



УДИРДЛАГЫН
АКАДЕМИ

**ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ
БАЙГУУЛЛАГЫН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН
ХӨТӨЛБӨРИЙН ХЭРЭГЖИЛТЭД
ХИЙСЭН СУДАЛГАА**

СУДАЛГААНЫ ТАЙЛАН
017

Улаанбаатар хот
2019 он

ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ БАЙГУУЛЛАГЫН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ХӨТӨЛБӨРИЙН ХЭРЭГЖИЛТЭД ХИЙСЭН СУДАЛГАА

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:

Д.Байгал Удирдлагын академийн Төрийн албаны сургуулийн захирал, доктор, дэд профессор

Судлаачид:

М.Баянмөнх Удирдлагын академийн Хүний нөөцийн удирдлагын тэнхимийн эрхлэгч, доктор
Ч.Эрдэнэчимэг Удирдлагын академийн Улсын салбарын удирдлагын тэнхимийн багш, доктор, дэд профессор
Ц.Энхмандах Удирдлагын академийн Хүний нөөцийн удирдлагын тэнхимийн багш, магистр
С.Мөнхнаран Удирдлагын академийн Хүний нөөцийн удирдлагын тэнхимийн багш, магистр
С.Наранцэцэг Удирдлагын академийн Улсын салбарын удирдлагын тэнхимийн ажилтан, магистр

"Мөнхийн Үсэг" ХХК-д эхийг бэлтгэж хэвлэв.

АГУУЛГА

АГУУЛГЫН ТОВЬЁГ

ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ	4
ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ	5
ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ	6

НЭГДҮГЭЭР БҮЛЭГ. УДИРТГАЛ

1.1. Судалгааны үндэслэл	7
1.2. Судалгааны асуулт	9
1.3. Судалгааны зорилго	9
1.4. Судалгааны зорилт	9
1.5. Судалгааны хүлээгдэж буй үр дүн	9

ХОЁРДУГААР БҮЛЭГ. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ

2.1. Хөтөлбөрийн талаарх онол, үзэл баримтлал	11
2.2. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн тухай ойлголт, үзэл баримтлал	13
2.3. Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлэх арга зүй	22
2.4. Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн талаар хийгдсэн судалгааны тойм	27
2.5. Судалгааны үзэл баримтлал	31
2.6. Судалгааны таамаглал	32

ГУРАВДУГААР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

3.1. Судалгааны өгөгдлийн эх сурвалж	34
3.2. Өгөгдөл цуглуулах арга	34
3.3. Өгөгдлийн шинжилгээний арга	35
3.4. Судалгааны түүвэр бүрдүүлэлт	35

ДӨРӨВДҮГЭЭР БҮЛЭГ. ӨГӨГДЛИЙН БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭЗТ

4.1. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн боловсруулалт	39
4.2. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилт, нөлөөлөх хүчин зүйл	47
4.3. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн үр дүн	60
4.4. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг сайжруулах загвар	67



ТАВДУГААР БҮЛЭГ. ДҮГНЭЛТ, САНАЛ	76
ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ.....	82
ХАВСРАЛТ	85

ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ

ЗГХЭГ	Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар
ЗДТГ	Засаг даргын Тамгын газар
ОУХБ	Олон Улсын Хөдөлмөрийн Байгууллага
УИХ	Улсын Их Хурал
CIPP	Context, Input, Process and Product (Агуулга, орц, үйл явц, бүтээгдэхүүн)



ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1.	Хөтөлбөрийн онолын загвар.....	23
Зураг 2.	Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ.....	32
Зураг 3.	Судалгаанд оролцогчдын хүйсийн харьцаа	37
Зураг 4.	Судалгаанд оролцогчдын насны ангилал (хувиар).....	37
Зураг 5.	Судалгаанд оролцогчдын боловсролын зэрэг (хувиар).....	38
Зураг 6.	Судалгаанд оролцогчдын албан тушаалын төрөл (хувиар).....	38
Зураг 7.	Судалгаанд оролцогчдын тухайн байгууллагад ажилласан хугацаа (хувиар).....	38
Зураг 8.	Ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөө /2018 он/	48
Зураг 9.	Хүний нөөцийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө /2018 он/	49
Зураг 10.	Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөө.....	49
Зураг 11.	Төрийн захиргааны байгууллагууд сургалт, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг гаргах байдал.....	50
Зураг 12.	Төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэх байдал (хувиар).....	51
Зураг 13.	Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хамрах хүрээ (хувиар).....	53
Зураг 14.	Байгууллагууд албан хаагчдынхаа сургалт , нийгмийн баталгааг хангахад анхаарч ажиллах байдал (хувиар).....	55
Зураг 15.	Байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд тулгардаг бэрхшээл	58
Зураг 16.	Албан хаагчид байгууллагынхаа хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлсэн байдал (хувиар)	61
Зураг 17.	Сургалтын хөтөлбөрийн үр дүн	62
Зураг 18.	Ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн үр дүн..	62
Зураг 19.	Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүн.....	63
Зураг 20.	Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн үйл явцын зураглал.....	67

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. Хөтөлбөрийн ангилал	12
Хүснэгт 2. Судалгааны арга зүй.....	34
Хүснэгт 3. Байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд нөлөөлж буй хүчин зүйлийн үнэлгээ	56
Хүснэгт 4. Төрийн байгууллагад хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд үндсэн оролцогч талуудын хүлээх үүрэг, хариуцлага	74



ӨМНӨХ ҮГ



1. УДИРТГАЛ

1.1. Судалгааны үндэслэл

2017 онд шинэчлэгдэн батлагдсан Төрийн албаны тухай хуулийн 55.3 дугаар зүйлд “Төрийн байгууллага төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлнэ” гэж заажээ (Төрийн албаны тухай хууль, 2017). Төрийн албаны тухай хуулийн дээрх заалтын дагуу төрийн байгууллага бүр төрийн албан хаагчдад зориулсан сургалт хөгжил, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг заавал боловсруулж, хэрэгжүүлэх чиг үүргийг хүлээн ажиллаж байна. Анх 1994 онд батлагдсан Төрийн албаны тухай хуулийн 34 дүгээр зүйлийн 34.4 дэх хэсэгт төрийн байгууллага нь төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, баталгааг хангахтай холбогдсон төрийн албан хаагчийн сургалт, аж байдал, нийгмийн баталгаа, эрүүл мэнд, амралт, сувилал, аюулгүй байдал гэсэн зургаан чиглэлээр хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэхээр тусгагдаж байсан бол 2002 онд шинэчлэн баталсан Төрийн албаны тухай хуулийн 33 дугаар зүйлийн 33.6 дахь хэсэгт төрийн байгууллага нь төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгаа гэсэн чиглэлээр хөтөлбөр боловсруулан хэрэгжүүлж байхаар өөрчлөн тусгагдсан юм. Дэвшүүлсэн зорилгыг хэрэгжүүлэхэд чиглэгдсэн, зохион байгуулалттай, тодорхой дэс дараалал бүхий үйл ажиллагаа болох хөтөлбөрийг байгууллагын албан хаагчдын хэрэгцээнд тулгуурлан боловсруулаагүй, байгууллагын үйл ажиллагааны стратеги төлөвлөгөөтэй уялдаагүйн улмаас хэрэгжилтийн үр дүн нь тааруу байна. Төрийн байгууллагууд албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрүүдийг батлан хэрэгжүүлж байгаа боловч хөтөлбөрийн хэрэгжилт, үнэлгээ нь олон нийтийн, аудитын, мэргэжлийн бусад байгууллагын хяналтаас гадуур байгаа нь (УИХ-ын Тамгын газар, 2014) анхаарал татсан асуудал юм.

Төрийн захиргааны бүх шатны байгууллагын үр нөлөө, үр ашигтай үйл ажиллагаа явуулах гол нөөц нь мэдлэг чадвар бөгөөд гадаад, дотоод байнгын өөрчлөлт нь төрийн албан хаагчдаас цаг үргэлж мэдлэг чадвараа дээшлүүлэх хэрэгцээг бий болгож байдаг. Энэ байдалтай холбогдуулан 1999 оны 6 дугаар сарын 16-ны өдөр “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох” хөтөлбөрийг Засгийн газраас батлан гаргасантай уялдуулан төрийн захиргааны байгууллагууд төрийн албан хаагчийн мэдлэг чадварыг дээшлүүлэх үйл ажиллагааны зорилтыг ямар нэгэн шалгуур үзүүлэлтгүйгээр дэвшүүлж байгаагийн зэрэгцээ жил бүр ижил агуулгатай зүйлийг давтан төлөвлөдөг, түүнчлэн төлөвлөсөн зорилт нь хэрэгжүүлэх ажилтайгаа уялдахгүй

байдал ажиглагдаж байна (Удирдлагын академи, 2017, р. 114).

Хуулинд хөтөлбөр боловсруулж, хэрэгжүүлэх тусгайлсан заалт орсон учраас л төрийн албан хаагчдад зориулсан сургалт хөгжил, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг боловсруулан батлах төдийгөөр ажлаа хязгаарлах, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх, хэрэгжилтийг үнэлэх үйл ажиллагаанд хэлбэр төдий хандах нийтлэг дүр зураг төрийн байгууллагуудын дунд ажиглагдах боллоо. Өөрөөр хэлбэл, төрийн байгууллагуудын нэг хэсэг нь хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд хэлбэр төдий хандах, нөгөө хэсэг нь хүний нөөцийн хөгжлийн асуудлаар байгууллагын дотоод журамд цөөн тооны заалт оруулах байдлаар зохицуулалт хийх, үлдсэн хэсэг нь тухайн жилд зохион байгуулах сургалтын сэдэв, ногдох цагийг хүснэгтэд жагсаан бичсэн төлөвлөгөөгөө “Төрийн албан хаагчийн сургалт, хөгжил”-ийн хөтөлбөр гэж нэрлэн хөтөлбөрийг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, үнэлэхэд өнгөц хандах байдал ажиглагдах боллоо.

Төрийн албаны тухай хуульд “чадахуйн” зарчмыг төрийн албанд баримтлах, төрийн албан хаагчийг албан тушаалд шатлан дэвшүүлж томилох, ийнхүү томилогдохын тулд албан хаагч тухайн албан тушаалын ангилал, зэрэглэлд тохирсон мэргэшүүлэх багц сургалтад хамрагдаж төгссөн байх зохицуулалтуудтай уялдуулан төрийн захиргааны байгууллага бүр “Төрийн албан хаагчийн сургалт, хөгжил”-ийн хөтөлбөрийг өөрийн байгууллагын онцлог, хэрэгцээнд нийцүүлэн боловсруулах хэрэгцээ шаардлага нэмэгдэх боллоо. Энэ хэрэгцээг дагаад хөтөлбөрийг боловсруулахад анхаарах асуудал, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүн, үр нөлөөг сайжруулах чиглэлээр холбогдох мэргэжилтнүүдийн дунд сургалт зохион байгуулах, тэдэнд зөвлөн туслах, нэгдсэн арга зүйн зөвлөмж, удирдамжаар хангах ажлыг зохион байгуулах хэрэгцээ нэмэгдэж байгаа ч бодит байдал дээр энэхүү үйл ажиллагаанд хэрэглэгдэхүүн болгон ашиглах судалгааны материал, сурах бичиг, гарын авлага хомс байна. Өөрөөр хэлбэл, төрийн байгууллагуудын төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг боловсруулж буй байдал, хөтөлбөрийн агуулга, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүнгийн талаар шинжлэх ухааны үндэслэлтэй хийгдсэн судалгааны ажил хараахан хийгдээгүй байна.

Дээрх байдалтай уялдуулан төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн холбогдох хөтөлбөрийн боловсруулалтын байдал, агуулга, хөтөлбөрийн хэрэгжилт, үр дүн, түүнд нөлөөлөх зарим хүчин зүйлийг тусгайлан судалж, дүн шинжилгээ хийх бодит шаардлага тавигдаж байна.

1.2. Судалгааны асуулт

- 1) Төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүн ямар байна вэ?
- 2) Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилт нь боловсруулсан арга зүй, агуулгаас хамаардаг уу?
- 3) Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд ямар хүчин зүйлс чухал нөлөө үзүүлдэг вэ?

1.3. Судалгааны зорилго

Монгол Улсын төрийн албанд мөрдөгдөж буй холбогдох хууль тогтоомжийн хүрээнд төрийн захиргааны байгууллагад боловсруулан хэрэгжүүлж байгаа хүний нөөцийн хөтөлбөр, түүний хэрэгжилтэд шинжилгээ хийж дүгнэлт, санал боловсруулан гаргах.

1.4. Судалгааны зорилт

Судалгааны зорилгын хүрээнд дараах зорилтуудыг дэвшүүлж судалгааны ажлыг гүйцэтгэлээ. Үүнд:

- 1) Хүний нөөцийн хөтөлбөр, түүний хэрэгжилтийг үнэлэх онол, үзэл баримтлалыг судлах;
- 2) Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн боловсруулалт, агуулгад шинжилгээ хийх;
- 3) Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилт, түүнд нөлөөлөх зарим хүчин зүйлийг судлах;
- 4) Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулах, түүний хэрэгжилтийг хангах талаар санал, зөвлөмж боловсруулан гаргах.

1.5. Судалгааны хүлээгдэж буй үр дүн

Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөр, түүний хэрэгжилтийн өнөөгийн байдал, үр дүнгийн талаарх судалгааны ажлын дүгнэлт, саналыг төрийн захиргааны байгууллагууд төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөр боловсруулж, хэрэгжүүлэхэд, төрийн албаны төв байгууллагаас Төрийн албаны тухай хуульд заасаны дагуу төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт тавьж, мэргэшил, арга зүйн туслалцаа үзүүлэхэд, Засгийн газар төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр боловсруулж, хэрэгжүүлэхэд, Удирдлагын академи болон бусад сургалтын байгууллагад заагдах хүний

нөөцийн удирдлага хичээлийн агуулгыг шинэчилж баяжуулах, сургалтын хэрэглэгдэхүүн боловсруулах, зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэхэд ашиглах практик ач холбогдолтой юм.

Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн удирдлага, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн асуудлаар судалгаа хийдэг эрдэм шинжилгээний ажилтан, магистрант, докторантуудад судалгааны ажил бичих, бодлого, хөтөлбөр боловсруулахад суурь өгөгдөл болон ашиглагдах боломжтой юм.

2. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ

2.1. Хөтөлбөрийн талаарх онол, үзэл баримтлал

Хөтөлбөр гэдэг нэр томъёо нь Грекийн “prographen” гэдэг үгнээс гаралтай бөгөөд “pro” гэдэг нь “before”, “graphein” гэдэг нь “write” буюу “write publicly” орчуулбал “нийтэд нээлттэй бичих” гэдэг утга санааг илэрхийлнэ (www.merriam-webster.com, 2019). Улмаар 17 дугаар зууны эхэн үеэс “programme” гэдэг нь “written notice” буюу “бичгэн мэдэгдэл” гэдэг утгаар хэрэглэгдэх болсон байна.

Хөтөлбөрийн талаарх судлаачдын боловсруулсан тодорхойлолтуудыг тоймлон судалж үзэхэд дараах байдалтай байна. Аливаа ажил хэрэг, салбарын хөгжлийн талаарх үзэл баримтлал, бодлого зорилтыг тодорхой хугацаанд хэрэгжүүлэх арга зам, хүрэх үр дүнг урьдчилан төлөвлөж, батлуулсан баримт бичиг нь хөтөлбөр юм хэмээн Стандарт хэмжил зүйн газар тодорхойлсон бол (Стандарт хэмжил зүйн газар, 2011) Төсвийн тухай хуулинд хөтөлбөр гэж төсөв хуваарилах зорилгоор үр дүнг нь тооцож, тайлагнаж болохуйц өөр хоорондоо уялдаа бүхий төрийн чиг үүргийг хангахад чиглэсэн багц арга хэмжээг хэлнэ гэжээ (УИХ, Төсвийн тухай хууль, 2011). Судлаач Ч.Эрдэнэчимэг дэвшүүлсэн зорилгыг хэрэгжүүлэхэд чиглэгдсэн, зохион байгуулалттай, тодорхой дэс дараалал бүхий үйл ажиллагааг хөтөлбөр гэж тодорхойлсон байдаг (Эрдэнэчимэг, Ч., 2015) бол судлаач Г.Жаргал хөтөлбөр нь нийгэм, эдийн засгийн бодлогыг хэрэгжүүлэх ажлын удирдамж зааврыг агуулсан үр нөлөө бүхий баримт бичиг гэж үзсэн байдаг (Жаргал, Г., 2013).

Дээрх тодорхойлолтуудаас үзэхэд хөтөлбөр нь хийхээр төлөвлөсөн зүйлс бүхий тодорхой чиглэл зорилготой, аливаа асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглэгдсэн, зохион байгуулалт бүхий багц төлөвлөгдсөн үйл ажиллагаа юм. Гэхдээ хөтөлбөрийг зөвхөн тулгамдсан асуудлыг шийдвэрлэхэд зориулагдсан үйл ажиллагаа гэж явцуу утгаар ойлгож болохгүй юм.

Аливаа хөтөлбөрийг боловсруулахдаа онолын үндэслэлтэй, тодорхой баримт нотолгоонд суурилсан судалгаанд тулгуурлах нь чухал. Өөрөөр хэлбэл, тулгамдаж байгаа асуудлыг судлахгүйгээр, түүний шалтгаан нөхцөлийг тогтоохгүйгээр, шууд асуудлыг шийдвэрлэх нь хөтөлбөр үр дүнгүй, хөрөнгө мөнгө, хүн хүч, цаг хугацаа үр өгөөжгүй зарцуулсан ажил болдог. Мөн хөтөлбөрийн үр дүнг бодитойгоор хэмжиж болохуйц байх бөгөөд үр дүнг хэмжих боломжгүй бол хөтөлбөр амжилттай хэрэгжсэн эсэхийг тодорхойлоход төвөгтэй байдал үүсдэг. Аливаа асуудлыг шийдвэрлэх зорилгоор тодорхой зорилт, арга хэмжээг тусгасан хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлдэг.

Хөтөлбөр нь дэд бүтэц, хүний нөөц, хөрөнгө санхүүтэй уялдсан байдаг. Тухайлбал, байгууллагын төвшинд хийгдсэн хүний нөөцийн хөтөлбөр нь байгууллагын стратеги төлөвлөгөө, жилийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний бүрэлдэхүүн хэсэг болж бусад төлөвлөсөн үйл ажиллагааг дэмжиж байдаг. Өөрөөр хэлбэл, байгууллага дэвшүүлсэн зорилгодоо хүрэхийн тулд хүний нөөцийг үр дүнтэй ашиглахад чиглэсэн зорилт, арга хэмжээг хөтөлбөрт тусган хэрэгжүүлдэг.

Хөтөлбөр нь аливаа байгууллага өмнөө тавьсан зорилгоо ханган биелүүлэхэд чиглэсэн үйл ажиллагааг тусгасан албан ёсны баримт бичиг юм. Хөтөлбөрийг хамрах хүрээ, агуулга, хугацаанаас нь хамааран макро, суб-макро, микро гэж ангилдаг. Хамрах хүрээнээс нь шалтгаалан үндэсний, салбарын, орон нутгийн, байгууллагын, зорилтот бүлгийн гэх зэргээр ангилдаг. Хөтөлбөрийн шийдвэрлэж байгаа асуудал, хэрэгжүүлэх арга зам зэргийг нь харгалзан төрөл бүрийн чиглэлээр хөтөлбөрийг боловсруулж байдаг. Тухайлбал, Монгол Улсын Засгийн газраас 2019 онд баталсан Цахим засаглал үндэсний хөтөлбөр, Засгийн газраас 1999 онд баталсан Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр, 2015 онд баталсан Түрээсийн орон сууц хөтөлбөр зэргийг нэрлэж болно.

