад хамрагдаж төгссөнийхөө дараа төрийн албанд ажиллахгүй байх тохиолдол нэмэгдсэн хандлагатай байна. Тухайлбал, төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийг мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан төрийн албан хаагчдын 24 хувь, мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтад хамрагдсан төрийн албан хаагчдын 18 хувь, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төрийн албан хаагчдын 27 хувь, эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төрийн албан хаагчдын 37 хувь, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төрийн албан хаагчдын 48 хувь тус тус төрийн албанд ажил эрхлээгүй байгаа төдийгүй 2–3 төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан төрийн албан хаагчдын 14–15 хувь нь төрийн албанд одоо ажиллаагүй байна гэсэн дүгнэлтийг хийсэн байна.

Төрийн захиргааны албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн атлаа төрийн албанд ажил эрхлэхгүй байх, төрийн албан тушаалын ангилал ахих тусам сургалтад хамрагдаж төгссөн боловч ажлаа эрхлэхгүй байдал өсөн нэмэгдэж байгаа нь нэг талаас 2019 онд Төрийн албаны хууль үйлчилж эхлэхэд тухайн үед ажиллаж байсан төрийн захиргааны албан хаагчдыг хуулийн шаардлагад нийцсэн болгохын тулд зохих түвшний сургалтыг богиносгосон байдлаар зохион байгуулж албан хаагчдыг “хоморголон” хамруулсан нөгөө талаас төрийн албан тушаалын ангилал, зэрэглэл ахих тусам тухайн албан тушаал эрхэлж буй албан хаагчдын тогтвортой ажиллах явдал алдагдаж шатлан дэвших зарчим хэрэгжихгүй, улс төрийн нөлөөллийн зарчмаар шинээр хүмүүс томилж хуучин албан хаагчдыг халж сэлгэж байгаатай холбоотой юм.

2023 онд хийгдсэн судалгаагаар 2019–2023 онд ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад тухайн ангилалд ажиллаж байгаа төрийн албан хаагчдын нийт тооноос 1.6-аас 2 дахин олон албан хаагчийг хамруулан сургасан бөгөөд суралцаж төгссөн албан хаагчдын 25 хувь нь төрийн албанд ажиллахгүй байгаа нь сургалтын үр дүнг төрийн албан хаагчдын ажил эрхлэлт болон шатлан дэвшүүлэх тогтолцоотой холбож үзэх, сургалтад хамрагдсанаар албан тушаалд өөрчлөлт гарч байгаа эсэх талаар нарийвчлан судлах өөрөөр хэлбэл, сургалтад хамрагдсаны дараах мөшгөх судалгааг хийх шаардлагатай байгааг харуулж байна.

Мөн дээрх судалгаагаар сургалтад хамрагдсанаар ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд эергээр нөлөөлж байгаа мөн зарим тохиолдолд эерэг нөлөөтэй байна гэж судалгаанд оролцогчдын дийлэнх буюу 86 хувь хариулсан байгаа нь сургалт нь төрийн албан хаагчдад шаардлагатай, дутагдаж байгаа мэдлэг чадварыг эзэмшүүлэхэд чиглэж байна гэж үзэхээр байгааг тодруулан гүнзгийрүүлж судлан тодорхойлох шаардлагатай юм.

1.2. Судалгааны зорилго

Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын үр дүнг төрийн албан хаагчдын ажил эрхлэлт, шатлан дэвших тогтолцоотой уялдуулан шинжилгээ хийж дүгнэлт, санал боловсруулж гаргахад оршино.

1.3. Судалгааны асуулт

- Төрийн захиргааны албан хаагчид ямар зорилгоор сургалтад хамрагдаж байна вэ?
- Төрийн захиргааны албан хаагчид нь зохих шатны сургалтад хамрагдсанаар албан тушаалын чиг үүргээ үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг чадварыг эзэмшиж байна уу?
- Төрийн захиргааны албан хаагч сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг чадварыг ажил, үүргээ гүйцэтгэхэд хэрэглэж байна уу?
- Төрийн захиргааны албан хаагч сургалтад хамрагдаж төгссөнөөр төрийн албан тушаал эрхлэх байдалд нь ямар өөрчлөлт гарч байна вэ?

1.4. Судалгааны хамрах хүрээ

Төрийн албан хаагчийг Монгол Улсын төрийн албаны холбогдох хууль тогтоомжид зааснаар төрийн улс төрийн, захиргааны, тусгай, үйлчилгээний гэж ангилдаг. Энэхүү судалгаанд төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын үр дүнгийн шинжилгээ хийх тул зөвхөн төрийн захиргааны албан хаагчтай холбоотой асуудалд төвлөрч судалгааг хийлээ. Судалгааны шаардлагатай өгөгдөл, мэдээллийг Төрийн албаны тухай хууль шинэчлэн батлагдаж хэрэгжиж эхэлсэн 2019 оноос хойш үеийг хамруулан авч үзэв.

ХОЁРДУГААР БҮЛЭГ. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ

2.1. Төрийн албаны сургалт, түүний онцлог

Төрийн албаны сургалт нь төрийн албан хаагчдыг мэргэшүүлэх, ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах, төрийн үйлчилгээний чанарыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн чухал үйл ажиллагаа юм. Төрийн албаны сургалтын үндсэн зорилго нь төрийн албан хаагчдад төрийн албаны үнэт зүйлс, зарчимд нийцсэн мэдлэг, ур чадвар олгох, хууль, дүрэм, журмыг мөрдөж ажиллах чадвартай болгох, ёс зүй, хариуцлагыг төлөвшүүлэхэд оршдог.

Монгол Улсын төрийн албаны холбогдох хууль тогтоомжоор тодорхойлогдсоны дагуу төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагад мерит зарчимд суурилсан карьерын тогтолцоо давамгайлсан шинжтэй юм. Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагад мерит зарчимд суурилсан карьерын тогтолцоотой нөхцөлд төрийн албаны сургалтын бодлого, тогтолцоо гол төлөв төвлөрсөн байдлаар албан хаагчдыг тусгайлсан сургалтаар бэлтгэж байхыг чухалчилдаг.

Төрийн албаны сургалтын хувьд 2017 онд батлагдан хэрэгжиж байгаа Төрийн албаны тухай хуулиар сургалтыг нэгдмэл бодлого, нэгдсэн зохион байгуулалт бүхий төвлөрсөн тогтолцоогоор хэрэгжүүлэхээр тодорхойлж өгсөн нь мерит зарчимд суурилсан карьерын тогтолцоотой болохыг илтгэж байна.

2017 онд батлагдсан Төрийн албаны тухай хуулиар төрийн албан хаагчийн сургалтын бодлого, тогтолцоог албан хаагч мэргэшсэн байх шаардлага, шатлан дэвших замаар тогтвортой ажиллах зарчимд нийцүүлэн өөрчлөн тодорхойлсон. Үүнд:

- Иргэнийг төрийн албан тушаалд томилсны дараа богино болон дунд хугацааны сургалтад хамруулж бэлтгэх.
- Төрийн захиргааны албан хаагч албан тушаалд дэвшин ажиллахын тулд төрийн албанд болон тодорхой ангиллын албан тушаалд тогтоосон хугацаагаар ажилласан байхаас гадна, томилогдох албан тушаалын ангилалд хамаарах мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж, төгссөн байх шаардлагатай. Төрийн албан хаагчийг мэргэшүүлэх энэхүү сургалтыг нэгдсэн бодлого, зохион байгуулалт, төвлөрсөн тогтолцоогоор хэрэгжүүлэхээр тогтоосон. Тухайлбал, төрийн албан хаагчийн богино, дунд болон мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг тухайн албан тушаалын онцлог, хариуцсан ажил,

гүйцэтгэх чиг үүргийг харгалзан төрийн албаны төв байгууллага, Засгийн газар хамтран батлахаар Төрийн албаны тухай хуульд тусгасан нь өмнө байгаагүй хэлбэрээр нэгдсэн бодлого, зохион байгуулалтад орсныг илтгэж байна.

- Төрийн албан хаагчийг мэргэшүүлэх эдгээр сургалтыг төвлөрсөн тогтолцоогоор хэрэгжүүлэхээр тогтоож, сургалтыг зөвхөн Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дэргэд ажиллах Засгийн газрын харьяа төрийн албаны сургалтын байгууллага хариуцан зохион байгуулахаар хуульд заасан байна.

Төрийн албан тушаалд шатлан дэвших зарчмаар томилогдон ажиллах төрийн албан хаагч нь Төрийн албаны тухай хуулийн 23.2.1–23.2.3-т заасан тусгай шаардлагын дагуу мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж төгссөн байхаар тогтоосон. Уг сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг тухайн албан тушаалын онцлог, хариуцсан ажил, гүйцэтгэх чиг үүргийг харгалзан Монгол Улсын Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дарга, Төрийн албаны зөвлөлийн даргын 2019 оны 04 дүгээр сарын 04-ний өдрийн 37/33 дугаар хамтарсан тушаалаар баталсан байна. Энэхүү шийдвэрт заасны дагуу тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн ангилал тус бүрд хамаарах албан тушаалд томилогдох албан хаагчийг мэргэшүүлэх багц сургалт нь 1/ бодлого, стратеги; 2/ захиргаа, удирдлага; 3/ мэдээллийн технологи; 4/ ёс зүй, хүний эрх гэсэн 4 ерөнхий хөтөлбөрийн хүрээнд тухайн ангиллын албан тушаалын онцлог, хариуцсан ажил, гүйцэтгэх чиг үүрэгт уялдсан агуулгатай байхаар тодорхойлсон бөгөөд албан тушаал шатлан дэвших бүртээ тухайн ангилалд хамаарах багц сургалтад хамрагдаж 9 багц цагийг биелүүлэхээр тогтоосон байна.

Иргэн төрийн албанд томилогдсоны дараа богино болон дунд хугацааны сургалтад хамрагдахаар Төрийн албаны тухай хуулийн 29 дүгээр зүйлд заасан. Уг сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг Засгийн газрын 2019 оны 299 дүгээр тогтоолоор баталсан байна. Иргэн төрийн албанд томилогдмогц чиглүүлэх богино хугацааны сургалтад, үүний дараа төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийг мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдах бөгөөд төрийн албанд ажиллах хугацаандаа 3 жил тутамд эрхэлж байгаа албан тушаалын чиг үүргээ үр дүнтэй гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг чадварыг эзэмшиж тасралтгүй хөгжиж байх үүднээс мэргэшүүлэх давтан сургалтад хамрагдаж байх зохицуулалттай юм. Эдгээр сургалтад хамрагдаж төгссөнөөр шатлан дэвших зарчмаар албан тушаалд томилогдох нөхцөл бүрдэнэ.

Төрийн албан тушаалд шатлан дэвших зарчмаар албан хаагчийг томилоход албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийн тогтолцоо чухал нөлөөтэй байдаг. Мэргэшүүлэх сургалтын агуулга, хөтөлбөр нь албан тушаалын ангиллаар ялгаатай тодорхойлогдсон нь зүйн хэрэг хэдий ч албан тушаалын ангилал нь зэрэглэлтэйгээ хэр уялдаатай тодорхойлогдсон, албан тушаалын чиг үүрэг, онцлогийг хэр харгалзан нэг ангилалд албан тушаалуудыг бүлэглэсэн байдал нь тухайн ангилалд хамаарах нийтлэг мэдлэг чадварыг тодорхойлж сургалтыг үр дүнтэй зохион байгуулах үндсийг бүрдүүлж өгсөн.

Төрийн албан хаагчийг мэргэшүүлэх богино, дунд хугацааны болон тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөр 2019 онд батлагдсанаас хойш төрийн албан хаагчдыг уг сургалтад хамруулан сургаж төгсгөх үүргийг төрийн албаны сургалтын байгууллага хэрэгжүүлж байна.

2.2. Төрийн албаны сургалтын үр дүнг үнэлэх талаарх үзэл баримтлал

Төрийн албаны тухай хууль хэрэгжиж эхэлсэн сүүлийн 6 жилийн хугацаанд хуулийн дагуу төрийн албан хаагчид зохих шатны сургалтад хамрагдсан байх шаардлагыг хангах үүднээс сургалтад хамрагдагчдын тоо нэмэгдсэн байдаг. Нэгэнт сургалт нь хуулийн дагуух шаардлага болж тавигдсан, улсын төсвөөс тодорхой зардал зарцуулж байгаа тул төрийн албан хаагчид, төрийн байгууллагаас сургалтын шаардлага, ач холбогдлыг хэр хүлээн авч байгаа, сургалтын үр дүн ямар байгааг тогтоох хэрэгцээ нөхцөл тулгарч байна. Сургалтын үр дүнг үнэлж, хэмжих нь төрийн албаны үйл ажиллагаа, төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэл, сэтгэл ханамжийг дээшлүүлж, төрийн албаны чадавхыг бэхжүүлэхэд ач холбогдолтой юм.

Төрийн албаны сургалт нь төрийн байгууллагын үйл ажиллагааны үр ашиг, чанарт шууд нөлөөлдөг хүний нөөцийн хөгжлийн үндсэн хэрэгсэл юм. Сургалтын үр дүнг ихэнхдээ сургалтад хамрагдсан хүний тоо, тухайн сургалтаас ямар сэтгэл ханамжтай байснаар хэмждэг нь бодит нөлөөллийг бүрэн илэрхийлдэггүй. Тиймээс төрийн албаны сургалтын үр дүнг онолын үндэслэлтэй, нотолгоонд суурилсан арга зүйгээр үнэлэх шаардлагатай юм.

Хүний нөөцийн удирдлагын нэг үндсэн функц нь хүний нөөцийг сургаж, хөгжүүлэх бөгөөд сургах замаар ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах, нөөцийг тогтвортойгоор илүү үр дүнтэйгээр ашиглана гэж үздэг. Сургалт, хөгжил нь хэрэгцээнд суурилан тодорхойлогдож, тодорхой хэмжээний хөрөнгийг зарцуулж зохион байгуулагддаг тул энэ нь үр дүнтэй байхыг шаарддаг бөгөөд сургалтын үр дүнг хэмжиж байх хэд хэдэн шалтгаан байдаг.

1. Сургалт нь ажиллагчдад үр өгөөжтэй эсэхийг тодорхойлох

Сургалтын үр дүнг үнэлэх хамгийн чухал шалтгаан нь ажиллагчдын мэдлэг, ур чадвар, гүйцэтгэлд тустай эсэхийг нягтлах явдал юм. Сургалтын үр дүнг хэмжиж тодорхойлох нь ажиллагчдыг мэдлэг чадвар, гүйцэтгэлийн хувьд ямар түвшинд хүргэсэн, дараагийн түвшинд хүрэхийн тулд яах ёстой талаарх тодорхой ойлголт өгдөг.

2. Байгууллагын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөг харж, сургалтын хөрөнгө оруулалтын өгөөжийг тодорхойлох

Бүх төрлийн сургалтын хөтөлбөрүүдийн эцсийн зорилго бол байгууллагын гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэх, хөрөнгө оруулалтын үр ашгийг дээшлүүлэх явдал юм. Бүтээмж, борлуулалт, ашгийн өөрчлөлтийг бүгдийг нь хянаж, хэмжиж болох ба дээрх бүх зүйл өснө гэж найдаж байдаг. Сургалтад тогтмол хөрөнгө оруулалт хийдэг байгууллагууд хийдэггүйгээс илүү өндөр гүйцэтгэлтэй байдаг төдийгүй ялангуяа сургалт нь хэрэгцээндээ нийцэж байвал илүү үр дүнтэй бөгөөд үүнийг нарийн хянаж, хэмжих ёстой.

Жишээлбэл, тухайн сургалт нь борлуулалтын өсөлтөд нөлөөлсөн үү, эсвэл маркетингийн кампанит ажил эсвэл эдийн засгийг нэмэгдүүлэх гэх мэт өөр ямар нэг зүйлийн үр дүн байсан уу гэдгийг тодорхойлоход хэцүү байдаг. Иймд сургалтын дараах суралцах явц, зан үйлийн мэдэгдэхүйц өөрчлөлт зэрэг зүйлсийг судлах нь чухал байдаг.

3. Сургалтын явцад тулгарч буй асуудлыг илрүүлэх, шийдлийг олж, сайжруулах.

Сургалтад цаг хугацаа, мөнгө, эрч хүч гэх мэт үнэ цэнтэй нөөцийг зарцуулдаг тул тэдгээр нь үр дүнтэй зарцуулагдсан эсэхийг хэмжих нь чухал юм. Гэхдээ сургалтад хамрагдах зорилго нь аливаа байгууллага, ажилтны хэтийн зорилготой нийцэж байх ёстой. Ийм учраас сургалт тодорхой зорилготой байдаг. Хэрэв зорилго байхгүй бол сургалт утгагүй болно. Байгууллага, ажилтан хаашаа явж байгаагаа болон хүссэн үр дүнгээ мэдсэнийхээ дараа сургалтын үр дүнг хэмжих нь зөв чиглэлд зөв замаар явж байгаа эсэх, эсвэл ямар нэгэн тохируулга хийх шаардлагатай эсэхийг харахад тусална.

Хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийг үнэлэх, үр дүнг тодорхойлоход чиглэсэн төрөл бүрийн онол, арга зүйг судлаачид гаргасан байдаг бөгөөд тэдгээр нь сургалт, хөгжлийн бодит үр дүнг тодорхойлох, сургалтын хөтөлбөр, арга зүйг сайжруулах, хүний нөөцийн бодлого, шийдвэрт нотолгоо өгөх зорилготой байдаг. Сургалт, хөгжлийн талаарх нийтэд хүлээн зөвшөөрөгдсөн онолын хувьд:

Хүн капиталын онол (Human Capital Theory)

Хүн капитал гэдэг нь тухайн байгууллагад ажиллаж байгаа хүмүүсийн мэдлэг, ур чадвар, чадавх юм. Хүн капиталын онол нь хүмүүсийг хөрөнгө гэж үздэг бөгөөд байгууллагын хүмүүст оруулсан хөрөнгө оруулалт нь үнэ цэнтэй өгөөжийг бий болгоно гэдгийг онцолдог (Armstrong, 2020).

Хүн капиталын онол нь эдийн засгийн өсөлт, тогтвортой хөгжлийн үндэс суурь гэж үздэг бөгөөд хувь хүний мэдлэг, ур чадвар, боловсрол, эрүүл мэнд, туршлага зэрэг эдийн засгийн үнэ цэн бүхий чанаруудын нийлбэрийг хүн капитал гэж тодорхойлдог. Энэ нь биет капиталтай адил эдийн засгийн нөөц бөгөөд үйлдвэрлэлд ашиглагдаж, урт хугацаанд үр өгөөж өгдөг. Хүн капиталд оруулсан хөрөнгө оруулалт нь хувь хүний хөдөлмөрийн бүтээмж, орлогыг нэмэгдүүлэх зорилготой бөгөөд боловсрол, сургалт, эрүүл мэндийн үйлчилгээ, хүүхэд өсгөх, нийгмийн халамж зэрэг олон талын зардлыг хамардаг.

Хүн капиталын онолыг анх Теодор Шульц (1961) боловсруулж, дараа нь Гари Беккер (1964) өргөжүүлсэн. 1960-аад оноос эхлэн энэ онол нь эдийн засгийн судалгаанд өргөн хэрэглэгдэх болсон бөгөөд орчин үед боловсролын бодлого, хөдөлмөрийн зах зээлийн судалгаа, байгууллагын хүний нөөцийн менежментэд чухал байр суурь эзэлдэг (Goldin, C., & Katz, L. F., 2023) .

Тус онолын гол зарчим нь:

- *Хөрөнгө оруулалт ба өгөөж*: Боловсрол, сургалт, эрүүл мэндэд хийсэн хөрөнгө оруулалт нь хувь хүний бүтээмжийг нэмэгдүүлж, орлогын түвшинг өсгөдөг (Becker, 1993) .
- *Урт хугацааны үр нөлөө*: Хүн капиталд хийсэн хөрөнгө оруулалтын үр дүн богино хугацаанд илрэхгүй ч урт хугацаанд эдийн засгийн өсөлтөд чухал нөлөө үзүүлдэг (Schultz, 1961).
- *Хэмжилтийн төвөгтэй байдал*: Хүн капиталын хэмжүүрүүд нь тоон болон чанарын үзүүлэлтүүдийг хамардаг тул судалгаанд нарийн аргачлал шаарддаг (Tan, 2014).

Судлаачид тус онолын давуу талыг хүний хөгжилд анхаарал хандуулж, урт хугацааны эдийн засгийн өсөлтөд эерэг нөлөө үзүүлдэг (Burton–Jones & Spender, 2011) гэж үзсэн бол сул тал нь хэмжихэд төвөгтэй, хөрөнгө оруулалтын үр дүн удаан хугацаанд илэрдэг, мөн эдийн засгийн бус хүчин зүйлсийг орхигдуулах магадлалтай (Tan, 2014) гэж үзсэн байна.

Мөн энэ онол нь хөдөлмөрийн зах зээлийн тэгш бус байдал, хүйсийн ялгааг тайлбарлахад ашиглагддаг. Энэ онолоор төрийн албан хаагчийн

сургалт нь төрийн гүйцэтгэлийн өсөлтийг дэмжихэд чиглэсэн хөрөнгө оруулалт гэж үздэг.

Хүн капиталын хөрөнгө оруулалт нь урт хугацааны өгөөжтэй бөгөөд ихэвчлэн 12–20 жилийн хугацаанд үр өгөөж өгдөг бол биет капиталын өгөөж 1–5 жил байдаг. Хүний амьдралын болон хөдөлмөрийн чадвартай байх хугацаа хязгаарлагдмал тул хөрөнгө оруулалтыг эрт хийх тусам үр ашиг өндөр байдаг. Хүн капиталын чанар нь улс орны тогтвортой хөгжил, үндэсний баялагт шууд нөлөөлж байдгаараа онцлог юм.

Орчин үеийн чиг хандлагаар Дэлхийн банк болон олон улсын судалгаанууд боловсролын чанар, хүртээмжийг нэмэгдүүлэх, эрүүл мэндийн тогтолцоог бэхжүүлэх, хөдөлмөрийн зах зээлийн уялдааг сайжруулах, нийгмийн хамгааллын тогтолцоог шинэчлэхийг онцолж байна. Монгол Улсын хувьд боловсролын чанар, мэдлэгийг ашиглах боломж сул байгаа нь эдийн засгийн бүтээмжид сөргөөр нөлөөлж байна.

Судалгаагаар боловсролын хувь нэмэр эдийн засгийн өсөлтөд маш бага буюу 0.03 байгаа нь хангалтгүй үзүүлэлт юм (Benos, N., & Zotou, S., 2013). Иймээс боловсролын салбарын үр ашгийг дээшлүүлэх, мэргэжлийн сургалт болон хөдөлмөрийн зах зээлийн уялдааг сайжруулах, эрүүл мэнд, нийгмийн халамжид анхаарах шаардлагатай байна.

Дүгнэж хэлэхэд, хүн капиталын онол нь эдийн засгийн өсөлт, тогтвортой хөгжлийн гол хүчин зүйл бөгөөд боловсрол, эрүүл мэнд, ур чадварын чанарыг сайжруулах нь улс орны өрсөлдөх чадвар, иргэдийн амьжиргааны түвшинг дээшлүүлэх үндсэн нөхцөл юм.

Өнөөдөр хүн капиталын онол нь байгууллагын хүний нөөцийн стратеги, боловсролын бодлого, хөдөлмөрийн зах зээлийн судалгаанд өргөн хэрэглэгдэж байна. Тухайлбал, байгууллагууд ажилтнуудын ур чадварын сургалт, эрүүл мэндийн хөтөлбөрт хөрөнгө оруулалт хийх нь бүтээмжийг нэмэгдүүлэх гол арга зам гэж үздэг (CIPD, 2017).

Системийн хандлага (Systems Approach)

Сургалтыг орц (input) – үйл явц (process) – гарц (output) – үр дүн (outcome) гэсэн системийн хүрээнд авч үзэх нь сургалтын үнэлгээний логик дарааллыг тодорхой болгодог. Энэ хандлагаар сургалтын үр дүн нь зөвхөн оролцогчдын сэтгэл ханамжаар бус, төрийн үйлчилгээний чанар, байгууллагын гүйцэтгэлд гарч буй бодит өөрчлөлтөөр хэмжигдэнэ.

Үйл ажиллагааны үр нөлөөг үнэлэх аргыг системт хандлага (system theory) гэнэ (Cambridge English Corpus, 2023). Системт хандлага анх

1950-иад оны эхээр АНУ-д үүсэж, 1970-аад оноос хойш Франц тэргүүтэй улс орнууд өргөнөөр ашиглах болсон судалгааны арга зүй юм. Судлаач, шийдвэр гаргагч, мэргэжилтэн, улс төрч, бизнес эрхлэгчид аливаа үйл ажиллагааны өнөөгийн төлөв байдлыг тодорхойлж үнэлэлт дүгнэлт өгөхөд энэхүү хандлагыг ашиглаж байна (Баянмөнх, М, 2023, хууд.19).

Систем гэдэг нь нэг эсхүл нэгээс олон зорилгыг биелүүлэхээр зохион байгуулагдсан өөр хоорондоо харилцан үйлчлэл бүхий элементүүдийн нэгдэл юм (ISO/IEC 25010:2011, 2017). Эмх цэгцтэй харилцан үйлчлэл, харилцан хамаарлаар нэгэн бүхлийг үүсгэсэн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн тогтолцоог систем гэдэг. Судлаач Донелла Мэдовс системийг ямар нэг зүйлд хүрэх гэж уялдан зохион байгуулагдсан элементүүдийн харилцан хамаарах цогц гэж тодорхойлсон байдаг (Donella H.Meadows, 2008). Үүнээс үзэхэд систем нь зүгээр нэг элементүүдийн бөөгнөрөл биш бөгөөд системийг элемент, харилцан хамаарал, үүрэг зорилго гэсэн гурван хүчин зүйл тодорхойлдог байна.

Судлаач Д.Бадарч, Б.Мөнххүж нар системийн үйл ажиллагааг “хөгжлийн төрх байдал”, “араншин”, “тэнцвэртэй байдал”, “тогтвортой байдал” гэсэн ойлголтоор тодорхойлогдоно гэж үзсэн байна. Системийн төрх байдал гэдэг нь тодорхой агшин дахь системийн “зураг” буюу хөгжлийнх нь тухайн мөчийн төлөв юм. Системийн хөгжил гэдэг нь түүний зорилго, үйл ажиллагаа өөрчлөгдөж түүнд чанарын өөрчлөлт гарахыг хэлнэ (Д.Бадарч, Б.Мөнххүж, 2014) гэсэн судлаачдын тодорхойлолтоос үзэхэд төрийн албаны чадахуйн зарчимд суурилсан томилгооны хэрэгжилтийн өнөөгийн бодит байдлыг системийн хандлагаар судлах бүрэн боломжтой болно.

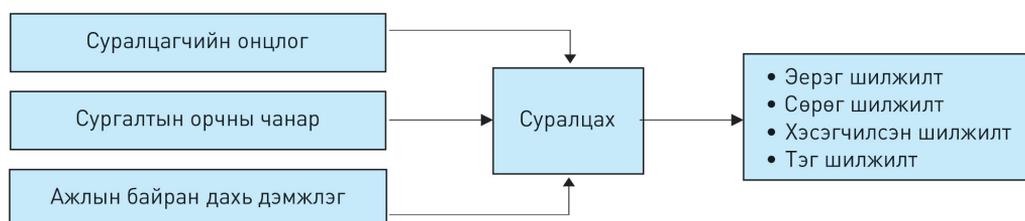
Системийн бүтцийн элементүүдийн жагсаалт “хар хайрцаг” байдлаар дүрслэгддэг. Системийн бүтэц нь түүнийг бүрэлдүүлэгч нэгж хэсгүүдийн байршил, хоорондын уялдаа холбоог харуулж системийн дотоод зохион байгуулалт, элементүүдийн тодорхой дэс дарааллыг илэрхийлнэ. Системийн хандлагаар авч үзвэл систем нь орц, үйл явц, гарц гэсэн үндсэн хэсгүүдээс бүрдэнэ. Орц гэдэг нь гарцын үр дүнд хүрэхийн тулд системд оруулсан эсвэл түүний үйл ажиллагаанд зарцуулсан зүйл байх бол гарц гэдэг нь тодорхой орцоос эсвэл үйл явцын үр дүнд бий болсон өөрчлөлт байдаг (Hariharan, T. S., Ganesh, L. S., Venkatraman, V., Sharma, P., & Potdar, V, 2021). Үүнээс үзэхэд орц болон гарцын мэдээлэлд суурилан системийн төрх байдал буюу өнөөгийн төлөв байдлыг тодорхойлдог. Сургалт нь системлэг үйл явц гэдгээрээ түүний орц болон гарцын мэдээлэлд суурилан сургалтын үр дүнд дүгнэж болно гэж үздэг.

Сургалтын шилжилтийн онол (Transfer of Training Theory)

Энэ онол нь 1988 онд Болдуин (Baldwin) ба Форд (Ford) нарын боловсруулсан загвар бөгөөд сургалтын үр дүнг ажлын байранд хэрхэн хэрэглэж байна вэ гэдгийг тайлбарладаг. Б.Л.Болдуин, К.Форд (1988) нарын загварын дагуу сургалтын үр нөлөө нь:

- Сургалтын орчны чанар
- Сургалтад оролцогчийн онцлог
- Ажлын байран дахь дэмжлэг гэсэн гурван хүчин зүйлээс хамаарна.

Зураг 1. Сургалтын шилжилтийн онол



Сургалт нь ажиллагчдад зөвхөн мэдлэг эзэмшүүлснээр бус тухайн мэдлэг чадварыг ажлын байранд амжилттай нэвтрүүлэн ашиглаж чадаж байна гэдгээр дүгнэгддэг гэдэгт төвлөрдөг нь уг онолын гол онцлог юм. Төрийн албан хаагчдыг сургалтад хамруулсны дараа ажлын байранд сурсан мэдсэн зүйлийн хэрэглээ, нэвтрүүлэлт байгаа эсэхийг тогтмол үнэлэх шаардлагатай гэж үздэг.

Сургалтын шилжилтийн төрлийг 4 янзаар авч үздэг. Сургалт нь ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулж байгаа бол эерэг шилжилт, харин ажлын үр дүнд сөрөг нөлөө үзүүлж байгаа бол сөрөг шилжилт, зарим мэдлэг чадварыг хэрэглэж байгаа бол хэсэгчилсэн шилжилт, сургалт нь ажилд ямар нэг байдлаар нөлөөлөл байхгүй бол тэг шилжилт гэж үздэг. Сургалтын шилжилтийн онол нь сургалтын үр дүнг хэмжихэд зөвхөн “сэтгэл ханамж” бус, ажлын байранд гарч буй бодит өөрчлөлтөөр үнэлэх ёстойг онцолдог.

Киркпатрик (Kirkpatrick)-ийн дөрвөн түвшний загвар (1959, 1998)

Дээрх онолоос гадна сургалтын үр дүнг хэмжиж үнэлэхэд чиглэсэн дараах арга, загварыг ашигладаг бөгөөд эдгээр арга нь Киркпатрикийн үнэлгээний загварт дурдсан шалгууруудыг ямар нэг байдлаар ашигласан байдаг бөгөөд хамгийн түгээмэл аргачлал нь Киркпатрикийн загвар болдог.

