



УДИРДЛАГЫН  
АКАДЕМИ

**ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН  
СУРГАЛТЫН ТОГТОЛЦООНЫ  
ХЭРЭГЖИЛТИЙН СУДАЛГАА (ТӨРИЙН  
АЛБАНЫ ТУХАЙ ХУУЛИЙН ДАГУУ)**

СУДАЛГААНЫ ТАЙЛАН

039

Улаанбаатар хот  
2023 он

# ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН СУРГАЛТЫН ТОГТОЛЦООНЫ ХЭРЭГЖИЛТИЙН СУДАЛГАА (ТӨРИЙН АЛБАНЫ ТУХАЙ ХУУЛИЙН ДАГУУ)

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

## СУДАЛГААНЫ БАГ

### Удирдагч

Доржийн Байгал, доктор, профессор  
*Удирдлагын академийн Төрийн албаны сургуулийн захирал*

### Судлаачид

Дамирангийн Цэдэв, доктор, профессор  
*Удирдлагын академийн Төрийн захиргааны тэнхимийн профессор*  
Цэнддаваагийн Амартөгс, магистр  
*Төрийн албаны зөвлөлийн гишүүн*  
Уртнасангийн Батцэрэн, доктор, дэд профессор  
*Удирдлагын академийн Төрийн албаны сургуулийн сургалтын менежер*  
Маруушийн Элбэгсайхан, магистр  
*Удирдлагын академийн Захиалгат судалгааны ажилтан*

"Адмон принт" ХХК-д хэвлэв.

## АГУУЛГА

ТОВЧИЛСОН ҮГСИЙН ЖАГСААЛТ.....	V
ХҮСНЭГГИЙН ЖАГСААЛТ.....	VI
ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ .....	VIII
ӨМНӨХ ҮГ .....	XI

НЭГДҮГЭЭР БҮЛЭГ. УДИРТГАЛ.....	1
1.1. Судалгааны асуудал .....	1
1.2. Судалгааны асуулт.....	4
1.3. Судалгааны зорилго, зорилт.....	4

ХОЁРДУГААР БҮЛЭГ. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ.....	5
2.1. Төрийн албаны сургалтын тогтолцооны тухай тойм .....	5
2.2. Төрийн албан хаагчийн сургалттай холбогдох судалгааны тойм.....	9
2.3. Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ.....	17

ГУРАВДУГААР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ .....	19
3.1. Судалгааны өгөгдлийн эх сурвалж.....	19
3.2. Өгөгдөл цуглуулах арга.....	19
3.3. Судалгааны эх олонлог, түүвэр бүрдүүлэлт .....	20
3.4. Судалгааны өгөгдөл, мэдээллийг боловсруулах.....	22

ДӨРӨВДҮГЭЭР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ ӨГӨГДЛИЙН БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭ .....	24
4.1. Төрийн албаны сургалтын бодлого, эрх зүйн орчин .....	24
4.2. Төрийн албаны сургалтын төрөл, хэлбэр .....	27
4.3. Сургалтын агуулга, хөтөлбөр.....	30
4.4. Сургалтын зохион байгуулалт.....	41
4.5. Сургалтын санхүүжилт .....	62
4.6. Сургалтын үр дүн .....	67
4.6.1. Суралцагчдын сэтгэл ханамж.....	67
4.6.2. Суралцсан байдал, дүн .....	76
4.6.3. Сургалтын дараах суралцагчдын ажил эрхлэлт.....	84

ТАВДУГААР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ ДҮГНЭЛТ, ЗӨВЛӨМЖ.....	88
5.1. Сургалтын эрх зүйн зохицуулалт, орчны нөлөөлөл .....	88
5.2. Сургалтын зохион байгуулалтын талаар.....	89
5.3. Сургалтын агуулга, хөтөлбөрийн талаар.....	92
5.4. Сургалтын санхүүжилтийн талаар.....	94



5.5. Суралцагчдын сэтгэл ханамжийн талаар .....	94
5.6. Суралцсан байдлын талаар .....	95
5.7. Сургалтын дараах нөхцөл байдал .....	95
5.8. Судалгаанаас гарсан зөвлөмж .....	96
<b>ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ .....</b>	<b>100</b>

## ТОВЧИЛСОН ҮГСИЙН ЖАГСААЛТ

АНУ	Америкийн нэгдсэн улс
АТГ	Авлигатай тэмцэх газар
БОАЖЯ	Байгаль орчин, аялал жуулчлалын яам
БХБЯ	Барилга, хот байгуулалтын яам
БХЯ	Батлан хамгаалах яам
БШУЯ	Боловсрол, шинжлэх ухааны яам
ГХЯ	Гадаад харилцааны яам
ЕТГ	Ерөнхийлөгчийн Тамгын газар
ЗГ	Засгийн газар
ЗГХЭГ	Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар
ЗДТГ	Засаг даргын Тамгын газар
ЗТХЯ	Зам, тээврийн хөгжлийн яам
ИТХ	Иргэдийн төлөөлөгчдийн Хурал
МБ	Монгол банк
НБД	Нарийн бичгийн дарга
НҮБХХ	Нэгдсэн Үндэсний Байгууллагын Хөгжлийн Хөтөлбөр
СЕХ	Сонгуулийн ерөнхий хороо
СЗХ	Санхүүгийн зохицуулах хороо
СоЯ	Соёлын яам
СЯ	Сангийн яам
ТАЗ	Төрийн албаны зөвлөл
ТАХ	Төрийн албан хаагч
ТЗУХИ	Төрийн захиргаа, удирдлагын хөгжлийн институт
ТЭЗҮ	Техник, эдийн засгийн үндэслэл
УИХТГ	Улсын Их Хурлын Тамгын газар
УУХҮЯ	Уул уурхай, хүнд үйлдвэрийн яам
ҮАГ	Үндэсний аудитын газар
ҮСХ	Үндэсний статистикийн хороо
ХЗДХЯ	Хууль зүй, дотоод хэргийн яам
ХНХЯ	Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яам
ХХААХҮЯ	Хүнс, хөдөө аж ахуй, хөнгөн үйлдвэрийн яам
ХЭҮК	Хүний эрхийн үндэсний комисс
ЦХХХЯ	Цахим хөгжил, харилцаа холбооны яам
ЭЗХЯ	Эдийн засаг, хөгжлийн яам
ЭМЯ	Эрүүл мэндийн яам
ЭХЯ	Эрчим хүчний яам



## ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. Төрийн албаны сургалтын талаарх хууль, эрх зүйн зохицуулалт, 1990-2019 оноор .....	10
Хүснэгт 2. Өгөгдөл цуглуулах арга .....	19
Хүснэгт 3. Судалгааны асуулгын түүврийн хэмжээ .....	20
Хүснэгт 4. Ярилцлагын түүвэр .....	21
Хүснэгт 5. 1994, 2002 оны Төрийн албаны тухай хуульд тусгагдсан сургалттай холбоотой заалтын харьцуулалт .....	24
Хүснэгт 6. Төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчдын чиглүүлэх богино хугацааны сургалт .....	33
Хүснэгт 7. Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчдын мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтын төлөвлөгөө .....	33
Хүснэгт 8. Чиглүүлэх богино хугацааны сургалт .....	34
Хүснэгт 9. Мэргэшүүлэх багц сургалтын хөтөлбөр .....	37
Хүснэгт 10. Тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтын төлөвлөгөөнд тусгагдсан хичээлүүдийн харьцуулалт .....	39
Хүснэгт 11. Тэргүүн түшмэлийн сургалтад суралцагчид (2019) .....	41
Хүснэгт 12. Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад суралцагчид (2019) .....	41
Хүснэгт 13. Мэргэшүүлэх сургалтуудад суралцсан албан хаагчдын тоог 2022 оны байдлаарх ТАХ-ийн тоотой харьцуулсан байдал .....	46
Хүснэгт 14. Яамдын батлагдсан орон тоо ба сургалтад элссэн, төгссөн албан хаагчдын тоо, 2019-2023.7-р сар .....	48
Хүснэгт 15. Яамдын бүтцийн нэгжийн тоо, мэргэшүүлэх сургалтад суралцагчдын тоо .....	49
Хүснэгт 16. Мэргэшүүлэх багц болон мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын тоо, төрийн байгууллагын төрөл, 2019-2023.7-р сар .....	55
Хүснэгт 17. Гурван төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан албан хаагчийн тоо .....	57
Хүснэгт 18. Хоёр төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан албан хаагчийн тоо .....	58
Хүснэгт 19. Мэргэшүүлэх сургалтуудаас зөвхөн нэг төрлийн сургалтад хамрагдсан албан хаагчийн тоо .....	59

Хүснэгт 20. Төрийн албан хаагчид сургалтад хамрагдахад тулгарч буй бэрхшээлүүд .....	59
Хүснэгт 21. Сургалтын үргэлжлэх хугацаа .....	61
Хүснэгт 22. Төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчийг мэргэшүүлэх сургалтын суралцагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээний дундаж үзүүлэлт, 2020-2023 оноор .....	69
Хүснэгт 23. Ахлах түшмэлийн сургалтад хамрагдагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээний дундаж үзүүлэлт .....	70
Хүснэгт 24. Ахлах түшмэлийн сургалтад 2020-2023 онд сурсан суралцагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн хичээл тус бүрийн үнэлгээний дундаж үзүүлэлт .....	72
Хүснэгт 25. Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээний дундаж үзүүлэлт .....	73
Хүснэгт 26. Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээний дундаж үзүүлэлт .....	74
Хүснэгт 27. Төгсөлтийн шалгалтын дүнгийн үзүүлэлт, сургалтын төрөл, оноор .....	76
Хүснэгт 28. Суралцагчдын голч дүн, сургалтын төрөл, хэлбэрээр, оноор .....	80
Хүснэгт 29. Сургалтын төрөл ба төгсөгчдийн сэтгэл ханамж .....	83



## ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. Төрийн албан хаагчдын сургалтын төлөв .....	3
Зураг 2. Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ.....	18
Зураг 3. Төгсөгчдийн суралцсан сургалтын төрөл.....	22
Зураг 4. Төрийн албаны сургалтын төрөл, хэлбэр .....	30
Зураг 5. Суралцагчдын тоо (2019-2023.7-р сар) .....	44
Зураг 6. Мэргэшүүлэх сургалтад суралцагчдын нийт тоо (2019-2023.7 сар) .....	45
Зураг 7. Мэргэшүүлэх багц болон дунд хугацааны сургалтад яамдаас суралцагчид (2019-2023.7-р сар).....	47
Зураг 8. Яамдаас элссэн, төгссөн, сурч буй албан хаагчдын тоо, 2019-2023.7-р сар .....	48
Зураг 9. Засгийн газрын агентлагуудаас суралцсан нийт төрийн албан хаагчдын тоо .....	51
Зураг 10. Төрийн дээд шатны байгууллагын албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан байдал, 2019-2023.7-р сар.....	52
Зураг 11. Аймгуудаас мэргэшүүлэх багц болон дунд хугацааны сургалтад суралцагчид (2019-2023.7-р сар) .....	53
Зураг 12. Суралцагчдын тоо, байршлаар (2019-2023.7-р сар) .....	54
Зураг 13. Судалгаанд хамрагдсан төгсөгчдийн суралцсан сургалтын төрөл.....	56
Зураг 14. Сургалтад хамрагдах явцад байгууллагаас үзүүлэх нөлөөлөл .....	56
Зураг 15. Мэргэшүүлэх сургалтад суралцагчдын төлбөрийн хэлбэр .....	63
Зураг 16. Мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад 2020-2023 онд суралцагчдын төлбөрийн хэлбэр.....	64
Зураг 17. Мэргэшүүлэх багц сургалтад 2019-2023 онд суралцагчдын төлбөрийн хэлбэр .....	65
Зураг 18. Удирдлагын академийн сүүлийн 7 жилийн орлого бүрдүүлэлтийн хувь, оноор .....	66
Зураг 19. Суралцагчдын сэтгэл ханамж, сургалтын төрлөөр, 2020-2023 он .....	68
Зураг 20. Төгсөлтийн шалгалтын дүнгийн үзүүлэлт, сургалтын төрлөөр, хувиар .....	78
Зураг 21. Төгсөлтийн шалгалтын дүнгийн тархалт, сургалтын төрлөөр, хувиар .....	79



Зураг 22. Суралцагчдын голч дүнгийн тархалт, сургалтын төрөл, хэлбэрээр, 2020-2023 оноор.....	81
Зураг 23. Сургалтад хамрагдсанаар ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд нөлөөлсөн эсэх .....	82
Зураг 24. Мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан боловч төрийн албанд ажиллахгүй байгаа төгсөгчдийн хувь .....	85
Зураг 25. Ажил, албан тушаал эрхлэлтэд гарсан өөрчлөлт .....	86



## ӨМНӨХ ҮГ

“Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтийн судалгаа (Төрийн албаны тухай хуулийн дагуу)” сэдэвт судалгааны үр дүн, тайланг уншигч танаа толилуулж байна.

Монгол Улсын “Төрийн албаны тухай хууль”-ийн шинэчилсэн найруулгыг 2017 оны 12 дугаар сарын 07-ны өдөр УИХ-аас баталснаар төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо үндсээрээ өөрчлөгдөн 2019 оны 01 дүгээр сарын 01-ний өдрөөс хэрэгжиж эхэлсэн. Энэ хуулиар төрийн алба нь мэргэшсэн тогтвортой байх, төрийн албан хаагч шатлан дэвшиж ажилладаг, тасралтгүй суралцаж байх чадахуйн (мерит) зарчимд суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоотой байхаар тогтоосон. Төрийн албан хаагчийн сургалт нь нэгдсэн бодлоготой, төвлөрсөн зохион байгуулалттай байхаар хуульчилж иргэн төрийн албанд томилогдсоны дараа богино болон дунд хугацааны сургалтад тасралтгүй хамрагдаж байх, тодорхой албан тушаалд томилогдон ажиллахын тулд мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж байх тогтолцоог тодорхойлсон.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо нь түүнийг бүрдүүлэгч олон тооны элементүүд (сургалтын агуулга, хөтөлбөр, сургалтын байгууллага, багш, суралцагч, сургалтын санхүүжилт, зохион байгуулалт, үр дүн гэх мэт)-ийн харилцан уялдаа, нийцэлтэй байдлаас хамааран хэрэгждэг. Төрийн албан хаагчийн сургалтын шинэ тогтолцооны хэрэгжилтийн байдлыг судалж тодорхойлсноор сургалтын ололт амжилт, доголдол асуудлыг бүхэлд нь илрүүлж нотолгоонд суурилж сайжруулах хэрэгцээ, шаардлагыг бий болгож байгаа юм. Энэ үүднээс энэхүү судалгааг дараах чиглэлээр хийж нэгдсэн дүгнэлт, зөвлөмжийг боловсруулж гаргалаа. Үүнд:

- Сургалтын эрх зүйн зохицуулалт, орчны нөлөөлөл
- Сургалтын зохион байгуулалтын талаар
- Сургалтын агуулга, хөтөлбөрийн талаар
- Сургалтын санхүүжилтийн талаар
- Суралцагчдын сэтгэл ханамжийн талаар
- Суралцсан байдлын талаар
- Сургалтын дараах нөхцөл байдал

Судалгаанд 16 яам, Засгийн газрын 39 агентлаг, төрийн байгууллагууд, 21 аймаг, нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газар, ИТХ-ын ажлын алба, нийт 119 байгууллагыг хамруулан төрийн албан хаагчийн хүний нөөцийн нэгдсэн мэдээллийн сан болон төрийн албан хаагчийн сургалтын талаарх холбогдох баримт материалд тулгуурлан дүн шинжилгээ хийлээ. Сургалтад бүртгэгдэн суралцсан арван мянга орчим төрийн албан хаагчдаас сургалтын төрөл бүрээр түүврийн хэмжээг бүрдүүлж судалгааны асуулгад хамруулж төрийн байгууллагын сургалт хариуцсан удирдлага, мэргэжилтнүүдийн боломжит түүврийг ашиглан төрийн албан хаагчтай ганцаарчилсан ярилцлагыг зохион байгуулж шаардлагатай өгөгдөл мэдээллийг цуглуулж боловсруулалт хийлээ.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтийн талаар хийсэн судалгааны үр дүнг тусгасан манай багийн энэхүү тайлан нь эрдэмтэд, судлаачдад судалгааны эх сурвалж, багш, суралцагчдад сургалтын хэрэглэгдэхүүн, төрийн албан хаагчид, шийдвэр гаргагчдад санаа авч ажил хэрэгтээ ашиглах гарын авлага болно гэж найдаж байна.

Энэхүү судалгааны ажлыг гүйцэтгэхэд дэмжлэг үзүүлсэн Удирдлагын академийн захиргаа, судалгааны бүх шатны хэлэлцүүлэгт оролцож санал, бодлоо илэрхийлсэн эрдэмтэн судлаачид, профессор, багш нар, төрийн албан хаагчид, судалгааны үр дүнг шүүн хэлэлцэж үнэ цэнтэй санал зөвлөмж өгсөн Академийн Эрдмийн зөвлөлийн гишүүд, шаардлагатай өгөгдөл, мэдээллийг цуглуулахад тусалж дэмжсэн болон асуулга, ярилцлагад идэвхтэй оролцсон төрийн албан хаагчдад судалгааны багийнхны өмнөөс чин сэтгэлийн талархал илэрхийлье.

Судалгааны багийн удирдагч,  
доктор, профессор Д.Байгал

# НЭГДҮГЭЭР БҮЛЭГ. УДИРТГАЛ

## 1.1. Судалгааны асуудал

Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хууль 2017 онд шинэчлэгдэн батлагдаж төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо үндсээрээ өөрчлөгдөн 2019 оноос хэрэгжиж эхэлсэн. Иргэнийг төрийн албан тушаалд томилогдсоноос эхлэн богино болон дунд хугацааны сургалтад тогтмол хамруулж байх, төрийн тодорхой албан тушаалд шатлан дэвших зарчмын дагуу томилогдохын өмнө тусгайлсан сургалтад хамрагдаж төгссөн байх шаардлагыг хуулиар тогтоож өгсөн юм.

Төрийн албаны тухай хуулийн 29.1-д “иргэнийг төрийн албан тушаалд томилсны дараа богино болон дунд хугацааны сургалтад хамруулна”, 23 дугаар зүйлийн 2-т заасны дагуу тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд томилогдохын тулд ажилласан жилийн шаардлагаас гадна мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж, төгссөн байх тусгай шаардлага тавигдсан. Төрийн албаны тухай хуульд заасан эдгээр сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг тухайн албан тушаалын онцлог, хариуцсан ажил, гүйцэтгэх чиг үүргийг харгалзан Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дарга, Төрийн албаны зөвлөлийн даргын хамтарсан 37/33 тоот тушаалаар 2019 онд тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх 3 түвшний сургалттай байхаар баталсан. Төрийн албан хаагчийн богино болон дунд хугацааны мэргэшүүлэх сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг төрийн албаны төв байгууллагын саналыг үндэслэн Засгийн газар тодорхойлно гэж хуулийн 29.3-т заасныг үндэслэн Засгийн газрын 2019 оны 299 дүгээр тогтоолоор батлан гаргасан. Эдгээр сургалтыг Засгийн газрын харьяа Төрийн албаны сургалтын байгууллага хариуцан зохион байгуулна хэмээн Төрийн албаны тухай хуулийн 24.2, 29.2-т тус тус заасан бөгөөд хуулийн 64.3-т Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дэргэд төрийн албан хаагчийг сургах, давтан сургах, төрийн албаны хүний нөөцийн менежментийн талаар судалгаа, шинжилгээ хийх, энэ талаар бодлого боловсруулагчид мэргэжил, арга зүйн зөвлөгөө өгөх үндсэн үүрэг бүхий Засгийн газрын харьяа төрийн албаны сургалтын байгууллага ажиллана гэж тусгайлан заасан юм.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын талаарх хууль тогтоомжид заасны дагуу иргэн төрийн албан тушаалд анх томилогдмогц 40 цагийн чиглүүлэх сургалтад, 1 жил хүртэлх хугацаанд ажиллаад мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад, ажиллах явцдаа 3 жил тутамд мэргэшүүлэх давтан сургалтад, түүнчлэн цаг

үеийн хэрэгцээ, шаардлагаар богино хугацааны зорилтот сургалтад тухай бүр нь хамрагдах, төрийн албан тушаалын ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд томилогдоход мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан байх гэсэн долоон төрлийн сургалтад суралцах шаардлага тавигдсан.

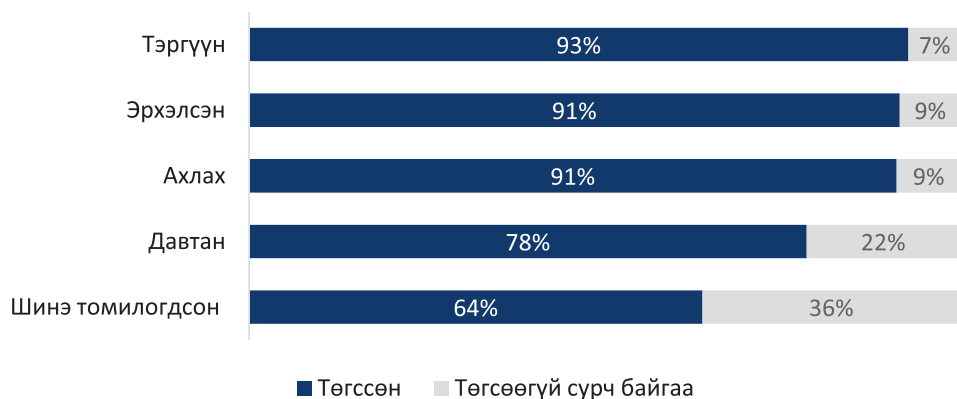
2017 онд шинэчлэн батлагдсан Төрийн албаны тухай хуулиар төрийн албан хаагчийн сургалт нь нэгдсэн бодлого, төвлөрсөн зохион байгуулалт бүхий төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын мерит зарчимд суурилсан карьерын тогтолцоотой байхаар тогтоож өгсөн юм.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын шинэ тогтолцооны дагуу сургалтын агуулга, хөтөлбөр хуульд зааснаар батлагдаж түүнд нийцүүлэн төрийн албаны сургалтын байгууллага болох Удирдлагын академийн статус, чиг үүрэгт зохих өөрчлөлтүүд орж сургалтыг зохион байгуулж явуулах бэлтгэл ажлыг 2019 онд багтаан хийсэн байна. Бэлтгэл ажлын хүрээнд сургалтын төрөл тус бүрд сургалтын төлөвлөгөөг боловсруулан гаргаж, сургалтын төрөл, түвшин бүрд ялгамжтайгаар хичээлийн хөтөлбөр, сургалтын хэрэглэгдэхүүн, гарын авлага материалыг боловсруулан гаргажээ. 2019 оноос тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх сургалтуудыг, 2020 оноос мэргэшүүлэх дунд хугацааны болон чиглүүлэх богино хугацааны сургалтуудыг төрийн байгууллагуудаас захиалга авсны үндсэн дээр явуулж эхэлсэн байна. Гэвч сургалтыг 2020 оноос төлөвлөсний дагуу зохион байгуулж эхэлсэн хэдий ч 2020 оны 11 дүгээр сараас Ковид-19 цар тахлын улмаас танхимын сургалтыг бүрэн зогсоох асуудал гарч байжээ.

2023 оны 01 дүгээр сарын 31-ний өдрийн байдлаар нийт 8922 төрийн албан хаагч мэргэшүүлэх дунд хугацааны болон багц сургалтад элсэн суралцсан байна. Үүнээс 7475 төрийн албан хаагч буюу 84 хувь нь сургалтдаа хамрагдаж төгссөн бол 16 хувь буюу 1447 төрийн албан хаагч суралцаж төгсөөгүй байна (Зураг 1).

Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо нь түүнийг бүрдүүлэгч олон тооны элементүүд (сургалтын агуулга, хөтөлбөр, сургалтын байгууллага, багш, суралцагч, сургалтын санхүүжилт, зохион байгуулалт, үр дүн гэх мэт)-ийн харилцан уялдаа, нийцэлтэй байдлаас хамааран хэрэгждэг. Төрийн албан хаагчийн сургалтын шинэ тогтолцоо хэрэгжиж эхлээд 4 жил болж байгаа учир энэхүү харилцан хамаарал бүхий элементүүд ямар нөхцөл байдлаас хамаарч хэр бүрдсэн байна вэ? гэдгийг судалж тодорхойлох хэрэгцээ, шаардлага байгаа нь сургалтыг бүхэлд нь сайжруулалт хийх нотолгоонд суурилсан үндэслэл болох юм.

### Зураг 1. Төрийн албан хаагчдын сургалтын төлөв



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтийн судалгааг хийх дараах тулгамдсан асуудал, хэрэгцээ шаардлага үүсэж байна. Үүнд:

- Төрийн албан хаагчийн сургалтын шинэ тогтолцоо ямар хүчин зүйлийн нөлөөгөөр, ямар үндэслэлээр тодорхойлогдсоныг судалж, энэхүү сургалтын тогтолцоо нь хуульд заасны дагуу хэрэгжиж, төлөвшиж байна уу? гэдгийг судлан шинжлэх;
- Төрийн албаны мэргэшүүлэх багц болон дунд хугацааны сургалтын агуулга, хөтөлбөр 2019 онд батлагдаж 2020 оноос хэрэгжсэнээр төрийн албан хаагчдын ажиллаж байгаа салбар, байгууллага, албан тушаалын чиг үүрэг, үйл ажиллагаатай уялдаж байгаа эсэх, суралцагчдын сэтгэл ханамж хэр зэрэг байгааг, үүнээс үүдэн сургалт нь хэрэгцээнд нийцэж байгаа эсэхийг судлах;
- Суралцаж төгссөн албан хаагчид ажлын байраар хангагдаж байгаа эсэх, үүнд төрийн байгууллагын бүтцийн өөрчлөлт, Ковид-19 цар тахал зэрэг орчны нөлөөлөл байсан эсэхийг тогтоох;
- Өнгөрсөн 3 жилийн хугацаанд цар тахлын улмаас төрийн албаны сургалт цахим хэлбэрээр тасралтгүй явагдаж байсан хэдий ч тогтоосон хугацаанд төгссөн байдал зарим төрлийн сургалтын хувьд нэлээд хангалтгүй байгаа шалтгааныг судлах;
- Хууль тогтоомжийн тухай хуулийн 49-51 дүгээр зүйлд заасны дагуу “Төрийн албаны тухай хууль”-д заасан сургалтын бодлого, тогтолцооны хэрэгжилт, түүний үр дагаварт үнэлгээ хийх шаардлага бий болсон.



Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо нь Монголын төр, захиргааны уламжлалд нийцэн, захиргааны соёлд нөлөөлж төлөвших боломжтой бөгөөд энэхүү сургалтын шинэ тогтолцоог бий болгоход ул үндэслэлтэй судалж дүгнэлт гаргах шаардлагатай юм.

Дээр дурдсан нөхцөл байдал нь төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны талаарх бодлого, зохицуулалт, түүний хэрэгжилтийг тусгайлан судлах хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлж байна. Энэ нь аливаа бодлого, шийдвэрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд судалгааны үндэслэлтэй хандах, цаашид хүрсэн ололт, амжилтаа бататгах, засаж сайжруулалт хийх асуудлыг тодорхойлж дүгнэх нөхцөлийг бүрдүүлнэ.

## **1.2. Судалгааны асуулт**

1. “Төрийн албаны тухай хууль”-аар тодорхойлсон төрийн албан хаагчийн сургалтын шинэ тогтолцоо, түүнийг хэрэгжүүлэх орчин, нөхцөлийн өнөөгийн байдал ямар байна вэ?
2. Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилт, түүний үр дүн ямар байна вэ?

## **1.3. Судалгааны зорилго, зорилт**

“Төрийн албаны тухай хууль”-аар шинэчлэн тогтоосон төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо, түүний хэрэгжилтийн үйл явц, үр дүнд шинжилгээ хийж төлөв байдлыг тодорхойлон дүгнэлт, зөвлөмж боловсруулж гаргах. Судалгааны зорилгын хүрээнд дараах зорилтуудыг дэвшүүлж байна. Үүнд:

1. Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо, түүний бүрдэл төлөвшлийг судлах
2. Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтийн үйл явцын шинжилгээ хийх
3. Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтийн үр дүнг шинжлэх
4. Судалгааны үр дүнд тулгуурлан төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны талаар дүгнэлт, зөвлөмж боловсруулан гаргах.



# ХОЁРДУГААР БҮЛЭГ. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ

## 2.1. Төрийн албаны сургалтын тогтолцооны тухай тойм

Төрийн бодлого тулгамдаж байгаа асуудлаа шийдвэрлэхэд чиглэсэн оновчтой байх, үр дүнтэй хэрэгжих, төрийн байгууллагууд нь үр нөлөөтэй, үр ашигтай ажиллах, өндөр мэдлэг чадвартай, хариуцлагаа ухамсарласан ёс суртахууны төлөвшил бүхий төрийн албан хаагчидтай байх нь төрийн бүтээмжийг тодорхойлох суурь нөхцөл болно. Төрийн албан хаагчийн өндөр бүтээмжтэй ажиллахын үндэс нь өнөөгийн болоод ирээдүйн хэрэгцээ, шаардлагад нийцсэн мэдлэг чадвартай байх явдал юм. Энэ нөхцөлийг бүрдүүлэхэд төрийн албаны сургалтын тогтолцооны үүрэг нэн чухал бөгөөд төрийн албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн оновчтой бодлогоор дамжин хэрэгжинэ. Энэ нь төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын нэг үндсэн функц юм.

Сургалт нь ажилтанд шаардлагатай мэдлэг чадварыг тодорхойлох, төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, үр дүнг нь үнэлэх зэрэг хэд хэдэн элементүүдээс бүрдсэн харилцан уялдаатай хэрэгжих цогц үйл ажиллагаа тул уг судалгаагаар төрийн албаны сургалтын тогтолцооны хэрэгжилтийн байдлыг системийн онолын үүднээс “орц→ үйл явц → гарц” гэсэн илэрхийллээр авч үзлээ.

Сургалтын орц буюу нөөцөд сургалтын байгууллага, багш, суралцагч, санхүүжилт зэрэг багтах бөгөөд энэ нөөцийг ашиглан хэр сайн гарц, үр дүн бий болоход сургалтын зохион байгуулалт, сургах үйл явц шууд нөлөөлнө. Сургалтын орц буюу нөөц, гарц бий болгох сургах үйл явц бүхий системлэг байдал нь эдийн засаг, нийгэм, төр засгийн шинэчлэл, улс төрийн зэрэг олон талын орчин нөхцөлөөс хамаарч байдаг.

Төрийн албаны сургалтын тогтолцооны орц тал нь сургалтын байгууллага, сургалтын бодлого, хөтөлбөр, агуулга, төлөвлөгөө, багшлах боловсон хүчний нөөц, эдгээртэй уялдсан суралцагчдын сургалтын хэрэгцээ гэсэн элементүүдээр тодорхойлогдоно.

Оновчтой сайтар боловсруулагдсан сургалтын агуулга, хөтөлбөр гарсан хэдий ч багшийн нөөц, тэдний мэдлэг чадварын байдлаас сургалтын үр дүнтэй хэрэгжих эсэх нь шууд хамаарч байдаг тул орц талын элементүүд нь харилцан хамааралтайгаар сургалтад нөлөөлж байдаг.

Төрийн албаны сургалт нь насанд хүрэгчдэд зориулагдсан бөгөөд шинжлэх ухааны үндэслэлтэй мэдлэг чадварыг практик амьдралтай нь



холбон суралцагчдад шаардлагатай ур чадварыг эзэмшүүлэхэд чиглэдгээрээ онцлогтой юм.

1960-аад оны дундуур судлаачид насанд хүрэгчид болон хүүхдүүдийг сургах талаар янз бүрийн тайлбар хийж энэ хүрээнд олон янзын онол, загвар, тогтолцоог судалж эхэлснээр насанд хүрэгчдийн сургалтын талаарх анхны судалгаанууд эхэлсэн гэж үздэг. Эдгээр судалгаанууд нь суралцах олон онолын хандлагыг бий болгож, насанд хүрэгчдийн сургалтыг хүүхдийн боловсролоос ялгаатай тусдаа зүйл болохыг тодорхойлсон юм. Энэ үед менежментэд хувь хүний зан үйлийн талаар нэлээдгүй судалгаанууд хийгдэж хэд хэдэн онол, үзэл баримтлал гараад байсан нь насанд хүрэгчдийн сургалтын талаар судалгаа хийхэд түлхэц болсон байдаг. 20-р зууны дунд үе гэхэд андрагоги, бие даан суралцах зэрэг насанд хүрэгчдийн сургалтын онолууд гарч ирсэн байна.

1968 онд Малколм Ноулзийн боловсруулсан “андрагоги” гэдэг нь насанд хүрэгчдийн суралцахуйн тухай ойлголт, хүүхдийн боловсролоос ялгаатай болохыг илэрхийлдэг нэр томъёо юм. Малколм Ноулз андрагогийг “насанд хүрэгчдэд заах урлаг, шинжлэх ухаан” гэж тодорхойлсон. Андрагоги нь өөрийн гэсэн ойлголт, суралцагчийн туршлага, суралцахад бэлэн байх, суралцах чиг баримжаа, суралцах сэдэл гэсэн таван үндсэн таамаглал дээр суурилдаг. Төрийн албан хаагчдад зориулсан сургалтыг хэрэгжүүлэхэд энд дурдсан хүчин зүйл, ойлголтуудыг авч үзэх нь зайлшгүй юм.

Монгол Улсын хувьд төрийн албаны сургалт нь нэгдсэн бодлого, төвлөрсөн тогтолцоотой хэрэгжих болсон нь мерит буюу чадахуйн зарчимд суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын карьерын тогтолцоо бүхий сургалтын удирдлагатай байхыг хуулиар тодорхойлсон байна гэж дүгнэж болно.

Мөн сургалтын нэгдсэн бодлогын дагуу тодорхойлогдсон агуулга, хөтөлбөрт тулгуурлан төрийн албаны сургалтын байгууллага нь сургалтын нарийвчилсан төлөвлөгөө, хичээлийн агуулгыг тогтоож, зохион байгуулалтыг хэрэгжүүлэх хууль тогтоомжийн зохицуулалттай байна. Өөрөөр хэлбэл, эндээс сургалтын тогтолцооны үйл явц буюу сургалтын зохион байгуулалт, хэрэгжилт нь төрийн албаны сургалтын байгууллага дээр төвлөрөн хэрэгжиж байна.

Өнөөгийн төрийн албаны сургалтыг төрлөөр нь авч үзвэл төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчийн чиглүүлэх богино хугацааны сургалт, төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт, төрийн албанд ажиллах явцдаа 3 жил тутамд суралцах мэргэшүүлэх давтан сургалт, цаг үеийн эрэлт, шаардлагын дагуу суралцах богино хугацааны зорилтот сургалт гэсэн 4 төрөл байна. Үүнээс гадна албан тушаалын тусгай шаардлагын дагуу томилогдохын өмнө суралцаж төгссөн байх ахлах түшмэлийн, эрхэлсэн түшмэлийн, тэргүүн түшмэлийн гэсэн 3 төрлийн мэргэшүүлэх багц сургалтууд байхаар тодорхойлогдсон байна.

Эдгээр сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг “Төрийн албаны тухай хууль”-д заасныг үндэслэн Засгийн газар дангаар болон төрийн албаны төв байгууллагатай хамтран төрөл тус бүрээр тодорхойлсны дагуу төлөвлөн зохион байгуулж байна. Сургалтын агуулга, хөтөлбөр нэгдсэн байдлаар гарсан нь сайшаалтай хэдий ч сургалтын үр дүн түүний зохион байгуулалтаас шууд хамааралтай байдаг. Сургалтыг төрийн албан хаагчдын ажиллаж байгаа нөхцөл, ажил эрхлэлт зэрэгтэй нь уялдуулж танхимд, цахим хэлбэрээр, эсвэл танхим болон цахим хосолсон хэлбэрээр, түүнчлэн ажлын байранд гэсэн хэлбэрүүдээр олон талын нөхцөл боломжуудыг харгалзан явуулдаг. Сургалтад оролцогчдын ажил, албан тушаалын байдал, мэдлэг чадварын түвшин, ажлын туршлага, сурах болон суралцах хэрэгцээ, ур чадварын шаардлага, сургалтад хамрагдах цаг хугацаа, орон зайн нөхцөл байдлаас хамаарч сургалтын хэлбэрийг сонгон хэрэгжүүлэх нь оновчтой юм.

Сургалтын гарц нь төгсөгчдийн тоо, чанараар илэрхийлэгдэх бөгөөд тооны хувьд гарцын үзүүлэлтийг тогтоох нь харьцангуй хялбар хэдий ч чанарын үзүүлэлтийг тодорхойлох нь нэлээд төвөгтэй юм. Сургалтын үр дүн нь төрийн албан хаагчдын сурч эзэмшсэн мэдлэг, ур чадвар, түүнийгээ ажил дээр хэрэгжүүлж өөрчлөлт хийж байгаа эсэхээр илэрхийлэгдэх хэдий ч үүнийг тодорхойлох нь хялбар биш.

Практикт сургалтын үр дүнг үнэлэхдээ сургалтыг зохион байгуулсны эцэст сургалт хэр зэрэг үр өгөөжтэй болсон талаар асуулгын хуудсыг оролцогчдоор бөглүүлэн санал авах нь нийтлэг байна. Энэ нь сургалтын үр дүнг бүрэн үнэлэх бодит хэмжээс бус харин сургалтад оролцогчид сургалтын талаарх тухайн үеийн сэтгэл ханамжийг үнэлэх арга болдог. Зарим тохиолдолд сургалтад оролцогчдын мэдлэгийн түвшинг шалгах зорилгоор сорил, бичгийн шалгалт авдаг. Хэдийгээр энэ нь зөвхөн тухайн оролцогчдын сургалтаас олж авсан мэдлэгийн түвшинг үнэлж байгаа боловч сурч мэдсэн зүйлээ ажилдаа үр дүнтэй ашиглаж, ажлын шинэ арга барилыг нэвтрүүлж, ажлын гүйцэтгэл нь сайжирсан эсэхийг хэмждэггүй тул мөн л сургалтын үр дүнг бүрэн тодорхойлж чаддаггүй юм. Сургалтын үр дүнг бодитой үнэлж дүгнэхэд бага анхаарах нь сургалтыг үгүйсгэх, сургалтыг мөнгө хөрөнгө зарцуулсан үр дүнгүй үйлдэл гэж үзэх хандлагыг бий болгодог.

Сургалтын үр дүнг хэрхэн хэмжиж, үнэлэх вэ? гэдэг нь судлаачдын хувьд сонирхолтой асуудал болсоор ирсэн юм.