Хүснэгт 1. Хөтөлбөрийн ангилал

Үзүүлэлт	Макро	Суб-макро	Микро
Хамрах хүрээ	Олон улс, үндэстэн, улс	Салбар, орон нутаг	Байгууллага
Агуулга	Асуудлыг хамтран шийдвэрлэх, хэрэгжүүлэх арга замыг эрэлхийлсэн	Тухайн тохиолдлын онцлогийг тусгаж асуудлыг шийдвэрлэх	Байгууллагын хүрээнд асуудлыг шийдвэрлэх
Хугацаа	Урт хугацаа 3-5, 5-10 жил үргэлжилнэ.	Дунд хугацаа 3-5 жил үргэлжилнэ.	Тодорхой хугацаанд шинэчлэгдэнэ
Жишээ	НҮБ, Дэлхийн банк...	Эрүүл мэнд, ХАА, Эрчим хүч...	Сургалт хөгжил, нийгмийн баталгаа...

Эх сурвалж: Г.Жаргал, 2013

Байгууллагын зорилго, зорилтыг тодорхойлохдоо зайлшгүй шаардлагатай хөрөнгө, материал, түүхий эд, тоног төхөөрөмж, хүний нөөцийг менежерүүд урьдчилан төлөвлөж хөтөлбөрийг боловсруулдаг. Тухайлбал, байгууллагын хүний нөөцийн сургалтын хөтөлбөрт ажилтнуудад эзэмшүүлэх шаардлагатай мэдлэг чадвар, түүнийг олгох арга зам, үр дүн зэргийг тусгасан байдаг (A.David, De Cenzo, Stephen, P.Robbins, Susan L.Verhulst, 2015).

Дараах үе шатыг дамжин хөтөлбөрийг боловсруулна. Үүнд:

1. Хөтөлбөрийг боловсруулах багийг бүрдүүлэх. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэгч, санхүүжүүлэгч болон хэсэг бүлэг хүмүүс боловсруулдаггүй, харин хөтөлбөрийн үр шимийг хүртэгчтэй хамтран хэлэлцэж, тохиролцоо

шийдэлд хүрдэг, оролцогч талуудын оролцоог бүрэн хангах үйл ажиллагаа юм. Эхлээд оролцогч талуудыг хөтөлбөрийн талаарх шаардлагатай мэдээллээр хангана.

2. Хөтөлбөрийн үр шимийг хүртэгч буюу хамрах хүрээг тодорхойлох. Хамрах хүрээг тодорхой болгосноор хэнд энэ хөтөлбөр хамааралтай, хэн хөтөлбөрийн үр шим хүртэгчид болох нь тодорхой болно.
3. Нөхцөл байдлын шинжилгээ хийх. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх зорилтот бүлэгт тулгамдаж буй асуудлууд, тэдгээрийн хэрэгцээг тодорхойлох судалгааг хийнэ.
4. Хөтөлбөрийн зорилго, зорилтыг тодорхойлох. Зорилго, зорилтыг зөв тодорхойлох нь тухайн хөтөлбөр амжилттай хэрэгжих нөхцөлийг бүрдүүлдэг ба зорилтууд нь SMART шаардлагыг хангасан байх бол зорилго нь байгууллагын стратеги төлөвлөгөөтэй уялдсан байна.
5. Хөтөлбөрийн үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлох. Хөтөлбөрийн зорилго, зорилтуудыг биелүүлснээр ямар үр дүнд хүрэхийг урьдчилан тодорхойлно. Үр дүнг ойлгомжтой, тодорхой байдлаар томъёолно. Мөн хөтөлбөрийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулна.
6. Хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө. Тодорхой хугацаанд буюу сар, өдрөөр ямар үйл ажиллагааг хэн гүйцэтгэхийг харуулсан хүснэгтийг боловсруулах нь хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг тодорхойлоход ихээхэн ач холбогдолтой. Энэ төлөвлөгөөнд тулгуурлан хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай нөөцийг тооцно.
7. Хөтөлбөрийн үнэлгээ. Хөтөлбөрийн хүрээнд боловсруулсан зорилго биелэгдсэн эсэх, хөтөлбөрийг үргэлжлүүлэх эсэх, тулгамдсан асуудлыг шийдвэрлэх боломжтой эсэхийг судлах зорилгоор үнэлгээ хийнэ. Хөтөлбөрийн үнэлгээг хийснээр хөтөлбөр дуусчихгүй, цаашид хөтөлбөрийг үргэлжлүүлэх боломжгүй бол дахин судалж шинжлэх, алдаа, дутагдлыг илрүүлэх, дахин боловсруулах зэрэг арга хэмжээнүүдийг төлөвлөнө.

2.2. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн тухай ойлголт, үзэл баримтлал

Байгууллагад хүний нөөцийг үр дүнтэй ашиглах, хөгжүүлэх, ажилтныг шинээр элсүүлэх замаар аливаа өөрчлөлтөд зохицож зорилго, чиг үүргээ амжилттай хэрэгжүүлэх боломжийг олгох үүднээс байгууллагын удирдлага ажилтнуудынхаа ирээдүйн хэрэгцээг тодорхойлж, түүнийг хангах хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлдэг. Хэрэгцээ нь зорилго бол түүнийг хангах хэрэгсэл нь хөтөлбөр юм.

Байгууллагын удирдлага хүний нөөцийнхөө онцлог шинжийг агуулсан хүний нөөцийн бодлогын баримт бичгийг боловсруулахдаа гол төлөв удирдлагын үзэл баримтлал, баримтлах зарчмыг тусгасан байх бөгөөд

энэ бодлого нь удирдлагын үйл ажиллагааны ерөнхий зарчим нь болдог. Байгууллага өөрийн зорилго, зорилт, үйл ажиллагааны онцлог, ажилтнуудын нөхцөл байдлаас хамааран хүний нөөцийн бодлогоо тодорхойлж түүнийгээ хэрэгжүүлэхийн тулд хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулан хэрэгжүүлдэг.

Хүний нөөцийн бодлого нь түүнийг хэрэгжүүлэх нарийвчилсан журам, зохицуулалтыг тодорхойлоогүй байдаг бөгөөд эдгээр асуудлыг ямар хугацаанд, ямар арга замаар хэрэгжүүлэх, ямар үр дүнд хүрэхийг урьдчилан төлөвлөж батлуулсан баримт бичгийг хүний нөөцийн хөтөлбөр гэнэ (www.humanresourcesedu.org, 2019).

Хүний нөөцийн хөтөлбөр нь ажилд авах, сургалт хөгжил, гүйцэтгэлийг хянах ба үнэлэх, цалин хөлс, урамшуулал олгох, нийгмийн баталгааг хангах зэрэг хүний нөөцийн бүхий л асуудлыг хамардаг ба байгууллагууд харилцан адилгүй байдлаар хүний нөөцийн дараах хөтөлбөрүүдийг боловсруулан, хэрэгжүүлдэг. Тухайлбал,

- Ажилд авах, цомхотгох хөтөлбөр
- Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр
- Урамшууллын хөтөлбөр
- Эрүүл мэндийн хөтөлбөр
- Аюулгүй байдлын хөтөлбөр
- Тусламж, тэтгэмжийн хөтөлбөр
- Нийгмийн хамгааллын хөтөлбөр

Эдгээр хөтөлбөрүүдээс сургалтын хөтөлбөр болон нийгмийн баталгааны / хамгаалал/ хөтөлбөрийн талаар дэлгэрүүлэн авч үзье.

Сургалтын хөтөлбөр

Хүний нөөцийн хөгжил нь хувьсан өөрчлөгдөж буй салбар боловч үндсэн зорилго нь сургалт, ажил мэргэжлийн хөгжил, байгууллагын хөгжлөөр дамжуулан хувь хүн, бүлэг, байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулахад оршино (Garavan, T., 2007). Хүний нөөцийн хөгжил нь зөвхөн хувь хүний түвшинд төдийгүй зохион байгуулалтын түвшинд суралцах илүү цогцаргыг бий болгодог. Хүний хөгжил нь хүний чадамж дээр суурилсан байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулах үйл явц юм гэж Жонес, Свансон нар үзсэн бол Мклаины тодорхойлсноор хүний нөөцийн хөгжил нь хувь хүний ба байгууллагын үр дүнг сайжруулахад чиглэсэн байгууллагын хөгжил, карьерын хөгжил, сургалт хөгжлийн хосолсон хэрэглээ гэж үзжээ (Пүрэвдагва, Х., Батхүрэл, Г., 2015). Хүний нөөцийн хөгжил бол идэвхи санаачилгатайгаар ихийг бүтээх боломжийг хүмүүст олгох үйл явц юм. Энэ нь хүмүүсийн цогц чадамжийг хөгжүүлэх, өөрийн болон бусдын ашиг тусын төлөө эдгээр чадамжийг ашиглахад хүмүүст туслахын тулд нийтийн бодлого, хөтөлбөр, бусад оролцоогоор дамжуулан нөхцөл байдлыг бүрдүүлэх үйл явцыг хамтад нь авч үздэг. Өөрөөр хэлбэл, хувь

хүний бие даасан байдлыг дэмжих, ур чадвар, мэдлэг, чадвар чадамжийг үргэлжлүүлэн эзэмшиж, хэрэгжүүлэх тэгш боломжийг дэмжиж, тогтвортой байлгадаг бодлого ба хөтөлбөрийг боловсруулах явдал юм (Пүрэвдагва, Х., Батхүрэл, Г., 2015).

Хүний нөөцийн хөгжил нь сургалт ба хөгжил, албан тушаалын төлөвлөлт, ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ зэргийг багтаасан байгууллагын стратегийн зорилго болон ажиллагчдын амжилттай ажиллахад шаардлагатай ур чадвар, мэдлэгийг тодорхойлох гол ойлголт бөгөөд хүний нөөцийн хэрэгцээ нь шинэ бодлого, шинэ стратеги, байгууллагын өөрчлөлт, соёл, орчин, шийдвэрлэх асуудлуудаас урган гардаг (Цэрэнчимэд, Л., Оюунчимэг, Д., 2009).

Хүний нөөцийг хөгжүүлэх нэг арга бол сургалт юм. Сургалт бол байгууллага дахь хүний капиталын үнэ цэнийг өсгөхөд чиглэсэн, тодорхой зорилго төлөвлөгөөтэйгээр ажилтнуудын мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг системтэйгээр өөрчлөх үйл ажиллагаа юм (Пүрэвдагва, Х., Батхүрэл, Г., 2015). Сургалтын зорилго бол сургалтын хөтөлбөрт тусгагдсан мэдлэг, ур чадвар, зан төлвийг ажилтнуудад олгох, төлөвшүүлэх, түүнийг өдөр тутмын хэрэглээ болгоход оршино.

Төрийн албан хаагчдын мэдлэг, ур чадварыг хөгжүүлэхэд чиглэгдсэн, зохион байгуулалттай, тодорхой дэс дараалал бүхий үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг сургалтын хөтөлбөр гэж гэж тодорхойлжээ (un.org , 2017). Судлаач П.Наранцэцэг сургалт гэдэг ухагдахууныг ажилтны гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд мэдлэг, туршлага, ур чадварыг нь дээшлүүлэх үйл явц гэж тодорхойлоод сургалтыг ажилтныг хөгжүүлэх үндсэн арга гэж үзсэн байдаг бол (Наранцэцэг, П., 2009, р. 74), Ц.Цэцэгмаа ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай ерөнхий болон мэргэжлийн шинэ мэдлэг, ур чадвар, туршлагыг олж авахад чиглэсэн үйл ажиллагааг сургалт гэж тодорхойлсон байдаг (Цэцэгмаа, Ц., 2014, р. 230). Судлаач Диетер Вагнер сургалт гэдгийг байгууллагын зорилгод хүрэхэд шаардлагатай ур чадварыг байгууллагын албан хаагчдад эзэмшүүлэх үйл явц гэж тодорхойлсон байдаг бөгөөд сургалтын ач холбогдлыг байгууллагын өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх, үнэ цэнэтэй хүний нөөцийг тогтоон барих, үр дүнтэй, ашигтай ажиллах нөхцөл гэж үзсэн байдаг (Диетер Вагнер, 2009, хууд. 74)

Сургалт нь ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, мэргэшлийн бэлтгэл, ур чадвар туршлага дутагдаж буй үед ажилтныг тусгай бэлтгэсэн хөтөлбөрийн дагуу сургах үйл явц юм (Монголын хүний нөөцийн академи, 2010, хууд. 104). Сургалт болон хөгжил нь өөр хоорондоо ялгаатай ойлголт гэж Монголын хүний нөөцийн академиас гаргасан эмхэтгэлд дурдаад хөгжил буюу хөгжүүлэх гэдгийг цаашдаа илүү их хариуцлага хүлээх боломжтой хүнийг шийдвэр гаргах, хүмүүстэй харилцах болон өөрийгөө ухамсарлах чадвар зэрэгт тухайн ажилтанд шаардлагатай бусад шинж чанар, ур чадварыг шинээр эзэмшүүлэх эсвэл дээшлүүлэх зорилготой удаан хугацааны төлөвлөгөөт үйл

ажиллагаа хэмээн тодорхойлжээ (Монголын хүний нөөцийн академи, 2010, хууд. 105).

Хүний нөөцөө сургаж, хөгжүүлэх нь байгууллагад өнөөдөр зардал мэт харагдаж байв ч ирээдүйд үр шимийг нь хүртэх урт хугацааны хөрөнгө оруулалт гэж ойлгох хэрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл, ажилтнуудын сургалт хөгжилд зориулж зарцуулсан зардал нь ирээдүйд байгууллагад орж ирэх үр ашгийн хэмжээг нэмэгдүүлдэг байна (Цэрэнжаргал, П., 2007).

Хүний нөөцийг хөгжүүлэхийн тулд аливаа байгууллага ажилтнуудаа сургах хөтөлбөрийг боловсруулж, системтэйгээр үйл ажиллагаа явуулах нь зохистой (Хидео Инохара, 1995). Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь ажиллагчдыг сургалтад хамруулах, албан тушаал ахихад тусалж дэмжих зорилгыг өөртөө агуулсан байдаг. Энэ нь ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд ажиллагчдын чадвар, боломжийг нэмэгдүүлэхэд чухал ач холбогдолтой юм.

Сургалтыг хөтөлбөрийг сургалтын хэрэгцээг тодорхойлсны үндсэн дээр боловсруулах шаардлагатай. Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлохын тулд гурван үе шат бүхий хэрэгцээний шинжилгээ хийнэ (Пүрэвдагва, Х., Батхүрэл, Г., 2015). Үүнд:

1. Байгууллагын хэрэгцээний шинжилгээ-Байгууллагын урт болон богино хугацааны зорилтуудыг шалгаж, тэдгээрийг биелүүлэхэд хаана, ямар сургалт хэрэгцээтэй байгааг тодорхойлох
2. Чиг үүргийн шинжилгээ - Тодорхой ажил үүргийг гүйцэтгэхэд ажилтнуудад ямар мэдлэг, ур чадвар дутагдаж байгааг ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнд үндэслэн тодорхойлдог.
3. Хүний нөөцийн хэрэгцээний шинжилгээ - Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний дараа чухам хэнд, ямар сургалт хэрэгцээтэй байгааг тодорхойлно.

Тодорхой түвшний тухайн боловсролын хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн зорилт, агуулга, сурах, сургах арга зүй, үнэлгээ, орчин, хэрэглэгдэхүүнийг тодорхойлсон баримт бичиг нь сургалтын хөтөлбөр юм (ШУТИС, 2017, хууд. 4). Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлсноор сургалтын хөтөлбөр боловсруулах үйл ажиллагаа эхлэх бөгөөд хөтөлбөр дараах зүйлсийг агуулсан байна. Үүнд:

- Сургалтын хэрэгцээнд тулгуурласан үндэслэл, зорилго, зорилтыг тодорхойлох
- Сургалтын агуулгыг тодорхойлж боловсруулах
- сургалт явагдах төвшинг нарийвчлан зааж өгөх
- Сургалтад ямар арга, ямар нөөц шаардлагатайг тодорхойлох
- Сургалтын явц, үр дүнг үнэлэх талаар төлөвлөх
- Цаашид хөтөлбөр яаж өргөжих, хөгжүүлэх боломжийг тодорхойлох

зэрэг юм.

Үүний дараа боловсруулсан хөтөлбөрийн дагуу сургалтыг төлөвлөж, зохион байгуулах нөхцөл бүрдэнэ.

Сургалт зохион байгуулсны дараа сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээг заавал хийж байх шаардлагатай юм. Сургалтын эцсийн үнэлгээг хийхгүй бол хөтөлбөрийн зорилго ямар хэмжээнд биелэгдсэнийг тодорхойлох боломжгүй. Хэмблин таван түвшинт сургалтын үнэлгээний загварыг 1974 онд тодорхойлсон бөгөөд дараах зүйлийг үнэлэхэд чиглэгддэг (Hamblin, A.C., 1974). Үүнд:

1. Хариу үйлдэл – Оролцогчдын сургалтын талаарх сэтгэл ханамж
2. Суралцах - Хөтөлбөрт оролцогчдын эзэмшсэн мэдлэг чадварыг үнэлэх
3. Ажлын дадал- Оролцогчид сурсан мэдлэг чадвараа ажил дээрээ турших
4. Байгууллага- Оролцогчдын сургалтын үр дүнгээс хамааран хэлтэс, нэгжийн үйл ажиллагаанд өөрчлөлт гарах
5. Үр өгөөж–Сургалтын үр дүнгээс байгууллагын хүртэх ашиг зэрэг болно.

Хэмблин эдгээр таван түвшин нь гинжин хэлхээний холбоос юм гээд сургалтын үр дүн нь байгууллагад өөрчлөлтийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн байх нь эцсийн зорилго гэж үзжээ. Үнэлгээг эдгээр таван түвшний алинд ч хийж болно. Гэхдээ дөрөв болон тав дахь түвшинд анхаарлаа илүү төвлөрүүлэх ёстой.

Сургалтын үр дүнг үнэлэх дараагийн загвар бол 1959 онд боловсруулсан Киркпатрикийн дөрвөн түвшинт үнэлгээний арга бөгөөд энэ арга зүй одоог хүртэл хамгийн өргөнөөр хэрэглэгдэж байна (Kirkpatrick, D., 1996, хуудсд. 54-57).

Түвшин 1. Хариу үйлдэл-Энэ түвшинд сургалтад хамрагдсан хүмүүс хэрхэн хариу үйлдэл үзүүлсэн талаар үнэлэх. Энэ нь хэрэглэгчийн шууд сэтгэл ханамжийн хэмжүүр юм.

Түвшин 2. Суралцагчдыг үнэлэх-Энэ түвшинд суралцах зорилгоо хэрхэн биелүүлсэн талаархи мэдээллийг олж авдаг. Энэ нь мэдлэгийг хэрхэн олж авсан, ямарур чадвар нь хөгжсөн, сайжирсан, хандлага хэрхэн өөрчлөгдсөнийг тодорхойлох зорилготой.

Түвшин 3. Зан үйлийг үнэлэх-хөтөлбөрт хамрагдаж буй хүмүүс ажлын байрандаа эргэн ирэхэд ямар зан үйл өөрчлөгдөж байгааг энэ түвшин үнэлдэг. Үнэлгээ нь сургалт эхлэхээс өмнө болон дараа явагдана. Зан үйлийг өөрчлөхөд цаг хугацаа хэрэгтэй.

Түвшин 4. Үр дүнг үнэлэх - энэ нь үнэлгээний эцсийн түвшин бөгөөд сургалтын үр шимийг үнэлэх суурь болно. Сургалтын дараа ажилтны хөдөлмөрийн бүтээмж, зардал хэмнэлт, цаг баримтлал, ажлын гүйцэтгэлийн

чанар ба тоонд ямар өөрчлөлт гарсныг тооцож үзэх явдал юм .