1. Филлипсийн ROI загвар

2. Кауфманы үнэлгээний 5 түвшин
3. Андерсоны сургалтын үнэлгээний загвар

1994 онд АНУ-ын Висконсиний их сургуулийн профессор Доналд Киркпатрик сургалтын үр дүнг үнэлэх дөрвөн түвшний үнэлгээний аргыг тодорхойлсон байдаг. Энэ үнэлгээний арга нь ихэнх улс орнуудад сургалтын үр дүнг үнэлэх суурь стандарт болдог байна. Тухайлбал,

1. Сэтгэл ханамж (reacton). Эхний түвшний үнэлгээ нь оролцогчдын хандлагыг илэрхийлэх бөгөөд сургалтын дараа анкетын судалгаа авах зэргээр оролцогчдын сэтгэл ханамжийн байдалд үнэлгээ хийх үйл явц юм.
2. Мэдлэг эзэмшсэн байдал (learning). Хоёрдох түвшний үнэлгээ нь оролцогчдын мэдлэг эзэмшсэн байдалд үнэлгээ хийх үйл явц юм. Энэ түвшний үнэлгээ нь сургалтын үед заасан агуулгыг хэр зэрэг ойлгож эзэмшсэн бэ? гэсэн асуултад хариулт өгдөг.
3. Зан үйлийн хандлага, өөрчлөлт (behavior). Оролцогчдоос ярилцлага авах болон хөндлөнгийн үнэлгээгээр дамжуулан үйлийн хандлага, өөрчлөлтөд үнэлгээ хийх үйл явц. Сургалтаар олж авсан мэдлэг чадварыг ажилдаа хэрхэн бодитоор хэрэгжүүлж байна вэ? гэдэг нь сургалтын үр дүнг хэмжих хамгийн бодит хэмжээс хэмээн үздэг.
4. Үр дүнд хүрсэн байдал (result). Сургалтад хамрагдсан оролцогчдын мэдлэг чадвар, ажлын үр дүн дээшилсэн байдалд үнэлгээ хийх үйл явц. Оролцогчдын үйлийн хандлага байгууллагад хэрхэн үр дүн өгсөн бэ гэдгээр сургалтын эцсийн үр дүнг тодорхойлдог. Суралцагч сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг чадвараа ажилдаа нэвтрүүлээгүй цагт эцсийн үр дүнд хүрэх боломжгүй гэж үздэг.

Төрийн албаны сургалтын үр дүнг Reaction – оролцогчийн сэтгэл ханамж, Learning – мэдлэг чадвар эзэмшсэн байдал, Behavior – ажлын байран дахь хэрэглээ, зан үйлийн өөрчлөлт, Results – үр дүнд хүрсэн байдал, байгууллагын болон нийгмийн нөлөөлөл гэсэн дөрвөн түвшинд үнэлэхэд өргөн хэрэглэгддэг.

Ер нь ажилтныг сургаж дадлагажуулахыг зарим хүмүүс дэмжиж байхад зарим нь хөрөнгө мөнгө их зарцуулсан үр дүн багатай ажил гэж үзэх нь бий. Тухайлбал, сургалтын үр дүн тодорхой харагдахгүй үед сургалт нь хөрөнгө мөнгө их зарцуулдаг үр дүн багатай ажил гэж үзэх нь элбэг байдаг. Гэхдээ төрийн албан хаагчдын сургалт үр дүн багатай байгааг хэрхэн хэмжиж байна вэ? гэдэг нь сонирхолтой юм. Тухайлбал, Д.Киркпатрик (1994 он) болон Ж.Филлипс (1997 он) нарын үзсэнээр сургалтын үр дүнг хамгийн бодитой

хэмжих үзүүлэлтийг суралцагч эзэмшсэн мэдлэг чадвараа ажилдаа ашиглах дадал зуршилтай холбон тайлбарлажээ. Өөрөөр хэлбэл, энэ нь сургалтын үр дүнг хэмжих гол шалгуур үзүүлэлт юм. Иймээс манай улсын хувьд сургалтын үр дүн тодорхой харагдахгүй байгаа шалтгааныг төрийн албан хаагчид сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг, ур чадвараа ажилдаа нэвтрүүлэх дадал, зуршил дутмаг байгаатай холбон үзэж болох юм. Олон улсын зарим судлаачид (Subedi, 2004; Bhatti, & Kaur, 2010)-ын үзсэнээр ихэнх тохиолдолд сургалтад хамрагдсан хүмүүс өөрийн сурч мэдсэн зүйлээ өдөр тутмынхаа ажилд нэвтрүүлж, хэвшүүлж заншаагүй, тийм дадал зуршил суугаагүй байдаг байна. Энэ нь сургалтыг үр дүнгүй болгох хамгийн гол шалтгаан болдог гэжээ. Жишээ нь: Хүний сурч мэдсэн зүйлийг байгууллага өөрийн үйл ажиллагаандаа ашиглаж чадахгүй бол “хүн” хэмээх капиталыг тухайн байгууллага бүрэн дүүрэн ашигладаггүй гэсэн үг (Pham et al., 2010).

Иймд Д.Киркпатрикийн тодорхойлсон гуравдугаар түвшний үнэлгээ буюу сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа ашиглах хувь хүний хандлага, үйлийн өөрчлөлт нь уг судалгааны чухал хэсэг болж байна. Өөрөөр хэлбэл, энэ нь төрийн албан хаагчдын сургалтын үр дүнг хамгийн бодитой хэмжих шалгуур үзүүлэлт болж чадах юм.

Мөн төрийн албан хаагч сургалтад хамрагдсаны дараа ажил эрхлэлтэд ямар нөлөө үзүүлж, сурч эзэмшсэн мэдлэг чадварыг ажилдаа нэвтрүүлж хэрэгжүүлэхэд ажлын орчин дэмжлэг болж байна уу, ямар төрлийн шилжилт гарч байгааг Б.Л.Болдуин, К.Форд нарын сургалтын шилжилтийн онолд тулгуурлан тодорхойлж төрийн албаны сургалтын үр дүнг үнэлж дүгнэх нь онолын үндэслэлтэй юм.

Сургалтын үр дүнг үнэлэхийн тулд шинжлэх ухааны үндэслэлтэй арга техникийг ашиглахыг сургалтын сайн менежмент гэж үздэг.

Сурах хэрэгцээ, шаардлагатай хүн сургалтад хамрагдсан эсэх, тухайн хүнд шаардлагатай мэдлэг чадвар олгох сургалт байсан эсэх, суралцагч шинэ зүйл сурч мэдсэн эсэх, сурсан мэдлэг чадвараа ажилдаа хэрэгжүүлсэн эсэх, сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа хэрэгжүүлэх боломжийг байгууллага нь олгосон эсэх, хэрэгжилтээс ямар эцсийн үр дүн гарсан зэрэг олон зүйлээс сургалтын үр дүн хамаардаг.

2.3. Төрийн албан хаагчийн сургалттай холбогдох судалгааны тойм

Төрийн албаны тухай хууль шинэчлэн батлагдаж төрийн албаны сургалтын тогтолцоог шинээр тодорхойлсонтой холбогдуулан 2018 онд профессор Д.Цэдэв ахлагчтай Удирдлагын академийн судалгааны баг Төрийн захиргааны албан хаагчдыг мэргэшүүлэх багц сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох судалгааны хүрээнд

1. Төрийн албаны сургалтын бодлого, тогтолцоо, сургамж: Монгол Улсад сүүлийн 25 жилд төрийн жинхэнэ албан хаагчийн сургалтын бодлого, тогтолцоо Удирдлагын академийн сургалтын төлөвлөгөөг шинэчилж ирсэн туршлага, сургамж; Төрийн албан хаагчдыг бэлтгэдэг гадаад орнуудын туршлага, харьцуулалт;
2. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мэдлэг чадварын шаардлага: Төр, захиргааны тогтолцоо, эрх зүйн зохицуулалтад судалгаа хийж төрийн албан хаагчдад тавигдах мэдлэг чадварын ерөнхий шаардлагыг тодорхойлох; Төрийн байгууллагын чиг үүрэг, бүтцэд шинжилгээ хийж төрийн албан хаагчдад тавигдах мэдлэг чадварын шаардлагыг тодорхойлох; Төрийн захиргааны албан тушаалын тодорхойлолтод судалгаа хийж мэдлэг чадварын шаардлагыг тодорхойлох;
3. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөрийн төслийн шинжилгээ; Мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөрийн төслийн хэлэлцүүлэг; Мэргэшүүлэх сургалтын шинэ тогтолцоонд бүрэн шилжих хүртэл төрийн захиргааны албан хаагчийг эрхэлж байгаа албан тушаалынх нь чиг үүрэгт нийцүүлэн бэлтгэх сургалтын хэрэгцээ гэсэн 3 чиглэлээр 8 төрлийн судалгааг хийсэн байна.

Дэд профессор Ж.Нарантуяа ахлагчтай Удирдлагын академийн судалгааны багаас 2021 онд “Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөрт хийсэн шинжилгээ” сэдэвт судалгааг, профессор Д.Байгал ахлагчтай баг 2023 онд “Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтийн судалгаа (Төрийн албаны тухай хуулийн дагуу)” сэдэвт судалгааг тус тус хийсэн байна.

Төрийн албан тушаалд шатлан дэвших зарчмаар албан хаагчийг томилоход тавигддаг нэг гол шалгуур нь тухайн албан хаагч сургаж бэлтгэгдсэн байх явдал байдаг. Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагад мерит зарчимд суурилсан карьерын тогтолцоотой нөхцөлд төрийн албаны сургалтын бодлого, тогтолцоо гол төлөв төвлөрсөн байдлаар албан хаагчдыг тусгайлсан сургалтаар бэлтгэж байхыг чухалчилдаг.

Монгол Улсын төрийн албаны сургалтын бодлого, тогтолцоо нь 1990-ээд оны эхэн үеэс батлагдан хэрэгжиж эхэлсэн хэд хэдэн бодлогын баримт бичиг, хууль тогтоомжоор тодорхойлогдож ирсэн байна.

Засгийн газрын 1991 оны 10 дугаар сарын 11-ний өдрийн 293 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Төрийн захиргааны байгууллагын боловсон хүчний ажлын зохион байгуулалтын тухай” баримт бичигт төрийн албан хаагчдыг 4 ангилалд бүлэглээд 1–15 зэрэглэлтэй байхаар тогтоож тухайн ангилал, зэрэглэлийн албан тушаалд томилогдохын өмнө зохих шатны сургалтад хамрагдсан байхаар заасан байна. Тухайлбал, төрийн захиргааны байгууллагын удирдах болон гүйцэтгэх албан тушаалд томилогдон ажиллах албан хаагчийг 1) удирдахуйн ухаанаар мэргэжиж дэс өргөгчийн зэрэг өгөх 1,5–2 жилийн сургалт; 2) удирдахуйн ухаанаар мэргэжих дипломын 1 жилийн сургалт; 3) ерөнхий удирдлагын болон төрийн удирдлагын 3–6 сарын дамжааны үнэмлэх (сертификат) олгох сургалт гэсэн үндсэн 3 шатны сургалтад нэгдсэн зохион байгуулалттай, төвлөрсөн тогтолцоогоор бэлтгэж байхаар тогтоосон нь цаашдын төрийн албаны сургалтын бодлого, тогтолцооны суурийг тавьж өгсөн юм.

Энэхүү баримт бичигт тусгагдсан төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчдын сургалтад шинэ тогтолцоонд бүрэн шилжих хүртэл төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчдын зохих ангилал, зэрэглэлд хамаарах албан тушаалд тухайн үед ажиллаж байсан албан хаагчдыг менежмент болон төрийн удирдлагын богино хугацааны сургалтад дэс дараатайгаар гадаад, дотоодод хамруулах бодлогыг НҮБХХ болон олон улсын байгууллага, гадаад орнуудын техникийн дэмжлэг, туслалцаатайгаар хэрэгжүүлсэн байдаг.

Харин төрийн албан хаагчийг ажилд авах, албан тушаал дэвшүүлэн томилохын өмнө мэргэшүүлж бэлтгэсэн байх болон зохих шатны сургалтад хамрагдсан байдал нь албан тушаал дэвшүүлэхэд харгалзах нэг чухал хүчин зүйл болох бодлого нь Төрийн албаны хуулийн шинэчилсэн найруулга 2019 онд үйлчилж эхлэх хүртэл хэрэгжээгүй явж ирсэн байна (Цэдэв.Д., Байгал.Д., 2019).

Төрийн албаны тухай хууль анх 1994 онд батлагдан 1995 оны 06 дугаар сарын 01-ний өдрөөс хэрэгжиж эхэлсний дараа Засгийн газрын 1997 оны 19 дүгээр тогтоолоор баталсан “Төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагч бэлтгэх, мэргэшлийг дээшлүүлэх талаар авах зарим арга хэмжээний тухай” баримт бичигт төрийн захиргааны албан хаагчийг тухайн албан тушаалд томилогдсоны дараа мэргэшүүлж бэлтгэдэг тогтолцоо хэрэгжих болсон байна. Гэхдээ уг тогтоолд заасан төрийн захиргааны албан хаагч нь

заавал мэргэшиж бэлтгэгдсэн байхаар зохицуулаагүй учир албан тушаалд томилогдсон ч мэргэших сургалтад хамрагдахгүй байж болохоор, түүнчлэн мэргэшиж бэлтгэгдсэн төрийн албан хаагчид нь төрийн албаны тогтворгүй байдлаас шалтгаалан халагдаж, өөрчлөгдөх явдал байсан юм.

Засгийн газрын 1999 оны 96 дугаар тогтоолоор баталсан “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр”-т төрийн байгууллагын өөрийн зорилт, чиг үүрэг болон тухайн албан тушаалд нийцсэн шаардлагатай мэдлэг чадварыг тодорхойлж, төрийн албан хаагчийг байгууллага өөрөө сургаж бэлтгэхэд голлох үүрэг хариуцлага хүлээж сургалтыг зохион байгуулахаар тогтоосон нь нэг талаас төрийн байгууллагуудын сургалтын хөтөлбөрийг боловсронгуй болгоход дэмжлэг болсон, харин хэрэгжилтийн хувьд энэ нь тухайн байгууллагын идэвх санаачилга, төсөв, санхүүгийн болон бусад нөөцөөс хамаарч ирсэн юм (Цэдэв.Д., Байгал.Д., 2019).

2017 онд батлагдсан Төрийн албаны тухай хуулиар төрийн албан хаагчийн сургалтын бодлого, тогтолцоог албан хаагч мэргэшсэн байх шаардлага, шатлан дэвших замаар тогтвортой ажиллах зарчимд нийцүүлэн өөрчлөн тодорхойлсон. Үүнд:

- Иргэнийг төрийн албан тушаалд томилсны дараа богино болон дунд хугацааны сургалтад хамруулж бэлтгэх
- Төрийн захиргааны албан хаагч албан тушаалд дэвшин ажиллахын тулд төрийн албанд болон тодорхой ангиллын албан тушаалд тогтоосон хугацаагаар ажилласан байхаас гадна томилогдох албан тушаалын ангилалд хамаарах мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж, төгссөн байх шаардлагатай юм. Тухайлбал, тэргүүн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд томилогдох бол төрийн албанд 12-аас доошгүй жил, үүнээс эрхэлсэн түшмэлийн албан тушаалд 6-аас доошгүй жил; эрхэлсэн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд томилогдох бол төрийн албанд 8-аас доошгүй жил, үүнээс ахлах түшмэлийн албан тушаалд 4-өөс доошгүй жил; ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд томилогдох бол төрийн албанд 6-аас доошгүй жил, үүнээс дэс түшмэлийн албан тушаалд 3-аас доошгүй жил тус бүр ажилласан байхаас гадна тус тусын ангиллын мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж, төгссөн байх шаардлага тавигдсан юм.
- Төрийн албан хаагчийг мэргэшүүлэх энэхүү сургалтыг нэгдсэн бодлого, зохион байгуулалт, төвлөрсөн тогтолцоогоор хэрэгжүүлэхээр тогтоосон. Тухайлбал, төрийн албан хаагчийн богино, дунд болон мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг тухайн албан

тушаалын онцлог, хариуцсан ажил, гүйцэтгэх чиг үүргийг харгалзан төрийн албаны төв байгууллага, Засгийн газар хамтран батлахаар Төрийн албаны тухай хуульд тусгасан нь өмнө байгаагүй хэлбэрээр нэгдсэн бодлого, зохион байгуулалтад орсныг илтгэж байна. Төрийн албан хаагчийг мэргэшүүлэх эдгээр сургалтыг төвлөрсөн тогтолцоогоор хэрэгжүүлэхээр тогтоож, сургалтыг зөвхөн Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дэргэд ажиллах Засгийн газрын харьяа төрийн албаны сургалтын байгууллага хариуцан зохион байгуулахаар хуульд заасан байна.

Ийнхүү Төрийн албаны тухай хуулиар төрийн албан хаагчдыг дэвшүүлэн томилохын өмнө томилогдох албан тушаалын ангилалд нийцүүлэн төвлөрсөн тогтолцоо, зохион байгуулалттайгаар мэргэшүүлэх багц сургалтаар бэлтгэхээр тогтоож өгсөн. Харин иргэнийг төрийн захиргааны албан тушаалд томилогдсоны дараа богино, дунд хугацаагаар сургаж байхаар заасан байна. Энэхүү хуулиар тодорхойлсон төрийн албаны сургалтын бодлого нь төрийн захиргааны албанд тогтвортой мэргэшиж ажиллах, шатлан дэвших карьерын тогтолцоог хэрэгжүүлэхэд нэг бүрэлдэхүүн хэсэг болохоор байгаа юм.

Төрийн албан тушаалд шатлан дэвших зарчмаар албан хаагчийг томилоход албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийн тогтолцоо чухал нөлөөтэй байдаг. Мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөр нь албан тушаалын ангиллаар ялгаатай тодорхойлогдсон нь зүйн хэрэг хэдий ч албан тушаалын ангилал нь зэрэглэлтэйгээ хэр уялдаатай тодорхойлогдсон, албан тушаалын чиг үүрэг, онцлогийг хэр харгалзан нэг ангилалд албан тушаалуудыг бүлэглэсэн байдал нь тухайн ангилалд хамаарах нийтлэг мэдлэг чадварыг тодорхойлж сургалтыг үр дүнтэй зохион байгуулах, албан хаагч шатлан дэвших зарчмаар томилогдох албан тушаалыг эрхлэхэд шаардлагатай мэдлэг чадварыг эзэмшсэн байхад ач холбогдолтой.

Засгийн газрын 2022 оны 487 дугаар тогтоолоор тогтоосон “Төрийн захиргааны албан тушаалын ангилал, зэрэглэл” нь нэг ангилалд олон түвшний, янз бүрийн чиг үүрэг бүхий байгууллагын, олон зэрэглэлийн, хэтэрхий олон албан тушаалыг хамруулсан учир нэг ангилалд нийтлэг мэдлэг чадвар тодорхойлж мэргэшүүлэхэд төвөгтэй байдал үүсгэж байгаа юм. Тухайлбал, эрхэлсэн түшмэлийн ангилал нь дотроо ТЗ-2, ТЗ-3 гэсэн 2 зэрэглэлтэй бөгөөд зэрэглэл тус бүртээ 4-5 албан тушаалыг, ахлах түшмэлийн ангилал нь ТЗ-4, ТЗ-5 гэсэн 2 зэрэглэлтэй бөгөөд ТЗ-4 зэрэглэлд 19, ТЗ-5 зэрэглэлд 7 тооны удирдах болон гүйцэтгэх төрлийн ялгаатай албан тушаалыг агуулсан байна.

Төрийн албан тушаалд шатлан дэвших зарчмаар албан хаагчийг томилоход тусгайлсан сургалтад хамрагдаж бэлтгэгдсэн байх шаардлагыг хуулиар тодорхойлж өгсөн нь чухал болсон хэдий ч төрийн захиргааны албан тушаалын дээрх ангилал, зэрэглэл нь зөвхөн төрийн албан хаагчийг албан тушаалын ангиллын дагуу мэргэшүүлж бэлтгэхэд төвөгтэй байдал үүсгэж байгаа төдийгүй мөн албан тушаал ахиж дэвших тогтолцоог оновчтой хэрэгжүүлэхэд ч төвөгтэй байдалд хүргэхээр байгаа билээ.

2.4. Төрийн албан хаагчийн сургалтын үр дүнгийн талаар хийгдсэн судалгааны тойм

Төрийн албаны тухай хуулийн 24 дүгээр зүйлд зааснаар албан тушаалд шатлан дэвших зарчмаар тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд томилогдох албан хаагч нь тухайн ангилалд хамаарах мэргэшүүлэх багц сургалтад зайлшгүй хамрагдаж төгссөн байх шаардлагатай болсон. Тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөр 2019 онд батлагдсанаас хойш төрийн албан хаагчдыг уг сургалтад хамруулан сургаж төгсгөх үйл ажиллагааг Удирдлагын академи хэрэгжүүлж байна.

Мэргэшүүлэх багц сургалт явагдаж эхэлснээс хойш 2025 оны эхний хагас жилд нийт 8223 албан хаагч тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаад (Хүснэгт 1) байна.

Хүснэгт 1. Мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын тоо

Албан тушаалын ангилал	ТАХ-ийн тоо ¹	Мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан албан хаагчид
Тэргүүн түшмэл	175	334
Эрхэлсэн түшмэл	753	1936
Ахлах түшмэл	2583	5953

Төрийн захиргааны тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн ангиллын албан тушаалд 2025 оны байдлаар ажиллаж байгаа албан хаагчдын тоотой харьцуулан авч үзвэл 2.3 дахин олон албан хаагч тухайн сургалтуудад хамрагдаж төгссөн байна. Энэхүү үзүүлэлт нь мэргэшүүлэх багц сургалт нэгдсэн төлөвлөлтгүй явагдаж байгааг харуулж байгаа учир тухайн сургалтын үр дүнд сөрөг нөлөө үзүүлж байгаа нь ойлгомжтой юм. Учир нь бодит хэрэгцээнээс 2 дахин давсан тооны албан хаагч мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж төгссөн хүмүүс тухайн чиглэлээрээ шатлан дэвших,

¹ Монгол Улсын төрийн албан хаагчийн 2024 оны улсын нэгдсэн тоо бүртгэл. ТА3, 2025

сурсан мэдлэг чадвараа үр дүнтэй хэрэгжүүлэх боломж нь анхнаасаа хязгаарлагдаж байгаа хэрэг билээ.

Монгол Улсын Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дарга, Төрийн албаны зөвлөлийн даргын 2019 оны 04 дүгээр сарын 04-ний өдрийн 37/33 дугаар хамтарсан тушаалаар баталсан «Мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөр батлах тухай» шийдвэрийн 3.2-т төрийн захиргааны тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаал хашиж байгаа төрийн албан хаагчдыг мэргэшүүлэх сургалтыг 2019 онд багтаан зохион байгуулахаар тогтоосны дагуу 2019 оны эцэст болон 2020 оны эхний улиралд нийт 3350 албан хаагчийг сургаж төгсгөсөн нь үндсэндээ тухайн албан тушаалд ажиллаж байсан албан хаагчид байсан байна. Энэ компанчлан бөөндсөн сургалт нь сургалтын бодлого, зохион байгуулалт, чанар, нэр хүнд, үр дүнд сөргөөр нөлөөлсөн.

Харин 2020 оны эхээр элсүүлэн сургаж эхэлсэн 500 орчим албан хаагчид нь шатлан дэвших зарчмын дагуу тухайн албан тушаалд томилогдохоор бэлтгэгдэж байгаа албан хаагчид байсан гэж үзэхээр байгаа юм. Энэ 500 албан хаагчийн хэд нь төрийн албандаа байгаа, хэд нь шатлан дэвшиж тухайн сургалтад хамрагдаж зохих түвшний албан тушаалдаа дэвшин томилогдсон, хэд нь төрийн албанаас гарсан байгааг тодруулах шаардлагатай юм.

Төрийн байгууллага нь Төрийн албаны тухай хуулийн 55.3-т заасны дагуу төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэх үүрэгтэй байдаг. Үүний дагуу төрийн байгууллага нь хүний нөөцийн төлөвлөгөөндөө удирдах ажилтны нөөцийг бүрдүүлж бэлтгэхээр тусгаж түүнийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөг боловсруулсны үндсэн дээр мэргэшүүлэх сургалтад шат дараатайгаар хамруулж байх ёстой байдаг. Энэ зарчмын дагуу зарим байгууллага төсөвтөө сургалтын зардлыг төлөвлөж албан хаагчдаа мэргэшүүлэх сургалтад хамруулахаар Удирдлагын академид захиалга ирүүлдэг хэдий ч энэ нь хангалтгүй юм. Байгаа төсөв мөнгөндөө тааруулах, албан хаагчдынхаа ажлын зай завсрыг харгалзах, олдож байгаа боломжийг ашиглах гэх мэтээр төлөвлөлт нь ихэнхдээ тохиолдлын хүчин зүйлийн нөлөөлөлд ордог байдал зарим тохиолдолд ажиглагддаг.

Сүүлийн үед төрийн албан хаагчдын сургалт, хөгжлийн нэгдсэн бодлого, төвлөрсөн тогтолцоог задлах, либералчлах шаардлагатай гэсэн хандлага улс төрчид, төрийн албан хаагчид, их дээд сургуулиудын зүгээс тавигдах болсон. Гэхдээ энэ нь шинэ зүйл биш бөгөөд Засгийн газрын 1999 оны 96 дугаар тогтоолоор баталсан “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр” нь яг иймэрхүү үндэслэл, шаардлагаар боловсрогдсон. Төрийн

байгууллагын өөрийн зорилт, чиг үүрэг, тухайн албан тушаалын болон албан хаагчийн тодорхой хэрэгцээнд нийцсэн шаардлагатай мэдлэг чадварыг тодорхойлж, төрийн албан хаагчийг байгууллага өөрөө хариуцан зах зээлээс сонголт хийж сургаж бэлтгэхэд голлох үүрэг, хариуцлага хүлээхээр тогтоосон байдаг боловч энэ нь үр дүнтэй хэрэгжээгүй учир дараа дараагийн төрийн албан хаагчдын сургалт, хөгжлийн бодлого, зохион байгуулалтын өөрчлөлтүүд хийгдэж ирснийг анхаарах шаардлагатай юм.

Төрийн албан хаагч шатлан дэвших зарчмын дагуу ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалаас эхлэн мэргэшүүлэх багц сургалтуудад шат дараалан хамрагдаж төгсөх ёстой хэдий ч өнөөгийн элсэлтийн байдлаас харахад тухайн томилогдох албан тушаалд тавигдах ажилласан жилийн шаардлагыг л хангаж байвал аль ч шатны мэргэшүүлэх багц сургалтад шууд элсэн суралцах байдал гарч байна. Төрийн албаны сургалтын хувьд хууль тогтоомжид зааснаар төрийн албан хаагч анх томилогдсоноосоо эхлэн чиглүүлэх богино хугацааны сургалтад, мэргэшүүлэх дунд хугацааны болон давтан сургалтад, богино хугацааны зорилтот сургалтуудад тухай бүр хамрагдаж байхаар тогтоосон хэдий ч төрийн байгууллагуудаас гаргаж байгаа захиалга, албан хаагчдын сургалтад хамрагдах сонирхол нь зөвхөн тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад ялангуяа шатлал дээгүүр албан тушаалын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдахыг илүүтэй зорьж байгаа нь баримт бичгийн шинжилгээ болон ярилцлагын үр дүнгээс харагдаж байна.

Төрийн албаны тухай хуулиар төрийн албан хаагчийг шаталсан хэлбэрээр, тасралтгүй сургаж байхаар тодорхойлсон байдаг. Иймд албан хаагчийг шатлан дэвшүүлэх зарчмаар томилохын тулд л зөвхөн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамруулдаг бус хууль тогтоомжид заасан мэргэшүүлэх дунд болон богино хугацааны сургалтад хамруулсны үндсэн дээр дараагийн шатны сургалт болох ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд томилогдох албан хаагчийг “мэргэшүүлэх багц сургалт”-д сургалтын нэгдсэн төлөвлөгөөний дагуу шатлан хамруулж байх нь үр дүнтэй байхаар байна.

Шатлан суралцах хэрэгцээ, сонирхол бага байгаа нь төрийн захиргааны албан хаагчдын мэргэшсэн, тогтвортой байх, шатлан дэвших зарчмын хэрэгжилт тууштай, тогтвортой биш, боломж олдвол хэн ч, хэзээ ч мэргэшлийн шаардлага, шатлал алгасан томилогдох боломж байдагтай бас холбоотой юм.

Олон улсын судалгааны чиг хандлагаас үзэхэд төрийн албан хаагчийн сургалт нь байгууллагын гүйцэтгэл, олон нийтийн үйлчилгээний чанарт эерэг

нөлөө үзүүлдэг гэдгийг нотолж байна. Ноорын (Nor) судалгаагаар сургалт нь төрийн албан хаагчдын ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулж, энэ нь олон нийтийн үйлчилгээний үр нөлөөг нэмэгдүүлэх гол зуучлагч хүчин зүйл болдог гэж үзсэн. Судалгаанд Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS–SEM) загварыг ашиглаж, сургалт → гүйцэтгэл → үйлчилгээний үр нөлөө гэсэн шууд болон дам нөлөөг тогтоосон (Nor, 2025).

Гетахун сургалтын үр дүнг Д.Киркпатрикийн загвар ашиглан үнэлсэн бөгөөд сургалтын үр дүн нь ажлын зан төлөв болон бодит гүйцэтгэлд илүү их нөлөөлдөг болохыг судалгаагаараа тогтоосон. Харин сургалтын үеийн сэтгэл ханамж, суралцах хандлага нь үр дүнд бага нөлөөтэй байжээ (Gedahun, 2025).

Чен нар 2021 онд хийсэн судалгаагаараа сургалт нь төрийн албан хаагчдын мотивацид нөлөөлөх боломжтой эсэхийг шинжилсэн. Үр дүнгээс харахад сургалт нь мэдлэг, хандлагыг сайжруулдаг ч төрийн албан хаагчийн мотивацийн өсөлт нь сургалтын үр ашиг, сэтгэл ханамжтай шууд холбоотой байдаг (Chen et al., 2021).

Вьетнамд хийгдсэн судалгаагаар төрийн албан хаагчийн сургалтын бодлогын хэрэгжилтэд нөлөөлөх дөрвөн хүчин зүйл илэрсэн: бодлогын шинж чанар, хэрэгжилтийн нөөц, албан хаагчдын чадавх, хэрэгжилтийн орчин (Le et al., 2025).

Африкийн олон улсын системчилсэн тойм судалгаагаар сургалт нь ажилтны гүйцэтгэлд хүчтэй эерэг нөлөөтэй бөгөөд ажлын орчин, сургалтын үнэлгээ, байгууллагын дэмжлэг нь үр дүнд чухал үүрэгтэй болохыг онцолсон (Seliti et al., 2025).

Монгол Улсад төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо, үр дүнгийн талаар хэд хэдэн судалгаа хийгдсэн. Удирдлагын академийн 2023 оны судалгаагаар сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтэд хууль эрх зүйн орчин, санхүүжилт, сургалтын агуулга, үнэлгээний механизм гол нөлөөтэй болохыг тогтоосон (Байгал. Д., нар, 2023).

Доктор Т.Түмэнцогтоогийн (2014) судалгаа нь сургалтын үр дүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг судалсан бөгөөд хувь хүний онцлог, сургалтын загвар, ажлын орчин нь гол нөлөөтэй болохыг тогтоосон. Судалгаанд сургалтын өмнөх ба дараах үнэлгээний ач холбогдлыг онцолж, үр дүнг сайжруулахын тулд системтэй сургалтын загвар хэрэгтэй болохыг зөвлөсөн (Tumendemberel, 2014).

Дүгнэж үзвэл олон улсын түвшинд сургалт нь төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэл, олон нийтийн үйлчилгээний чанарт шууд болон дам нөлөөтэй.

Үр дүнг сайжруулахын тулд сургалтын загвар, ажлын орчин, байгууллагын дэмжлэг чухал болохыг онцолсон байна. Харин Монгол Улсын төрийн албанд сургалтын үр дүнг ажлын байранд шилжүүлэхэд системтэй үнэлгээ, сургалтын агуулга, санхүүжилт, бодлогын уялдааг анхаарч үзэх, сургалтын үр дүнг байгууллагын стратеги, гүйцэтгэлтэй холбох шаардлагатай байна.

2.5. Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ

Сургалт бол хувь хүний болон багийн гүйцэтгэлийг сайжруулах, эргээд байгууллагын нийт гүйцэтгэлд нөлөөлдөг. Сургалтын үр дүнг үнэлж, сургалтын зорилгод хүрсэн эсэхийг тогтоох нь чухал юм. Сургалтын үр дүнг бодитой үнэлж дүгнэхэд бага анхаарах нь сургалтыг үгүйсгэх, сургалт нь хөрөнгө зарцуулсан үр дүнгүй үйлдэл гэж үзэх хандлага бий болгоход хүргэдэг.