Үнэлгээний хамгийн түгээмэл хэлбэр бол Д.Киркпатрик (1994)-ийн систем бөгөөд энэ нь дөрвөн түвшинтэй: (1) сургалтын үйл явдалд үзүүлэх хариу үйлдэл; (2) сургалтын үйл явдлаас суралцах; (3) ажилдаа буцаж ирэхэд зан байдал; (4) байгууллагын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөллийн хувьд үр дүнг үнэлэх. Үүнийг голчлон сургалтын үйл явдлыг үнэлэхэд ашиглах бөгөөд үнэлгээ нь эхний түвшнээс давах хандлага ховор байдаг. (Armstrong, 2020, хууд. 401)



Д.Киркпатрик (1994 он), Ж.Филлипс (1997 он) нарын үзсэнээр сургалтын үр дүнг хамгийн бодитой хэмжих үзүүлэлтийг суралцагч эзэмшсэн мэдлэг, чадвараа ажилдаа ашиглах дадал зуршилтай холбон тайлбарлажээ.

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

1. Сургалтын талаарх хариу дүгнэлт (reaction). 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). Хоёр дахь түвшний энэ үнэлгээ нь оролцогчдын мэдлэг эзэмшсэн байдалд үнэлгээ хийх үйл явц юм. Энэ үнэлгээ нь сургалтын үед заасан агуулгыг хэр зэрэг ойлгож эзэмшсэн бэ? гэсэн асуултад хариулт өгдөг.

3. Зан үйлийн өөрчлөлт (behavior). Суралцагчдаас 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). Суралцагчдын 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.

Манай улсын хувьд төрийн албан хаагчдын сургалтын үр дүнг үнэлэхдээ Д.Киркпатрикийн дээр тодорхойлсон 4 түвшнээс эхний хоёр буюу сэтгэл ханамж, мэдлэг эзэмшсэн байдал гэсэн хоёр түвшний үнэлгээг л ашигладаг практик хандлага нийтлэг ажиглагддаг.

Үнэлгээний хэрэгцээг сургалт, хөгжлийн мэргэжилтнүүд ерөнхийд нь хүлээн зөвшөөрдөг бөгөөд Д.Киркпатрикийн загварыг сайн мэддэг боловч Гроув, Острофф (Grove, Ostroff, 1990) нар сургалтын үнэлгээ яагаад байгууллагуудад тийм ч үр дүнтэй байдаггүйг тайлбарлаж дараах таван саад бэрхшээл байгааг дурджээ.

1. Ахлах удирдлага нь өгсөн сургалтын үр нөлөөний талаар мэдээлэл авахыг шаарддаггүй, шаардахгүй байх;
2. Сургалт, хөгжлийн мэргэжилтнүүдийн дунд сургалтын үнэлгээг хэрхэн хийх талаар мэдлэг дутмаг;

3. Сургалтын хөтөлбөрүүдэд тодорхой зорилтууд байхгүй тул юуг үнэлэхээ мэдэх нь боломжгүй эсвэл төвөгтэй байдаг;
4. Сургалтад зориулсан төсөв хязгаарлагдмал байгаа нь нөөцийг сургалтын үнэлгээнд бус сургалтыг хангахад зориулдаг гэсэн үг;
5. Үнэлгээний өгөгдлүүд нь сургалтын үр нөлөө багатай болохыг харуулж байгаа тул үнэлгээтэй холбоотой эрсдэл хэтэрхий их байж магадгүй юм.

Төрийн албан хаагчийг сургалт, хөгжил нь төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын нэг функц, бүрэлдэхүүн хэсэг бөгөөд бусад функцүүдтэйгээ харилцан уялдаа хамааралтайгаар төрөөс нэгдсэн бодлого гаргаж хууль тогтоомжоор тодорхойлогдсон зохицуулалттай байна. Төрийн албан хаагчийн сургалт нь насанд хүрэгчдийг сургах онол, арга зүйд тулгуурласан, сургалтын хэрэгцээгээр гарсан сургалтын хөтөлбөр, агуулгатай, багшлах нөөц, санхүүгийн болон бусад нөөцийг ашиглан хэрэгжихээр тусгайлан төлөвлөгдөж зохион байгуулагддаг, сургалтын үр дүн нь хэд хэдэн хүчин зүйлээс хамаарч тодорхойлогддог системлэг шинжтэй цогц тогтолцоо юм.

## **2.2. Төрийн албан хаагчийн сургалттай холбогдох судалгааны тойм**

Монгол Улсын төрийн албаны сургалтын тогтолцооны сүүлийн 30 жилийн нөхцөл байдлыг энд тоймлон авч үзлээ. Хууль тогтоомжийн хүрээнд төрийн албаны сургалтын бодлогыг тодорхойлох, төрийн албаны сургалтын байгууллагыг өөрчлөн шинэчлэх, төрийн албан хаагчдын зайлшгүй суралцах сургалтын төрөл, хэлбэрийг тогтоох, сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг тухайн цаг үеийн эрэлт, шаардлагад нийцүүлэн шинэчлэх зэргээр өнөөгийн сургалтын тогтолцоог бий болгосон гэж үзэхээр байна.

1990 оноос өрнөсөн нийгмийн ардчилсан өөрчлөлт, шинэчлэлийн эхэн үеийн төрийн албаны сургалтын бодлого, тогтолцоо нь “Төрийн захиргааны байгууллагын боловсон хүчний ажлын зохион байгуулалтын тухай” Засгийн газрын 1991 оны 10 дугаар сарын 11-ний өдрийн 293 дугаар тогтоолоор тодорхойлогдон хэрэгжиж эхэлсэн байна.

1990 оноос хойш өнөөг хүртэлх төрийн албаны сургалтын бодлогыг холбогдох хууль тогтоомжийн дагуу авч үзвэл дараах үечлэлтэй байхаар тодорхойлж болохоор байна. Үүнд:

1. *Төрийн албан тушаалд томилогдохын өмнө албан тушаалын ангилал, зэрэглэлд нийцүүлэн мэргэшүүлж бэлтгэх бодлого*
2. *Төрийн албан тушаалд томилогдсоны дараа албан тушаалын ангилалд нийцүүлэн мэргэшүүлж бэлтгэх бодлого*



3. Төрийн албаны сургалтын тогтолцоог либералчлах, ажлын чиг үүрэгт нийцүүлэн мэдлэг чадвар олгох бодлого
4. Төрийн албаны шинэтгэлийн шаардлагад нийцүүлэн сургалтын агуулгыг хөгжүүлэх бодлого
5. Төрийн албаны сургалтын нэгдсэн бодлого, нэгдмэл зохион байгуулалттай хэрэгжүүлэх бодлого

УИХ, Засгийн газраас төрийн албаны сургалтын асуудлаарх хууль тогтоомжийн өөрчлөлт, шинэчилсэн зохицуулалт нь дээрх үечлэлээр ангилж үзэх суурь болж байгаа бөгөөд үе бүрд томоохон ахиц, өөрчлөлтүүд гарсан байна.

### Хүснэгт 1. Төрийн албаны сургалтын талаарх хууль, эрх зүйн зохицуулалт, 1990-2019 оноор

№	Хууль, тогтоомжийн нэр	Баталсан байгууллага, шийдвэрийн дугаар	Батлагдсан он, сар, өдөр
1	Төрийн захиргааны байгууллагын боловсон хүчний ажлын зохион байгуулалтын тухай	Засгийн газар №293	1991.10.11
2	Төрийн албаны тухай хууль	УИХ	1994.12.30
3	Төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагч бэлтгэх, мэргэшлийг дээшлүүлэх талаар авах зарим арга хэмжээний тухай	Засгийн газар №19	1997.01.15
4	Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр	Засгийн газар №96	1999.06.16
5	Төрийн захиргаа, удирдлагын хөгжлийн институтийг Удирдлагын академи болгох, түүний дүрмийг батлах тухай	Засгийн газар №197	1999.11.24
6	Төрийн албаны тухай хууль	УИХ	2002.06.28
7	Сумдыг төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагчдаар хангах талаар авах зарим арга хэмжээний тухай	Засгийн газар №32	2002.02.27
8	Монгол Улсын Төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги	УИХ-ын тогтоол №24	2004.04.30
9	Төрийн албаны тухай хууль	УИХ	2017.12.07
10	Удирдлагын академийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай	Засгийн газар №366	2018.12.05
11	Мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөр	ЗГХЭГ-ын дарга, Төрийн албаны зөвлөлийн даргын хамтарсан тушаал №37/33	2019.04.04
12	Сургалтын агуулга, хөтөлбөр батлах тухай	Засгийн газар №299	2019.07.18

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

*1. Төрийн албан тушаалд томилогдохын өмнө албан тушаалын ангилал, зэрэглэлд нийцүүлэн мэргэшүүлж бэлтгэх бодлого*

1994 онд Төрийн албаны тухай хууль батлагдан 1995 оноос хэрэгжих хүртэлх хугацаанд төрийн албан хаагчдыг сургаж бэлтгэх нэгдсэн цэгцтэй бодлого хэрэгжих боломжгүй байв. Тухайн үеийн төрийн албан хаагчийн сургалт нь хэлбэрийн хувьд зарим талаараа уламжлал инерцээ хадгалсан, агуулгын хувьд цаг үеийн шаардлагад нийцүүлэхийг зорьсон бөгөөд сургалтын бодлого нь хөтөлбөр, төсөл, тогтоол шийдвэрийн хэлбэрээр тодорхойлогдож байсан. Энэ үед “Төрийн захиргааны байгууллагын боловсон хүчний ажлын зохион байгуулалтын тухай” Засгийн газрын 1991 оны 10 дугаар сарын 11-ний өдрийн 293 дугаар тогтоолоор төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчдын сургалтын бодлого, тогтолцоог тодорхойлсон байна.

Төрийн захиргааны байгууллагын удирдах болон гүйцэтгэх албан тушаалд томилогдон ажиллах боловсон хүчнийг дор дурдсан үндсэн 3 шатны сургалтад хамруулан бэлтгэхээр тогтоожээ.

- a) Удирдахуйн ухаанаар мэргэжиж дэс өргөгчийн зэрэг өгөх 1,5-2 жилийн сургалт
- b) Удирдахуйн ухаанаар мэргэжих дипломын 1 жилийн сургалт
- c) Ерөнхий удирдлагын болон төрийн удирдлагын 3-6 сарын дамжааны үнэмлэх (сертификат) олгох сургалт.

Тухайлбал, төрийн захиргааны байгууллагын удирдах албан тушаалтнууд буюу төрийн албан хаагчдын II ангиллын 3-6 дугаар зэрэглэл (Засгийн газрын газар, хэлтсийн дарга; Яам, улсын хорооны тэргүүн дэд, дэд дарга гэх мэт)-д хамаарах албан хаагчид нь эдгээр албан тушаалд томилогдон ажиллахын өмнө удирдахуйн ухаанаар мэргэжиж дэс өргөгчийн зэрэг олгох сургалтад; мөн ангиллын 7,8 дугаар зэрэглэл (Аймаг, нийслэл, сум, дүүргийн Ардын хурлын гүйцэтгэх захиргааны дарга, тэргүүн дэд, дэд дарга болон улсын үйлдвэрийн газар, байгууллагын дарга, орлогч гэх мэт)-д хамаарах албан хаагчид нь эдгээр албан тушаалд томилогдон ажиллахын өмнө удирдахуйн ухаанаар мэргэжих дипломын сургалтад тус тус хамрагдсан байна гэх мэтээр төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчдыг албан тушаалын ангилал, зэрэглэл тус бүрээр нь дээр дурдсан 3 шатны сургалтад хамруулан бэлтгэж байхаар тогтоосон.

Уг тогтолцооны онцлог нь:

- Албан хаагчдын ангилал, зэрэглэлээс хамаарсан сургалтын тогтолцоог тодорхойлж өгсөн.
- Албан хаагчдыг албан тушаалд томилохын өмнө зохих шатны сургалтад хамруулан бэлтгэхээр тогтоосон.



- Сургалтыг төрийн албан хаагчдын ажлын байранд нь зохион байгуулах тогтолцоог бий болгох зорилт дэвшүүлсэн.
- Зохих шатны сургалтад хамрагдаж мэргэшил дээшлүүлсэн байдал нь албан хаагчийг албан тушаал дэвшүүлэх, бууруулах, цалин хөлсийг өөрчлөхөд харгалзах хүчин зүйл нь байхаар тодорхойлсон.
- Төрийн албан хаагчдыг дипломын дараах сургалтаар мэргэшүүлж бэлтгэдэг уламжлал хэвээр хадгалагдсан.
- Төрийн албан хаагчдын мэргэжил дээшлүүлэх сургалтын уламжлал хэвээр хадгалагдсан.
- Эдгээр сургалтын төвлөрсөн хэлбэрээр бэлтгэж ирсэн уламжлал хэвээр хадгалагдсан (ТЗУХИ-ийн болон гадаадын сургалт).

Дээрх тогтолцоог бий болгохоос гадна төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчдын сургалт шинэ тогтолцоонд бүрэн шилжих хүртэл тухайн үед ажиллаж байсан төрийн албан хаагчдыг нийгмийн шилжилтийн хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэн удирдахуйн ухаан, төрийн удирдлага, эрх зүй, зах зээлийн эдийн засаг, компьютер, гадаад хэл зэрэг хичээлийг багтаасан богино, дунд хугацааны хөтөлбөрөөр сургаж бэлтгэхээр тогтоосон байна. Төрийн албан хаагчдыг сургаж бэлтгэх энэ хөтөлбөрийн агуулга нь шинжлэх ухааны менежмент, ардчилсан төр, зах зээлийн эдийн засгийн шинэ мэдлэг, мэдээллийг аль болох олон хүнд богино хугацаанд олгох тухайн цаг үеийн шаардлагад нийцэж байв.

“Төрийн захиргааны байгууллагын боловсон хүчний ажлын зохион байгуулалтын тогтолцооны тухай” ЗГ-ын 293 дугаар тогтоол нь иргэнийг төрийн албанд орохоос нь өмнө болон албан тушаалд дэвшүүлэн томилохын өмнө төрийн захиргааны албан тушаалын ангилал, зэрэглэлд нийцүүлэн мэргэшүүлж бэлтгээд зохих албан тушаалд томилдог тогтолцоо бий болгохыг эрмэлзсэн. Харин энэ тогтолцоог төлөвшүүлж бий болгох хүртэл тухайн үед ажиллаж байсан албан хаагчдыг цаг үеийн хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэн богино, дунд хугацаагаар түргэвчлэн сургаж, шаардлагатай мэдлэг, мэдээллийг аль болох олон хүнд хүргэх арга хэмжээ авахаар тогтоосон. Мэргэшүүлж бэлтгэх энэхүү ажлыг нэгдсэн зохион байгуулалт, төвлөрсөн зохицуулалттайгаар гүйцэтгэхээр тогтоосон.

*2. Төрийн албан тушаалд томилогдсоны дараа албан тушаалын ангилалд нийцүүлэн мэргэшүүлж бэлтгэх бодлого*

“Төрийн албаны тухай” хуулиар төрийн жинхэнэ албан хаагч нь төрийн удирдах, гүйцэтгэх албан тушаалыг мэргэшлийн үндсэн дээр эрхэлж байхаар заасан. Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хуулийг хэрэгжүүлж, төрийн захиргааны төв болон нутгийн захиргааны байгууллагыг төрийн мэргэшсэн ажилтнаар хангах шаардлагыг харгалзан Засгийн газраас 1997 онд “Төрийн



захиргааны мэргэшсэн албан хаагч бэлтгэх, мэргэшлийг дээшлүүлэх талаар авах зарим арга хэмжээний тухай” 19 дүгээр тогтоол баталж төрийн захиргааны албан хаагчийг мэргэшүүлж бэлтгэх бодлого, тогтолцоог тодорхойлсон. Энэхүү бодлого, тогтолцооны дагуу төрийн захиргааны албан хаагчийг бэлтгэх, давтан сургах, мэргэшлийг нь дээшлүүлэх сургалт нь дараах хэлбэрээр хэрэгжиж ирсэн. Үүнд:

- Төрийн удирдлагын менежер бэлтгэх сургалт
- Төрийн удирдлагын магистр бэлтгэх сургалт
- Дахин мэргэшүүлэх сургалт
- Мэргэшил дээшлүүлэх сургалт
- Зорилтот сургалт.

Энэ тогтолцоонд төрийн захиргааны тэргүүн түшмэл, эрхэлсэн түшмэлийн ангиллын албан хаагчдыг төрийн захиргаагаар мэргэшсэн магистрын зэрэг олгох сургалтад, ахлах түшмэл, дэс түшмэл, туслах түшмэлийн ангиллын албан хаагчдыг төрийн удирдлагын менежер бэлтгэх дипломын сургалтад тус тус хамруулан сургаж ирсэн.

Тус тогтоолоор төрийн захиргааны албан хаагчийг мэргэшүүлж бэлтгэх тогтолцоог тодорхойлсноос гадна төрийн захиргааны албан хаагчдыг шинээр ажилд авахад болон албан тушаалын ангилал, зэрэглэл ахих, өөр ажилд шилжихэд зорилтот сургалтаар давтан сургах, туршлагатай ажилтныг дагалдуулж сургах, өөрийгөө хөгжүүлэх төлөвлөгөө, хөтөлбөртэй ажиллуулах, ажил, албан тушаал сэлгүүлэн ажиллуулах, төр засгийн бодлого, цаг үеийн асуудлаар цуврал хичээл явуулах зэргээр мэргэшлийг нь дээшлүүлэхээр заасан.

Төрийн албан хаагчийг тодорхой албан тушаалд томилохын өмнө мэргэшүүлж бэлтгэдэг уламжлал орхигдож албан тушаалд томилогдсоны дараа сургаж бэлтгэх тогтолцоог бий болгосон нь зарим талаараа ухралт болсон юм. Гэхдээ иргэн төрийн албанд болон тодорхой албан тушаалд өөрийгөө бэлтгэн төрийн албаны чиглэлээр мэргэших боломж нь бүрдэж иргэдэд нээлттэй, төсөв зардлыг хэмнэсэн гэх мэт дэвшилттэй тал гарсан боловч төрийн албаны болон тодорхой ангилал, зэрэглэлийн албан тушаалын тусгай шаардлага ялангуяа ёс зүйн шаардлагыг тэр бүр хангахгүй төрийн удирдлагаар мэргэшсэн хүний нөөц бүрдэж төрийн албаны сонгон шалгаруулалтаар шалгарч албан тушаалд томилогдох нөхцөл бүрдэж байгаа нь сөрөг талтай юм.

“Төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагч бэлтгэх, мэргэшлийг дээшлүүлэх талаар авах зарим арга хэмжээний тухай” ЗГ-ын 1997 оны 19 дүгээр тогтоолоор тогтоосон төрийн албан хаагчдын сургалтын бодлого нь албан хаагчдыг төрийн албанд орсны дараа болон албан тушаалд дэвшүүлж



томилогдсоны дараа тухайн эрхэлж байгаа албан тушаалын ангилалд нийцүүлэн мэргэшүүлж бэлтгэх төвлөрсөн тогтолцоотой байхаар тодорхойлсон байна.

*3. Төрийн албаны сургалтын тогтолцоог либералчлах, ажлын чиг үүрэгт нийцүүлэн мэдлэг чадвар олгох бодлого*

“Төрийн албаны тухай” хуулиар төрийн байгууллага нь төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэхээр заасны дагуу “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр”-ийг Засгийн газрын 1999 оны 96 дугаар тогтоолоор батлан төрийн албан хаагчийн сургалт ба мэдлэг чадварын агуулга, сургалтын зохион байгуулалт, төрийн болон сургалтын байгууллагын үүрэг, оролцоо, сургалтад ашиглах нөөц зэрэг төрийн байгууллагад сургалтыг төлөвлөж, хэрэгжүүлэх арга зүйг тодорхойлсон.

“Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр” нь төрийн албаны сургалт, түүний зохион байгуулалтыг цогц байдлаар авч үзэх, амьдрал практикт нийцүүлэх, либералчилж бүх талын оролцоог хангаж нөөцийг бүрэн ашиглах бодлогыг баримтлан боловсруулагдсан.

Энэ хөтөлбөрөөр төрийн албаны сургалт, хөгжлийн зорилго нь мэдлэг чадвартай төрийн албан хаагчдыг бий болгохоос гадна манлайлал ба оролцооны өндөр түвшинг хангаж суралцагч байгууллагыг төлөвшүүлж үйл ажиллагааны чадавх, бүтээмж сайтай төрийн алба бүрдүүлсэн байхад чиглэгдэж байв.

Хөтөлбөрийн хүрээнд дараах арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэхээр тодорхойлсон байна.

- Мэдлэг чадвар олгох үйл явц нь төрийн албан хаагчийн хэрэгцээг хангахад чиглэсэн олон төрөл, хэлбэртэй, бүхий л түвшний сургалт (бакалавр, магистр, доктор, мэргэшүүлэх, давтан сургах) байх.
- Сургалт нь сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох, сургалтын үйл ажиллагааг төлөвлөх, үнэлгээ хийх гэсэн системтэй үйл явц байх.
- Төрийн албан хаагчийн сургалтад Засгийн газар, Төрийн албаны зөвлөл, төрийн бүх байгууллага, төрийн албан хаагчийн бүх талууд оролцож тус тусын үүргээ биелүүлж, хариуцлага хүлээх.
- Сургалтад бүх талын нөөц (санхүүгийн, хүний, цаг хугацааны гэх мэт)-ийг бүрэн ашиглах. Тухайлбал, мэргэжлийн багшаас гадна төрийн албаны удирдах ажилтнуудыг багшлах нөөц болгон татан оролцуулах, төрийн албан хаагчид бие биеэсээ суралцах, албан хаагч бүр ажил дээрээ шинэ мэдлэг чадвар бий болгох боломжит аргыг бүрэн ашиглах гэх мэт.

- Төрийн албан хаагчдыг сургаж, хөгжүүлэх тогтолцоог либералчилж, Засгийн газар хэрэгжүүлэгчийн бус чиглүүлэгч, дэмжигчийн үүрэг гүйцэтгэж, төрийн байгууллага нь сургалтыг идэвхгүй хүлээн авагчид биш харин өөрийн байгууллагын хэмжээнд мэдлэг чадвар бий болгох үүрэг хариуцлагыг хүлээж төрөл бүрийн сургалтын байгууллагуудтай нягт хамтран ажиллах.
- Төрийн байгууллага нь суралцагч байгууллага болон хөгжиж, албан хаагчдын мэдлэг чадвар олгох бүхий л боломжийг ашиглах ялангуяа байгууллага дээрээ багаар ажиллах, төслийн ажил, шавилан суралцах, суралцагчийн хөтөлбөр, ажил сэлгүүлэх зэрэг суралцагч орчныг бүрдүүлэх.

“Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр”-т төрийн албан хаагчдын шаардлагатай сургалт ба мэдлэг чадварын хэрэгцээг төрийн байгууллага өөрөө тодорхойлж өөрсдийн хөрөнгө нөөц, хүч санаачилгаар тэрхүү хэрэгцээг хангах бөгөөд Засгийн газар, Төрийн захиргааны албаны зөвлөл чиглүүлэгч, дэмжигчийн, сургалтын байгууллага нь нийлүүлэгчийн үүргээр оролцож албан хаагчдыг сургалтын бүх түвшин (бакалавр, магистр, доктор, мэргэшүүлэх, давтан сургах), боломжит бүхий л арга, хэлбэр (ажлын байранд сургах, багаар ажиллах, шавилан суралцах, ажил сэлгүүлэх, өдөр тутмын уулзалт, хэлэлцүүлэг, шийдвэрлэх асуудалд тулгуурлан суралцах гэх мэт)-ийг ашиглан сургаж бэлтгэх төвлөрсөн бус тогтолцоотой байхаар тогтоосон байна.

#### *4. Төрийн албаны шинэтгэлийн шаардлагад нийцүүлэн сургалтын агуулгыг хөгжүүлэх бодлого*

“Монгол Улсын Төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги”-ийн баримт бичгийг батлах тухай УИХ-ын 2004 оны 24 дүгээр тогтоолоор төрийн албаны шинэтгэлийн эрхэм зорилгыг “Иргэдэд ойр, тэдний хэрэгцээг хангахад чиглэсэн, өөрчлөгдөж буй орчинд уян хатан зохицож чаддаг бөгөөд идэвхтэй, санаачилгатай манлайлагч менежер бүхий цомхон, чадварлаг, эцсийн үр дүнг эрхэмлэн дээдэлсэн төрийн албыг төлөвшүүлэхэд оршино.” гэж тодорхойлоод төрийн албаны шинэтгэлийг “Сэлүүрдэх бус, залж чиглүүлэх”, “Менежерт удирдах бололцоог нь олгох” “Стратегиас урган гарсан бүтэцтэй, үйл ажиллагаатай байх”, “Орцыг бус, гарц, үр дагаврыг чухалчлах”, “Төрийн алба байнга суралцагч хамт олон байх”, “Эрх мэдлийг хүлээх хариуцлагатай нь хамт олгох”, “Гүйцэтгэлд суурилсан урамшуулал олгох” зэрэг зарчимд тулгуурлан хэрэгжүүлж, төсвийн байгууллагын стратеги төлөвлөлт, гүйцэтгэлийн менежментийн чадавхыг бэхжүүлэх, төрийн албаны хүний нөөц, санхүүгийн менежментийг сайжруулах зорилт дэвшүүлсэн.

Төрийн албаны шинэтгэлийн зарчмыг баримтлан бодлогыг хангаж, зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэхэд төрийн албан хаагчдад шинэ мэдлэг, ур чадварыг эзэмшсэн байх хэрэгцээ, шаардлага үүссэн юм. Уг бодлогын баримт бичигт тусгагдсан стратеги болон түүнийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны явцад төрийн албан хаагчдад шаардагдаж байгаа шинэ мэдлэг, ур чадварыг эзэмшүүлэх сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг боловсруулж, сургалтыг зохион байгуулсан. Олон улсын байгууллагын техникийн туслалцаа, дэмжлэгтэйгээр үндэсний мэргэжилтнүүд, гадаадын зөвлөхүүд хамтран сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлсэн байдаг. Тухайлбал, дараах чиглэлийн мэдлэг чадварыг эзэмшүүлэхэд чиглэсэн сургалтын агуулгыг шинээр болон шинэчлэн боловсруулж, богино болон дунд хугацааны сургалтаар төрийн албан хаагчдад хүргэсэн юм. Үүнд:

- Стратеги удирдлага, төлөвлөлт
- Гүйцэтгэлийн удирдлага
- Хүний нөөцийн удирдлага
- Санхүүгийн удирдлага
- Манлайлал
- Бодлогын шинжилгээ
- Эрсдэлийн менежмент
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
- Мэдээллийн технологи гэх мэт.

Төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратегийн баримт бичгийн хүрээнд төрийн албан хаагчдын сургалтын бодлого, тогтолцоонд өөрчлөлт оруулаагүй боловч уг төрийн албаны шинэчлэлийн зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэхэд төрийн албан хаагчдад шаардлагатай мэдлэг, ур чадварыг тодорхойлж, тухайн чиглэлийн сургалтын агуулгыг боловсруулж бий болгосон онцлогтой.

Д.Байгал, М.Баянмөнх нар 2019 онд “Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн судалгаа” сэдэвт судалгааны ажлын хүрээнд төрийн захиргааны байгууллагад хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, түүний үр дүнг үнэлж дүгнэж байгаа өнөөгийн байдлыг судалж, дүн шинжилгээ хийсэн байна.

Ж.Нарантуяа, В.Данаасүрэн нарын 2021 онд хийсэн “Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөрт хийсэн шинжилгээ” судалгаагаар төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж, хэрэгжүүлдэг талаарх албан хаагчдын ойлголт, мэдээлэл харьцангуй сайн байгаа бол ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн тухайд арван албан хаагч тутмын гурав нь л хөтөлбөр хэрэгждэг талаарх мэдээлэлтэй, харин арван

албан хаагч тутмын нэг нь ямар нэгэн мэдээлэлгүй байна. Төрийн захиргааны байгууллагууд албан хаагчдын сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд нэгдүгээрт, удирдах ажилтны үүрэг оролцоо; хоёрдугаарт хөтөлбөр хариуцсан мэргэжилтний мэдлэг чадвар; гуравдугаарт, удирдах ажилтны манлайлал, үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг боловсруулсан байдал; дөрөвдүгээрт, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай төсөв, санхүү гэсэн хүчин зүйлүүд чухал нөлөө үзүүлж байна гэсэн дүгнэлтийг энэ судалгаагаар хийсэн байна.

Түүнчлэн уг судалгаагаар төрийн захиргааны төв байгууллагуудын одоо боловсруулж буй хөтөлбөрийн бүтэц хоорондоо хэт ялгаатай, агуулгад нь тунхаглалын чанартай өгүүлбэрүүд их тусгагдсан байгаа тул эл хөтөлбөр нь зөвхөн хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн асуудалд чиглэсэн, албан хаагчдын ажил үүргээ гүйцэтгэх, ажил дээрээ өсөж хөгжих бодит хэрэгцээг тодорхойлсны үндсэн дээр боловсруулагддаг байхыг санал болгосон байна. Мөн төрийн алба тогтворгүй байгаа нөхцөлд шинээр ажилд орж буй албан хаагчдыг албан сургалтад хамруулж чадаагүй бол тэдний хэрэгцээг нь судалж, богино хугацаанд ажлын байран дээр нь хэрхэн сургах асуудлыг ч бодлогын түвшинд урьдчилан харж хөтөлбөртөө шингээж өгөх нь чухал юм. Мөн хүний нөөцийн ажилтнууд сургалтын хэрэгцээ, суралцахуйн хэрэгцээг тодорхойлох аргазүйг эзэмших шаардлагатай байна гэсэн дүгнэлт хийжээ.

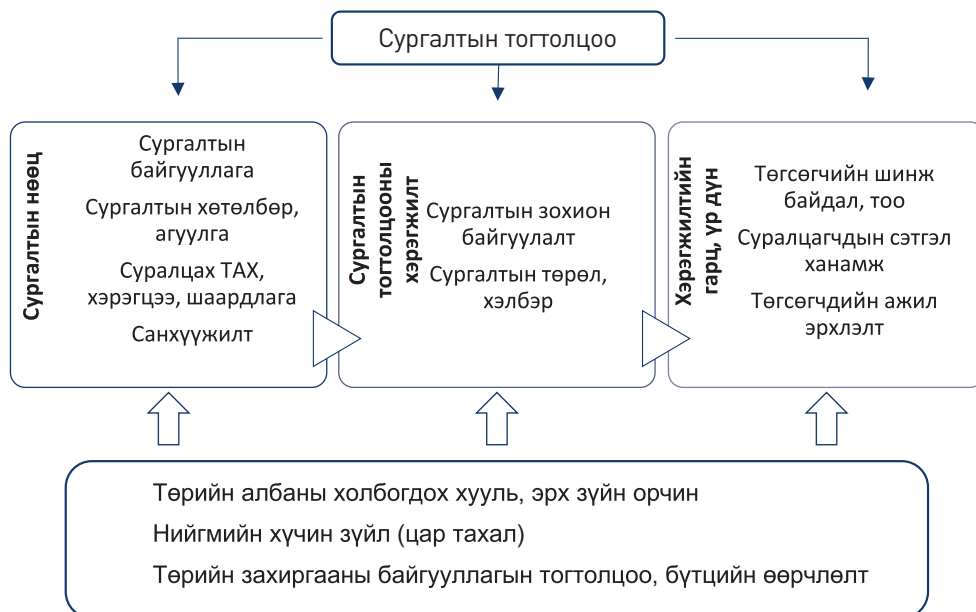
### **2.3. Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ**

Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоог системийн хандлагын үүднээс сургалтын орц, үйл явц, гарц, үр дүн, эргэх холбоо, гадаад болон дотоод орчны нөлөөлөл гэсэн хүрээнд авч үзэж болох юм.

“Төрийн албаны тухай” хуулиар сургалт нь нэгдсэн бодлого, төвлөрсөн зохион байгуулалттай байхаар тодорхойлсны дагуу сургалтын төрөл тус бүрээр сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг хуульд заасан эрх бүхий байгууллагаас батлан гаргасан, сургалтын байгууллагыг шинэчлэн зохион байгуулсан зэргээр эрх зүйн болон материаллаг орчин, нөхцөл нэг талаасаа тодорхой хэмжээнд бүрдэж байна. Энэхүү судалгааны хүрээнд хуулиар тодорхойлогдсон төрийн албаны сургалтын тогтолцоог нөөц буюу сургалтын орц талд хамаарах сургалтын байгууллага, сургалтын хөтөлбөр, агуулга, сургалтын нөхцөл, шаардлага болон санхүүжилтийн эх үүсвэр зэрэг асуудалд төвлөрч шинжилгээ хийнэ. Сургалтын тогтолцооны хэрэгжилт буюу явцыг сургалтын төрөл, хэлбэр, зохион байгуулалтад чиглэж судлах бол шинжилгээг сургалтын гарц, үр дүнг сургалтыг төгсөгчдийн шинж байдал, сэтгэл ханамж, албан тушаал эрхлэлт бүрдсэн байдалд хийнэ.



Зураг 2. Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ



# ГУРАВДУГААР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

## 3.1. Судалгааны өгөгдлийн эх сурвалж

Судалгаанд өгөгдлийн анхдагч болон хоёрдогч эх сурвалжийг ашиглана. Анхдагч эх сурвалжид төрийн албаны сургалттай холбогдсон Монгол Улсын хууль, тогтоомж, эрх зүйн болон бодлогын баримт бичгүүд, хөтөлбөр, төлөвлөгөө, түүний үр дүнг илтгэсэн баримт бичиг зэрэг багтана. Холбогдох мэргэжилтэн, албан хаагчидтай хийсэн ярилцлага, санал асуулга, судалгааны сэдэвт хамаарах нэг сэдэвт болон эрдэм шинжилгээний бүтээл нь хоёрдогч эх сурвалж болно.

## 3.2. Өгөгдөл цуглуулах арга

Энэхүү судалгаа нь төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцооны хэрэгжилт, өнөөгийн төлөв байдлыг тодорхойлсны үндсэн дээр цаашид анхаарах санал, дүгнэлтийг гаргах зорилготой тул дискрептив буюу дүрслэн тодорхойлох судалгааны төрөлд хамаарах бөгөөд судалгааны дараах аргуудыг ашиглан хийнэ.

Судалгааны өгөгдлийг цуглуулахдаа баримт бичгийн, асуулгын, ганцаарчилсан ярилцлагын аргуудыг ашиглана.

## Хүснэгт 2. Өгөгдөл цуглуулах арга

№	Өгөгдөл цуглуулахад ашиглах арга	Судалгаанд оролцогч /судлах эх сурвалж/	Цуглуулах өгөгдөл, мэдээлэл
1	Баримт бичгийн судалгааны арга	<ul style="list-style-type: none"><li>Төрийн албан хаагчийн сургалтын талаарх хууль, эрх зүйн актууд</li><li>Төрийн албан хаагчийн сургалттай холбоотой болон сургалтын хэрэгжилттэй холбогдох бусад баримт бичгүүд (тайлан, статистик мэдээ, хөтөлбөр, төлөвлөгөө г.м.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Төрийн албан хаагчийн сургалттай холбоотой гаргасан шийдвэр, баримт бичиг</li><li>Шийдвэр, баримт бичгийн агуулгад төрийн албан хаагчийн сургалтын асуудлаар тусгасан байдал</li><li>Байгууллагад сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөө байгаа эсэх</li><li>Төрийн албан хаагчийн сургалтад зарцуулсан хөрөнгө, санхүүгийн хэмжээ</li><li>Сургалтад хамрагдсан албан хаагчийн тоо</li><li>Төрийн албан хаагчийн сургалттай холбоотой тулгарч буй бэрхшээл</li><li>Сургалтын талаар хийж гүйцэтгэсэн ажлын тайлагнал</li><li>Төгсөлтийн дараах ажил эрхлэлт</li></ul>



2	Асуулгын арга	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сургалтад хамрагдсан төрийн албан хаагчид</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сургалтын талаарх төрийн албан хаагчдын үнэлгээ</li> <li>Төрийн албаны сургалтын талаарх тулгамдаж буй асуудлууд</li> <li>Төрийн албан хаагчдын төрийн албаны сургалтад хэрэгжүүлэх боломжтой арга хэмжээний талаарх санаа бодлыг нь тандах</li> </ul>
3	Ганцаарчилсан ярилцлагын арга	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төрийн байгууллагын удирдах албан тушаалтан</li> <li>Төрийн албаны сургалтад хамрагдаж төгссөн албан хаагчид</li> <li>Багш нарын төлөөлөл</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төрийн албаны сургалтад тулгамдаж буй асуудлуудыг тодорхойлж шийдвэрлэсэн байдал</li> <li>Төрийн албаны сургалтын явц, үр дүнгийн талаар</li> <li>Төрийн албаны сургалтын талаарх сургамжийг судлах</li> </ul>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

### 3.3. Судалгааны эх олонлог, түүвэр бүрдүүлэлт

Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт, мэргэшүүлэх давтан сургалт, тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад элсэн суралцсан төрийн албан хаагчдыг судалгааны эх олонлогоор авсан.

Монгол Улсын Засгийн газрын тухай хуулийн 18 дугаар зүйлийн 3-т ерөнхий чиг үүргийн 4, чиглэлийн 12 яам ажиллахаар, УИХ-ын 2020 оны 7 дугаар сарын 07-ны өдрийн 07 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Төрийн захиргааны байгууллагын тогтолцоо, бүтцийн ерөнхий бүдүүвч”-ийг шинэчлэн баталсан бөгөөд Засгийн газрын тохируулагч агентлаг 10, хэрэгжүүлэгч агентлаг 29 байхаар тогтоосон байдаг. Судалгаанд 16 яам, Засгийн газрын 39 агентлаг, төрийн дээд шатны болон УИХ-д ажлаа хариуцан тайлагнадаг 23 байгууллага, 21 аймаг, нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газар, ИТХ-ын ажлын алба, нийт 119 байгууллагыг хамруулав. Энэ мэдээллийг цуглуулахдаа төрийн албан хаагчийн хүний нөөцийн нэгдсэн мэдээллийн санг ашиглав.

Сургалтад бүртгэгдсэн арван мянган төрийн албан хаагчийг эх олонлог гэж үзээд үүнээс 10 хувь буюу сургалтын төрөл бүрээр дараах түүврийн хэмжээг бүрдүүлж судалгааны асуулгад хамруулсан юм.