Киркпатрикийн үнэлгээний аргыг сайжруулах хэд хэдэн санал гарч байсан бөгөөд Ж.Филлипс байгууллагын хөрөнгө оруулалтын өгөөжийг үнэлэх түвшинг нэмж оруулан өөрчлөлтийг хийсэн. Сургалтад зориулсан хөрөнгө оруулалтын өгөөжийг хэмжих нь сургалтын үнэлгээний тулгамдсан асуудал юм. Ингэж сургалтын үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлох нь сургалтын хөтөлбөрийг сайжруулахад ач холбогдолтой.

Нийгмийн баталгааны хөтөлбөр

Байгууллагын ажилтнуудын сайн сайхан байдал нь ажил олгогчийн тавьсан хөдөлмөрийн таатай нөхцөлд тулгуурладаг. Энэ нь ажил болон ажлын орчин нөхцөлөөс үүдэлтэй сэтгэл ханамж, аз жаргалын мэдрэмж юм. Тейлорын тодорхойлсноор хөдөлмөрийн чанарт цалин хөлс, цаг хугацаа, ажлын нөхцөл, хөдөлмөрийн дотоод хүчин зүйлс нөлөөлдөг гэдэг бол 1970-аад оны үед хөдөлмөр эрхлэлтийн чанарын тухай ойлголтын (Wilson, 1973) талаар бичих болсон байна. Нэгэн үе үүнийг нийгмийн халамж гэж үздэг байсан бөгөөд ажилчид ажлын байран дээрээ маш олон зүйлд санаа зовнидог байна. Хувь хүн, бүлэг, хүн амыг нийгмийн эрсдэлээс хамгаалах, тэдэнд тохиолдох амьдрал, ахуйн асуудлыг шийдвэрлэх нөхцөлийг бүрдүүлэх, тэдний эрх, эрх чөлөө, ашиг сонирхол, эдийн засгийн бие даасан байдал, нийгмийн сайн сайхныг бий болгон бэхжүүлэхэд чиглэсэн зорилго чиглэлтэй бодлого, үйл ажиллагаа нь нийгмийн хамгаалал юм (Наранчимэг, Н., Увш, П., 2009).

Байгууллагууд ажилтнуудынхаа сайн сайхан байдалд санаа тавих ёстой гурван шалтгаан байдаг. Нэгдүгээрт, ажил олгогч нь асран хамгаалах үүрэг хүлээдэг бөгөөд энэ нь ажилтнуудыг харж хандах нийгмийн хариуцлагаа хэрэгжүүлэхийг хэлнэ. Хоёрдугаарт, ажил олгогч нь ажлын сайн орчинг бүрдүүлэх үүрэг хүлээнэ гэдэг нь зөвхөн тэдний үүрэг хариуцлага биш, урамшуулах тогтолцооны нэг хэсэг юм. Гуравдугаарт, ажил олгогчдын хувьд байгууллагын ажилтнуудад итгэлийг нэмэгдүүлж, “хамгийн сайн ажлын байр” бий болгоход туслах явдал юм.

Монгол хэлний тайлбар толь бичигт “төрийн албан хаагчийн нийгмийн баталгаа”, “төрийн албан хаагчид олгох төрийн хангамж”-ийг адилтгатайгаар тайлбарласан байна (<https://www.mongoltoli.mn/>, 2019). Тэгэхээр төрийн албан хаагчдад цалин хөлс, тусламж, дэмжлэг, нөхөх төлбөр, тэтгэвэр тэтгэмж зэрэг төрөөс үзүүлж байгаа нийгмийн хамгааллын үйлчилгээг нийгмийн баталгаа гэж ойлгож болох юм. Нийгмийн хамгаалалд нийгмийн бүх гишүүд хамрагдах ёстой боловч хөдөлмөр эрхлэлт, насжилт, эрүүл мэндийн байдал зэргээрээ ялгамжтай байдлаар хамрагддаг.

1996 онд Монгол Улсын Засгийн газрын “Удирдлагын хөгжлийн хөтөлбөр” төслөөс хэвлэн гаргасан “Хүний нөөцийн удирдлага, хөгжил” гарын авлагад төрийн албан хаагч нь төрийн зорилт, чиг үүргийг хэрэгжүүлэгчийн хувьд

төрийн зүгээс ажил, амьдралын зохих баталгаагаар хангагдах шаардлагатайг дурдаад “албан тушаалын бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай ажиллах нөхцөл, цалин хөлс, тусламж, шагнал, урамшуулал, тэтгэвэр, тэтгэмж авах, амралт эдлэх, төрөөс орон байраар хангагдах зэрэг хуульчилсан баталгаатай байвал уг ажилтан амьдралын аахар шаахар асуудалд түүртэлгүй, гадны нөлөөнөөс хамааралгүйгээр албан үүргээ илүү үр дүнтэй гүйцэтгэх боломж нөхцөл сайжирдаг” болохыг онцлон тэмдэглэсэн байна (Монгол Улсын Засгийн газрын Удирдлагын хөгжлийн хөтөлбөр, 1996, р. 75). Төрийн албан хаагчийн баталгаа нь эцсийн эцэст төрийн албан хаагчийн үйл ажиллагааных нь үр дүнг дээшлүүлэхэд чиглэж байдаг.

1994 онд батлагдсан Төрийн албаны тухай хуулийн 27 дугаар зүйлд төрийн албан хаагчийн баталгаа гэдэгт дараах зүйлсийг хамааруулан тусгасан байжээ. Үүнд:

- Цалин хөлс, нөхөх төлбөр, тусламж, шагнал, урамшил, тэтгэвэр, тэтгэмж авах
- Ажиллах нөхцөлөөр хангуулах
- Албан үүргийнх нь шинж байдлыг харгалзан албаны унаа хэрэглэх
- Албан үүргээ гүйцэтгэж байх үедээ хүчирхийлүүлэх, заналхийлэх, доромжлох, гүтгэх болон бусад хууль бус үйлдэл, үйл ажиллагаанаас төрийн байгууллагаар хамгаалуулах
- Төрөөс орон байраар хангагдах
- Ээлжийн амралт эдлэх
- Эмнэлгийн үйлчилгээнд хамрагдах
- Ээлжийн амралт эдлэх
- Эмнэлгийн үйлчилгээнд хамрагдах
- Давтан сурах, мэргэжлээ дээшлүүлэх

Гэр бүлээс нь их дээд сургуульд элссэн нэг хүүхдийнх нь сургалтын зардлыг төр хариуцах зэрэг болно (Төрийн албаны тухай хууль, 1994).

Аливаа нийгэмд хүн амын нийгмийн баталгааг хангах асуудал бол төрөөс нийгмийн хамгааллын талаар авч явуулж байгаа бодлогоор дамжин хэрэгждэг. Ажилтнуудын нийгмийн хамгааллын асуудалд ажлын байр, хөдөлмөрийн нөхцөл, цалин хөлсний хэмжээ, ажиллах, амрах хугацаа, нийгмийн даатгалын шимтгэлийн төлөлт, орон сууцны нөхцөл зэрэг олон асуудлыг хамардаг. Хөдөлмөрийн аюулгүй ажиллагаа, ажлын байрны нөхцөл сайн бол ажилтнуудын биеийн байдал, эрүүл мэнд сайн, ажлын бүтээмж өндөр, цалин хөлс хангалттай байдаг бол харин эсрэг нөхцөл байдалд мэргэжлийн өвчин тусч, осолд өртөж, хөдөлмөрлөх чадвараа алдаж нийгмээс тусламж, дэмжлэг хүртэгч болох зэргээр орлого нь буурч амьдралын чанар мууддаг.

Байгууллагын зорилго, зорилтыг хангах, бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд ажилтнуудын мэдлэг чадвар, туршлага, зан төлвийн асуудал чухал бол, тэдний ажлын гүйцэтгэлийг дээшлүүлэх, өөрийн мэдлэг чадвараа дайчлан ажиллахад нөлөөлөх зүйлсэд цалин хөлс, шагнал урамшуулал, тусламж зэрэг нийгмийн баталгааг хангах асуудал багтдаг.

Нийгмийн хөтөлбөр гэдэг нь байгууллагын гишүүн болохын хувьд ажилчид эсвэл баг хамт олонд олгогдож буй урамшуулал юм. Нийгмийн хөтөлбөр нь ажилтан болон тэдний гэр бүлийн амьдралын баталгаат байдлыг хангаж, амьжиргааг тогтвортой байлгах зорилгоор цалин хөлснөөс гадна ивээлийн шинжтэй олгож буй мөнгөн төлбөр юм (Пүрэвдагва, Х., Батхүрэл, Г., 2015).

Байгууллага үйл ажиллагаагаа хэвийн явуулах, хөгжихийн тулд нийгмийн хөтөлбөрийг олон хүрээнд хэрэгжүүлдэг. Тухайлбал, ажилтнуудын бүтээмжийг дээшлүүлэх, тэдний тогтвортой байдлыг хангах, амьдралын чанарыг дээшлүүлэх, ажил олгогч болон ажилтан хоорондын харилцааг бэхжүүлэх, ажиллах хүсэл сонирхлыг төрүүлэх, хамтран ажиллах ухамсар бий болгох, байгууллагын нэр хүндийг дээшлүүлэх зэрэг чиглэлээр нийгмийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлнэ. Байгууллагын нийгмийн хөтөлбөрийг хууль тогтоомжоор заавал хэрэгжүүлэх болон сайн дураар хэрэгжүүлэх хэмээн хоёр ангилдаг. Тухайн улсын хуулийн дагуу ажил олгогчоос заавал хэрэгжүүлэх хөтөлбөрийг тодорхойлж өгдөг бөгөөд энэ хөтөлбөрийг хэрэгжүүлснээр ажилтнуудад өгөөжтэй байдаг. Тухайлбал, ажил олгогч болон ажилтан нь хуульд заасан хувь хэмжээгээр шимтгэл төлдөг нь эргээд ажилтан өндөр насны болон өөр бусад төрлийн тэтгэвэр тэтгэмж авах үндэс суурь нь болдог.

Байгууллагууд ажилтнуудаа тогтвортой ажиллуулах, идэвхжүүлэхийн тулд цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө гаргах шаардлагатай бөгөөд тэр хэмжээгээр байгууллагад үр өгөөжөө өгнө гэсэн хүлээлтийг бий болгодог. Иймээс нийгмийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхдээ хэд хэдэн зарчмыг баримтлах хэрэгтэй. Үүнд,

- Зүй зохистой байх зарчим. Ажилтнуудад зайлшгүй хэрэгцээтэй зүйлсийг судалж тогтоох, нийгмийн хөтөлбөрийн зардлыг тооцохдоо байгууллагын санхүүгийн чадавхийг харгалзах, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхийн тулд юуг, хэзээ, хэрхэн, яаж хийх талаар ажилтнуудын дунд нээлттэй хэлэлцүүлэх.
- Оновчтой байх зарчим. Ажилтнуудын хүсэл сонирхол, хэрэгцээ шаардлагыг хангаж чадахуйц бодлогыг тодорхойлсноор үр дүн нь төдий чинээ дээшилнэ. Мөн улс орны нийгмийн хамгааллын бодлоготой уялдуулан хэрэгжүүлэх нь үр дүнтэй байдаг.
- Хамтын зарчим. Нийгмийн хөтөлбөрийн бодлогын зорилго нь хүний нөөцийг тогтвортой ажиллуулах, тэднийг хөгжүүлэх, ажил олгогч ажилтан хоорондын харилцааг бэхжүүлэх байдлаар үр дүнг дээшлүүлэхэд орших бөгөөд тэдгээр нь харилцан тэгш үүрэг хариуцлага хүлээх болжээ.

- Төлөвлөлтийн зарчим. Ажилтнуудын хүсэл, сонирхол, хэрэгцээ шаардлагыг харгалзах, төлөвлөгөө боловсруулахдаа ажилтнуудын оролцоог хангах, байгууллагын санхүүгийн нөхцөл байдлыг тооцох зэрэг болно.

Нийгмийн хөтөлбөр нь шууд бус мөнгөн хэлбэрээр илэрдэг бөгөөд түүнийг илүү зардал гэж байгууллагын удирдлага үзэж болохгүй. Нийгмийн хөтөлбөрийн зардал нь хөдөлмөрийн хөлснөөс ялгаатай ойлголт юм. Хөдөлмөрийн хөлсийг ажлын гүйцэтгэлийн чанар, хэмжээ, бүтээмжтэй уялдуулдаг бол нийгмийн хөтөлбөрийг ихэнх тохиолдолд албан тушаал, зэрэг цол үл харгалзан тэгш хүртээдэг. Цалингийн өсөлт нь амьжиргааны байдлыг дээшлүүлэхэд чиглэдэг бол нийгмийн хөтөлбөр нь амьжиргааг тогтвортой байлгахад чиглэгдэнэ.

2.3. Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлэх арга зүй

Аливаа дэвшүүлсэн зорилгыг хэрэгжүүлэхэд чиглэгдсэн, зохион байгуулалттай, тодорхой дэс дараалал бүхий үйл ажиллагааг хөтөлбөр гэнэ. Судлаач Шалок, Торнтон нар хөтөлбөрийн үнэлгээг “төлөвлөсөн зохион байгуулалт бүхий үйл ажиллагааг хэрэгжилтийн үр дүнтэй харьцуулан судлах үйл явц” гэж тодорхойлсон байдаг (Schalock, R. L., Thornton, C.V.D., 1988). Байгууллагаас хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрт үнэлгээ хийх нь судалгааны системтэй арга зүйг ашиглан тухайн байгууллагын менежментийн үйл явцыг үнэлж буй хэрэг юм.

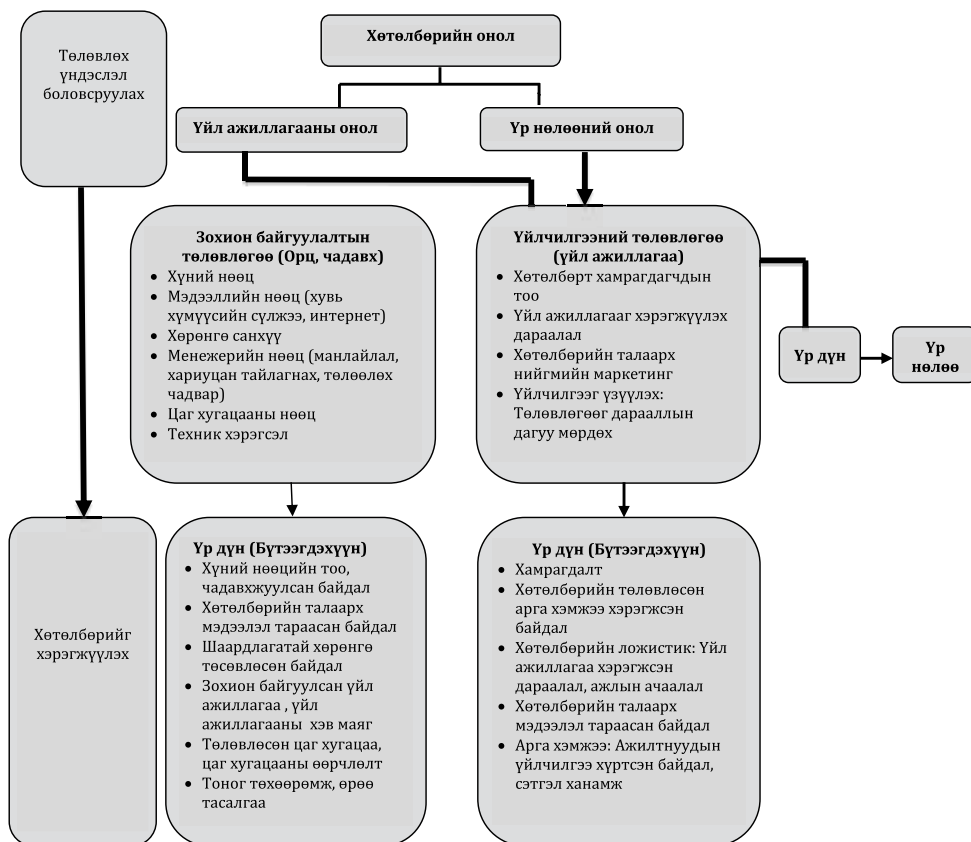
Тодорхой зураглалын дагуу үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг нарийвчлан шалгах байдлаар хөтөлбөрийн үнэлгээг хийнэ. Хөтөлбөрийг боловсруулах, тухайн хөтөлбөрийн үнэлгээг хийхэд хөтөлбөрийн онолыг ашигладаг. Хөтөлбөрийн онол гэдэг нь хөтөлбөрийг боловсруулах ерөнхий зураглал юм. Зорилтот хүн амд шаардлагатай үйлчилгээг үзүүлэх, үйл ажиллагааг зохион байгуулахад ашиглагдах хөтөлбөрийн онолыг Росси, Фриймэн, Липси (1999) нар анх боловсруулсан (David Rose, Bruce A Thyer, Deborah K Padgett, 2006). Хөтөлбөрийн онол нь үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг боловсруулах, хэрэгжилтийн үр дүн, үр нөлөөг үнэлэх загвар бөгөөд энэ нь үйл ажиллагааны онол, үр нөлөөний онол гэсэн үндсэн хоёр хэсгээс бүрдэнэ. Үйл ажиллагааны онол нь хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг хангах төлөвлөгөө буюу тухайн төлөвлөгөөг гүйцэтгэхэд шаардлагатай нөөц, тухайн нөөцийг хэрхэн ашиглахыг маш тодорхой дүрслэн үзүүлдэг бөгөөд үйл ажиллагааг зохион байгуулах төлөвлөгөө, түүний үр дүнгээс бүрдэнэ. Нөөц гэдэгт хүн хүчний, хөрөнгө санхүү, дэд бүтэц, мэдээлэл технологийн нөөц багтана. Үйл ажиллагааны онолд дурдагдаж буй нөөц хөтөлбөрийн үр дүн, үр нөлөөнд шууд нөлөө үзүүлдэг. Энэ нь хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд далд фронт байдлаар арын албаны үүргийг гүйцэтгэж хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд шууд нөлөө үзүүлдэг.

Үр нөлөөний онол нь байгууллагад тулгамдсан бэрхшээлтэй асуудлуудыг шийдвэрлэхэд чиглэсэн үйл ажиллагааны үр дүнг илэрхийлнэ. Өөрөөр хэлбэл хөтөлбөр хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай хөрөнгө нөөцийг ашиглаад гарсан өөрчлөлтийг судлах тухай ойлголт юм. Үр нөлөөний онол нь үйлчилгээний төлөвлөгөө, түүний хэрэгжилт, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр гарах үр дүн, үр нөлөөг өөртөө агуулдаг. Хөтөлбөрийн онол нь хөтөлбөрийг үр дүнтэй боловсруулахад чиглүүлэгч зураглал, эргээд хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлэх хэрэглэгдэхүүн болж чаддаг.

Хөтөлбөрийн онол буюу үйл ажиллагааг хэрхэн хэрэгжүүлэх загварыг судлаачид логик загвар, шалтгааны загвар, үр дүнгийн шугам, хөтөлбөрийн загвар, үйл ажиллагааны онол зэргээр нэрлэдэг. Өөр өөрөөр ийнхүү нэрлэгдэж байгаа ч эдгээр нь бүгд хөтөлбөрийг хэрхэн хэрэгжүүлэх, үнэлэх тухай үзэл баримтлал юм.

Хөтөлбөрийн онолыг дэлгэрүүлэн тайлбарлаж Зураг 1-д үзүүлэв.