Ялангуяа, төрийн албан хаагчдыг сургаж, хөгжүүлэхэд төсөв, хөрөнгө зарцуулна гэдэг нь хүний нөөцийн хувьд чухал хөрөнгө оруулалт байдаг. Гэвч төрийн байгууллагуудын хувьд албан хаагчдын сургалтын үр дүнг бодитой үнэлэхэд анхаарал сул хандуулдаг нь тухайн байгууллага хөрөнгө оруулалтынхаа үр шимийг хүртэх боломжоо хязгаарлаж буй хэрэг юм. Энэ нь цаашлаад ажлын гүйцэтгэлийг дээшлүүлэхэд дэмжлэг үзүүлж чадахгүйд хүргэнэ.

Иймээс уг судалгаанд төрийн захиргааны албан хаагчдад зориулсан сургалтын үр дүнг үнэлэхдээ эрдэмтэн Д.Киркпатрик (1994) болон Ж.Филлипс (1997) нарын үзэл санаанд тулгуурлан үр дүнгийн шалгуурыг боловсруулав. Үүнийг судалгааны үзэл баримтлалын зурагт үзүүлэв.

Зураг 2. Судалгааны үзэл баримтлал



Эндээс үзвэл сургалтын үр дүнг үнэлэхдээ 1) төрийн албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан талаарх сэтгэл ханамж буюу хувь хүний зорилго хангагдсан эсэх, 2) төрийн албан хаагчид тодорхой мэдлэг чадвар эзэмшсэн байдал, 3) албан хаагчийн ажил дээр өөрчлөлт гарсан эсэх, 4) төрийн албан хаагчийн ажил эрхлэлт, ялангуяа албан тушаал өөрчлөгдөн томилогдоход сургалт нөлөөлсөн байдлыг судалж, үнэлгээ дүгнэлт хийлээ.

Тэр дундаа эрдэмтэн Д.Киркпатрик болон Ж.Филлипс нарын тодорхойлсон гуравдугаар түвшний үнэлгээ буюу сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа ашиглах хувь хүний зан үйлийн өөрчлөлт нь сургалтын үр дүнг үнэлэх хамгийн бодит хэмжээс юм. Энэ нь сургалтад зориулж зарцуулсан төсөв, хөрөнгийн үр шимийг хүртэх, түүнийг үнэлж дүгнэх боломжийг нэмэгдүүлдэг. Энэ утгаараа сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа ашиглах зан үйлийн өөрчлөлт нь төрийн албан хаагчдын сургалтын үр дүнг хамгийн бодитой хэмжих шалгуур үзүүлэлт болно.

Тиймээс уг судалгаанд эрдэмтэн Д.Киркпатрик болон Ж.Филлипс нарын сургалтын үр дүнгийн шалгуурыг ашиглахаас гадна Б.Л.Болдуин, К.Форд нарын сургалтын шилжилтийн онолыг үндэслэл болгож сургалтын дараа ажлын байранд гарсан өөрчлөлт, нөлөөллийг шинжилж төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын үр дүнг үнэлэхэд илүүтэй анхаарч ажилласан болно.

ГУРАВДУГААР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

3.1. Судалгааны арга, түүний төрөл

Энэхүү судалгаа нь “сургалтын үр дүн” хэмээх ойлголт, түүнийг хэмжих шалгуур үзүүлэлтийг онол, арга зүйн хүрээнд судалж, төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын үр дүнд шинжилгээ хийх тул “тодорхойлох” буюу “дискрептив” судалгааны төрөлд хамаарна. Судалгаанд тоон болон чанарын холимог аргыг ашиглан судалгааны өгөгдөл, мэдээллийг цуглуулж, боловсруулалт шинжилгээ хийн үр дүнг нэгтгэсэн болно.

3.2. Судалгааны эх олонлог, түүвэр

Судалгааны эх олонлогоор төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн албан хаагчдыг сонгон авсан. Тодруулбал, төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад 2019 оноос 2025 оны 07 дугаар сарын 01-ний өдрийг хүртэлх хугацаанд нийт 12865 албан хаагч давхардсан тоогоор хамрагдаж төгссөн байна. Үүнийг сургалтын төрлөөр нь бүлэглэн авч үзвэл тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 308, эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад 1769, ахлах түшмэлийн сургалтад 5475, мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтад 3255, мэргэшүүлэх дунд хугацааны анх томилогдсон албан хаагчдад зориулсан сургалтад 2058 албан хаагч тус тус хамрагдаж төгссөн байна.

Судалгааны түүврийг бүрдүүлэхдээ цаг хугацаа, төсөв санхүүгийн болон бусад нөөц боломжоо харгалзан сургалтын төрөл тус бүрийн хувьд тухайн эх олонлогоо төлөөлөх түүврийн хэмжээг тодорхойлов. Ингэхдээ эрдэмтэн Яамане (1967)-гийн “түүвэр тодорхойлох томьёо”²-г ашиглан, нийт 1516 албан хаагчийг судалгааны түүвэр болгон авлаа. Тухайлбал, түүврийн хэмжээг сургалтын төрөл тус бүрээр тодорхойлсон байдлыг дараах хүснэгтэд харуулав.

² Yamane (1967), $n=N/1+N(e)^2$

Хүснэгт 2. Судалгааны түүвэр, сургалт төрөл тус бүрээр

№	Сургалтын төрөл		Төгссөн албан хаагчдын тоо	Түүврийн хэмжээ
1	Мэргэшүүлэх багц сургалт	Тэргүүн түшмэл	308	172
2		Эрхэлсэн түшмэл	1769	316
3		Ахлах түшмэл	5475	360
Хэсгийн дүн			7552	848
4	Мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт	Мэргэшүүлэх давтан сургалт	3255	344
5		Төрийн албанд мэргэшүүлэх сургалт (анх томилогдоход)	2058	324
Хэсгийн дүн			5313	668
Нийт			12865	1516

Тайлбар: 2019 оноос 2025 оны 07 дугаар сарын 01-ний өдөр хүртэлх байдлаар

Судалгаанд төрийн захиргааны албан хаагчдыг хамруулж, судалгааны үр дүнг боловсруулж шинжилгээ хийхдээ төрийн захиргааны төв болон нутгийн захиргааны байгууллагын хувьд үйл ажиллагааны чиглэл, онцлогийг харгалзан үзсэн.

3.3. Судалгааны онч ба найдвартай байдал

Судалгааны онч ба найдвартай байдлыг шалгахдаа төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн яам, агентлагийн албан хаагч нийт 25 хүнээс туршилтын судалгаа авч, түүний үр дүнд үндэслэн холбогдох сайжруулалт, засвар өөрчлөлтийг хийв. Тухайлбал, асуулгын хуудасны ойлгомжтой байдал, асуултын агуулга зөв илэрхийлэгдсэн байдал болон асуулгын хуудсыг бөглөхөд зарцуулах хугацааны тохиромжтой байдлыг нягталсан.

Мөн туршилтын судалгааны дүнг үндэслэн судалгааны найдвартай байдлын түвшинг Кронбах Альфа коэффициентоор тодорхойлж үзэхэд судлагдахуунд хамаарах утга нь 0.7-оос дээш байв. Энэ нь судалгааны найдвартай байдлыг хангаж байгааг харуулж байгаа юм.

3.4. Судлагдахуун, түүний хэмжүүр

Энэхүү судалгааны гол зорилго нь төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын үр дүнг шинжлэхэд оршиж байгаа болно. Энэ утгаараа судалгааны үндсэн судлагдахуун нь сургалтын үр дүн юм. Төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын үр дүнг үнэлэх шалгуурыг эрдэмтэн Доналд

Киркпатрикийн үнэлгээний загварт үндэслэн тодорхойлов. Тухайлбал, энэ нь төрийн албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан талаарх сэтгэл ханамж буюу хувь хүний зорилго хангагдсан эсэх, төрийн албан хаагчид тодорхой мэдлэг чадвар эзэмшсэн байдал, албан хаагчийн ажил дээр өөрчлөлт гарсан эсэх, төрийн албан хаагчийн ажил эрхлэлт, ялангуяа албан тушаал өөрчлөгдөн томилогдоход сургалт нөлөөлсөн байдлыг судалсан. Мөн Б.Л.Болдуин, К.Форд нарын сургалтын шилжилтийн онолд тулгуурлан төрийн албан хаагч сургалтад хамрагдсаны дараа ажил эрхлэлтэд ямар нөлөө үзүүлж, сурч эзэмшсэн мэдлэг чадварыг ажилдаа нэвтрүүлж хэрэгжүүлэхэд ажлын орчинд хамаарах дэмжлэг болон эерэг, сөрөг, хэсэгчилсэн болон тэг шилжилт гарч байгааг шинжилж үнэлгээ дүгнэлт хийлээ. Дараах хүснэгтэд судалгааны үндсэн судлагдахуун, түүний хэмжих үзүүлэлтийг харуулав.

Хүснэгт 3. Судлагдахуун, түүний хэмжих үзүүлэлт

Судлагдахуун	Хэмжих үзүүлэлт
Төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын үр дүн	<ul style="list-style-type: none"> • Сэтгэл ханамж • Мэдлэг чадвар эзэмшсэн байдал • Албан хаагчийн ажил дээр гарсан шилжилт/өөрчлөлт • Албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Судалгааны хэмжих үзүүлэлтийн эхний хоёр буюу сэтгэл ханамж, мэдлэг чадвар эзэмшсэн байдлыг судалгааны асуулгаар тандан судалж өгөгдлийг цуглуулан тоон шинжилгээний аргаар хэмжих бол албан хаагчийн ажил дээр гарсан шилжилт/өөрчлөлт, албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт гэсэн үзүүлэлтүүдийг судалгааны асуулга болон өнөөгийн статистик тоо, бодит баримтад үндэслэн тоон болон чанарын шинжилгээний аргаар хэмжиж боловсруулалт хийнэ.

3.5. Өгөгдөл цуглуулах, шинжлэх үйл явц

Судалгаанд баримт бичиг судлах болон асуулгын аргыг ашиглан өгөгдөл, мэдээлэл цуглуулав.

Баримт бичгийн судалгаа: Баримт бичгийн судалгааны арга нь хоёрдогч өгөгдөлд тулгуурлан мэдээлэл цуглуулах, түүнд шинжилгээ хийхэд голлон ашиглагдсан. Тухайлбал, сэдэвт хамаарах онол, арга зүйн бүтээлийг судалж, судалгааны үзэл баримтлал, арга зүйг тодорхойлж гаргав. Мөн төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын үр дүнг шинжлэх зорилгоор төрийн албан хаагчийн сургалтын бодлого, тогтолцоонд хамаарах хууль, эрх зүйн актууд (2019 оноос хойш батлагдсан), төрийн захиргааны албан хаагчийн

сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөө боловсруулж хэрэгжүүлж байгаа дүрэм журам, бусад баримт бичгүүд, төрийн албан хаагчийн сургалтын үр дүнг үнэлсэн байдал, сургалтын үр дүнг дээшлүүлэх чиглэлээр боловсруулж хэрэгжүүлсэн ажлын төлөвлөгөө, тайлан, төрийн албан хаагчийн сургалтын үйл явцыг харуулсан статистик мэдээ, тайлан болон эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаал эрхэлж байгаа албан хаагчдын мэдээлэл зэрэгт дүн шинжилгээ хийлээ. Тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд ажиллаж байгаа албан хаагчдын мэдээллийг ТАЗ-өөс авч ашигласан. Сургалтад хамаарах статистик тоо баримтыг УА-ийн сургалтын холбогдох нэгжүүд, жил бүрийн тайланд тулгуурлан цуглуулсан болно.

Асуулга: Асуулгаар судалгаанд шаардлагатай анхдагч өгөгдөл цуглуулсан бөгөөд төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн албан хаагчдаас судалгаа авсан. Асуулгын хуудас нь судалгаанд оролцогчдын ерөнхий шинж байдлаас гадна төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтын үр дүнг тодорхойлоход чиглэсэн. Тодруулбал төрийн албаны сургалтад хамрагдах хэрэгцээ, сургалтад хамрагдсанаар ажил эрхлэлт, мэдлэг чадвар болон хувь хүний хувьд гарсан өөрчлөлт, сургалтаас эзэмшсэн мэдлэг чадварыг ажилдаа хэрэглэх байдал зэргийг тодорхойлоход чиглэсэн асуултуудыг агуулсан. Судалгааны асуулгыг турших үүднээс төрийн албаны мэргэшүүлэх сургалтыг төгсөгч 25 албан хаагчийг хамруулан авч зохих засвар өөрчлөлтийг хийсний дараа үндсэн судалгаанд Google Forms ашиглан цахимаар авсан.

Судалгааны өгөгдөл, мэдээлэлд гурван үе шаттайгаар шинжилгээ хийв. Эхний шатанд төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтад хамрагдсан байдал нь түүний албан тушаал шатлан дэвших болон ажил эрхлэлттэй холбогдож байгаа талаарх баримт мэдээлэлд контент шинжилгээ хийлээ. Мөн хоёрдогч эх сурвалжаас авсан өгөгдөл мэдээллийг MS-Excel программд оруулж статистик боловсруулалт хийж, үр дүнг нэгтгэсэн. Мөн төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын үр дүнг шинжлэх зорилгоор төрийн албан хаагчийн сургалтын бодлого, тогтолцоонд хамаарах хууль, эрх зүйн актууд, төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөө боловсруулж хэрэгжүүлж байгаа дүрэм, журам бусад баримт бичгүүд, төрийн албан хаагчийн сургалтын үр дүнг үнэлсэн байдал, сургалтын үр дүнг дээшлүүлэх чиглэлээр боловсруулж хэрэгжүүлсэн ажлын төлөвлөгөө, тайлан, төрийн албан хаагчийн сургалтын үйл явцыг харуулсан статистик мэдээ, тайлан зэрэгт шинжилгээ хийв.

Үүний дараа төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад 2019 оноос хойш хамрагдсан суралцагчдын статистик болон төрийн албаны хүний

нөөцийн удирдлагын нэгдсэн мэдээллийн сангийн өгөгдөл, мэдээлэлд статистик шинжилгээ хийж, үр дүнг нэгтгэв. Тухайлбал, төрийн захиргааны төв болон нутгийн захиргааны байгууллагад ажиллаж байгаа төрийн захиргааны албан хаагчдын тоо, нас, хүйс, ажилласан жил, мэргэшсэн байдал, ажлын үр дүнд холбогдох статистик мэдээлэл, төрийн албаны тухай хуулийн дагуу 2019–2025 онд төрийн албаны мэргэшүүлэх сургалтад суралцаж төгссөн төрийн албан хаагчдын тоон мэдээлэл, Монгол Улсын төрийн албан хаагчдын бүрэлдэхүүн, хөдөлгөөний тайлан, холбогдох баримт бичиг, статистик мэдээ баримтад шинжилгээ хийсэн.

Эцэст нь төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын үр дүнг тодорхойлох үүднээс асуулгын судалгааны өгөгдөл, мэдээллийг MS–Excel болон SPSS программын тусламжтайгаар дискретив шинжилгээ хийж, үр дүнг нэгтгэсэн болно.

3.6. Судалгаанд баримтлах ёс зүйн зарчмууд

Судалгааны өгөгдөл цуглуулж боловсруулалт хийх явцад судалгааны ёс зүйн дараах зарчмуудыг баримталсан. Үүнд:

- Судалгааны өгөгдөл цуглуулах, боловсруулах, шинжлэх, үр дүнг тайлагнах үйл явцад шинжлэх ухаанч байр сууринаас хандаж, судалгааны ёс зүйг чанд баримталсан.
- Судалгаанд оролцогчийг сайн дурын үндсэн дээр оролцох, судалгаанаас татгалзах нөхцөлөөр хангасан.
- Асуулгын аргаар өгөгдөл цуглуулахдаа судалгааны хэрэглэгдэхүүнд судалгааг тайлбарлан таниулах, өгөгдлийг зөвхөн судалгааны зорилгоор ашиглах тухай мэдээллийг багтаасан.
- Судалгаанд оролцогчийн нэр, албан тушаал, ажиллаж буй байгууллага зэрэг танигдахуйц мэдээллийг кодлох замаар хувь хүнтэй холбоотой мэдээллийн нууцлалыг хангасан.
- Байгууллагын мэдээллийг байгууллагын удирдлагын зохих зөвшөөрлийг авч, мэдээллийн аюулгүй байдал, нууцлалыг хангасны дараа судалгаанд ашигласан.

ДӨРӨВДҮГЭЭР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ ӨГӨГДӨЛ, МЭДЭЭЛЛИЙН БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭ

4.1. Төрийн албаны сургалттай холбогдох өнөөгийн статистик баримтад хийсэн шинжилгээ

Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хуулийн 16.1-т “Төрийн албаны төв байгууллага нь төрийн албан хаагчийн улсын нэгдсэн тоо бүртгэлийг хөтлөх бөгөөд уг бүртгэлд төрийн албан тушаал эрхэлж байгаа, эрхэлж байсан мэдээлэл болон удирдах албан тушаалтны нөөцийн бүртгэлийг тусгасан байна” гэж заасан.

Төрийн албан хаагчдын нэгдсэн тоо бүртгэлийн систем нь төрийн албаны тоо бүртгэл, статистик мэдээллийг нээлттэй, ил тод байдлаар төрийн байгууллага, албан хаагчид, иргэд, олон нийтэд шуурхай, хүртээмжтэй хүргэхэд чиглэж байгаа бөгөөд шийдвэр гаргах эрх бүхий албан тушаалтнууд төрийн бодлого, төлөвлөлт, үйл ажиллагаандаа ашиглах, нотолгоонд суурилсан оновчтой шийдвэрийг богино хугацаанд гаргахад дэмжлэг үзүүлэх юм.

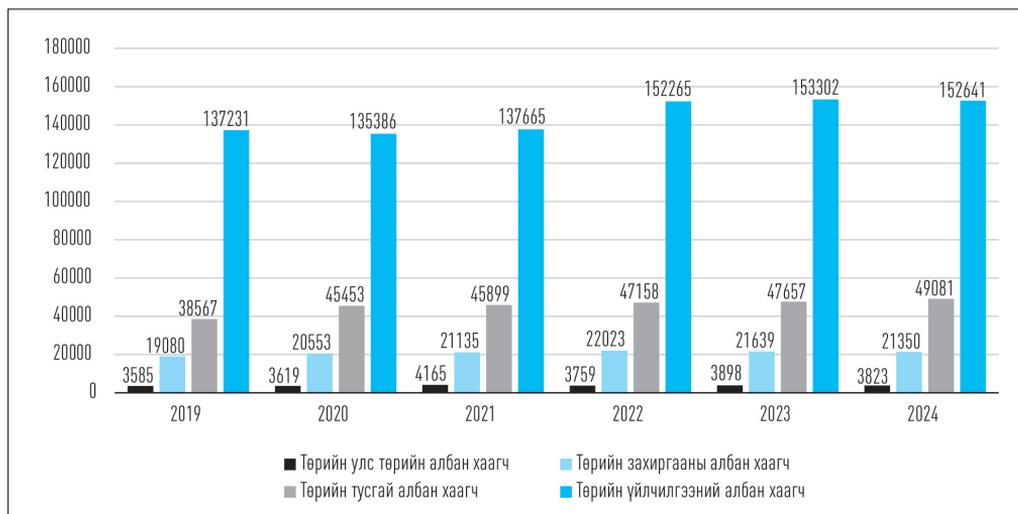
Судалгааны баг төрийн захиргааны албан хаагчдын бүрэлдэхүүн, хөдөлгөөний статистик мэдээллийг ашиглахын зэрэгцээ “Төрийн албаны тухай хууль (2017)” батлагдан хэрэгжиж эхэлсэн 2019 оноос хойших сүүлийн 6 жилийн төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын үйл ажиллагаа, үр дүнгийн талаарх тоон мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийсэн.

Монгол Улсын хэмжээнд 2024 онд 4,276 байгууллагад 226,895 төрийн албан хаагч ажиллаж байгаа нь Монгол Улсын нутаг дэвсгэрт оршин суугаа хүн амын 6.5 хувь, нийт ажиллах хүчний 15.9 хувийг эзэлж байна (Төрийн албаны зөвлөл, 2025, х.135).

Төрийн албан хаагчдын 2024 оны тоо (226,895)-г өмнөх 2023 онтой харьцуулахад 0.2 хувиар (399 албан хаагчаар) өссөн үзүүлэлттэй байна.

Төрийн нийт албан хаагчдын тоо (2024)-г өмнөх онтой харьцуулахад төрийн тусгай албан хаагчид 2.9 хувь (1424 албан хаагч)-иар өссөн, харин төрийн захиргааны албан хаагчдын тоо 1.3 хувь (289 албан хаагч), төрийн улс төрийн албан хаагч 1.9 хувь (75 албан хаагч), төрийн үйлчилгээний албан хаагчид 0.4 хувь (661 албан хаагч)-иар тус тус буурсан үзүүлэлттэй байна.

Зураг 3. Төрийн албан хаагчдын тооны өсөлт, төрийн албаны ангиллаар (2019–2024)



Эх сурвалж. ТАЗ (2025). Монгол Улсын төрийн албан хаагчийн 2024 оны улсын нэгдсэн тоо бүртгэл.

Монгол Улсад 2024 оны байдлаар төрийн захиргааны албан хаагчдын тоо 21,350 байгаа бөгөөд нийт төрийн албан хаагчдын 9.4 хувийг эзэлж байна. Төрийн захиргааны албан хаагчид төрийн бодлого боловсруулахад мэргэжлийн зөвлөгөө өгөх, бодлого хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг мэргэжил, арга зүйн удирдлагаар хангах, зохион байгуулах чиг үүрэгтэй ажилладаг.

Төрийн захиргааны албан хаагчдын жилийн дундаж өсөлт 2013–2016 онд тогтмол буурсан бол 2018 онд 0.4 хувь, 2020 онд 7.7 хувь, 2022 онд 4.2 хувиар тус тус өссөн, 2024 оны байдлаар өмнөх онтой харьцуулахад 1.3 хувиар буурсан үзүүлэлттэй байна. Ийнхүү төрийн захиргааны албан хаагчдын тоо тухайн он жилүүдэд өсч, буурах зүй тогтол байнга ажиглагдах болсон нь албан тушаалын ангилал, зэрэглэл болон төрийн захиргааны байгууллагын тогтолцоо тогтворгүй байгаатай холбон тайлбарлаж болно. Энэ нь төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын үйл ажиллагааг төлөвлөх, түүний үр дүнг бодитой тооцон үнэлэх хэрэгцээ шаардлагыг бий болгож байна.

Төрийн захиргааны албан хаагчдыг албан тушаалын ангиллаар нь авч үзвэл тэргүүн түшмэл 175 (0.8 хувь), эрхэлсэн түшмэл 753 (3.5 хувь), ахлах түшмэл 2583 (12.1 хувь), дэс түшмэл 17522 (82.1 хувь), туслах түшмэл 317 (1.5 хувь) байна.

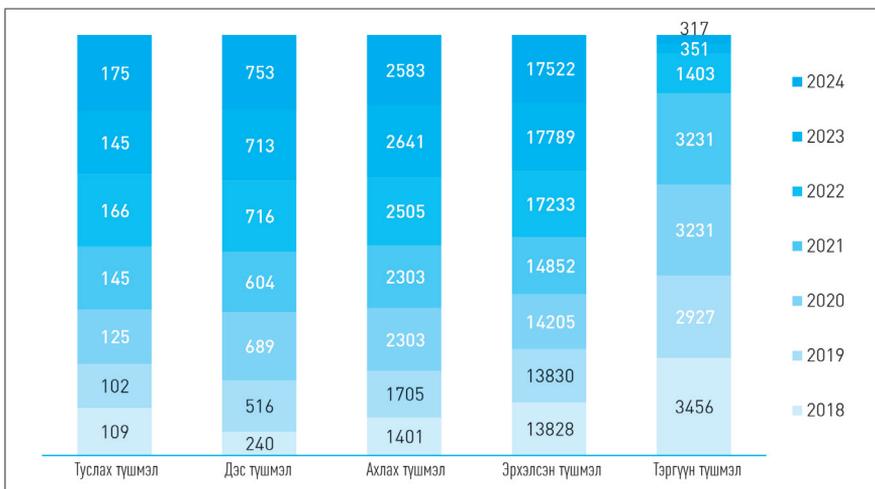
Хүснэгт 4. Төрийн захиргааны албан тушаалын ангилалд ажиллаж байгаа албан хаагчдын тоо, сүүлийн 5 жилээр

Албан тушаалын ангилал	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Туслах түшмэл	2927	3231	3231	1403	351	317
Дэс түшмэл	13830	14205	14852	17233	17789	17522
Ахлах түшмэл	1705	2303	2303	2505	2641	2583
Эрхэлсэн түшмэл	516	689	604	716	713	753
Тэргүүн түшмэл	102	125	145	166	145	175

Эх сурвалж. ТАЗ, (2025). Монгол Улсын төрийн албан хаагчийн 2024 оны улсын нэгдсэн тоо бүртгэл.

Төрийн захиргааны албан тушаал эрхэлж байгаа албан хаагчдын тооны өөрчлөлтийг сүүлийн 6 жилээр харьцуулан үзвэл тэргүүн, эрхэлсэн, дэс түшмэлийн албан тушаалд ажиллаж буй албан хаагчдын тоо тус бүр өссөн, ахлах түшмэлийн албан хаагчдын тоо харьцангуй тогтвортой, харин туслах түшмэлийн албан хаагчдын тоо сүүлийн гурван жил буурсан үзүүлэлттэй байна. Эндээс дүгнэж үзэхэд тэргүүн, эрхэлсэн түшмэлийн албан хаагчдын тоо өсөж байгаа нь нэг талаас, удирдах төрлийн албан тушаалын мэргэшүүлэх багц сургалтын тоо болон цагийн багтаамж нэмэгдэх, нөгөө талаас, удирдах төрлийн албан тушаалын сургалтын үр дүнг албан тушаалын сонгон шалгаруулалт, ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй уялдуулан авч үзэх, улмаар төрийн албан хаагчийн сургалтыг шатлан дэвшүүлэх зарчмын хэрэгжилттэй уялдуулан судлах хэрэгцээ, шаардлагыг үүсгэж байна.

Зураг 4. Төрийн захиргааны албан тушаалын түшмэлийн ангилалд ажиллаж байгаа албан хаагчдын тоо (сүүлийн таван жилээр)



Эх сурвалж. ТАЗ (2025). Монгол Улсын төрийн албан хаагчийн 2024 оны улсын нэгдсэн тоо бүртгэл.

Төрийн байгууллагын тогтолцоо, төрийн захиргааны байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт тогтвортой, Засгийн газраас төрийн захиргааны албан тушаалын ангилал, зэрэглэлд өөрчлөлт ороогүй тохиолдолд ангилал тус бүрд ажиллах албан хаагчдын тоо, бүрэлдэхүүн хөдөлгөөн тогтвортой байх ёстой. Гэтэл төрийн захиргааны албан хаагчдын тоо ангилал тус бүрд сүүлийн 5–6 жилд харьцангуй өөрчлөлт ихтэй байгаа нь төрийн албан хаагчийн сургалтын үйл ажиллагаа, түүний үр дүнг урт хугацаанд хэрхэн үнэлж дүгнэх болон сургалтын үр нөлөөг дээшлүүлэх бодлого, стратегийг шинэчлэх хэрэгцээ, шаардлагыг бий болгож байна.

Төрийн албан хаагчдын 2024 оны бүрэлдэхүүн, хөдөлгөөний тайланд дурдагдсанаар төрийн захиргааны албан хаагчдын 11.9 хувь нь хөдөлгөөнд орсон байгаа бөгөөд тэдгээрийг албан тушаалын төрлөөр нь авч үзэхэд удирдах албан хаагчдын 11.7 хувь, гүйцэтгэх албан хаагчдын 11.9 хувь нь хөдөлгөөнд орсон буюу төрийн албанаас чөлөөлөгдсөн, түр чөлөөлөгдсөн, халагдсан, төрийн байгууллага хооронд сэлгэн болон шилжин ажилласан байна.

Хүснэгт 5. Төрийн захиргааны албан хаагчдын 2024 оны хөдөлгөөн, тоогоор

Хөдөлгөөн	Төрийн захиргаа		
	Удирдах	Гүйцэтгэх	Нийт
Чөлөөлөгдсөн	168	1191	1359
Түр чөлөөлөгдсөн	51	325	376
Халагдсан	8	39	47
ТБ хооронд сэлгэн ажилласан	17	56	73
ТБ хооронд шилжин ажилласан	94	583	677
Нийт	338	2194	2532
Нийт төрийн захиргааны албан хаагчдад эзлэх хувь	11.7%	11.9%	11.9%

Эх сурвалж. ТАЗ (2025). Монгол Улсын төрийн албан хаагчийн 2024 оны улсын нэгдсэн тоо бүртгэл.

Төрийн захиргааны албан хаагчдын 12 хувь нь ийнхүү хөдөлгөөнд орж байгаа нь тэр хэмжээгээр сургалтын хэрэгцээ, шаардлагыг бий болгож байгаа юм.

4.2. Төрийн албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан байдлын талаарх судалгааны үр дүн

Судалгааны баг төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад 2019–2025 оны байдлаар суралцаж төгссөн албан хаагчдын тоон мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийсэн. Ингэхдээ төрийн захиргааны албан тушаалын мэргэшүүлэх багц сургалтад ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн шатлал ахиж суралцсан болон мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад суралцаж төгссөн албан хаагчид, тэдгээрийн төрийн албанд ажиллаж байгаа өнөөгийн байдлыг тодруулсан.

Төрийн захиргааны албан хаагчдыг албан тушаалын ангиллаар нь авч үзвэл 2025 оны 01 дүгээр сарын 01-ний өдрийн байдлаар тэргүүн түшмэл 175 ажиллаж байгаа нь төрийн захиргааны нийт албан хаагчдын 0.8 хувийг эзэлж байгаа боловч мэргэшүүлэх сургалтад суралцаж төгссөн тэргүүн түшмэл 308 буюу төгсөгчдийн 2.4 хувийг эзэлж байна. Эрхэлсэн түшмэл 753 ажиллаж байгаа нь төрийн захиргааны албан хаагчдын 3.5 хувийг эзэлж байгаа боловч мэргэшүүлэх сургалтад 1769 эрхэлсэн түшмэл суралцаж төгссөн нь нийт төгсөгчдийн 13.8 хувь байна. Ахлах түшмэл 2583 ажиллаж байгаа нь төрийн захиргааны албан хаагчдын 12.1 хувийг эзэлж байгаа бөгөөд мэргэшүүлэх сургалтад 5475 ахлах түшмэл суралцаж төгссөн нь төгсөгчдийн 42.6 хувийг тус тус эзэлж байна. Төрийн захиргааны албан хаагчдын 16.4 хувийг эзэлж байгаа ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн ангиллын албан хаагчид мэргэшүүлэх сургалтыг төгсөгчдийн 58.8 хувийг эзэлж байна. Үлдсэн 41.2 хувийг нь дэс түшмэл, туслах түшмэл болон бусад ангиллын давтан сургалтад хамрагдсан албан хаагчид эзэлж байгаа нь сургалтад хамрагдалт тэнцвэргүй туслах, дэс түшмэлийн ангиллын албан хаагчдын сургалтад хамрагдах байдал хангалтгүй байна гэж үзэх үндэстэй байна.

Түүнчлэн ахлах түшмэл түүнээс дээш ангиллын албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан нийт албан хаагчдад эзлэх хувь (58.8 хувь) өндөр байгаагаас гадна төгсөлтийн хувь (91.5–94.5 хувь) нь ч өндөр байгаа бол анх томилогдсон болон давтан сургалтад хамрагдаж буй албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан нийт албан хаагчдад эзлэх хувь (41.2 хувь) харьцангуй бага байгаагаас гадна төгсөлтийн хувь (72.4–84.2 хувь) нь харьцангуй буурч байна.

Төрийн захиргааны албан хаагчийн ангилал, зэрэглэл нь мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдах байдал болон сургалтын үр дүнгийн нэг үзүүлэлт буюу суралцаж төгсөх байдалтай шууд хамааралтай нь ажиглагдаж байна.