#### Хүснэгт 3. Судалгааны асуулгын түүврийн хэмжээ

№	Сургалтын төрөл	Элсэн суралцагчдын тоо буюу эх олонлог	Түүврийн хэмжээ
1	Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийн сургалт	1,719.0	172.0
2	Мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалт	2,035.0	204.0



3	Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх сургалт	4,569.0	457.0
4	Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх сургалт	1,471.0	147.0
5	Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх сургалт	282.0	28.0
<b>НИЙТ</b>		<b>10,076.0</b>	<b>1,008.0</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Ярилцлагад сургалтад хамрагдсан албан хаагчид, төрийн байгууллагын сургалт хариуцсан удирдлага, мэргэжилтнүүдийн боломжит түүврийг ашиглан 30 хүртэлх тооны төрийн албан хаагчтай ганцаарчилсан ярилцлагыг зохион байгуулав.

#### Хүснэгт 4. Ярилцлагын түүвэр

№	Байгууллага	Ярилцлагад хамрагдах хүний тоо
1	Төрийн дээд байгууллага	4
2	Ерөнхий чиг үүргийн яам	3
3	Чиглэлийн яам	4
4	Засгийн газрын хэрэгжүүлэгч агентлаг	6
5	Засгийн газрын тохируулагч агентлаг	3
6	Аймаг, сум	7
7	Нийслэл, дүүрэг	3
<b>НИЙТ</b>		<b>30</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Асуулгын судалгаанд хамрагдсан суралцагчдын нас, хүйс, боловсрол, ажиллаж байгаа байгууллага, албан тушаалын зэрэглэлээр нь авч үзвэл нийт суралцагчдын төлөөллийг хангахаар байна.

Насны бүлгийн хувьд: 25 хүртэлх 2.0 хувь, 26-30 нас 7.3 хувь, 31-35 нас 18.8 хувь, 36-40 нас 25 хувь, 41-45 нас 22.5 хувь, 46-50 нас 14.6 хувь, 51-55 нас 7.9 хувь, 56-60 нас 1.9 хувь 61 ба түүнээс дээш насны хүн уг судалгаанд оролцоогүй байна. Судалгаанд оролцогчдыг хүйсээр нь авч үзвэл: Эмэгтэй төрийн албан хаагч 635 буюу 67.8 хувь, эрэгтэй төрийн албан хаагч 302 буюу 32.2 хувь байна. Мөн судалгаанд оролцогчдыг боловсролын зэргээр нь авч үзвэл: 46.1 хувь нь бакалавр, 52.0 хувь нь магистр, 1.9 хувь нь докторын зэрэгтэй байна.

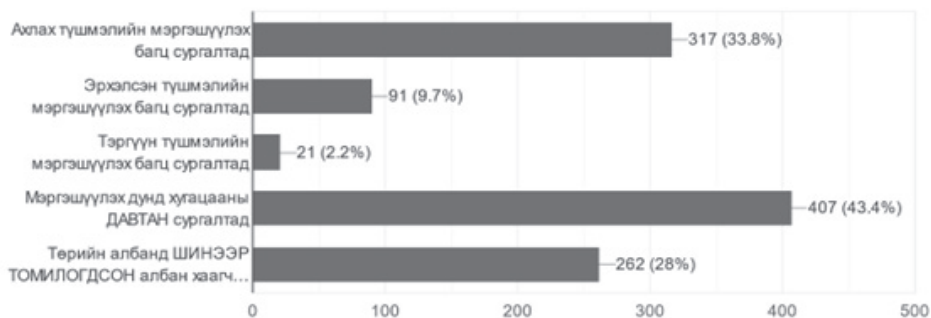
Ажилладаг байгууллагын хувьд ЕТГ, УИХТГ, ЗГХЭГ-т ажилладаг 2.3 хувь, Шүүхийн байгууллагад ажилладаг 3.6 хувь, Прокурорын байгууллагад ажилладаг 1.0 хувь, ТАЗ, СЕХ, ХЭҮК, АТГ, ҮАГ, СЗХ, ҮСХ зэрэг байгууллагад ажилладаг 6.9 хувь, яаманд ажилладаг 9.5 хувь, Засгийн газрын агентлагт ажилладаг 22.5 хувь, нийслэлийн ЗДТГ, нийслэлийн түвшинд ажилладаг нутгийн захиргааны байгууллагад ажилладаг 6.4 хувь, дүүргийн ЗДТГ,

дүүргийн түвшинд ажилладаг нутгийн захиргааны байгууллагад ажилладаг 4.3 хувь, аймгийн ЗДТГ, аймгийн түвшинд ажилладаг нутгийн захиргааны байгууллагад ажилладаг 34.6 хувь, сумын ЗДТГ-т ажилладаг 9.4 хувь, баг, хорооны Засаг даргын ажлын албанд ажилладаг 0.2 хувь байна.

Албан тушаалын зэрэглэлийн хувьд ТЗ зэрэглэлтэй 791 албан хаагч, АА зэрэглэлтэй 80 албан хаагч, төрийн үйлчилгээний 24 албан хаагч, төрийн тусгай 37 албан хаагч, бусад буюу төрийн албаны хүний нөөцийн системд бүртгэлтэй 5 албан хаагч тус тус судалгаанд хамрагдсан байна.

Нийт төгссөн 8629 төрийн албан хаагчаас 2020 оноос хойш төгссөн 4989 албан хаагч байна. Тэдний 937 нь манай судалгаанд хамрагдсан. Судалгаанд хамрагдсан төгсөгчдийн суралцсан сургалтын төрлийг Зураг 3-т үзүүлэв.

### Зураг 3. Төгсөгчдийн суралцсан сургалтын төрөл



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

### 3.4. Судалгааны өгөгдөл, мэдээллийг боловсруулах

Судалгааны хүрээнд цуглуулсан тоон өгөгдлийг SPSS программын тусламжтайгаар, чанарын өгөгдлийг матриц, түлхүүр агуулгад суурилах аргаар тус тус боловсруулав.

Өгөгдөл боловсруулалт, шинжилгээг дараах үе шаттайгаар гүйцэтгэнэ.

1. Баримт бичгийн өгөгдлийг боловсруулах, шинжлэх
  - Цуглуулсан баримт бичиг бүрийг баталгаажсан, хүчин төгөлдөр албан ёсны болсон эсэхийг шалгаж нягтлах
  - Өгөгдөл, мэдээллийг цэгцэлж, ангилал, бүлэглэл хийх
  - Цаасан болон дижитал өгөгдлийг программ ашиглан шинжилгээнд бэлтгэх (MS Word, MS Excel программууд)

- Түлхүүр үг, матриц ашиглан цугласан өгөгдөлд шинжилгээ хийх, үр дүнг тайлбарлах
- 2. Асуулгаар цуглуулсан өгөгдлийг боловсруулах, шинжлэх
  - Асуулгын өгөгдлийг нэгтгэх, хянах
  - Асуулгын өгөгдлийг программ ашиглан шинжилгээнд бэлтгэх (MS Excel, SPSS програмууд)
  - Өгөгдөлд программ ашиглан шинжилгээ хийх, үр дүнг тайлбарлах;
- 3. Ярилцлагын өгөгдлийг боловсруулах, шинжлэх
  - Ярилцлагаар цуглуулсан өгөгдлийг программд шивж оруулах, боловсруулалтад бэлтгэх
  - Өгөгдөл, мэдээллийг цэгцэлж, ангилал, бүлэглэл хийх
  - Түлхүүр үг, матриц ашиглан цуглуулсан өгөгдөлд шинжилгээ хийх, үр дүнг тайлбарлах.

Өгөгдлийн шинжилгээний хүлээгдэж буй үр дүнг дараах байдлаар тодорхойлж байна. Үүнд:

- Баримт бичгийн болон ярилцлагын судалгааны өгөгдлийн шинжилгээний үр дүнд төрийн албаны сургалтын тогтолцооны хэрэгжилт, түүний үр дүн, хэрэгжилтэд нөлөөлсөн хүчин зүйлс, тулгамдаж буй асуудлууд, цаашид хэрэгжилтийг төгөлдөржүүлэхэд анхаарах асуудлуудыг тодруулна.
- Асуулгын судалгааны өгөгдлийн шинжилгээний үр дүнд төрийн албаны сургалтын тогтолцоо, түүний хэрэгжилт, үр дүнг тогтоож цаашид хэрэгжилтийг төгөлдөржүүлэх боломжит саналуудыг тодруулна.

# ДӨРӨВДҮГЭЭР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ ӨГӨГДЛИЙН БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭ

## 4.1. Төрийн албаны сургалтын бодлого, эрх зүйн орчин

“Төрийн албаны тухай” хуулийг 2017 онд шинэчлэн баталснаар төрийн албаны сургалтын өнөөгийн бодлого, эрх зүйн шинэ орчин бүрдсэн юм.

Төрийн албаны тухай өмнөх хуулиудад сургалтын талаар тусгасан заалтуудыг харьцуулан Хүснэгт 5-д авч үзэв.

**Хүснэгт 5. 1994, 2002 оны Төрийн албаны тухай хуульд тусгагдсан сургалттай холбоотой заалтын харьцуулалт**

Хуулийн заалт	Төрийн албаны тухай хууль батлагдсан он	
	1994	2002
	Хуулийн заалтын дугаар	
Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн нийтлэг үүрэг нь “албан тушаалын бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэх шаардлагад нийцүүлэн мэргэшлээ дээшлүүлэх”;	13.6	13.1.6
Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн үйл ажиллагааны үр дүн, мэргэшлийн түвшингийн үнэлгээг үндэслэн албан тушаал дэвшүүлэх, зохих шатны сургалтад хамруулах, цол, зэрэг дэв олгох, цалин хөлсийг өөрчлөх, шагнаж урамшуулах, албан тушаал бууруулах асуудлыг шийдвэрлэнэ.	19.2	19.2
Төрийн албан хаагчийн баталгаа нь “төрийн хөрөнгөөр давтан сурах, мэргэшлээ дээшлүүлэх, энэ хугацаанд эрхэлж байгаа албан тушаалынхаа цалин хөлсийг авах”;	27.1.9	27.1.9
Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн нэмэгдэл баталгаа “төрийн байгууллага татан буугдсан, өөрчлөн байгуулагдсан, эсхүл өөрөөс нь үл хамаарах шалтгаанаар албан тушаалын орон тоо нь хасагдсан тохиолдолд цалин хөлсөө бууруулахгүйгээр мэргэжил, мэргэшлийн дагуу өөр ажил, албан тушаалд шилжих буюу төрийн хөрөнгөөр 6 сар хүртэл хугацаагаар дахин мэргэшиж болох бөгөөд энэ хугацаанд урьд нь эрхэлж байсан албан тушаалынхаа цалин хөлсийг авч, хууль тогтоомжид заасан журмын дагуу ажлын байраар хангуулах, эсхүл 3 сарын цалинтай тэнцэх хэмжээний нэг удаагийн тэтгэлэг тухайн байгууллагаас олгоно”;	27.2.3	27.2.4
Төрийн байгууллага нь төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэх	33.4.1	33.6.1
Төрийн албаны ажилтны сургалт болон төрийн албатай холбогдсон судалгаа, шинжилгээний ажлыг зохицуулах; /Төрийн албаны зөвлөлийн бүрэн эрх/	35.9	

Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлэх, удирдах ажилтны манлайлах ур чадварыг нэмэгдүүлэх сургалт болон төрийн албатай холбогдсон судалгаа, шинжилгээний ажлыг зохион байгуулах, зохицуулах; /Төрийн албаны зөвлөлийн бүрэн эрх/	35.1.10
Төрийн байгууллагаас төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг боловсруулж, хэрэгжүүлэх ажлыг арга зүйн удирдлагаар хангах; /Төрийн албаны зөвлөлийн бүрэн эрх/	35.1.13

*Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.*

“Төрийн албаны тухай” хуулийн өмнөх заалтуудаас харахад төрийн жинхэнэ албан хаагч нь мэргэшлээ дээшлүүлэх үүрэгтэй, төрийн байгууллага нь төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэх үүрэг хүлээсэн, Төрийн албаны зөвлөл нь сургалтыг зохион байгуулах, зохицуулах бүрэн эрхтэй байхаар тусгасан боловч сургалтын төрөл, хэлбэр, ТАХ-ийн зайлшгүй суралцаж төгссөн байх сургалт, сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг хэн шийдвэрлэх, сургалтыг ямар байгууллага эрхлэн явуулах зэрэг бодлогын шинжтэй асуудлуудыг хуулиар зохицуулаагүй байна. Харин Засгийн газрын тогтоол, шийдвэрээр төрийн албаны сургалтын төрөл, хэлбэр, төрийн албан хаагч сургалтад хамрагдах эсэх, сургалтын байгууллагын асуудлыг шийдвэрлэж иржээ.

2017 онд шинэчлэн батлагдсан Төрийн албаны тухай хуульд төрийн албаны сургалтын талаар хэд хэдэн заалт, зохицуулалтыг тусгайлан зааж өгсөн нь бодлого, эрх зүйн хувьд шинэлэг байлаа.

- Төрийн албаны сургалтын тогтолцоог тодорхойлж, сургалтын бодлого, зохион байгуулалт, сургалтын байгууллагыг нь анх удаа хуульчлан тогтоож өгсөн.

Төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчийг чиглүүлэх богино хугацааны болон төрийн албанд мэргэшүүлэх (шинээр томилогдсон) дунд хугацааны сургалтад хамруулж бэлтгэх, цаашид ажиллах явцад нь албан тушаалын чиг үүрэгт нь нийцүүлэн мэргэшүүлэх давтан болон зорилтот сургалтад үе шаттайгаар хамруулж байх, албан тушаал ахиж дэвшихэд нь мэргэшүүлэх багц сургалтад хамруулж бэлдсэн байх тогтолцоог Төрийн албаны тухай хуулийн 23.2.1-23.2.3, 29.1-д тус тус заасан байна. Эдгээр сургалтыг Засгийн газрын харьяа Төрийн албаны сургалтын байгууллага хариуцан зохион байгуулна хэмээн Төрийн албаны тухай хуулийн 24.2, 29.2-т тус тус заасан бөгөөд хуулийн 64.3-т Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дэргэд төрийн албан хаагчийг сургах, давтан сургах, төрийн албаны хүний нөөцийн менежментийн талаар судалгаа, шинжилгээ хийх, энэ талаар бодлого боловсруулагчид мэргэжил, арга зүйн зөвлөгөө өгөх үндсэн үүрэг

бүхий Засгийн газрын харьяа төрийн албаны сургалтын байгууллага ажиллана гэж тусгайлан заасан юм. Үүний дагуу Засгийн газрын 2018 оны 366 дугаар тогтоолоор Удирдлагын академийн статус, чиг үүрэг, бүтэц, зохион байгуулалтыг өөрчлөн дүрмийг шинэчлэн баталсан байна.

- Төрийн албан хаагчдын сургалтын тогтолцоог хуулиар тогтоохоос гадна агуулга, хөтөлбөрийг нь Засгийн газар, төрийн албаны төв байгууллагаас тогтоож байхаар төвлөрсөн зохицуулалттай болсон.

Төрийн албаны сургалтын бодлого, зохион байгуулалтыг Засгийн газар, Төрийн албаны зөвлөл хамтран тодорхойлохоор 24.1, 29.3-т заасан юм. Үүний дагуу “Сургалтын агуулга, хөтөлбөр батлах тухай” ЗГ-ын 2019 оны 299 дүгээр тогтоол, “Мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөр” батлах тухай Монгол Улсын ЗГХЭГ-ын дарга, Төрийн албаны зөвлөлийн даргын хамтарсан №37/33 [2019] тушаалаар тус тус тухайн сургалт бүрийн агуулга, хөтөлбөрийг тодорхойлсон байна.

- Төрийн албан хаагчдыг төрийн албан тушаалын ангилалд нийцүүлэн сургаж бэлтгэх тогтолцоог хуульчилсан.
- Төрийн албан хаагчийг төрийн албанд анх орсноос эхлээд тасралтгүй сургаж мэргэшүүлэх бодлогыг тодорхойлсон.
- Тодорхой сургалтад хамрагдаж төгссөн байх нь төрийн албан тушаалд шатлан дэвших, тодорхой албан тушаал эрхлэх тусгай шаардлага байхаар хуульчлан зохицуулсан.

Төрийн албаны тухай хуулийн 23.2-т төрийн захиргааны албан тушаалд хуульд заасан нийтлэг шаардлагаас гадна тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд томилогдоход тухайн шатны мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж төгссөн байх шаардлагыг заасан байна. Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны 02 дугаар тогтоолоор “Төрийн жинхэнэ албаны удирдах, гүйцэтгэх албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлага”-ыг батлан гаргасан бөгөөд албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлагын “мэргэшил” гэсэн үзүүлэлтэд тухайн албан тушаалын мэргэшүүлэх багц сургалт болон мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдаж төгссөн байх шаардлагыг тусгажээ.

“Төрийн албаны тухай хууль”-д төрийн албан хаагчийг мэргэшүүлж бэлтгэхээр зааснаас гадна салбарын хуулиудад ч мөн мэргэшүүлж сургах заалтууд тусгагдсан байна. Тухайлбал:

- Татварын ерөнхий хуулийн 77.7.12-т татварын улсын байцаагчийн мэргэшүүлэх сургалтыг зохион байгуулах
- Гаалийн тухай хуулийн 274.2-т Гаалийн улсын байцаагч нь Төрийн албаны тухай хуульд заасан төрийн албан хаагчийн нийтлэг үүргээс гадна 274.2.4-д мэргэшлийн сургалтад хамрагдах үүрэг хүлээнэ

- Архив, албан хэрэг хөтлөлтийн тухай хуулийн 6.1.15-д Архив, албан хэрэг хөтлөлтийн ажилтныг мэргэшүүлэх, давтан сургах ажлыг зохион байгуулах, 24.1.1-т Хуульд өөрөөр заагаагүй бол архив хариуцсан ажилтныг томилох, чөлөөлөх, мэргэшүүлэх, давтан сургалтад хамруулах
- Улсын бүртгэлийн ерөнхий хуулийн 16.1.9-д улсын бүртгэгчийг бэлтгэх, мэргэшүүлэх сургалт зохион байгуулах
- Шүүхийн тухай хуулийн 72.1.6-д Шүүгч болон шүүхийн захиргааны ажилтныг дадлагажуулах, мэргэшлийг нь дээшлүүлэх сургалтыг Улсын дээд шүүх болон сургалтын байгууллагатай хамтран зохион байгуулах; 94.1-т Шүүхийн захиргааны ажилтан Ерөнхий зөвлөлөөс зохион байгуулсан мэргэжлийн сургалтад хамрагдана
- Прокурорын тухай хуулийн 63.1 дэх заалтад Прокурор бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхдээ мэдлэг, мэргэшлээ дээшлүүлж жил бүр сургалтад хамрагдана
- Тагнуулын байгууллагын тухай хуулийн 24.13-т Тагнуулын ажилтныг гурван жил тутам мэргэшүүлэх сургалтад хамруулна.

Дээр дурдсан хуулийн дагуу тухайн салбар хариуцсан байгууллагууд нь албан хаагчдыг мэргэшүүлэх сургалтыг зохион байгуулах өөрийн гэсэн тогтолцоотой, сургалт хариуцсан нэгж, газруудтай байдаг. Дээрх салбарт ажиллаж байгаа ажиллагчид нь төрийн албан хаагч гэдэг статусаараа Төрийн албаны тухай хуульд заасан шаардлагын дагуу төрийн албанд анх орсноос эхлэн мөн л төрийн албаны нийтлэг сургалтуудад хамрагдах шаардлага гарч байна. Удирдлагын академийн сургалт, тухайн салбар байгууллагуудаас зохион байгуулах сургалтуудын уялдааг ханган төрийн албан хаагчийн нийтлэг шаардлагын дагуу хамрагдах сургалт, тухайн салбарын мэргэжлийн мэргэшүүлэх сургалтын нийцлийг хангах шаардлагатай. Түүнчлэн төрийн албанд анх орсон албан хаагчдад тухайн салбарын хуульд заасан сургалттай нь уялдуулж тухайн сургалтын байгууллагуудтай нь хамтран зохион байгуулах боломжтой юм.

#### **4.2. Төрийн албаны сургалтын төрөл, хэлбэр**

Монгол Улсын төрийн албаны сургалтын төрөл, хэлбэр нь хууль тогтоомжид заасны дагуу дараах байдалтай байна. Үүнд:

- Мэргэшүүлэх сургалт
- Богино хугацааны сургалт гэсэн хэлбэртэй байна.

**Мэргэшүүлэх сургалт** нь **мэргэшүүлэх багц сургалт, мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт** гэсэн хоёр үндсэн төрөлтэй байна. Энэ нь ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц, эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц, тэргүүн түшмэлийн



мэргэшүүлэх багц гэсэн гурван түвшинтэй байх юм. **Мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт** нь төрийн албанд анх томилогдсон иргэнийг **“төрийн албанд мэргэшүүлэх”** дунд хугацааны сургалт, тодорхой албан тушаалд томилогдон ажиллаж байгаа албан хаагчийг эрхэлсэн албан тушаалынх нь чиг үүрэгт нийцүүлэн **мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалт** гэсэн хоёр үндсэн төрөлтэй байна.

Харин төрийн албан хаагчийн **богино хугацааны сургалт** нь төрийн албанд анх томилогдсон иргэнд зориулсан **“богино хугацааны чиглүүлэх сургалт”**, төрийн албан хаагчийн **“богино хугацааны зорилтот сургалт”** гэсэн үндсэн хоёр төрөлтэй байна.

### **Мэргэшүүлэх багц сургалт**

Энэхүү сургалт нь төрийн захиргааны албан тушаалын тодорхой ангилалд хамаарах аль ч албан тушаалд томилогдох төрийн захиргааны албан хаагч хамрагдаж төгссөн байх тухайн ангилалд хамаарах нийт “албан тушаалын онцлог, хариуцсан ажил, гүйцэтгэх чиг үүргийг харгалзан” агуулга, хөтөлбөрийг нь боловсруулсан багц сургалт юм.

Төрийн албанд 12-оос доошгүй жил, үүнээс эрхэлсэн түшмэлийн албан тушаалд 6-аас доошгүй жил ажилласан төрийн албан хаагчийг тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамруулж, тэргүүн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд сургаж бэлтгэнэ.

Төрийн албанд 8-аас доошгүй жил, үүнээс ахлах түшмэлийн албан тушаалд 4-өөс доошгүй жил ажилласан төрийн албан хаагчийг эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамруулж, эрхэлсэн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд сургаж бэлтгэнэ.

Төрийн албанд 6-аас доошгүй жил, үүнээс дэс түшмэлийн албан тушаалд 3-аас доошгүй жил ажилласан төрийн албан хаагчийг ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамруулж, ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд сургаж бэлтгэнэ.

### **Мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт**

Мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт нь иргэнийг төрийн албан тушаалд анх томилсны дараа төрийн албанд ажиллахад шаардлагатай үндсэн мэдлэг чадварыг олгох, цаашид төрийн албанд тогтвортой ажиллахад нь тухайн албан тушаалын онцлог, гүйцэтгэж байгаа чиг үүрэг, хариуцсан ажлын шаардлагад нийцсэн мэдлэг чадварыг үе шаттайгаар давтан эзэмшүүлэхэд чиглэдэг.



Төрийн албанд шинээр томилогдсон буюу туслах, дэс түшмэлийн ангиллын албан тушаалд шинээр томилогдсон төрийн албан хаагчдад зориулсан бөгөөд Төрийн албаны тухай хуульд заасан шатлан дэвших зарчмаар албан тушаалд томилон ажиллуулах үзэл баримтлалын дагуу иргэн нь төрийн захиргааны албанд анх орохдоо төрийн захиргааны туслах, эсвэл дэс түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд л томилогдох боломжтой учир иргэнийг төрийн албан тушаалд анх томилсны дараа төрийн алба мэргэшсэн байх зарчмын хүрээнд төрийн албанд анх томилогдох ангиллын буюу **туслах, дэс түшмэлийн ангиллын мэргэшүүлэх сургалт** юм.

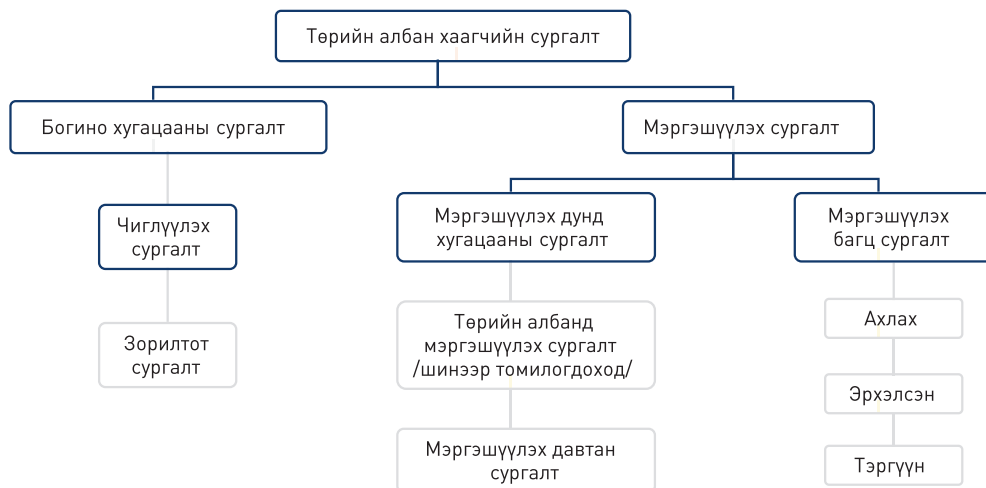
Төрийн албан тушаалд ажиллаж байгаа албан хаагч эрхэлж байгаа албан тушаалынхаа онцлог, гүйцэтгэж байгаа чиг үүрэг, хариуцсан ажлын шаардлагатайгаа уялдуулан тодорхой чиглэлээр мэргэшиж давтан суралцах хэрэгцээг **“Мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалт”**-аар хангана. Төрийн албан хаагч нь ажиллах явцдаа 3 жил тутамд энэхүү мэргэшүүлэх давтан сургалтад хамрагдаж байхаар ЗГ-ын 2019 оны 299 дүгээр тогтоолоор тогтоосон байна.

#### **Богино хугацааны чиглүүлэх сургалт**

Богино хугацааны чиглүүлэх сургалт нь төрийн албанд анх томилогдсон иргэнд төрийн албаны онцлог, үйл ажиллагааны зарчим, ёс суртахуун, хэм хэмжээ, соёлд нийцэн ажиллах үндсэн мэдлэг чадварыг эзэмшүүлнэ.

Богино хугацааны зорилтот сургалт нь төрийн албанд ажиллаж буй албан хаагчдад чиг үүргээ үр дүнтэй хэрэгжүүлэх, төр, засгаас дэвшүүлж буй зорилго, зорилт болон нийгэм, байгууллага, хамт олны өмнө тавигдаж буй цаг үеийн хэрэгцээг хангахад шаардлагатай мэдлэг чадварыг үе шаттайгаар танхимд болон ажлын байранд богино хугацаанд тасралтгүй эзэмшүүлэхэд чиглэнэ.

#### Зураг 4. Төрийн албаны сургалтын төрөл, хэлбэр



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

#### 4.3. Сургалтын агуулга, хөтөлбөр

Төрийн албаны сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг албан тушаалын ангилал, ажлын онцлог, чиг үүрэг, цаг үеийн хэрэгцээнээс үүдэн төрийн албан хаагчдад шаардагдаж байгаа мэдлэг чадварын хэрэгцээнд суурилан тодорхойлдог.

*Богино хугацааны сургалтын хувьд:*

Төрийн албанд анх томилогдсон иргэнийг *чиглүүлэх сургалтын агуулга нь* төрийн албаны соёл орчин, ажлын онцлогтой танилцуулах, төрийн албанд ажиллаж байгаа төрийн албан хаагчид зориулсан *богино хугацааны зорилтот сургалтын агуулга* төрийн болон нутгийн удирдлагын байгууллагын төрөл, албан тушаалын чиг үүрэг, үйл ажиллагааны онцлог, цаг үеийн шаардлагатай мэдлэг чадварыг эзэмшүүлэхэд чиглэгдэнэ.

*Мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтын хувьд:*

Төрийн албанд анх томилогдсон иргэний *мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт* нь төрийн албанд ажиллах суурь мэдлэг, ур чадвар, арга барил эзэмшүүлэх, *мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалт* нь захиргааны байгууллагын үндсэн бүтэц, нэгжийн болон албан тушаалын чиг үүргийн дагуу буюу төрийн захиргаа, стратегийн удирдлага, төрийн бодлого, бодлогын зохицуулалт, төрийн санхүү, төсөв, нутгийн удирдлага, хүний нөөцийн удирдлага, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ зэрэг чиглэлээр гүнзгийрүүлэн мэргэшүүлэх агуулгатай байна.

### *Мэргэшүүлэх багц сургалтын хувьд*

Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга нь нутгийн удирдлагын байгууллага, төрийн захиргааны байгууллагын бүтцийн нэгж болон баг удирдах, анхан шатны удирдах ажилтан бэлтгэх, Тэргүүн болон Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга нь захиргааны байгууллагыг удирдах, салбарын хүрээний бодлого, стратегийн үзэл баримтлал боловсруулах, тодорхойлох, манлайлах ур чадвар эзэмшүүлэх зэрэг удирдах албанд мэргэшүүлэхэд тус тус чиглэгдэнэ.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын агуулгыг тодорхойлохдоо ерөнхий онолын болон орчуулгын агуулгаас аль болох татгалзаж, “судалгаа, бодит амьдралд тулгуурлан төр, засгийн бодлого хөтөлбөр, эрхэлж буй ажил, албан тушаалын шаардлагатай нийцүүлэн сайжруулах”, “хичээлийн агуулгыг өөрийн орны жишээ баримт, дасгал, кейс, бодит шийдэл, арга барилд тулгуурлан өөрчлөх” чиглэлд онцгойлон анхаарах нь ач холбогдолтой юм.

Сургалтын төрөл тус бүрийн агуулгыг тогтоохдоо Засгийн газрын 2019 оны 275 дугаар тогтоолоор баталсан төрийн захиргааны албан тушаалын ангилал, зэрэглэл, албан тушаалын жагсаалтад үндэслэн хийгдсэн байгаа юм. Засгийн газрын 2022 оны 12 дугаар сарын 28-ны өдрийн 487 дугаар тогтоолоор туслах түшмэл нь ТЗ-10 зэрэглэлтэй, дэс түшмэл нь ТЗ-9-өөс ТЗ-6 гэсэн дөрвөн зэрэглэлтэй, ахлах түшмэл нь ТЗ-5, ТЗ-4 зэрэглэлтэй, эрхэлсэн түшмэл нь ТЗ-3, ТЗ-2 зэрэглэлтэй, тэргүүн түшмэл нь ТЗ-1 зэрэглэлтэй байхаар төрийн захиргааны төв байгууллага, түүний харьяа агентлаг, бусад байгууллагын болон нутгийн захиргааны байгууллагын албан тушаалын жагсаалтыг шинэчлэл тогтоосон. Иймд уг шинээр тогтоосон ангилал, зэрэглэлийг харгалзан сургалтын агуулга, хөтөлбөрт өөрчлөлтийг оруулах шаардлагатай юм.

Туслах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаал нь бодлого, шийдвэр боловсруулахад дэмжлэг үзүүлж, холбогдох судалгаа, мэдээллээр хангаж, ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг нэгжийн дарга, төсвийн шууд захирагчийн өмнө хариуцах үндсэн чиг үүрэгтэй бөгөөд уг ангилалд яам, Засгийн газрын агентлагийн зохион байгуулагч, багийн нийгмийн ажилтан, зохион байгуулагч хамаардаг. Иймд туслах түшмэлийн албан тушаалыг эрхлэх албан хаагчдад албан үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай Монгол Улсын Үндсэн хууль, төр, засгийн тогтолцоо, төрийн албаны талаарх ерөнхий мэдлэг; захиргааны эрх зүйн болон хөдөлмөрийн харилцааны эрх зүйн үндсэн ойлголт; төрийн албан хаагчийн ёс зүйн мэдлэг; авлига, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх зан үйл; мэдээлэл харилцаа холбооны технологийг ашиглах; албан хэрэг хөтлөлт, архивын мэдлэг; албан ажлаа төлөвлөх, бичиг баримт, бодлого, шийдвэр боловсруулахад дэмжлэг үзүүлэх, хууль хэрэглэх, эрхлэх

асуудлын хүрээнд мэдээлэл цуглуулах, анхан шатны боловсруулалт хийх, илтгэх, тайлбарлах, тайлагнах, багаар ажиллах, иргэдтэй харилцах ур чадвар эзэмшүүлэх агуулгатай байна.

Дэс түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаал нь Засгийн газрын үйл ажиллагааны зохих салбар, салбар дундын хүрээний тодорхой асуудлаар бодлого, шийдвэрийн санал, төсөл боловсруулах, хэрэгжилтийг зохицуулах үүрэг хүлээж, ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг ахлах түшмэл, төсвийн шууд захирагчийн өмнө хариуцах үндсэн үүрэгтэй. Энэ ангилалд төрийн захиргааны төв байгууллага болон аймаг, нийслэл, дүүргийн ЗДТГ, Засаг даргын эрхлэх асуудлын хүрээний агентлагийн гүйцэтгэх албан тушаал багтдаг. Дэс түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалыг эрхлэхэд бодлогын шинжилгээ, төлөвлөлт, цахим засаглалын мэдлэг, цуглуулсан мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх, үр дүнг нэгтгэх, мэдээллийн үнэн зөвийг нягтлан шалгах, мэдээллийн нөөцийг удирдах, зохицуулах, хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх, бодлого, шийдвэрийн төсөл боловсруулах, хэрэгжилтийг зохицуулах мэдлэг чадвар эзэмшүүлэх агуулгатай байна.

Төрийн албанд анх томилогдох иргэн нь дэс түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд томилогдон ажиллаж болох учир засаг захиргааны анхан шатны нэгжээс эхлээд яамны мэргэжилтэн хүртэлх өргөн хүрээний албан тушаал багтаж байгаа тул сургалтын агуулга нь өргөн хүрээтэй, олон төрөлтэй байх шаардлага үүсэж байна. Тухайлбал, дээр дурдсан туслах түшмэлийн ангиллын албан хаагчийн сургалтын агуулга, чиглүүлэх богино хугацааны сургалт, мэргэшүүлэх дунд хугацааны анх томилогдсон албан хаагчдын сургалтын агуулгыг эзэмшүүлэхээс гадна дэс түшмэлийн албан хаагчдад зориулсан мэргэшүүлэх сургалтын агуулга гаргах шаардлага үүсэж байна.

Засгийн газрын 2019 оны “Сургалтын агуулга, хөтөлбөр батлах” тухай 299 дүгээр тогтоолд зааснаар төрийн албанд анх томилогдож туслах, дэс түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд ажиллаж байгаа албан хаагчдад зориулсан чиглүүлэх богино хугацааны сургалтын агуулга нь төрийн албаны онцлог, үнэт зүйлс, захирах захирагдах ёс, дүрэм, журам, хөгжлийн бодлого, стратегийн баримт бичиг, төрийн байгууллагын чиг үүрэг, төлөвлөлт, тайлагнал, төрийн албан хаагчийн ёс зүй, албан ажлын зохион байгуулалт, хариуцлага, мэдээллийн аюулгүй байдал, харилцааны соёл, жендерийн мэдрэмж болон хүний эрхийн чиглэлтэй байхаар тодорхойлсон байна.

Сургалтын агуулгад үндэслэн хөтөлбөр тодорхойлогдох бөгөөд чиглүүлэх богино хугацааны сургалтын хөтөлбөрийг 9 чиглэл бүхий нийт 40 цагийн багтаамжтайгаар тогтоосон.

### Хүснэгт 6. Төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчдын чиглүүлэх богино хугацааны сургалт

№	Хичээлийн сэдэв (S100)	Цаг
1	Төрийн албаны онцлог, үнэт зүйлс	4
2	Төрийн захиргаа, нутгийн удирдлага	4
3	Монгол Улсын хөгжлийн бодлого, стратеги	6
4	Төрийн байгууллагын чиг үүрэг, бүтэц, зохион байгуулалт	6
5	Төрийн албаны эрх зүйн зохицуулалт	4
6	Төрийн албан хаагчийн ёс зүй, хариуцлага	4
7	Төрийн албан хаагчийн ажлын зохион байгуулалт, харилцааны соёл	4
8	Төрийн захиргаанд мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи ашиглах арга зүй	4
9	Төрийн албан дахь хүний эрх, жендэрийн асуудал	4
<b>Нийт цаг</b>		<b>40</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

### Хүснэгт 7. Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчдын мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтын төлөвлөгөө

№	Хичээлийн нэр	Индекс	Багц цаг	Сургалтын цаг		
				Бүгд	Үүнээс	
					танхимд	бие даах
1	Төрийн захиргааны хөгжил, хандлага	N101	1	40	16	24
2	Захиргааны эрх зүй	N102	1	40	16	24
3	Монгол Улсын төр, захиргааны тогтолцоо	N103	1	40	16	24
4	Захиргааны мэдээлэл цуглуулах, шинжилгээ хийх аргачлал	N104	1	40	16	24
5	Хүний эрх ба захиргаа	N105	1	40	16	24
6	Төрийн албан хэргийн баримт бичиг боловсруулах	N106	1	40	16	24
7	Мэдээлэл харилцаа, холбооны технологийг төрийн албанд ашиглах арга зүй	N107	1	40	16	24
8	Авлига, ашиг сонирхлын зөрчил, төрийн албан хаагчийн ёс зүй	N108	1	40	16	24
9	Төрийн албан хаагчийн хөдөлмөрийн харилцаа, эрх зүйн зохицуулалт	N109	1	40	16	24
10	Харилцааны соёл, ур чадвар	N110	1	40	16	24
11	Монгол Улсын хөгжлийн бодлого, удирдлага	N111	1	40	16	24
12	Жендэрийн эрх тэгш байдал (цахим)	N112	1	40		40
13	Монгол бичиг (цахим)	N113	1	40		40
<b>Хичээлээр судлах багц цаг</b>			<b>10</b>		<b>160</b>	<b>240</b>
	Төгсөлтийн шалгалт	N199	1	40		40
<b>Нийт багц цаг</b>			<b>11</b>			<b>240</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийн чиглүүлэх богино хугацааны болон мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтын сэдэв, хичээлийн нэр, тэдгээрийн агуулгыг харьцуулан үзэхэд богино хугацааны сургалтад суурь мэдлэгийг эзэмшүүлээд дараагийн шатны буюу мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад шинжлэх ухааны үндэслэлтэй мэдлэг, практикт шаардлагатай ур чадвар эзэмшүүлэхэд чиглэсэн агуулгын хувьд илүү гүнзгийрүүлсэн бөгөөд түвшин хооронд уялдуулж тогтоосон байдалтай байна.