Зураг 1. Хөтөлбөрийн онолын загвар



Эх сурвалж: Rossi, Freeman and Lipsey. 1999 суурилан боловсруулав

Логик загварыг Карол Вэйс, Жозеп Вооли нар боловсруулж олон судлаачид өөрсдийн судалгаагаар үргэлжлүүлэн баяжуулсан байдаг. Энэ загварыг ихэвчлэн зураг, хүснэгтээр илэрхийлэн хөтөлбөрт оруулсан хөрөнгө оруулалт, үйл ажиллагаа, өөрчлөлтийн үр дүн, үйл явцын дарааллын харилцан уялдааг үзүүлдэг (Alter, C., Murty, S., 1997). 1980-аад оны дундуур Европын улс орнуудын хөтөлбөрийг санхүүжүүлэгчид хөтөлбөрийг төлөвлөхөд логик загварыг ашиглахыг шаарддаг байснаар энэ загвар хэрэглээнд нэвтэрч эхэлсэн. Логик загвар нь хөтөлбөрийн онолыг хүснэгтэд нэгтгэл хэлбэрээр оруулсан мэдээлэл юм. Логик загварт хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг дэлгэрэнгүй дүрсэлсэн байхаас биш үйл ажиллагааны онолд үзүүлсний дагуу хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа түүнд шаардлагатай бэлтгэл ажлын уялдааг сайтар илэрхийлж чаддаггүйгээрээ сул талтай байдаг.

Логик загварыг үйл ажиллагааны төлөвлөлт, үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх, хөтөлбөрийн хяналт үнэлгээг хийхэд ашиглана. Логик загвар нь дараах дөрвөн бүрэлдэхүүн хэсэгтэй. Логик загварын орц гэдэгт хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах хүний нөөц, хөрөнгө санхүү, мэдлэг, ур чадвар, туршлага зэрэг нь багтана. Орцод хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх багийн бүрэлдэхүүн (хөтөлбөрийн ажилтан, сайн дурынхан, хоршигчид, орон нутгийн хүмүүс); санхүүгийн хөрөнгө нөөц; албан тасалгаа, байр, тоног төхөөрөмж компьютер хэрэгсэл зэрэг хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг дэмжих материаллаг зүйлс; хөтөлбөрийн хүрээнд мэдлэг бүтээх үйл ажиллагаатай холбоо бүхий сургалтын материал, технологи, түншлэгчид зэрэг нь орно. Орц нь хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны хэрэгжилт, хөтөлбөрийн чанарт шууд нөлөөлнө.

Логик загварын гарц нь үйл ажиллагаа, оролцоо гэсэн хоёр хэсгээс бүрдэнэ. Үйл ажиллагаа гэдэг нь орцод тулгуурлан аливаа бэрхшээл, асуудлыг бууруулахад чиглэсэн зорилтот үйл ажиллагаа юм. Бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээг нийлүүлэх, хөтөлбөрийн үр шим хүртэгчдэд үйлчилгээ үзүүлэх зэргээр хийж буй ажлууд хөтөлбөрийн зорилтот бүлгийн хүн амын сэтгэл ханамжийг сайжруулах, хандлагыг өөрчлөх зорилготой. Үйл ажиллагаанд сургалт зохион байгуулах, судалгаа хийх, зөвлөгөө өгөх зэрэг нь багтана. Төлөвлөсөн үйл ажиллагаа тодорхой үр дүнд хүрсэн эсэхээр хөтөлбөрийн үр дүнг тодорхойлдог. Үр дүн (outcome) гэдэг нь хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлсний дараахан гарах шууд үр дүн байх бол үр нөлөө (impact) гэдэг нь хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлснээр урт хугацааны дараа илрэх зөрөг үр дүн юм (L. Michele Issel, 2009).

1960-иад оны үед судлаач Данейл Стаффлбийм хөтөлбөрийг үнэлэх загвар (CIPP-Context, Input, Process and Product)-ыг боловсруулсан (Zhang, G., Zeller, N., Griffith, R., Metcalf, D., Williams, J., Shea, C., et al, 2011). Энэ загварыг CIPP гэж англиар товчлох бөгөөд энэ хураангуйлсан үсгүүд нь агуулга, орц, үйл явц, бүтээгдэхүүн гэсэн дөрвөн утгыг илэрхийлнэ. Энэ загварыг ашиглан хэрэгцээ, тэргүүлэх чиглэл, зорилго, зорилтыг тодорхойлон, хөтөлбөрийг

хэрэгжүүлэх тухай шийдвэр гаргах, үзэл баримтлалын хүрээг боловсруулах, хөтөлбөрийг төлөвлөх, хөтөлбөрийн үнэлгээг хийж байна. CIPP загварыг эргүүлээд хөтөлбөрийн төлөвлөсөн үйл ажиллагааг үр дүндээ хүрч чадсан эсэхийг нягтлахад хэрэглэнэ.

Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн амжилтыг тодорхойлох системтэй, дэс дараа бүхий судалгааны ажлыг хөтөлбөрийн үнэлгээ гэж нэрлэнэ. Үнэлгээ гэдэг нэр томъёог олон янзаар тайлбарласан байдаг. Лонгмэний толь бичигт хөтөлбөрийн үнэлгээ гэдгийг “ямар нэгэн үйл ажиллагааны үр дүн, үр ашгийг тодорхойлох үйл ажиллагаа” гэж тайлбарлажээ (Longman dictionary of contemporary English, 2001). Үйл ажиллагаа, бодлого, хөтөлбөрийн бодит үр дүн, үр нөлөөг системтэй, дэс дараатай тайлбарлах үйл явцыг үнэлгээ гэнэ гэж тодорхойлсоноос гадна хөтөлбөрийн хүрээнд дэвшүүлсэн зорилго, түүний биелэлтийг шалгах, ямар үр дүн, үр нөлөөтэй байгааг системтэй, дэс дараатай нягтлах үйл ажиллагааг үнэлгээ гэнэ гэж тодорхойлдог. Хөтөлбөрийн явцад хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг сайжруулах чиглэлээр хийгддэг үнэлгээг явцын үнэлгээ гэдэг бол хөтөлбөр хэрэгжиж дууссаны дараа тухайн үйл ажиллагааны сургамжийг тодорхойлон дараа дараагийн хэрэгжих хөтөлбөрийн үйл ажиллагаанд ашиглах зорилгоор хийж буй үнэлгээг нэгтгэн дүгнэх буюу эцсийн үнэлгээ гэнэ (Эрдэнэчимэг, Ч., 2015).

Хөтөлбөрийн үнэлгээний стандартыг Америкийн үнэлгээний холбооноос дараах байдлаар тодорхойлсон байна. Үүнд: нэгдүгээрт, сайтар бодож төлөвлөн шийдвэр гаргах үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон байх хоёрдугаарт, оролцогч талууд, санхүүжүүлэгчдийн хувьд хөтөлбөрийн үнэлгээ ном ёсны дагуу хийгдсэн гэдэг итгэл үнэмшилтэй болгох гуравдугаарт, үнэлгээг судалгааны ёс зүйг баримтлан шинжлэх ухааны үндэслэлтэй хийх, дөрөвдүгээрт, хөтөлбөрийн үнэлгээний дизайн бодитой байх зэргээр тодорхойлсон.

Бэрхшээлийн шалтгаан ба хөтөлбөрийн үр нөлөөний уялдааг харгалзан үнэлгээний судалгааны дизайныг сонгоно. Өөрөөр хэлбэл, хөтөлбөрийн үйл ажиллагаа, хөтөлбөрийн үр дүнгийн харилцан хамаарлыг харгалзана гэсэн үг юм. Бэрхшээлийн учир шалтгаан төвөгтэй байх тутам хөтөлбөрийн үнэлгээний зардал нэмэгддэг. Тиймээс хөтөлбөрийг үнэлэх ажилтнуудын ур чадвар, хөтөлбөрийн төсвөөс хамааран үнэлгээний дизайны сонголтыг хийнэ. Хүний нөөц, мэдээ мэдээлэл цуглуулах өртөг, судалгааны зөвлөх, судалгаанд оролцогчдод өгөх урамшуулал хүрэлцээтэй байгаа тохиолдолд шинжлэх ухааны үзэл баримтлал, нотолгоонд тулгуурласан үнэлгээний дизайныг сонгон авна.

Судалгааны дизайныг сонгохдоо гадны нөлөөнөөс ангид байж аль болох үнэн, бодит байдлаар асуудалд хандана. Ингэснээр алдаанаас сэргийлэн хөтөлбөрийн үр дүн, үр нөлөөний талаар бодит, үнэн зөв дүгнэлт гаргана. Судалгааны алдаа бага байвал хөтөлбөрийн үнэлгээний ач холбогдол

нэмэгдэн, хөтөлбөрийн үйл ажиллагаа, түүний үр дүнгийн харилцан хамаарлыг илүү сайн тодорхойлно (Эрдэнэчимэг, Ч., 2015).

Судалгааны дизайн нь судалгааны мэдээ мэдээллийг хөтөлбөрийн өмнө болон хөтөлбөр хэрэгжих явцад цуглуулахаас хамаарна. Ретроспектив дизайны үед хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн эхэнд хөтөлбөрт оролцогчдоос мэдээ мэдээлэл цуглуулдаг бол проспектив дизайны үед хөтөлбөр хэрэгжиж дууссаны дараа мэдээ мэдээллийг цуглуулдаг. Хэрэв хөтөлбөр хэрэгжих явцад үнэлгээ хийхээр бол проспектив хандлагыг хэрэглэнэ. Ретроспектив дизайны үед хэмжилтийн сонголтыг хязгаарлан, хяналтын буюу харьцуулалтын бүлгийг хэрэглэх боломжгүй болдог. Тэгвэл проспектив дизайны үед хөтөлбөр эхлэхээс өмнө хөтөлбөрт хамрагдах хүмүүсээс мэдээ мэдээлэл цуглуулна (L. Michele Issel, 2009).

Хөтөлбөрийг үнэлэх цаг хугацаанаас хамааран судалгааны дизайныг сонгон авна. Хөтөлбөрийн үнэлгээг урт хугацааны туршид хийхээр бол хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн өмнө болон төгсгөлд тодорхой цаг хугацаанд хэд хэдэн удаа судалгаа хийнэ. Энэ судалгааны аргыг тодорхой хүмүүс, тодорхой кэйсийг хоёр буюу түүнээс дээш удаа судлахад хэрэглэнэ. Энэ судалгаа нь богино хугацаанд гүйцэтгэх судалгаатай харьцуулахад харьцангуй төвөгтэй, өртөг өндөртэй байх боловч нийгмийн хөтөлбөрийн үр нөлөөний талаарх хамгийн бодитой хариулыг судлаачдад өгдөг. Урт хугацаанд хийгдэх судалгаа нь долоо хоног, сар, жил, арван жилээр үргэлжлэн хөтөлбөрийн эхэнд болон төгсгөлд хэд хэдэн удаа хийгдэх хэрэгтэй болно. Үйл ажиллагааны онол, үнэлгээний төсвөөс хамааран хөтөлбөрийн үнэлгээний цаг хугацааг сонгоно (Эрдэнэчимэг, Ч., 2015).

Хөтөлбөрийн үр дүнг хязгаарлагдмал, хязгаарлагдмал бус гэж хоёр ангилдаг. Зарим үр дүн хөтөлбөр эхлэхийн өмнө болон хойно нь ч тогтвортой оршин байдаг бөгөөд үүнийг хязгаарлагдмал бус үр дүн гэнэ. Нэг удаа бий болох үр дүнг хязгаарлагдмал гэж нэрлэдэг. Хязгаарлагдмал үр дүнгийн үед хөтөлбөрт оролцохоос өмнө оролцогчдын ямар нэгэн үзүүлтэд шинжилгээ хийх боломжгүй, харин ч эсрэгээрээ хөтөлбөр хэрэгжиж дууссаны дараа гарах үр дүнгээр хэмжих хэрэгтэй болно. Хязгаарлагдмал үр дүнгийн үед хөтөлбөрийн өмнө мэдээлэл цуглуулах шаардлагагүй болно. Энэ нь хөтөлбөрийн үнэлгээний дизайныг сонгоход нөлөөлдөг (L. Michele Issel, 2009).

Хөтөлбөрийн үнэлгээний зарим нь хувь хүний түвшин дэх үр дүнг үнэлэх зорилготой байдаг бол зарим нь эх олонлогийн түвшний нөлөөг тодорхойлох шинжтэй байдаг. Эх олонлогийн түвшинд хувь хүнд чиглэхээс илүү эх олонлогт чиглэнэ. Хөтөлбөрийн үнэлгээний судалгааг хийхийн тулд тухайн хөтөлбөрийн эрхэм зорилгыг судлан үздэг. Хөтөлбөрийн эрхэм зорилгыг судалснаар судлаач чухам юуг, яаж үнэлэх гэсэн анхны төсөөлөлтэй болдог.

Хөтөлбөрийн эрхэм зорилгыг судалсны дараа үнэлгээ хийх судалгааг төлөвлөх дараагийн алхам бол судалгааны асуулт дэвшүүлэх явдал юм.

Асуулт нь хөтөлбөрийн зорилго, логик загвар, үр нөлөөний онолтой уялдсан байна. Үнэлгээний асуулт нь үнэлгээний асуудлын тодотгол юм. Үнэлгээ хийх судалгааны асуулт нь үнэлгээний судалгааны арга зүйн гараа болдог.

Хөтөлбөрийн үнэлгээний асуулт дараах гурван шинжийг агуулсан байх шаардлагатай. Нэгдүгээрт, холбогдох мэдээ мэдээллийн олдоцыг харгалзан үзнэ. Хоёрдугаарт, хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг үнэлэх асуултыг ганц биш хэд хэдэн хариулт авах байдлаар боловсруулах хэрэгтэй. Гуравдугаарт, үнэлгээний асуулт зөв, тодорхой байх нь хөтөлбөр хэрэгжүүлэгчид өөрсдөд нь хэрэгтэй байгаа мэдээллийг олж авахад нь туслана. Мөн түүнчлэн асуултын хариулт нь оролцогчдод мэдээлэл өгөхөд чиглэсэн байна (Эрдэнэчимэг, Ч., 2015)

2.4. Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн талаар хийгдсэн судалгааны тойм

Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн чиглэлээр цөөн тооны судалгааны ажлууд хийгдсэн байна. Эдгээрээс хүний нөөцийн хөтөлбөрийн төлөвлөлт, хэрэгжилттэй шууд уялдаа бүхий зарим судалгааг тусгайлан судлан үзлээ.

2005 онд хийгдсэн “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох судалгаа”-гаар төрийн захиргааны төв болон нутгийн захиргааны байгууллагад ажиллаж буй төрийн албан хаагчдын мэргэшил, ур чадварыг дээшлүүлэхэд тулгарч байгаа хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлж, түүний хангалтын байдалд шинжилгээ хийн цаашид анхаарах асуудлыг тодорхойлон, боловсронгуй болгох санал, зөвлөмжийг гаргасан. Төрийн албан хаагчид ажил үүргээ гүйцэтгэхэд тэдний мэргэшлийн мэдлэг чадвар чухал бөгөөд мэргэшлийн мэдлэг чадварыг нь дээшлүүлэх зорилгоор сургалтын зорилтот хөтөлбөрүүдтэй байх шаардлагатай талаар онцлон дурдсан байна. Тухайлбал, төрийн албанд орох хүсэлтэй иргэдэд зориулсан, төрийн албанд анх орсон албан хаагчдад зориулсан, төрийн албанд ажиллаж байгаа буюу албан тушаалын ангилал тус бүрийн хэрэгцээнд тулгуурласан сургалтын хөтөлбөрүүдийг боловсруулан хэрэгжүүлэх шаардлагатай гэсэн дүгнэлтийг хийсэн байдаг (Удирдлагын академи, 2005).

2006 онд Удирдлагын академийн судалгааны багийн гүйцэтгэсэн “Төрийн албан хаагчийн үүдлэг, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн шинжилгээ” сэдэвт судалгаанд нийслэл, хөдөө орон нутгийн төрийн захиргааны 470 албан хаагчид хамрагдсан. Судалгаанд оролцогчдын 35.3 хувь нь төрийн албан хаагчдын цалин хангалтгүй байна гэж үзсэн боловч энэ нь нэн тэргүүний хэрэгцээ биш болох тухай дурдаад төрийн албан хаагчид дотоод, гадаадад сургалтад хамрагдах давуу тал, албан тушаал, зэрэг дэвийн горьдлого, танил тал, эрх мэдэлтэй болох хүслээр ажилд орохыг хүсэгчдийн тоо багагүй байгаа

нь цалин хөлс бол төрийн албанд татах зүйл биш юм байна гэсэн дүгнэлтийг хийжээ (Удирдлагын академи, 2005, хууд. 94). Төрийн албан хаагчдын мэдлэг, ур чадвар төрийн ажил үүргийг сайн гүйцэтгэхэд чиглэсэн, энэ талаарх өндөр түвшинд мэргэшсэн байх шаардлагыг хангахгүй байгаа нь ажилд хандах хандлага, шийдвэр гаргах үеийн үйл хөдлөл, харилцан ойлголцол дутмаг байдлаар илэрч байжээ (Удирдлагын академи, 2005, хууд. 96). Тэтгэлэгт болон үнэ төлбөргүй сургалтад бүгдээрээ хамрагдах сонирхолтой боловч ажлаа хэнээс ч илүү мэддэг байхын тулд ажлын байран дээр ажлын хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн сургалтууд чухал ач холбогдолтой талаар болон төрийн захиргааны албан хаагчийн үйл ажиллагаанд тухайн төрийн албан хаагчдын харилцаа, хандлага, мэдлэг чадварын түвшин нь мэргэшсэн байх шаардлагыг хангахгүй байна гэсэн үр дүн гарсан (Удирдлагын академи, 2005).

“Төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагчийн төлөвшил, өнөөгийн байдал, хандлага”-ын талаарх судалгааг 2009 онд гүйцэтгэсэн ба 2007 оны төрийн албаны тоо бүртгэлийн үр дүн болон төрийн албан хаагчийн бүрэлдэхүүн хөдөлгөөний тайланг ашиглахын зэрэгцээ хот, хөдөөгийн 468 төрийн албан хаагчдыг хамруулан судалгаа хийсэн байна. Уг судалгаанд төрийн албан хаагчдыг сургаж бэлтгэх тогтолцоог бүрдүүлэн зөвхөн дотоодод төдийгүй гадаадад сурган мэргэжил, мэдлэгийг нь дээшлүүлэх чиглэлээр тодорхой ахиц дэвшил гарсан хэдий ч төрийн албан хаагчдыг системтэй, бодлоготой бэлтгэх тогтолцоо алдагдсан, мэргэшсэн албан хаагч болгох сургалтын тогтолцоо оновчтой бус, зохион байгуулалт хангалтгүй, хэрэгцээнд нь тулгуурласан урт болон богино хугацааны системтэй сургалт дутмаг, сургалтын хамрах хүрээ хумигдмал байгаа зэргээр сургалт зохион байгуулахад анхаарах асуудлуудыг тодорхойлжээ (Удирдлагын академи, 2009).

Төрийн албан хаагчийг сургаж мэргэшүүлэхэд хоорондоо уялдаатай, шаталсан сургалтыг бий болгох, төрийн албан хаагчдын хэрэгцээ, сонирхол, боломж нөхцөлд аль болох нийцүүлэн сургалтын төрөл хэлбэрийг оновчтой сонгох буюу тэдний хэрэгцээ шаардлагад тулгуурлан сургалтын хөтөлбөр боловсруулах шаардлагатайг чухалчилсан байна.