Төрийн албаны тухай хууль хэрэгжиж эхэлсэн 2019 оноос хойш 2025 оны 07 дугаар сарын 01-ний өдрийн байдлаар төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад нийт 14,780 хүн суралцахаар бүртгүүлж, 12,865 хүн

төгссөн буюу төгсөлтийн дундаж хувь 83.5 хувь байжээ. Сургалтын үр дүн харьцангуй өндөр боловч сургалтын төрлүүдийн хооронд чанарын ялгаа ажиглагдаж байна.

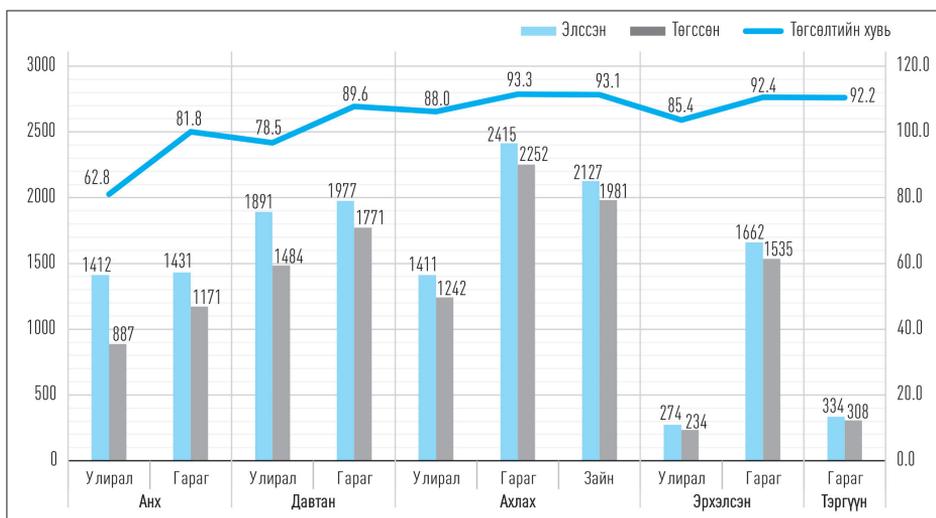
Хүснэгт 6. Мэргэшүүлэх сургалтад элссэн болон төгссөн суралцагчдын тоо, хувиар

Сургалтын төрөл	Элссэн	Төгссөн	Төгсөлтийн хувь
Анх томилогдсон албан хаагчийг мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт	2842	2058	72.4%
Мэргэшүүлэх дунд хугацааны Давтан сургалт	3865	3255	84.2%
Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт	5806	5475	94.3%
Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт	1933	1769	91.5%
Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт	334	308	92.2%
Нийт	14780	12865	87.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Сургалтын төрлөөр авч үзвэл, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамгийн олон буюу 5806 хүн элсэж 94.3 хувь нь төгссөн байна. Мэргэшүүлэх давтан сургалтад 3865 хүн элсэж, 3255 хүн төгссөн нь 84.2 хувийн үзүүлэлттэй. Анх томилогдсон албан хаагчдын сургалтад 2842 хүн элссэнээс 2058 нь төгссөн буюу 72.4 хувьтай байна. Харин эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 1933 хүн элссэнээс 1769 төгссөн нь 91.5 хувь, Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамгийн цөөн хүн элсэн суралцсан (334 хүн) бөгөөд төгсөлтийн хувь 92.2 байна.

Зураг 5. Мэргэшүүлэх сургалтын элсэлт, төгсөлтийн үзүүлэлт (2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар)



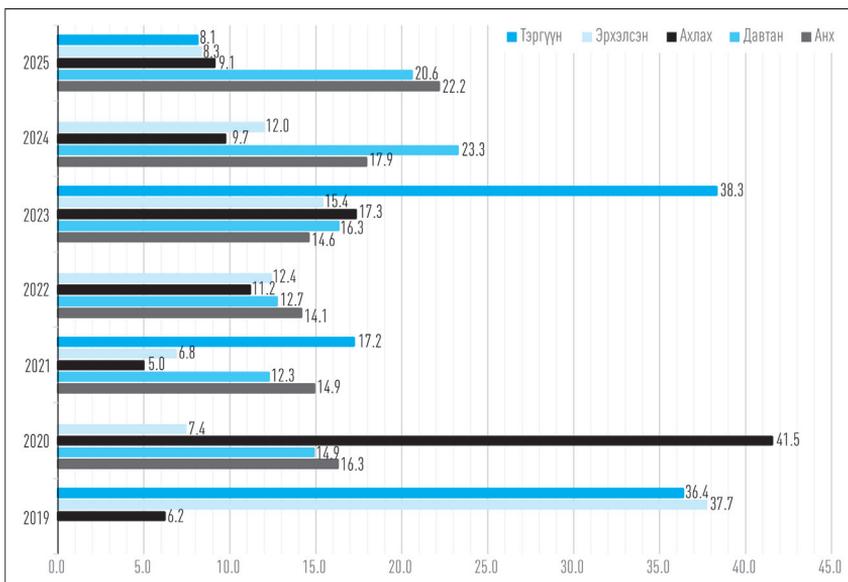
Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Мэргэшүүлэх сургалтын элсэлт, төгсөлтийн үзүүлэлтийг сургалтын төрөл тус бүрээр авч үзвэл Тэргүүн түшмэлийн сургалт, Эрхэлсэн түшмэлийн гарагийн сургалт, Ахлах түшмэлийн гараг болон зайн сургалтын төгсөлт хамгийн өндөр буюу 92.2–93.3 хувийг эзэлж байна. Төгсөлтийн хамгийн бага хувь Анх томилогдсон албан хаагчдын хувьд 72.4 байгаа нь хамгийн өндөр хувиас 20.9 пунктээр бага байна. Гэсэн хэдий ч сургалтыг төгсөгчдийн дундаж 86.1 хувь байна. Сургалтын хэлбэрийн хувьд улирал (орон нутгаас суралцагчид)-ын төгсөгчдийн дундаж 78.7 хувь, гараг (УБ хотоос суралцагчид)-ийн төгсөгчдийн дундаж 89.8 хувь, зайн (2019–2020 онд тухайн албан тушаалд ажиллаж байсан албан хаагчдыг танхимд 2–3 удаа хамруулж бусад хугацаанд нь зайнаас даалгавраа гүйцэтгэн сургасан) сургалтын дундаж 93.1 хувьтай байна.

Жилийн динамикийг харвал, сургалтын элсэлт болон төгсөлт 2023 онд хамгийн өндөр түвшинд хүрсэн (элссэн 2553, төгссөн 2170). Харин 2024 оноос бууралт ажиглагдаж, 2025 оны эхний хагас жилд элсэлт 1675, төгсөлт 1796 болсон байна. Эхний жилүүдэд (2019–2020) төгсөлт бага байсан нь төрийн албаны сургалтын шинэ тогтолцоо бүрэлдэж байсныг харуулж байна.

Санхүүжилтийн хувьд, сургалтын ихэнх хэсэг буюу 75.0 хувь нь улсын төсвөөр, үлдсэн 25.0 хувь нь байгууллага болон албан хаагчийн хувийн санхүүжилтээр зохион байгуулагдсан нь төрийн бодлогоор мэргэшүүлэх сургалтыг дэмжиж буйг илтгэнэ.

Зураг 6. Мэргэшүүлэх сургалтад суралцаж төгссөн албан хаагчдын эзлэх хувь, сургалтын төрлөөр (2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар)



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Төрийн албан хаагчийн сургалтын төгсөлт 2019 оны байдлаар эрхэлсэн түшмэлийн сургалт 37.7 хувь, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт 36.4 хувь, 2020 онд ахлах түшмэлийн сургалт 41.5 хувь буюу хамгийн өндөр эзлэх хувьтай байсан нь Төрийн албаны тухай хууль хэрэгжиж эхэлсэн эхний жилүүдэд хуулиар тогтоосон тусгай шаардлагыг хангуулах үүднээс эхлээд тэргүүн, эрхэлсэн түшмэлийн дараа нь ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалыг эрхэлж байсан албан хаагчдыг эдгээр сургалтад хамруулах шаардлагаас үүдэлтэйгээр эдгээр сургалтын төрлүүд давамгайлж байсныг илтгэж байна.

Хүснэгт 7. Мэргэшүүлэх сургалтад суралцаж төгссөн албан хаагчдын тоо, сургалтын төрлөөр (2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар)

Сургалтын төрөл	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Нийт	Эзлэх хувь
Анх	0	335	307	291	300	369	456	2058	16.0
Давтан	0	484	399	414	531	757	670	3255	25.3
Ахлах	339	2274	272	611	949	532	498	5475	42.6
Эрхэлсэн	667	131	121	219	272	212	147	1769	13.8
Тэргүүн	112	0	53	0	118	0	25	308	2.4
Нийт	1118	3224	1152	1535	2170	1870	1796	12865	100.0

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

2020 онд сургалтын төрөл, түүний бүтэц эрс өөрчлөгдөж, тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн сургалт буюу албан тушаалын сургалтуудаас гадна нийт төрийн захиргааны албан хаагчдад чиглэсэн төрийн анх томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт болон төрийн албан хаагч 3 жил тутамд мэдлэг чадвараа дээшлүүлэн суралцаж байх нөхцөлийн дагуу мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтууд явагдах болсон байна. Энэ нь төрийн албан хаагчийн тогтвортой, тасралтгүй сургаж, хөгжүүлэх бодлогын чиглэл болон хэрэгцээний өөрчлөлттэй холбоотой юм.

2021–2022 онд төрийн албан хаагчийн сургалтын төрөл тус бүрийн бүтэц харьцангуй тэнцвэртэй болж, анх томилогдсон болон мэргэшүүлэх давтан сургалт 12–15 хувийн хооронд, ахлах түшмэлийн сургалт 5–11 хувийн хооронд хэлбэлзсэн. Харин тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт 2021 онд 17.2 хувь болж буурсан.

2023 онд төрийн албан хаагчийн сургалтын төрөл, бүтцэд дахин өөрчлөлт гарч тэргүүн түшмэлийн сургалт хамгийн өндөр буюу 38.3 хувь болсон бол ахлах түшмэлийн сургалт 17.3 хувь, анх томилогдсон албан хаагчийн сургалт

14.6 хувь болсон. Энэ нь тухайн жилд удирдах түвшний сургалтын эрэлт, хэрэгцээ илүү өндөр байсныг харуулж байна.

2024–2025 онд сургалтын төрөл тус бүрийн бүтэц илүү жигд болж, анх томилогдсон болон мэргэшүүлэх давтан сургалт хамгийн өндөр хувь эзэлсэн байна. 2024 онд мэргэшүүлэх давтан сургалт 23.3 хувь, анх томилогдсон албан хаагчийн сургалт 17.9 хувь болсон. Харин 2025 онд анх томилогдсон албан хаагчийн сургалт 22.2 хувь, мэргэшүүлэх давтан сургалт 20.6 хувь болжээ. Харин тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт 2025 онд 8.1 хувь болж эрс буурсан нь удирдах төрлийн албан хаагчдын сургалтын эзлэх хувь буурсныг харуулж байна. Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтын элсэлт, төгсөлтийн байдал жил бүр харилцан адилгүй байгаа нь сурах захиалгатай холбоотой байгаа бөгөөд улсын хэмжээнд тэргүүн түшмэлийн албан тушаал эрхэлдэг албан хаагчдын тоо харьцангуй цөөн байдгаас жилд нэг удаа, зарим тохиолдолд жил өнжиж зохион байгуулагдаж байгаатай холбоотой байна.

Түүнчлэн ковид цар тахлын улмаас 2020, 2021 онд сургалтад элсэгчдийн болон төгсөгчдийн тоо буурсан гэж үзэхээр байна. Ялангуяа орон нутгаас элсэн суралцагчдын хувьд элссэн боловч төгсөлт хангалтгүй байгаа нь танхимын сургалт 2020 оны 10 дугаар сараас цар тахлын хөл хорио тогтоосон үеэс эхлэн зогсож өнөөг хүртэл зайнаас цахим хэлбэрээр явагдаж байгаагаас шалтгаалж байна. Орон нутгаас суралцагч ажлын байранд ажлаа хийхтэйгээ зэрэгцэн цахимаар сургалтад хамрагдаж байгаа нь сургалтад бүрэн анхаарч идэвхтэй оролцох нөхцөлийг хязгаарлаж байгаа нь төгсөлтөд гол сөрөг нөлөө үзүүлж байна. Үүнээс шалтгаалан орон нутгаас суралцагчид Удирдлагын академийн танхимд суралцахыг илүүтэй үзэж сургалтаа хойшлуулах явдал их байна. Орон нутгаас ирж суралцах тохиолдолд Удирдлагын академид сонсогчдыг байрлуулах байргүй байгаа нь мөн нөлөөлж байгаа бөгөөд 1 сарын хугацаанд сурах тохиолдолд хотод байрлах зардлыг нэмэгдүүлэхээр байна.

Нэгтгэн дүгнэж үзвэл 2019 оноос хойших эхний жилүүдэд тэргүүн болон ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт давамгайлж байсан бол сүүлийн жилүүдэд анхан болон давтан сургалтын эзлэх хувь илүү өндөр болж сургалтын төрөл тус бүрийн эзлэх хувь хэмжээ жигдэрсэн төлөвтэй байна. Энэ нь төрийн албаны сургалтын бодлогын чиглэл, хэрэгцээний өөрчлөлт, удирдах түвшний албан хаагчдын сургалтын эрэлт буурсан зэрэг хүчин зүйлтэй холбоотой юм.

Төрийн албан хаагчдын хувьд хоёр ба түүнээс олон төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад суралцаж төгссөн хэдий ч төрийн албанд ажил эрхэлж байгаа

болон сургалтын түвшин ахиж суралцсан байдлыг шинжилж үзэх нь сургалтын үр дүнг тодорхойлох нэг гол үзүүлэлт гэж үзсэн.

Хүснэгт 8. Хоёр төрлийн мэргэшүүлэх сургалтыг төгссөн албан хаагчийн тоо, 2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар

Д/д	Сургалтын төрлүүд		Төгссөн албан хаагч	ТА-д одоо ажиллаж байгаа эсэх		Ажиллаж байгаа эзлэх хувь
				Ажиллаж байгаа	Ажиллахгүй байгаа	
1	Эрхэлсэн	Тэргүүн	108	103	5	95.4%
2	Ахлах	Тэргүүн	3	3	0	100.0%
3	Ахлах	Эрхэлсэн	499	493	6	98.8%
4	Давтан	Тэргүүн	4	4	0	100.0%
5	Давтан	Эрхэлсэн	49	47	2	95.9%
6	Анх	Эрхэлсэн	9	9	0	100.0%
7	Давтан	Ахлах	489	486	3	99.4%
8	Анх	Ахлах	176	176	0	100.0%
9	Анх	Давтан	150	150	0	100.0%
10	Давтан	Давтан	14	14	0	100.0%
Нийт			1501	1485	16	98.9%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Хоёр төрлийн сургалтад хамрагдаж төгссөн 1501 албан хаагч байгаа бөгөөд үүнээс 16 нь төрийн албанд ажиллахгүй байгаа нь тухайн төрлийн сургалтад суралцаж төгссөн албан хаагчдын 1.05 хувь нь ажиллахгүй байна гэсэн үзүүлэлт. Энэ нь хоёр төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн төрийн албан хаагчид ажлаа хэвээр үргэлжлүүлж байгааг харуулж байна.

Хоёр төрлийн сургалтад суралцаж төгссөн албан хаагчдын тоон мэдээллийг эрэмбэлж үзэхэд “ахлах түшмэлээс эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт”-д түвшин ахиж суралцсан болон “мэргэшүүлэх давтан сургалтад хамрагдаад ахлах түшмэлийн сургалт”-д суралцаж төгссөн албан хаагчид хамгийн өндөр тоотой байна. Дээрх хоёр төрлийн сургалтад суралцаж төгсөөд одоо төрийн албанд ажиллахгүй байгаа албан хаагчид 0.6–1.2 хувийг эзэлж байна.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын төрлөөр харьцуулалт хийж үзэхэд эрхэлсэн түшмэлээс тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 108 хүн хамрагдсан, тэдний 5 нь ажлаас гарсан нь төгсөлтийн чанарын хувьд 4.6 хувийн алдагдалтай байгааг харуулж байна. Энэ нь хамгийн өндөр хувь

бөгөөд удирдах түвшний сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын хөдөлгөөн илүү байгааг харуулж байна.

Мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтаас эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад 49 хүн хамрагдсан бөгөөд тэдний 2 нь ажлаас гарсан буюу 4.1 хувь байна. Энэ нь мөн удирдах түвшний сургалтад хамрагдсан хүмүүсийн тогтворгүй байдлыг харуулж байна. Ахлах түшмэлийн сургалтаас эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад шатлал ахиж суралцсан 499 албан хаагч байгаа бөгөөд тэдний 6 нь ажлаас гарсан буюу 1.2 хувийг эзэлж байна. Бусад сургалтын төрлүүд (Анх–Ахлах, Анх–Давтан, Давтан–Давтан)-д хамрагдсан албан хаагчдын хувьд төрийн албанд харьцангуй тогтвортой ажиллаж байна.

Нэгтгэн дүгнэж үзвэл хоёр төрлийн удирдах түвшний сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын ажлаас гарах хувь өндөр байгаа нь карьерын өсөлт, томилгоо, байгууллагын бүтцийн өөрчлөлттэй холбоотой байгааг илтгэж байна. Харин анх томилогдсон болон мэргэшүүлэх давтан хоёр төрлийн сургалтад хамрагдсан албан хаагчид бараг бүгд ажлаа хэвээр үргэлжлүүлж байгаа нь төрийн албаны гүйцэтгэх албан тушаалд тогтвортой байдал илүү байгааг илтгэж байна.

Хүснэгт 9. Гурван төрлийн мэргэшүүлэх сургалтыг төгссөн албан хаагчийн тоо, 2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар

Д/д	Сургалтын төрлүүд			Төгссөн албан хаагч	ТА-д жиллаж байгаа тоо
1	Ахлах	Эрхэлсэн	Тэргүүн	12	12
2	Ахлах	Эрхэлсэн	Давтан	50	50
3	Анх	Давтан	Ахлах	32	32
4	Анх	Ахлах	Эрхэлсэн	9	9
5	Анх	Давтан	Давтан	1	1
6	Давтан	Эрхэлсэн	Тэргүүн	6	6
Нийт				110	110

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Төрийн албан хаагчийн гурван төрлийн сургалтад суралцаж төгссөн 110 албан хаагч байгаа бөгөөд тэд бүгдээрээ төрийн албанд тогтвортой ажиллаж байна. Гурван төрлийн сургалтад суралцаж төгссөн албан хаагчид сургалтын түвшнийг шаталж суралцсан байгаа бөгөөд эрхэлсэн ажилдаа харьцангуй тогтвортой ажилладаг байна. Энэ нь хоёр төрлийн сургалтад хамрагдсан албан хаагчидтай харьцуулахад төрийн албанд тогтвортой ажиллах хувь нь өндөр, мөн сургалтын үр дүнг бодитой тодорхойлж гаргах хангалттай түвшинг илтгэж байна.

Гурван төрлийн сургалтад хамрагдсан албан хаагчдыг сургалтын төрлөөр нь харьцуулалт хийж үзэхэд дараах байдалтай байна. Үүнд:

- “Ахлах – Эрхэлсэн – Давтан” сургалтад хамгийн олон буюу 50 албан хаагч хамрагдсан нь ахлах түшмэлийн сургалтад суралцаад цаашид мэргэшүүлэх давтан сургалтад суралцах эрэлт хэрэгцээ өндөр байгааг харуулж байна.
- “Анх – Давтан – Ахлах” сургалтад 32 албан хаагч хамрагдсан нь анх томилогдсон албан хаагчийн сургалтаас мэргэшүүлэх давтан сургалтыг дамжиж ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад дэвшин суралцах хэрэгцээ өндөр байгааг илтгэж байна.
- “Ахлах – Эрхэлсэн – Тэргүүн” түшмэлийн сургалтад 12 албан хаагч, харин “Давтан – Эрхэлсэн – Тэргүүн” түшмэлийн сургалтад 6 албан хаагч хамрагдсан нь удирдах түвшний сургалтад суралцагчдын тоо харьцангуй бага байгааг харуулж байна.
- “Анхан – Ахлах – Эрхэлсэн” түшмэлийн сургалтад 9 албан хаагч, “Анхан – Давтан – Давтан” сургалтад 1 албан хаагч хамрагдсан байна.

Дээрх мэдээллээс дүгнэж үзэхэд мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын дийлэнх нь ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад анхаарч байгаа бол удирдах түвшний сургалт (эрхэлсэн, тэргүүн түшмэл) харьцангуй цөөн байна. Энэ нь төрийн байгууллагуудын албан хаагчдыг сургах бодлого, хэрэгцээний чиглэл, нөхцөл байдлаас хамаарч байгааг харуулж байна.

Хүснэгт 10. Дөрвөн төрлийн мэргэшүүлэх сургалтыг төгссөн албан хаагчийн тоо, 2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар

Д/д	Сургалтын төрлүүд				Төгссөн албан хаагч	ТА-д ажиллаж байгаа
1	Ахлах	Давтан	Эрхэлсэн	Тэргүүн	1	1
2	Анх	Ахлах	Давтан	Эрхэлсэн	1	1
Нийт					2	2

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх дөрвөн төрлийн сургалтад хамрагдсан 2 албан хаагч байгаа бөгөөд тэд төрийн албанд тогтвортой ажиллаж байна. Албан хаагчдын дөрвөн төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдлыг харахад төрийн албаны тухай хуульд заасан холбогдох зохицуулалтын дагуу шатлан дэвшиж суралцсан байна. Өөрөөр хэлбэл, албан хаагчийн албан тушаал шатлан дэвшиж суралцсан байдал нь төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад суралцаж төгсөх үеийн сэтгэл

ханамж, ажлын гүйцэтгэл, үр дүнгийн ахиц амжилтыг дүгнэн үзэх нөхцөл, боломжийг бүрдүүлж байна. Иймд сургалтын төрлөөс хамааруулан албан хаагчийн суралцах хэрэгцээ, суралцсан амжилт, түүний үр дүнг төрийн албаны сургалтын байгууллага, тухайн төрийн албан хаагчийн харьяалах байгууллагын хамтын оролцоотойгоор дүгнэх зайлшгүй хэрэгцээг бий болгож байна.

Төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтын төрлүүдэд суралцсан байдлыг нэгтгэн дүгнэж үзвэл төрийн албан хаагч олон төрлийн сургалтад хамрагдахдаа нэг талаас албан тушаалын шатлал ахин суралцаж байгааг, нөгөө талаас мэргэшүүлэх олон төрлийн сургалтад хамрагдах тусам тухайн албан хаагч албан тушаалын карьерын боломжит дээд түвшинд хүрсэн болохыг илтгэн харуулж байна. Төрийн албан хаагч олон төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдах тусам төрийн албандаа тогтвортой ажиллаж байгаа нь ажиглагдаж байна.

Харин цөөн төрлийн сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын хувьд албан тушаалын шатлал алгасаж суралцсан байдал зарим тохиолдолд гарч байгаа бөгөөд энэ нь төрийн албан хаагчийн сургалтын үр дүнг шатлан дэвшүүлэх зарчмын дагуу үнэлж дүгнэхэд бэрхшээлтэй байдлыг үүсгэж байна. Нөгөө талаас албан хаагчдын цөөн болон олон төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн шалтгаан, нөхцөлийг тодруулах нь сургалтын үр дүнг бодитой үнэлэх нөхцөл бүрдүүлнэ.

Төрийн албан хаагч нь 3 жил тутамд мэргэшүүлэх давтан сургалтад хамрагдах ёстой гэвэл сургалтын тогтолцоо хэрэгжсэнээс хойш 6 жилийн хугацаанд 2 хүртэл удаа давтан сургалтад суралцсан байх нөхцөл үүсэж байгаа юм.

Төрийн албаны хуулиар тодорхойлсон шатлан дэвших зарчим, төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо, Засгийн газар, төрийн албаны төв байгууллагын тодорхойлсон сургалтын агуулга, хөтөлбөрийн дагуу төрийн албаны туслах, дэс түшмэлийн ангилалд ажиллаж буй албан хаагч 3 төрлийн (чиглүүлэх сургалт, анх томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалт, давтан сургалт) сургалтад, ахлах түшмэлийн ангилалд ажиллаж буй албан хаагч 5 төрлийн (дэс түшмэлийн ангиллын 3 сургалт дээр ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц болон давтан сургалт нэмэгдэнэ) сургалтад, эрхэлсэн түшмэлийн ангилалд ажиллаж буй албан хаагч 7 төрлийн (ахлах түшмэлийн ангиллын 5 сургалт дээр эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц болон давтан сургалт нэмэгдэнэ) сургалтад, тэргүүн түшмэлийн ангилалд ажиллаж буй албан хаагч 9 төрлийн (ахлах түшмэлийн ангиллын 7 сургалт дээр тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц болон давтан сургалт нэмэгдэнэ)

сургалтад тус тус хамгийн багадаа хамрагдсан байх шаардлагатай юм. Өөрөөр хэлбэл, өнөөдөр төрийн захиргааны албан тушаалд ажиллаж буй 175 тэргүүн түшмэл 9 төрлийн сургалтад, 753 эрхэлсэн түшмэл 7 төрлийн сургалтад, 2583 ахлах түшмэл 5 төрлийн сургалтад, 317 туслах болон 17522 дэс түшмэл 3 төрлийн (эндээс шинээр ажилд ороод сургалтдаа хамрагдаж амжаагүй байгаа албан хаагчийг хасаж тооцох боломжтой) сургалтад тус тус хамрагдсан байх зохицуулалттай юм. 2019 оноос хойш төрийн захиргааны албанаас гарсан, халагдсан, шилжсэн, тэтгэвэрт гарсан албан хаагчдыг нэмж тооцвол энэ тоонууд үүнээс илүү байх юм. Гэтэл 2025 оны 07 дугаар сарын 01-ний байдлаар 4 төрлийн сургалтад 3 албан хаагч хамрагдаж 2 нь төгссөн, 3 төрлийн сургалтад 121 албан хаагч хамрагдаж 110 албан хаагч төгссөн байна.

Ийнхүү төрийн захиргааны албан хаагчдын хуулиар зохицуулсан сургалтдаа хамрагдах байдал хангалтгүй байгааг нэг талаар харуулж байхад нөгөө талаар ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан байдал нь ажиллаж байгаа албан хаагчдынхаа тооноос хэд дахин давсан үзүүлэлттэй байгаа юм. Энэ байдал нь төрийн захиргааны албан хаагчид хуулиар зохицуулсан сургалтдаа хангалтгүй хамрагдаж байгаа болон сургалтдаа хамрагдсан боловч тухайн ангиллын албан тушаалаа эрхлэхгүй байгаа явдал түгээмэл байгааг илэрхийлж байгаа болно.

Мэргэшүүлэх сургалтуудад хамрагдсан албан хаагчдыг төрийн албаны аль ангилалд одоо ажиллаж байгааг судалж үзэхэд нийт суралцагчдын хамгийн олон буюу 86.8 хувь нь төрийн захиргааны албан тушаалд, хамгийн цөөн хувь нь төрийн өндөр болон улс төрийн албан тушаалд ажиллаж байна.

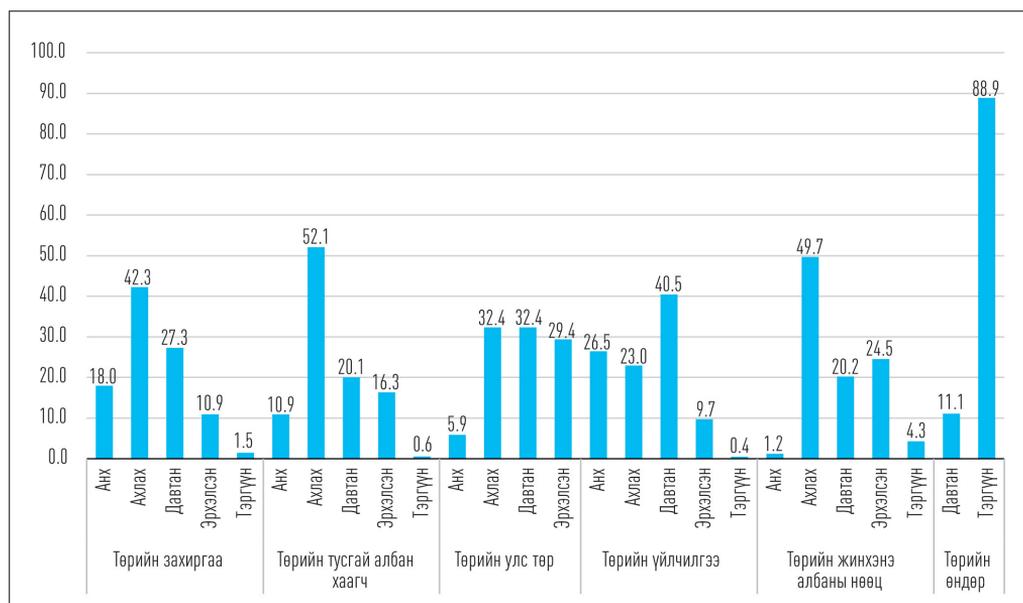
Хүснэгт 11. Мэргэшүүлэх сургалтад сурч төгссөн албан хаагчдын тоо, төрийн албаны ангиллаар

Д/д	Төрийн албаны ангилал	Албан хаагчийн тоо	Эзлэх хувь
1	Төрийн захиргааны албан хаагч	11166	86.8
2	Төрийн тусгай албан хаагч	1236	9.6
3	Төрийн улс төрийн албан хаагч	34	0.3
4	Төрийн үйлчилгээний албан хаагч	257	2.0
5	Төрийн өндөр албан хаагч	9	0.1
6	Төрийн жинхэнэ албаны нөөц	163	1.3
Нийт		12865	100.0

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Мэргэшүүлэх сургалтын төрөл тус бүрд суралцаж төгссөн албан хаагчдын эзлэх хувь төрийн албаны ангиллаас хамаарч ялгаатай байна. Ахлах түшмэлийн сургалтын хувьд төрийн албаны бүх ангилалд хамгийн өндөр хувьтай байгаа нь энэ төрлийн сургалт хамгийн эрэлттэй байгааг илтгэж байгаа бол тэргүүн түшмэлийн сургалт төрийн өндөр болон төрийн захиргааны албан тушаалд хамгийн өндөр хувьтай (88.9 хувь), бусад төрийн албаны ангилалд маш бага хувийг эзэлж байна.

Зураг 7. Мэргэшүүлэх сургалтын төрөл тус бүрд суралцаж төгссөн хувь, 2019–2025.07.01-ний өдрийн байдлаар



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Төрийн захиргааны албан тушаалын хувьд ахлах түшмэлийн сургалт хамгийн өндөр буюу 42.3 хувь, дараа нь мэргэшүүлэх давтан сургалт 27.3 хувийг эзэлж байна. Эрхэлсэн болон тэргүүн түшмэлийн сургалт хамгийн бага (10.9 ба 1.5 хувь) хувийг эзэлж байна. Энэ нь төрийн захиргааны албан хаагчдад ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт голчлон хэрэгцээтэй байгааг харуулж байна.

Төрийн тусгай албан тушаалын хувьд ахлах түшмэлийн сургалт давамгайлж 52.1 хувь, харин тэргүүн түшмэлийн сургалт маш бага буюу 0.6 хувь байна. Төрийн тусгай албан хаагчдад ахлах түшмэлийн сургалт хамгийн өндөр, удирдах түвшний буюу тэргүүн түшмэлийн сургалт хэрэгцээ багатай байна.

Төрийн улс төрийн албан тушаалын хувьд давтан болон ахлах түшмэлийн сургалт бараг ижил түвшинд (тус бүр 32.4 хувь), харин анх томилогдсон албан хаагчийн сургалт (5.9 хувь) бага хувьтай байна. Улс төрийн албан хаагчдад давтан болон ахлах, эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх сургалт тэнцүү ач холбогдолтой байна.