### Хүснэгт 8. Чиглүүлэх богино хугацааны сургалт

Чиглүүлэх богино хугацааны сургалтын сэдэв	Мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтын хичээл
Төрийн албаны онцлог, үнэт зүйлс /4 цаг/	Монгол Улсын төр, захиргааны тогтолцоо
Төрийн байгууллагын чиг үүрэг, бүтэц, зохион байгуулалт /6 цаг/	
Төрийн захиргаа, нутгийн удирдлага /4 цаг/	Төрийн захиргааны хөгжил, хандлага
Монгол Улсын хөгжлийн бодлого, стратеги /6 цаг/	Монгол Улсын хөгжлийн бодлого, удирдлага
Төрийн албаны эрх зүйн зохицуулалт /4 цаг/	Захиргааны эрх зүй
	Төрийн албан хаагчийн хөдөлмөрийн харилцаа, эрх зүйн зохицуулалт
Төрийн албан хаагчийн ёс зүй, хариуцлага /4 цаг/	Авлига, ашиг сонирхлын зөрчил, төрийн албан хаагчийн ёс зүй
Төрийн албан хаагчийн ажлын зохион байгуулалт, харилцааны соёл /4 цаг/	Харилцааны соёл, ур чадвар
	Төрийн албан хэргийн баримт бичиг боловсруулах
Төрийн захиргаанд мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи ашиглах арга зүй /4 цаг/	Захиргааны мэдээлэл цуглуулах, шинжилгээ хийх аргачлал
	Мэдээлэл харилцаа, холбооны технологийг төрийн албанд ашиглах арга зүй
Төрийн албан дахь хүний эрх, жендэрийн асуудал /4 цаг/	Хүний эрх ба захиргаа
	Жендэрийн эрх тэгш байдал (цахим)

*Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.*

Төрийн захиргааны ахлах түшмэлийн албан хаагч нь Засгийн газрын үйл ажиллагааны зохих салбар, салбар дундын хүрээний асуудалд судалгаа, дүн шинжилгээ хийх, бодлого, шийдвэрийн санал, төсөл боловсруулах, хэрэгжилтийг зохион байгуулах үүрэг хүлээж, ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг эрхэлсэн түшмэлийн өмнө хариуцах үндсэн чиг үүрэгтэй байхаар тогтоосны дагуу “Хууль тогтоомжийн төсөл, бодлогын төсөл, хувилбар боловсруулах”, “Хариуцсан асуудлаараа мэргэшил, арга зүйн зөвлөгөө өгөх”, “Бодлого, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг хангах, зохицуулах, хяналт тавих” чиг үүргийг

хэрэгжүүлдэг тул сургалтын агуулга нь бодлого төлөвлөлт, зохицуулалт, хэрэгжилтийг зохион байгуулах, үнэлэх, хяналт шинжилгээ, үнэлгээний талаарх мэдлэг; бодлогын баримт бичиг, төсөл, хөтөлбөр боловсруулах ур чадвар, шийдвэр гаргах үйл явцыг зохицуулах, хяналт тавих ур чадвар эзэмшүүлэхэд чиглэсэн байна.

Түүнчлэн ахлах түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд нутгийн удирдлагын байгууллагын удирдах албан тушаалууд хамаардаг тул “Байгууллага/нэгжийн өдөр тутмын үйл ажиллагааг удирдах”, “Эрхэлсэн асуудлын хүрээнд аймаг/нийслэл, сум, дүүргийн удирдлагад мэргэшил, арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх”, “Эрхлэх асуудлын хууль, тогтоомж, дээд шатны байгууллага, албан тушаалтны шийдвэрийг хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулах” чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай бодлого төлөвлөлт, зохицуулалт, хэрэгжилтийг зохион байгуулах, үнэлэх, хяналт шинжилгээ, үнэлгээний талаарх мэдлэг; төсвийн төлөвлөлт, байгууллагын үйл ажиллагааг төлөвлөх, зохион байгуулах, хүний нөөцийг удирдах, манлайлах, оновчтой шийдвэр гаргах, өөрчлөлтийг удирдах, хяналт хэрэгжүүлэх ур чадвар эзэмшүүлэхэд чиглэсэн агуулгатай байна.

Эрхэлсэн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаал нь одоогийн хүчин төгөлдөр мөрдөж байгаа ангиллаар яам, Засгийн газрын агентлагийн газар, хэлтсийн даргын түвшний удирдах албан хаагч, нутгийн захиргааны байгууллагад аймаг, нийслэлийн ИТХ-ын нарийн бичгийн дарга, ЗДТГ-ын дарга, хэлтсийн дарга гэсэн албан тушаал багтаж байна. Эрхэлсэн түшмэлийн албан тушаал нь Засгийн газрын үйл ажиллагааны зохих салбар, салбар дундын хүрээний асуудалд дүн шинжилгээ хийж бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэх үүрэг бүхий байгууллага, нэгжийн үйл ажиллагааг удирдан зохион байгуулж гүйцэтгэл, үр дүнг тэргүүн түшмэл, төсвийн ерөнхийлөн болон шууд захирагчийн өмнө хариуцах үндсэн чиг үүрэгтэй гэж тогтоосон. Энэ чиг үүргийн хүрээнд “салбарын хүрээний бодлого төлөвлөлт, зохицуулалтын асуудлаар яамны удирдлагыг мэргэшил, арга зүйн зөвлөмжөөр хангах, дэмжлэг үзүүлэх”, “газрын өдөр тутмын үйл ажиллагааг удирдах”, “холбогдох хууль тогтоомж, дээд газрын шийдвэрийн хэрэгжилтийг зохион байгуулах, хяналт тавих” нутгийн захиргааны байгууллагын түвшинд “Байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагааг удирдах”, “Засаг дарга, ИТХ-ын бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхэд нь мэргэшил, арга зүйн дэмжлэг тусалцаа үзүүлэх”, “Стратегийн төлөвлөлт, бодлогын удирдамжаар хангах”, “Байгууллагын төсөв шууд захиран зарцуулах”, “Хүний нөөцийн удирдлага хэрэгжүүлэх” зэрэг үйл ажиллагааг хэрэгжүүлдэг. Иймд энэ түвшний сургалтын агуулга нь салбарын хүрээний мэргэжлийн мэдлэг, нутгийн удирдлагын талаарх үндсэн мэдлэг, бодлогын шинжилгээ хийх, үнэлэх талаарх мэдлэг чадвар, захиргааны шийдвэр гаргах үйл явцыг удирдах, чиглүүлэх, хяналт шинжилгээ үнэлгээ



хийх, манлайлах, хамт олныг удирдах, оновчтой шийдвэр гаргах ур чадвар, төсвийн шууд захирагчийн хувьд төсвийн төлөвлөлт, гүйцэтгэл, хяналтын талаарх мэдлэг, хүний нөөцийн төлөвлөлт, гүйцэтгэлийн удирдлагын талаарх өргөн хүрээтэй мэдлэг эзэмшүүлэхэд чиглэж байна.

Тэргүүн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаал нь Засгийн газрын үйл ажиллагааны зохих салбарын бодлогыг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, хэрэгжилтэд хяналт тавих үүрэгтэй байгууллагын ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг Засгийн газрын гишүүний өмнө хариуцна. Байгууллагын төсөв болон төрийн тусгай сангийн удирдлага, санхүүжилтийн талаар хариуцлага хүлээх үндсэн чиг үүрэгтэй бөгөөд төрийн захиргааны төв байгууллагыг тэргүүлэн ажиллах (яамны төрийн нарийн бичгийн дарга, Засгийн газрын агентлагийн дарга) албан тушаал юм. Эдгээр албан тушаалд ажиллахад мэргэжил, мэргэшлийн мэдлэг чадвараас гадна төрийн захиргааны албанд, тэр дундаа удирдах албан тушаалд ажилласан арвин дадлага туршлагатай, тухайн салбарын өндөр мэргэшилтэй мэргэжилтэн байх шаардлагатай болно. Иймд сургалтын агуулга нь манлайлах, хамтран ажиллах, багаар ажиллах, оновчтой шийдвэр гаргах, салбарын хүрээний бодлого тодорхойлох, бодлогын үзэл баримтлал боловсруулах ур чадвар; салбарын стратегийн удирдлага, хүний нөөцийн удирдлага, гүйцэтгэлийн удирдлагын талаар ахисан түвшний мэдлэг эзэмшүүлэхэд чиглэсэн байна.



## Хүснэгт 9. Мэргэшүүлэх багц сургалтын хөтөлбөр

Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт	Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт	Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт
<b>БОДЛОГО, СТРАТЕГИ</b>		
<p>Бодлого боловсруулах үйл явц</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бодлогын баримт бичиг боловсруулах</li> <li>- Бодлогын боломжит хувилбарын зураглал гаргах чадвар</li> <li>- Бодлогын шинжилгээний аргууд (чанарын болон тоон)</li> <li>- Хэрэглээний статистик</li> <li>- Эдийн засгийн шинжилгээ</li> </ul>	<p>Төрийн албаны удирдах ажилтны ур чадвар</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оролцогч талуудын олон талт байдлыг зохицуулах</li> <li>- Улс төрийн ороо бусгаа байдал, гэнэтийн өөрчлөлтийг даван туулах</li> <li>- Шинэ ажиллах хүчийг удирдах</li> <li>- Дотоод болон гадаад инновацын хүчин зүйлсийг удирдах</li> <li>- Ёс зүйн хүндрэлтэй асуудлуудыг зохицуулах</li> <li>- Богино ба урт хугацааны хүрээг зохицуулах</li> <li>- Салбар хоорондын хамтын ажиллагааг зохицуулах</li> </ul> <p>Бодлогын шинжилгээ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бодлогын боломжит хувилбаруудын үнэлгээ</li> <li>- Бодлогын хэрэгжилтийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ</li> <li>- Бодлогын коммуникаци</li> </ul>	<p>Төрийн албаны удирдах ажилтны ур чадвар</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оролцогч талуудын олон талт байдлыг зохицуулах</li> <li>- Улс төрийн ороо бусгаа байдал, гэнэтийн өөрчлөлтийг даван туулах</li> <li>- Шинэ ажиллах хүчийг удирдах</li> <li>- Дотоод болон гадаад инновацын хүчин зүйлсийг удирдах</li> <li>- Ёс зүйн хүндрэлтэй асуудлуудыг зохицуулах</li> <li>- Богино ба урт хугацааны хүрээг зохицуулах</li> <li>- Салбар хоорондын хамтын ажиллагааг зохицуулах</li> </ul>
<b>ЗАХИРГАА, УДИРДЛАГА</b>		
<p>Төсөв, санхүүгийн удирдлага</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хөрөнгө оруулалтын төлөвлөлт, шинжилгээ хийх арга зүй</li> <li>- Худалдан авах ажиллагаа</li> <li>- Гэрээний хэрэгжилтэд хяналт тавих</li> </ul> <p>Байгууллагын гүйцэтгэлийн удирдлага</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Байгууллагын жилийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах</li> <li>- Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд</li> <li>- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ</li> </ul> <p>Захиргааны эрх зүй</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Эрх зүйн баримт бичгийн төсөл боловсруулах</li> <li>- Захиргааны процесс</li> </ul>	<p>Төсөв, санхүүгийн удирдлага</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Төсвийн хөрөнгө оруулалтын төлөвлөлт, шинжилгээ хийх арга зүй</li> <li>- Төслийн удирдлага</li> <li>- Эрсдэлийн үнэлгээ</li> <li>- Худалдан авах ажиллагаа</li> <li>- Дотоод хяналт шалгалт, аудит</li> </ul> <p>Хүний нөөцийн удирдлага</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Төрийн албан хаагчийг сургах, хөгжүүлэх</li> <li>- Төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө, ажлын үр дүнг үнэлэх</li> <li>- Хүний зан үйлийг удирдах</li> </ul> <p>Байгууллагын гүйцэтгэлийн удирдлага</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Гүйцэтгэлийг хэмжих, тайлагнах, гүйцэтгэлийн мэдээллийг ашиглах</li> <li>- Чанарын удирдлага</li> <li>- Процессын удирдлага</li> </ul> <p>Захиргааны эрх зүй</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Захиргааны шийдвэр гаргах ажиллагаа</li> <li>- Захиргааны ажиллагаанд шүүхээс тавих хяналт</li> <li>- Гэрээний удирдлага</li> </ul>	<p>Стратегийн удирдлага</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегийн шийдвэр гаргах</li> <li>- Байгууллагын стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, хэрэгжүүлэх, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх</li> <li>- Эрсдэлийн удирдлага</li> </ul> <p>Төсөв, санхүүгийн удирдлага</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Төсвийн төлөвлөгөө боловсруулах, хэрэгжүүлэх, тайлагнах ажиллагаа</li> <li>- Төсвийн ил тод байдал</li> <li>- Дотоод хяналт шалгалт, аудит</li> </ul> <p>Хүний нөөцийн удирдлага</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хүний нөөцийн төлөвлөлт</li> <li>- Төрийн албан хаагчийн хөдөлмөрийн харилцаа</li> <li>- Хүний зан үйлийг удирдах</li> </ul>



<b>МЭДЭЭЛЛИЙН ТЕХНОЛОГИ</b>		
<p>Мэдээллийн технологийн мэдлэг</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Шинэ технологийн оновчтой шийдэл</li> <li>- Ухаалаг технологийн хэрэглээ</li> <li>- Мэдээллийн системийн төслийн удирдлага</li> <li>- Системийн судалгаа</li> <li>- Онлайн харилцаа, сурталчилгаа</li> <li>- Харилцагчийн үйлчилгээний удирдлага (CRM)</li> <li>- Өгөгдлийн шинжилгээ, инновац</li> <li>- Мэдээллийн системийн үйлчилгээ</li> <li>- Мэдээллийн аюулгүй байдал</li> <li>- Компьютерын сүлжээ</li> </ul>	<p>Мэдээллийн технологийн удирдлага</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Технологийн төлөвлөлт</li> <li>- Мэдээллийн системийн ТЭЗҮ</li> <li>- Удирдлагын мэдээллийн систем</li> <li>- Дижитал байгууллага, технологийн инновац</li> <li>- Мэдээллийн аюулгүй байдал, нууцлалын бодлого</li> <li>- Харилцагчийн үйлчилгээний удирдлага (CRM)</li> <li>- Их өгөгдөл, өгөгдлийн шинжилгээ</li> <li>- Мэдээллийн нэгдсэн систем</li> <li>- Байгууллагын дотоод мэдээллийн систем (e-Office)</li> <li>- Цахим төрийн үйлчилгээ (e-Business, e-Commerce)</li> </ul>	<p>Мэдээллийн технологийн бодлого</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Технологийн шинэ эрин үе дэх хөгжлийн бодлого</li> <li>- Дижитал (тоон) шилжилтийн загвар, менежмент</li> <li>- Салбарын технологийн бодлого</li> <li>- Ухаалаг засаглал – Төрийн цахим үйлчилгээ</li> <li>- Мэдээллийн нэгдсэн архитектур</li> <li>- Технологийн инновацын удирдлага</li> <li>- Их өгөгдөл, хиймэл оюун (Big data, AI)</li> <li>- Онлайн харилцааны соёл (Social network, E-mail)</li> <li>- Шинэ технологи (IoT, Blockchain, Cloud Computing)</li> </ul>
<b>ЁС ЗҮЙ, ХҮНИЙ ЭРХ</b>		
<p>Төрийн албан хаагчийн ёс зүй</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нийтийн ашиг сонирхолд үйлчлэх</li> <li>- Төрийн албаны мотиваци, үнэт зүйлс</li> <li>- Ёс зүйн дүрмийг сахин биелүүлэх</li> </ul> <p>Төрийн албанд ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ашиг сонирхлын зөрчлийн тодорхойлолтууд</li> <li>- Ашиг сонирхлын зөрчлийг таньж мэдэх тестүүд</li> <li>- Ашиг сонирхлын зөрчлийг зохицуулсан эрх зүйн акт, түүнийг дагаж мөрдөх</li> <li>- Хувийн ашиг сонирхол, хөрөнгө орлогын мэдүүлэг</li> </ul> <p>Хүний эрхийн стандартууд</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хүний эрхэд суурилсан хандлага</li> <li>- Ажлын байран дахь дарамтаас урьдчилан сэргийлэх</li> <li>- Ажлын байран дахь бэлгийн дарамтаас урьдчилан сэргийлэх</li> </ul>	<p>Төрийн албан хаагчийн ёс зүй</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нийтийн ашиг сонирхолд үйлчлэх</li> <li>- Төрийн албаны мотиваци, үнэт зүйлс</li> <li>- Ёс зүйн соёлыг төлөвшүүлэх, ёс зүйн дүрмийг мөрдүүлэх</li> <li>- Ёс зүйн манлайлал</li> </ul> <p>Төрийн албанд ашиг сонирхлын зөрчлийг зохицуулах</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ашиг сонирхлын зөрчлийн тодорхойлолтууд</li> <li>- Ашиг сонирхлын зөрчлийг таньж мэдэх тестүүд</li> <li>- Ашиг сонирхлын зөрчлийг зохицуулсан эрх зүйн акт, түүнийг дагаж мөрдөх</li> <li>- Хувийн ашиг сонирхол, хөрөнгө орлогын мэдүүлэг</li> <li>- Бэлэглэлийн бодлого</li> </ul> <p>Хүний эрхийн стандартууд</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хүний эрхэд суурилсан хандлага</li> <li>- Ажлын байран дахь дарамтаас урьдчилан сэргийлэх</li> <li>- Ажлын байран дахь бэлгийн дарамтаас урьдчилан сэргийлэх</li> </ul>	<p>Төрийн албан хаагчийн ёс зүй</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нийтийн ашиг сонирхолд үйлчлэх</li> <li>- Төрийн албаны мотиваци, үнэт зүйлс</li> <li>- Ёс зүйн соёлыг төлөвшүүлэх, ёс зүйн дүрмийг мөрдүүлэх</li> <li>- Ёс зүйн манлайлал</li> </ul> <p>Төрийн албанд ашиг сонирхлын зөрчлийг зохицуулах</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ашиг сонирхлын зөрчлийн тодорхойлолтууд</li> <li>- Ашиг сонирхлын зөрчлийг таньж мэдэх тестүүд</li> <li>- Ашиг сонирхлын зөрчлийг зохицуулсан эрх зүйн акт, түүнийг дагаж мөрдөх</li> <li>- Хувийн ашиг сонирхол, хөрөнгө орлогын мэдүүлэг</li> <li>- Бэлэглэлийн бодлого</li> </ul> <p>Хүний эрхийн стандартууд</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хүний эрхэд суурилсан хандлага</li> <li>- Ажлын байран дахь дарамтаас урьдчилан сэргийлэх</li> <li>- Ажлын байран дахь бэлгийн дарамтаас урьдчилан сэргийлэх</li> </ul>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албаны тухай хуулийн 24 дүгээр зүйлд заасан “Мэргэшүүлэх багц сургалт”-ын агуулга, хөтөлбөрийг Монгол Улсын Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дарга, Төрийн албаны зөвлөлийн даргын 2019 оны 4 дүгээр сарын 04-ний өдрийн 37/33 дугаар хамтарсан тушаалаар баталсан. Энэхүү батлагдсан сургалтын агуулга, хөтөлбөрийн дагуу Удирдлагын академийн Хөтөлбөрийн хорооны 2019 оны 5 дугаар сарын 03-ны өдрийн хурлаар хэлэлцэн сайшааж

Удирдлагын академийн захирлын баталсан Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтын төлөвлөгөө нь 9 хичээлтэй, Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтын төлөвлөгөө нь 10 хичээлтэй, Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтын төлөвлөгөө нь 10 хичээлтэй нийт 29 хичээлтэй байхаар тогтоосон байна.

**Хүснэгт 10.Тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтын төлөвлөгөөнд тусгагдсан хичээлүүдийн харьцуулалт**

Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт	Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт	Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалт мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт
Бодлого, стратеги	Бодлого, стратеги	Бодлого, стратеги
Төрийн байгууллагын стратегийн удирдлага	Бодлогын шинжилгээ	Бодлого боловсруулалт, төлөвлөлт
Төсвийн төлөвлөлт, удирдлага	Төсвийн хөрөнгө оруулалтын удирдлага	Эдийн засгийн шинжилгээ
Захиргаа, удирдлага	Захиргаа, удирдлага	Захиргаа, удирдлага
Орчин үеийн төрийн албаны удирдах ажилтны ур чадвар	Орчин үеийн төрийн албаны удирдах ажилтны ур чадвар	Захиргааны процесс Төрийн байгууллагын гүйцэтгэлийн төлөвлөлт, удирдлага Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
Зан үйлийн удирдлага		
	Гэрээний удирдлага	
	Гүйцэтгэлийн үнэлгээ, тайлагналт	
Хяналт шалгалт, аудит		
Төрийн албан хаагчийн хөдөлмөрийн харилцааны зохицуулалт	Төрийн албаны хүний нөөцийн бодлого, зохион байгуулалт	Төрийн санхүү, төсвийн удирдлага
	Төрийн байгууллагын бүтээмж, чанарын удирдлага	
Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи	Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи	Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи

Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн бодлого, удирдлага	Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төлөвлөлт, удирдлага	Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн хэрэглээ
		Хэрэглээний статистик, өгөгдлийн шинжилгээ
<b>Ёс зүй, хүний эрх</b>	<b>Ёс зүй, хүний эрх</b>	<b>Ёс зүй, хүний эрх</b>
Ёс зүйт манлайлал, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэх	Ёс зүйн менежмент, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэх	Төрийн албан хаагчийн ёс зүй, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэх
Төрийн байгууллага дахь хүний эрх, ажлын байрны дарамтаас сэргийлэх	Төрийн байгууллага дахь хүний эрх, ажлын байрны дарамтаас сэргийлэх	Төрийн байгууллага дахь хүний эрх, ажлын байрны дарамтаас сэргийлэх

*Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.*

Мэргэшүүлэх багц сургалтын батлагдсан агуулга, хөтөлбөрийн дагуу 4 бүлэг (Бодлого, стратеги; Захиргаа, удирдлага; Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи; Ёс зүй, хүний эрх)-ээр тогтоосон агуулгад нийцүүлэн сургалт тус бүрийн хувьд аль болох хичээлийн агуулгын ялгааг гаргахыг зорьж хичээлүүдийн нэр нь ялгаатайгаар хичээл тус бүрийн хөтөлбөр, агуулгыг Удирдлагын академийн багш тодорхойлж гаргасан байна. Гэсэн хэдий ч зарим хичээлүүдийн нэр тухайлбал, Орчин үеийн төрийн албаны удирдах ажилтны ур чадвар, Төрийн байгууллага дахь хүний эрх, ажлын байрны дарамтаас сэргийлэх гэсэн хичээлүүд сургалтын түвшингүүдэд адил нэрлэгдэж орсон гэхдээ хичээлийн хөтөлбөр, агуулгын хувьд сургалтын түвшин бүрд ялгаатай боловсруулж гаргасан байна. Энэ нь мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг анх боловсруулж батлахдаа удирдах дээд байгууллагаас гадны зөвлөхүүдэд хэт найдаж, тухайн сургалтыг эрхлэн явуулах багш, судлаачдын саналыг авч хэлэлцүүлэлгүй хийснээс үүдэлтэй гэж үзэхээр байна. Төрийн албан тушаалд шатлан дэвшиж томилогдох албан хаагч тухайн түвшний сургалт бүрд хамрагдах ёстой байтал агуулгыг нь бүх түвшинд ижил тухайлбал, Бодлого, стратеги болон Ёс зүй, хүний эрх гэсэн 2 бүлэгт агуулгын давхардалтай тодорхойлж гаргаснаас тухайн агуулгыг дахин дахин судлах шаардлагатай болохоор харагдаж байна.

Багш нар хичээлийн хөтөлбөрийг боловсруулахдаа Удирдлагын академийн эрдэм шинжилгээ, сургалт, судалгааны ажлын стандартын шаардлагыг баримтлан Төрийн албаны тухай хууль, болон холбогдох бусад хууль тогтоомжуудад нийцүүлэн, албан тушаалын чиг үүрэг, тавигдах шаардлагыг харгалзан тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтын төлөвлөгөө болон богино, дунд хугацааны сургалтын төлөвлөгөөнд тусгагдсан

бусад хичээлүүдтэй агуулгыг сайтар уялдуулан хуучны уламжлалт хичээлийн хөтөлбөрийн хэв маягаасаа татгалзаж төрийн албаны шинэтгэл, сургалтын шинэ тогтолцооны үзэл баримтлалыг үндэслэл болгон бүтээлчээр хандаж ажиллах чиглэлийг багш нарт өгч ажиллуулсан байна.

Төрийн албаны тухай хуулийн 24.1-д зааснаар мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг төрийн албаны төв байгууллага, Засгийн газар хамтран, 29.3-т зааснаар богино болон дунд хугацааны сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг төрийн албаны төв байгууллагын саналыг үндэслэн Засгийн газар тодорхойлохоор тогтоосон нь цаг үеийн хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэн уян хатан хурдтай өөрчлөн шинэчлэх боломжийг нэг талаас хязгаарлаж байна.

#### 4.4. Сургалтын зохион байгуулалт

Төрийн албаны тухай хууль 2019 оны 01 дүгээр сараас хэрэгжиж эхэлсэнтэй холбогдуулан хуульд заасан тусгай шаардлагыг хангасан байх заалтын дагуу мэргэшүүлэх багц сургалтыг 2019 оны 3 дугаар сараас тухайн үед тэргүүн болон эрхэлсэн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд өмнөх хуулийн зохицуулалтын дагуу томилогдсон, ажиллаж байгаа албан хаагчдын сургалтыг үе шаттайгаар Төрийн албаны зөвлөл, ЗГХЭГ, Удирдлагын академи хамтран зохион байгуулж эхэлсэн байдаг.

#### Хүснэгт 11.Тэргүүн түшмэлийн сургалтад суралцагчид (2019)

№	Тэргүүн түшмэлийн сургалтад хамрагдсан	Тоо
1	Яамны ТНБД	13
2	ЗГ-ын агентлагийн дарга	30
3	ЗГХЭГ-ын дарга нар	5
5	ТАЗ-ийн гишүүн	5
6	Ерөнхийлөгчийн ТГ	6
7	Улсын дээд шүүхийн Тамгын газар, Шүүхийн Ерөнхий зөвлөл	18
8	Улсын ерөнхий прокурорын ХЭГ-ын дарга	1
9	ҮХЦ, ХЭҮК, СЕХ, ҮСХ, ҮАГ, СЗХ, МБ,	60
10	<b>НИЙТ</b>	<b>138</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

#### Хүснэгт 12.Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад суралцагчид (2019)

№	Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдсан	Тоо
1	Аймаг, нийслэлийн ЗДТГ-ын дарга	22
2	Аймаг, нийслэлийн ИТХ-ын НБД	22
3	Яамны ТЗУГ-ын дарга	13
4	Агентлагийн ТЗУГ-ын дарга	30
5	ЗГХЭГ-ын газар, хэлтсийн дарга, ахлах референт	16



6	ТАЗ-ийн ахлах референт, референт, шинжээч	0
7	УИХ-ын ТГ-ын нэгжийн дарга, ахлах референт	1
8	Ерөнхийлөгчийн ТГ	8
9	Улсын дээд шүүхийн Тамгын газар	4
10	Шүүхийн ерөнхий зөвлөл	12
11	Улсын ерөнхий прокурорын газар	21
12	ҮХЦ, ХЭҮК, СЕХ, ҮСХ, ҮАГ, СЗХ, МБ,	53
13	Яамны газрын дарга	87
14	Засгийн газрын агентлагийн дэд дарга	30
15	Яамны хэлтсийн дарга	82
16	Засгийн газрын агентлагийн газрын дарга	82
17	Чөлөөт бүсийн ерөнхий менежер	3
18	Нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын хэлтсийн дарга	9
19	Улаанбаатар хотын Захирагчийн ажлын албаны хэлтсийн дарга	5
20	Нийслэлийн ЗД-ын эрхлэх асуудлын хүрээний нутгийн захиргааны байгууллагын дарга	33
<b>НИЙТ</b>		<b>533</b>

*Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.*

Дээрх төрлийн сургалтуудад хамруулахдаа хуульд заасан ажилласан жилийн хугацааг харгалзахгүйгээр хамруулсан байх үүднээс хандсан байдаг. Тус сургалтыг төрийн албаны сургалтын байгууллага хууль тогтоомжид нийцүүлэн бие дааж гүйцэтгэсэн биш харин удирдах дээд байгууллага хариуцан зохион байгуулж сургалтын байгууллага нь гүйцэтгэсэн гэж үзэж болохоор байдаг.

Тухайн үед хуульд зааснаар сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг эрх бүхий субъектээс гаргахдаа эхлээд мэргэшүүлэх багц сургалтын хувьд 2019 оны 01 дүгээр сарын 04-ний өдрийн ЗГХЭГ-ын дарга, ТАЗ-ийн даргын хамтарсан 01/01 дүгээр тушаалаар баталсан харин мэргэшүүлэх дунд болон богино хугацааны сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг 2019 оны 7 дугаар сарын 18-ны өдөр баталсан байна. Гэхдээ мэргэшүүлэх багц сургалтын 01/01 дүгээр тушаалыг хүчингүй болгож дахин 2019 оны 4 дүгээр сарын 04-ний өдөр 37/33 дугаар тушаалаар батлан гаргасан байна.

Сургалтын агуулга, хөтөлбөр батлагдахыг нь эрх зүйн хувьд тодорхой болгосон хэдий ч хамгийн чухал нь тухайн агуулга, хөтөлбөрийн дагуу хичээлийн хөтөлбөр, төлөвлөгөө, сургалтын материалыг бэлтгэн гаргах явдал юм.

Төрийн албаны сургалтын хувьд мэргэшүүлэх багц сургалтуудын хичээлийн хөтөлбөр, сургалтын материалыг боловсруулах ажлууд үндсэндээ 2019 оны 11 дүгээр сард бэлэн болж Удирдлагын академийн хөтөлбөрийн хороогоор хэлэлцэгдэн дэмжигдсэний үндсэн дээр сургалтад ашиглах нөхцөл бүрджээ.

Харин мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтуудын хичээлийн хөтөлбөр, сургалтын материалыг боловсруулах ажил 2020 оны 1-2 дугаар сард дуусаж 2020 оны 02 дугаар сараас сургалтад ашиглаж эхэлсэн байна.

Тухайн мэргэшүүлэх сургалтуудын хичээлийн хөтөлбөр, агуулга бэлтгэгдсэн байдлаас шалтгаалан мэргэшүүлэх багц сургалтад 2019 оны 11 дүгээр сараас эхлэн шаардлагад нийцүүлэн элсүүлэн сургаж эхэлсэн. Харин мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтыг 2020 оны 02 дугаар сараас эхлүүлсэн байна.

Энэхүү судалгаанд 2019-2023 оны 7 дугаар сарын 01-ний байдлаарх Төрийн албаны тухай хуульд заасан сургалтуудад төрийн албан хаагчдын элсэн суралцсан статистик тоо баримтыг ашиглан дүн шинжилгээ хийлээ.

Төрийн албаны тухай хууль хэрэгжиж эхэлсэн 2019 оноос 2023 оны 7 дугаар сарын 01-ний байдлаар авч үзвэл, төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх дунд хугацааны анх томилогдсон албан хаагчдад зориулсан сургалтад нийт 1719 албан хаагч, мэргэшүүлэх давтан сургалтад 2035 албан хаагч, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 4569, эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 1471, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 282 албан хаагч тус тус суралцаж давхардсан тоогоор мэргэшүүлэх сургалтад нийт 10076 төрийн албан хаагч суралцсан байна. Харин төрийн албанд анх орсон албан хаагчийн чиглүүлэх богино хугацааны сургалтад 2531, зорилтот сургалтад 47431 албан хаагч тус тус суралцаж нийт дүнгээрээ 60038 албан хаагч сургалтад элсэн суралцсан байна.

Төрийн албаны хуульд зааснаар ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн сургалтад хамрагдаж төгссөн тохиолдолд тухайн албан тушаалд томилогдох тусгай шаардлага тавигдсан, түүнчлэн сургалтыг анх зохион байгуулж эхлэхдээ эдгээр сургалтуудад ТАЗ, ЗГХЭГ-аас анхаарал хандуулж ач холбогдол өгсөн нь сайшаалтай хэдий ч зөвхөн албан тушаал дэвшихийн тулд сургалтад хамрагдах бус албан хаагчийн мэдлэг чадварыг тогтмол сайжруулж байх үүднээс мэргэшүүлэх дунд болон богино хугацааны сургалтад гол анхаарал хандуулах нь ач холбогдолтой юм. Сургалтад элсэн суралцаж байгаа нийт суралцагчдын тооноос дүгнэж үзэхэд төрийн албанд шинэ томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт болон мэргэшүүлэх давтан сургалтад суралцагчдын нийт тоо нь ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад суралцсан хүний тооноос 1.7 дахин бага байна. Сургалтын ач холбогдлын хувьд албан тушаал дэвшихийн тулд сургалтад хамрагдах бус төрийн албанд мэргэшиж, тогтвортой ажиллахын тулд суралцах үүднээс мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт нь илүү чухал юм. Богино хугацааны зорилтот сургалтад хамрагдах албан хаагчдын тоо нэмэгдэж байгаа нь чухал зүйл хэдий ч зөвхөн цаг үеийн эрэлт шаардлагаар ойрыг харж тухайн үед дутагдаж байгаа мэдлэг чадварыг эзэмшүүлэхээс

гадна системтэйгээр мэргэшүүлж сургаж бэлтгэх нь урт хугацаандаа илүү ач холбогдолтой юм. Өөрөөр хэлбэл, богино хугацааны сургалтын тухай бүрд нь шаардлагатай мэдлэг олгох тухайлбал, нийтийг хамруулан төрийн бодлого, эрх зохицуулалтын шинэтгэл, өөрчлөлтийн талаарх нэгдмэл ойлголтыг олгох эсвэл тухайн салбар, байгууллагын түвшинд тухайн цаг үед эрэлттэй, шаардлагатай байгаа мэдлэг чадварыг эзэмшүүлэхэд чиглэх бол мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтыг төрийн албанд урт хугацаандаа тогтвортой мэргэшиж ажиллахад нь чиглүүлж системтэйгээр бэлтгэх үүднээс зохион байгуулж байх нь зүйтэй юм.

### Зураг 5. Суралцагчдын тоо (2019-2023.7-р сар)

№	Сургалтын төрөл	Нийт	2019	2020	2021	2022	2023
1	Шинэ	1719	04	73	6084	21	217
2	Давтан	2035	05	69	6225	46	298
3	Ахлах	4569	25112	74	4028	06	576
4	Эрхэлсэн	1471	6851	41	1782	82	185
5	Тэргүүн	282	1123	13	65	35	0
6	Чиглүүлэх	2531	06	43	7538	54	281
7	Зорилтот	48657	0	1058	4700	6358	36541
<b>НИЙТ</b>		<b>61264</b>	<b>3308</b>	<b>3189</b>	<b>7299</b>	<b>9320</b>	<b>38148</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Суралцагчдын тоог оноор авч үзвэл 2019 онд Төрийн албаны хуулийн шаардлагад нийцүүлэн тухайн үед өмнөх хуулийн дагуу албан тушаалд томилогдон ажиллаж байсан албан хаагчийг нийтэд нь сургалтад хамруулсан тул тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх сургалтад дараагийн онуудтай харьцуулахад хамгийн олон хүнийг хамруулсан байна. 2020 оноос эхлэн мэргэшүүлэх дунд хугацааны буюу төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчийн болон мэргэшүүлэх давтан сургалтад хамруулж эхэлсэн.

Төрийн албан хаагчдыг сургалтын төрөл тус бүрээр 2019-2023 онд хамруулсан дээрх статистикаас харахад төрийн албан хаагчдын сургалтын үйл явц жигд бус, тогтворгүй цаг үеийн нөхцөл байдлаас хамаарсан байдалтай байгаа нь үүнд анхаарал хандуулах шаардлагатай гэдгийг илтгэж байна. Тухайлбал, шинэ хууль үйлчилж эхэлснээр төрийн албан хаагчдыг тэр тусмаа удирдах дээд тушаалын, зэрэглэл өндөр албан хаагчдыг хуулийн шаардлагад нийцүүлэх сургалт давамгайлах эсвэл “Алсын хараа 2050” гэх мэт, цаг үеийн бодлогын баримт бичиг таниулах, тайлбарлах, сурталчлахад чиглэсэн сургалт давамгайлах явдал ажиглагдаж байгаа нь төрийн албан хаагчдын сургалт тогтсон бодлого, тогтолцоо, төлөвлөлтгүй цаг үеийн урсгал, удирдлагын хүсэл

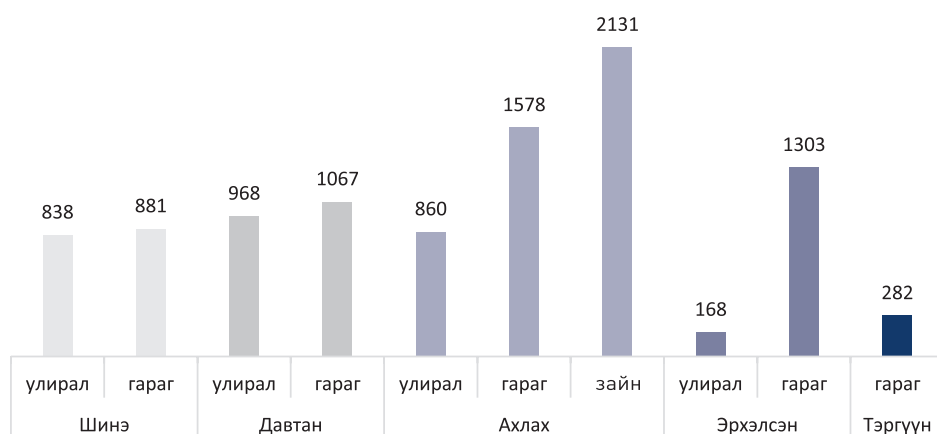


сонирхолд хөтлөгдөх хандлагатай байгааг илэрхийлж байна.

Жил бүр сургалтад хамрагдах албан хаагчдын тоо нэмэгдэж байгаа бөгөөд энэ дүнд богино хугацааны зорилтот сургалтад хамрагдаж байгаа төрийн албан хаагчийн тоо тогтмол өсөлттэй байгаа юм. Ялангуяа 2023 оны хувьд Засгийн газраас “Алсын хараа- 2050” “Шинэ сэргэлтийн бодлого”-ын эхний үе шатыг бодлого, зорилтуудыг төрийн албан хаагчдад танилцуулах шаардлагын дагуу зорилтот сургалтад хамрагдсан албан хаагчийн тоо эрс өсөлттэй байна. 2023 оны зорилтот богино сургалтын 36541 албан хаагчаас 34560 албан хаагч буюу 94.6 хувь нь “Алсын хараа-2050”-ын сургалтынхан байна. Чиглүүлэх, анхан, давтан сургалтуудад үе шаттайгаар хамрагдаж төгссөн болон хамрагдах шаардлагатай зорилтот сургалтуудад хамрагдсан байж мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдах нөхцөл бүрддэг байх, мөн жил бүр төрийн албан хаагчийн сургалтын хэрэгцээг үнэлэн, албан хаагч нь сургалтын тогтоосон цаг, кредитийн шаардлага биелүүлж байх шаардлагатай. Сургалт зөвхөн шатлан дэвшүүлэхэд тавигддаг шаардлагыг хангах үзүүлэлт байх учиргүй юм.