2017 онд “Төрийн захиргааны байгууллага дахь гүйцэтгэлийн удирдлагын хэрэгжилт”-ийн талаар хийсэн судалгаанд яам, агентлаг, аймаг, сум, дүүргийн ЗДТГ зэрэг төрийн төв болон нутгийн захиргааны байгууллагууд, түүнд ажиллаж буй 847 албан хаагчид оролцсон. Төрийн албан хаагчийн мэдлэг чадварыг дээшлүүлэх зорилтыг ямар нэгэн шалгуур үзүүлэлтгүйгээр төлөвлөж байгаагийн зэрэгцээ жил бүр ижил агуулгатай зүйлийг давтан төлөвлөдөг, түүнчлэн төлөвлөсөн зорилт нь хэрэгжүүлэх ажилтайгаа уялдахгүй байна. Төрийн байгууллагаас албан хаагчдад гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах, гэрээ байгуулах, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх талаар ямар нэгэн сургалт, зөвлөгөө өгдөггүй гэсэн дүгнэлтийг судалгааны багийнхан гаргажээ. Уг судалгаанд төрийн албан хаагчид болон удирдах ажилтнуудад

зориулан гүйцэтгэлийн төлөвлөлт хийх, хяналт-шинжилгээ, хяналт-шалгалт, үнэлгээний ялгаа, ач холбогдлын талаарх ойлголт, гүйцэтгэлийн удирдлага болон үнэлгээ хийх арга зүйн чиглэлээр зорилтот сургалтуудыг зохион байгуулах, гүйцэтгэлийн үнэлгээг сургалтын хэрэгцээ, сургалт хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулахад үндэслэл болгон ашиглах, мэдлэг, ур чадвар дээшлүүлэх зорилттой нь уялдуулах, үнэлгээний мөрөөр хэрэгжүүлэх арга хэмжээний оновчтой хэлбэрийг сонгон хэрэглэх нь зүйтэй гэсэн санал зөвлөмжүүдийг гаргасан байна (Удирдлагын академи, 2017).

Удирдлагын академиас 2018 онд зохион байгуулсан “Төрийн албаны үнэт зүйлс: тулгамдаж буй асуудлууд” сэдэвт судалгаанд оролцогчид Монгол улсын төрийн албан хаагчид өөрийгөө хөгжүүлэх талаар ихээхэн анхаардаг ч сургалтад хамрагдах боломж тэр бүр олддоггүй, суусан сургалт нь өгөөж багатай байдаг гэсэн хариултыг өгчээ (Удирдлагын академи, 2018, хууд. 72). Төрийн албанд мэдлэг чадварыг эрхэмлэх (чадахуйн) зарчмыг баримталж байх хууль эрх зүйн зохицуулалтууд бий болсон хэдий ч амьдралд нэг мөр хэрэгжихгүй байгаа нь төрийн албанд өнөөдөр оршиж байгаа олон алдаа, гажуу үзэгдэлтэй холбоотой байгаа төдийгүй, төрийн албаны ажлын хэт их ачаалал, цаг наргүй ажил, цалин хөлс, нийгмийн баталгаа муу зэрэг олон дарамт шахалт төрийн албан хаагчдын заримынх нь хувьд боломж олдвол ажлаа солихсон гэж бодоход хүргэдэг байна (Удирдлагын академи, 2018, хууд. 86).

Улсын Их Хурлын Тамгын газраас 2014 онд төрийн албан хаагчийн баталгааг хангах чиглэлд үйлчилж буй хууль, эрх зүйн зохицуулалт, тэдгээрийн хэрэгжилтийн байдалд судалгаа хийсэн. Төрийн албан хаагчдын үндсэн цалин, нэмэгдэл, нэмэгдэл хөлс, шагнал урамшил, тэтгэвэрт гарах болон амь насаа алдахад нь олгох нэг удаагийн буцалтгүй тусламж, нэмэгдэл амралт, ажилласан жилийг нэмэгдүүлэн тооцох, ажилласан жилийг нь харгалзан олгох нэг удаагийн мөнгөн тусламж зэрэг нь салбарын хуулиудад харилцан адилгүй тусгагдсан, мөн зарим зохицуулалт давхцал зөрчилтэй байгаагаас үүдэн (хуулийг хэрэглэх тал дээр) харьяа байгууллагууд харилцан адилгүй журам гаргаж мөрддөгийг цэгцэлж, давхардлыг арилгах, шалгуур үзүүлэлт, тооцох арга үндэслэлийг нэг жишигт нийцүүлэн нэг мөр зохицуулах чиглэлд холбогдох байгууллагаас хууль санаачлагч талтай хамтран ажиллах байдал хангалтгүй байна гэж үзсэн. Төрийн албаны тухай хуулийн 2008 оны нэмэлт өөрчлөлтөөр “Төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах асуудлууд байгууллагын хэмжээнд хөтөлбөр болон хэрэгжинэ” гэсэн заалтын хүрээнд төрийн байгууллагууд хөтөлбөр батлан хэрэгжүүлж байгаа боловч тухайн хөтөлбөрийн хэрэгжилт, үнэлгээ нь олон нийтийн, аудитын, мэргэжлийн бусад байгууллагын хяналтаас гадуур оршиж байна гэсэн дүгнэлтийг хийжээ. Албан хаагчдынхаа нийгмийн асуудал, орон сууцны хангамжийг хариуцах нь төрийн хуулиар хүлээсэн үүрэг мөн ч гэсэн, нэрлэсэн

хөтөлбөрүүд хяналт султай хэрэгжвээс төсвийн хөрөнгөөр иргэдийн авах ёстой үйлчилгээ, хүртээмж багасч, төсвийн хэмнэлт бүхэлдээ үр дүнгийн гэрээний урамшуулал зэрэг халхавчийн дор төрийн албан хаагчдын нийгмийн асуудал, шагнал, урамшуулалд зарцуулагдаад дуусна гэсэн шүүмжлэл түгээмэл байна. Төрийн албаны тухай хуулиар зохицуулсан төрийн албан хаагчдын нийгмийн баталгааны талаарх зохицуулалт нь хэдийгээр тухайн салбар мэргэжлийн онцлог, хүндрэлтэй байдлыг харгалзан зарим төрлийн ялгаа байх боломжтой ч төрийн нэрийн өмнөөс үйл ажиллагаа явуулж байгаа төрийн албан хаагчдыг өөр хооронд нь “ялгаварлан үзсэн мэт” байдал үүсч болох талтай гэж УИХ-ын Тамгын газраас хийсэн “Төрийн албан хаагчийн баталгааг хангах чиглэлд үйлчилж буй хууль, эрх зүйн зохицуулалт, тэдгээрийн хэрэгжилт” судалгаанд онцлон дурдсан байна (УИХ-ын Тамгын газар, 2014).

Төрийн албаны зөвлөл нь төрийн байгууллагаас боловсруулан хэрэгжүүлж байгаа төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт тавьж, мэргэшил, арга зүйн туслалцаа үзүүлэх чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг бөгөөд Төрийн албаны зөвлөлөөс төрийн байгууллагуудад хэрэгжиж байгаа төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөртэй танилцан, дүн шинжилгээ хийж, хэрэгжилт, боловсронгуй болгох талаар холбогдох зөвлөмжийг өгч байснаас өөр зүйл алга байна.

Төрийн захиргааны байгууллага, төрийн албан хаагчдын талаар хэд хэдэн чиглэлээр тодорхой судалгааны ажил хийгдсэн байгаа боловч төрийн захиргааны байгууллагад боловсруулан хэрэгжүүлж байгаа хүний нөөцийн хөтөлбөр, түүний хэрэгжилтийн талаар тухайлан хийсэн дорвитой судалгаа, шинжилгээний ажил, эх сурвалж бараг байхгүй байгаа нь судлагдсан байдлын тоймыг хийх явцад ажиглагдсан болно. Энэ нь Төрийн албаны тухай хуулинд заасны дагуу төрийн байгууллагууд төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлнэ гэсэн үүргээ хэрхэн хэрэгжүүлж байгааг тодорхойлоход төвөгтэй байдлыг үүсгэж байна.

Дээрх байдалтай уялдуулан төрийн захиргааны байгууллагуудын албан хаагчдад зориулсан сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөр нь өнөөгийн хэрэгцээ, шаардлагыг хангаж байгаа эсэх, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлж дүгнэдэг эсэх, хэрэгжилт нь үр нөлөөтэй байгаа эсэхийг судлан үзэх хэрэгцээ урган гарч байна.

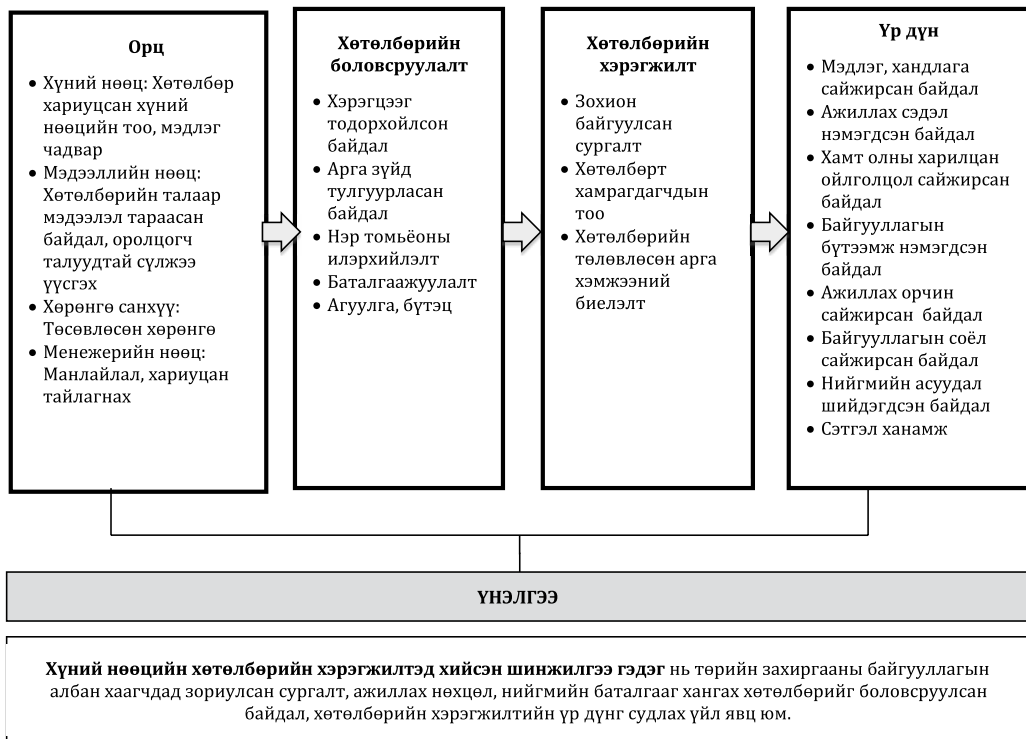
2.5. Судалгааны үзэл баримтлал

Зорилтот хүн амд шаардлагатай үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг боловсруулах, үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн үр дүн, үр нөлөөг үнэлэхэд ашиглагддаг судлаач Росси, Фриймэн, Липси (1999) нарын *хөтөлбөрийн онол*, Карол Вэйс, Жозеп Вооли нарын хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд оруулсан

хөрөнгө оруулалт, үйл ажиллагаа, өөрчлөлтийн үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлдог *логик загвар*, Данейл Стаффлбийм боловсруулсан хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх тухай шийдвэр гаргах, үзэл баримтлалын хүрээг боловсруулах, хөтөлбөрийг төлөвлөх, хөтөлбөрийн үнэлгээг хийхэд ашиглагдах *CIPP загварт* (CIPP-Context, Input, Process and Product буюу агуулга, орц, үйл явц, бүтээгдэхүүн) үндэслэн судалгааны үзэл баримтлалын хүрээг дараах байдлаар боловсруулсан болно.

Орц, хөтөлбөрийн боловсруулалт, хөтөлбөрийн хэрэгжилт, үр дүн гэсэн үзүүлэлтээр төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн шинжилгээг хийнэ. Орц гэдэгт хөтөлбөрийг боловсруулахад шаардлагатай хүчин зүйл болох хүний, мэдээллийн, хөрөнгө санхүү, менежерийн нөөц багтаж байна. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн боловсруулалтыг хэрэгцээг тодорхойлсон байдал, ашигласан арга зүй, бүтэц, агуулгын хүрээнд судлан үзсэн. Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг зохион байгуулсан сургалтын тоо, хөтөлбөрт хамрагдагчдын тоо, төлөвлөсөн арга хэмжээний биелэлтээр судласан бол хөтөлбөрийн үр дүнг төрийн албан хаагчдын мэдлэг, хандлага сайжирсан, ажиллах сэдэл нэмэгдсэн байдал, ажиллах орчин сайжирсан байдал зэрэг шалгуур үзүүлэлтийн хүрээнд судлан үзлээ.

Зураг 2. Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ



2.6. Судалгааны таамаглал

1. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд удирдлагын болон ажилтны үүрэг оролцоо, хөтөлбөрийн хэрэгцээг тодорхойлсон байдал хүчтэй нөлөөлдөг.
2. Төрийн захиргааны байгууллагуудын хувьд хүний нөөцийн хөтөлбөрийн боловсруулалт хангалтгүй, хөтөлбөрийн агуулгын уялдаагүй байдал нь хөтөлбөрийн хэрэгжилт хангалтгүй байх шалтгаан болж байна.
3. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүн хангалтгүй байна.

3. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

3.1. Судалгааны өгөгдлийн эх сурвалж

Судалгаанд анхдагч болон хоёрдогч өгөгдлийн эх сурвалжийг ашигласан. Гол мэдээлэгч буюу яам, агентлагийн нэгжийн дарга нар, удирдах албан тушаалтнууд, хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдтэй хийсэн ярилцлага нь судалгааны анхдагч өгөгдлийн эх сурвалж болж ашиглагдсан. Төрийн захиргааны байгууллагад хэрэгжиж буй хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хүрээнд албан хаагчдын сургалт, хөгжлийн болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг хамруулан тэдгээрийн боловсруулалт, хэрэгжилт, үр дүнг судлах зорилгоор сонгосон яам, агентлагийн төрийн захиргааны албан хаагчдын дунд асуулгын судалгааг зохион байгуулсан. Хоёрдогч эх сурвалжид судалж байгаа сэдэвт хамаарах эрдэм шинжилгээний бүтээл, төрийн бодлого, хөтөлбөр, хууль, эрх зүйн баримт бичиг, хүний нөөцийн хөтөлбөр зэрэг багтаж байна.

3.2. Өгөгдөл цуглуулах арга

Судалгааны зорилго, зорилтыг ханган таамаглалыг шалгахтай уялдуулан төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрт агуулгын шинжилгээ хийсэн. Сонгосон яам, агентлагийн нэгжийн дарга, төрийн захиргааны албан хаагчидтай ярилцаж санал асуулгын хуудсыг бөглүүлэх замаар мэдээлэл цуглуулсан. Санал асуулгын аргаар цуглуулсан тоон мэдээллийн үр дүнг нягтлах, төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулах үйл явц, ашиглагдах арга зүй, хөтөлбөрийг боловсруулахад тулгамдаж буй асуудлуудыг тодруулах зорилгоор яам, агентлагийн нэгжийн дарга, хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдтэй ганцаарчилсан ярилцлагыг удирдамжийн дагуу зохион байгуулав.

Төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах асуудалд хамаарах Монгол Улсын хууль, тогтоомж, журам, бодлогын бичиг баримтад тулгуурлан бичиг баримтын шинжилгээ хийснээс гадна байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрт шинжилгээ хийсэн болно. Энэхүү судалгаанд өгөгдөл, мэдээлэл цуглуулах дараах аргыг ашигласан.

Хүснэгт 2. Судалгааны арга зүй

Арга	Судалгаанд оролцогч	Цуглуулах өгөгдөл, мэдээлэл
Асуулгын судалгаа	Сонгосон яам, агентлагийн нэгжийн дарга, төрийн захиргааны албан хаагчид	Байгууллагад хэрэгжиж буй сургалт, хөгжлийн болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрүүдийн боловсруулалт, хэрэгжилт, үр дүнгийн талаарх мэдээлэл
Ганцаарчилсан ярилцлага	Яам, агентлагийн нэгжийн дарга нар, удирдах албан тушаалтнууд, хүний нөөцийн мэргэжилтнүүд	Хөтөлбөр боловсруулж буй арга зүй, аргачлалын талаарх мэдээлэл, хөтөлбөрийн хэрэгжилт болон тулгарч буй бэрхшээлийн талаар мэдээлэл, хэрэгжиж дууссан хөтөлбөрийн үр дүнгийн талаарх мэдээлэл
Баримт бичгийн шинжилгээ	Төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах асуудалд хамаарах Монгол Улсын хууль, тогтоомж, журам, бодлогын бичиг баримтад тулгуурлан эрх зүйн орчны шинжилгээ хийх. Судалгаанд хамрагдаж буй байгууллагуудад боловсруулан хэрэгжүүлсэн хөтөлбөрүүд, тэдгээрийн үр дүнг илтгэх баримт бичгүүд, одоо мөрдөгдөж буй хөтөлбөрүүдэд шинжилгээ хийх. Төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчдын сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны асуудалд холбогдох дотоод баримт бичиг, материалыг судлах.	

3.3. Өгөгдлийн шинжилгээний арга

Төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчдад зориулсан сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг судлахдаа дараах аргуудыг хэрэглэсэн болно.

Санал асуулгаар цуглуулсан тоон өгөгдлийг нийгмийн судалгааны мэдээлэлд статистик шинжилгээ хийх багц програм болох SPSS 21.0 программын тусламжтайгаар боловсруулсан. Тоон өгөгдөлд нэг хувьсагчийн тархалт, хоёр хувьсагчийн хамаарлын шинжилгээ хийсэн.

Хөтөлбөрийн хэрэгжилт дэх оролцогч талуудыг тодорхойлсон байдал; нөхцөл байдлын шинжилгээ хийсэн байдал; зорилго, зорилтыг тодорхойлсон байдал; үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт тодорхойлсон байдал; хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг тодорхойлсон байдал; хөтөлбөрийн үнэлгээг хэрхэн хийхийг тодорхойлсон байдал; хөтөлбөрийн хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай үйл ажиллагааны санхүүжилтын эх үүсвэрийг тодорхойлсон байдал гэсэн үндсэн шалгуур үзүүлэлтийн хүрээнд төрийн захиргааны байгууллагын сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн агуулгад шинжилгээ хийж, үнэлгээ өгсөн.

Төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөртэй холбогдох Монгол улсын хууль, тогтоомж, журам зэрэгт баримт бичгийн шинжилгээ хийсэн болно.



3.4. Судалгааны түүвэр бүрдүүлэлт

Судалгааны ажлын үндсэн объектоор төрийн захиргааны байгууллагыг сонгон авч байгаа бөгөөд Яамны эрх зүйн байдлын тухай хуулийн 3.1-д яам нь Засгийн газрын үйл ажиллагааны зохих хүрээ, тодорхой чиг үүргийг дагнан эрхэлсэн төрийн захиргааны төв байгууллага мөн хэмээн заасан, Засгийн газрын агентлагийн эрх зүйн байдлын тухай хуулийн 3 дугаар зүйлийн 3.1-д агентлаг нь Засгийн газрын үйл ажиллагааны зохих салбар, хүрээний бодлогыг улсын хэмжээнд хэрэгжүүлэх чиг үүрэг бүхий төрийн захиргааны байгууллага мөн хэмээн заасны дагуу уг судалгааны ажлаараа яам, Засгийн газрын хэрэгжүүлэгч болон тохируулагч агентлагийг хамруулан судалгааг хийсэн.

Монгол Улсын Засгийн газрын тухай хуулийн 18 дугаар зүйлд 3-т зааснаар Засгийн газрын бүтцэд ерөнхий чиг үүргийн 6 яам, чиглэлийн 7 яам ажиллахаар, УИХ-ын 2016 оны 07 дугаар сарын 21-ний өдрийн 12 тоот тогтоолоор батлагдсан “Төрийн захиргааны байгууллагын тогтолцоо, бүтцийн ерөнхий бүдүүвч”-д Засгийн газрын тохируулагч агентлаг 10, хэрэгжүүлэгч агентлаг 22 байхаар тогтоосон юм. Судалгаанд 9 яам, 14 агентлагийг сонгон авсан.