Төрийн үйлчилгээний албан тушаалын хувьд мэргэшүүлэх давтан сургалт хамгийн өндөр (40.5 хувь), дараа нь анх томилогдсон (26.5 хувь), ахлах түшмэл (23 хувь) байгаа бол, харин тэргүүн түшмэлийн сургалт хамгийн бага (1.2 хувь) эрэлт хэрэгцээтэй байна. Төрийн үйлчилгээний албан хаагчдад мэргэшүүлэх давтан сургалт хамгийн их хэрэгцээтэй байна.

Төрийн жинхэнэ албаны нөөцөд байгаа иргэдийн хэрэгцээний хувьд ахлах түшмэлийн сургалт хамгийн өндөр (49.7 хувь), харин анх томилогдсон болон тэргүүн түшмэлийн сургалт хамгийн бага хувийг эзэлж байна. Төрийн жинхэнэ албаны нөөцөд байгаа иргэдийн хувьд ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх сургалтын хэрэгцээ давамгайлж байна.

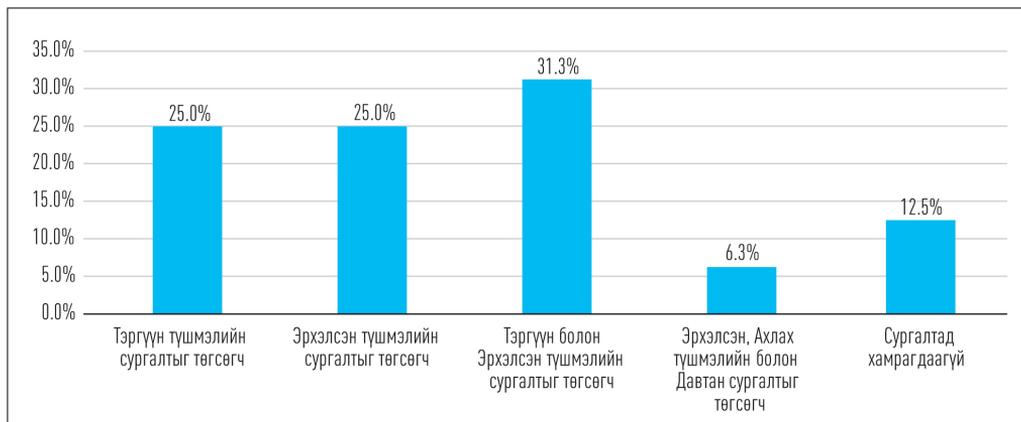
Төрийн өндөр албан тушаалтнуудын хувьд тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх сургалт маш өндөр буюу 88.9 хувь, энэ нь төрийн захиргааны болон төрийн өндөр албан тушаалын зэрэглэлд хамаарах албан хаагчдын хувьд сургалтын онцгой хэрэгцээ, шаардлага байгааг харуулж байна. Энэ ангиллын албан тушаалын хувьд бусад шатны сургалтын хэрэгцээ бараг шаардлагагүй байна. Төрийн өндөр албан тушаалын зэрэглэлд ЕТГ, УИХТГ, ЗГХЭГ, Үндсэн хуулийн цэц болон УИХ-д ажлаа хариуцан тайлагнадаг байгууллагын удирдах албан тушаал, түүнчлэн АА зэрэглэлд хамаарах албан тушаалууд багтдагаас шалтгаалж байна.

Нэгтгэн дүгнэж үзвэл ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт төрийн албаны бүх ангилалд хамгийн эрэлттэй, харин тэргүүн түшмэлийн сургалт зөвхөн удирдах түвшний албан тушаалтанд онцгой өндөр эрэлттэй байна. Мэргэшүүлэх давтан сургалт төрийн үйлчилгээний албан хаагчдад хамгийн их хэрэгцээтэй, харин эрхэлсэн түшмэлийн сургалт төрийн албаны ихэнх ангилалд бага хэрэгцээтэй байна. Энэ нь байгууллагын онцлог, албан тушаалын шатлал, албан хаагчдыг мэргэшүүлж хөгжүүлэх бодлоготой шууд уялдаатай.

Уг судалгаагаар төрийн захиргааны албан тушаалд шатлан дэвших зарчмаар суралцаж, албан тушаалд томилогдоход тухайн ангиллын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн байх шаардлагыг хангаж байгаа эсэхийг шинжлэх үүднээс тэргүүн түшмэлийн ангиллын албан тушаалд хамаарах яамны ТНБД, агентлагийн дарга, УИХ-аас удирдлага нь томилогддог байгууллагын дарга нар, эрхэлсэн түшмэлийн ангиллын албан

тушаалд хамаарах аймгийн ЗДТГ-ын даргын албан тушаалын хувьд одоо ажиллаж байгаа албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн байдлыг судалж дүн шинжилгээ хийлээ.

Зураг 8. Яамны ТНБД нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, хувиар



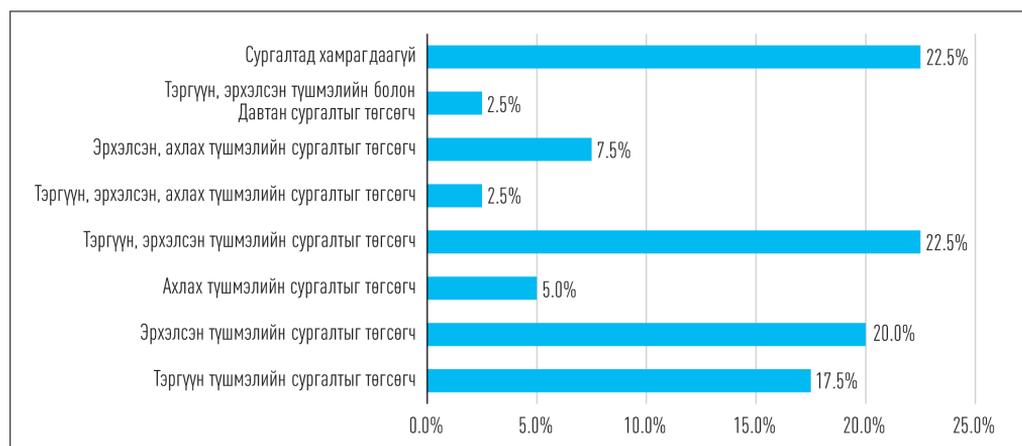
Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Яамны ТНБД нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдлыг шинжлэн үзэхэд шатлан дэвшиж суралцсан зүй тогтол харагдахгүй байна. Яамны ТНБД нар бүх шатны мэргэшүүлэх сургалтад шатлан дэвшиж сурч байж, өөрөөр хэлбэл, анх томилогдсоноос эхлээд тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт хүртэл 5 төрлийн сургалтад шатлан сурсан байх шаардлагатай. Гэтэл энд тийм зүйл ажиглагдахгүй байна. Судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын 25 хувь нь тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан нь тухайн тэргүүн түшмэлийн албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлагыг хангах үүднээс сургалтад хамрагдаж төгссөнийг илтгэж байна. Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтыг төгссөн яамны ТНБД 25 хувийг эзэлж байгаа нь түр орон гүйцэтгэгчээр томилогдсон, цаашид тэргүүн түшмэлийн сургалтад хамрагдах шаардлагатай гэдгийг илтгэж байна. Яамны ТНБД нарын 31.3 хувь нь эрхэлсэн болон тэргүүн түшмэлийн сургалтад суралцаж төгссөн нь шатлан дэвших байдлаар суралцсан бөгөөд эрхэлсэн түшмэлээс тэргүүн түшмэлд дэвшин ажилласныг харуулж байна. Харин давтан сургалт болон ахлах, эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад буюу 3 төрлийн сургалтад шатлан хамрагдсан нь 6.3 хувь байна. Яамны ТНБД нарын 12.5 хувь нь ямар нэгэн сургалтад хамрагдаагүй нь нэг талаас зарим ТНБД нар хуульд заасан тусгай шаардлагыг хангаагүй нөхцөлд томилогдсон байгаа, нөгөө талаас шатлан дэвших зарчмаар томилоггүй байгаагийн илрэл юм. Дээрх шинжилгээнээс харахад яамны ТНБД нарын

56.3 хувь нь тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж төгссөн бөгөөд тухайн албан тушаалд тавигдсан тусгай шаардлагыг хангаж байгаа хэдий ч шатлан суралцах байдал хангагдахгүй байгааг илэрхийлж байна. Мөн 43.7 хувь нь тусгай шаардлагаар тавигдсан тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаагүй өөрөөр хэлбэл, албан тушаалд тавигдсан тусгай шаардлагыг сургалтын хувьд хангаагүй байна. Эндээс дүгнэхэд тухайн албан тушаалын тусгай шаардлагыг хангахын тулд л сургалтад хамрагдаж байгаа бөгөөд шатлан дэвших зарчмаар томилогдох болон шатлан суралцах нөхцөл хангагдахгүй байгааг илтгэж байна.

Засгийн газрын агентлагийн дарга нар нь тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж төгссөн байх шаардлагатай байдаг. Агентлагийн дарга нарын 45 хувь нь тэргүүн түшмэлийн сургалтад хамрагдаж төгссөн бөгөөд энэ албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлагыг сургалтын хувьд хангаж байгаа бол 55 хувь нь шаардлагыг биелүүлээгүй байна.

Зураг 9. Засгийн газрын агентлагийн дарга нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, хувиар



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Агентлагийн дарга нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдлыг судалж үзэхэд нийт агентлагийн дарга нарын 22.5 хувь буюу 9 нь мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгсөөгүй эдгээрээс 4 нь тэргүүн түшмэлийн, 2 нь эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад сурч байгаа бөгөөд төгсөөгүй, 3 нь сургалтад огт бүртгүүлж хамрагдаагүй байна.

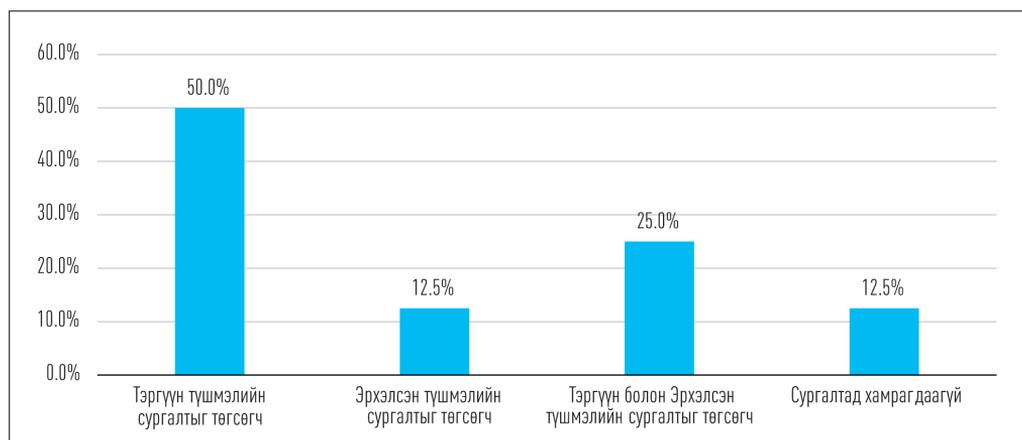
Агентлагийн дарга нарын 17.5 хувь нь тэргүүн түшмэлийн, 20 хувь нь эрхэлсэн түшмэлийн, 5 хувь нь ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад тус тус хамрагдаж төгссөн буюу зөвхөн нэг төрлийн сургалтыг төгссөн байна.

Харин тэргүүн, эрхэлсэн түшмэлийн сургалтыг 22.5 хувь, тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн сургалтыг 2.5 хувь, тэргүүн, эрхэлсэн түшмэлийн болон давтан сургалтыг 2.5 хувь нь тус тус төгссөн байна.

Засгийн газрын агентлагийн дарга нараас ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн сургалтад шатлан хамрагдаж төгссөн ердөө 1 хүн, мэргэшүүлэх давтан сургалт, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн сургалтад шатлан хамрагдсан 1 хүн л байна.

Дээрх дүр зургаас харахад агентлагийн дарга нар шатлан дэвшиж сургалтад хамрагдсан байдал хангалтгүй бөгөөд яамны ТНБД нарын нэгэн адил албан тушаалын тусгай шаардлагаар тавигдсан тухайн албан тушаалын мэргэшүүлэх сургалт буюу тэргүүн түшмэлийн сургалтад хамрагдах нь чухал гэж үзээд зөвхөн энэ төрлийн сургалтад хамрагдахыг зорьдог байна. Сургалтад хамрагдаагүй нь 22.5 хувь байгаа нь анхаарал татахуйц өндөр үзүүлэлт бөгөөд агентлагийн дарга нарын дөрөвний нэг нь Төрийн албаны тухай хуульд заасан шатлан дэвших сургалтын зарчмыг хэрэгжүүлэхгүй байгааг илтгэж байна.

Зураг 10. Төрийн дээд шатны болон УИХ-аас удирдлага нь томилогддог байгууллагын дарга нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, хувиар



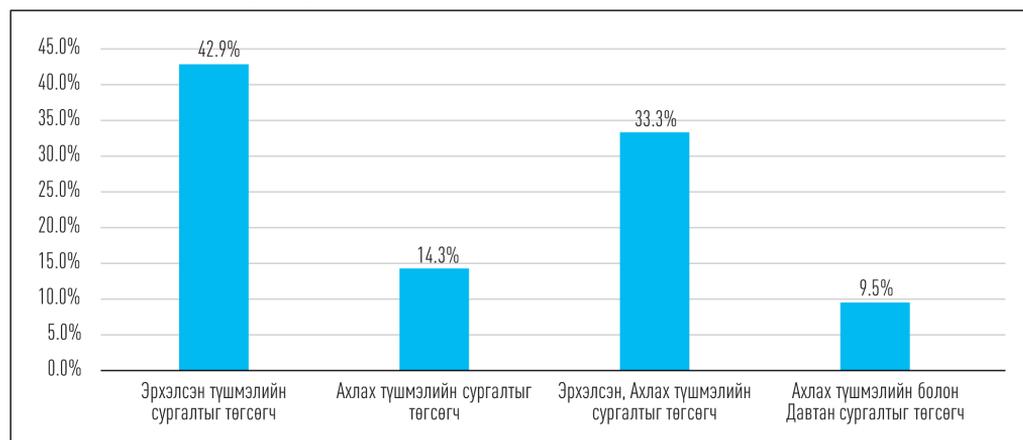
Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

УИХ-ын ТГ, ЕТГ, ЗГХЭГ, ҮХЦ, шүүх, прокурор болон УИХ-аас удирдлага нь томилогддог байгууллагын Тамгын газрын дарга болон захиргааны дарга нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдлыг харахад 77 хувь нь тэргүүн түшмэлийн албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлагын дагуу сургалтад хамрагдаж төгссөн байна. Үүнээс 50 хувь нь зөвхөн тэргүүн

түшмэлийн сургалтад хамрагдсан бол 25 хувь нь эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн 2 төрлийн сургалтад хамрагдсан байна. Харин эдгээр байгууллагын хувьд 12.5 хувь нь 2 албан хаагч ямар нэг сургалтад хамрагдаагүй боловч томилогдсон байна. Мөн 2 албан хаагч эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтыг төгссөн хэдий ч тэргүүн түшмэлийн сургалтад хамрагдаагүй байна. Дээрх судалгаанаас харахад төрийн дээд шатны байгууллагын удирдах ажилтны хувьд зөвхөн тэргүүн эсвэл эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдаж төгссөн байгаагаараа бусад байгууллагын удирдах ажилтнаас ялгаатай байна. Эндээс харахад мөн л тухайн албан тушаалын шаардлагаар тавигдсан сургалтад хамрагдахыг чухалчлаад бусад сургалтад хамрагдахгүй байгааг илтгэж байна.

Аймгийн ЗДТГ-ын дарга нарын хувьд эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан байх шаардлагатай бөгөөд албан тушаалын тусгай шаардлагын дагуу өмнөх шатлалын сургалт болох ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад суралцсан байх шаардлагатай билээ. Аймгийн ЗДТГ-ын дарга нарын 76.2 хувь нь эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдан төгссөн байна. Үүнээс 42.9 хувь нь эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад, 33.3 хувь нь эрхэлсэн болон ахлах түшмэлийн сургалтад хамрагдан төгсөж сургалтын шаардлагыг хангасан байна. Эндээс үзэхэд аймгийн ЗДТГ-ын дарга нар албан тушаалын мэргэшлийн шаардлагыг ханган суралцсан хувь харьцангуй өндөр байгааг харуулж байна.

Зураг 11. Аймгийн ЗДТГ-ын дарга нарын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, хувиар



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Аймгийн ЗДТГ-ын дарга нарын 14.3 хувь нь ахлах түшмэлийн сургалтад, 9.1 хувь нь давтан болон ахлах түшмэлийн сургалтад хамрагдан төгссөн бөгөөд ямар нэг мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаагүй хүн байхгүй байгаа нь аймгийн түвшинд шатлан дэвших зарчмаар томилогддог, сургалтад шатлан хамрагдах байдал харьцангуй өндөр байгаа нь сургалтын шинэ тогтолцоо хэрэгжиж эхлээд 6 жил болж байгаатай харьцуулахад боломжийн үзүүлэлт юм.

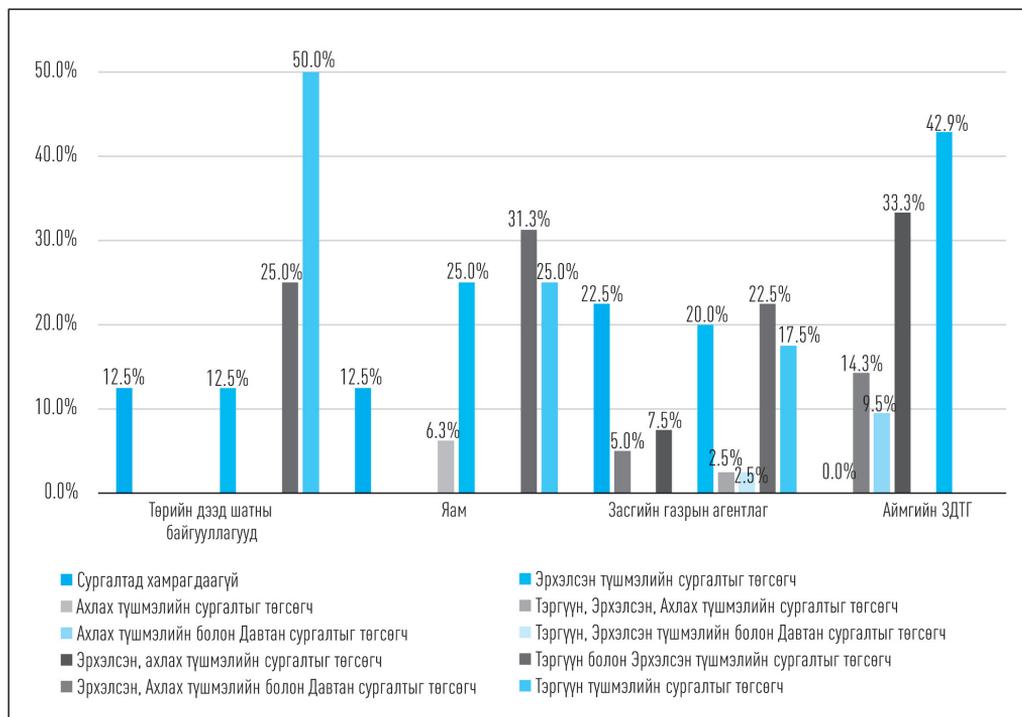
Судалгааны баг төрийн захиргааны албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдлыг төрийн захиргааны болон нутгийн захиргааны байгууллагын онцлог, албан тушаал тус бүрээр гаргаж дүн шинжилгээ хийсэн.

Хүснэгт 12. Төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, албан тушаалаар

Сургалтын төрөл	Төрийн дээд шатны байгууллагууд	Яам	Засгийн газрын агентлаг	Аймгийн ЗДТГ
Сургалтад хамрагдаагүй	12.5%	12.5%	22.5%	0.0%
Ахлах түшмэлийн сургалтыг төгсөгч			5.0%	14.3%
Ахлах түшмэлийн болон Давтан сургалтыг төгсөгч				9.5%
Эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн сургалтыг төгсөгч			7.5%	33.3%
Эрхэлсэн, Ахлах түшмэлийн болон Давтан сургалтыг төгсөгч		6.3%		
Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтыг төгсөгч	12.5%	25.0%	20.0%	42.9%
Тэргүүн, Эрхэлсэн, Ахлах түшмэлийн сургалтыг төгсөгч			2.5%	
Тэргүүн, Эрхэлсэн түшмэлийн болон Давтан сургалтыг төгсөгч			2.5%	
Тэргүүн болон Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтыг төгсөгч	25.0%	31.3%	22.5%	
Тэргүүн түшмэлийн сургалтыг төгсөгч	50.0%	25.0%	17.5%	

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Зураг 12. Албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байдал, хувиар



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Зураг 12-т төрийн албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан байдлыг сургалтын төрөл болон албан тушаалаар харьцуулан үзүүлэв. Сургалтад хамрагдаагүй төрийн албан хаагчдын эзлэх хувь төрийн дээд шатны байгууллагууд болон яамны хувьд 12.5 хувь байгаа бол Засгийн газрын агентлагийн хувьд 22.5 хувь байгаа нь хамгийн өндөр үзүүлэлт болж харин аймгийн ЗДТГ-ын даргын хувьд сургалтад хамрагдаагүй хүн байхгүй байна. Төрийн дээд шатны байгууллагуудын дарга нарын 75 хувь, яамны ТНБД нарын хувьд 56.3 хувь, Засгийн агентлагийн дарга нарын 45 хувь тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад, аймгийн ЗДТГ-ын дарга нарын 76.2 хувь эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж төгссөн байгаа нь тухайн албан тушаалын мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж төгссөн албан тушаалын тусгай шаардлагаар тавигдсан сургалтын шаардлагыг хангасан гэж үзэхээр байна. Гэвч шатлан дэвшиж суралцах, үүнээс үүдэн шатлан дэвшиж томилогдох байдал хангалттай бус байна.

Тэргүүн түшмэлийн хувьд “давтан – ахлах – эрхэлсэн – тэргүүн түшмэл”-ийн сургалт гэсэн дарааллаар Эрхэлсэн түшмэлийн хувьд “давтан – ахлах

– эрхэлсэн түшмэл”-ийн сургалтад тус тус шаталж суралцсан түүхтэй байх ёстой хэдий ч ийм тохиолдол байхгүй байна.

Яамны ТНБД нарын хувьд “давтан – ахлах – эрхэлсэн түшмэл”-ийн сургалтад хамрагдаж төгссөн 1 хүн, Засгийн газрын агентлагийн дарга нарын хувьд “ахлах – эрхэлсэн – тэргүүн түшмэл”-ийн сургалтыг төгссөн 1 дарга, “давтан – эрхэлсэн – тэргүүн түшмэл”-ийн сургалтыг төгсөгч 1 хүн байгаа бол эрхэлсэн түшмэлийн ангилалд хамаарах аймгийн ЗДТГ-ын хувьд “ахлах – эрхэлсэн түшмэл”-ийн сургалтыг төгссөн 7 дарга байна. Дээрхээс дүгнэж үзэхэд удирдах түвшний албан хаагчдын мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдан төгсөж тухайн албан тушаалын мэргэшүүлэх багц сургалтын шаардлагыг хангасан байдал харьцангуй өндөр хэдий ч шаталсан байдлаар сургалтад хамрагддаггүй үндсэндээ тухайн албан тушаалын тусгай шаардлагыг хангасан байхыг л чухалчилдаг байна.

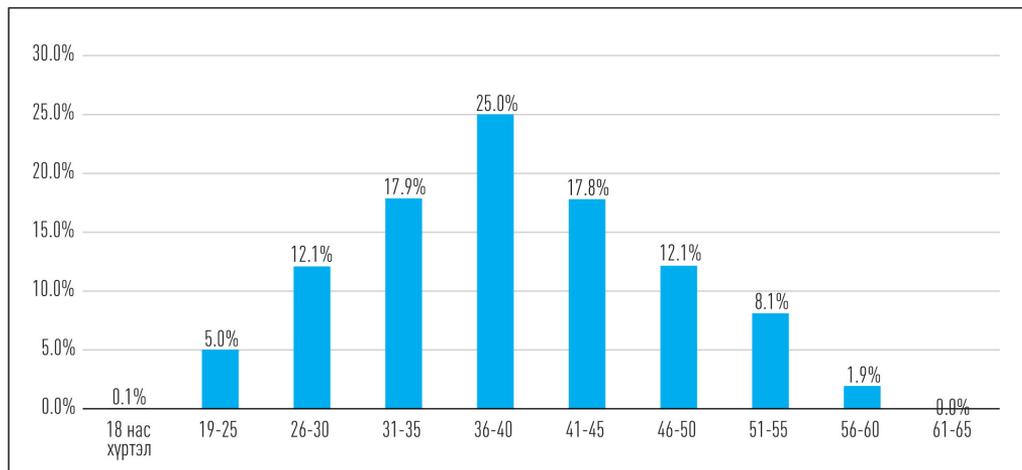
Цаашид төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад албан хаагчдыг шатлан дэвшүүлж сургах бодлогыг эрчимжүүлэх замаар албан тушаалын томилгоо нь шатлан дэвших байдлаар мерит зарчмын дагуу явагдах шаардлагатай байна.

4.3. Төрийн албан хаагчдын сургалтын үр дүнд хийсэн шинжилгээ

Төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын үр дүнг тодорхойлох зорилгоор 2019 оноос хойш төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн нийт 1556 албан хаагчийг асуулгын судалгаанд хамруулсан. Асуулгын аргаар цуглуулсан өгөгдөлд дискрептив шинжилгээ хийж, үр дүнг нэгтгэв.

Судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын ерөнхий шинж төлвийг авч үзвэл нийт албан хаагчдын 72.1 хувь нь эмэгтэй, 27.9 хувь нь эрэгтэй байна. Тэднийг насны бүлгээр ангилан үзвэл, судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын 25.0 хувь нь 36–40 нас, 18 орчим хувь нь 31–35 ба 41–45 настай албан хаагч байна. Мөн тэдний дөнгөж 2 хүртэлх хувийг 18 ба 56–60 насны албан хаагчид эзэлж байна. Боловсролын зэргийн хувьд судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын 68.8 хувь нь бакалавр, 30.5 хувь нь магистр, 0.7 хувь нь доктор зэрэгтэй байна.

Зураг 13. Төрийн албан хаагчид, насны бүлгээр



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын төрийн албанд ажилласан туршлагыг жилээр нь харьцуулан харвал 5 хүртэлх болон 11–15 жил ажилласан албан хаагчид бараг адил буюу 24 орчим хувьтай байна. Энэ нь нийт судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдаас хамгийн өндөр хувийг эзэлж байна.

Үүнээс гадна тухайн байгууллагадаа ажилласан жилийг нарийвчлан үзэхэд судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын ихэнх нь буюу 45.5 хувь нь 0–5 жил тухайн байгууллагадаа ажиллажээ. Мөн 6–15 жил ажилласан албан хаагчид судалгаанд оролцогчдын 40 орчим хувийг эзэлж байна. Үлдсэн 15.4 хувь нь тухайн байгууллагадаа 16-аас дээш жил ажилласан туршлагатай байна.

Хүснэгт 13-т судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын ерөнхий төлөв байдлыг дэлгэрэнгүй байдлаар үзүүлэв.

Хүснэгт 13. Судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын ерөнхий төлөв байдал

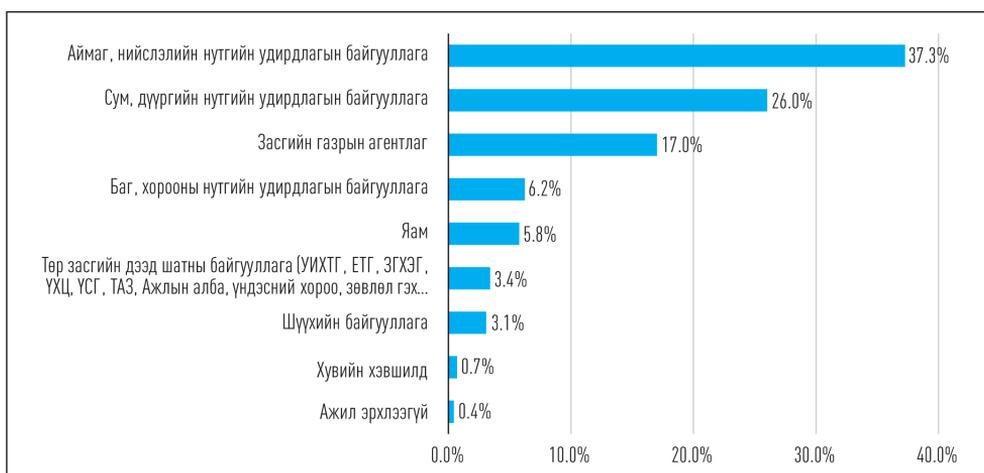
Үзүүлэлт		Хувь
Хүйс:	Эмэгтэй	72.1%
	Эрэгтэй	27.9%
	Нийт	100.0%
Боловсрол:	Бакалавр	68.8%
	Магистр	30.5%
	Доктор	0.7%
	Нийт	100.0%

Төрийн албанд ажилласан жил:	0–5 жил	24.7%
	6–10 жил	19.3%
	11–15 жил	24.3%
	16–20 жил	14.6%
	21–25 жил	10.0%
	26–30 жил	4.3%
	31–35 жил	2.3%
	36 жилээс дээш	0.6%
	Нийт	100.0%
Тухайн байгууллагадаа ажилласан жил:	0–5 жил	45.5%
	6–10 жил	19.6%
	11–15 жил	19.5%
	16–20 жил	8.5%
	21–25 жил	4.6%
	26–30 жил	1.4%
	31–35 жил	0.8%
	36 жилээс дээш	0.1%
	Нийт	100.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдыг тэдний ажилладаг байгууллагаар нь авч үзвэл ихэнх нь буюу 70 орчим хувь нь нутгийн удирдлагын байгууллагад, үлдэх 30 орчим хувь нь яам, агентлаг болон бусад төрийн байгууллагад ажилладаг албан хаагчид байна.

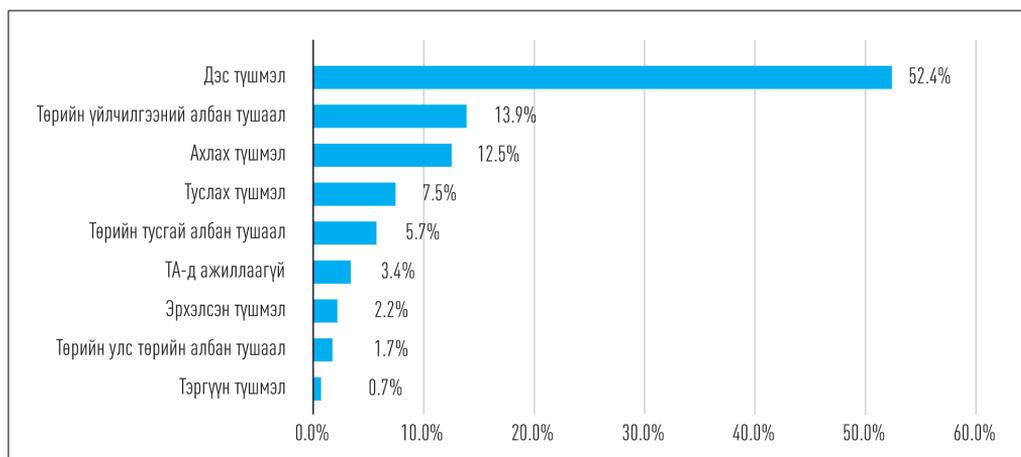
Зураг 14. Судалгаад хамрагдсан албан хаагчид, байгууллагаар



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдыг албан тушаалын ангилал, төрлөөр нь ялган үзвэл нийт албан хаагчдын 75 орчим хувь нь төрийн захиргааны, 13.9 хувь нь төрийн үйлчилгээний, 5.7 хувь нь төрийн тусгай, 1.7 хувь нь төрийн улс төрийн албан тушаалын ангилалд хамаарч байна. Гэхдээ судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын 3.4 орчим хувь нь төрийн албанд одоо ажиллаагүй байна. Ялангуяа, төрийн захиргааны албан тушаалыг тодруулж харвал дэс түшмэлийн албан тушаалд ажиллаж буй албан хаагч хамгийн өндөр (52.4 хувь), тэргүүн түшмэлийн албан тушаалд ажиллаж буй хаагч хамгийн бага (0.7 хувь) хувийг эзэлж (Зураг 15) байна.