Мэргэшүүлэх сургалтуудаас ахлах түшмэлийн сургалтад суралцагчид зорилтот богино хугацааны сургалтыг оруулалгүй тооцож үзэхэд хамгийн олон тооны хүн хамрагдсан байгаа юм. Энэ нь нийт дүнгээрээ тэргүүн, эрхэлсэн түшмэлийн тоотой харьцуулбал харьцангуй өндөр, нөгөө талаас дэвшин ажиллахад шаардлага хангахын тулд зайлшгүй суралцаж төгссөн байх хуулийн шаардлагаас шалтгаалж байна.

**Зураг 6. Мэргэшүүлэх сургалтад суралцагчдын нийт тоо (2019-2023.7 сар)**



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Мэргэшүүлэх сургалтад элсэн суралцагчдыг байршлаар нь сургалтын төрөл тус бүрээр авч үзвэл орон нутгаас суралцагчдын тоо нийт дүнгээрээ бага бөгөөд сургалтын төрөл тус бүрийн хувьд ч Улаанбаатар хотод байрладаг төрийн байгууллагуудаас суралцаж байгаа төрийн албан хаагчдын тоо өндөр байна. 2019 оны 11 дүгээр сараас эхлэн тухайн үед ахлах түшмэлийн албан тушаалд төв, орон нутгийн байгууллагуудад ажиллаж байсан нийт албан хаагчдыг зайнаас суралцах боломжийг олгож 2020 оны 5 дугаар сарыг хүртэл хугацаанд хичээлүүдийг бие даан судалж даалгавар гүйцэтгэх хэлбэрээр сургаж төгсгөсөн тул энэ хэлбэрээр суралцагчдын тоо эрс өндөр гарсан үзүүлэлттэй байна. Энэ нь нэг удаагийн сургалт байсан бөгөөд түүнээс хойш энэ хэлбэрээр сургалтыг явуулаагүй байна.

### Хүснэгт 13. Мэргэшүүлэх сургалтуудад суралцсан албан хаагчдын тоог 2022 оны байдлаарх ТАХ-ийн тоотой харьцуулсан байдал

Төрийн захиргааны албан тушаалын ангилал	2022 оны ТАХ-ийн тоо	Суралцагчийн тоог ТАХ-ийн нийт тоотой харьцуулсан байдал		Төгсөгчдийн тоог ТАХ-ийн нийт тоотой харьцуулсан байдал	
Тэргүүн түшмэл	166	282	170%	267	161%
Эрхэлсэн түшмэл	716	1471	205%	1376	192.2%
Ахлах түшмэл	2505	4569	182%	4111	164%
Дэс түшмэл	17233	2035	12%	1684	9.8%
Туслах түшмэл	1403	1719	123%	1191	85%
<b>НИЙТ</b>	<b>22023</b>	<b>10076</b>	<b>46%</b>	<b>8629</b>	<b>39.2%</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Мэргэшүүлэх багц болон дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан болон төгссөн албан хаагчдын тоог 2022 оны төрийн захиргааны албан хаагчдын тоотой харьцуулан авч үзвэл мэргэшүүлэх багц сургалт буюу тэргүүн, эрхэлсэн, ахлах түшмэлийн сургалтад хамрагдсан хүний тоо 70-100 хувь буюу 1.6-2 дахин олон албан хаагчийг сургасан дүр зураг харагдаж байгаа бөгөөд төгсөгчдийн тоо ч мөн ийм хэмжээтэй байна. Өөрөөр хэлбэл, одоо ажиллаж байгаа төрийн албан хаагчдаас олон тооны хүнийг мэргэшүүлэх багц сургалтаар төгсгөсөн байна.

Сургалтад хамрагдсан албан хаагчдыг яам, Засгийн газрын агентлаг, төрийн дээд шатны байгууллагууд, аймгаар нь харьцуулан шинжилгээ хийж тухайн байгууллагуудаас 2019 оноос хойш хэдэн албан хаагч суралцахаар элссэн, төгссөн, одоо сурч байгаа байдлаар нь харьцуулан авч үзсэн.

**Зураг 7. Мэргэшүүлэх багц болон дунд хугацааны сургалтад яамдаас суралцагчид (2019-2023.7-р сар)**

№	Яам	Элссэн	Төгссөн	Төгсөөгүй	Сурч буй	Орон тоо	Хувь
1	Байгаль орчин, аялал жуулчлалын яам	122	107	5	10	121	101
2	Барилга, хот байгуулалтын яам	81	69	1	11	78	104
3	Батлан хамгаалах яам	47	37	0	10	75	63
4	Боловсрол, соёл, шинжлэх ухаан, спортын яам	119	102	1	16	95	125
5	Гадаад харилцааны яам	83	67	10	6	147	56
6	Зам, тээврийн хөгжлийн яам	118	112	1	5	145	81
7	Сангийн яам	98	81	1	16	167	59
8	Соёлын яам	70	54	0	16	78	90
9	Уул уурхай, хүнд үйлдвэрийн яам	95	82	0	13	78	122
10	Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яам	110	102	0	8	119	92
11	Хууль зүй, дотоод хэргийн яам	128	82	41	5	108	119
12	Хүнс, хөдөө аж ахуй, хөнгөн үйлдвэрийн яам	94	89	1	4	105	90
13	Цахим хөгжил, харилцаа холбооны яам	28	27	0	1	87	32
14	Эдийн засаг, хөгжлийн яам	22	15	0	7	110	20
15	Эрүүл мэндийн яам	95	84	0	11	100	95
16	Эрчим хүчний яам	90	87	0	3	95	95
<b>НИЙТ</b>		<b>1519</b>	<b>1299</b>	<b>62</b>	<b>158</b>	<b>1803</b>	<b>84</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Яамдын орон тоотой (75-167 байдаг) харьцуулан үзвэл БОАЖЯ, БХБЯ, УУХҮЯ, ХЗДХЯ тус бүртээ нийт албан хаагчдынхаа орон тооноос давсан тооны албан хаагчдыг мэргэшүүлэх сургалтад хамруулсан, харин 2022 онд шинээр байгуулагдсан ЭЗХЯ, ЦХХХЯ тогтоосон орон тооныхоо 20-32 хувьтай тэнцэх төрийн албан хаагчдыг сургаад байна.

Сургалтад элсээд төгссөн байдлаар нь харахад ГХЯ, ЭХЯ-ны албан хаагчид хамгийн өндөр хувьтай харагдаж байна. Харин БОАЖЯ, БХБЯ, СЯ-ны албан хаагчдын төгсөлт харьцангуй тааруу байдалтай байна.

2019 онд Төрийн албаны тухай хууль хэрэгжиж эхэлсэнтэй холбоотойгоор тухайн үед яаманд ажиллаж байсан ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн албан хаагчдыг сургаснаас үүдэн тухайн онд хамгийн олон албан хаагч суралцсан байна. 2020 оноос эхлэн яамд улсын төсвийн санхүүжилт болон байгууллагын эсвэл ТАХ-ийн хувийн зардлаар нь сургаж эхэлсэн бөгөөд тухайн онд хамгийн ихдээ 25 (БШУЯ), 24 (БХБЯ), хамгийн цөөн нь 11 (БХЯ, ГХЯ) албан хаагчийг сургалтад хамруулсан бөгөөд 2021 онд яамд хамгийн ихдээ 22 (БОАЖЯ), хамгийн цөөн нь 7 (БХБЯ) албан хаагчийг, 2022 онд яамд хамгийн ихдээ 28 (СЯ), хамгийн цөөн нь 7 (ГХЯ) албан хаагчийг, 2023 онд яамд хамгийн ихдээ 31

(БШУЯ), хамгийн цөөн нь 1 (БХЯ) албан хаагчийг тус тус сургалтад хамруулсан байна.

**Зураг 8. Яамдаас элссэн, төгссөн, сурч буй албан хаагчдын тоо, 2019-2023.7-р сар**

№	Яам	2019		2020		2021		2022		2023		Нийт			
		Элссэн	Төгссөн	Элссэн	Төгссөн	Элссэн	Төгссөн	Элссэн	Төгссөн	Элссэн	Төгссөн	Элссэн	Төгссөн	Сурч буй	төгсөөгүй
1	Байгаль орчин, аялал жуулчлалын яам	48	25	13	28	22	14	19	13	20	27	122	107	15	5
2	Барилга, хот байгуулалтын яам	32	14	24	32	7	6	8	4	10	7	81	63	18	1
3	Батлан хамгаалах яам	13	12	11	10	13	5	9	4	1	6	47	37	10	0
4	Боловсрол, шинжлэх ухааны яам	37	24	25	33	15	8	11	7	31	36	119	108	11	1
5	Гадаад харилцааны яам	45	34	11	10	14	8	7	7	6	8	83	67	16	10
6	Зам, тээврийн хөгжлийн яам	49	21	21	48	16	10	16	15	16	18	118	112	6	1
7	Сангийн яам	40	31	12	18	15	10	16	8	15	14	98	81	17	1
8	Соёлын яам			13	12	14	10	28	8	15	24	70	54	16	0
9	Уул уурхай, хүнд үйлдвэрийн яам	42	19	17	37	12	9	10	8	14	9	95	82	13	0
10	Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яам	57	28	17	43	14	9	9	10	13	12	110	102	8	0
11	Хууль зүй, дотоод хэргийн яам	75	32	13	13	15	10	13	16	12	11	128	82	46	41
12	Хүнс, хөдөө аж ахуй, хөнгөн үйлдвэрийн яам	38	19	13	29	16	16	16	12	11	13	94	89	5	1
13	Цалим хөгжил, харилцаа холбооны яам							11	8	17	19	28	27	1	0
14	Эдийн засаг, хөгжлийн яам							11	6	11	9	22	15	7	0
15	Эрүүл мэндийн яам	35	25	16	24	10	2	20	15	14	18	95	84	11	0
16	Эрчим хүчний яам	30	17	12	24	14	11	26	16	8	19	90	87	3	0
	<b>Нийт</b>	<b>541</b>	<b>301</b>	<b>218</b>	<b>361</b>	<b>197</b>	<b>128</b>	<b>230</b>	<b>157</b>	<b>214</b>	<b>250</b>	<b>1400</b>	<b>1197</b>	<b>203</b>	<b>61</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Яамдын албан хаагчдын суралцсан байдлыг тухайн байгууллагын батлагдсан орон тоотой харьцуулж доор хүснэгтээр харуулав.

**Хүснэгт 14. Яамдын батлагдсан орон тоо ба сургалтад элссэн, төгссөн албан хаагчдын тоо, 2019-2023.7-р сар**

№	Яам	Орон тоо	Элссэн		Төгссөн	
1	Байгаль орчин, аялал жуулчлалын яам	129	122	95%	107	83%
2	Барилга, хот байгуулалтын яам	93	81	87%	69	74%
3	Батлан хамгаалах яам	75	47	63%	37	49%
4	Боловсрол, шинжлэх ухааны яам	116	119	103%	102	88%
5	Гадаад харилцааны яам	147	83	56%	67	46%
6	Зам, тээврийн хөгжлийн яам	151	118	78%	112	74%
7	Сангийн яам	167	98	59%	81	49%
8	Соёлын яам	95	70	74%	54	57%
9	Уул уурхай, хүнд үйлдвэрийн яам	89	95	107%	82	92%
10	Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яам	144	110	76%	102	71%

11	Хууль зүй, дотоод хэргийн яам	108	128	119%	82	76%
12	Хүнс, хөдөө аж ахуй, хөнгөн үйлдвэрийн яам	121	94	78%	89	74%
13	Цахим хөгжил, харилцаа холбооны яам	90	28	31%	27	30%
14	Эдийн засаг, хөгжлийн яам	135	22	16%	15	11%
15	Эрүүл мэндийн яам	114	95	83%	84	74%
16	Эрчим хүчний яам	110	90	82%	87	79%
<b>НИЙТ</b>		<b>1884</b>	<b>1400</b>	<b>74%</b>	<b>1197</b>	<b>64%</b>

Дээрх хүснэгтээс харвал батлагдсан орон тооноос олон албан хаагчийг элсүүлсэн ХЗДХЯ (119%), УУХҮЯ (107%), БШУЯ (103%) байгаа бол харин хамгийн цөөн албан хаагчийг элсүүлэн сургасан нь шинээр байгуулагдсан ЭЗХЯ (16%), ЦХХЯ (31%) байна. Харин тогтвортой ажиллаж байсан яамдаас ГХЯ (56%), СЯ (59%), БХЯ (63%) байна.

#### Хүснэгт 15. Яамдын бүтцийн нэгжийн тоо, мэргэшүүлэх сургалтад суралцагчдын тоо

№	Яам	Орон тоо	Газар, хэлтсийн тоо	Тэргүүн түшмэлийн сургалт	Эрхэлсэн түшмэлийн сургалт	Ахлах түшмэлийн сургалт	Мэргэшүүлэх Давтан сургалт
1	БОАЖЯ	129	12	4	25	60	17
2	БХБЯ	93	14	2	14	39	13
3	БХЯ	75	11	2	15	8	11
4	БШУЯ	116	20	4	29	58	14
5	ГХЯ	147	19	2	48	9	5
6	ЗТХЯ	151	17	2	23	56	26
7	СаЯ	167	26	2	39	30	16
8	СоЯ	95	15	3	14	18	21
9	УУХҮЯ	89	17	4	24	41	16
10	ХНХЯ	144	19	5	27	52	17
11	ХЗДХЯ	108	13	2	19	36	17
12	ХХААХҮЯ	121	17	3	23	36	16
13	ЦХХХЯ	90	15	1	4	9	6
14	ЭЗХЯ	135	19	1	3	5	6
15	ЭМЯ	114	18	3	36	31	12
16	ЭХЯ	110	5	3	24	29	22
<b>НИЙТ</b>		<b>1884</b>	<b>267</b>	<b>43</b>	<b>367</b>	<b>517</b>	<b>235</b>

Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдсан тоог яамдын нэгжийн дарга нарын тоотой харьцуулахад 1.3-2 дахин (шинэ байгуулагдсан ЭЗХЯ, ЦХХХЯ орохгүйгээр) олон албан хаагчийг сургаж бэлтгэсэн байна.



Мэргэшүүлэх давтан сургалтад суралцагчдын тоог яамдын орон тоотой харьцуулахад дунджаар 13 хувь (хамгийн олон албан хаагч хамруулсан нь СоЯ-22 хувь, ЭХЯ-20 хувь) байгаа нь уг сургалтад хамруулах нь тийм ч чухал бус гол нь түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамруулахыг чухалчилдгийг илтгэж байна.

Засгийн газрын агентлагуудын хувьд 2019-2023 онд тухайн үед ажиллаж байсан болон шинээр нэмэгдэж байгуулагдсан нийт 40 агентлагийн 2264 албан хаагч суралцсан бөгөөд үүнээс 1821 албан хаагч төгссөн, 9 албан хаагч сургалтыг орхисон, 1 албан хаагч сурах боломжгүй болсон, харин 434 албан хаагч 2023 оны 7 дугаар сарын 01-ний байдлаар суралцаж байна.

**Зураг 9. Засгийн газрын агентлагуудаас суралцсан нийт төрийн албан хаагчдын нийт тоо**

№	Засгийн газрын агентлаг	НИЙТ		
		Элсэн	Төгссөн	Сурч буй
1	Архивын ерөнхий газар	38	34	4
2	Ашигт малтмал, газрын тосны газар	62	50	12
3	Биеийн тамир, спортын газар	12	12	0
4	Биеийн тамир, спортын улсын хороо	33	26	7
5	Боловсролын ерөнхий газар	29	26	3
6	Гаалийн ерөнхий газар	98	83	11
7	Гадаадын иргэн, харьяатын газар	65	64	1
8	Газар зохион байгуулалт, геодези, зураг зүйн газар	71	59	12
9	Гэр бүл, хүүхэд, залуучуудын хөгжлийн газар	55	45	10
10	Жижиг, дунд үйлдвэрийн газар	32	27	5
11	Зэвсэгт хүчний жанжин штаб	25	14	10
12	Иргэний нисэхийн ерөнхий газар	25	19	6
13	Мал эмнэлгийн ерөнхий газар	44	37	7
14	Мэргэжлийн хяналтын ерөнхий газар	159	157	1
15	Нийгмийн даатгалын ерөнхий газар	68	65	3
16	Онцгой байдлын ерөнхий газар	31	23	8
17	Ойн газар	13	9	4
18	Оюуны өмчийн газар	40	38	2
19	Соёл, урлагийн газар	25	20	5
20	Стандарт, хэмжил зүйн газар	67	65	2
21	Тагнуулын ерөнхий газар	231	221	9
22	Татварын ерөнхий газар	111	96	15
23	Төрийн өмчийн бодлого, зохицуулалтын газар	43	38	5
24	Төрийн тусгай хамгаалалтын газар	30	23	7
25	Төрийн худалдан авах ажиллагааны газар	37	31	6
26	Төрийн цахим үйлчилгээний зохицуулалтын газар	2	0	2
27	Улсын бүртгэлийн ерөнхий газар	75	68	7
28	Усны газар	45	38	6
29	Үндэсний геологийн алба	26	24	2
30	Үндэсний хөгжлийн газар	30	28	2
31	Харилцаа холбоо, мэдээллийн технологийн газар	25	24	1
32	Хил хамгаалах ерөнхий газар	39	28	11
33	Хяналт хэрэгжүүлэх газар	7	6	1
34	Хөгжлийн бэрхшээлтэй хүний хөгжлийн ерөнхий газар	33	31	2
35	Хөдөлмөр, халамжийн үйлчилгээний ерөнхий газар	70	64	6
36	Цаг уур, орчны шинжилгээний газар	40	38	2
37	Цагдаагийн ерөнхий газар	200	186	14
38	Шударга өрсөлдөөн, хэрэглэгчийн төлөө газар	49	45	4
39	Шүүхийн шийдвэр гүйцэтгэх ерөнхий газар	82	71	11
40	Эрүүл мэндийн даатгалын ерөнхий газар	72	67	4
41	Эм, эмнэлгийн хэрэгслийн хяналт, зохицуулалтын газар	33	30	3
<b>НИЙТ</b>		<b>2272</b>	<b>2030</b>	<b>233</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.



**Зураг 10. Төрийн дээд шатны байгууллагын албан хаагчдын сургалтад хамрагдсан байдал, 2019-2023.7-р сар**

№	Төрийн дээд байгууллага	НИЙТ		
		Элссэн	Төгссөн	Сурч буй
1	Ерөнхийлөгчийн Тамгын газар	48	37	9
2	Улсын Их Хурлын Тамгын газар	210	192	8
3	Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар	126	118	5
4	Улсын ерөнхий прокурор	36	25	11
5	Үндсэн хуулийн цэц	49	49	0
6	Үндэсний аюулгүй байдлын зөвлөл	55	51	3
7	Стратеги судалгааны хүрээлэн	31	30	1
8	Төрийн албаны зөвлөл	54	50	4
9	Үндэсний аудитын газар	123	98	7
10	Авлигатай тэмцэх газар	58	53	5
11	Үндэсний статистикийн хороо	222	215	4
12	Санхүүгийн зохицуулах хороо	145	134	7
13	Сонгуулийн ерөнхий хороо	32	29	3
14	Хүний эрхийн үндэсний комисс	57	53	3
15	Жендэрийн үндэсний хороо	13	13	0
16	Цагаатгах ажлыг удирдан зохион байгуулах улсын комисс	12	10	2
17	Цөмийн энергийн комисс	25	22	2
18	Алтанбулаг чөлөөт бүс	23	21	2
19	Замын-Үүд чөлөөт бүс	19	19	0
20	Цагааннуур чөлөөт бүс	14	10	3
21	Орчны бохирдлыг бууруулах үндэсний хороо	0	0	0
	<b>НИЙТ</b>	<b>1352</b>	<b>1229</b>	<b>79</b>

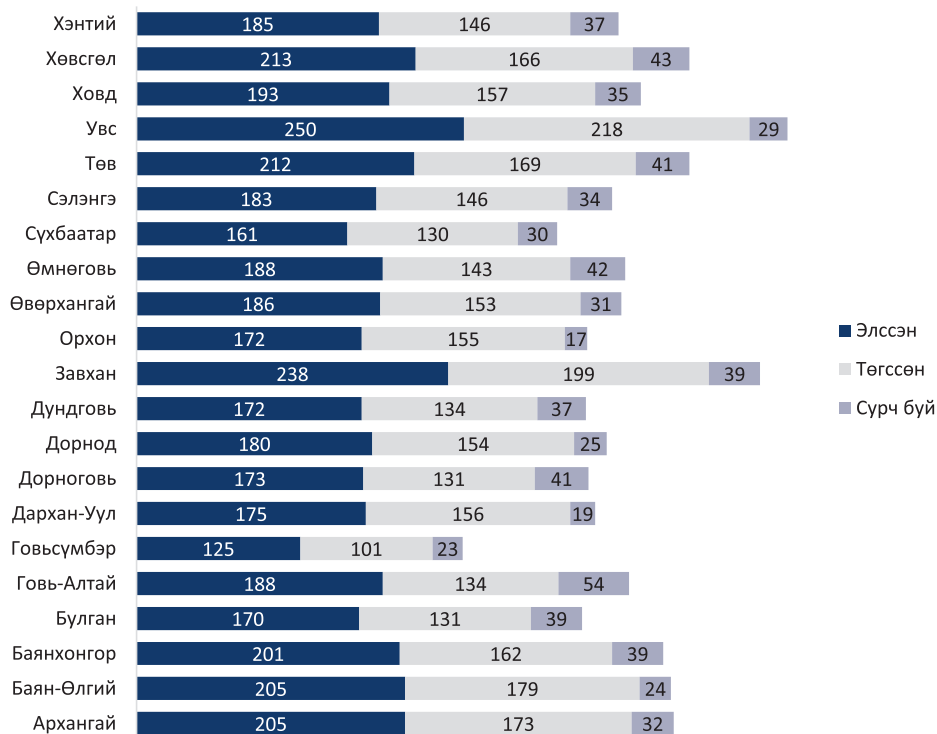
Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн дээд байгууллага, яам, агентлагийн албан хаагчдын сургалтад хамрагдалт нийслэл, орон нутгаас илүү өндөр хувьтай байна. Энд байршлын хүчин зүйлээс гадна төрийн дээд байгууллага, яам, агентлагт ихэвчлэн ахлах түшмэл түүнээс дээш ангиллын албан хаагчид ажилладаг учир албан тушаал ахиж дэвшихийн тулд мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан байх шаардлага байдагтай холбоотой юм.

Аймгуудаас мэргэшүүлэх багц болон мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан байдлыг авч үзвэл: Увс аймгаас хамгийн олон буюу 250 албан хаагч, Говьсүмбэр аймгаас хамгийн цөөн буюу 125 албан хаагчийг сургалтад хамруулсан байна.



**Зураг 11. Аймгуудаас мэргэшүүлэх багц болон дунд хугацааны сургалтад суралцагчид (2019-2023.7-р сар)**



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн захиргааны албан хаагчдын 2022 оны статистик тоотой харьцуулан авч үзэхэд аймгуудын төрийн захиргааны албан хаагчдын 30 орчим хувь нь мэргэшүүлэх багц болон мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан байна.

Нийслэл, дүүрэг, хорооны захиргааны байгууллагуудад ажиллаж байгаа төрийн захиргааны албан хаагчдын 15 хувь нь л сургалтад хамрагдсан нь улсын дунджаас доогуур түвшинд байна.



**Зураг 12. Суралцагчдын тоо, байршлаар (2019-2023.7-р сар)**

№	Аймгуудын нэр	Элсэн		Төгссөн		Сурч буй		Нийт TAX	Нийт TAX-дад суралцагчдын эзлэх хувь
1	Улаанбаатар	5276	52.4%	4685	88.8%	470	8.9%	8673	60.8
2	Нийслэл	825	8.2%	707	85.7%	111	13.5%	5400	15.3
3	Архангай	205	2.0%	173	84.4%	32	15.6%	668	30.7
4	Баян-Өлгий	205	2.0%	179	87.3%	24	11.7%	574	35.7
5	Баянхонгор	201	2.0%	162	80.6%	39	19.4%	591	34.0
6	Булган	170	1.7%	131	77.1%	39	22.9%	592	28.7
7	Говь-Алтай	188	1.9%	134	71.3%	54	28.7%	654	28.7
8	Говьсүмбэр	125	1.2%	101	80.8%	23	18.4%	200	62.5
9	Дархан-Уул	175	1.7%	156	89.1%	19	10.9%	445	39.3
10	Дорноговь	173	1.7%	131	75.7%	41	23.7%	560	30.9
11	Дорнод	180	1.8%	154	85.6%	25	13.9%	598	30.1
12	Дундговь	172	1.7%	134	77.9%	37	21.5%	401	42.9
13	Завхан	238	2.4%	199	83.6%	39	16.4%	721	33.0
14	Орхон	172	1.7%	155	90.1%	17	9.9%	440	39.1
15	Өвөрхангай	186	1.8%	153	82.3%	31	16.7%	678	27.4
16	Өмнөговь	188	1.9%	143	76.1%	42	22.3%	569	33.0
17	Сүхбаатар	161	1.6%	130	80.7%	30	18.6%	479	33.6
18	Сэлэнгэ	183	1.8%	146	79.8%	34	18.6%	716	25.6
19	Төв	212	2.1%	169	79.7%	41	19.3%	727	29.2
20	Увс	250	2.5%	218	87.2%	29	11.6%	705	35.5
21	Ховд	193	1.9%	157	81.3%	35	18.1%	658	29.3
22	Хөвсгөл	213	2.1%	166	77.9%	43	20.2%	824	25.8
23	Хэнтий	185	1.8%	146	78.9%	37	20.0%	588	31.5
<b>НИЙТ</b>		<b>10076</b>	<b>100.0%</b>	<b>8629</b>	<b>85.6%</b>	<b>1292</b>	<b>12.8%</b>	<b>26461</b>	<b>38.1</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Дээрх зургаас үзэхэд мэргэшүүлэх сургалтуудад элсэн боловч тогтоосон хугацаанд сурч төгсөөгүй буюу сурч байгаа гэсэн бүлэгт хамаарах байдлаараа Улаанбаатар хотод байрших төрийн захиргааны байгууллага, яам, агентлаг зэрэгт ажиллаж буй 470 төрийн албан хаагч, Нийслэлийн харьяа байгууллагад ажиллаж буй 111 төрийн албан хаагч байна. Харин орон нутгаас суралцагчийн хувьд Говь-Алтай аймгаас 54, Хөвсгөл аймгаас 43, Өмнөговь аймгаас 42, Дорноговь, Төв аймгаас 41 төрийн албан хаагч суралцах хугацаандаа төгсөөгүй бөгөөд сургалтын төлөвлөгөөний дагуу хичээлээ хугацаанд нь дуусгаагүй гэсэн үзүүлэлтээр хамгийн өндөр дүнтэй байна.

Орон нутгаас сурч буй суралцагчдын хувьд сургалтын хуваарийн дагуу цахимаар хичээллэж байна. Дээрх хүснэгтээс харахад аймаг бүрээс төгсөөгүй

төрийн албан хаагчид байгаа нь нэг талаас тэдний цахим орчинд ажиллах чадвар муу, нөгөө талаас ажлаа хийхийн зэрэгцээ онлайнаар сурахад бэрхшээлтэй байдаг учир ажлаа хийх үү, сургалтдаа оролцох уу гэдэг сонголттой байнга тулгарч байгаатай холбоотой юм. Зарим тохиолдолд орон нутгийн хувьд интернэтийн сүлжээ тааруу, техник хэрэгслийн хангалтгүй байдал ч нөлөөлж байгааг үгүйсгэх боломжгүй юм.

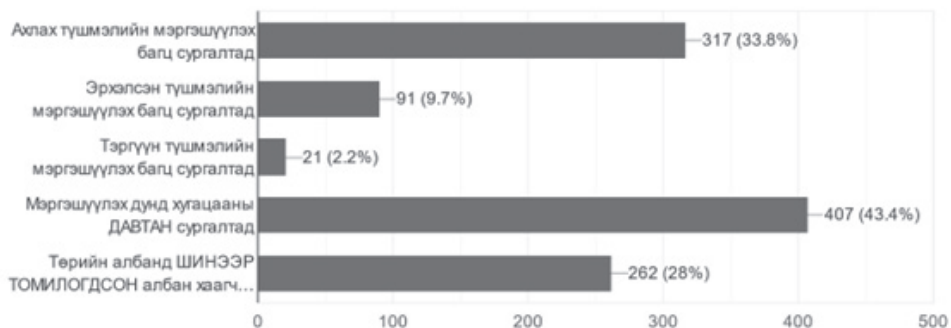
**Хүснэгт 16. Мэргэшүүлэх багц болон мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын тоо, төрийн байгууллагын төрөл, 2019-2023.7-р сар**

Байгууллагын нэрс	Элссэн		Төгссөн		Сурч буй		Төгсөөгүй	Сурахгүй
	Тоо	Хувь	Тоо	Хувь	Тоо	Хувь		
Яам	1400	13.9%	1197	13.9%	142	11.0%	61	0
Засгийн газрын агентлаг	2272	22.5%	2030	23.5%	233	18.0%	8	1
Төрийн дээд байгууллага	1353	13.4%	1230	14.3%	79	6.1%	43	1
Шүүхийн байгууллага	302	3.0%	269	3.1%	26	2.0%	6	1
Аймаг	3833	38.0%	3124	36.2%	683	52.9%	25	1
Нийслэл	825	8.2%	707	8.2%	111	8.6%	7	0
Төрийн албаны нөөц	74	0.7%	58	0.7%	15	1.2%	0	1
Бусад байгууллага	17	0.2%	14	0.2%	3	0.2%	0	0
<b>НИЙТ</b>	<b>10076</b>	<b>100%</b>	<b>8629</b>	<b>100%</b>	<b>1292</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>5</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Суралцаж төгссөн нийт 8629 төрийн албан хаагч байгаагийн 4989 нь 2020 оноос хойш төгссөн байна. Манай судалгаанд 937 төгсөгч хамрагдсан бөгөөд тэднийг сургалтын төрлөөр нь ангилан Зурагт 13-т үзүүлэв.

**Зураг 13. Судалгаанд хамрагдсан төгсөгчдийн суралцсан сургалтын төрөл**

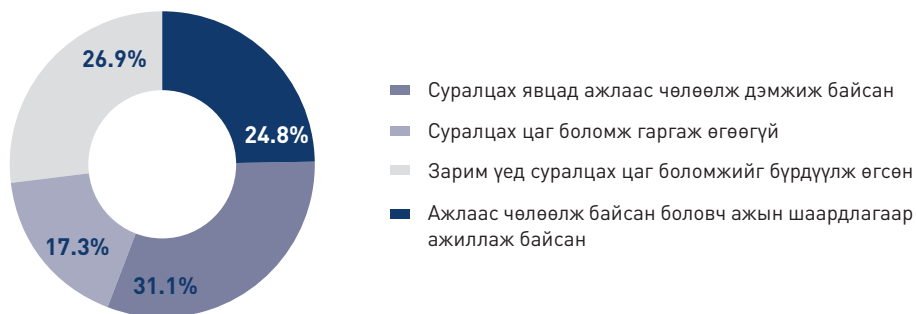


Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төгсөгчдийн сургалтад хамрагдах болсон шалтгааныг нь авч үзвэл: Албан тушаалд томилогдохын тулд 10.1 хувь нь, Цаашид албан тушаал дэвшин ажиллахын тулд 39.5 хувь нь, Ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг чадварыг эзэмшихийн тулд 65.3 хувь нь, Байгууллагаас сургалтад хамрагдахыг шаардсан тул 10.1 хувь нь, Сертификаттай болохын тулд 3.2 хувь нь сургалтад хамрагдсан байна.

Таныг сургалтад хамрагдах явцад байгууллагаас тань суралцах боломж, нөхцөлөөр хангаж байсан уу? хэмээх асуултад хариулсан байдлыг Зураг 14-т харуулав.

**Зураг 14. Сургалтад хамрагдах явцад байгууллагаас үзүүлэх нөлөөлөл**



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Асуулгад хамрагдсан төгсөгчдийн 45.1 хувь нь танхим болон цахим хэлбэрээр хичээллэх нь илүү ач холбогдолтой гэж үзсэн бол 34.2 хувь нь танхимд бүрэн хичээллэх нь ач холбогдолтой гэж үзсэн байна. Харин 20.7 хувь

нь Цахим хэлбэрээр хичээллэх сонирхолтой байгаа нь “Ковид-19” цар тахлын улмаас суралцах хэлбэрт өөрчлөлт оруулсны нэгэн тод жишээ юм. Цаашид энэ хэлбэрээр хичээллэх нь төрийн албан хаагчдыг ажлын байранд нь сургах нөхцөл, боломжийг хангаж өгч буй давуу талтай юм.

Судалгаанд оролцсон төгсөгчдийн хувьд 86.6 хувь тогтоосон хугацаандаа суралцаж төгссөн гэж хариулсан бол “Ковид-19” цар тахлын улмаас суралцах хугацаагаа сунгаж суралцан төгссөн гэж 3.7 хувь, Ажлын ачааллаас шалтгаалан суралцах хугацаагаа сунгаж суралцан төгссөн гэж 7.7 хувь, Байгууллага, удирдлагын зүгээс дэмжлэг үзүүлээгүйн улмаас суралцах хугацаагаа сунгаж суралцан төгссөн гэж 1.1 хувь, Хувийн идэвх, санаачлагаасаа шалтгаалан суралцах хугацаагаа сунгаж суралцан төгссөн гэж 1.0 хувь нь хариулсан байна.

Төрийн байгууллагууд албан хаагчдыг тогтвортой ажиллуулах, сургаж хөгжүүлэх тууштай бодлого, төлөвлөгөө байдаггүй учир тухайн үеийн цаг зав, боломж нөхцөл, сонирхолдоо хөтлөгдөн хэн нэгнийг сургалтад хамруулдаг боловч ажлыг хөнгөвчлөх, чөлөөлөх замаар суралцах нөхцөлөөр хангах талаар төдийлөн санаа тавьж зохицуулалт хийдэггүй байна. Энэ байдал нь төрийн албан хаагчдын сурч хөгжих боломж, сургалтын байгууллагын сургалтын чанарт ч сөргөөр нөлөөлдөг байна.

### **Шаталж суралцсан байдал**

2019-2023 оны 7 дугаар сарын байдлаар сургалтад хамрагдаад байгаа 10076 төрийн албан хаагчдын 9.8 хувь буюу 983 албан хаагч нь 2-3 төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан байна. Энэхүү 983 албан хаагчийн 43 албан хаагч гурван төрлийн сургалтад, 933 албан хаагч хоёр төрлийн сургалтад, харин 7 албан хаагч мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтад хоёр дахь удаагаа хамрагдсан байна. Доорх хүснэгтэд гурав болон хоёр төрлийн сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын нийт дүнг харуулав.

### **Хүснэгт 17. Гурван төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан албан хаагчийн тоо**

Сургалтын төрөл			Тоо
Тэргүүн	Эрхэлсэн	Ахлах	9
Эрхэлсэн	Ахлах	Давтан	19
Ахлах	Давтан	Анх	9
Эрхэлсэн	Ахлах	Анх	2
<b>НИЙТ</b>			<b>39</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албан тушаалд шатлан дэвших байдлаар буюу ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад шат дараалан хамрагдсан албан хаагч ердөө 9 байна. Гэхдээ эдгээр 9 албан хаагч нь мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдаагүй шууд ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтаас эхлэн хамрагджээ.

### Хүснэгт 18. Хоёр төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан албан хаагчийн тоо

Сургалтын төрөл		Тоо
Тэргүүн	Эрхэлсэн	62
Тэргүүн	Ахлах	3
Тэргүүн	Давтан	1
Эрхэлсэн	Ахлах	324
Эрхэлсэн	Давтан	48
Эрхэлсэн	Анх	4
Ахлах	Давтан	225
Ахлах	Анх	91
Давтан	Анх	74
<b>НИЙТ</b>		<b>832</b>

*Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.*

Дээрх хүснэгтээс харахад албан тушаалын шатлал дээшлэх тусам зөвхөн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдах явдал их байгаа бөгөөд хоёр төрлийн сургалтад хамрагдсан нийт 832 албан хаагчийн 47 хувь буюу 389 нь зөвхөн мэргэшүүлэх багц сургалт (ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн)-д хамрагдаад мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдаагүй байна.

Төрийн албаны ахлах түшмэлийн ангилалд ажиллаж байгаа эсвэл ангилал дэвших шаардлага хангасан бөгөөд дэс түшмэлийн ангилалд ажиллаж байгаа албан хаагчид төрийн албан хаагчдын сургалтад хамрагдах, түүний дотор ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтыг оролцуулаад хэд хэдэн төрлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдах хандлагатай байна. Өөрөөр хэлбэл, ангилал дэвшин ажиллах шаардлага хангахаар олон жил ажилласан дэс түшмэл болон ахлах түшмэлүүд төрийн албан хаагчдын сургалтад хамрагдах сонирхол, шаардлага өндөртэй байна. Эдгээр нь төрийн албан хаагчдын цөм хэсэг бөгөөд албан тушаал ахиж дэвших боломжтой дунд түвшний албан хаагчид байдагтай холбоотой байна.

Мэргэшүүлэх багц болон мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан нийт 8629 албан хаагч байгаагийн 78.9 хувь буюу 6809 албан хаагч нэг төрлийн сургалтад хамрагдсан байна. Харин тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 267 албан хаагч хамрагдсаны 61.05 хувь буюу

163 нь, эрхэлсэн түшмэлийн багц сургалтад 1376 албан хаагч хамрагдсаны 65.12 хувь буюу 896 нь, ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 4111 албан хаагч хамрагдсаны 83.41 хувь буюу 3429 нь нэг төрлийн сургалтад тус тус хамрагдсан байна. Мэргэшүүлэх сургалтад дөрвөн жилийн дотор 2 болон 3 удаа хамрагдсан шалтгааныг судалж тайлбарлавал: Төрийн албан хаагч ахлахаас, эрхэлсэн, эрхэлснээс тэргүүн түшмэлд шатлан дэвшиж ажиллах хугацаа нь 2022 оны 7 дугаар сарын 05-ны өдрийн өөрчлөлтөөс өмнө тухайн ангилал тус бүрийн өмнөх ангиллын албан тушаалд 4-8 жил ажилласан байх, хуулийн 2022 оны өөрчлөлт болон Төрийн албаны тухай хуулийн 26.3-т заасан ажилласан жилийг тогтоосон тусгай шаардлагын 50 хувийг хангасан нөхцөлөөр 2-3 жил ажилласан байх шаардлага тавигдсаар байтал 4 жилийн дотор 2 болон 3 түвшний мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төрийн албан хаагчийн тоо харьцангуй олон байх магадлалтай байгаа нь хүний нөөцийн болон сургалт хөгжлийн төлөвлөгөө, шатлан дэвших зарчмын хэрэгжилт хангалтгүй байгааг илтгэж байна.