4. ӨГӨГДЛИЙН БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭ

Судалгаанд шаардлагатай өгөгдөл, мэдээллийг цуглуулахдаа (1) баримт бичгийн, (2) асуулгын, (3) ярилцлагын аргыг ашиглав.

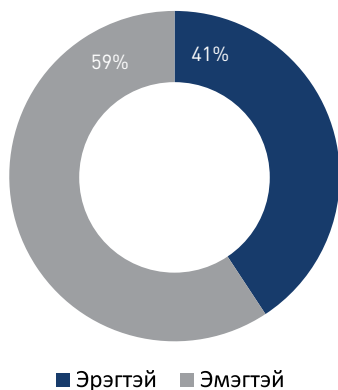
Нэг. Баримт бичгийн судалгаа

Баримт бичгийн судалгаанд нийт 9 яам, 14 агентлагийн 37 баримт бичигт контент шинжилгээ хийсэн бөгөөд байгууллага бүрийн онцлогоос хамаарч хүний нөөцийн хөтөлбөрүүд нь нэршил, агуулгаараа хоорондоо ялгаатай байсан.

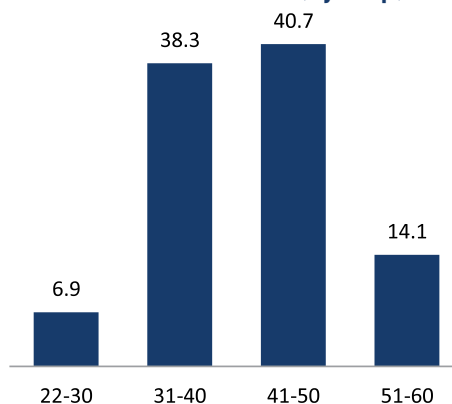
Хоёр. Асуулгын судалгаа

Асуулгын судалгаанд яам, агентлагийн газар, хэлтсийн дарга, хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэн, ажилтнууд зэрэг 248 албан хаагчдыг оролцуулсан нь төрийн захиргааны байгууллагад хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж батлуулах, хэрэгжилтийг нь зохион байгуулах, хэрэгжилтийн үр шимийг хүртэгчид зэрэг оролцогч талуудын төлөөллийг бүрэн хамруулсан гэж үзэж болохоор байна.

Зураг 3. Судалгаанд оролцогчдын хүйсийн харьцаа

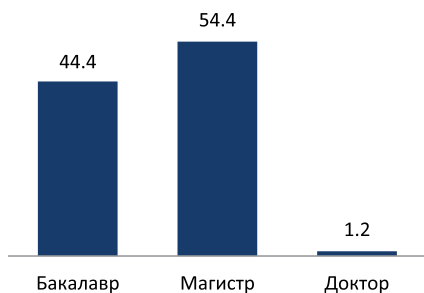


Зураг 4. Судалгаанд оролцогчдын насны ангилал (хувиар)

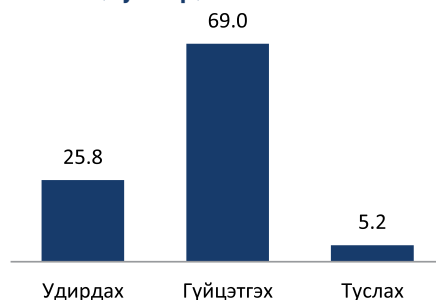


Судалгаанд оролцсон төрийн албан хаагчдын 59 хувь нь эмэгтэй, 41 хувь нь эрэгтэй байгаа нь нэг талаас хүйсийн хувьд тэнцвэртэй байдлыг хангасан болохыг, нөгөө талаас хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн байдалд хүйсээс хамааран ялгаатай үнэлгээ өгч байгаа эсэхийг судлах боломжийг олгож байна. Судалгаанд оролцогчдыг насны ангиллаар судлан үзэхэд 6.9 хувь нь 22-30 нас, 38.3 хувь нь 31-40 нас, 40.7 хувь нь 41-50 нас, 14.1 хувь нь 51-60 хүртэлх насны албан хаагчид байв.

Зураг 5. Судалгаанд оролцогчдын боловсролын зэрэг (хувиар)



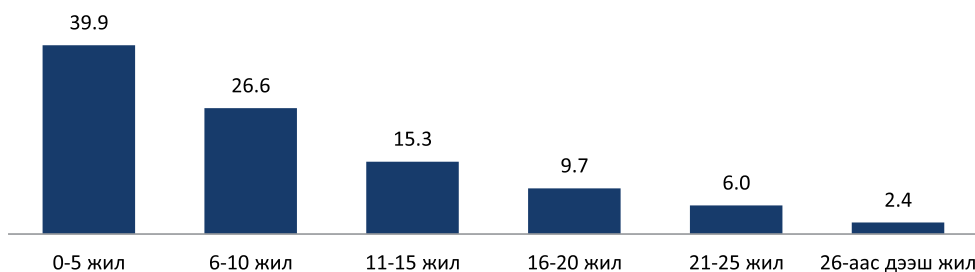
Зураг 6. Судалгаанд оролцогчдын албан тушаалын төрөл (хувиар)



Байгууллагын албан хаагчдын боловсролын түвшин нэмэгдэх тутам ажил, мэргэжлийн чиглэлийн харилцаанд оролцох оролцоо сайжирч, идэвх чармайлт нэмэгдэж энэ ч утгаараа өөрийн ажилладаг байгууллагад хэрэгжиж буй хүний нөөцийн хөтөлбөрийн талаар бодитой үнэлэлт, дүгнэлт өгөх чадвар сайжирдаг. Судалгаанд оролцсон албан хаагчдыг боловсролын зэргээр нь судлан үзэхэд тэдний 44.4 хувь нь бакалавр, 54.4 хувь нь магистр, 1.2 хувь нь докторын зэрэгтэй байна.

Судалгаанд оролцогчдын 25.8 хувь нь удирдах, 69 хувь нь гүйцэтгэх, 5.2 хувь нь туслах албан тушаалын төрөлд хамаарах албан тушаалд ажилладаг албан хаагчид байв.

Зураг 7. Судалгаанд оролцогчдын тухайн байгууллагад ажилласан хугацаа (хувиар)



Судалгаанд оролцсон албан хаагчдын тухайн байгууллагад ажилласан нийт хугацааг судлан үзвэл 39.9 хувь нь 5 хүртэл жил, 26.6 хувь нь 6-10 жил, 15.3 хувь нь 11-15 жил, 9.7 хувь нь 16-20 жил, 6 хувь нь 21-25 жил, 2.4 хувь нь 26-гаас дээш жил ажилласан албан хаагчид байна. Судалгаанд оролцсон арван албан хаагч тутмын зургаа нь тухайн байгууллагадаа 10 хүртэл жилийн хугацаагаар ажилласан байгаа бол 20-иос дээш жил ажилласан албан хаагчдын эзлэх хувийн жин хамгийн бага байлаа (8.4 хувь).

Гурав. Ярилцлагын судалгаа

Ярилцлагын судалгаанд нийт 15 албан хаагчийг хамруулсан бөгөөд эдгээрээс Төрийн захиргааны удирдлагын газрын дарга 2, хүний нөөцийн асуудал эрхэлсэн ажилтан 6, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний асуудал хариуцсан ажилтан 3, бусад төрийн албан хаагч 4 хүнтэй ярилцлага хийж, дүнг нэгтгэсэн.

Судалгааны мэдээллүүдийг нэгтгэж, дараах 3 хэсэгт хуваан боловсруулалт, шинжилгээ хийж, дүгнэлт гаргав. Үүнд:

1. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн боловсруулалт
2. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилт, нөлөөлөх хүчин зүйл
3. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн үр дүн

4.1. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн боловсруулалт

Хөтөлбөрийн нэршил

Төрийн захиргааны байгууллагууд Төрийн албаны тухай хуулийн дагуу ямар нэг байдлаар хүний нөөцийн хөтөлбөрүүдийг боловсруулан хэрэгжүүлж байна. Судалгааны баг нь сонгон авч судалсан 23 байгууллагын сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны 37 хөтөлбөрт шинжилгээ хийлээ. Тухайн байгууллага хөтөлбөрөө хэрхэн нэрлэж байгааг нь авч үзвэл дараах 2-3 ялгаатай байдлаар томъёолжээ (Хавсралтаас дэлгэрүүлж үзнэ үү).

- *Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр.* Төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хамгийн түгээмэл нэршил нь “Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр”. Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын 50 хувь нь энэхүү хөтөлбөртөө албан хаагчдынхаа сургалтын асуудлыг болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны асуудлыг хамтад нь тусгасан байна. Харин төрийн захиргааны 3 байгууллага нь зөвхөн сургалтын асуудлыг тусгасан байна.
- *Албан хаагчдын (ажилтнуудын) сургалтын хөтөлбөр.* Ийм хөтөлбөртэй байгууллагууд нь энэхүү хөтөлбөртөө зөвхөн сургалтын асуудлыг тусгаад, харин ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны асуудлыг тусад нь хөтөлбөр болгож батлуулсан, эсхүл байгууллагын дотоод журмаар зохицуулж өгсөн байна.
- *Хүний нөөцийн бодлого.* Хүний нөөцийн хөтөлбөрөө ингэж нэрлэсэн төрийн захиргааны байгууллагуудын тухайд байгууллагын хүний нөөцийн удирдлагад хамаарах хэд хэдэн асуудлуудыг, тэр дундаа сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах асуудлыг энэхүү баримт бичигтээ багтаасан байна.



- *Хүний нөөцийн стратеги.* Судалгаанд хамрагдсан цөөн тооны байгууллага хүний нөөцийн асуудалд хамаарах баримт бичгээ “хүний нөөцийн хөгжлийн стратеги” гэж нэрлэсэн байгаа бөгөөд ихэнх нь хүний нөөцийн удирдлагын хэд хэдэн чиглэлийн асуудлыг, тэр дотроо сургалтын болон нийгмийн баталгааг хангах талаар нэгтгэн оруулсан байна.
- *Хүний нөөцийн дүрэм, Хүний нөөцийн ерөнхий журам.* Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудаас 2 нь “Хүний нөөцийн дүрэм”, “Хүний нөөцийн ерөнхий журам” гэсэн баримт бичигтэй байсан.
- *Албан хаагчдын ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр.* Төрийн захиргааны байгууллагууд албан хаагчдынхаа ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах асуудлыг ихэнхдээ тусдаа хөтөлбөр боловсруулж зохицуулж байна. Гэхдээ зарим байгууллагын тухайд өмнө нь дурьдсанчлан “Хүний нөөцийн бодлого”, “Хүний нөөцийн хөгжлийн стратеги” зэрэг баримт бичгүүдэд нийгмийн баталгааны асуудлыг багтаасан байна. Түүнчлэн эдгээрээс гадна ихэнх төрийн захиргааны байгууллагууд хөдөлмөрийн дотоод журамдаа энэ асуудлыг оруулжээ.

Хөтөлбөрийн нэршил болон зохицуулж буй асуудлын тухайд нэгдсэн ойлголт, зохицуулалт хийгдээгүй, нэг байгууллага нь нөгөө байгууллагынхаа хөтөлбөрийг тодорхой хэмжээнд хуулбарласан байдал нилээдгүй ажиглагдлаа.

Хүний нөөцийн бодлого, хөтөлбөрт хамаарах нэр томъёо, агуулга, ойлголтыг тодорхой журамлаагүйгээс “хүний нөөцийн бодлого”, “хүний нөөцийн стратеги”, “хүний нөөцийн хөтөлбөр” гэсэн томъёоллын ялгаа огт харагдахгүй, агуулгыг байгууллага бүр өөр өөрөөр тодорхойлж, ялгаатай асуудлыг хамааруулж үзсэн байна.

Хөтөлбөрийг баталгаажуулсан субъект

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг баталгаажуулсан албан тушаалтнаар нь авч үзвэл:

- Яам: Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яамны тухайд сайдын тушаалаар, бусад яамдын тухайд Төрийн нарийн бичгийн даргын тушаалаар хөтөлбөрийг баталгаажуулсан байна.
- Агентлаг: Агентлагуудын тухайд бүгд ерөнхий газрын даргын (агентлагийн даргын) тушаалаар хөтөлбөрийг баталгаажуулсан байна.

Хөтөлбөрийг боловсруулах үйл явц

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулах арга зүйн тухайд үндсэндээ ихэнх байгууллага тогтсон арга зүй, аргачлал ашиглаж мэдэхгүй гэсэн хариулт өгсөн. Тухайн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулахдаа өмнөх боловсруулсан загварыг ашиглан доторх мэдээллийг өөрчлөх байдлаар ихэнх нь хандаж байна. Төрийн захиргааны төв байгууллага буюу яаманд олон

жил ажилласан, тэр дундаа хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтнээр олон жил ажилласан албан хаагчтай хийсэн ярилцлагын хэсгээс авч үзвэл:

“Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг боловсруулахтай холбоотой тодорхой загварчилсан баримт бичиг байдаггүй. Мэргэжилтнүүд бид нар хөтөлбөрийг хэрхэн боловсруулах, ямар агуулгатай бичихээ интернет орчноос мэдээлэл авч боловсруулдаг. Авсан мэдээллийн хүрээнд хөтөлбөр гэж иймэрхүү зүйл байдаг, ингэж боловсруулъя гэсэн төсөөлөлтэй болдог. Албан хаагчдад зориулсан сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулахын өмнө хэрэгцээг тодорхойлдог. Албан хаагчдын ажил мэргэжлийн жагсаалт, ажилласан жил, мэргэжлийн зэрэг гэх мэт тодорхой шалгуураар ангилсан ангилал ашиглахаас гадна санал асуулгын хуудас ашиглан хэрэгцээг тодорхойлдог. Энэ хэрэгцээг тодорхойлсон судалгааг жил бүр авдаг. Тэгээд үр дүнг нь харж байгаад хөтөлбөрийн ерөнхий загварт оруулаад сургалт хөгжлийн хөтөлбөрөө боловсруулдаг.”

Агентлагийн хүний нөөцийн асуудал хариуцсан
мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагаас

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг “хэлбэр”-ийн хувьд дуурайлган боловсруулж байгаа боловч, агуулгын хувьд яг тодорхой арга зүй, аргачлал ашигладаггүй, энэ талын мэдлэг мэдээлэл багатай байна. Ийм учраас сургалтын хэрэгцээ оновчтой тодорхойлогдож чаддаггүй, хэрэгцээнд тулгуурлан сургалт тус бүрээр сургалтын хөтөлбөрийг оновчтой боловсруулдаггүй, сургалтын аргаа зөв сонгон ашигладаггүй, үр дүнг хэрхэн үнэлэх арга зүй дутмаг байгаа нь харагдаж байна.

Ярилцлагад хамрагдсан зарим албан хаагчдын тухайд “даргатай ярьж байгаад өмнөх загвар дээрх мэдээллийг бага зэрэг өөрчлөөд батлуулдаг”, “ижил төстэй өөр байгууллагын хийсэн хөтөлбөрийг харж байгаад боловсруулж, удирдах ажилтнаас санал аваад боловсруулдаг”, “нарийн арга зүй гээд байх юм байхгүй дээ, хүмүүсээс асууж байгаад нэг юм хийгээд батлуулчихдаг” гэсэн хариултауд ч нилээд байсан.

Хөтөлбөрийг хариуцан боловсруулдаг ажилтны тухайд төрийн захиргааны төв байгууллагуудад (яам, агентлаг) хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэн нэгтгэн боловсруулж батлуулдаг. Гэхдээ цөөн хэдэн тохиолдолд буюу хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэнгүй (цөөн орон тоотой, жижиг байгууллага) үед тухайн байгууллагад олон жил ажилласан аль нэг албан хаагчаар, эсхүл хүний нөөцийн мэргэжилтэнтэй боловч даргын зүгээс олон жилийн туршлагатай өөр ажилтанд үүрэг даалгавар болгож хөтөлбөрийг боловсруулсан тохиолдол ч байна. Хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэнгүй ихэнх байгууллагууд дотоод асуудал хариуцсан эсвэл хууль тогтоомжийн асуудал хариуцсан болон бусад ажилтнууд хөтөлбөрийг боловсруулж, удирдах ажилтан хянан баталгаажуулж байна.

Дээрх мэдээлэл, дүгнэлтүүдэд үндэслэн авч үзвэл төрийн захиргааны байгууллагын хэмжээнд хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулах нэгдсэн арга зүй, аргачлал боловсруулан мөрдүүлэх, энэ чиглэлийн сургалт зохион байгуулах хэрэгцээтэй байгаа нь харагдаж байна.

Хөтөлбөрийн агуулга

Төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн агуулга нь ямар асуудлыг хамарч байгаагаар нь авч үзвэл нийтлэг зүйлс ч байна, бас байгууллагын онцлогоос, эсхүл баримт бичгийн нэршилээс хамаарч ялгаатай зүйлс ч байна.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрүүд нь нийтлэг дараах асуудлыг хамарч байна. Үүнд:

1. Нийтлэг үндэслэл, эрх зүйн үндэс
2. Хөтөлбөрийн хэрэгцээ, шаардлага
3. Зорилго, зорилт
4. Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны зарчим
5. Хөтөлбөрийн хэрэгжих хугацаа
6. Удирдлага, зохион байгуулалт
7. Хүрэх үр дүн
8. Хүний нөөцийн өнөөгийн байдал, эрэлт хэрэгцээ
9. Хөтөлбөрийн шалгуур үзүүлэлт
10. Хөтөлбөрийн санхүүжилт

Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрт хийсэн контент шинжилгээ, албан хаагчидтай хийсэн ярилцлагын мэдээллүүдэд тулгуурлан хөтөлбөрийн хамрах хүрээг тус бүрд нь товч авч үзье.

1. Нийтлэг үндэслэл, эрх зүйн үндэс

Энэ хэсэгт хөтөлбөр боловсруулах шаардлагатай болсон талаар, түүнчлэн Төрийн албаны тухай хууль болон салбарын бусад хууль, журмууд, мөн Засгийн газрын 1999 оны 96 тогтоолоор батлагдсан “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр”-ийг үндэслэл болгон боловсруулсан тухай дурьдаж өгсөн байна.

2. Хөтөлбөрийн хэрэгцээ, шаардлага

Ихэнх тохиолдолд “нийтлэг үндэслэл” хэсэгт хөтөлбөрийн хэрэгцээ, шаардлагын тухай дурьдаж өгсөн байгаа боловч цөөн тооны байгууллагын хувьд “хөтөлбөрийн хэрэгцээ, шаардлага” хэсгийг тусад нь тодорхойлж өгчээ. Хөтөлбөрийн хэрэгцээг үндсэндээ бүх байгууллага яг адил байдлаар, зарим нь хоорондоо үг үсгийн зөрүүгүй адилхан томъёолсон байна. Хэрэгцээг “төрийн албанд өөрчлөлт, шинэчлэлт хурдацтай хийгдэж байна”, “хэрэглэгчдийн хэрэгцээ, шаардлага өсөн нэмэгдэж байна”, “иймээс хүний нөөцөө тасралтгүй хөгжүүлэх шаардлагатай байна” гэсэн ерөнхий байдлаар тодорхойлжээ. Төрийн байгууллагууд өөрийн болон салбарынхаа тулгамдсан асуудалдаа үндэслэн хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлохгүй байна.

3. Зорилго, зорилт

Хөтөлбөрийн зорилго, зорилтыг ерөнхийдөө ойролцоо, адилхан байдлаар томъёолсон байна. Дэвшүүлж буй зорилгууд нь “Төрийн албаны тухай хууль болон салбарын бусад хууль тогтоомжийг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх шаардлагад нийцүүлэн албан хаагчдынхаа мэдлэг чадварыг дээшлүүлэх”, “байгууллагын, салбарын стратегийн зорилтуудаа хэрэгжүүлэх шаардлагад нийцүүлэн албан хаагчдаа сургаж хөгжүүлэх”, “байгууллагын хүний нөөцийн удирдлагын үйл ажиллагааг зохицуулах механизм, үйл ажиллагааны удирдамж, чиглэл болгох” гэсэн 3 янзаар тодорхойлогдсон байна.

Байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн зорилго нь нилээд ерөнхий, зарим тохиолдолд хэд хэдэн өөр байгууллагын хөтөлбөрийн зорилго нь үг үсгийн ямар ч зөрүүгүй ижил байгаа нь “нэг байгууллагын загвар дээр багахан засвар оруулаад боловсруулчихдаг” гэдгийг давхар нотлож байна. (ярилцлага хийж байх үед хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулах арга зүй, аргачлалын талаар мэдэхгүй, бэлэн хийсэн загвараас санаа авч боловсруулдаг гэдгийг маш олон хүн хэлж байсан).

Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг богино хугацаагаар тодорхойлж байгаа нөхцөлд тухайн байгууллагын ажилтнуудын мэдлэг чадвар, нийгмийн баталгааг ямар түвшинд хүргэх талаар тодорхой зорилго тавьж болох үндэстэй юм. Гэвч ингэж тодорхойлсон байгууллага байсангүй.

4. Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны зарчим

Ихэнх байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрт хэрэгжүүлэх зарчим тусгагдаагүй ч цөөн байгууллагын баримт бичигт үүнийг тодорхойлж өгчээ. Үйл ажиллаганы зарчмыг тодорхойлохдоо гол төлөв Төрийн албаны тухай хуульд заасан ерөнхий зарчмуудыг дурьдсан байгаа бол зөвхөн 2 байгууллагын хувьд тухайн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд шууд хамаарах дараах зарчмуудыг тодорхойлсон байна. Үүнд: “албан хаагч нэг бүрийг хамруулах”, “ил тод, нээлттэй хэрэгжүүлэх”, “бодитой байх”, “шударга байх”. Харин ярилцлагын мэдээллээс үзэхэд хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхдээ эдгээр зарчмаа үнэхээр баримталж байгаа эсэх нь эргэлзээтэй байгаа юм. Тухайлбал нэгэн агентлагийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх зарчимд “албан хаагч нэг бүрийг хамруулах”, “ил тод, нээлттэй хэрэгжүүлэх” гэж зааж өгсөн боловч байгууллагаас ямар төрлийн дэмжлэг авч болох, хөтөлбөрт тусгагдсан тусламж, дэмжлэгт ямар тохиолдолд хэрхэн хамрагдаж болох талаарх мэдээлэл ажилтнуудад ил байдаггүй, хэрвээ ил болговол хүн бүр дэмжлэг, тусламж хүснэ, түүнийг нь олгох санхүүгийн боломжгүй гэдгийг хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэн хэлж байлаа.

5. Хөтөлбөрийн хэрэгжих хугацаа

Төрийн байгууллагад хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх хугацааг тодорхой тогтоосон журам, зохицуулалт байхгүй бөгөөд хамгийн богино хугацаатай

хөтөлбөр нь 2 жил, хамгийн урт хугацаанд хэрэгжиж буй хөтөлбөр нь 10 жилийн хугацаатай байна. Нийтлэг байдлаар авч үзвэл ихэнх төрийн захиргааны байгууллагууд хүний нөөцийн хөтөлбөрөө 3-4 жилийн хугацаанд хэрэгжүүлэхээр боловсруулж, баталгаажуулжээ. Хугацааг тогтооходоо ихэвчлэн сонгуулийн мөчлөгтэй уялдуулах явдал түгээмэл харагдаж байна.

6. Удирдлага, зохион байгуулалт

Ихэнх төрийн захиргааны байгууллагууд хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрхэн хэрэгжүүлэх, хэн ямар үүрэгтэй оролцох талаар “Хөтөлбөрийн удирдлага, зохион байгуулалт” гэсэн хэсгийг оруулж өгсөн байна. Гэхдээ энэ хэсэгт зарим байгууллагууд хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх зохион байгуулалтын асуудалд ямар ч хамааралгүй зүйлс оруулсан тохиолдол ч байна. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны удирдлага, зохион байгуулалтыг тодорхойлоходоо зарим яамдын тухайд 7-9 хүний бүрэлдэхүүнтэй “Хөтөлбөрийг удирдах зөвлөл” байгуулж, дарга, зохицуулагч, нарийн бичгийн дарга, гишүүдтэй байхаар зааж өгсөн байна. Түүнчлэн эдгээр дарга, гишүүд хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд ямар үүрэгтэй оролцох талаар тодорхой зааж өгсөн нь сайшаалтай.

Хэдийгээр удирдах зөвлөлтэй байх, тухайн зөвлөл нь ямар үүрэгтэй байх талаар хөтөлбөрт тусгайлан зааж өгсөн боловч уг үүргийнхээ дагуу ажиллаж чадаж байгаа эсэх дээр анхаарах асуудлууд байна. Ялангуяа ярилцлагаар цуглуулсан мэдээллүүдэд үндэслэн дээрх зөвлөл хангалтгүй ажилладаг гэж дүгнэж болохоор байна.

“Манай байгууллагад хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг удирдах зөвлөл байдаг боловч хэлбэр төдий, цаасан дээр л байдаг. Тайлан гаргах үед би тайлангийн төсөл бэлдээд зөвлөлийн гишүүдэд танилцуулж, санал аваад л болчихдог. Хэрэгжилтийн явцад хяналт тавих, дэмжлэг үзүүлэх ямар нэг оролцоо бараг байхгүй дээ, өөрсдөө их ажилтай байдаг болохоор юун энэ хөтөлбөртэй манатай л байдаг байх”

Яамны хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагаас ...

Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг удирдлага, зохион байгуулалтаар хангах чиг үүрэг бүхий “зөвлөл” байхгүй (байгуулах тухай хөтөлбөрийн баримт бичигтээ оруулаагүй) төрийн захиргааны байгууллагуудын тухайд Төрийн захиргааны удирдлагын газрын дарга, Тамгын газрын дарга, Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний газрын дарга зэрэг удирдах ажилтнуудад хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг хариуцуулсан байна.

Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг зохион байгуулах, явцад нь хяналт тавих, үр дүнг тайлагнах, удирдлагаар хангах асуудлыг хөтөлбөрт нарийвчлан зааж өгч байгаа нь чухал ач холбогдолтой хэдий ч нөгөө талаас эдгээр чиг үүргийг тухайн хариуцуулж буй ажилтны Албан тушаалын тодорхойлолт болон гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусгаж өгөх шаардлагатай.

7. Хүрэх үр дүн

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлснээр хүрэх үр дүнг нилээд ерөнхий байдлаар тодорхойлжээ. Тухайлбал, “албан хаагчдын мэдлэг, ур чадвар дээшилнэ”, “хүний нөөцийн менежментийн чадавх бэхжинэ”, “удирдах ажилтнуудын манлайлах ур чадвар дээшилнэ”, “Төрийн албан хаагчдын ажиллах нөхцөл, бололцоо бүрэн хангагдана”, “албан хаагчдын эрүүл мэндийг хамгаалах асуудал сайжирч, тэдний өвчлөл буурна”, “хүний нөөцийн бодлого болон гадаад хамтын ажиллагааны уялдаа хангагдана.”, “ажилдаа хандах хандлага сайжирсан байна” гэх мэт.

Хөтөлбөр хэрэгжсэнээр хүрэх үр дүнг тодорхойлж өгч байгаа нь зөв юм. Гэвч тухайн хөтөлбөрт тусгагдсан зорилго, зорилт, хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа болон хүрэх үр дүнгийн уялдаа төдийлөн хангагдаагүй байгаа нь шинжилгээнээс харагдаж байна.

Нөгөө талаас хөтөлбөр хэрэгжсэнээр хүрэх үр дүнг хэтэрхий ерөнхий байдлаар тодорхойлдогоос шалтгаалан тухайн үр дүнд хүрсэн эсэхийг хэмжих, дүгнэх боломжгүй байна.

8. Хүний нөөцийн өнөөгийн байдал, эрэлт хэрэгцээ

Төрийн захиргааны ихэнх байгууллагууд хүний нөөцийн хөтөлбөртөө байгууллагынхаа хүний нөөцийн өнөөгийн байдлыг шинжлэн оруулсан байна. Үүнд: хүний нөөцийн талаархи SWOT шинжилгээ, албан хаагчдын мэргэжил, боловсрол, нас, ажлын туршлага, сургалтад хамрагдсан байдал, нийгмийн асуудал зэргийг багтаасан байна.

Байгууллагууд хүний нөөцийн өнөөгийн байдлаа хүн ам зүйн ерөнхий мэдээллийн түвшинд тодорхойлж гаргасан байна. Өөрөөр хэлбэл, ажилтнуудын нас, хүйс, боловсрол, мэргэжил, ажилласан жил, сургалтад хамрагдсан байдал, орон сууцны нөхцөл, зээлтэй эсэх гэх зэрэг мэдээллүүдийг авч үзсэн байна.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг үндэслэлтэй боловсруулахын тулд өнөөгийн байдлыг шинжилж байгаа бол ажилтнуудын тоон мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийж, ямар мэргэжлийн албан хаагч дутагдалтай байгаа, хичнээн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадвар албан тушаалын шаардлага хангахгүй байгаа, ямар чиглэлийн сургалт шаардлагатай байгаа, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангахад хамгийн их анхаарах зүйлс юу байгаа зэргийг тодорхойлох нь илүү үр дүнтэй.

Хэрвээ өнөөгийн нөхцөл байдлаа оновчтой, бүрэн тодорхойлж чадвал үүнээсээ шалтгаалан хөтөлбөрийн зорилт, хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа, хүрэх үр дүнгээ зөв оновчтой тодорхойлох боломжтой болно.

9. Хөтөлбөрийн шалгуур үзүүлэлт

Хөтөлбөрийн үр дүнг хэмжиж тогтооход шалгуур үзүүлэлт чухал ач холбогдолтой байдаг ч төрийн захиргааны байгууллагууд хүний нөөцийн

хөтөлбөртөө шалгуур үзүүлэлтийг тусгаагүй байх нь нийтлэг ажиглагдлаа. Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудаас 3-4 нь хөтөлбөртөө “шалгуур үзүүлэлт” гэсэн хэсэг оруулсан боловч хөтөлбөрийн зорилго, зорилт, хүрэх үр дүнг хэмжихэд зориулагдсан шалгуур биш, харин хөтөлбөр хэрэгжээд ямар үр дүнд хүрэх вэ гэдэг байдлаар ерөнхий томъёолжээ. Иймээс шалгуур үзүүлэлт болж чадахгүй юм.

10. Хөтөлбөрийн санхүүжилт

Хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хамгийн их нөлөөлөх чухал хүчин зүйл бол санхүүжилтийн асуудал байдаг. Төрийн захиргааны байгууллагууд хүний нөөцийн хөтөлбөртөө “санхүүжилт”-ийн талаар тусгасан боловч хөтөлбөрийг санхүүжүүлэх эх үүсвэрийг ерөнхий байдлаар тодорхойлсон байна. Тухайлбал, “байгууллагын жил бүрийн төсөв”, “улсын төсөв”, “төсөл хөтөлбөр”, “бусад эх үүсвэр”, “хандив тусламж” гэх мэт. Зарим байгууллагууд тодорхой мөнгөн дүн, төсвийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд тусгаж өгсөн, зарим нь төсөв санхүүгийн талаар огт мэдээлэл оруулаагүй, зарим төрийн захиргааны байгууллагууд үйл ажиллагааны төлөвлөгөөндөө төсвөө тусгахдаа тодорхой мөнгөн дүн тавилгүйгээр “байгууллагын төсөв, бусад эх үүсвэрээс” гэсэн байдлаар ерөнхий тусгажээ.

Хөтөлбөрийн санхүүжилт хэсэгт тухайн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд зориулж байгууллагын төсвийн тодорхой хувиас доошгүй хөрөнгийг зарцуулах (батлуулах), түүнчлэн батлагдсан төсвийн зориулалт, баримтлах зарчим, зарцуулалтын хувь хэмжээний талаар тодорхой тусгах шаардлагатай байна. Ийм заалт, зохицуулалт байхгүйгээс шалтгаалан тухайн хөтөлбөр, сургалт, семинарт зарцуулах зардал нийт дүнгээрээ хэтрээгүй л бол хэдэн хувийг нь юунд зарцуулах талаар зохицуулалт, удирдамж байхгүй байна. Үүнээс хамаараад тухайн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд зарцуулсан нийт зардлын дийлэнх хувь (70-80 хувь)-ийг хоол, цай, ус, ундаа, байрны зардал, танхимын түрээс гэх мэт зүйлд зарцуулж байна. Зардлыг задлан шинжилбэл ихэнх нь танаж болох, хэмнэх боломжтой зардлууд байхаар байна.

Өөрөөр хэлбэл төсөв, санхүүжилт хүрэлцээгүй гэдэг боловч сургалт зохион байгуулах жишээгээр аваад үзэхэд нэг сургалтад зарцуулж байгаа зардлаар 2-3 сургалт зохион байгуулах боломжтой байна.

4.2. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилт, нөлөөлөх хүчин зүйл

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлэх үзэл баримтлалын хүрээнд тулгуурлан дараах хүчин зүйлсийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд нөлөөлөх байдлыг судалж авч үзлээ.

Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл явцын зохион байгуулалт

Хүний нөөцийн хөтөлбөрүүдийн агуулгад гол төлөв “хөтөлбөрийн удирдлага, зохион байгуулалт” гэсэн хэсэг байгаа ч хэрэгжилтийн тухайд төдийлөн

хангалтгүй байгаа нь судалгаагаар харагдаж байна. Тухайлбал, хэд хэдэн байгууллагын хөтөлбөрт хөтөлбөрийг “удирдах зөвлөл”-тэй байхаар тусгасан боловч тухайн жилийн төлөвлөгөө боловсруулахад санал өгөх, хэрэгжилтийн тайланд санал өгөхөөс хэтэрдэггүй гэдгийг тухайн байгууллагын хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэн (тухайн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг хариуцсан)-тэй хийсэн ярилцлага нотолж байсан. Иймээс хөтөлбөрийн хэрэгжилт нь урсгалаараа явж, “хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг удирдах зөвлөл” төдийлөн сайн ажилладаггүй гэж дүгнэж болохоор байна.

Нөгөө талаас, хөтөлбөрийг боловсруулахдаа нөхцөл байдлын шинжилгээ нарийвчилсан хийж хэрэгцээгээ зөв, оновчтой тодорхойлж чадахгүй байгаа нь (ялангуяа сургалтын хөтөлбөрийн тухайд) хэрэгжилт хангалтгүй, хэлбэр төдий байх нөхцлийг бүрдүүлж байна.

Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөө

Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөр нь агуулгын хувьд Нийтлэг үндэслэл, эрх зүйн үндэс, Хөтөлбөрийн хэрэгцээ, шаардлага, Хүний нөөцийн өнөөгийн байдал, эрэлт хэрэгцээ, Зорилго, зорилт, Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны зарчим, Хөтөлбөрийн хэрэгжих хугацаа, Удирдлага, зохион байгуулалт, Хүрэх үр дүн, шалгуур үзүүлэлт, Хөтөлбөрийн санхүүжилт гэсэн хэсгүүдийг агуулсан, 3-4 жил хэрэгжих баримт бичиг юм. Өөрөөр хэлбэл хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны нарийвчилсан төлөвлөгөө нь хөтөлбөр дотроо багтдаггүй бөгөөд түүнийг жил бүр баталж, хэрэгжүүлэх шаардлагатай болдог.

Энэхүү үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хэрхэн боловсруулж, хэрэгжүүлж буй байдалд шинжилгээ хийсэн. Уг шинжилгээг батлагдсан үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд контент шинжилгээ хийх, ярилцлагаар мэдээлэл тодруулах, асуулгаар мэдээлэл цуглуулах байдлаар гүйцэтгэсэн.

Баримт бичгийн судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудаас 2 нь үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хүний нөөцийн хөтөлбөрийн баримт бичигтээ багтаан хамт баталсан бол 15 байгууллагын хувьд хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг тусад нь баталсан, харин 6 байгууллагын хувьд хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөө байсангүй.

Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний агуулга, хэлбэр ямар байдлаар батлагдсаныг доорх зургуудаар харууллаа.

Зураг 8. Ажиллах нөхцөл, нийгмйн баталгааг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөө /2018 он/

ЯАМНЫ ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧДЫН АЖИЛЛАХ НӨХЦӨЛ, НИЙГМИЙН БАТАЛГААГ ХАНГАХ ХӨТӨЛБӨР-ИЙГ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ 2018 ОНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ				
№	Хөтөлбөрт тусгагдсан арга хэмжээ	Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа	Хугацаа	Хариуцах нэгж (аюултан)
Нэг: Цалин хөлс, нэмэгдэл, цагнал урамшуулал, тэтгэвэр тэтгэмж, тусламж амжилгийн хуулийн хүрээнд үзүүлэх зориуллын хүрээнд:				
1.	УИХ, Засгийн газраас баталсан цалингийн сүлжээг барилтсан албан хаагч нарын цалинг тухай бүр шинэчлэн тогтоож мөрдөж.	1.1 Төрийн албан хаагчдын цалингийн сүлжээг шинэчлэн тогтоох тухай УИХ, Засгийн газраас баталсан шийдвэрийг хэрэгжүүлэх.	Тухай бүр	ТЗУГ Г... ..
2.	Цалингийн нэмэгдэл, суулгал, шалтгаан зэргийг нэг бүрчлэн тусгаан мэдээллийг сар бүр тухайн албан тушаалтад өгч байна.	2.1 Албан хаагчдын сар бүрийн цагын, нэмэгдэл, урамшууллын талаарх мэдээллийг сар бүр цахим хэлбэрээр албан хаагчдад хүргэх.	Сар бүр	БТГ, ХСҮХ Г... ..
3.	Төрийн захиргааны албан хаагчийн төрийн алба хаасан хугацааг тодорхойлж, нэмэгдэл олгож, төсвийн захирагчын албан тушаалын дэргэ дтв	3.1 Яамны төрийн захиргааны албан хаагчдын төрийн алба хаасан хугацааны нэмэгдэл олгох асуудлыг шийдвэрлэх.	жигдээ	ТЗУГ Г... ..