Зураг 15. Албан тушаалын ангилал



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

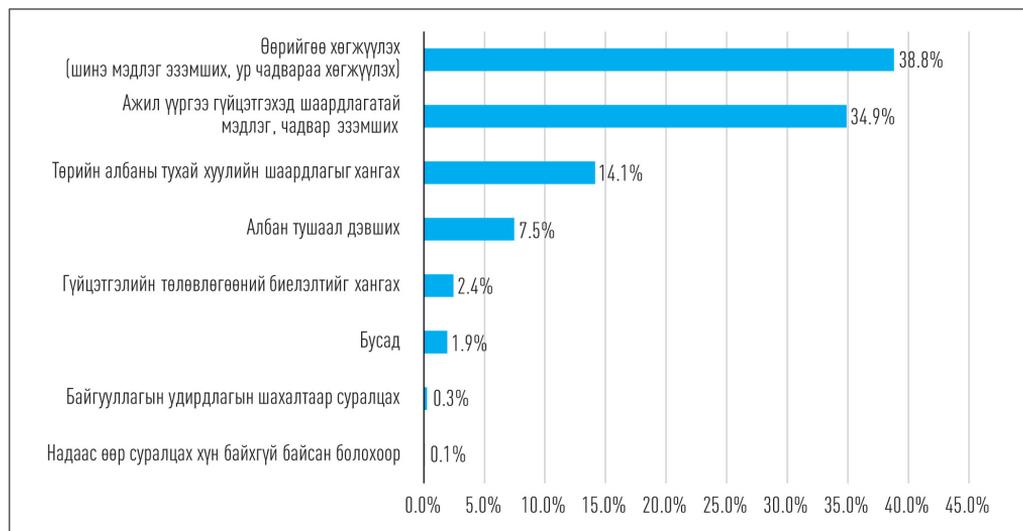
Төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын үр дүнгийн талаарх судалгааны дүнг үзүүлэлт бүрээр доор сийрүүлэв. Тухайлбал,

Нэгд, Сургалтын үр дүнг хэмжих эхний үзүүлэлт бол төрийн албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан талаарх сэтгэл ханамж буюу хувь хүний зорилго хангагдсан байдал юм.

Үүнийг судалгааны дүнгээр тодруулахад төрийн албан хаагчдад мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх, суралцах хэрэгцээ шаардлага тогтмол гардаг байна. Энэ нь судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын 96.5 хувийн хариултаар илэрхийлэгдэж байна. Тодруулбал, судалгаанд хамрагдсан төрийн албан хаагчдын ихэнх нь буюу 38.8 хувь нь өөрийгөө хөгжүүлэх, 34.9 хувь нь ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг чадвар эзэмших зорилгоор төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байна. Харин тэдний 14.1 хувь нь Төрийн албаны тухай хуулийн шаардлагыг хангах, 7.5 хувь нь

албан тушаал дэвших, 2.4 хувь нь гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний биелэлтийг хангах гэсэн байдлаар суралцах хэрэгцээгээ тодорхойлжээ. Төрийн албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан зорилгыг зураг 16-д харуулав.

Зураг 16. Сургалтад хамрагдсан зорилго



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Албан хаагчдын суралцах хэрэгцээг боловсролын түвшнээр нь харвал, докторын зэрэгтэй албан хаагчдын 0.6 хувь нь, магистрын зэрэгтэй албан хаагчдын 29.9 хувь нь, бакалаврын зэрэгтэй албан хаагчдын 66 хувь нь суралцах хэрэгцээтэй гэж үзжээ.

Хүснэгт 14. Төрийн албан хаагчдын суралцах хэрэгцээ, боловсролын түвшнээр

Боловсролын түвшин	Сурах хэрэгцээтэй		Сурах хэрэгцээгүй	
	Тоо	Хувь	Тоо	Хувь
Бакалавр	1027	66.0%	44	2.8%
Магистр	465	29.9%	9	0.6%
Доктор	9	0.6%	2	0.1%
Нийт	1501	96.5%	55	3.5%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Гэхдээ албан хаагчдын суралцах хэрэгцээ нь тэдний албан тушаалын ангиллаас хамаарч өөр хоорондоо ялгаатай биш байна. Тодруулбал, судалгаанд оролцогчид суралцах хэрэгцээ байна гэж 90-ээс (албан

тушаалын ангилал тус бүрд) дээш хувь нь хариулсан бөгөөд энэ нь тэдний хувьд суралцаж, хөгжих хэрэгцээ адил байгаагийн илэрхийлэл юм. Гэхдээ тэргүүн түшмэлийн албан тушаалд ажилладаг албан хаагчдын хувьд суралцах хэрэгцээ нь 80 орчим хувьтай байгаа нь бусад албан тушаалын шатлалаас доогуур дүнг илтгэжээ. Энэ нь албан тушаалын онцлог, түүнд тавигдах шаардлага, ялангуяа туршлага, мэдлэг чадварын хувьд өндөр байх шаардлагатай холбоотой юм.

Албан хаагчдын суралцах хэрэгцээ ба албан тушаалын ангиллыг хүснэгт 15-д харуулав.

Хүснэгт 15. Төрийн албан хаагчдын суралцах хэрэгцээ, албан тушаалын ангиллаар

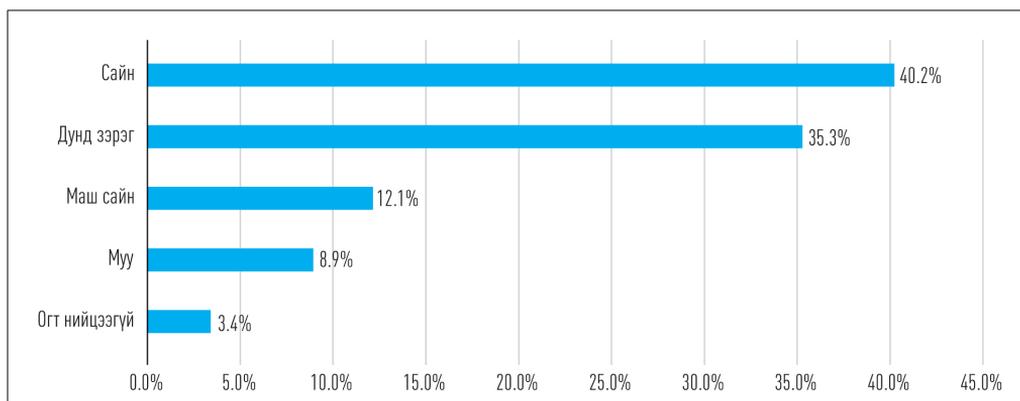
№	Төрийн албан тушаалын ангилал	Сурах хэрэгцээтэй	Сурах хэрэгцээгүй	Нийт
1	Төрийн тусгай албан тушаал	91.0%	9.0%	100.0%
2	Төрийн улс төрийн албан тушаал	92.6%	7.4%	100.0%
3	Төрийн үйлчилгээний албан тушаал	95.4%	4.6%	100.0%
4	Төрийн захиргааны албан тушаал	97.6%	2.4%	100.0%
5	ТА-д одоо ажиллаагүй	86.8%	13.2%	100.0%
Төрийн захиргааны албан тушаал				
1	Туслах түшмэл	96.6%	3.4%	100.0%
2	Дэс түшмэл	97.9%	2.1%	100.0%
3	Ахлах түшмэл	97.4%	2.6%	100.0%
4	Эрхэлсэн түшмэл	100.0%	0.0%	100.0%
5	Тэргүүн түшмэл	81.8%	18.2%	100.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Дээрх хүснэгтээс үзэхэд төрийн захиргааны албан хаагчдын хувьд суралцах хэрэгцээ нь бусад ангиллын албан тушаалаас харьцангуй өндөр хувьтай байна. Энэ нь төрийн албаны тухай хуульд заасан төрийн жинхэнэ албан хаагчийг мэргэшүүлж сургах бодлого, зохицуулалттай шууд хамааралтай. Төрийн албан хаагчдын суралцах хэрэгцээг тэдний хүйсээс хамааруулан авч үзэхэд албан тушаалын ангиллаас хамааран ялгаатай байдал ажиглагдаж байна. Ялангуяа, төрийн захиргааны албан хаагчдын хувьд эмэгтэй төрийн албан хаагчид эрэгтэйчүүдээс илүү суралцах хэрэгцээ байгаа нь ажиглагдав. Гэхдээ энэ нь төрийн үйлчилгээний албан хаагчдын хувьд ялгаатай, эмэгтэй албан хаагчид суралцах хэрэгцээ бага байгаа нь судалгааны дүнгээс харагдлаа.

Төрийн албан хаагчдын дээрх суралцах хэрэгцээ нь байгууллагынхаа албан хаагчдыг сургах хэрэгцээтэй уялдсан эсэхийг авч үзвэл судалгаанд хамрагдсан нийт албан хаагчдын 52.3 хувь нь байгууллага болон албан хаагчдын сургалтын хэрэгцээ уялдаа сайтай, 35.3 хувь нь дунд зэрэг байдаг гэжээ. Харин тэдний 12.3 хувь нь байгууллагын албан хаагчаа сургах хэрэгцээ нь албан хаагчдын сурах хэрэгцээтэй нийцдэггүй болохыг илэрхийлсэн. Үүнийг зураг 17-д үзүүлэв.

Зураг 17. Байгууллагын сургах хэрэгцээ ба албан хаагчийн суралцах хэрэгцээний нийцэл



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Үүнийг албан тушаалын ангилал тус бүрээр ялган үзвэл албан хаагчдын суралцах хэрэгцээ нь тэдний байгууллагын сургах хэрэгцээтэй “маш сайн ба сайн” нийцдэг гэж ангилал тус бүрд 50-аас дээш хувийн хариулт өгсөн байна. Хүснэгт 16-аас үзэхэд сургалтын хэрэгцээний нийцэл “маш сайн” гэсэн үнэлгээ төрийн тусгай албан хаагчдын хувьд хамгийн өндөр (22.5%), төрийн захиргааны албан хаагчдын хувьд хамгийн бага (11.0%) дүнтэй байна.

Хүснэгт 16. Байгууллагын сургах хэрэгцээ ба албан хаагчийн суралцах хэрэгцээний нийцэл, албан тушаалын ангиллаар

Төрийн албан тушаалын ангилал	Маш сайн	Сайн	Дунд зэрэг	Муу	Огт нийцээгүй	Нийт
Төрийн улс төрийн албан тушаал	14.8%	44.4%	29.6%	7.4%	3.7%	100.0%
Төрийн захиргааны албан тушаал	11.0%	40.7%	35.1%	9.6%	3.5%	100.0%
Төрийн тусгай албан тушаал	22.5%	42.7%	28.1%	5.6%	1.1%	100.0%
Төрийн үйлчилгээний албан тушаал	13.4%	35.2%	40.3%	6.9%	4.2%	100.0%
ТА-д ажиллаагүй	13.2%	43.4%	34.0%	7.5%	1.9%	100.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Дээрх судалгааны дүнг албан тушаалын шатлалаар нарийвчлан харвал сургалтын хэрэгцээний нийцэл “маш сайн ба сайн” гэж туслах түшмэлийн 63.8 хувь нь, дэс түшмэлийн 49.3 хувь нь, ахлах түшмэлийн 55.4 хувь нь, эрхэлсэн түшмэлийн 53 хувь нь, тэргүүн түшмэлийн 36.4 хувь нь тус тус хариулсан байна. Ялангуяа, тэргүүн түшмэлийн хувьд байгууллагын сургах хэрэгцээ нь тэдний суралцах хэрэгцээтэй “дунд зэрэг” нийцдэг гэж судалгаанд оролцогчдын 54.5 хувь үзсэн нь цаашид анхаарах шаардлагатай асуудал болж байна. Хүснэгт 17-д судалгааны дэлгэрэнгүй дүнг харуулав.

Хүснэгт 17. Байгууллагын сургах хэрэгцээ ба албан хаагчийн суралцах хэрэгцээний нийцэл, албан тушаалын шатлалаар

Төрийн захиргааны албан тушаалын ангилал	Маш сайн	Сайн	Дунд зэрэг	Муу	Огт нийцээгүй	Нийт
Туслах түшмэл	19.0%	44.8%	30.2%	6.0%	0.0%	100.0%
Дэс түшмэл	9.1%	40.2%	35.2%	11.0%	4.4%	100.0%
Ахлах түшмэл	14.9%	40.5%	35.9%	7.2%	1.5%	100.0%
Эрхэлсэн түшмэл	11.8%	41.2%	38.2%	5.9%	2.9%	100.0%
Тэргүүн түшмэл	0.0%	36.4%	54.5%	0.0%	9.1%	100.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Хоёрт, Сургалтын үр дүнг хэмжих дараагийн үзүүлэлт бол төрийн албан хаагчдын мэдлэг чадвар эзэмшсэн байдал юм. Өөрөөр хэлбэл, төрийн албан хаагчид сургалтын хэрэгцээндээ үндэслэн зохих шатны сургалтад хамрагддаг. Тэрхүү сургалтын үр дүнд албан тушаалын чиг үүргээ хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг чадвар эзэмшиж авах учиртай.

Судалгааны дүнгээс үзэхэд төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын мэдлэг чадварт тодорхой өөрчлөлт гардаг байна. Энэ нь төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтын эерэг үр дүн юм. Тухайлбал, судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын хувьд ерөнхий мэдлэгийн цар хүрээ тэлэх (22.1%), ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг чадвар нэмэгдэх (17.1%), шинэ мэдлэг чадвар эзэмших (16.7%), сэтгэлгээ өөрчлөгдөх (10.3%), төрийн захиргаа, төрийн албаны талаарх мэдлэг цэгцрэх (8.7%), онол ба практикийн мэдлэг нэмэгдэх (7.6%), төрийн албанд ажиллах хандлага өөрчлөгдөх (4.7%), сурсан зүйлээ ажилдаа нэвтрүүлэх итгэл нэмэгдэх (6.1%) зэрэг өөрчлөлт гардаг талаар илэрхийлжээ. Зураг 18-д сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын мэдлэг чадварт гарсан өөрчлөлтийг харуулав.

Зураг 18. Сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын мэдлэг чадварын өөрчлөлт



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Албан тушаалын ангиллаар авч үзвэл төрийн захиргааны албан хаагчдын хувьд ерөнхий мэдлэгийн цар хүрээ тэлсэн (73.3%), сэтгэлгээ өөрчлөгдсөн (74.9%), шинэ мэдлэг чадвар эзэмшсэн (81.3%), онол ба практикийн мэдлэг нэмэгдсэн (75.2%), төрийн албаны талаарх мэдлэг цэгцэрсэн (88.8%), ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг чадвар нэмэгдсэн (74.4%), төрийн албанд ажиллах хандлага өөрчлөгдсөн (78.3%) зэрэг мэдлэг чадварын өөрчлөлтүүд хамгийн их гарсан байна. Ялангуяа, төрийн албаны талаарх мэдлэг цэгцэрч, шинэ мэдлэг чадвар эзэмшсэн байдал нь хамгийн өндөр хувьтай байна. Гэхдээ мэдлэг чадварын өөрчлөлт дорвитой гараагүй байдлыг албан тушаалын ангиллаар авч үзвэл төрийн захиргааны албан тушаалд ажиллаж буй албан хаагчдын хувь нь бусад албан тушаалын ангиллаас өндөр хувьтай байна. Хүснэгт 18-д албан хаагчдын мэдлэг чадварын өөрчлөлтийг албан тушаалын ангиллаар ялган харуулав.

Хүснэгт 18. Албан хаагчдын мэдлэг чадварын өөрчлөлт, албан тушаалын ангиллаар

Эзэмшсэн мэдлэг чадвар	Төрийн улс төрийн албан тушаал	Төрийн захиргааны албан тушаал	Төрийн тусгай албан тушаал	Төрийн үйлчилгээний албан тушаал	ТА-д ажиллаагүй	Нийт
Ерөнхий мэдлэгийн цар хүрээ тэлсэн	2.2%	73.3%	6.8%	13.4%	4.3%	100.0%
Сэтгэлгээ өөрчлөгдсөн	3.3%	74.9%	7.7%	10.9%	3.3%	100.0%
Шинэ мэдлэг, чадвар эзэмшсэн	1.6%	81.3%	5.2%	10.8%	1.2%	100.0%

Онол ба практикийн мэдлэг нэмэгдсэн	1.0%	75.2%	5.0%	13.9%	5.0%	100.0%
Төрийн захиргаа, төрийн албаны талаарх мэдлэг цэгцэрсэн	0.0%	88.8%	4.3%	6.0%	0.9%	100.0%
Ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, чадвар нэмэгдсэн	0.8%	74.4%	3.1%	20.2%	1.6%	100.0%
Сурсан зүйлээ ажилдаа нэвтрүүлэх итгэл нэмэгдсэн	2.6%	61.5%	5.1%	30.8%	0.0%	100.0%
Төрийн албанд ажиллах хандлага өөрчлөгдсөн	4.3%	78.3%	0.0%	13.0%	4.3%	100.0%
Ямар нэг өөрчлөлт гараагүй	0.6%	66.7%	5.1%	20.5%	7.1%	100.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Сургалтад хамрагдсан албан хаагчдыг тэдний албан тушаалын шатлалаар авч үзвэл дэс түшмэлийн албан тушаалд ажиллаж буй албан хаагчдын хувьд сургалтад хамрагдсанаар мэдлэг чадварын өөрчлөлт хамгийн их гарсан нь судалгааны дүнгээс харагдлаа. Ялангуяа, сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын сэтгэлгээ өөрчлөгдөх (70.1%), сурсан зүйлээ ажилдаа нэвтрүүлэх итгэл нэмэгдэх (79.2%), төрийн албанд хандах хандлага өөрчлөгдөх (72.2%) зэрэг мэдлэг чадварын гол өөрчлөлтүүд гарчээ.

Хүснэгт 19. Албан хаагчдын мэдлэг чадварын өөрчлөлт, албан тушаалын шатлалаар

Эзэмшсэн мэдлэг чадвар	Туслах түшмэл	Дэс түшмэл	Ахлах түшмэл	Эрхэлсэн түшмэл	Тэргүүн түшмэл	Нийт
Ерөнхий мэдлэгийн цар хүрээ тэлсэн	13.2%	68.9%	14.4%	2.2%	1.2%	100.0%
Сэтгэлгээ өөрчлөгдсөн	7.3%	70.1%	19.0%	2.2%	1.5%	100.0%
Шинэ мэдлэг, чадвар эзэмшсэн	8.8%	68.1%	19.1%	3.4%	0.5%	100.0%
Онол ба практикийн мэдлэг нэмэгдсэн	2.6%	67.1%	21.1%	9.2%	0.0%	100.0%
Төрийн захиргаа, төрийн албаны талаарх мэдлэг цэгцэрсэн	3.9%	69.9%	22.3%	1.9%	1.9%	100.0%
Ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, чадвар нэмэгдсэн	9.4%	66.7%	19.8%	4.2%	0.0%	100.0%
Сурсан зүйлээ ажилдаа нэвтрүүлэх итгэл нэмэгдсэн	8.3%	79.2%	8.3%	0.0%	4.2%	100.0%
Төрийн албанд ажиллах хандлага өөрчлөгдсөн	27.8%	72.2%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Ямар нэг өөрчлөлт гараагүй	11.5%	76.0%	10.6%	1.9%	0.0%	100.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

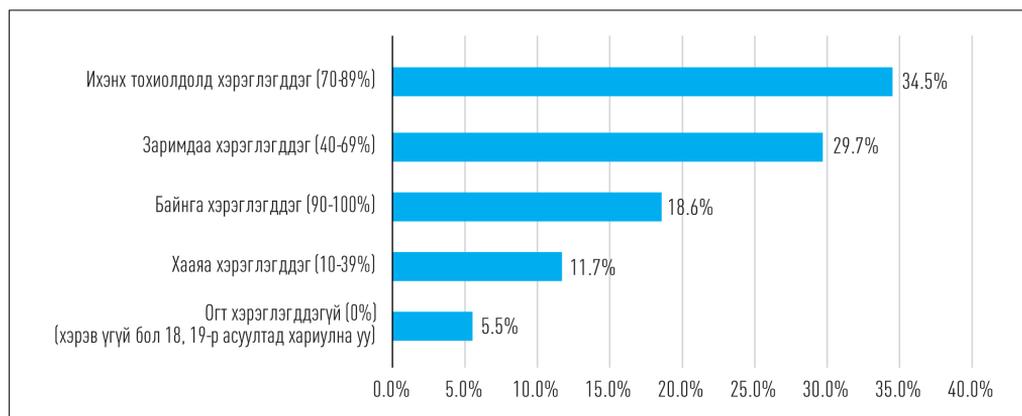
Хүснэгт 19-өөс үзвэл сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын хувьд мэдлэг чадварын тодорхой өөрчлөлтүүд гарсан байх бөгөөд энэ нь албан тушаалын шатлалаас хамаарч ялгаатай байна. Тухайлбал, албан тушаалын шатлал дээшлэх тусам (тэргүүн ба эрхэлсэн түшмэл) мэдлэг чадварын өөрчлөлт бага, харин доошлох тусам, ялангуяа дэс болон ахлах түшмэлийн хувьд мэдлэг чадварын өөрчлөлт гарах нь өндөр байгаа нь ажиглагдав. Энэхүү өөрчлөлт нь гол төлөв төрийн албанд хандах хандлага өөрчлөгдөх, сэтгэлгээ өөрчлөгдөх, төрийн албаны талаарх мэдлэг цэгцрэх зэрэгт илүүтэй төвлөрч байна.

Ерөнхийдөө, төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан албан хаагчид албан тушаалын чиг үүргээ хэрэгжүүлэхэд шаардагдах мэдлэг чадварыг тодорхой түвшинд эзэмшиж чаддаг ч, зарим тохиолдолд мэдлэг чадварын хувьд дорвитой өөрчлөлт гарахгүй байгаа нь судалгаанаас харагдлаа.

Гуравт, Сургалтын үр дүнг хэмжих хамгийн чухал үзүүлэлт бол сургалтаар олж авсан мэдлэг чадвараа ажилдаа хэрэглэх буюу албан хаагчийн ажилд нь гарсан өөрчлөлт юм.

Судалгааны дүнг харвал төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан албан хаагчид сургалтаар олж авсан мэдлэг чадвараа ажилдаа ямар нэг байдлаар хэрэглэдэг байна. Тухайлбал, судалгаанд хамрагдсан нийт албан хаагчдын дийлэнх буюу 53.1 хувь нь мэдлэг чадвараа ажилдаа тогтмол хэрэглэдэг, 29.7 хувь нь заримдаа хэрэглэдэг, 11.7 хувь нь хааяа хэрэглэдэг гэжээ. Харин тэдний дөнгөж 5.5 хувь нь сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг чадвараа ажилдаа нэвтрүүлэх оролдлого огт хийдэггүй байна (Зураг 19).

Зураг 19. Сургалтаар олгосон мэдлэг чадвар таны ажилд хэрэглэж буй байдал

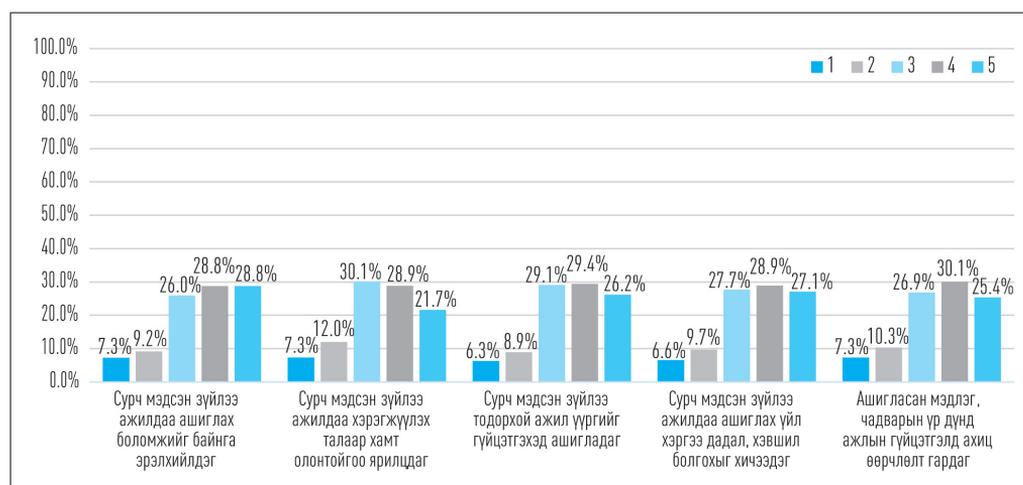


Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Эндээс үзвэл төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалт практикт үр дүнгээ өгч байгаа нь илэрхий байна. Ялангуяа, төрийн албан хаагчид сургалтаар олж авсан мэдлэг чадвараа бодит хэрэглээнд оруулж байгаа нь эерэг өөрчлөлт юм.

Үүнийг судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын өөрийн үнэлгээнээс мөн харж болно. Тухайлбал, тэдний ихэнх нь сургалтаар олж авсан мэдлэг чадвараа ажилдаа ашиглах байдалдаа дундаас дээш (3 оноо) үнэлгээ өгсөн байна.

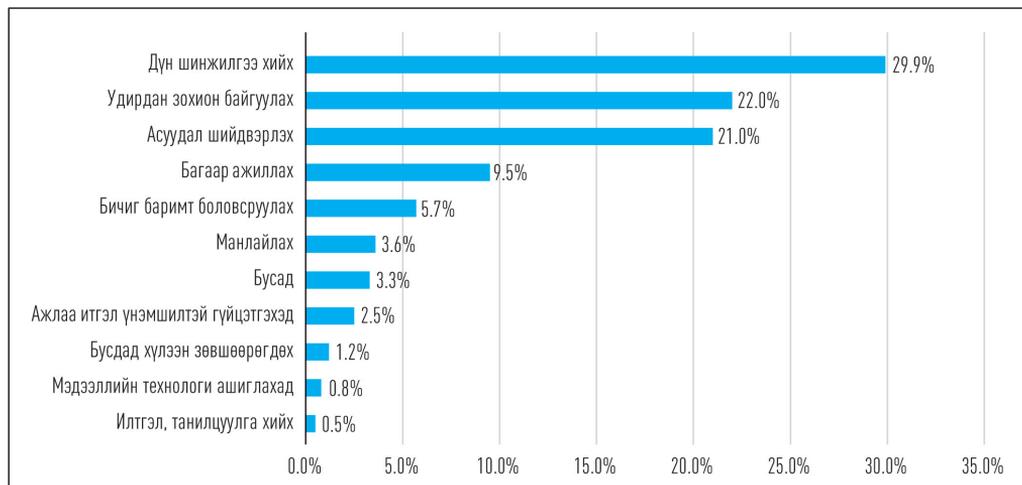
Зураг 20. Сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа ашиглаж буй байдалд өгсөн үнэлгээ



Тайлбар: (1–огт санал нийлэхгүй, 5–бүрэн санал нийлнэ)
Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Тэгвэл судалгаанд хамрагдсан төрийн албан хаагчид сургалтаар олж авсан мэдлэг чадвараа яг юунд хэрэглэж байгааг тодруулж үзвэл: тэдний 72.9 хувь нь асуудал шийдвэрлэх, дүн шинжилгээ хийх, удирдан зохион байгуулахад илүүтэй хэрэглэдэг байна. Энэ нь төрийн албан хаагчдад зориулсан сургалтын хөтөлбөрийн онцлог, мөн Төрийн албаны тухай хуульд заасан мэдлэг чадварын шаардлагатай холбоотой юм. Түүнчлэн судалгаанд оролцогчдын 27.1 хувь нь багаар ажиллах, манлайлах, баримт бичиг боловсруулах, илтгэл танилцуулга хийх, мэдээллийн технологи ашиглах, ажлаа итгэл үнэмшилтэй гүйцэтгэх, бусдад хүлээн зөвшөөрөгдөх байдал зэрэгт тэдний сурч мэдсэн зүйл дэмжлэг болж байгааг илэрхийлжээ.

Зураг 21. Сургалтаар олж авсан мэдлэг чадварын хэрэглээ, ажлын төрлөөр



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Төрийн албан хаагчдын хувьд сургалтаар олж авсан мэдлэг чадвараа ажилдаа хэрэглэх байдал харьцангуй өндөр байгаа хэдий ч албан тушаалын ангиллаас хамаарсан ялгаатай байдал ажиглагдлаа. Тухайлбал, үүнийг албан тушаалын ангилал бүрээр үзэхэд төрийн улс төрийн (44.4%), төрийн захиргааны (35.5%), төрийн үйлчилгээний (33.8%) албан хаагчдын хувьд “ихэнх тохиолдолд хэрэглэдэг”, төрийн тусгай албан хаагчдын хувьд “байнга хэрэглэдэг” (31.5%) гэсэн хариулт нь хамгийн өндөр хувьтай байна.

Хүснэгт 20. Төрийн албан хаагч эзэмшсэн мэдлэг чадвараа ажилдаа хэрэглэж байгаа байдал, албан тушаалын ангиллаар

Албан тушаалын ангилал	Байнга хэрэглэддэг (90–100%)	Ихэнх тохиолдолд хэрэглэддэг (70–89%)	Заримдаа хэрэглэддэг (40–69%)	Хааяа хэрэглэддэг (10–39%)	Огт хэрэглэддэггүй (0%)	Нийт
Төрийн улс төрийн албан тушаал	22.2%	44.4%	18.6%	11.1%	3.7%	100.0%
Төрийн захиргааны албан тушаал	16.0%	35.5%	31.4%	12.1%	5.0%	100.0%
Төрийн тусгай албан тушаал	31.5%	29.2%	28.1%	9.0%	2.2%	100.0%
Төрийн үйлчилгээний албан тушаал	24.1%	33.8%	24.1%	10.2%	7.9%	100.0%
ТА-д ажиллаагүй	30.2%	20.8%	22.6%	13.2%	13.2%	100%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Эндээс төрийн захиргааны албан тушаалын шатлалыг лавшруулж харвал тэргүүн түшмэлийн албан тушаалд ажиллаж буй албан хаагчид сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг чадвараа ажилдаа хэрэглэхгүй тохиолдол бараг байхгүй, харин ч мэдлэг чадвараа хэрэглээ болгох тал дээр илүүтэй анхаарч ажилладаг болох нь судалгааны дүнгээс харагдлаа. Тухайлбал, тэдний хариулт мэдлэг чадвараа ажилдаа ихэнх тохиолдолд хэрэглэдэг (45.5%), заримдаа хэрэглэдэг (45.5%), хааяа хэрэглэдэг (9.1%) гэсэн гурван бүлэгт хуваагдсан байна. Харин эрхэлсэн түшмэлийн хувьд мэдлэг чадвараа ажилдаа “байнга хэрэглэдэг” байдал нь бусад ангиллаас өндөр хувьтай (23.5%) байна. Туслах, дэс, ахлах түшмэлийн хувьд сургалтаар олж авсан мэдлэг чадвараа ажилдаа хэрэглэх байдал нь ойролцоо хувьтай (35 орчим), тодруулбал, “ихэнх тохиолдолд хэрэглэдэг” гэсэн хариулт давамгайл байна.