#### Хүснэгт 19. Мэргэшүүлэх сургалтуудаас зөвхөн нэг төрлийн сургалтад хамрагдсан албан хаагчийн тоо

Сургалтын төрөл	Нийт хамрагдсан ТАХ	1 удаа хамрагдсан ТАХ	Эзлэх хувь
Тэргүүн	267	163	<b>61.05</b>
Эрхэлсэн	1376	896	<b>65.12</b>
Ахлах	4111	3429	<b>83.41</b>
Давтан	1684	1310	<b>77.79</b>
Анх	1191	1011	<b>84.89</b>
<b>НИЙТ</b>	<b>8629</b>	<b>6809</b>	<b>78.91</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албан хаагчдын хувьд сургалтад хамрагдахад тодорхой хэмжээний бэрхшээлүүд гардгийг тодруулахад судалгаанд оролцогчид дараах байдлаар хариулсан байна.

#### Хүснэгт 20. Төрийн албан хаагчид сургалтад хамрагдахад тулгарч буй бэрхшээлүүд

№	Хариулт	Тоо	Хувь
1	Ажлын ачаалал их	666	29.3
2	Сургалтын төлбөр, санхүүгийн асуудал	342	15.0
3	Байгууллагын зүгээс сурах нөхцөлийг бүрдүүлж өгдөггүй	235	10.3
4	Удирдах албан тушаалтан дэмжихгүй байх	210	9.2
5	Багш нар томилолт болон ажлын шаардлагын дагуух чөлөөг өгдөггүй	183	8.0



6	Хичээлийн агуулга хүнд, даалгавар их өгдөг	156	6.9
7	Өөрөөс шалтгаалах хувь хүний зарим асуудал	141	6.2
8	Сургалтын материал, гарын авлага хүрэлцээгүй	112	4.9
9	Сургалтын агуулга, хөтөлбөр нь ажил, албан тушаалын шаардлагад төдийлөн нийцдэггүй	111	4.9
10	Сургалтын зохион байгуулалт, хичээлийн хуваарь оновчгүй	65	2.9
11	Хувь хүний идэвхи сул, хүсэл сонирхолгүй байх	32	1.4
12	Багшийн мэдлэг чадвар, заах арга зүй хангалтгүй	22	1.0

*Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.*

Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын карьерын тогтолцооны үед төрийн албан хаагчийг ажлаас нь чөлөөлж, хөнгөлөлт боломж, суралцах нөхцөлөөр хангаж, байгууллага хамт олон нь дэмжиж, төрийн зардлаар суралцуулж бэлтгэдэг билээ. Гэтэл төрийн албан хаагчид ажлын ачаалал (29.3 хувь), сургалтын төлбөр санхүү (15 хувь), байгууллага (10.3 хувь), удирдлагын (9.2 хувь) дэмжлэггүй байдал зэргийг сургалтад хамрагдахад тулгарч буй асуудал гэж хариулсан нь манайд төрийн байгууллага, түүний удирдлагын түвшинд төрийн албаны карьерын тогтолцоо хэрэгжих нөхцөл хараахан бүрдээгүй, хэрэгжихгүй байгааг илэрхийлж байна. Нөгөө талаас сургалтын агуулга, хөтөлбөрийн ажил, албан тушаалын шаардлагад нийцэх байдал, сургалтын материал, гарын авлагын хүрэлцээ, сургалтын зохион байгуулалт, багшийн мэдлэг чадвар, заах арга зүйг хамгийн бага бэрхшээл учруулдаг гэж үнэлсэн нь төрийн албан хаагчийн сургалтын орчин харьцангуй сайн бүрдэж байгааг илэрхийлж байна.

Судалгаанд оролцогчдын хувьд: Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 34.2 хувь, Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 23.3 хувь, Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад 11.5 хувь, Мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтад 10.8 хувь, Ажлын шаардлагаар богино хугацааны сургалтад 12.0 хувь, Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад 0.6 хувь нь цаашид ямар төрлийн сургалтад хамрагдах хэрэгцээ, шаардлагатай байгаагаа илэрхийлсэн бол харин суралцах шаардлага байхгүй гэж 7.7 хувь нь хариулсан байна.

### **Сургалтын хугацаа**

Төрийн албаны сургалт нь сургалтын төрлөөс хамаарч агуулга, хөтөлбөртөө үндэслэн богино болон дунд хугацаанд үргэлжлэхээр төлөвлөгдсөн байгаа юм.

Мэргэшүүлэх багц болон давтан сургалт, төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтууд нь хугацааны хувьд тухайн сургалтын агуулга, хөтөлбөртэй уялдаж танхимын сургалтын болон бие даан суралцах хугацаагаар тодорхойлогдож байна.



## Хүснэгт 21. Сургалтын үргэлжлэх хугацаа

Сургалтын төрөл		Судлах хичээлийн тоо	Сургалтын үргэлжлэх хугацаа /7 хоног/	Хичээллэх хэлбэр	Дүн гарах /хэд дэх 7 хоног/	Төгсөлтийн шалгалт /хэд дэх 7 хоног/	Сертификат гардуулах /хэд дэх 7 хоног/
Анх мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт	Гараг	10	15	1 өдөр танхим/цахим	16	17	18
	Улирал	10	12	Цахим	13	14	15
Мэргэшүүлэх давтан сургалт	Гараг	4	12	Танхим	13	14	15
	Улирал	4	12	Цахим	13	14	15
Тэргүүн түшмэл	Гараг	8	8	Танхим	9	10	11
Эрхэлсэн түшмэл	Гараг	8	12	Танхим	13	14	15
	Улирал	8	12	Цахим	13	14	15
Ахлах түшмэл	Гараг	8	12	1 өдөр танхим/цахим	13	14	15
	Улирал	8	10	Цахим	11	12	13
Чиглүүлэх богино сургалт	Гараг	9	2 /40 цаг/	Танхим	3	4	5
	Улирал	9	2 /40 цаг/	Цахим	3	4	5

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын хугацаа нь карьерын болон албан тушаалын тогтолцооны аль нь байхаас хамаараад урт, богино байх талтай байдаг. Албан тушаалын тогтолцооны үед албан хаагч эрхэлж буй албан тушаалын тухайн үеийн хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлэн богино хугацааны сургалтад хамрагдах хандлагатай байдаг бол карьерын тогтолцооны үед төрийн албаны ажлын ерөнхий шаардлага, ажиллаж буй болон ахиж дэвших албан тушаалын чиг үүрэгт нийцүүлэн урт хугацааны сургалтад хамрагдаж бэлтгэгдэх хандлага давамгайлдаг. Гэхдээ карьерын тогтолцоо нь төрийн албанд хэр зэрэг тууштай хэрэгждэгээс хамаараад сургалтын хугацаа нь янз бүр байдаг. Карьерын тогтолцоо нь төрийн албанд ажилд орохоос эхлээд тэтгэвэрт гарах хүртэл тууштай үргэлжилдэг тохиолдолд төрийн албан хаагч сургалтад хамрагдаж мэргэших шаардлага нь өндөр, сургалтын хугацаа нь урт байх талтай байдаг. Хэдийгээр карьерын тогтолцоотой боловч эрх зүйн зохицуулалт, улс төрийн нөлөөлөл, соёлын орчны бусад хүчин зүйлийн нөлөөгөөр тэр бүр тууштай хэрэгждэггүй бол сургалтын хугацаа нь харьцангуй богино байх шаардлагатай болдог байна. Учир нь цаашдаа хэр удаан ажиллах

нь тодорхой бус, хэзээ ч халагдаж солигдож, албан тушаал ахиж, буурч мэдэх албан хаагчдад урт хугацааны хөрөнгө оруулалт хийх нь тэр бүр ач холбогдолгүй байдаг байна.

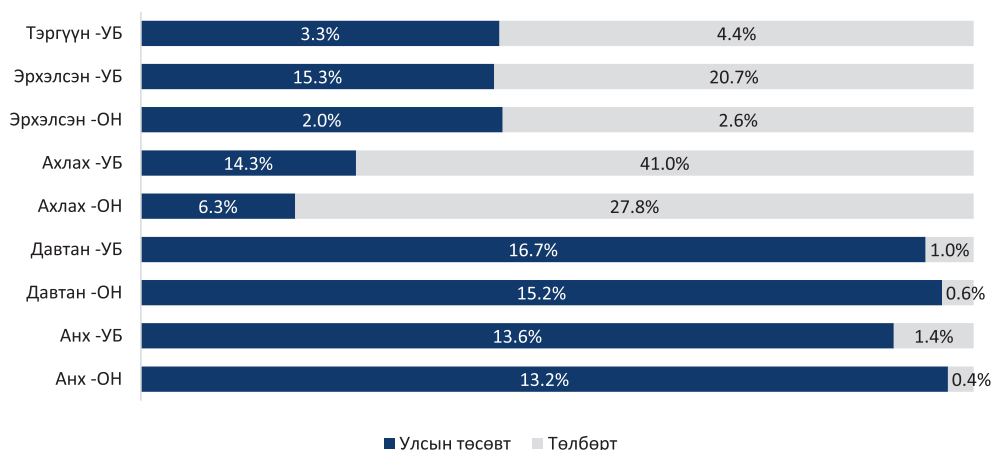
Манай улсын хувьд хуулиараа карьерын тогтолцоотой гэж байгаа хэдий ч бодит амьдрал дээр хэрэгжихдээ төрийн албанд ажилд орохоос тэтгэвэрт гарах хүртэл үргэлжлэх, ахиж дэвшин ажиллах магадлал баталгаа одоогоор бага, олон шалтгаанаар халагдаж солигдох магадлал өндөр байдаг учир төрийн албан хаагчдыг мэргэшүүлэх, сургаж бэлтгэх хугацаа нь тэр болгон урт удаан байх боломж, шаардлагагүй байгаа юм. Тиймээс төрийн албан хаагчийг мэргэшүүлэх сургалтын хугацааг тухайн албан тушаалын хэрэгцээ, цаг үеийн шаардлагад нийцүүлсэн богино сургалтаас хангалттай урт боловч насаараа тогтвортой ахин дэвшиж ажиллах албан хаагч мэргэшүүлж бэлтгэхэд шаардлагатай хугацаанаас харьцангуй бага байхаар тооцоолон тогтоосон байдаг.

#### **4.5. Сургалтын санхүүжилт**

Төрийн албаны сургалтын санхүүжилтийг улсын төсвөөс болон байгууллагын төсвөөс, эсвэл суралцагчийн өөрийн хувийн зардлаар шийдэж байна. Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын карьерын тогтолцоо бүхий нөхцөлд төрийн албаны сургалт нь нэгдсэн бодлого, нэгдмэл зохицуулалттай байхын зэрэгцээ сургалтын зардлыг төрөөс санхүүжүүлдэг онцлогтой байдаг. Харин албан тушаалын тогтолцоотой бол сургалтын нэгдсэн зохицуулалт, зохион байгуулалт байдаггүй тул албан хаагч өөрийн сурч хөгжихдөө анхаарал хандуулж шийдвэрлэж байдгаараа ялгаатай юм. Иргэн төрийн албанд албан тушаалын доод шатлалаас эхлээд шатлан дэвших замаар төрийн албанд ажиллах насны дээд хязгаар хүртэл ажиллах хүний нөөцийн удирдлагын карьерын тогтолцооны зохицуулалттай байдаг. Энэ дагуу төрийн албан хаагчдыг сургаж хөгжүүлэхэд төрийн оролцоо, шийдэл давамгайлдаг бөгөөд сургалтын санхүүжилтийг төрөөс шийдвэрлэдэг. Төрийн албанд мэдлэг чадвартай албан хаагчдыг мэргэшүүлж, тогтвортой ажиллуулахын тулд төрөөс сургалтад хамрагдахад шаардлагатай санхүүжилтийг шийдвэрлэх нь зүйтэй юм.

Мэргэшүүлэх сургалтад 2019-2022 онд суралцагчдын 83 хувь нь улсын төсвөөр, 17 хувь нь төлбөртэй суралцсан байна. Судалгааны хүрээнд суралцагчдын суралцсан он, сургалтын төрөл болон төв, орон нутгаас суралцаж байгаагаар ангилан төлбөрийн хувьд шинжилж авч үзлээ.

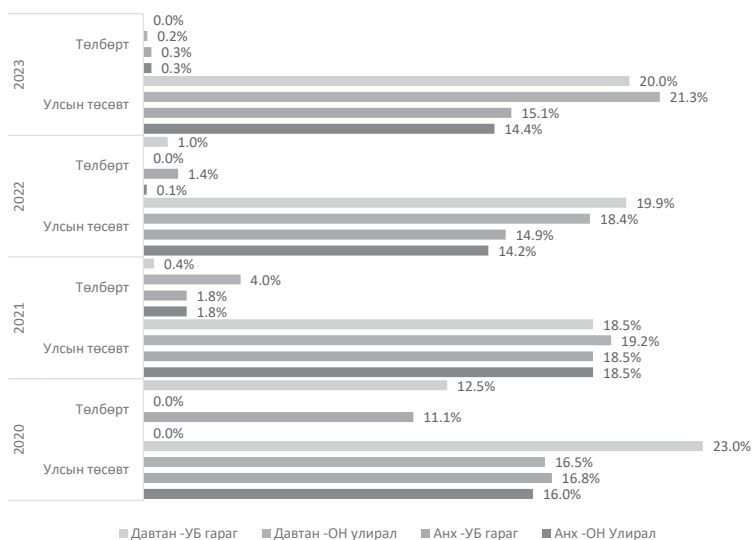
### Зураг 15. Мэргэшүүлэх сургалтад суралцагчдын төлбөрийн хэлбэр



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Дээрх зургаас харахад мэргэшүүлэх багц буюу албан тушаал дэвших шаардлагаар тавигддаг сургалтад суралцагчдын дийлэнх нь байгууллагын болон хувийн зардлаар төлбөрөө төлж суралцаж байгаа бол төрийн албанд анх орсон албан хаагчийн болон давтан мэргэшүүлэх сургалтад төлбөртэй сурах нь маш цөөн байгаа нь Улаанбаатар, орон нутгаас суралцаж байгаа төрийн албан хаагчдад ялгаагүй байна.

**Зураг 16. Мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад 2020-2023 онд суралцагчдын төлбөрийн хэлбэр**

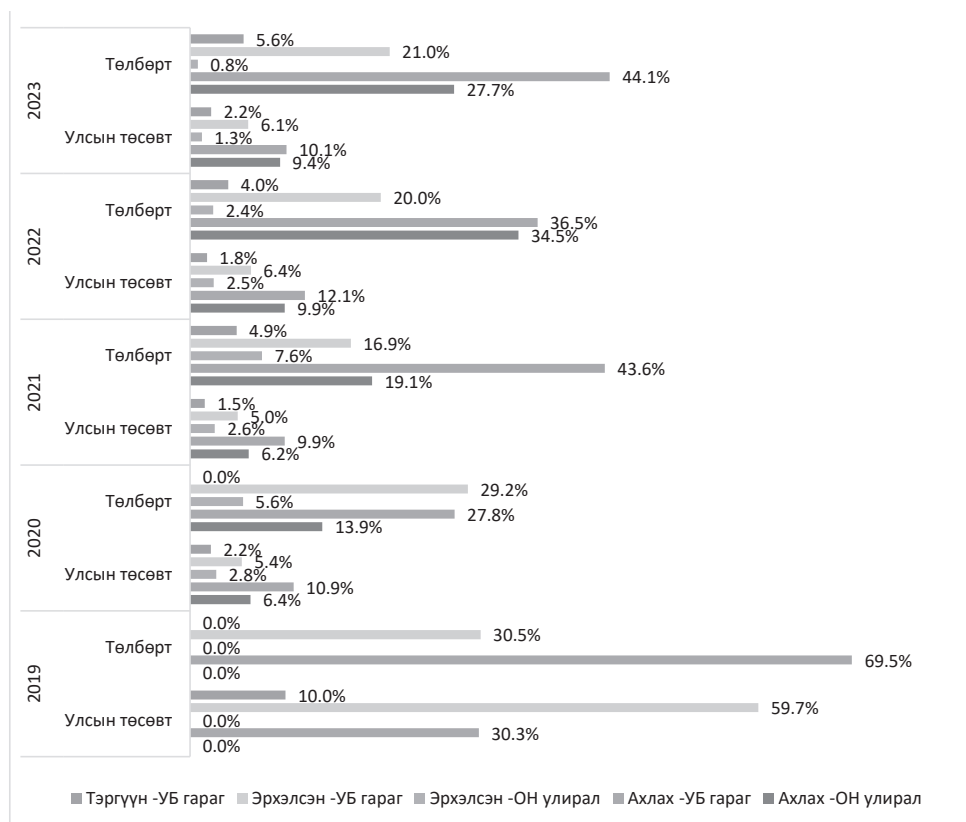


Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт (анх томилогдсон албан хаагчийн болон давтан)-уудад суралцагчдын төлбөрийн хэлбэрээр нь сүүлийн 4 жилийн төлөв байдлыг авч үзэхэд улсын төсвийн санхүүжилтээр суралцах нь илэрхий олон байна. 2020 онд мэргэшүүлэх давтан болон анх томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалт тус бүрд Улаанбаатараас хамгийн олон буюу 8-9 албан хаагч байгууллагын болон хувийн зардлаар төлбөртэй сурсан бөгөөд 2021-2023 онд зарим сургалтууд 1-5 хүн төлбөртэйгөөр сурсан бол зарим төрлийн сургалтад төлбөр төлж огт сураагүй байна.

Харин мэргэшүүлэх багц буюу ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн сургалтад төлбөртэй суралцах явдал улсын төсвийн санхүүжилтээр суралцахаас илүү өндөр хувийг эзэлж байгаа нь доорх зургаас харагдаж байна. 2021-2022 онд цар тахлын хөл хорио тогтоож сургалтыг зайнаас цахим хэлбэрээр зохион байгуулж байсан үед ч төлбөртэй суралцагчдын тоо буураагүй байна.

**Зураг 17. Мэргэшүүлэх багц сургалтад 2019-2023 онд суралцагчдын төлбөрийн хэлбэр**



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

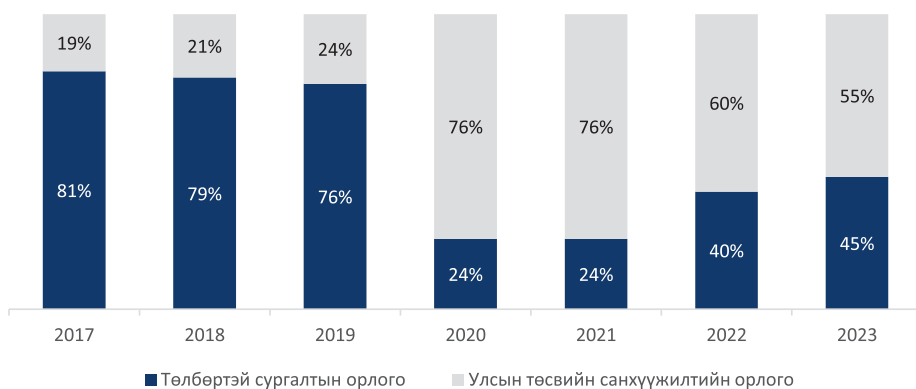
Мэргэшүүлэх багц сургалтад байгууллагын болон хувийн зардлаар суралцах явдал олон байгаа бол мэргэшүүлэх дунд болон бусад сургалтад улсын төсвийн санхүүжилтээр суралцах явдал давамгайлж, байгууллагын болон хувийн зардлаар суралцах нь эрс цөөн байна. Эндээс албан тушаал дэвших шаардлага болж тавигддаг мэргэшүүлэх багц сургалтад төлбөртэйгөөр олон хүн суралцаад харин бусад мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад төлбөрөө төлж сурах нь маш цөөн байгаагийн шалтгаан юу вэ гэдэг асуулт тавигдаж байна.

Төлбөртэй суралцагчийн хувьд сургалтын төлбөрийг суралцагч хувиасаа бүрэн төлөх эсхүл ажиллаж байгаа байгууллага нь бүрэн болон тодорхой хувийг нь төлж байна. Төрийн албаны ерөнхий шалгалт өгч хуулийн дагуу

нөөцөд бүртгэлтэй бөгөөд тухайн сургалтад хамрагдах шаардлагыг хангаж байгаа иргэн суралцах хүсэлтэй байгаа бол сургалтын төлбөрийг хувиасаа бүрэн хариуцаж байна. Төрийн албан хаагчийн хувьд сургалтын төлбөрийг улсын төсвөөс эсхүл байгууллагаас шийдвэрлэх нь зүйтэй хэдий ч бодит байдалд хувиасаа төлбөрөө гаргаж сурч байна. Энэ байдал нь ялангуяа албан тушаал дэвших шаардлага болж байгаа мэргэшүүлэх багц сургалтын хувьд их байгаа нь судалгааны үр дүнгээс харагдаж байна. Төрийн албан хаагчийн зүгээс хувиасаа төлбөрөө гаргаж сурч байгаа нь албан тушаалд тавигдах шаардлагыг хувиасаа төлбөрөө төлж сураад хангаж байгаа тул энэ нь эргээд албан тушаал дэвшүүлж томилох ёстой гэсэн шахалтыг байгууллагын эрх бүхий албан тушаалтанд үзүүлэх нөхцөл байдлыг үүсгэхээр байгаа юм.

Удирдлагын академид төрийн албан хаагчдыг сургаж хөгжүүлэхэд зориулан тодорхой хэмжээний санхүүжилтийг улсын төсвөөс олгосоор ирсэн бөгөөд энэ нь сургалт болон судалгаа, зөвлөх үйлчилгээний ажилд зарцуулагддаг. Академи нь төрийн өмчит үйлдвэрийн газар гэсэн статустай тул дүрэмд заасны дагуу төлбөртэй үйл ажиллагааг эрхэлж үүнээс тодорхой орлого бүрдүүлж зардлаа санхүүжүүлж байна.

**Зураг 18. Удирдлагын академийн сүүлийн 7 жилийн орлого бүрдүүлэлтийн хувь, оноор**



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албан хаагчийн сургалтын шинэ тогтолцоо хэрэгжиж эхэлсэн 2019 оноос өмнө улсын төсвийн санхүүжилтийн орлого харьцангуй бага буюу нийт орлогын 20 орчим хувь байсан бол 2020 оноос эхлэн төрийн албан хаагчдыг сургаж бэлтгэхэд зориулан улсын төсвөөс олгох санхүүжилтийг нэмэгдүүлж олгосон байна. 2020 оноос өмнө нийт орлогын 80 хувь орчмыг төлбөртэй сургалтаас бүрдүүлж байсан бол 2020 оноос хойш энэ харьцаа өөрчлөгдөж

улсын төсвийн санхүүжилт 65 орчим хувь, төлбөртэй сургалтын орлого 35 хувь орчим болсон байна.

2020 оноос өмнө бизнесийн болон нийгмийн удирдлагын мэргэшүүлэх дипломын болон магистрын сургалтыг төлбөртэй явуулж гол орлогоо бүрдүүлж байсан бол төрийн албаны сургалтын шинэ тогтолцоо хэрэгжиж эхэлснээр дүрэмд өөрчлөлт орж бизнесийн болон нийгмийн удирдлагаар сургалт эрхлэхийг зогсоосноос орлогоо бүрдүүлэх боломж хязгаарлагдсан байна.

Үндэсний статистикийн хорооны Статистикийн мэдээллийн нэгдсэн сангаас авсан инфляцын жилийн түвшингээр сүүлийн 5 жилийн дундаж 8.5 хувьтай байгаагаас харахад сургалтын төлбөрийг инфляцтай уялдуулан нэмэгдүүлж орлого ч дагаад өсөх, тэр хэмжээгээр зардлын өсөлтийг санхүүжүүлэх ёстой байгаа хэдий ч Удирдлагын академийн хувьд зах зээлд эрэлттэй гол орлого бүрдүүлэх боломжит сургалт нь хаагдсан. Түүнийг улсын төсвийн санхүүжилтээр нөхөхөөр 2020 оноос улсын төсвийн санхүүжилтийг нэмсэн хэдий ч уг төсөв нь нэмэгдэх байтугай хасагдсан нөхцөл байдал бий болсон байна. Энэ нь эргээд ойрын хугацаанд багш нарын цалинг инфляцтай уялдуулан нэмэгдүүлэх, бусад зардлаа санхүүжүүлэх боломжийг шууд хязгаарлахад хүргэхээр байна. Санхүүгийн энэхүү хүндрэлтэй байдал нь багшийн нөөцийн хомсдолд (одоо ч дутагдалд ороод эхэлсэн нэг багш үндсэндээ 2-3 багшийн нормыг хийж байна) орох, сургалтын үйл ажиллагааг хэвийн явуулахад шаардлагатай материаллаг нөөцөө бэхжүүлэх боломжгүй болгох юм.

## **4.6. Сургалтын үр дүн**

### **4.6.1. Суралцагчдын сэтгэл ханамж**

Сургалтад хамрагдан төгсөж байгаа төрийн албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг хичээл тус бүрээр болон тухайн сургалтын хувьд дараах үзүүлэлтүүдээр тандан судаллаа. Судалгаанд 2020-2023 оны төгсөгчдийг хамруулсан бөгөөд асуулгын аргаар авсан өгөгдөлд тулгуурлан шинжилсэн юм.

- Судалсан хичээлүүдийн агуулга бүхэлдээ хэр зэрэг ач холбогдолтой болсон;
- Суралцагчдын идэвх, оролцоо ямар түвшинд байсан;
- Сургалтад хэр зэрэг идэвхтэй оролцсон;
- Цар тахлын улмаас танхимын сургалтыг зогсоож, хичээлүүдийг зайн хэлбэрт шилжүүлсэн. Зайн сургалтын агуулга, хэлбэр, үр дүнгийн талаарх үнэлгээ;



- Сургалтын зохион байгуулалт хэр зэрэг байсан;
- Сургалтаас ажилдаа бодитоор хэрэгжүүлэх санаа, мэдлэг олж авсан эсэх;
- Сургалт бүхэлдээ хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн эсэх;
- Сургалтыг бүхэлд нь дүгнэж үнэлгээ өгөх.

### Зураг 19. Суралцагчдын сэтгэл ханамж, сургалтын төрлөөр, 2020-2023 оноор

Сургалтын төрөл	Он	1.Таны судалсан хичээлүүдийн агуулга бүхэлдээ хэр зэрэг ач холбогдолтой болсон бэ?	2.Суралцагчдын идэвх, оролцоо Таны бодлоор ямар түвшинд байв?	3.Та өөрөө сургалтад хэр зэрэг идэвхтэй оролцсон бэ?	4.Цар тахлын улмаас танхимын сургалтыг зогсоож, хичээлүүдийг зайн хэлбэрт шилжүүлсэн. Зайн сургалтын агуулга, хэлбэр, үр дүнгийн талаар Та үнэлгээ өгнө үү.	5.Сургалтын зохион байгуулалт Таны бодлоор хэр зэрэг байсан бэ?	6.Та уг сургалтаас ажилдаа бодитоор хэрэгжүүлэх санаа, мэдлэг олж авсан уу?	7.Сургалт бүхэлдээ Таны хэрэгцээ шаардлагад нийцэв үү?	8.Та уг сургалтыг бүхэлд нь дүгнэж үнэлгээ өгнө үү.
Шинэ	2020	5.01	4.79	5.16	4.02	4.62	4.89	4.96	4.90
	2021	5.27	4.51	5.15	4.43	4.83	5.02	5.02	5.01
	2022	5.01	4.32	5.01	4.57	4.91	4.95	4.92	4.94
	2023	5.23	4.49	5.14	4.54	4.95	5.06	4.85	5.05
Ахлах	2021	5.37	4.90	5.15	4.71	5.13	5.23	5.25	5.23
	2022	5.46	5.03	5.26	5.07	5.30	5.35	5.40	5.38
	2023	5.35	4.72	5.14	4.62	4.96	5.15	5.07	5.09
Эрхэлсэн	2020	5.58	4.92	5.17	4.67	5.42	5.50	5.50	5.50
	2021	5.45	4.65	5.24	4.77	5.12	5.37	5.32	5.26
	2022	5.37	4.91	5.12	4.85	5.16	5.31	5.28	5.27
	2023	5.37	4.89	5.16	5.21	5.47	5.37	5.47	5.42
Тэргүүн	2021	5.38	4.49	4.83	4.85	5.08	5.23	5.25	5.33
	2023	5.30	5.26	5.13	5.30	5.26	5.35	5.35	5.30

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчдын мэргэшүүлэх болон ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтын талаар 0-6 оноогоор суралцагчдын сэтгэл ханамжийг 8 үзүүлэлтээр үнэлүүлэхэд нийт дундаж үнэлгээ 5.08 буюу 85 хувьтай байна. Энэ нь суралцагчид сургалтын хөтөлбөрт нийтдээ дунджаас дээгүүр сэтгэл ханамжтай байгааг илтгэж байна. Үзүүлэлтээр авч үзвэл “судалсан хичээлүүдийн агуулга хэр ач холбогдолтой болсон бэ” гэсэн үзүүлэлт хамгийн өндөр буюу 5.32 (89%) оноогоор үнэлэгдсэн бол “цар тахлын улмаас танхимын сургалтыг зогсоож, хичээлүүдийг зайн хэлбэрт шилжүүлснээр зайн сургалтын агуулга, хэлбэр, үр дүнгийн талаарх үнэлгээ” хамгийн доогуур буюу 4.74 (79%) оноогоор үнэлэгдсэн байна.



**Хүснэгт 22. Төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчийг мэргэшүүлэх сургалтын суралцагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээний дундаж үзүүлэлт, 2020-2023 оноор**

Д/Д	Хичээлийн нэр, код	Он	Хичээлийн агуулга, хөтөлбөр	Багшийн заах арга, ур чадвар	Зайн сургалтын материал, сургалтын хэрэглэгдэхүүн	Даалгавар, үнэлгээний аргачлал
1	Төрийн захиргааны хөгжил, хандлага (N101)	2020	4.63	4.74	4.40	4.53
		2021	4.65	4.70	4.58	4.57
		2022	4.72	4.72	4.48	4.56
		2023	4.77	4.73	4.56	4.50
2	Захиргааны эрх зүй (N102)	2020	4.91	4.98	4.72	4.84
		2021	4.85	4.89	4.74	4.77
		2022	4.91	4.99	4.79	4.83
		2023	5.17	5.18	5.02	5.14
3	Монгол Улсын төр, захиргааны тогтолцоо (N103)	2020	4.63	4.59	4.48	4.47
		2021	4.62	4.61	4.51	4.43
		2022	4.65	4.69	4.56	4.54
		2023	4.96	4.84	4.71	4.74
4	Захиргааны мэдээлэл цуглуулах, шинжилгээ хийх аргачлал (N104)	2020	4.72	4.68	4.60	4.56
		2021	4.65	4.65	4.58	4.51
		2022	4.75	4.85	4.66	4.68
		2023	4.58	4.52	4.42	4.37
5	Хүний эрх ба захиргаа (N105)	2020	4.89	4.90	4.73	4.79
		2021	4.82	4.86	4.74	4.76
		2022	4.93	4.98	4.82	4.91
		2023	4.85	4.84	4.73	4.73
6	Төрийн албан хэргийн баримт бичиг боловсруулах (N106)	2020	5.15	5.15	5.01	5.05
		2021	5.02	5.04	4.97	5.00
		2022	5.11	5.16	4.98	5.06
		2023	5.30	5.25	5.17	5.22
7	Мэдээлэл харилцаа, холбооны технологийг төрийн албанд ашиглах арга зүй (N107)	2020	4.92	4.93	4.91	4.88
		2021	4.90	4.91	4.81	4.86
		2022	5.07	5.07	4.95	5.09
		2023	5.01	5.08	4.89	4.90
8	Авлига, ашиг сонирхлын зөрчил, төрийн албан хаагчийн ёс зүй (N108)	2020	4.96	4.95	4.85	4.88
		2021	4.89	4.91	4.81	4.77
		2022	5.03	5.02	4.90	4.98
		2023	4.93	4.97	4.79	4.83



9	Төрийн албан хаагчийн хөдөлмөрийн харилцаа, эрх зүйн зохицуулалт (N109)	2020	5.00	4.98	4.81	4.92
		2021	4.96	4.99	4.90	4.91
		2022	5.07	5.11	4.94	5.00
		2023	5.29	5.28	5.21	5.17
10	Харилцааны соёл, ур чадвар (N110)	2020	5.02	4.98	4.83	4.92
		2021	4.97	4.96	4.86	4.85
		2022	5.01	5.00	4.85	4.98
		2023	4.96	4.84	4.72	4.77

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчдын сургалтын хөтөлбөрийг судалсан хичээл бүрээр 0-6 хооронд үнэлүүлэхэд үзүүлэлт тус бүрийн дунджийн хамгийн бага үнэлгээ нь 4.37-4.58 хооронд буюу 72.8-76.3 хувьтай байна. Харин хамгийн өндөр үнэлгээ нь 5.21-5.30 хооронд буюу 86.8-88.3 хувьтай байна. Энэ нь суралцагчид уг сургалтын хөтөлбөрт дунджаас дээгүүр сэтгэл ханамжтай байгааг илтгэж байна.

Уг төрлийн сургалтад 2020-2023 оны хооронд сурсан суралцагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн хичээл тус бүрийн үнэлгээний дунджаас харвал Төрийн албан хэргийн баримт бичиг боловсруулах (N106), Төрийн албан хаагчийн хөдөлмөрийн харилцаа, эрх зүйн зохицуулалт (N109) хичээлүүдийн үнэлгээ бусад хичээлүүдээс өндөр байна.

### Хүснэгт 23. Ахлах түшмэлийн сургалтад хамрагдагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээний дундаж үзүүлэлт

Д/Д	Хичээлийн нэр, код	Он	Хичээлийн агуулга, хөтөлбөр	Багшийн заах арга, ур чадвар	Зайн сургалтын материал, сургалтын хэрэглэгдэхүүн	Даалгавар, үнэлгээний аргачлал
1	Бодлого боловсруулалт, төлөвлөлт (A711)	2021	5.07	5.03	4.89	4.91
		2022	5.11	5.12	5.02	5.05
		2023	4.68	4.55	4.54	4.54
2	Эдийн засгийн шинжилгээ (A712)	2021	5.02	5.01	4.84	4.95
		2022	5.09	5.08	5.02	5.10
		2023	4.67	4.74	4.66	4.77
3	Захиргааны процесс (A721)	2021	5.24	5.22	5.12	5.15
		2022	5.22	5.22	5.14	5.18
		2023	4.80	4.74	4.71	4.76

4	Төрийн байгууллагын гүйцэтгэлийн төлөвлөлт, удирдлага [A722]	2021	5.21	5.22	5.10	5.15
		2022	5.27	5.25	5.19	5.25
		2023	4.84	4.85	4.68	4.80
5	Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ [A723]	2021	5.10	5.06	4.98	4.98
		2022	4.74	4.80	4.73	4.75
		2023	4.94	4.97	4.75	4.74
6	Төрийн санхүү, төсвийн удирдлага [A724]	2021	4.95	4.96	4.90	4.84
		2022	5.32	5.35	5.29	5.32
		2023	4.85	4.91	4.74	4.82
7	Мэдээлэл харилцаа, холбооны технологийн хэрэглээ [A731]	2021	4.74	4.73	4.47	4.64
		2022	5.59	5.59	5.56	5.58
8	Хэрэглээний статистик, өгөгдлийн шинжилгээ [A732]	2021	5.07	5.09	4.94	4.98
		2022	5.09	5.10	5.04	5.08
		2023	4.64	4.59	4.49	4.57
9	Төрийн албан хаагчийн ёс зүй, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэх [A741]	2021	5.11	5.12	5.01	5.05
		2022	5.16	5.17	5.11	5.12
		2023	4.87	4.82	4.72	4.80
10	Төрийн байгууллага дахь хүний эрх, ажлын байрны дарамтаас сэргийлэх [A742]	2021	5.15	5.17	5.05	5.09
		2022	5.26	5.26	5.21	5.23

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Ахлах түшмэлийн сургалтад хамрагдагчдын сургалтын хөтөлбөрийг судалсан хичээл бүрээр 0-6 хооронд үнэлүүлэхэд үзүүлэлт тус бүрийн дунджийн хамгийн бага үнэлгээ нь 4.47-4.64 хооронд буюу 72.8-76.3 хувьтай байна. Харин үзүүлэлт бүрийн дунджийн хамгийн өндөр үнэлгээ нь жигдхэн 5.50 буюу 91.6 хувьтай байгаа нь суралцагчид сургалтын хөтөлбөрт сэтгэл ханамж өндөртэй байгааг илтгэж байна.



**Хүснэгт 24. Ахлах түшмэлийн сургалтад 2020-2023 онд сурсан суралцагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн хичээл тус бүрийн үнэлгээний дундаж үзүүлэлт**

Д/Д	Хичээлийн нэр, код	2020-2023 оны дундаж			
		Хичээлийн агуулга, хөтөлбөр	Багшийн заах арга, ур чадвар	Зайн сургалтын материал, сургалтын хэрэглэгдэхүүн	Даалгавар, үнэлгээний аргачлал
1	Бодлого боловсруулалт, төлөвлөлт (A711)	4.95	4.90	4.81	4.83
2	Эдийн засгийн шинжилгээ (A712)	4.93	4.95	4.84	4.94
3	Захиргааны процесс (A721)	5.09	5.06	4.99	5.03
4	Төрийн байгууллагын гүйцэтгэлийн төлөвлөлт, удирдлага (A722)	5.10	5.11	4.99	5.07
5	Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ (A723)	4.92	4.94	4.82	4.82
6	Төрийн санхүү, төсвийн удирдлага (A724)	5.04	5.07	4.98	4.99
7	Мэдээлэл харилцаа, холбооны технологийн хэрэглээ (A731)	5.17	5.16	5.02	5.11
8	Хэрэглээний статистик, өгөгдлийн шинжилгээ (A732)	4.93	4.93	4.82	4.88
9	Төрийн албан хаагчийн ёс зүй, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэх (A741)	5.05	5.04	4.95	4.99
10	Төрийн байгууллага дахь хүний эрх, ажлын байрны дарамтаас сэргийлэх (A742)	5.20	5.22	5.13	5.16

*Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.*

Ахлах түшмэлийн сургалтад 2020-2023 оны хооронд суралцагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн хичээл тус бүрийн үнэлгээний дунджаас харвал Мэдээлэл харилцаа, холбооны технологийн хэрэглээ (A731), Төрийн байгууллага дахь хүний эрх, ажлын байрны дарамтаас сэргийлэх (A742) хичээлүүдийн үнэлгээ бусад хичээлүүдээс өндөр байна.

**Хүснэгт 25.Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдагчдаас авсан сургалтын  
хөтөлбөрийн үнэлгээний дундаж үзүүлэлт**

Д/Д	Хичээлийн нэр, код	Он	Асуулга			
			Хичээлийн агуулга, хөтөлбөр	Багшийн заах арга, ур чадвар	Зайн сургалтын материал, сургалтын хэрэглэгдэхүүн	Даалгавар, үнэлгээний аргачлал
1	Бодлогын шинжилгээ (E711)	2021	5.16	5.24	5.11	5.01
		2022	5.11	5.15	4.94	4.84
		2023	5.42	5.53	5.16	5.05
2	Төсвийн хөрөнгө оруулалтын удирдлага (E712)	2021	5.34	5.40	5.29	5.36
		2022	5.17	5.21	5.12	5.19
		2023	5.42	5.53	5.26	5.42
3	Орчин үеийн төрийн албаны удирдах ажилтны ур чадвар (E721)	2021	5.06	5.02	4.90	4.84
		2022	4.82	4.66	4.65	4.64
		2023	5.47	5.42	5.21	5.32
4	Гүйцэтгэлийн үнэлгээ, Тайлагналт (E723)	2021	5.04	4.94	4.86	4.84
		2022	5.11	5.12	5.01	5.08
		2023	5.68	5.63	5.26	5.26
5	Төрийн албаны хүний нөөцийн бодлого, зохион байгуулалт (E724)	2021	5.24	5.21	5.19	5.13
		2022	5.03	5.01	4.96	4.99
6	Төрийн байгууллагын бүтээмж, чанарын удирдлага (A725)	2021	5.23	5.25	5.18	5.19
		2022	5.08	5.04	5.00	5.03
		2023	5.47	5.47	5.26	5.37
7	Ёс зүйн менежмент, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэх (E741)	2021	5.28	5.24	5.19	5.19
		2022	5.02	5.00	4.89	4.94
		2023	5.58	5.53	5.42	5.47
8	Төрийн байгууллага дахь хүний эрх, ажлын байрны дарамтаас сэргийлэх (E742)	2021	5.19	5.20	5.14	5.12
		2022	5.13	5.13	4.99	5.06
		2023	5.63	5.53	5.37	5.37
9	Гэрээний удирдлага (E722)	2021	4.95	5.06	4.66	4.81
		2022	5.53	5.42	5.32	5.32

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.



Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдагчдын сургалтын хөтөлбөрийг судалсан хичээл бүрээр 0-6 хооронд үнэлүүлэхэд үзүүлэлт тус бүрийн дунджийн хамгийн бага үнэлгээ нь 4.64-4.82 хооронд буюу 77.3-80.3 хувьтай байна. Харин үзүүлэлт бүрийн дунджийн хамгийн өндөр үнэлгээ нь 5.42-5.68 хооронд буюу 90.3-94.6 хувьтай байгаа нь суралцагчид сургалтын хөтөлбөрт сэтгэл ханамж өндөртэй байгааг илтгэж байна.

#### Шигтгээ

Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдсан нь ажил үүрэгтэй шууд холбоотой хэрэгцээтэй мэдлэг ур чадварыг олж авсан. Гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаар өмнө нь ойлголт бүрхэг, ажил дээрээ ажилтнуудаа үнэлэхдээ ерөнхий байдлаар л үнэлдэг үндсэндээ журам зохицуулалтаар шаарддаг тул үнэлсэн болдог байлаа. Энэ сургалтаар харин ойлголтоо цэгцэлж үнэлгээ хийх талаар мэдлэг чадвараа дээшлүүлж авсан. Ингэснээр байгууллагын хэмжээнд ажилтнуудын гүйцэтгэлийг төлөвлөх, үнэлэх талаар бусдад ч зөвлөх чадвартай болсон.

*Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтын төгсөгч,  
Засгийн газрын агентлагийн нэгжийн даргын ярианаас*

Дээрх сургалтуудад суралцагчдын сургалтын хөтөлбөрийг үнэлсэн үнэлгээг нэгтгэн дүгнэвэл 72.8-94.6 хувийн сэтгэл ханамжтай байдаг байна. Энэ нь Удирдлагын академийн сургалтуудын агуулга, хөтөлбөр, багшийн заах арга, ур чадвар, сургалтын хэрэглэгдэхүүн, үнэлгээний аргачлал нь суралцагчдын хэрэгцээ, шаардлага, сэтгэл ханамжид бүрэн нийцэж байгааг илтгэж байна.

#### Хүснэгт 26. Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээний дундаж үзүүлэлт

Д/Д	Хичээлийн нэр, код	2020-2023 оны дундаж			
		Хичээлийн агуулга, хөтөлбөр	Багшийн заах арга, ур чадвар	Зайн сургалтын материал, сургалтын хэрэглэгдэхүүн	Даалгавар, үнэлгээний аргачлал
1	Бодлогын шинжилгээ (E711)	5.23	5.31	5.07	4.97
2	Төсвийн хөрөнгө оруулалтын удирдлага (E712)	5.31	5.38	5.22	5.33
3	Орчин үеийн төрийн албаны удирдах ажилтны ур чадвар (E721)	5.12	5.03	4.92	4.93
4	Гүйцэтгэлийн үнэлгээ, тайлагналт (E723)	5.28	5.23	5.05	5.06

5	Төрийн албаны хүний нөөцийн бодлого, зохион байгуулалт (E724)	5.14	5.11	5.08	5.06
6	Төрийн байгууллагын бүтээмж, чанарын удирдлага (A725)	5.26	5.26	5.15	5.19
7	Ёс зүйн менежмент, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэх (E741)	5.29	5.26	5.17	5.20
8	Төрийн байгууллага дахь хүний эрх, ажлын байрны дарамтаас сэргийлэх (E742)	5.32	5.29	5.16	5.18
9	Гэрээний удирдлага (E722)	5.24	5.24	4.99	5.06

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад 2020-2023 оны хооронд суралцагчдаас авсан сургалтын хөтөлбөрийн хичээл тус бүрийн үнэлгээний дунджаас харвал Ёс зүйн менежмент, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэх (E741), Төрийн байгууллага дахь хүний эрх, ажлын байрны дарамтаас сэргийлэх (E742), Төрийн байгууллагын бүтээмж, чанарын удирдлага (A725), Төсвийн хөрөнгө оруулалтын удирдлага (E712), Гүйцэтгэлийн үнэлгээ, тайлагналт (E723), Төрийн албаны хүний нөөцийн бодлого, зохион байгуулалт (E724) хичээлүүдийн үнэлгээ 5.0-аас дээш буюу 80 хувиас дээш үнэлгээтэй байна.

Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдагчдын хувьд хичээл тус бүрээр үнэлсэн үнэлгээний дундаж бусад сургалтад хамрагдагчдынхаас илүү өндөр байна.

Удирдлагын академид 2020-2023 оны хооронд суралцсан нийт суралцагчдаас авсан сэтгэл ханамжийн судалгааны дүнг асуулгын хувьд харвал:

- “Суралцагчдын идэвх, оролцоо таны бодлоор ямар түвшинд байсан бэ?” гэсэн асуултад Төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчийг чиглүүлэх сургалтад суралцагсад 4.5, Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад суралцагсад 4.8 гэсэн дундаж үнэлгээ өгсөн байгаа нь бусад асуултуудыг үнэлсэн үнэлгээнээс арай бага үнэлгээ болж байна.
- Харин “Та өөрөө сургалтад хэр зэрэг идэвхтэй оролцсон бэ?” гэсэн асуулгын дундаж үнэлгээ 5.0-аас дээш байгаа нь сонирхолтой байна. Энэ нь суралцагчид хамт суралцагчдынхаа идэвх, оролцоог өөрийн идэвх, оролцооноос доогуур үнэлдгийг илтгэж байна.



- Сургалтад хамрагдагчдын хувьд “Цар тахлын улмаас танхимын сургалтыг зогсоож, хичээлүүдийг зайн хэлбэрт шилжүүлсэн. Зайн сургалтын агуулга, хэлбэр, үр дүнгийн талаар үнэлнэ үү” гэсэн асуултад нийтлэг бага үнэлгээ өгсөн ажиглагдаж байна. Энэ нь суралцагчдын хувьд зайн сургалтаас илүү танхимын сургалтаар хичээллэх нь агуулга, үр дүн илүү гэж үзэж байгааг харуулж байна.
- Нийт суралцагчдын хувьд “Таны судалсан хичээлүүдийн агуулга бүхэлдээ хэр зэрэг ач холбогдолтой болсон бэ?” гэсэн асуултад 5.0-аас дээш үнэлгээ өгч байгаа нь судалсан хичээлүүд ач холбогдолтой, үр дүнтэй байгааг илтгэж байна.

#### 4.6.2. Суралцсан байдал, дүн

Төрийн албан хаагчдын мэргэшүүлэх багц болон дунд хугацааны сургалтад хамрагдаж төгсөгчдийн суралцсан байдал болон Төгсөлтийн шалгалтын 2020-2023 оны дүнгийн үзүүлэлтэд шинжилгээ хийж өөрчлөлт гарсан эсэхийг дүгнэхэд дараах үр дүн харагдаж байна.

Суралцагчид нь тухайн хичээлийн хөтөлбөрийн дагуу суралцаж хичээлд идэвхтэй оролцох, бие дааж даалгавар гүйцэтгэх, шалгалт өгөх хэлбэрээр хичээлээр эзэмшсэн мэдлэг чадвараа үнэлүүлдэг. Суралцагч нь сургалтын төлөвлөгөөнд тусгагдсан хичээлүүдийг хангалттай үнэлгээтэйгээр бүрэн дуусгасан тохиолдолд төгсөлтийн нэгдсэн шалгалтыг амжилттай өгсөн бол сургалтаа бүрэн дүүргэсэн гэж үзэн сертификат хүлээн авдаг. Суралцагч тогтоосон хугацаанд суралцаж төгсөх ёстой хэдий ч өөрсдийн янз бүрийн шалтгааны улмаас сургалтдаа бүрэн хамрагдахгүй, хангалтгүй үнэлэгдэж улмаар хугацаа хойшлогдож суралцах явдал их байна. “Ковид-19” цар тахлын үед суралцагчдын тогтоосон хугацаандаа төгссөн байдал хангалтгүй байна.

#### Хүснэгт 27. Төгсөлтийн шалгалтын дүнгийн үзүүлэлт, сургалтын төрөл, оноор

Он	Сургалтын төрөл	Шалгалт өгсөн бүгд	Үүнээс:				
			A	B	C	D	F
2020	Анх томилогдсон албан хаагчийг чиглүүлэх	72	0	69	3	0	0
	Ахлах түшмэлийн сургалт	110	12	29	12	57	0
	Эрхэлсэн түшмэлийн сургалт	62	6	25	28	3	0
	Тэргүүн түшмэлийн сургалт						
	Мэргэшүүлэх давтан сургалт	95	40	43	12	0	0



2021	Анх томилогдсон албан хаагчийг чиглүүлэх	195	2	61	93	32	7
	Ахлах түшмэлийн сургалт	143	3	41	60	28	11
	Эрхэлсэн түшмэлийн сургалт	71	1	8	25	30	7
	Тэргүүн түшмэлийн сургалт	26	2	15	7	2	0
	Мэргэшүүлэх давтан сургалт	361	13	71	127	99	51
2022	Анх томилогдсон албан хаагчийг чиглүүлэх	302	15	73	144	59	11
	Ахлах түшмэлийн сургалт	657	20	169	324	98	46
	Эрхэлсэн түшмэлийн сургалт	221	9	87	85	27	13
	Тэргүүн түшмэлийн сургалт						
	Мэргэшүүлэх давтан сургалт	509	23	98	161	132	95
2023	Анх томилогдсон албан хаагчийг чиглүүлэх	112	1	27	53	26	5
	Ахлах түшмэлийн сургалт	196	8	85	60	33	10
	Эрхэлсэн түшмэлийн сургалт	38	1	23	13	1	0
	Тэргүүн түшмэлийн сургалт	50	20	30	0	0	0
	Мэргэшүүлэх давтан сургалт	133	2	17	44	51	19

*Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.*

Суралцагчдын тухайн сургалт тус бүрээр 2020-2023 онд төгсөлтийн шалгалт өгсөн байдлыг илэрхийлсэн дээрх хүснэгтээс харахад тэргүүн түшмэлийн сургалтад 2 жилд нэг удаа сургалт явагдаж төгсгөсөн харин бусад сургалтын хувьд жил бүр суралцагчид төгсөлтийн шалгалт өгч байгаа бөгөөд сургалтын төрлөөрөө хамгийн ихдээ 657 (ахлах түшмэлийн сургалт) хамгийн багадаа 26 (тэргүүн түшмэлийн сургалт) суралцагч төгсөлтийн шалгалт өгсөн байна.



**Зураг 20. Төгсөлтийн шалгалтын дүнгийн үзүүлэлт, сургалтын төрлөөр, хувиар**

Сургалтын төрөл	Он	Үүнээс:					
		A	B	C	D	F	
Анх томилогдсон албан хаагчийг чиглүүлэх	2020	✗ 0	✓ 95.83	✗ 4.17	✗ 0	✗ 0	
	2021	✗ 1.03	✗ 31.28	⏸ 47.69	✗ 16.41	✗ 3.59	
	2022	✗ 4.97	✗ 24.17	⏸ 47.68	✗ 19.54	✗ 3.64	
	2023	✗ 0.89	✗ 24.11	⏸ 47.32	✗ 23.21	✗ 4.46	
Мэргэшүүлэх давтан сургалт	2020	⏸ 42.11	⏸ 45.26	✗ 12.63	✗ 0	✗ 0	
	2021	✗ 3.6	✗ 19.67	⏸ 35.18	✗ 27.42	✗ 14.13	
	2022	✗ 4.52	✗ 19.25	⏸ 31.63	✗ 25.93	✗ 18.66	
	2023	✗ 1.5	✗ 12.78	⏸ 33.08	⏸ 38.35	✗ 14.29	
Ахлах түшмэлийн сургалт	2020	✗ 10.91	✗ 26.36	✗ 10.91	⏸ 51.82	✗ 0	
	2021	✗ 2.1	✗ 28.67	⏸ 41.96	✗ 19.58	✗ 7.69	
	2022	✗ 3.04	✗ 25.72	⏸ 49.32	✗ 14.92	✗ 7	
	2023	✗ 4.08	⏸ 43.37	✗ 30.61	✗ 16.84	✗ 5.1	
Эрхэлсэн түшмэлийн сургалт	2020	✗ 9.68	⏸ 40.32	⏸ 45.16	✗ 4.84	✗ 0	
	2021	✗ 1.41	✗ 11.27	⏸ 35.21	⏸ 42.25	✗ 9.86	
	2022	✗ 4.07	⏸ 39.37	⏸ 38.46	✗ 12.22	✗ 5.88	
	2023	✗ 2.63	⏸ 60.53	⏸ 34.21	✗ 2.63	✗ 0	
Тэргүүн түшмэлийн сургалт	2021	✗ 7.69	⏸ 57.69	✗ 26.92	✗ 7.69	✗ 0	
	2023	⏸ 40	⏸ 60	✗ 0	✗ 0	✗ 0	

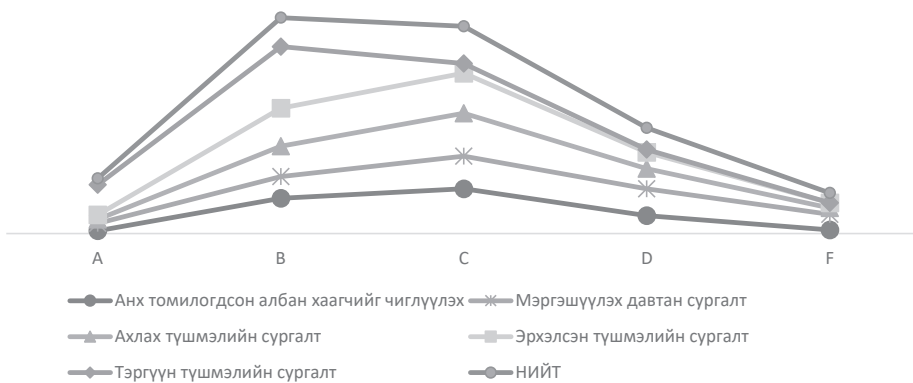
Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

2020-2023 оны хооронд Төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчийг мэргэшүүлэх сургалтын төгсөлтийн шалгалтыг 681 суралцагч, Ахлах түшмэлийн сургалтын төгсөлтийн шалгалтыг 1106 суралцагч, Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтын төгсөлтийн шалгалтыг 392 суралцагч, Тэргүүн түшмэлийн сургалтын төгсөлтийн шалгалтыг 76 суралцагч, Давтан сургалтын төгсөлтийн шалгалтыг 1126 суралцагч тус тус өгсөн байна. Төгсөлтийн шалгалт өгсөн суралцагчдын нийт дүнд эзлэх үнэлгээний хувийг авч үзвэл 2-7 хувь нь А, 22-36.5 хувь нь В, 30-43 хувь нь С, 15-25 хувь нь D, 3-15 хувь нь F үнэлгээг тус тус авсан байна. Нийт суралцагчдын дийлэнх нь В, С үнэлгээтэй

суралцаж байна гэдэг нь Удирдлагын академи суралцагчдадаа мэдлэг хэрхэн олгож, үнэлж байгааг илтгэнэ. Нөгөөтээгүүр Тэргүүн түшмэлийн сургалтад суралцагчдын 29 орчим хувь нь А, 59 хувь нь В үнэлгээтэй шалгагдсан байгаа нь эрхэлж буй албан тушаалаас хамаарч дүгнэдэг байхыг үгүйсгэхгүй. Хангалтгүй гэж үздэг F үнэлгээний тухайд хамгийн их буюу 15 орчим хувийг Мэргэшүүлэх давтан сургалтад суралцагчид авсан байхад Тэргүүн түшмэлийн сургалтад суралцагчид F үнэлгээ аваагүй байна.

Суралцагчдын голч дүнг 2020-2023 онд сургалтын төрөл, хэлбэр тус бүрд өөрчлөлт байгаа эсэхийг шинжилж авч үзсэн.

### Зураг 21. Төгсөлтийн шалгалтын дүнгийн тархалт, сургалтын төрлөөр, хувиар



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Суралцсан нийт төгсөгчдийн төгсөлтийн шалгалтын дүнгийн хувьд дийлэнх нь В болон С үнэлгээтэй шалгагдсан байгаа бол А болон F үнэлгээтэй шалгагдсан төгсөгчдийн хувь ойролцоо түвшинд байна. Тэргүүн түшмэлийн сургалтад хамрагдаж төгссөн төгсөгчдийн дүнгийн үзүүлэлт өндөр хувьтай байгаа бол Анх томилогдсон албан хаагчийг чиглүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн төгсөгчдийн дүнгийн үзүүлэлт харьцангуй бага хувьтай байна. Энэ нь ажил албан тушаалын шатлал төгсөлтийн шалгалтын дүнд нөлөөлдөг байх магадлалтай гэж үзэхээр байна.

## Хүснэгт 28. Суралцагчдын голч дүн, сургалтын төрөл, хэлбэрээр, оноор

Сургалтын төрөл	Хэлбэр	2020	2021	2022	2023
Анх	гараг	⚠ 2.86	⚠ 2.87	✘ 2.77	✘ 2.66
	улирал	✘ 2.81	✘ 2.72	✘ 2.66	✘ 2.51
Давтан	гараг	⚠ 3.02	⚠ 2.99	⚠ 3.00	✓ 3.14
	улирал	⚠ 2.93	⚠ 2.90	⚠ 2.88	⚠ 2.88
Ахлах	гараг	✓ 3.16	⚠ 2.99	⚠ 3.11	✓ 3.24
	улирал	✓ 3.21	⚠ 3.00	⚠ 2.93	⚠ 2.91
Эрхэлсэн	гараг	⚠ 2.91	✘ 2.70	⚠ 2.89	⚠ 2.99
	улирал	✘ 2.81	✘ 2.82	⚠ 2.86	✘ 2.68
Тэргүүн	гараг		✓ 3.39		✓ 3.44

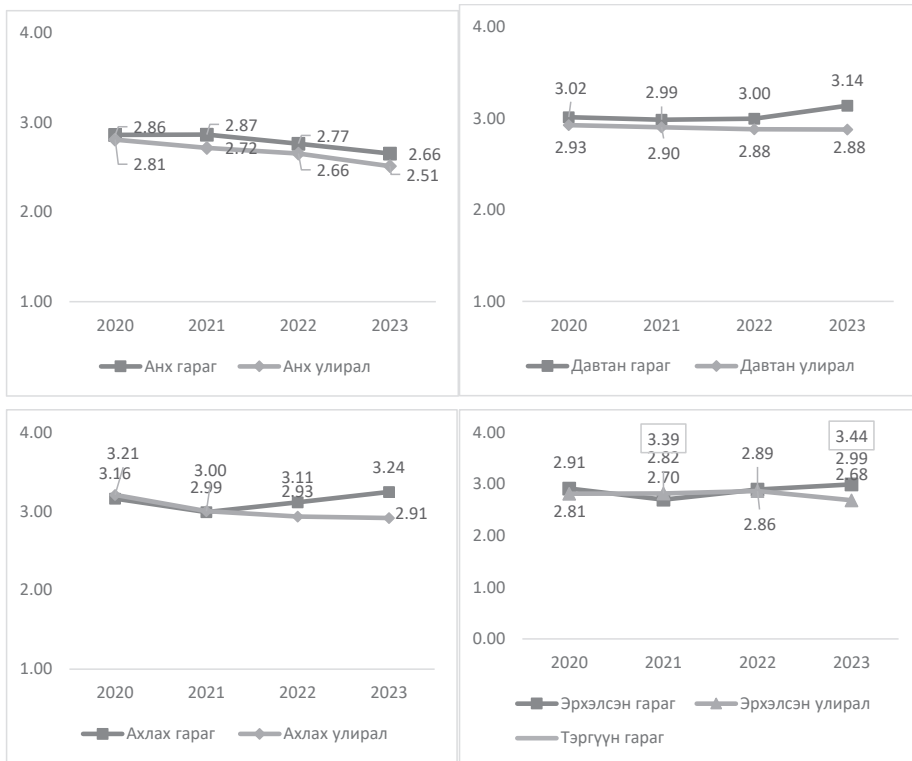
Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Орон нутгаас цахимаар болон Улаанбаатараас танхимаар суралцаж байгаа суралцагчдын хувьд голч дүнгийн зөрүүний дундаж харьцангуй бага байна.

Сургалтын төрлөөр авч үзвэл төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчдын голч дүн бусад сургалтынхантай харьцуулахад доогуур түвшинд байгаа бол ахлах, тэргүүн түшмэлийн сургалтын суралцагчдын голч дүн харьцангуй өндөр сүүлийн жилүүдэд өсөх хандлагатай байна. 2020-2021 онд цар тахлын нөхцөл байдлаас шалтгаалж сургалтад хойрго хандсан тал байгаа гэж үзэхээр байна.

Орон нутгаас цахим хэлбэрээр суралцаж байгаа нийт суралцагчдын голч дүн танхимд гарагийн хэлбэрээр суралцагчдын голч дүнгээс нэлээд доогуур түвшинд байна. Мэргэшүүлэх сургалтуудыг танхимд болон танхим-зайн гэсэн хосолсон хэлбэрээр зохион байгуулах нь сургалтын чанарт шууд нөлөөлж байна. Орон нутгийн албан хаагчдыг танхимд авчирч сургах нь төсвийн хүндрэлтэй асуудлаас шууд шалтгаалж байгаа хэдий ч төрийн албан хаагчдын мэдлэг чадварыг шаардлагын түвшинд хүргэх нь урт хугацаандаа өнөөгийн төсвийн хүндрэлээс ч илүүтэй ач холбогдолтой зүйл юм.

**Зураг 22. Суралцагчдын голч дүнгийн тархалт, сургалтын төрөл, хэлбэрээр, 2020-2023 оноор**



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

2022 оны сүүлээс эхлэн цар тахалтай холбоотой гарсан төрийн албаны томилгооны хууль хүчингүй болж Төрийн албаны тухай хуульд заасан шаардлага, шалгуурын дагуу ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн томилгоо хийгдэж, шаардлага хангаагүй албан хаагчдыг чөлөөлөх арга хэмжээг хэрэгжүүлж эхэлснээр мэргэшүүлэх багц сургалтад суралцагчдын сургалтдаа анхаарал хандуулах явдал эрс сайжирсан байна.

Мэргэшүүлэх багц болон дунд хугацааны сургалтын төгсөгчдөөс уг сургалтад хамрагдсанаар ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд хэр зэрэг нөлөөлж байсан талаар тодруулахад: Ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд шууд эергээр нөлөөлсөн гэж 367 төгсөгч хариулт өгсний 124 нь Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 37 нь Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 9 нь Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 117 нь Мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан

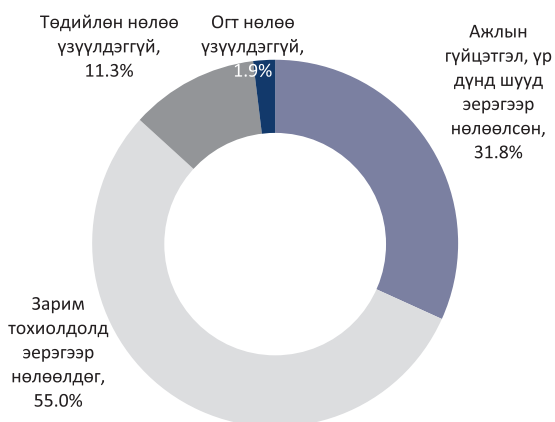
сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 80 нь Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан төгсөгч байна.

Зарим тохиолдолд эергээр нөлөөлдөг гэж 586 төгсөгч хариулт өгсний 162 нь Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 38 нь Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 9 нь Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 229 нь Мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 148 нь Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан төгсөгч байна.

Төдийлөн нөлөө үзүүлдэггүй гэж 119 төгсөгч хариулт өгсний 28 нь Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 12 нь Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 2 нь Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 48 нь Мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 29 нь Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан төгсөгч байна.

Огт нөлөө үзүүлдэггүй гэж 20 төгсөгч хариулт өгсний 12 нь Мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтад хамрагдсан төгсөгч, 5 нь Төрийн албанд шинээр томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад хамрагдсан төгсөгч байгаа бол Ахлах, Эрхэлсэн, Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан тус бүр нэг төгсөгч байна.

### Зураг 23. Сургалтад хамрагдсанаар ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд нөлөөлсөн эсэх



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Сургалтад хамрагдсанаар ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд нөлөөлсөн эсэх талаар судалгаанд оролцогчдын хариултыг авч үзэхэд сургалт үндсэндээ ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд эерэг нөлөөтэй байна гэж дүгнэж болохоор байна. Гэхдээ нийт суралцагчдын 13.3 хувь нь нөлөө үзүүлдэггүй буюу огт нөлөөгүй гэж хариулсан нь төрийн албан хаагчдын сургалт тэдний ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд мэдрэгдэхүйц нөлөө үзүүлж чадахгүй байгаа эсвэл тэр талаар суралцагчид анхаарч ач холбогдол өгөхгүй байгааг харуулж байна. Өөрөөр хэлбэл, төрийн албан хаагчдын хувьд сургалт ажилд нь хэрэгтэй, ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг сайжруулахад нөлөөтэй, сургалтаас сурсан зүйлээ ажилдаа хэрэглэх, хэрэгжүүлэх боломжтой, шаардлагатай, хүсэл сонирхолтой эсэхээс үл хамааран хууль, журмын дагуу сурах шаардлагатай учир суралцаж сертификаттай болох нь чухал байж болохоор байна. Суралцагч сурсан зүйлээ ажил амьдралдаа хэрэглэх, хэрэгжүүлэх зорилго агуулаагүй зөвхөн үнэмлэх, дипломтой болох зорилготой бол ямарч сургалт байгаад түүний ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд нөлөөлөх боломжоор хомс юм.

Судалгаанд оролцсон төрийн албан хаагчдыг сургалтын төрөл болон сэтгэл ханамжийн талаар харьцуулан судлахад гарсан үр дүнг дараах хүснэгтээр үзүүлэв.

#### Хүснэгт 29. Сургалтын төрөл ба төгсөгчдийн сэтгэл ханамж

Асуулт		Сэтгэл хангалуун байна	Сэтгэл ханамжтай	Нөлөөлсөн зүйлгүй байна	Сэтгэл ханамжгүй байна	Нийт
Ахлах түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад	Тоо	102	172	41	0	315
	Хувь	10.9	18.4	4.4	0.0	33.7
Эрхэлсэн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад	Тоо	34	42	12	0	88
	Хувь	3.6	4.5	1.3	0.0	9.4
Тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад	Тоо	9	7	4	1	21
	Хувь	1.0	.7	.4	.1	2.2
Мэргэшүүлэх дунд хугацааны ДАВТАН сургалтад	Тоо	180	153	71	2	406
	Хувь	19.3	16.4	7.6	.2	43.4
Төрийн албанд ШИНЭЭР ТОМИЛОГДСОН албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад	Тоо	98	111	51	2	262
	Хувь	10.5	11.9	5.5	.2	28.0
<b>Нийт</b>	<b>Тоо</b>	<b>369</b>	<b>401</b>	<b>160</b>	<b>5</b>	<b>935</b>
	<b>Хувь</b>	<b>39.5</b>	<b>42.9</b>	<b>17.1</b>	<b>.5</b>	<b>100.0</b>

Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албан хаагчдын хувьд тухайн сургалтад сууж цаашид албан тушаал дэвшин ажиллах нь гол зорилго байдаг. Судалгаанд оролцсон төрийн албан хаагчдын 18.7 хувь нь албан тушаал дэвшсэн бол 56.3 хувь ямар нэг өөрчлөлт гараагүй, 8.9 хувь нь өөр байгууллагад шилжин ажиллахад эергээр нөлөөлсөн, 16.5 хувь нь бусад нөхцөл байдлын улмаас хэмээн хариулт өгсөн байна.

Сургалтад хамрагдаж төгссөн төрийн албан хаагчидтай ярилцлага хийхэд нийтлэг байсан зүйл нь сургалтад сэтгэл ханамжтай байгаагаа илэрхийлж байсан төдийгүй сургалтад хамрагдсанаар мэдлэг ойлголтоо цэгцэлж, ажил амьдрал дээр тулгарч байдаг зарим асуудлын талаар хичээл дээр ярилцаж шийдэл гаргах талд багш нар чиглүүлж өгч сургаж байгаа нь их чухал байсан гэсэн дүгнэлт өгч байсан юм. Харин сургалтын төлбөрийг шийдвэрлэж өгч байх нь их чухал байгаа бөгөөд ялангуяа орон нутгаас суралцагчдын хувьд улсын төсвийн квот хүрэлцдэггүй гэдэг асуудлыг олон хүн хэлж байлаа.

#### **Шигтгээ**

Төрийн албаны шалгалт өгч тэнцээд албан тушаалд томилогдоод 1 жил гаруй болж байна. Төрийн албаны мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсанаар хэрэгцээтэй чухал мэдлэгийг олж авсан. Шинээр төрийн албанд орж байгаа албан хаагч бүр энэ сургалтад хамрагдах шаардлагатай юм. Төрийн захиргааны албан хаагч болоод ажиллаад эхлэхэд албан бичиг баримт боловсруулахаас эхлээд чиг үүрэг, үйл ажиллагаа, төрийн байгууллага, албан тушаалынхаа талаар ч цэгцтэй ойлголтгүй байсныг энэ сургалтаар тодорхой түвшинд ойлгож мэдэж авсан. Дараагийн шатны сургалтад хамрагдах бодолтой байгаа.

*Төрийн албанд анх томилогдсон албан хаагчийн мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтын төгсөгч*

#### **4.6.3. Сургалтын дараах суралцагчдын ажил эрхлэлт**

Мэргэшүүлэх багц болон мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалтад 2019 оноос хойш нийт давхардсан тоогоор 8629 албан хаагч суралцаж төгссөнөөс 6809 төрийн албан хаагч 1 төрлийн, 832 төрийн албан хаагч 2 төрлийн, 39 төрийн албан хаагч 3 төрлийн сургалтад тус тус хамрагдаж нийт 7680 төрийн албан хаагч суралцаж төгссөн байна.

Мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн төрийн албан хаагчдын сургалтын дараах ажил эрхлэлтийн байдалд дүн шинжилгээ хийж үзвэл: Нэг төрлийн сургалтад хамрагдаж төгссөн 6807 албан хаагчийн 4999 буюу 73.4 хувь нь төрийн албандаа ажил эрхэлж байгаа бол 1808 буюу 26.6 хувь нь төрийн албанд ажиллаагүй байна. Хоёр төрлийн сургалтад хамрагдаж төгссөн 851 албан хаагчийн 729 буюу 85.7 хувь нь төрийн албандаа ажил эрхэлж байгаа бол 122 буюу 14.3 хувь нь төрийн албанд ажиллаагүй байна. Харин гурван төрлийн сургалтад хамрагдаж төгссөн 40 албан хаагчийн 34 буюу 85.0 хувь



нь төрийн албанд ажил эрхэлж байгаа бол 6 буюу 15.0 хувь нь төрийн албанд ажиллаагүй байна. Нийт дүнгээрээ 7698 төгсөгчдөөс 5762 төрийн албан хаагч буюу 74.9 хувь нь төрийн албанд ажиллаж байгаа бол 1936 төгсөгч буюу нийт төгсөгчдийн 25.1 хувь нь төрийн албанд ажиллаагүй байна.

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 нь тус тус төрийн албанд ажил эрхлээгүй байна. Гэтэл 2-3 төрлийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан төрийн албан хаагчдын 14-15 хувь нь төрийн албанд одоо ажиллаагүй байна.

**Зураг 24. Мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан боловч төрийн албанд ажиллахгүй байгаа төгсөгчдийн хувь**



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Мэргэшүүлэх сургалтын шатлал (анх томилогдсон, ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэл) нэмэгдэх тусам сургалтад хамрагдаж төгссөнийхөө дараа төрийн албанд ажиллахгүй байх тохиолдол нэмэгдсэн хандлагатай байна.

Судалгааны гол асуулт болох Сургалтад хамрагдсанаар тухайн төгсөгчийн хувьд эрхэлж буй ажил, хашиж буй албан тушаал зэрэгт нь хэрхэн өөрчлөлт гарсан талаар асуухад судалгаанд оролцогчид дараах байдлаар хариулсан байна. (Зураг 25)

**Зураг 25. Ажил, албан тушаал эрхлэлтэд гарсан өөрчлөлт**



Эх сурвалж: Удирдлагын академи, Судалгааны баг. УБ., 2023.

Төрийн албан хаагч сургалтад хамрагдсанаар эрхэлж буй ажил, албан тушаалд нь өөрчлөлт орсон эсэх талаар судлахад төгсөгчдийн 18.7 хувь нь албан тушаал дэвшин ажилласан байна. Мөн 56.2 хувь нь ямар нэг өөрчлөлт гараагүй гэсэн боловч тэдний тодорхой хувь нь тухайн сургалтаа төгсөөд албан тушаалдаа хуульд заасан шаардлага хангасан гэсэн үндэслэлээр үүрэг гүйцэтгэгч байсан бол албан ёсоор томилогдож ажилласан байна. Ялангуяа ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад суралцагчдын хувьд тухайн албан тушаалдаа цар тахлын үеийн хуулийн зохицуулалтаар үүрэг гүйцэтгэгчээр томилогдсон байсан тул сургалтаа төгссөн бол томилогдох болзол нөхцөл бүрдэж байгаа юм.

#### **Шигтгээ**

Яаманд олон жил тогтвортой ажиллаж мэргэжилтнээс ахлах шинжээч болтлоо ажилласан. Өмнө нь ахлах түшмэлийн сургалтыг төгссөн байсан. Шаардлага хангасан гээд эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад хамрагдсан юм. Манай яаманд газрын даргын сул орон тоонд тусгай шалгалт зарлагдаж нэгэнт шаардлага хангаж байгаа тул өрсөлдөхөөр шийдэж хэд хэдэн хүнтэй хамт шалгалт өгч өрсөлдөөд газрын даргын албан тушаалд томилогдсон. Сургалтад хамрагдсан байсан тул шалгалтад бэлтгэхэд ч хялбар байсан мөн ярилцлагын шалгалт дээр гарсан асуулт нь хичээл дээр яригддаг зүйл байсан нь хариулахад их тус болсон. Шалгалт шударга болсон төдийгүй эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад амжилттай хамрагдаж төгссөн байсан нь их хэрэг болсон шүү.

*Эрхэлсэн түшмэлийн сургалтын төгсөгчийн яриа*

Төрийн албан хаагчдын сургалт нь дан ганц албан тушаал ахиж дэвшихэд бэлтгэх зорилготой биш харин эрхэлж буй ажлаа үр дүн, үр нөлөөтэй гүйцэтгэхэд туслах зорилготой байдаг.

Төрийн албан хаагчид сургалтад хамрагдсанаараа эрхэлж буй ажил, албан тушаалдаа ахиж дэвших хуульд заасан шаардлагуудыг хангахаас гадна сургалтаар олж авсан мэдлэг, ур чадвараа ажлын байрандаа ашиглах, хийж буй ажилтайгаа уялдуулан процесс, үр дүнгээ сайжруулах, бүтээмжээ нэмэгдүүлэхэд нь эерэг нөлөөлөл үзүүлэх ёстой.

# ТАВДУГААР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ ДҮГНЭЛТ, ЗӨВЛӨМЖ

## 5.1. Сургалтын эрх зүйн зохицуулалт, орчны нөлөөлөл

Төрийн албаны тухай хууль 2017 онд шинэчлэн батлагдахаас өмнө төрийн албан хаагчийн сургалтын асуудлыг Засгийн газрын тогтоолоор зохицуулж ирсэн бол анх удаа сургалтыг хуулиар зохицуулж өгсөн нь илүү эрх зүйн чадамжтай болгосон.