Хүснэгт 21. Мэдлэг чадвараа ажилдаа хэрэглэх байдал, албан тушаалын шатлалаар

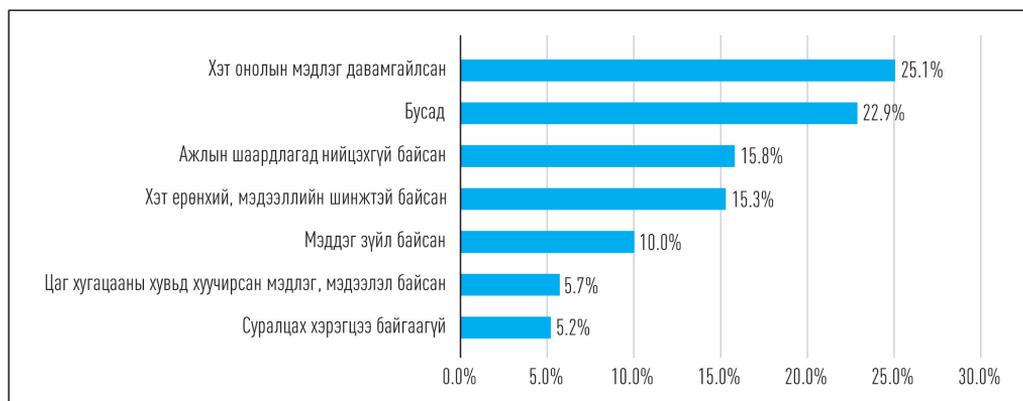
Түшмэлийн ангилал	Байнга хэрэглэдэг (90–100%)	Ихэнх тохиолдолд хэрэглэдэг (70–89%)	Заримдаа хэрэглэдэг (40–69%)	Хааяа хэрэглэдэг (10–39%)	Огт хэрэглэдэггүй (0%)	Нийт
Туслах түшмэл	19.8%	36.2%	25.9%	13.8%	4.3%	100.0%
Дэс түшмэл	15.0%	34.2%	32.4%	12.8%	5.6%	100.0%
Ахлах түшмэл	17.4%	39.5%	30.8%	8.7%	3.6%	100.0%
Эрхэлсэн түшмэл	23.5%	35.3%	26.5%	11.8%	2.9%	100.0%
Тэргүүн түшмэл	0.0%	45.5%	45.5%	9.1%	0.0%	100.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Үүнээс гадна судалгааны дүнг нягтлан харвал зарим албан хаагчдын хувьд сургалтаар олж авсан мэдлэг чадвараа ажилдаа хэрэглэдэггүй байдал ажиглагдав. Үүний шалтгааныг тодруулахад сургалтаар олгож байгаа мэдлэг чадвар нь онолын мэдлэг давамгайлсан, мэддэг зүйл байсан, суралцах хэрэгцээ байгаагүй, ажлын шаардлагад төдийлөн нийцдэггүй, ерөнхий мэдээллийн шинжтэй байдаг талаар зарим албан хаагчид онцолсон байна. Энэ нь цаашид төрийн албан хаагчдын сургалтын хэрэгцээг бодитой судлах, түүнд нийцүүлэн сургалтын хөтөлбөрийг шинэчлэх, албан тушаалын болон ажил үүргийн онцлогт тохирсон агуулга, хөтөлбөрийг боловсруулах шаардлага байгааг илэрхийлж байгаа ч, нөгөө талдаа суралцагчийн суралцах хүсэл, сонирхол болон байгууллагын хүний нөөцийн бодлого, хөтөлбөрөөс шууд хамааралтай.

Зураг 22-т сургалтаар олгосон мэдлэг чадварыг ажилдаа хэрэглэдэггүй шалтгааныг харуулав.

Зураг 22. Сургалтаар олгосон мэдлэг чадварыг хэрэглэдэггүй шалтгаан



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын 44.9 хувь нь сургалтаар олж авсан мэдлэг чадвараа ажилдаа нэвтрүүлэх оролдлого хийхэд ямар нэг бэрхшээл гардаггүй гэжээ. Гэхдээ зарим албан хаагчдын хувьд сургалтаар олж авсан мэдлэг чадвараа практикт хэрэглэдэггүй болох нь судалгааны дүнгээс харагдав. Энэ нь цаанаа тодорхой шалтгаантай ажээ. Тухайлбал, судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын 55.1 хувь нь сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг чадвараа ажилдаа ашиглахад удирдах ажилтан дэмждэггүй, хэрэглэх орчин бүрдээгүй, байгууллагын удирдлага, албан хаагчид, бүтэц тогтворгүй, бодлого, үйл ажиллагаа байнга өөрчлөгддөг зэрэг нь хүндрэл бэрхшээлийн суурь шалтгаан болдог гэжээ (Зураг 23).

Зураг 23. Сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа хэрэглэхэд тулгардаг хүндрэл бэрхшээл



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг чадварыг албан хаагч ажилдаа үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд нь цаашид байгууллага, нэгжийн удирдлага болон хамт олны дэмжлэг, ажлын орчин, төрийн албан хаагчийн суралцах хүсэл, сонирхол болон сургалтын агуулга бодит ажилтай нийцсэн байдал зэргийг анхаарч ажиллах шаардлага үүсэж байна. Энэ нь судалгааны дүнгээр мөн нотлогдож байна. Зураг 24-т сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа ашиглахад нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг тодорхойлон харуулав.

Зураг 24. Сурсан зүйлээ ажилдаа үр дүнтэй хэрэглэхэд нөлөөлж буй хүчин зүйлс



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Төрийн албан хаагчдын хувьд сурсан зүйлээ ажилдаа хэрэглэхэд зарим хүчин зүйлс сөргөөр нөлөөлдөг байна. Үүнийг байгууллагын төрлөөр нь авч үзвэл, яамдын хувьд бүтэц, зохион байгуулалт тогтворгүй (33.3%); агентлагийн хувьд бодлого, үйл ажиллагаа тогтворгүй (17.7%), мэдлэг чадвараа ашиглах орчин нөхцөл сайн бүрдээгүй (15.8%); шүүхийн байгууллагын хувьд мөн бодлого, үйл ажиллагаа тогтворгүй (14.6%); төрийн дээд шатны болон бусад байгууллагын хувьд бүтэц, зохион байгуулалт тогтворгүй (17.0%) байдал зэрэг нь гол бэрхшээл болдог байна. Харин орон нутагт үйл ажиллагаа явуулж буй төрийн байгууллагын хувьд албан хаагчид сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа ашиглахад бодлого, үйл ажиллагааны тогтворгүй болон мэдлэгээ ашиглах орчин нөхцөл сайн бүрдээгүй байдал нь сургалтын үр дүнг дэмжих боломжийг хязгаарладаг (Хүснэгт 22) байна.

Хүснэгт 22. Хүндрэл бэрхшээл, байгууллагаар

Байгууллагын төрөл	Хэрэглэх орчин нөхцөл бүрдээгүй	Удирдах ажилтан дэмждэггүй	Бодлого, үйл ажиллагаа тогтворгүй байнга өөрчлөгддөг	Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт өөрчлөгддөг, тогтворгүй	Удирдах ажилтан, албан хаагчид нь тогтвортой ажилладаггүй	Хүндрэл, бэрхшээл байдаггүй	Нийт
Яам	7.80%	5.6%	15.6%	33.3%	7.8%	30.0%	100.0%
Засгийн газрын агентлаг	15.80%	6.8%	17.7%	10.6%	4.2%	44.9%	100.0%
Шүүхийн байгууллага	10.40%	12.5%	14.6%	2.1%	4.2%	56.3%	100.0%
Төрийн бусад байгууллага (УИХТГ, ЕТГ, ЗГХЭГ, ҮХЦ, ҮСГ, ТАЗ, Ажлын алба, үндэсний хороо, зөвлөл гэх мэт)	9.40%	7.5%	9.4%	17.0%	5.7%	50.9%	100.0%
Аймаг, нийслэлийн нутгийн удирдлагын байгууллага	13.40%	6.7%	20.7%	9.3%	5.3%	44.5%	100.0%
Сум, дүүргийн нутгийн удирдлагын байгууллага	19.00%	6.7%	18.0%	4.9%	5.2%	46.2%	100.0%
Баг, хорооны нутгийн удирдлагын байгууллага	20.60%	5.2%	17.5%	6.2%	3.1%	47.4%	100.0%
Хувийн хэвшилд	27.30%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	63.6%	100.0%
Ажил эрхлээгүй	14.30%	0.0%	14.3%	28.6%	28.6%	14.3%	100.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Дөрөвт, Төрийн албан хаагчдын ажил эрхлэлт, ялангуяа албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт нь сургалтын үр дүнг хэмжих бас нэгэн чухал үзүүлэлт юм. Өөрөөр хэлбэл, төрийн захиргааны албан хаагчийг албан тушаалд томилоход төрийн албаны сургалтад хамрагдсан байдлыг харгалзан үздэг эсэх нь шатлан дэвших тогтолцооны хэрэгжилтийн илрэл юм.

Судалгааны дүнгээс үзэхэд төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн албан хаагчдын хувьд тодорхой эерэг өөрчлөлтүүд гарч эхэлсэн байна. Тухайлбал, судалгаанд хамрагдсан төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийн үнэлгээнд ахиц гарсан (29.7%), албан тушаалдаа ажиллах шаардлагаа хангасан (20%), өөртөө илүү итгэлтэй болсон (19.2%), бусад хүмүүст хүлээн зөвшөөрөгдөх байдал нэмэгдсэн (7.9%), цалин урамшуулалд өөрчлөлт орсон (5.9%) зэрэг эерэг үр дүнгүүд гарчээ. Зарим албан хаагчдын

хувьд сургалтад хамрагдаж төгссөн ч тодорхой өөрчлөлт гараагүй (13%) гэж хариулсан нь цаашид анхаарах асуудал болж байна (Зураг 25).

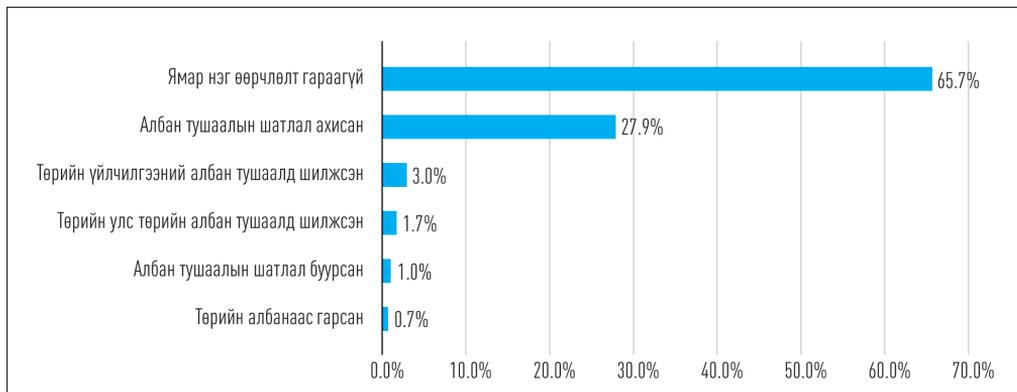
Зураг 25. Сургалтад хамрагдаж төгссөн албан хаагчдын хувьд гарсан өөрчлөлт



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн төрийн захиргааны албан хаагчийн ажил эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлтийг үзвэл судалгаанд хамрагдсан нийт албан хаагчдын 65.7 хувь нь ямар нэг өөрчлөлт гараагүй гэсэн хариулт өгсөн нь анхаарал татаж байна. Харин албан тушаал эрхлэх байдалд нь өөрчлөлт гарсан тохиолдлыг авч үзвэл судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын 27.9 хувь нь албан тушаалын шатлал ахисан бол 6.4 хувь нь албан тушаалын шатлал буурсан, өөр албан тушаалд шилжсэн, төрийн албанаас гарсан дүр зурагтай байна.

Зураг 26. Сургалтад хамрагдсанаас хойш албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт



Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлтийг төрийн албан тушаалын ангиллаар авч үзвэл төрийн захиргааны албан тушаалд ажиллаж буй албан хаагчдын хувьд хамгийн их өөрчлөлт гарсан байна. Тухайлбал, төрийн захиргааны албан хаагчдын хувьд албан тушаалын шатлал ахисан байдал нь бусад ангиллаас өндөр буюу 80 орчим хувьтай байна. Энэ дүн нь тус ангиллын албан хаагчдын хувьд төрийн албанаас гарсан гэх үзүүлэлтийн хувьд ч мөн адил байна. Мөн албан тушаалын шатлал буурсан байдал нь төрийн захиргааны албан хаагчдын хувьд бусад ангиллаас өндөр хувьтай (65.4%) байна. Гэхдээ төрийн захиргааны албан тушаалын хувьд сургалтын дараа албан тушаал эрхлэх байдалд нь ямар нэг өөрчлөлт гараагүй гэсэн хариулт өндөр байгаа нь анхаарал татаж байна. Энэ нь төрийн албан хаагчдын сургалт ба шатлан дэвших зарчмын хэрэгжилтийн уялдаа сул байгаагийн илэрхийлэл юм.

Хүснэгт 23. Албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт, албан тушаалын ангиллаар

Албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт	Төрийн улс төрийн албан тушаал	Төрийн тусгай албан тушаал	Төрийн захиргааны албан тушаал	Төрийн үйлчилгээний албан тушаал	ТА-д ажиллаагүй	Нийт
Ямар нэг өөрчлөлт гараагүй	1.3%	5.2%	76.9%	13.3%	3.3%	100.0%
Албан тушаалын шатлал ахисан	1.6%	8.1%	79.1%	9.1%	2.0%	100.0%
Албан тушаалын шатлал буурсан	0.0%	11.5%	65.4%	15.4%	7.7%	100.0%
Төрийн улс төрийн албан тушаалд шилжсэн	20.9%	9.3%	44.2%	16.3%	9.3%	100.0%
Төрийн үйлчилгээний албан тушаалд шилжсэн	0.0%	2.7%	16.0%	68.0%	13.3%	100.0%
Төрийн албанаас гарсан	5.0%	0.0%	80.0%	5.0%	10.0%	100.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Эдгээр үр дүнгээс харахад сургалтын дараах карьерын өсөлтийг дэмжих бодлого сул байгаа бөгөөд сургалтын үр дүн, өгөөжийг нэмэгдүүлэхийн тулд албан тушаалын ангилалд тохирсон сургалт, хөгжлийн бодлого хэрэгжүүлэх, тусгай болон үйлчилгээний албан тушаалтнуудад зориулсан сургалтын хөтөлбөр боловсруулах шаардлагатай байна. Мөн сургалтын дараах үр дүнгийн хяналт, урамшууллын системийг сайжруулах нь чухал юм. Судалгааны дүн нь сургалтын дараах карьерын өсөлтөд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тодорхойлж, цаашид үр дүнг сайжруулах хэрэгтэй болохыг харуулж байна.

Албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлтийг төрийн захиргааны албан тушаалын шатлалаар үзвэл туслах, дэс, ахлах түшмэлийн хувьд гол өөрчлөлтүүд гарчээ. Ялангуяа, дэс түшмэлийн хувьд сургалтын дараа албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлтийн хувь хамгийн өндөр байна. Харин эрхэлсэн түшмэлийн хувьд албан тушаалын шатлал ахисан (5.4%), төрийн албанаас гарсан (12.5%) гэх өөрчлөлт ажиглагдаж байна. Мөн тэргүүн түшмэлийн хувьд албан тушаал ахисан (1.3%), шатлал буурсан (5.9%) гэсэн өөрчлөлт гарчээ. Гэхдээ “сургалтын дараа албан тушаал эрхлэх байдалд ямар нэг өөрчлөлт гараагүй” гэсэн хариулт тэргүүн түшмэлийн хувьд хамгийн бага буюу 0.9 хувь, дэс түшмэлийн хувьд хамгийн өндөр буюу 76.3 хувь гэсэн үнэлгээтэй байна (Хүснэгт 24).

Хүснэгт 24. Албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт, албан тушаалын шатлалаар

Албан тушаал эрхлэх байдалд гарсан өөрчлөлт	Туслах түшмэл	Дэс түшмэл	Ахлах түшмэл	Эрхэлсэн түшмэл	Тэргүүн түшмэл	Нийт
Ямар нэг өөрчлөлт гараагүй	10.4%	76.3%	10.3%	2.0%	0.9%	100.0%
Албан тушаалын шатлал ахисан	8.5%	54.8%	30.1%	5.4%	1.3%	100.0%
Албан тушаалын шатлал буурсан	11.8%	64.7%	17.6%	0.0%	5.9%	100.0%
Төрийн улс төрийн албан тушаалд шилжсэн	15.8%	73.7%	10.5%	0.0%	0.0%	100.0%
Төрийн үйлчилгээний албан тушаалд шилжсэн	16.7%	75.0%	8.3%	0.0%	0.0%	100.0%
Төрийн албанаас гарсан	6.3%	56.3%	25.0%	12.5%	0.0%	100.0%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Эндээс үзвэл зохих шатны сургалтад хамрагдсан боловч албан тушаал эрхлэх байдалд эерэг өөрчлөлт гарахгүй байх тохиолдол цөөнгүй байгааг цаашид анхаарч Төрийн албаны тухай хуулийн хэрэгжилтийг сайжруулах шаардлага үүсэж байна.

Мөн төрийн албан хаагчдад зориулсан сургалтыг танхим ба цахим хосолсон хэлбэрээр зохион байгуулах, сургалт зохион байгуулах байгууллагыг чадавхжуулах хэрэгцээ байгаа талаар судалгаанд оролцогчид онцолсон. Тухайлбал, судалгаанд хамрагдсан албан хаагчид ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг чадвараа дээшлүүлэхдээ Төрийн албаны сургалтын байгууллагаас зохион байгуулж буй сургалтад хамрагдах сонирхол их байгаа нь судалгаанд оролцогчдын 50.3 хувийн хариултаас харагдаж байна. Гэхдээ тэдний зарим нь буюу 23.8 хувь нь бусад сургалтын байгууллагаас зохион

байгуулсан сургалтад хамрагдах боломжтой талаар саналаа илэрхийлжээ. Түүнчлэн төрийн албан хаагчдын сургалтыг ажлын байран дээрх сургалтын хэлбэрээр зохион байгуулах (судалгаанд оролцогчдын 25.8 хувь) нь сургалтын үр дүнд эерэг өөрчлөлт бий болгоно гэдгийг мөн онцолсон юм.

Хүснэгт 25-д цаашид төрийн албан хаагчдын сургалтыг зохион байгуулах хэлбэрийн талаарх албан хаагчдын саналыг байгууллага тус бүрээр харуулав.

Хүснэгт 25. Сургалт зохион байгуулах хэлбэр, байгууллагын төрлөөр

Байгууллагын төрөл	Зайнаас цахимаар		Танхим болон цахим		Танхимд		Нийт
	Тийм	Үгүй	Тийм	Үгүй	Тийм	Үгүй	
Яам	12.2%	1.1%	50.0%	2.2%	33.3%	1.1%	100%
Засгийн газрын агентлаг	14.0%	0.4%	47.5%	0.8%	35.8%	1.5%	100%
Шүүхийн байгууллага	27.1%	2.1%	29.2%	2.1%	39.6%	0.0%	100%
Төрийн бусад байгууллага (УИХТГ, ЕТГ, ЗГХЭГ, ҮХЦ, ҮСГ, ТАЗ, Ажлын алба, үндэсний хороо, зөвлөл гэх мэт)	17.0%	3.8%	35.8%	1.9%	39.6%	1.9%	100%
Аймаг, нийслэлийн нутгийн удирдлагын байгууллага	18.6%	0.5%	45.5%	1.6%	32.9%	0.9%	100%
Сум, дүүргийн нутгийн удирдлагын байгууллага	18.3%	0.5%	38.5%	2.5%	38.8%	1.5%	100%
Баг, хорооны нутгийн удирдлагын байгууллага	21.6%	1.0%	38.1%	0.0%	39.2%	0.0%	100%
Хувийн хэвшилд	18.2%	0.0%	54.5%	0.0%	9.1%	18.2%	100%
Ажил эрхлээгүй	0.0%	0.0%	42.9%	0.0%	57.1%	0.0%	100%

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулалт

Хүснэгтээс үзвэл яамдын хувьд 50 хувь нь хосолсон хэлбэрийг, 33.3 хувь нь танхимын сургалтыг илүү үр дүнтэй гэж үзжээ. Засгийн газрын агентлагийн хувьд 47.5 хувь нь хосолсон, 35.8 хувь нь танхимын хэлбэрийг илүү чухалчилсан байна. Шүүхийн байгууллагын хувьд 39.6 хувь нь танхимд, 29.2 хувь нь хосолсон, 27.1 хувь нь цахимаар сурах сонирхолтой байна. Төр, засгийн дээд шатны болон бусад төрийн байгууллагын хувьд 39.6 хувь нь танхим, 35.8 хувь нь танхим болон цахим хосолсон хэлбэрээр сургалтыг зохион байгуулах нь үр дүнтэй гэжээ.

Харин нутгийн удирдлагын байгууллагын албан хаагчдын хувьд танхим болон цахим хосолсон сургалтын хэлбэр нь хамгийн тохиромжтой гэж үзэх хандлага өндөр байна.

Эндээс нэгтгэн харвал судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын хувьд дан цахим болон танхимын сургалтын хэлбэрээс татгалзаж танхим болон цахим хосолсон хэлбэрийг илүү чухалчилж үзсэн нь харагдаж байна. Цаашид төрийн албан хаагчдын сургалтыг зохион байгуулахдаа сургалтын үр дүн болон суралцагчдын суралцах боломж, нөхцөлийг харгалзан танхим ба цахим хосолсон хэлбэрт шилжих шаардлага байгааг судалгааны дүн илтгэв.

ТАВДУГААР БҮЛЭГ. ДҮГНЭЛТ, САНАЛ

“Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын үр дүнгийн шинжилгээ” сэдэвт энэхүү судалгааны ажлыг 2019 оноос хэрэгжиж эхэлсэн төрийн албан хаагчийн сургалтын шинэ тогтолцооны үр нөлөөг төрийн захиргааны албан хаагчдын ажил эрхлэлт, албан тушаалын томилгоо хийгдэж байгаа байдал болон сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг чадвар нь ажил дээр хэрэглэгдэх нөхцөл боломж байгаа эсэхийг судалж тодорхойлоход чиглүүлэн хийлээ.

Судалгаа нь хүний капиталын онол, системийн хандлага, сургалтын шилжилт ба Киркпатрикийн дөрвөн түвшний үнэлгээний загвар зэрэг онолын тулгуур ойлголтууд дээр үндэслэсэн бөгөөд сургалтын үр дүнг зөвхөн хамрагдалтын хэмжээгээр бус, мэдлэг чадварын эзэмшилт, ажлын байран дахь хэрэглээ, карьерын хөгжил, байгууллагын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөллөөр нь иж бүрэн үнэлэх шаардлагатайг онцолсон болно.

2019–2025 оны хооронд нийт 14,780 (давхардсан тоо) төрийн албан хаагч сургалтад хамрагдсанаас 12,865 буюу 87 хувь нь төгссөн бөгөөд төрийн захиргааны албан хаагчдын 61 хувь нь ямар нэг хэлбэрийн сургалтад хамрагджээ. Гэвч мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан төгсөгчдийн 25 хувь нь төрийн албанд үргэлжлүүлэн ажиллаагүй байгаа нь сургалтын бодлого, карьерын тогтолцооны уялдаа хангалтгүй байгааг харуулж байна. Шатлал ахих тусам ажиллахгүй байх хувь өсөж, шинээр томилогдсон албан хаагчдын 24 хувь, ахлах түшмэлийн 27 хувь, эрхэлсэн түшмэлийн 37 хувь, тэргүүн түшмэлийн сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын 48 хувь нь төрийн албанаас гарсан үзүүлэлттэй байна. Мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн 12865 хүний 8059 буюу 63 хувь нь одоо төрийн албанд ажил эрхэлж байгаа нь хангалтгүй дүн юм.

Сургалтын үр дүнгийн нэг чухал үзүүлэлт бол төрийн захиргааны албан хаагчийг албан тушаалд томилоход төрийн албаны сургалтад хамрагдсан байдлыг харгалзах явдал бөгөөд өнөөгийн манай төрийн албаны хууль тогтоомжоор шатлан дэвшүүлэх зарчмаар албан тушаалд томилох зохицуулалттай байдаг тул сургалтад шаталсан байдлаар хамрагдаж үүний дагуу томилогдож байх учиртай юм.

Төрийн дээд шатны байгууллагуудын дарга нарын 75 хувь, яамны ТНБД нарын хувьд 56.3 хувь, Засгийн агентлагийн дарга нарын 45 хувь тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад, аймгийн ЗДТГ-ын дарга нарын 76.2 хувь эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж

төгссөн байгаа нь тухайн албан тушаалын мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж төгссөн албан тушаалын тусгай шаардлагаар тавигдсан сургалтын шаардлагыг хангасан гэж үзэхээр байна. Гэвч шатлан дэвшиж суралцах, үүнээс үүдэн шатлан дэвшиж томилогдох байдал хангалттай бус байна.

Судалгааны үр дүнгээс харахад сургалтын үр нөлөөг сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын 86 хувь эергээр үнэлсэн бөгөөд тэд мэдлэг чадвар дээшилж, ажил үүргээ гүйцэтгэх итгэл нэмэгдсэн, сэтгэлгээ өөрчлөгдсөн, асуудал шийдвэрлэх болон удирдан зохион байгуулах чадвар сайжирсан гэж дүгнэжээ. Энэ нь сургалтаар олж авсан мэдлэгээ ажилдаа тогтмол ашигладаг нь 53.1 хувь, заримдаа ашигладаг нь 29.7 хувь гэдгээр илэрч байна. Мэдлэгийг ажлын байранд хэрэглэхэд нөлөөлдөг гол хүчин зүйлс нь удирдлагын болон хамт олон, байгууллагын дэмжлэг, сургалтын агуулга бодит практик ажилтай нийцсэн байдал зэрэг үзүүлэлтүүд байв.

Нөгөө талаас сургалтын агуулга хэт онолын шинжтэй, ажлын шаардлагад тохирохгүй, бодит хэрэгцээнээс давсан (зарим ангилалд 2.3 дахин олон хүн хамрагдсан) зэрэг асуудлууд ажиглагдсан нь сургалтын үр дүнг зарим талаар бууруулж байна. Шатлан дэвших зарчим бодит амьдрал дээр бүрэн хэрэгжихгүй байгаа нь мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдах хэрэгцээ, сонирхлын зөрүүг бий болгож, удирдах түвшний олон албан тушаалтан зөвхөн шаардлагатай үедээ сургалтад хамрагдах хандлагыг бий болгосон гэж үзэж болохоор байна.

Төрийн албаны тухай хуульд заагдсан мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөнөөр төрийн албан хаагчдын албан тушаал эрхлэх байдалд нь эерэг өөрчлөлт гарах явдал нь сургалтын үр дүнг илэрхийлэх нэг чухал үзүүлэлт болдог.

Судалгааны дүнгээс үзэхэд төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн албан хаагчдын 29.7 хувь гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь ахисан, 27.9 хувь шатлан дэвшсэн, 19.2 хувь өөртөө итгэлтэй болсон, харин 65.7 хувь нь албан тушаалын хэмжээнд ямар нэгэн өөрчлөлтгүй байна. Төрийн захиргааны албан тушаалын дэс, туслах түшмэлийн ангилалд карьерын хөдөлгөөн илүү өндөр байгаа бол удирдах түвшний албан хаагчдын хувьд шатлан дэвших хувь буурсан үзүүлэлттэй байна.

Сургалтын хэлбэрийн хувьд танхим болон цахим сургалтыг хослуулсан аргыг илүүд үзэх хандлага давамгайлж (яам – 50 хувь, агентлаг – 47.5 хувь), зайн сургалтын төгсөлтийн хувь хамгийн өндөр буюу 93.1 хувьтай байна. Харин орон нутгаас суралцагчид буюу “улирал”-ын хэлбэрийн сургалтын төгсөлт хамгийн бага буюу 78.7 хувьтай байна. Жилийн динамик үзүүлэлтээс

харахад 2023 онд элсэлт, төгсөлт хамгийн өндөр түвшинд хүрсэн бол 2024 оноос буурсан төлөв ажиглагдаж байна.

Үүний зэрэгцээ мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын сургалтын талаарх санал бодлыг тандах үүднээс асуулгын судалгаа авч дүн шинжилгээ хийсэн. Энэхүү асуулгын судалгаанд хамрагдсан 1,516 албан хаагчийн ерөнхий мэдээллийг харахад тэдний 72.1 хувь нь эмэгтэй, 68.8 хувь нь бакалаврын зэрэгтэй, ихэнх нь төрийн албанд 0–5 жил ажилласан залуу боловсон хүчин байна. Судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын суралцах хэрэгцээ нийтлэг өндөр байгаа бөгөөд 96.5 хувь нь цаашид давтан болон шатлан дэвших сургалтад хамрагдах хүсэлтэй байна.

Судалгааны үр дүнгээс харахад сургалтад хамрагдсан албан хаагчид байгууллагын удирдлагын шахалт (0.3%), гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг биелүүлэх (2.4%), албан тушаал дэвших (7.5%), хуулийн шаардлага хангах (14.1%) зорилгоор сургалтад хамрагдахаас илүүтэй өөрийгөө хөгжүүлэх (38.8%), ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг чадвар эзэмших (34.9%) зорилготой сургалтад хамрагдаж байгаа нь суралцагчийн сурах хэрэгцээ оновчтой байгааг илтгэж байна. Нөгөө талаас байгууллагын сургах болон албан хаагчийн сурах хэрэгцээ нийцэлтэй эсэхийг дүгнэхэд сайн (40.2%) болон маш сайн (12.1%) гэсэн үзүүлэлт 50 илүү хувийг эзэлж дунд гэсэн үнэлгээг 35.3 хувь өгсөн байна.

Гагцхүү тус сургалтын агуулга, хэлбэрийг сургалтын байгууллага цаг үеийн хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэн тасралтгүй шинэчилж байх шаардлагатай. Гэтэл эдгээр сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг Засгийн газар, Төрийн албаны зөвлөлөөс хамтран тогтоодог явдал нь мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтын уян хатан байдлыг алдагдуулж цаг үе, хэрэглэгчдийн хэрэгцээнд нийцэх чадварыг нь сулруулах хүчин зүйл болдог байна.

Судалгааны баг 2019–2025 оны хооронд төрийн албан хаагчийн сургалтад суралцаж төгссөн албан хаагчдын тоон мэдээлэл, асуулгын судалгааны үр дүнд дүн шинжилгээ хийж сургалтын агуулга, хэлбэр, зохион байгуулалт, үр дүнг сайжруулах талаар судалгааны асуултад чиглүүлэн дараах дүгнэлтийг хийж байна. Үүнд:

Төрийн захиргааны албан хаагчид ямар зорилгоор сургалтад хамрагдаж байгаа болон тэдний сурах хэрэгцээ, төрийн байгууллагын сургах хэрэгцээтэй уялдсан байдлыг дүгнэж үзэхэд дараах үр дүн гарч байна.

Төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын үндсэн зорилго нь ажилтан бүрийн хувь хүний суралцах хэрэгцээ болон байгууллагын стратегийн сургах шаардлага хоёрын уялдаа, нийцлийг ханган, тэдгээрийн

мэдлэг, ур чадварт бодит ахиц гаргаж, ажлын гүйцэтгэл болон карьерын өсөлтөд үр нөлөөтэй хөгжлийн орчин бүрдүүлэхэд чиглэдэг.

Судалгааны дүнгээс харахад төрийн захиргааны албан хаагчид сургалтад голчлон өөрийгөө хөгжүүлэх, ажил үүргээ мэргэжлийн түвшинд гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг чадвар эзэмших, мөн хуульд заасан албан тушаалын тусгай шаардлагыг биелүүлэх зорилготойгоор хамрагдаж байна. Албан хаагчдын 38.8 хувь нь өөрийгөө хөгжүүлэх шаардлагаар, 34.9 хувь нь ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах мэдлэг чадвар эзэмших зорилгоор, 14.1 хувь нь эрх зүйн шаардлага биелүүлэхийн тулд, 7.5 хувь нь карьерын өсөлт буюу шатлан дэвших зорилгоор сургалтад оролцдог байна. Эндээс дүгнэхэд сургалт нь ихэнх албан хаагчдад зөвхөн хууль биелүүлэх үйлдэл бус, харин хувь хүний хөгжлийн хэрэгцээ болон ажил мэргэжлийн ахиц дэвшлийн бодит хэрэгцээг хангах гол механизм болж байна.