Өмнө нь төрийн албан хаагчдын сургалтын бодлого, зохицуулалт нь Засгийн газрын тогтоолоор зөвхөн сургалтын төрөл, хэлбэрийг зааснаар хязгаарлан тодорхойлогдож байсан бол шинэчлэн баталсан хуулиар иргэнийг төрийн албан тушаалд томилсны дараа богино болон дунд хугацааны сургалтад, төрийн албан хаагчийг албан тушаал дэвшүүлэн томилохдоо томилогдох албан тушаалын ангилалд нийцсэн мэргэшүүлэх багц сургалтад тус тус хамруулах, эдгээр сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг нэгдсэн байдлаар тусгайлан тогтоох, сургалтыг төрийн албаны сургалтын байгууллага эрхлэн зохион байгуулахаар нэгдсэн бодлого, төвлөрсөн зохицуулалттай байхаар тодорхойлсноороо онцлогтой.

Төрийн албаны тухай хуулиар төрийн албан хаагчийн сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг сургалтын байгууллага нь өөрөө бус сургалтын бодлого, зохицуулалтыг тодорхойлох үүрэгтэй удирдах дээд шатны захиргааны байгууллага болох Засгийн газар, төрийн албаны төв байгууллага хамтран тогтоож, баталж байх төвлөрсөн зохицуулалттай байна. Энэ нь төрийн алба, төрийн албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг судалж хэрэгжүүлэх, нийгмийн хэрэгцээ, шаардлагыг цаг үед нь мэдэрч уян хатан ажиллах, бүтээлчээр хандах төрийн албаны сургалтын байгууллагын чадавхыг сулруулахаар байна. Эрхэлж байгаа сургалтынхаа агуулга, хөтөлбөрийг бие даан тогтоож, түүний төлөө хариуцлага хүлээж ажиллах эрх мэдэл, чадваргүй төрийн албаны сургалтын байгууллага нь цаг үеийн хэрэгцээнд нийцэж судалгаа, шинжилгээнд суурилан бүтээлч ажиллана гэдгээс илүүтэй дээд байгууллагаас тогтоосон агуулга, хөтөлбөрийг идэвхгүй хэрэгжүүлдэг хэлбэрт шилжихээр байна. Иймээс төрийн албан хаагчийн сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг цаг үеийн эрэлт, шаардлагад нийцүүлэн судалгаа, шинжилгээнд суурилан төрийн албаны сургалтын байгууллага нь өөрөө тогтоодог уян хатан зохицуулалттай байх нь оновчтой юм.

Төрийн албан хаагчийн сургалтыг шинэ хуулиар зохицуулсан нь дэвшилттэй боловч түүнийг зөвхөн төрийн албанд томилох, албан тушаал дэвшүүлэхэд тавигдах шаардлага хэлбэрээр зохицуулсан нь учир дутагдалтай байна. Төрийн албан хаагчдыг сургах, хөгжүүлэх бодлого зохицуулалтыг төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын бусад үйл явц (хүний нөөцийн төлөвлөлт, ажилд авах, албан тушаал дэвшүүлэх, бууруулах, цалин хөлс, шагнал урамшуулал, ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ гэх мэт)-тай уялдуулан бүрэн цогц байдлаар нь тусгайлан зохицуулбал илүү ач холбогдолтой байхаар байна.

Засгийн газар, Төрийн албаны төв байгууллагын хувьд төрийн албан хаагчийн сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг боловсруулж батлах биш Төрийн албаны хуульд нийцүүлэн төрийн албан хаагчийн сургалтын зохион байгуулалт, элсэгч, суралцагч, төгсөгчдөд тавигдах шаардлага, сургалтын үргэлжлэх хугацаа, сургалтад хамрагдах давтамж, сургалтын үр дүнгээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээг тусгасан сургалтын цогц бодлого, тогтолцоог тодорхойлж өгөх нь зүйтэй юм.

Төрийн албан хаагчийн сургалтад оролцогч талууд болох Засгийн газар, төрийн албаны төв байгууллага, төрийн албаны сургалтын байгууллага, төрийн байгууллага, тэдгээрийн удирдлага, төрийн албан хаагчдын сургалт хөгжлийн талаарх гүйцэтгэх үүрэг, хүлээх хариуцлага, хүлээгдэх үр дүн, санхүүжилтийн эх үүсвэр зэргийг тодорхой болгоогүй байдаг. Ийм учраас сургалтын байгууллага тогтсон сургалтаа санхүүгийн болон бусад нөөц боломжид тохируулан сургалтыг зохион байгуулж, төрийн албан хаагч өөрийн боломж, сонирхол, ажлын чөлөө заваараа сургалтад хамрагдах хандлагатай болж байна. Сургалт нь сургалтын байгууллага, сургалтад хамрагдаж байгаа төрийн албан хаагч хоёрын ажил болж хувираад бусад оролцогч талуудын хувьд удирдлагын үзэл баримтлал, үзэмж сонирхол, санхүүгийн болон бусад нөөц боломж, ажлын цаг заваас хамааран оролцдог “дайвар” ажил болж байна.

Төрийн байгууллагуудын үйл ажиллагааны чиглэл, бүтэц, тогтолцоо тогтворгүй байдгаас үүдэн төрийн албан хаагчийн сургалт, хөгжлийг төлөвлөх, зохион байгуулах, үр дүнг тооцоход зарим талаар хүндрэл учирч сургалтад сөрөг нөлөө үзүүлж байна.

## **5.2. Сургалтын зохион байгуулалтын талаар**

2019 оноос хойш мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн нийт 7698 төрийн албан хаагч нь 2022 оны 12 дугаар сарын 31-ний байдлаарх төрийн захиргааны 2023 албан хаагчийн 35 хувийг эзэлж байна. Өөрөөр хэлбэл, Төрийн албаны тухай хууль шинэчлэн батлагдаж хэрэгжиж эхэлснээс хойш

төрийн захиргааны албан хаагчийн 35 хувьтай тэнцэх тооны албан хаагчийг мэргэшүүлэх сургалтад хамруулсан байна.

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.

2019 онд зохион байгуулсан төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтыг тухайн үед ажиллаж байсан, ялангуяа удирдах албан тушаалд ажиллаж байсан албан хаагчийг шинэ хуульд заагдсан мэргэшүүлэх сургалтад хамруулах шаардлагад нийцүүлсэн болгох гэж хуульд заасан шаардлагыг үл харгалзан, богиносгосон агуулга, хөтөлбөрөөр компаничлан “сургаж” төгсгөсөн явдал нь хуулийн хэрэгжилтийг эхнээс нь хэлбэрдэж, “мордохын хазгай” үйлдэл болгосон байдаг. Ийм шилжилт хуучин байдлаа өөрчлөн шинэ нөхцөл байдалд шилжин шинэчлэгдэх бус хуучныг тэр хэвээр нь шинэ болсон мэт хэлбэрдэж шинэ хууль, шинэчлэлийн бодлогоо эхнээс нь үгүйсгэх байдалд хүргэж байдаг. Цаашид хууль шинэчлэх, шинэ хууль баталж мөрдөхдөө шилжилтийн талаар цэгцтэй, үе шаттай бодлого, хөтөлбөр боловсруулж алгуур аажим үе шаттай хэрэгжүүлэх шаардлагатай.

Төрийн алба, түүний бүтэц, зохион байгуулалт, бүрэлдэхүүний тогтворгүй байдал нь төрийн албан хаагчдын сургалтын зохион байгуулалт, үр дүнд сөргөөр нөлөөлж байна. Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо тогтвортой, үр дүнтэй хэрэгжихийн тулд төрийн алба, түүний бүтэц, зохион байгуулалт, бүрэлдэхүүн тогтвортой байх шаардлагатай байна.

Өнгөрсөн дөрвөн жилийн сургалтад хамрагдсан байдлыг харахад мэргэшүүлэх багц сургалтад суралцах хүсэл сонирхол төрийн байгууллага, албан хаагчийн аль алинд нь давамгайлж байгаа нь нийт суралцагчдын тоог ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын тооноос харагдаж байна.

Мэргэшүүлэх багц сургалтыг зөвхөн албан тушаалд томилох, дэвшүүлэх шалгуур гэдэг явцуу утгаар хандах байдал түгээмэл байна. Түүнчлэн төрийн байгууллага, хувь хүний аль ч талаасаа сурч хөгжих төлөвлөгөө байхгүй, харин албан тушаал дэвших, дэвшүүлэх сонирхолтой, нөгөө бол цаг завтай чөлөөтэй хүн сурах, мөн удирдлагын үзэмжээр хэнийг сургахаа шийдэж сургалтад хамруулж байна.

Төрийн албан хаагч мэргэшэх тогтвор суурьшилтай, үр бүтээлтэй, албан тушаалын чиг үүргээ илүү үр дүнтэй гүйцэтгэж, ажиллах боломж нөхцөлөөр хангах нэг бүрэлдэхүүн хэсэг нь сургаж хөгжүүлэх явдал байдаг.

Дөрөвхөн жилийн дотор ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад тухайн ангилалд ажиллаж байгаа төрийн албан хаагчдын нийт тооноос 1.6-аас 2 дахин их хүнийг хамруулан сургасан явдал нь тус сургалт зохион байгуулалтын талаасаа үр өгөөж муутай байгааг харуулж байна. Үүнд нөлөөлсөн шалтгаан нь нэг төрийн албан хаагч тухайн ангилал бүрийн сургалтад хамрагдсан байж болох хэдий ч тийм тохиолдол буюу 3 шатны сургалтад хамрагдсан албан хаагч 9, хоёр шатны сургалтад хамрагдсан албан хаагч 12 байгаа учир энэ нь үндсэн шалтгаан биш юм. Тэгээд ч дөрвөн жилийн дотор нэг хүнийг гурван ангиллын шаталсан сургалтад хамруулах явдал нь хүний нөөцийн шатлан дэвших зарчим түүнд мэргэшүүлж сургах зарчим шаардлагадаа нийцэхгүй байгаа юм.

Судалгаанаас үзэхэд ийнхүү ажиллаж байгаа хүний тооноос хол давсан төрийн албан хаагчийг мэргэшүүлж сургасан явдал нь дараах шалтгаантай байна. Үүнд:

1. Төрийн албаны тухай хууль 2019 оноос хэрэгжиж эхэлснээр ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн ангилалд хамаарах албан тушаалд ажиллаж байсан албан хаагчдыг төрийн албанд ажилласан жил, өмнөх ангиллын албан тушаалд ажилласан жил, үйл ажиллагаа, мэргэшлийн түвшний үнэлгээ болон хуульд заасан бусад шаардлагыг үл харгалзан богиносгосон агуулгаар хурдавчлан мэргэшүүлэх багц сургалтад хамруулж сертификат олгосон.
2. Яам, Засгийн газрын агентлаг, аймаг, нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газар зэрэг төрийн бусад байгууллагын бүтцийн өөрчлөлтийг ойр ойрхон хийж төрийн албан хаагчдын албан тушаал, ажлын чиг үүрэгт өөрчлөлт орсноос болж тухайн ангиллын мэргэшүүлэх багц сургалтын нэмэлт хэрэгцээ байнга үүсэж байдаг. Тухайлбал, нэгэн яамны үйл ажиллагааны стратеги, зохион байгуулалтын бүтцийн өөрчлөлтийн хөтөлбөр Засгийн газрын тогтоолоор 4 удаа шинэчлэн батлагдаж түүний дагуу бүтцийн өөрчлөлт хийгдсэн байна.
3. Төрийн байгууллагуудад урт хугацааны тогтвортой үйлчлэх хүний

нөөцийн төлөвлөгөө байхгүй, байсан ч түүнийг тууштай дагаж мөрддөггүй учир төрийн албан хаагч тухайн ангиллын албан тушаалд томилогдох ирээдүй, баталгаа нөхцөл байгаа эсэхээс үл хамааран өөрсдийн хүсэл сонирхол эсвэл даргын үзэмжээр мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж байдаг.

4. Төрийн албаны сургалтын байгууллага нь төрийн байгууллагаас ирж байгаа захиалгын дагуу төрийн албан хаагчдыг сургаж бэлтгэх чиг үүрэгтэй учраас мэргэшүүлэх сургалтад суралцах суралцагчдын тоо нь ажил эрхэлж байгаа албан хаагчдын тооноосоо ямар байгааг үл харгалзан ирсэн захиалгыг биелүүлж байна.

Төрийн албан тушаалын ангилал ахих тусам суралцагчдын голч дүн дээшлэх хандлагатай байгаа бөгөөд мөн орон нутагт ажиллаж байгаа албан хаагчдынхаас Улаанбаатарт ажиллаж байгаа албан хаагчдын сургалтын голч дүн өндөр байх хандлагатай байна. Энэ нь албан тушаалын ангиллын шатлал болон орон нутаг, Улаанбаатар дахь төрийн албан хаагчдын мэдлэг чадварын түвшний ялгаатай байдлыг харуулж байх талтай юм.

### **5.3. Сургалтын агуулга, хөтөлбөрийн талаар**

Мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг удирдах дээд шатны байгууллага батлахаар заасантай холбоотойгоор уг сургалтын агуулга давхардал ихтэйгээр хийгдсэн байна. Үүнд удирдах дээд шатны байгууллагын удирдлага, санхүүжүүлэгч буюу төслийн мэргэжилтнүүдийн нөлөө их байсантай холбоотой юм.

Удирдлагын академиас тухайн сургалт бүрийн хичээлийн агуулга, хөтөлбөрийг боловсруулахдаа түвшингийн ялгаатайгаар, агуулгын давхардлыг арилгахыг зорьж хичээлүүдэд ялгаатай нэр өгч, ялгаатай агуулгатайгаар, сургалтын хэрэглэгдэхүүнийг ялган боловсруулсан байна.

Чиглүүлэх богино хугацааны сургалт, мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт, мэргэшүүлэх давтан сургалт, мэргэшүүлэх багц сургалтын хичээлийн хөтөлбөр, хэрэглэгдэхүүн, гарын авлагыг сургалт эхлэхээс өмнө буюу 2019 оны эцэс гэхэд богино хугацаанд боловсруулан гаргаж ашиглаж эхэлсэн байна. Гэсэн хэдий ч түүнийг шинэчлэн сайжруулах, агуулгыг баяжуулахад нэгдсэн зохион байгуулалттайгаар анхаарал хандуулаагүй байна. Сүүлийн 4 жилд хууль эрх зүйн өөрчлөлт нэлээдгүй хийгдсэн, Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого тодорхойлогдож хөгжлийн хөтөлбөрүүд шинэчлэгдсэний дагуу багш нар хичээлийн агуулга, хэрэглэгдэхүүнд тухай бүрд өөрчлөлт хийж шинэчилж байгаа боловч энэ нь нэгдсэн зохион байгуулалттай иж бүрэн цогцоор хийгдэхгүй байна гэж дүгнэхээр байна.



Мэргэшүүлэх давтан сургалтын гарын авлагыг системтэйгээр шинэчлэн бүрэн боловсруулж гаргаагүй, өмнө бэлтгэгдсэн хуучин хөтөлбөр, хэрэглэгдэхүүн байсаар байна.

Мэргэшүүлэх сургалт нь төрийн алба болон түүний бүтэц, бүрэлдэхүүн, ажлын тодорхой чиг үүрэг, албан тушаалын ангиллын тодорхой түвшинд ажиллахад шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар эзэмшүүлэхэд чиглэсэн сургалт юм. Иймээс төрийн албаны бүтэц, бүрэлдэхүүн, зохион байгуулалт, чиг үүргийн томоохон өөрчлөлт хийгдээгүй нөхцөлд агуулга, хөтөлбөр нь харьцангуй тогтвортой байх боломжтой юм. Мэдээж хөтөлбөрийн шаардлагатай шинэчлэл, агуулгын баяжуулалт тасралтгүй хийгдэж байх нь ойлгомжтой юм.

Харин богино хугацааны сургалт нь цаг үеийн шаардлагатай мэдлэг, ур чадварыг төрийн нийт албан хаагчдад эрхэлж буй ажлын чиг үүрэг, онцлог, албан тушаалын ангилал, зэрэглэл, зэрэг дэвээс нь хамааруулан олгох учир тогтмол шинэчлэгдэж өөрчлөгдөж байх нөхцөлтэй байна.

Энэ хоёр төрлийн сургалтын агуулга, хөтөлбөрийн тогтвортой болон хувьсамтгай чанар ийнхүү нэгнийгээ нөхөж төрийн албан хаагчдад урт хугацаанд шаардлагатай мэдлэг чадвар, цаг үеийн онцлог шаардлага, өөрчлөлт хөгжлөөс үүдэлтэй мэдлэг чадварыг тэнцүүлэн олгох боломжтой юм.

Иймээс тухайн цаг үеийн өөрчлөлт, шинэчлэл, онцлог шаардлага, бодлого, шийдвэрээс үүдэлтэй мэдлэг чадварыг мэргэшүүлэх сургалтаар гэхээсээ илүүтэй богино хугацааны сургалтын агуулга, хөтөлбөрөөр эзэмшүүлэхийг эрмэлзэх нь зүйтэй юм.

Тэрчлэн мэргэшүүлэх сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг ч төрийн албан хаагчийн албан тушаалын ангилал, зэрэглэл, эрхэлж буй ажлын чиг үүргийн шаардлагад нийцүүлэн ялгавартай боловсруулж хэрэгжүүлэх шаардлагатай болохоос төрийн албанд ажиллаж буй хэн бүхэнд байх ёстой гэдэг ч юм уу эсвэл өөр ямар нэг шалтгаанаар хэрэгтэй гэж үзсэн мэдлэг чадвар болгоныг бүх мэргэшүүлэх сургалтын агуулга, хөтөлбөрт тусгахыг оролдвол төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтын хөтөлбөр эклектик мэдлэг чадварын цуглуулга болохоор байна.

Өөрөөр хэлбэл, тухайн цаг үед чухал шаардлагатай гэж үзсэн мэдлэг чадварыг бүх төрлийн сургалтын агуулга, хөтөлбөрт тусгах гэж оролдохоос зайлсхийж, албан үүргийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн ур чадвар, мэдлэг, хандлагыг бий болгох, хөгжүүлэхэд төвлөрөх шаардлагатай. Түүнчлэн шаардлагатай ур чадварыг тодорхойлох, байгаа буюу өнөөгийн төрийн албан хаагчдын ур чадварын түвшинг ангилал, чиглэл, салбарын онцлогтойгоор тогтоож системтэйгээр үнэлж, түүндээ тулгуурлан хөгжүүлэх цогц үйл ажиллагааг авч хэрэгжүүлэх нь зүйтэй.

#### **5.4. Сургалтын санхүүжилтийн талаар**

Төрийн албаны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгаар төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын карьерын тогтолцоог тууштай баримталж хэрэгжүүлэхээр хуульчилсан учир төрийн албаны сургалт нь нэгдсэн бодлого, нэгдмэл зохицуулалттай байхын зэрэгцээ сургалтын зардлыг төрөөс, төрийн байгууллагаас бүрэн санхүүжүүлж, сургалтыг төрийн байгууллагын стратеги, чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай ур чадвар олгох үйл явцад бүрэн чиглүүлж, төрийн албан хаагчид хувийн зардлаараа мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдах явдлыг зогсоох нь зүйтэй. Ялангуяа, төрийн албан хаагчийн цалин хөлс, нийгмийн баталгаа өндөр биш, ажлын байр, шатлан дэвших зарчим нь баталгаатай бус тогтворгүй байгаа өнөөгийн нөхцөлд төрийн албан хаагч хувиасаа зардал гаргаж суралцах нь тэдэнд аливаа эрсдэлт нөхцөл үүсгэх, авлигал, ашиг сонирхлын хамааралд автах нөхцөлд хүргэх сөрөг үр дагавартай байж болох талтай байна. Төрийн албанд олон жил ажиллаж, ажлын гүйцэтгэл, мэргэжил, мэргэшлийн шалгуураараа цаашид шатлан дэвших нөхцөлөө хангаж ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж байгаа төрийн албан хаагчид хувийн зардлаар мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдах явдал илүү ажиглагдаж байгаа нь бүр ч зүй бус үзэгдэл болж байна. 2022 онд батлагдсан Төрийн хэмнэлтийн тухай хуулийн 15.2.3-т “сургалт, семинар, хурал, зөвлөгөөнийг цахим хэлбэрээр зохион байгуулж, бичиг хэрэг, тээвэр шатахуун, дотоод албан томилолт болон холбогдох бусад зардлыг хэмнэх” гэсэн заалт орсон нь төрийн байгууллагуудыг сургалтад санхүүжилт хийхийг хязгаарлаж энэ нь төрийн албан хаагчдыг хувийн зардлаар суралцахад хүргэсэн гэж үзэхээр байна.

#### **5.5. Суралцагчдын сэтгэл ханамжийн талаар**

Мэргэшүүлэх сургалтад 2020 оноос хойш хамрагдсан төрийн албан хаагчид сургалтын агуулга, зохион байгуулалт, хэрэгцээ шаардлага, өгөөж, суралцагчдын идэвх оролцоо гэсэн бүх үзүүлэлтээр 0-6 баллын үнэлгээгээр 4.5- 5.5 буюу Сайн, Маш сайн гэж үнэлсэн байгаа нь мэргэшүүлэх сургалт бүхэлдээ төрийн албан хаагчдын хэрэгцээнд нийцсэн агуулгатай, үр өгөөжтэй байж, үр дүнтэй зохион байгуулагдаж байна гэж үзэж болохоор байна.

Мэргэшүүлэх сургалтад орж байгаа хичээл тус бүрийн хөтөлбөр, агуулга, хичээл зааж байгаа багш бүрийн заах арга зүй, чадвар, цахим хичээлийн хэрэглэгдэхүүн, даалгавар, үнэлгээний аргачлалд өгсөн суралцагчдын үнэлгээг авч үзвэл 4.5-аас дээш буюу Сайн, Маш сайн үнэлгээ өгч байгаа нь нийт сургалтын хичээл бүрийн хөтөлбөр, агуулга талаасаа суралцагчдын хэрэгцээнд нийцэж, багш нарын заах арга, ур чадвар шаардлагыг сайн хангаж нийтдээ жигд сайн байгааг харуулж байна.

Сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын дунд хийгдсэн судалгаанд сургалтын тухайн түвшний агуулга давхцалтай гэх үнэлгээ гараагүй байна.

Сургалтад хамрагдсан суралцагчдын идэвх, оролцоо “сайн” гэж үнэлэгдэж байгаа хэдий ч сургалттай холбоотой бусад үнэлгээнээс харьцангуй доогуур үнэлгээтэй байгаа нь суралцагчдын идэвх, оролцоог дээшлүүлэхэд анхаарах шаардлагатай байгааг илэрхийлж байна.

Цахим хэлбэрээр суралцах сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг хангалттай сайн үнэлсэн боловч танхимаар суралцахыг илүү өгөөжтэй, үр дүнтэй гэж хандсан байна. Мөн хичээлийн агуулга, хөтөлбөрийн үнэлгээ нь 5-аас дээш буюу “маш сайн” гэж бусад үзүүлэлттэй харьцуулахад хамгийн өндөр үнэлгээтэй дүгнэгдсэн нь мэргэшүүлэх сургалтад орж байгаа хичээлүүдийн агуулга, хөтөлбөрийн боловсруулалт шаардлага сайн хангаж байгаагийн нотолгоо болж байна.

#### **5.6. Суралцсан байдлын талаар**

Төрийн албан тушаалын ангилал ахих тусам суралцагчдын голч дүн дээшлэх хандлагатай байна. Орон нутагт ажиллаж байгаа албан хаагчдынхаас Улаанбаатарт ажиллаж байгаа албан хаагчдын сургалтын голч дүн өндөр байх хандлагатай байна. Албан тушаалын ангиллын шатлал болон орон нутаг, Улаанбаатар дахь төрийн албан хаагчдын мэдлэг чадварын түвшингийн ялгаатай байдлыг харуулж байх талтай юм. Сургалтын танхимд болон зайнаас цахим хэлбэрээр суралцаж байгаа нь голч дүнд нөлөөлөх талтай байна.

Төгсөлтийн шалгалтыг бичгээр болон тестээр авахад бичгээр шалгалт өгөх тохиолдолд амжилттай өгөх нь нэмэгдэж байгаа бол тестийн шалгалтын дүн тааруу болж байна. Энэ нь бичгээр өгөх тохиолдолд хичээлээ өгөгдсөн асуултын дагуу уншиж бэлтгэж байгаатай холбоотой гэж үзэхээр байна. Албан тушаалын шатлал нэмэгдэх тусам төгсөлтийн шалгалтын амжилт нэмэгдэж байна.

#### **5.7. Сургалтын дараах нөхцөл байдал**

Сургалтад хамрагдсанаар ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд эерэгээр нөлөөлж байгаа мөн зарим тохиолдолд эерэг нөлөөтэй байна гэж судалгаанд оролцогчдын дийлэнх буюу 86 хувь хариулсан байгаа нь сургалтын эерэг үр дүн гэж дүгнэж болно.

Сургалтад хамрагдсанаар ажил эрхлэлтэд нөлөөлж байгаа эсэх нь нэг чухал үр дүн бөгөөд мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдаж төгссөн төрийн албан хаагчдын 25 хувь нь төрийн албанд ажиллахгүй байгаа нь анхаарал хандуулах ёстой зүйл гэдгийг илтгэж байна.

Мэргэшүүлэх сургалтын шатлал (анх томилогдсон, ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэл) нэмэгдэх тусам сургалтад хамрагдаж төгссөнийхөө дараа төрийн албанд ажиллахгүй байх тохиолдол нэмэгдсэн хандлагатай байна.

Төрийн албан хаагчдыг сургах, хөгжүүлэх бодлого зохицуулалтыг төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын бусад үйл явц (хүний нөөцийн төлөвлөлт, ажилд авах, албан тушаал дэвшүүлэх, бууруулах, цалин хөлс, шагнал урамшуулал, ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ гэх мэт)-тай уялдуулан тусгайлан бүрэн цогц байдлаар нь зохицуулбал илүү ач холбогдолтой байхаар байна.

### **5.8. Судалгаанаас гарсан зөвлөмж**

Нэг. Төрийн албаны тухай хууль 2017 онд шинэчлэн батлагдахаас өмнө төрийн албан хаагчийн сургалтын асуудлыг Засгийн газрын тогтоолоор зохицуулж ирсэн бол анх удаа сургалтыг хуулиар зохицуулж өгсөн. Энэ нь дэвшилттэй боловч түүнийг зөвхөн төрийн албанд томилох, албан тушаал дэвшүүлэхэд тавигдах шаардлага хэлбэрээр зохицуулсан нь учир дутагдалтай байна. Төрийн албан хаагчдыг сургах, хөгжүүлэх бодлого, зохицуулалтыг төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын бусад үйл явц (хүний нөөцийн төлөвлөлт, ажилд авах, албан тушаал дэвшүүлэх, бууруулах, цалин хөлс, шагнал урамшуулал, ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ гэх мэт)-тай уялдуулан тусгайлан бүрэн цогц байдлаар нь хуульчлан зохицуулбал илүү ач холбогдолтой байхаар байна.

Хоёр. Төрийн албаны тухай хуулиар төрийн албан хаагчийн сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг сургалтын байгууллага нь өөрөө бус сургалтын бодлого, зохицуулалтыг тодорхойлох үүрэгтэй удирдах дээд шатны захиргааны байгууллага болох Засгийн газар болон төрийн албаны төв байгууллагатай хамтран тогтоож, баталж байх төвлөрсөн зохицуулалттай байгаа нь төрийн алба, төрийн албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг судалж хэрэгжүүлэх, нийгмийн хэрэгцээ, шаардлагыг цаг үед нь мэдэрч уян хатан ажиллах, бүтээлчээр хандах төрийн албаны сургалтын байгууллагын чадавхыг сулруулахаар байна. Эрхэлж байгаа сургалтынхаа агуулга, хөтөлбөрийг бие даан тогтоож, түүний төлөө хариуцлага хүлээж ажиллах эрх мэдэл, чадваргүй төрийн албаны сургалтын байгууллага нь цаг үеийн хэрэгцээнд нийцэж судалгаа, шинжилгээнд суурилан бүтээлч ажиллана гэдгээс илүүтэй дээд байгууллагаас тогтоосон агуулга, хөтөлбөрийг идэвхгүй хэрэгжүүлдэг хэлбэрт шилжихээр байна. Иймээс төрийн албан хаагчийн сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг цаг үеийн эрэлт, шаардлагад нийцүүлэн судалгаа, шинжилгээнд суурилан төрийн албаны сургалтын байгууллага нь өөрөө тогтоодог уян хатан зохицуулалттай байх нь оновчтой юм.

Гурав. Засгийн газар, төрийн албаны төв байгууллага нь төрийн албан хаагчийн сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг боловсруулж батлах биш Төрийн албаны хуульд нийцүүлэн төрийн албан хаагчийн сургалтын зохион байгуулалт, элсэгч, суралцагч, төгсөгчдөд тавигдах шаардлага, сургалтын үргэлжлэх хугацаа, сургалтад хамрагдах давтамж, сургалтын үр дүнгээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээг тусгасан сургалтын цогц бодлого, тогтолцоог тодорхойлж өгөх нь зүйтэй юм.

Дөрөв. Төрийн албан хаагчийн сургалтад оролцогч талууд болох Засгийн газар, төрийн албаны төв байгууллага, төрийн албаны сургалтын байгууллага, төрийн байгууллага, тэдгээрийн удирдлага, төрийн албан хаагчдын сургалт, хөгжлийн талаарх гүйцэтгэх үүрэг, хүлээх хариуцлага, хүлээгдэх үр дүн, санхүүжилтийн эх үүсвэр зэргийг тодорхой болгоогүй байдаг. Иймээс сургалтын байгууллага тогтсон сургалтаа санхүүгийн болон бусад нөөц боломжид тохируулан сургалтыг зохион байгуулж, төрийн албан хаагч өөрийн боломж, сонирхол, ажлын чөлөө заваараа сургалтад хамрагдах хандлагатай болж байна. Сургалт нь сургалтын байгууллага, сургалтад хамрагдаж байгаа төрийн албан хаагч хоёрын ажил болж хувираад бусад оролцогч талуудын хувьд удирдлагын үзэл баримтлал, үзэмж сонирхол, санхүүгийн болон бусад нөөц боломж, ажлын цаг заваас хамааран оролцдог “дайвар” ажил болж байна. Иймд төрийн албан хаагчийн сургалтад оролцогч талууд (Засгийн газар, төрийн албаны төв байгууллага, төрийн албаны сургалтын байгууллага, төрийн байгууллага, тэдгээрийн удирдлага, төрийн албан хаагч)-ын сургалт, хөгжлийн талаарх гүйцэтгэх үүрэг, хүлээх хариуцлага, хүлээгдэх үр дүн, санхүүжилтийн эх үүсвэр зэргийг тодорхой болгон зохицуулах шаардлагатай.

Тав. Төрийн алба, төрийн байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэл, бүтэц, зохион байгуулалт, бүрэлдэхүүний тогтворгүй байдал нь төрийн албан хаагчдын сургалтын зохион байгуулалт, үр дүнд сөргөөр нөлөөлж байна. Төрийн албан хаагчийн сургалтын тогтолцоо тогтвортой, үр дүнтэй хэрэгжихийн тулд төрийн алба, түүний бүтэц, зохион байгуулалт, бүрэлдэхүүн тогтвортой байх шаардлагатай байна. Төрийн байгууллагуудын үйл ажиллагааны чиглэл, бүтэц, тогтолцоо харьцангуй тогтвортой байх нь байгууллагын хөгжилд ч, төрийн албан хаагчийн тогтвор суурьшил, өсөлт хөгжилд ч эерэгээр нөлөөлөх юм.

Зургаа. Төрийн албаны хуулийн шинэчилсэн найруулга үйлчилж эхэлсэн буюу 2019 оны төрийн албан хаагчийн мэргэшүүлэх сургалтыг тухайн үед ажиллаж байсан, ялангуяа удирдах албан тушаалд ажиллаж байсан албан хаагчийг шинэ хуульд заагдсан мэргэшүүлэх сургалтад хамруулах шаардлагад нийцүүлсэн болгох гэж хуульд заасан шаардлагыг үл харгалзан, богиносгосон агуулга, хөтөлбөрөөр компаничлан “сургаж” төгсгөсөн явдал нь хуулийн хэрэгжилтийг эхнээс нь хэлбэрдэж, “мордохын хазгай” үйлдэл болгосон

байдаг. Ийм шилжилт хуучин байдлаа өөрчлөн шинэ нөхцөл байдалд шилжин шинэчлэгдэх бус хуучныг тэр хэвээр нь шинэ болсон мэт хэлбэрдэж шинэ хууль, шинэчлэлийн бодлогоо эхнээс нь үгүйсгэх байдалд хүргэж байдаг. Цаашид хууль шинэчлэх, шинэ хууль баталж мөрдөхдөө шилжилтийн талаар цэгцтэй, үе шаттай бодлого, хөтөлбөр боловсруулж үе шаттай хэрэгжүүлэх шаардлагатай.

Долоо. Дөрөвхөн жилийн дотор ахлах, эрхэлсэн, тэргүүн түшмэлийн мэргэшүүлэх багц сургалтад тухайн ангилалд ажиллаж байгаа төрийн албан хаагчдын нийт тооноос 1.6-аас 2 дахин олон хүнийг хамруулан сургасан бөгөөд 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 байгаа нь төрийн алба, төрийн байгууллага хүний нөөцийн тогтсон, тогтвортой төлөвлөлтгүй урсгалаар явж байгааг илтгэнэ. Ийм учраас төрийн албан хаагч тухайн ангиллын албан тушаалд томилогдох ирээдүй, баталгаа нөхцөл байгаа эсэхээс үл хамааран сайн дураараа өөрсдийн хүсэл сонирхол эсвэл даргын үзэмжээр мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж байгааг харуулж байна. Иймээс хүний нөөцийн нэгдсэн бодлого, урт хугацааны тогтвортой, тодорхой төлөвлөлтийг төрийн алба, төрийн байгууллага, албан хаагч тус бүрээр гаргаж түүнийгээ тууштай мөрдөж хэрэгжүүлэх шаардлагатай байна.

Найм. Төрийн албан хаагчийн сургалтын агуулга, хөтөлбөр тэрчлэн тухайн сургалт бүрийн хичээлийн агуулга, хөтөлбөрийг түвшингийн ялгаатайгаар, агуулгын давхардлыг арилган дахин шинэчлэн боловсруулах нь зүйтэй. Мэргэшүүлэх багц сургалтын гарын авлага, хэрэглэгдэхүүнийг шинэчлэн боловсруулах бусад сургалтын гарын авлагыг шинээр боловсруулж бэлтгэх шаардлагатай. Тэгэхдээ тухайн цаг үед чухал шаардлагатай гэж үзсэн мэдлэг чадварыг бүх төрлийн сургалтын агуулга, хөтөлбөрт тусгах гэж оролдохоос зайлсхийж, албан үүргийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн ур чадвар, мэдлэг, хандлагыг бий болгох, хөгжүүлэхэд төвлөрөх хэрэгтэй. Түүнчлэн шаардлагатай ур чадварыг тодорхойлох, одоо байгаа буюу өнөөгийн төрийн албан хаагчдын ур чадварын түвшинг ангилал, чиглэл, салбарын онцлогтойгоор тогтоож системтэйгээр үнэлж, түүндээ тулгуурлан хөгжүүлэх цогц үйл ажиллагааг авч хэрэгжүүлэх нь зүйтэй.

Ес. Төрийн албаны хуулийн шинэчилсэн найруулгаар төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын карьерын тогтолцоог тууштай баримталж хэрэгжүүлэхээр хуульчилсан учир төрийн албаны сургалт нь нэгдсэн бодлого, нэгдмэл зохицуулалттай байхын зэрэгцээ сургалтын зардлыг төрөөс, төрийн байгууллагаас бүрэн санхүүжүүлж, сургалтыг төрийн байгууллагын стратеги, чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай ур чадвар олгох үйл явцад бүрэн

чиглүүлж, төрийн албан хаагчид хувийн зардлаараа мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдах явдлыг зогсоох нь зүйтэй. Төрийн албаны сургалтын байгууллагын болон төрийн байгууллагуудын сургалтын төсвийг төрийн албан хаагчдын сургалтын хэрэгцээнд нийцүүлэн тусгаж зориулалтын дагуу төлөвлөж зарцуулах.

## ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

### Гадаад хэл дээр:

Armstrong M., (2020). *Armstrong's Handbook of Human resource management practice* (15th), Kogan Page.

### Монгол хэл дээр:

Монгол Улсын хууль. (1994.12.30). *Төрийн албаны тухай*.

Монгол Улсын хууль. (2017.12.07). *Төрийн албаны тухай /шинэчилсэн найруулга/*.

Улсын Их Хурлын тогтоол №24. (2004.04.30). *Монгол Улсын төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги*.

Улсын Их Хурлын тогтоол №75. (2017.12.07). *Төрийн албаны тухай хууль баталсантай холбогдуулан авах зарим арга хэмжээний тухай*.

Засгийн газрын тогтоол №293. (1991.10.11). *Төрийн захиргааны байгууллагын боловсон хүчний ажлын зохион байгуулалтын тухай*.

Засгийн газрын тогтоол №19. (1997.01.15). *Төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагч бэлтгэх, мэргэшлийг дээшлүүлэх тухай*.

Засгийн газрын тогтоол №96. (1999.06.16). *Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр*.

Засгийн газрын тогтоол №32. (2002.02.27). *Сумдыг төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагчдаар хангах талаар авах зарим арга хэмжээний тухай*.

Засгийн газрын тогтоол №366. (2018.12.05). *Удирдлагын академийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай*

Засгийн газрын тогтоол №299. (2019.07.18). *Сургалтын агуулга, хөтөлбөр батлах тухай*

Монгол Улсын Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дарга, Төрийн албаны зөвлөлийн даргын хамтарсан тушаал №01/01, (2019.01.04), *Сургалтын агуулга, хөтөлбөр батлах тухай*.

Монгол Улсын Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дарга, Төрийн албаны зөвлөлийн даргын хамтарсан тушаал №37/33, (2019.04.04), *Мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөр батлах тухай*.

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

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.

Самбаллхүндэв, Ц., Цэдэв, Д., Байгал, Д. (2000). *Байгууллагын хөгжил, хүний нөөц /Яам, агентлаг/*. Улаанбаатар.

Самбаллхүндэв, Ц., Цэдэв, Д. (1996). *Хүний нөөцийн удирдлага, хөгжил*. Улаанбаатар.

Төрийн албаны зөвлөл. (2020). *Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2020 оны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар.

Төрийн албаны зөвлөл. (2021). *Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар.

Төрийн албаны зөвлөл. (2022). *Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн үйл ажиллагааны тайлан-2021*. 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/.

Цэцэгмаа Ц., (2014). *Хүний нөөцийн менежмент*. Улаанбаатар