Түүнчлэн албан хаагчид өөрсдийн хөгжлийн хэрэгцээг маш өндөр түвшинд хүлээн зөвшөөрч (96.5 хувь нь шаардлагатай гэж үзсэн), хөгжих хүсэл эрмэлзэл өргөн тархсан байна. Гэсэн хэдий ч байгууллагын түвшний сургах хэрэгцээтэй нийцэл харьцангуй дунд түвшинд (52.3 хувь нь “сайн/маш сайн” гэж дүгнэсэн) байгаагаас харахад сургалтын бодлого, төлөвлөлтийн шатанд илүү нарийвчлалтай, уялдаатай ажиллах шаардлагатайг харуулжээ.

Сургалтаар дамжин албан хаагчдын мэдлэг чадвар тодорхой хэмжээнд нэмэгдэж байгаа нь эерэг үзүүлэлт хэдий ч, сургалтад сурсан зүйлсийг ажлын байрандаа тогтмол ашиглах түвшин 53.1 хувь байгаа нь сургалтын үр өгөөж бодит ажилд бүрэн шилжих шаардлагатай байгааг илтгэж байна. Энэ нь байгууллагын зүгээс дэмжих орчин, дадлагажуулах арга зүй, ажлын байрны уялдаа холбоог хангах чиглэлд анхаарах шаардлагатай болохыг харуулж байна.

Дээрх дүгнэлтийг нэгтгэвэл, төрийн албаны сургалт нь албан хаагчийн хөгжлийн хэрэгцээ, байгууллагын стратегийн зорилт хоорондын холбоог бэхжүүлж, сургалтын үр дүн бодит ажилд бүрэн хэрэглэгдэх боломжийг нэмэгдүүлэх, тогтолцооны түвшний дэмжлэгийг сайжруулах шаардлагатай болохыг тод харуулж байна. Иймээс төрийн албан хаагчийн сургалтын бодлогын цаад гол агуулга нь зөвхөн сургалт явуулах бус, **сургалт-гүйцэтгэл-карьерын өсөлт** хоорондын тасралтгүй хөгжлийн тогтолцоог бүрдүүлэх явдал байна.

Төрийн захиргааны албан хаагчид нь зохих шатны сургалтад хамрагдсанаар албан тушаалын чиг үүргээ үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг чадвар эзэмшсэн байдалд дүн шинжилгээ хийж дараах дүгнэлтийг гаргалаа.

Төрийн захиргааны албан хаагчдыг мэргэшүүлэх сургалтад хамруулах бодлогын хэрэгжилт нь хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэхэд эерэг нөлөө үзүүлж буйг судалгааны дүн харуулж байна. Сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын үнэлгээнээс үзэхэд тэдний дийлэнх нь өөрийн албан үүргийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах цогц мэдлэг, ур чадварын түвшин бодитоор өсөн нэмэгдсэн гэж хүлээн зөвшөөрсөн нь сургалтын агуулга, арга зүй нь тухайн албан хаагчдын хэрэгцээ, тулгамдсан шаардлагад нийцэж байгааг харуулж байна. Тодруулбал, оролцогчдын 80 гаруй хувь нь шинэ мэдлэг, ур чадвар эзэмшсэн, 89 хувь нь төрийн албаны тухай суурь ойлголт илүү нарийвчлалтай болж цэгцэрсэн, 74 хувь нь ажил үүрэг гүйцэтгэх бие даасан чадвар нь сайжирсан хэмээн үнэлсэн нь сургалтын үр дүн бодит ажлын гүйцэтгэлд тодорхой хэмжээгээр нөлөөлж буйг илтгэж байна.

Сургалтаар олж авсан мэдлэг чадварыг ажлын байран дээр хэрэглэх байдал ч эерэг нөлөөтэй байна. Судалгаанд оролцогчдын 53 хувь нь сурсан зүйлээ тогтмол хэрэглэдэг, 30 хувь нь тодорхой нөхцөлд ашигладаг хэмээн хариулсан нь сургалтын үр дүнг албан тушаалын чиг үүргээ хэрэгжүүлэх бодит оролдлого, дадлага болгон ашиглаж буйн илрэл юм. Гэвч сургалтын үр дүн нь байгууллагын дотоод орчны нөхцөл байдал, хүний нөөцийн бодлогын тогтвортой байдалтай шууд уялдаж байгааг судалгаа давхар харуулсан. Албан хаагчдын мэдлэг чадварыг ажилдаа бүрэн дүүрэн хэрэгжүүлэхэд саад болж буй гол хүчин зүйлсэд хүний нөөцийн бодлого, байгуулалтын тогтворгүй байдал (18 хувь), байгууллагын дэмжлэг сул, ажиллах орчин бүрдээгүй байдал (15 хувь) зэрэг байгууллагатай холбоотой хүчин зүйл зонхилдог нь сургалтын үр дүнг тогтвортой гүйцэтгэл болгон хувиргах тогтолцоо хангалттай бүрдээгүй байгаагийн илрэл гэж үзэж болохоор байна.

Сургалтын дараа гарсан өөрчлөлтийг үзвэл, харьцангуй “зөөлөн үзүүлэлтүүд” буюу хувь хүний хандлага, өөртөө итгэх итгэл, ажилдаа хандах эерэг ойлголт илүү өндөр түвшинд сайжирсан харагдаж байна. Тухайлбал, гүйцэтгэлийн үнэлгээ 29.7 хувиар сайжирсан, албан тушаал эрхлэх шаардлага хангах чадварт 20 хувь ахиц гарсан, ажилдаа итгэлтэй болсон байдлын түвшин 19 хувиар нэмэгдсэн зэрэг нь сургалт нь ажилтнуудын мэргэжлийн өөртөө итгэх үнэлэмж, оролцоог сайжруулахад өндөр үр нөлөөтэй байгааг харуулдаг. Гэвч эдгээр ахиц нь албан тушаалын бодит дэвшил, байгууллагын карьерын тогтолцоотой шууд уялдах боломж

хязгаарлагдмал байгаагийн улмаас сургалтын бүтээмж байгууллагын түвшний бодлогын шийдвэр, бүтэц, соёлын орчноос хамааралтай хэвээр байна.

Дүгнэж үзвэл, төрийн захиргааны албан хаагчдыг мэргэшүүлэх сургалт нь албан хаагчдын мэдлэг, ур чадвараас гадна мэргэжлийн хандлага, өөртөө итгэх итгэл зэрэг олон талын чадавхыг бэхжүүлэхэд мэдэгдэхүйц үр дүнтэй байна. Гэхдээ эдгээр чадавхыг ажлын гүйцэтгэл, карьерын тасралтгүй өсөлтөд тогтвортой, бодит байдлаар холбох институцийн орчин, бодлогын тогтвортой байдал, байгууллагын дэмжлэг харьцангуй сул байгаа нь сургалтын үр дүнг бүрэн дүүрэн ашиглах боломжийг хязгаарлаж байна. Иймд сургалтын үр дүнг байгууллагын гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоотой уялдуулах, албан хаагчдын чадавхыг бодит карьерын замналтай холбох институцийн механизмыг сайжруулах нь сургалтын бодлогын дараагийн зорилтот чиглэл байх шаардлагатай байна.

Төрийн захиргааны албан хаагч сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг чадварыг ажил, үүргээ гүйцэтгэхэд хэрэглэдэг эсэхийг судалж үзэхэд дараах дүгнэлт гарч байна.

Судалгааны дүнгээс харахад төрийн захиргааны албан хаагчид мэргэшүүлэх сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг чадвараа албан тушаалын чиг үүрэгтэйгээ уялдуулан ашиглах хандлага дундаас дээш түвшинд байгаа нь бодит статистик үзүүлэлтээр нотлогдож байна. Тухайлбал, судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын 53.1 хувь нь мэдлэг чадвараа ажилдаа тогтмол ашигладаг, 29.7 хувь нь тодорхой нөхцөлд ашигладаг, 11.7 хувь нь хааяа ашигладаг, харин 5.5 хувь нь огт ашигладаггүй гэж хариулснаас үзэхэд сургалтын үр дүн албан хаагчдын зан үйл, хандлагад тодорхой хэмжээнд нөлөөлж байгааг харуулж байна.

Мэдлэг чадварын хэрэглээний түвшинд авч үзвэл, албан хаагчид сурч мэдсэн зүйлээ асуудал шийдвэрлэх, дүн шинжилгээ хийх, удирдан зохион байгуулах үйл ажиллагаанд хамгийн ихээр (72.9 хувь) ашигладаг, харин багаар ажиллах, манлайлах, баримт бичиг боловсруулах, мэдээллийн технологийн хэрэглээ зэрэг үйл ажиллагааны ур чадварын түвшинд 27.1 хувь нь ашиглаж байгаа нь мэргэшүүлэх сургалт нь ажлын бодит бүтээмжийг дэмжихэд илүү нөлөөтэй байгааг харуулж байна.

Гэсэн хэдий ч мэдлэг чадварын хэрэглээ нь зөвхөн хувь хүний хүчин чармайлтаас хамаарахгүй бөгөөд байгууллагын орчны нөлөөлөл чухал хэвээр байна. Судалгаанд оролцогчдын талаас илүү хувь нь (55.1 хувь) мэдлэгээ ажилдаа нэвтрүүлэхэд бодлого болон бүтэц, үйл ажиллагааны тогтворгүй байдал, ажлын нөхцөл бүрдээгүй байх, удирдлагын дэмжлэг

сул зэрэг байгууллагын түвшний хүчин зүйлс саад болдог гэж хариулсан нь сургалтын үр дүн бүрэн хэрэгжихэд институцийн орчин шийдвэрлэх нөлөөтэйг харуулж байна.

Судалгааны дээрх үр дүн нь сургалтын үр өгөөжийг хэмжих онолын хандлагатай (Baldwin & Ford, 1988; Kirkpatrick, 1994) нийцэж байгаа бөгөөд сургалтын бодит чанар нь мэдлэг эзэмшсэн эсэхээс илүүтэй мэдлэгийг ажилдаа хэр зэрэг үр дүнтэй ашиглаж байгаа зан үйлийн өөрчлөлтөөр үнэлэгдэх ёстойг онцолж байна. Судалгааны тоон дүн нь энэхүү онолын үзэл баримтлалыг дэмжиж, сургалтын өгөөж ажлын гүйцэтгэлд тодорхой хэмжээнд нөлөө үзүүлж байгааг харуулж байна.

Дүгнэж үзвэл, төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтаар эзэмшсэн мэдлэг чадвар нь ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахад хувь нэмэр оруулж, тэдний зан үйл, хандлагад илэрч байгаа боловч сургалтын үр нөлөөний цар хүрээ нь байгууллагын бодлого, дотоод зохион байгуулалт, удирдлагын дэмжлэг зэрэг институцийн хүчин зүйлсээс өндөр хэмжээгээр хамааралтай хэвээр байна. Иймээс сургалтын үр дүнг тогтвортой нэмэгдүүлэхийн тулд албан хаагчдын мэдлэгийг ашиглах нөхцөлийг бүрдүүлэх, гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх, байгууллагын соёлыг дэмжих бодлогын шинэчлэл хийх шаардлагатай байна.

Төрийн захиргааны албан хаагч мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөнөөр төрийн албан тушаал эрхлэх байдалд нь өөрчлөлт гарсан эсэхийг дүгнэж үзэхэд дараах үр дүн гарлаа.

Төрийн захиргааны албан хаагчид мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдан төгссөнөөр албан тушаал эрхлэх байдал тодорхой хэмжээгээр өөрчлөгдсөн нь судалгааны дүнгээс харагдаж байна.

Судалгаанд оролцогчдын 27.9 хувь нь шатлал ахисан, 6.4 хувь нь буурсан, шилжсэн эсвэл төрийн албанаас гарсан, харин 65.7 хувь нь огт өөрчлөлтгүй хэвээр байгаа нь төрийн албан хаагчид сургалтад хамрагдсан ч албан тушаал дэвших байдал шууд хангагддаггүй болохыг харуулж байна. Шатлан дэвшсэн албан хаагчдын 79.1 хувь нь төрийн захиргааны албан тушаалын ангилалд харьяалагдаж байгаа нь сургалт төрийн захиргааны албан хаагчдад илүү үр нөлөөтэй байгааг харуулж байна.

Судалгаагаар удирдах түвшний албан тушаалд томилогдохдоо шатлан суралцах зарчим хангалтгүй, зарим удирдах албан тушаалтнууд огт сургалтад хамрагдаагүй байдаг зэрэг хүндрэлүүд илэрсэн бөгөөд сургалтын үр дүн албан тушаалын өсөлтөд зарим талаар сул нөлөөтэй хэвээр байна. Мөн удирдах түвшний сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын ажлаас гарах

хувь өндөр байгаа нь байгууллагын бүтцийн өөрчлөлт, томилгоо зэрэг хүчин зүйлтэй холбоотой байна.

Нэгтгэн дүгнэвэл, шатлан дэвших зарчим бүрэн хэрэгжихгүй, шат алгасан суралцах байдал давамгайлж байгаа нь тогтолцооны сул талыг харуулж байна. Иймд шатлан дэвших тогтолцоог тууштай хэрэгжүүлэх, сургалтын агуулгыг практик хэрэглээнд нийцүүлэх, байгууллагын удирдлагын дэмжлэгийг нэмэгдүүлэх шаардлагатай байна.

Төрийн захиргааны албан хаагчдын хувьд албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлагыг хангах болон өмнөх шатлалын сургалтад илүүтэй хамрагдаж байгаа нь харагдаж байгаа ч системтэй суралцах байдал сул байна. Цаашид төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтад шатлан дэвшүүлэх бодлогыг эрчимжүүлэх, сургалтын үр дүнг бодит ажилд хэрэгжүүлэх механизмыг бэхжүүлэх, албан хаагчдын сургалтад хамрагдах идэвх, хүчин чармайлтыг нэмэгдүүлэх шаардлагатай юм.

Төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалт нь мэдлэг, ур чадварыг нэмэгдүүлэх, ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахад тодорхой эерэг үр дүн үзүүлж байгаа боловч үр дүнгийн түвшин нь байгууллагын дэмжлэг, ажлын орчин, удирдлагын манлайлал, сургалтын агуулга бодит ажилтай нийцсэн байдал зэрэг олон хүчин зүйлээс хамаарч байна.

Төрийн албан хаагчдын ихэнх нь тасралтгүй суралцах хэрэгцээтэй бөгөөд сургалтад хамрагдсанаар ерөнхий мэдлэгийн цар хүрээ тэлэх, ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг чадвар нэмэгдэх, шинэ мэдлэг эзэмших зэрэг эерэг өөрчлөлт гарч байгаа нь сургалтын ач холбогдлыг нотолж байна. Гэсэн хэдий ч сурсан мэдлэгийг ажилдаа хэрэглэхэд удирдлагын дэмжлэг сул, орчин нөхцөл бүрдээгүй, бодлого тогтворгүй зэрэг хүндрэлүүд байсаар байгаа нь сургалтын үр дүнг бууруулж байна.

Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын үр дүн нь зөвхөн сургалтын агуулга, зохион байгуулалтаас бус харин төрийн байгууллага, албан хаагч, сургалтын байгууллагын гурван талт хүчин зүйлсийн уялдаа холбооноос хамаарч байна. Төрийн албаны сонгон шалгаруулалтыг оновчтой болгох, албан хаагчид ёс суртахуун, үнэт зүйл, төрийн төлөө сэтгэл зүтгэлтэй байх нь сургалтын үр дүнг эерэг байлгах үндсэн нөхцөл болж байна.

Судалгаанаас үзэхэд нийгэм, улс төрийн хүчин зүйл карьер ахихад тодорхой хэмжээнд нөлөөлж байгаа ч энэ нь сургалтын бодит үр дүнг илэрхийлэх хангалттай шалгуур биш юм. Байгууллагын дэмжлэг, хамт олны харилцаа, ажлын орчин зэрэг хүчин зүйлс нь албан тушаал ахихад тодорхой нөлөө үзүүлдэг боловч нийт ажил эрхлэлтийн тогтвортой байдалд томоохон өөрчлөлт авчирч чадахгүй байна.

Иймд сургалтын үр дүнг сайжруулахын тулд сонгон шалгаруулалтын арга хэлбэрийг сайжруулах, сургалтын агуулгыг илүү практик, хэрэгцээтэй болгох, байгууллагын соёл, удирдлагын манлайллыг сайжруулах, шатлан дэвших зарчмыг тууштай хэрэгжүүлэх хүсэл эрмэлзлийг төрийн албаны бүх түвшинд төлөвшүүлэх шаардлагатай байна.

Судалгааны баг төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын үр дүнг хэмжиж тодорхойлох онол, үзэл баримтлал, судалгааны үр дүнд тулгуурлан цаашид төрийн албан хаагчдын сургалтын агуулга, үйл явц, үр дүнг сайжруулах чиглэлээр дараах саналыг дэвшүүлж байна. Үүнд:

Сургалтын бодлого, төлөвлөлтийг цаг үеийн хэрэгцээ шаардлага болон “Төрийн албан хаагчийн чадамжийн хүрээ”-нд нийцүүлэн сайжруулах. Төрийн албан тушаалд шатлан дэвшүүлэх тогтолцоо болон албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээнд нийцүүлэн “Төрийн албан хаагчийн чадамжийн хүрээ”-нд суурилсан сургалтын бодлогыг бүрэн шинэчлэх шаардлагатай байна. Энэ хүрээнд албан тушаал бүрд шаардагдах мэдлэг, ур чадвар, хандлагын түвшинг тодорхойлсон “сургалтын замын зураглал”-ыг боловсруулж, албан тушаалын шатлал бүрд заавал эзэмших чадамжийг тодорхой болгох нь зүйтэй. Энэ нь сургалтын агуулга, бодлого, хэрэгжилтийг нэгдсэн уялдаатай болгохоос гадна сургалтын агуулгын давхардал, хийдлийг системтэйгээр арилгах үндэс суурь болно.

Сургалтын хэрэгцээг байгууллага болон албан хаагчийн түвшинд уялдуулах замаар бодит шаардлага дээр суурилсан төлөвлөлт хийх шаардлагатай. Ингэснээр зорилго чиглэлтэй сургалтад хамрагдалтын тоо, хувь өсөж мэргэшүүлэх сургалтын үр дүн, чанар дээшилнэ. Мөн удирдах албан тушаалтнуудыг хууль тогтоомжийн дагуу холбогдох сургалтад бүрэн хамруулах, сургалтын үр дүнгийн хэрэгжилт, хяналтын механизмыг боловсронгуй болгох нь чухал байна.

Дээрх ажлуудыг хэрэгжүүлэхийн тулд төрийн албаны хүний нөөцийн төлөвлөгөө, ялангуяа албан тушаалын өсөлт хөгжлийн төлөвлөгөөнд нийцүүлэн төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөг урт болон дунд хугацаанд бодитой хэрэгжихүйцээр боловсруулж, сургалтын зардал, төсөв хөрөнгийг салбар, байгууллагын хэмжээнд тооцож төлөвлөх нь чухал байна.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр, агуулгыг уламжлалт хэв загвараас зайлсхийж бодит практикт тулгамдсан асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглүүлэн шинэчлэн боловсруулах. Сургалтын агуулгыг орчин үеийн төрийн албаны шинэчлэл, хүний нөөцийн бодлого, төлөвлөлт, албан

тушаалд тавигдах мэдлэг чадварын хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлж, бодит үйл ажиллагаанд суурилсан практик кейс, дадлагажуулах арга, бодлогын шинжилгээ, бодит асуудал шийдвэрлэх сургалт зэрэг хэлбэрт шилжүүлэх нь зохимжтой. Онолын мэдлэг мэдээллийг багасгаж, хэрэглээнд тулгуурласан сургалтын хөтөлбөрүүдийг түлхүү хөгжүүлснээр сургалтын үр дүн бодитоор нэмэгдэх нөхцөл бүрдэхээр байна.

Төрийн захиргааны байгууллагуудын чиг үүрэг, салбарын онцлогт нийцсэн сургалтын модуль хөтөлбөр нэвтрүүлэх нь сургалтын чанар, хэрэглээний үр дүнг сайжруулах үндэс болж чадна. Ингэснээр нэг загварт баригддаг, нийтлэг нэг ижил хөтөлбөрөөс салбарын онцлогт нийцсэн, зорилтот бүлэгт чиглэсэн сургалтын шинэ бүтэц бүрдэх боломжтой юм.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын хэлбэрийг өргөжүүлэх, дижитал хэлбэрт эрчимтэй шилжүүлэх. Төрийн албан хаагчдын суралцах хэв маяг болон сургалтын практик хэрэглээний үр дүнг харгалзан “*танхим болон цахим сургалтын хосолсон хэлбэр*”-ийг тууштай нэвтрүүлж хэрэглэх нь зүйтэй байна. Судалгаанд оролцогчдын 50.3 хувь нь энэ хэлбэрийг илүүд үзсэн нь сургалтын хүртээмж, үр дүн нэмэгдэх боломжтойг харуулж байна.

Орон нутгийн албан хаагчдын сургалтын чанарыг сайжруулахын тулд сургалтын дэд бүтцийг шинэчлэх, цахим сургалтын контент боловсруулах, өргөжүүлэх, хиймэл оюун болон өгөгдөлд суурилсан сургалтын дижиталчлал нэвтрүүлэх зэрэг ажлыг үе шаттай хэрэгжүүлэх шаардлагатай байна. Ингэснээр төвлөрсөн сургалтын зардал, ачаалал багасаж, сургалтын тэгш хүртээмж бодитоор нэмэгдэнэ.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын үр дүнгийн үнэлгээ, хяналтын цогц загварыг өөрийн орны онцлогт нийцүүлэн боловсруулж хэрэгжүүлэх. Сургалтын үр дүн, үр нөлөөг системтэй үнэлэх зорилгоор Киркпатрик, Филлипс болон Болдуин–Форд зэрэг олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн арга зүйн нийлмэл загварт тулгуурласан “*Төрийн албан хаагчийн сургалтын нэгдсэн үнэлгээний систем*” бий болгон хөгжүүлэх шаардлагатай байна. Судалгааны баг дээрх эрдэмтдийн боловсруулсан үзэл баримтлал, загварыг ашигласан бөгөөд судалгаагаар энэхүү онолын чиг хандлагатай нийцсэн үр дүн гарсан тул энэхүү загварыг өөрийн орны онцлогт нийцүүлэн хөгжүүлэх боломжтой гэж үзлээ. Энэ загвар нь сургалтын сэтгэл ханамж, мэдлэг эзэмших байдал, мэдлэг чадварын практик хэрэглээ, байгууллагын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөллийг шинжлэх ухааны үндэслэлтэйгээр тодорхойлох боломж олгодог.

Ийнхүү төрийн албан хаагчийн сургалтын үр дүнг байгууллагын гүйцэтгэлийн үнэлгээ, хүний нөөцийн бодлого болон шатлан дэвших шийдвэртэй уялдуулах, сургалтын үр дүнгийн урамшууллын тогтолцоо бий

болгосноор албан хаагчдын суралцах сонирхол, идэвх эрс нэмэгдэнэ гэж үзэж байна.

Сургалтын үр нөлөөг нэмэгдүүлэх байгууллагын дэмжлэг, хамтын ажиллагааны бүтэц, зохион байгуулалтын уялдааг хангах. Сургалтын үр нөлөө нь ажлын байран дахь орчин нөхцөл, удирдлагын дэмжлэгтэй шууд хамааралтай тул байгууллагын дэмжлэг үзүүлэх тогтолцоог стандартчилах шаардлагатай. Үүнд, төрийн захиргааны байгууллагын шууд удирдлагын зүгээс сургалтын дараах даалгавар өгөх, хувийн хөгжлийн төлөвлөгөөг жил бүр шинэчлэх, сургалтын хэрэглээний тайлан гаргуулах зэрэг арга хэмжээ авч хэрэгжүүлэх шаардлагатай байна.

Манай орны нөхцөлд төрийн албаны бодлого, дүрэм журам, тогтолцооны тогтвортой байдлыг хангаж, бодлого, дүрэм журмын огцом өөрчлөлтөөс үүдэх эрсдэлийг бууруулах шаардлагатай. Мөн албан хаагчид сургалтаар эзэмшсэн мэдлэгээ ажлын байрандаа хэрэгжүүлэх боломжийг нэмэгдүүлэх үүднээс байгууллагын олон төрлийн чиг үүрэг бүхий мэргэжилтнүүд нийлж нэг зорилгын төлөө хамтран ажиллах бүтэц бүхий багийн ажил, инновацын төслүүд, шинэ санаачилга, төслийн удирдлагын орчин зэргийг өргөн нэвтрүүлэх нь зүйтэй байна.

Цаашид төрийн албан хаагчийн албан тушаалын эрхлэлт, сургалтад хамрагдсан байдал, мэдлэг чадварын үнэлгээ, ажлын гүйцэтгэлийн үр дүн, шагнал урамшуулал, шийтгэл, хууль дүрэм сахих байдал зэрэг албан тушаал ахин дэвшихэд харгалзах шалгуур үзүүлэлт бүхий үндэсний мэдээллийн нэгдсэн сангийн тогтолцоог бүрдүүлж нэвтрүүлэх.

Сургалтын үр дүнг ажил эрхлэлт ба шатлан дэвших тогтолцоотой уялдуулан мөшгөх судалгааг тогтмолжуулж, мерит зарчимд тулгуурласан томилгоог бэхжүүлэн шатлан суралцах зарчмыг (анх–давтан–ахлах–эрхэлсэн–тэргүүн) тууштай хэрэгжүүлэх, байгууллагын бодит хэрэгцээтэй нийцсэн хөтөлбөрөөр танхим–цахим хосолсон хэлбэрийг өргөжүүлэн зохион байгуулах, сургалтаар эзэмшсэн мэдлэгийн ажлын байран дахь хэрэглээг дэмжих орчныг (удирдлагын дэмжлэг, тогтвортой бодлого, үнэлгээ–хяналт, урамшуулал) салбар, байгууллагын түвшинд бүрдүүлэх нь зүйтэй.

Монгол хэл дээрх эх сурвалж:

- Байгал Д., Баянмөнх М., Эрдэнэчимэг Ч., Энхмандах Ц., Мөнхнаран С., Наранцэцэг С. нар. (2019). *Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн судалгаа*. Улаанбаатар: Удирдлагын академи.
- Байгал Д., Цэдэв Д., (2019). *Төрийн албан хаагчдыг сургаж бэлтгэдэг гадаад орнуудын туршлага, сургамж, “Төрийн удирдлага” онол, арга зүйн сэтгүүл, №08*
- Байгал Д., Цэдэв Д., (2019). *Төрийн албаны сургалтын бодлого, тогтолцоо, хандлага, “Төрийн удирдлага” онол, арга зүйн сэтгүүл, №08*
- Байгал, Д., Цэдэв. Д., нар (2023), *Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтийн судалгаа* (Төрийн албаны тухай хуулийн дагуу)-ны тайлан
- Баянмөнх, М., Цэдэв, Д., Эрдэнэчимэг, Ч. (2023). *Төрийн албаны чадахуйн зарчмын хэрэгжилтэд хийсэн шинжилгээ: томилгооны жишээн дээр судалгаа*. Удирдлагын академи, Улаанбаатар.
- Монгол Улсын хууль. (1994.12.30). *Төрийн албаны тухай*.
- Нарантуяа Ж., Данаасүрэн В., Бямбасүрэн П., (2021), *Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөрт хийсэн шинжилгээ*. Судалгааны тайлан
- Пүрэвдагва Х., Батхүрэл Г. (2015). *Хүний нөөцийн менежмент*. Улаанбаатар.
- Төрийн албаны зөвлөл. (2020). *Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар.
- Төрийн албаны зөвлөл. (2021). *Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2020 оны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар.
- Төрийн албаны зөвлөл. (2022). *Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2021 оны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар.
- Төрийн албаны зөвлөл. (2023). *Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2022 оны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар.
- Төрийн албаны зөвлөл. (2024). *Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2023 оны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар.

Төрийн албаны зөвлөл. (2025). *Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2024 оны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар.

Цэдэв, Д. (1999). *Төрийн албаны сургалтын бодлого, стратеги*. Менежер сэтгүүл, №4.

Цэдэв, Д. (2000). *Европын зарим орнуудын удирдах ажилтны сургалт ба Удирдлагын академийн үйл ажиллагаа*. Менежер №1 /6/.

Англи хэл дээрх сурвалж:

Armstrong, M., (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Benos, N., & Zotou, S. (2013). *Education and Economic Growth: A MetaRegression Analysis*. MPRA Paper No. 46143.

Bhatti, M. A., & Kaur, S. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 656–672.

Burton–Jones, A., & Spender, J.–C. (Eds.). (2011). *Oxford Handbook of Human Capital*. Oxford University Press.

Chen, X., Li, Y., & Wang, Z. (2021). Training and motivation among public servants: The role of satisfaction and effectiveness. [Journal name, volume(issue), pages].

Chen, C.–A., Hsieh, C.–W., & Chen, D.–Y. (2021). Can training enhance public employees' public service motivation? *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 5–22.

CIPD. (2017). *Human Capital Theory – Technical Report*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Getahun, B. L., & Yohannes, M. (2025). The effect of training on employees' work performance in civil service organizations. *Journal of Management and Business Education*, 8(1), 1–15.

Getahun, T. (2025). Evaluating training outcomes using Kirkpatrick's model: Implications for employee behavior and performance. [Journal name, volume(issue), pages].

- Goldin, C., & Katz, L. F. (2023). *The Incubator of Human Capital: The NBER and the Rise of the Human Capital Paradigm*. Harvard University & NBER.
- Hoffman–Miller, P. (2024). *Expectancy Theory*. EBSCO Research Starters.
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., et al. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102.
- Le, H., Nguyen, T., & Pham, Q. (2025). Determinants of training policy implementation for civil servants in Vietnam. [Journal name, volume(issue), pages].
- Le, V. T. P., et al. (2025). The factors affecting the implementation of training and fostering policies for civil servants: A governance context. *Journal of Governance & Regulation*, 14(1), 182–193.
- Liu, P. (2024). Skinner’s Reinforcement Theory: Its Application to Teaching and Learning in Education. *Higher Education of Social Science*, 27(2), 91–96.
- Nor, A. (2025). The mediating role of performance in the relationship between training and public service effectiveness: Evidence from PLS–SEM analysis. [Journal name, volume(issue), pages].
- Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: The mediating role of civil servants’ performance. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2466788.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Pham, N., Segers, M., & Gijssels, W. (2010). Understanding training transfer effects from a motivational perspective: A test of MBA programmes. *Business Leadership Review*, 7(3), 1–25.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.

- Seliti, O., et al. (2025). Influence of training on employee performance in African public sector organizations: A systematic review. *Journal of Management World*, 3, 96–111.
- Seliti, M., et al. (2025). Training and employee performance in African public sector: A systematic review. [Journal name, volume(issue), pages].
- Shani Jay, (2023), Measuring Training Effectiveness: A Practical Guide, <https://www.aihr.com/blog/measuring-training-effectiveness/> (үзсэн 2025.02.20)
- Skinner, B.F. (1963). Operant Behavior. *American Psychologist*, 18(8), 503–515.
- Skinner, B.F. (1969). Contingencies of Reinforcement. B.F. Skinner Foundation.
- Subedi, B. S. (2004). Emerging trends of research on transfer of learning. *International Education Journal*, 5(4), 591–599.
- Sutton, J. (2024). Victor Vroom’s Expectancy Theory of Motivation. [PositivePsychology.com](https://www.positivepsychology.com).
- Tan, E. (2014). Human Capital Theory: A Holistic Criticism. *Review of Educational Research*, 84(3), 411–445.
- Tumendemberel, T. (2014). Factors affecting the transfer of training among civil servants: The case of Mongolia. *GSPA Journal*, 4, 55–72.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley & Sons.



Удирдлагын академи,
Удирдлагын академийн гудамж - 100
Стадион Оргил -3, Хан-Уул дүүрэг, Улаанбаатар хот 17012

Судалгаа, эрдэм шинжилгээний алба
Утас: 70132135
Цахим шуудан: researchcenter@naog.gov.mn
Цахим хаяг: www.naog.gov.mn