Зураг 9. Хүний нөөцийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө /2018 он/

ЯАМНЫ 2018 ОНЫ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ				
№	Зорилт	Хэрэгжүүлэх ажил арга хэмжээ	Хариуцах газар албан хаагч	Хугацаа
1	Хүний нөөцийг чадваржуулах, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах	1.1.Хүний нөөцийн чадварыг бэлтгүүлэх албан хаагчдын мэдлэг, мэргэжлийг дээшлүүлэх чиглэлээр гадаад болон дотоодын сургалтад цаг тухай бүр явруулах. Удирдлагын академийн Төрийн захиргааны менежментээр мэргэжлүүлэх Боловсролын болон Мэргэжлийн зэрэг олгох сургалт, мөн богино хугацааны займ сургалтад албан хаагчдыг жил бүр явруулах ажлын байран дээр цаг үеийн сургалтуудыг зохион байгуулах.	ТЗУГ-ын мэргэжилтэн Г... ..	Тухай бүр
		1.2.Мэдээллийн цагийг батлагдсан хуваарийн дагуу зохион байгуулах	ТЗУГ-ын мэргэжилтэн Г... ..	Сар бүр зохион байгуулж ажиллах
		1.3.Ажлын байрны хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн мэргэжлэн, тогтвортой хүний нөөцийг хууль дараа журмын дагуу бүрдүүлэх	ТЗУГ-ын мэргэжилтэн Г... ..	Тухай бүр
		1.4.Албан хаагчдын үйл ажиллагаа, үр дүн, үр чадварыг харгалзан үнэлж урамшуулах, шалгахыг тодорхойлох	ТЗУГ-ын мэргэжилтэн Г... ..	Тухай бүр

Зураг 10. Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөө

БАЙГУУЛЛАГУУДЫН "ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ХӨГЖЛИЙН ХӨТӨЛБӨР"-ИЙГ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ АЖЛЫН ЕРӨНХИЙ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ					
Д/д	Тэдсэн үйл ажиллагаа	Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт		Хариуцах эзэн	
		Хугацаа	Хамрах хүрээ		
Хөтөлбөрийн зорилт 1					
Хүний нөөцийн удирдлагын менежментийг сайжруулах ажлын хүрээнд дараах үйл ажиллагааг хэрэгжүүлнэ:					
1	1.1.Хүний нөөцийн каталбер, төлөвлөгөө, төсөл боловсруулан, батлуулах, хэрэгжллийг зохион байгуулалт удирдлагаар хангах;	2017-2024 он	Холбогдох мэргэжилтэн, албан тушаалтнууд	Хүний нөөцийн каталбер, төлөвлөгөө, төсөл боловсруулан, батлууулсан байна. Хэрэгжллийг хангах хөтөлбөрийг үр дүнтэй хэрэгжүүлсэн байна.	
2	1.2.Хүний нөөцийн асуудлаар гадаад хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх арга хэмжээ авч ажиллах.	2017-2021 он	Удирдах ажилтнууд	Яам, агентлаг, нийслэл, аймгийн хүрээнд байдаг гадаад хамтын ажиллагаанд хүний нөөцийн хөгжлийн асуудал тусгана	
Хөтөлбөрийн зорилт 2					
Төрийн бодлого зорилт, чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог төлөвшүүлэх ажлын хүрээнд дараах үйл ажиллагааг хэрэгжүүлнэ:					
3	2.1.Бүх шатны удирдлага болон бусад албан тушаалтнуудад стратеги төлөвлөлт, гүйцэтгэлийн менежмент, бодлогын дүн шинжилгээ, мониторинг үнэлгээ гийг зэрэг асуудлаар мэдлэг олгохын тулд богино хугацаа чиглэл өгөх	2017-2019 он	Хариуцсан ажилтнууд	Бүх шатны удирдлага болон бусад албан тушаалтнуудад стратеги төлөвлөлт, гүйцэтгэлийн менежмент, бодлогын дүн шинжилгээ, мониторинг үнэлгээ гийг зэрэг асуудлаар мэдлэг олгох	

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн нэршлээсээ хамаарч үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, хүний нөөцийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөө гэх мэтээр нэрлэсэн төлөвлөгөөг боловсруулж гаргасан байна.

Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний талаар асуулгын судалгаанд оролцогчид хэрхэн дүгнэснийг нэгтгэвэл:

Зураг 11. Төрийн захиргааны байгууллагууд сургалт, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг гаргах байдал



Дээрх зурагт төрийн захиргааны байгууллагын сургалт, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх зорилгоор үйл ажиллагааны төлөвлөгөө гаргадаг эсэхийг тусгайлан судлан үзлээ. Төрийн албан хаагчдын зүгээс хоёр тусдаа хөтөлбөр тус бүрт өгсөн хариултыг нэгтгэн судалж үзэхэд сургалт, ажиллах нөхцөл нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн хувьд төрийн албан хаагчдын 12.3 хувь нь ямар нэгэн төлөвлөгөө гаргадаггүй, 14.3 хувь нь төлөвлөгөө гаргадаг ч тухайн төлөвлөсөн үйл ажиллагаа хэрэгждэггүй, 20.6 хувь нь төлөвлөгөө гаргадаг ч төлөвлөсөн үйл ажиллагаа хэрэгжих төдий байдаг, 35.9 хувь нь төлөвлөгөө гаргадаг ч төлөвлөсөн үйл ажиллагааны зарим нь хэрэгждэг гэж хариулжээ. Судалгаанд хамрагдсан албан хаагчдын зөвхөн 16.9 хувь нь хөтөлбөрийн төлөвлөсөн үйл ажиллагаа бүрэн хэрэгждэг гэсэн хариултыг өгчээ.

Дээрх хариултаас үзэхэд гурван албан хаагч тутмын нэг нь хөтөлбөрийн хүрээнд төлөвлөсөн үйл ажиллагааны зарим нь хэрэгждэг, нийт судалгаанд оролцогчдын тал хувь нь хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны хүрээнд төлөвлөгөө

боловсруулдаггүй, төлөвлөсөн үйл ажиллагаа хэрэгждэггүй эсвэл хэрэгжилт ор нэр төдий байдаг гэсэн хариултыг өгсөн байна. Төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулан ажиллах байдал хангалтгүй түвшинд байна.

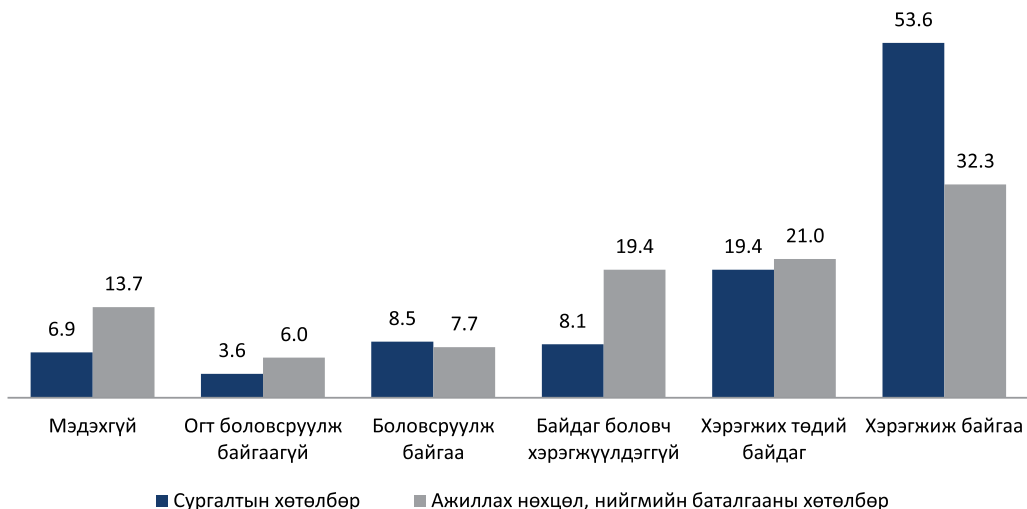
Ярилцлагын судалгаанд хамрагдсан ажилтнуудын тухайд нэг төрийн албан хаагч ийм үйл ажиллагааны төлөвлөгөө байдаг эсэхийг мэдэхгүй гэж хариулж, бусад нь ямар нэг хэмжээгээр төлөвлөгөө жил бүр гаргадаг, түүнийгээ хэрэгжүүлэн ажилладаг, гэхдээ төсвийн хүрэлцээ, хязгаарлалтаас хамаараад үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг зөвхөн төсвийн боломжтой ажлуудаа тусгах байдлаар гаргадаг гэж хариулсан байна.

Хөтөлбөрийн талаарх мэдээллийн хүрэлцээ, хамрах хүрээ

Төрийн захиргааны байгууллагын тухайд хүний нөөцийн хөтөлбөрийн талаарх мэдээлэл нь байгууллагын нийт ажилтнуудад бүрэн хүрсэн, нээлттэй байх нь хэрэгжилтэд нөлөөлдөг.

Үүнийг асуулга судалгаа болон ярилцлагын судалгаагаар тодрууллаа.

Зураг 12. Төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэх байдал (хувиар)



Төрийн захиргааны байгууллагад сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлдэг эсэх талаарх төрийн албан хаагчдын санал бодлыг тандан судлах нь нэг талаар эдгээр хөтөлбөрийн талаарх албан хаагчдын ойлголт, мэдлэгийн түвшинг тодорхойлох, нөгөө талаар хөтөлбөрийг хариуцан хэрэгжүүлэгчдийн зүгээс байгууллагын албан хаагчдад зориулан хөтөлбөртэй холбоотой мэдээ, мэдээллийн хүртээмжийг судлахад чухал ач холбогдолтой.

Эхлээд төрийн захиргааны байгууллагуудын сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж, хэрэгжүүлдэг талаарх төрийн албан хаагчдын ойлголтын түвшинг судлан үзэхэд 10.5 хувь нь “сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулж, хэрэгжүүлдэг талаар огт мэддэггүй”, “ийм хөтөлбөр огт боловсруулж хэрэгжүүлж байгаагүй” гэж хариулсан бол 10 албан хаагч тутмын тав нь “сургалт хөгжлийн хөтөлбөр хэрэгжиж байгаа” гэсэн хариултыг өгсөн байна.

Ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн тухайд 10 албан хаагч тутмын гурав нь хөтөлбөр хэрэгждэг талаарх ойлголттой байгаа бол хоёр нь хөтөлбөр хэрэгжих төдий байдаг гэсэн хариултыг өгчээ. Дээрх хариултад үндэслэн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөртэй харьцуулахад сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулж, хэрэгжүүлдэг талаарх төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчдын ойлголт харьцангуй сайн байна гэсэн дүгнэлтийг хийж байна.

Асуулга судалгааны дээрхүрдүнгярилцлагын судалгаагаар баталгаажуулах зорилгоор хэд хэдэн асуулт тавьж мэдээлэл авсан.

Сургалтын хөтөлбөрийн тухайд бүх албан хаагчдад тэгш, шударга үйлчилдэггүй гэдгийг ярилцлагын үеэр нилээд албан хаагч хэлж байлаа. Ажилтнууд ямар тохиолдолд, ямар шалгуураар сургалтад хамрагдах боломжтойг нарийн тодорхой зааж өгөөгүй, тухайн тохиолдолд удирдлагад ойр ажилладаг хүмүүсээ байгууллагын болон төрийн зардлаар сургадаг тохиолдол нийтлэг байна.

“Манай байгууллага төрийн албан хаагчдаа сургахад гаргаж буй зардал, төсөв бага биш гэж би боддог. Жилдээ 1-2 хүн байгууллагын зардлаар гадаадад магистрт сурдаг, 2-3 хүн Удирдлагын академийн мэргэшүүлэх сургалтад хамрагддаг. Түүнчлэн жилд хэд хэдэн удаа гадаадад богино хугацааны сургалт, семинарт хүмүүс явдаг. Гэтэл миний тухайд энэ байгууллагад бараг 10 дахь жилдээ ажиллаж байхад хичнээн хүсэлт гаргаад сургалтад хамрагдаж чаддаггүй. Хэрэгцээ муутай, ажилд саад болсон энд тэндхийн болсон болоогүй 1 өдрийн, хагас өдрийн сургалтуудад хүний тоо бөглүүлэх гээд хөөж явуулдаг.”

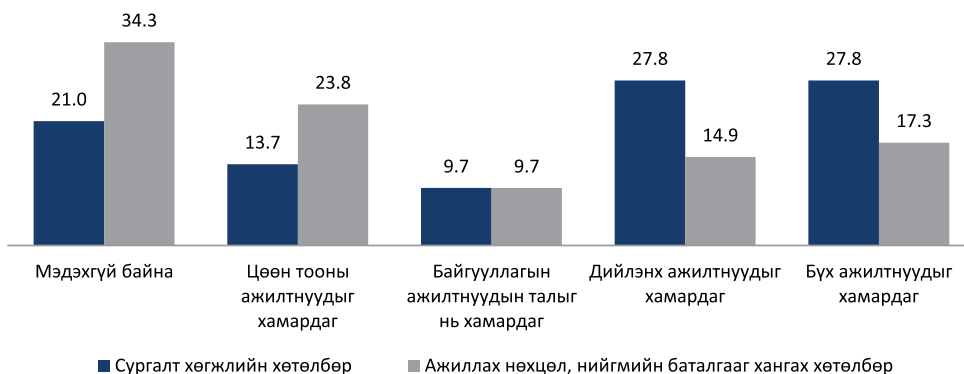
Агентлагийн мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагаас

Үүнээс гадна хэд хэдэн байгууллагын хувьд (3-4 байгууллага) хүний нөөцийн хөтөлбөрүүд болон дотоод журмын талаар албан хаагчид мэдээлэл багатай, мэдэхгүй байсан. Үүнээс хамаарч ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах чиглэлд ямар хөтөлбөр хэрэгжиж байгаа, түүнд ямар нөхцөл, болзол хангасан үед хэрхэн хамрагдахаа мэдэхгүй, огт хамрагдаж байгаагүй ажилтнууд нилээдгүй байна.

Манай байгууллагын тухайд ажилтнуудын нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэх журам байдаг, гэхдээ нийт албан хаагчдад нээлттэй байдаггүй. Учир нь хэрвээ хүн бүр ийм боломж байдаг, ийм дэмжлэг авч болох юм байна гэдгийг мэдвэл бүгдийг нь хамруулах төсөв байхгүй. Ийм учраас албан хаагчдад мэдэгдэхгүй, зөвхөн удирдлага цөөн хэдэн хүнд олгоод явдаг.

Агентлагийн мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагаас

Зураг 13. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хамрах хүрээ (хувиар)



Төрийн захиргааны байгууллагад сургалтын хөтөлбөр нь харьцангуй олон тооны ажилтнуудыг буюу байгууллагын бүх ажилтныг хамруулахыг зорьдог бол ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр нь цөөн тооны ажилтнуудыг хамардаг төдийгүй, ажилтнууд энэ талаар мэдээлэл багатай байгаа нь дээрх зургаас харагдаж байна. Өөрөөр хэлбэл сургалтын хөтөлбөрийн хувьд төрийн албан хаагчдын тал хувь нь “байгууллагын дийлэнх болон нийт ажилтнуудыг хамардаг” гэж хариулсан бол 21 хувь нь “энэ талаар мэдэхгүй”, арван хүн тутмын хоёр нь “хөтөлбөр цөөн тооны ажилтнуудын дунд хэрэгждэг” гэж хариулжээ.

Албан хаагчдын нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд төсөв мөнгө их хэмжээгээр шаардлагатай байдаг тул байгууллагын бүх албан хаагчдыг хамруулах боломжгүй. Тэтгэмж, урамшууллаа байгууллагын хөдөлмөрийн дотоод журмын дагуу олгож байна. Журмын дагуу өвчтэй, гачигдалтай гэж хүсэлт гаргасан хүмүүсийг 100 хувь нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрт хамруулдаг. Нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай төсвөө тооцоод түүний хүрээнд тэтгэмжээ олгоод явж байна.

Яамны мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагын дүнгээс

Төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчдад зориулсан ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн хамрах хүрээний хувьд албан хаагчдын гуравны нэг нь “энэ хөтөлбөрийн талаар ямар нэгэн мэдэх зүйл байхгүй” гэж үзсэн бол 32.2 хувь нь тухайн хөтөлбөр “дийлэнх болон нийт ажилтнуудыг хамарч хэрэгждэг” гэж үзжээ. Үлдсэн 23.8 хувь нь ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр цөөн тооны албан хаагчдын хүрээнд хэрэгждэг гэж хариулсан байна. Дээрхээс үзэхэд ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр байгууллагын албан хаагчдыг бүрэн хамарч хэрэгжиж чадахгүй байна. Энэ нь тэгш шударга байх, хүртээмжтэй байх, албан хаагч бүр хөгжлийн үр шимийг тэгш хүртэх гэсэн ардчиллын үнэт зүйл, суурь зарчмыг хангаж чадахгүй байх нөхцөлийг бүрдүүлж байна.

Явцын хяналт-шинжилгээ

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд явцын хяналт-шинжилгээ хийх нь чухал ач холбогдолтой бөгөөд дэвшүүлсэн зорилт, төлөвлөгдсөн үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн явц, хүлээгдэж буй үр дүнгийн талаар тухай бүр мэдээллээр хангах боломжийг бүрдүүлдэг.

Судалгаанд хамрагдсан ихэнх байгууллага явцын хяналт-шинжилгээ хийдэг гэдгийг дурьдаж байсан ч, чухам ямар албан тушаалтан, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн талаарх ямар мэдээллийг хэрхэн яаж, ямар давтамжаар цуглуулж, цуглуулсан мэдээллээ хэрхэн шинжилж, ямар зөвлөмж боловсруулан хэнд өгдөг вэ? гэдгийг нарийвчлан тодруулахад энэ талын мэдээлэл хангалтгүй буюу хяналт шинжилгээг зөв, сайн хийдэггүй гэж дүгнэхээр байна. Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн явцад хяналт-шинжилгээ хийдэг эсэх, ямар арга зүйгээр хэрхэн хийдэг вэ гэдэг асуултанд ихэнх албан хаагчид “явцын тайланг улирал болон хагас жилээр гаргуулан авдаг” гэдгээс өөр дорвитой хариулт өгөөгүй юм.

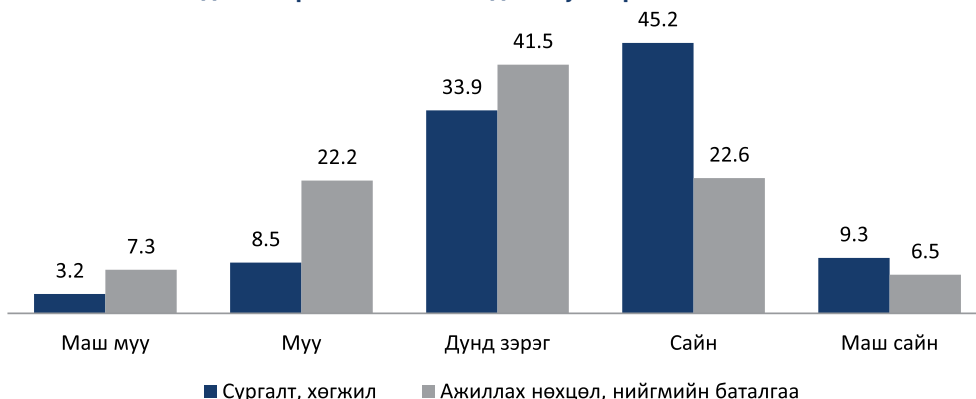
Удирдлагын дэмжлэг

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд тухайн байгууллагын удирдах ажилтны хувь хүнийх нь нийгэмд эзлэх байр суурь, нэр хүнд, нөлөөлөл тодорхой хэмжээнд дэмжлэг болдог нь ярилцлагаас харагдаж байсан. Ялангуяа яамны хувьд хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд сайд, дэд сайдын нөлөөлөл, дэмжлэг нь чухал үүрэгтэй байна. Энэ нь хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх төсөв батлуулах, түүнчлэн батлагдсан төсвөөс гадна бусад олон улсын байгууллага, хамтарч ажилладаг байгууллага зэргээс хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд санхүүгийн болон бусад дэмжлэг авахад ихээхэн нөлөөлдөг нь харагдаж байлаа.

Манай байгууллагын хувьд сургалт, хөгжлийн болон нийгмийн баталгааны хөтөлбөрүүд амжилттай сайн хэрэгждэг гэж боддог. Төсөв санхүүгийн тухайд мэдээж ямар ч үед хангалттай гэж үздэггүй байх л даа. Гэхдээ тухайн жилд төлөвлөсөн сургалтуудаа гадны төсөл хөтөлбөрүүдээс мөнгө босгоод бүрэн зохион байгуулдаг. Төлөвлөөгүй нилээд хэдэн сургалтуудыг ч гэсэн төсөл хөтөлбөрийн санхүүжилтэд хамруулаад зохион байгуулчихдаг. Түүнчлэн манайтай хамтарч ажилладаг байгууллагуудад санал тавьж ажилтнуудын нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг бараг бүрэн хангадаг. Тухайлбал хамтарч ажилладаг эмнэлгийн байгууллага ажилтнуудын эрүүл мэндийн үзлэгийг төлбөргүй хийж өгдөг. Ер нь манай сайд, дэд сайдын өвсгоо, нөлөө, сэргэлэн байдал их нөлөөлдөг.

Яамны хүний нөөцийн мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагаас

Зураг 14. Байгууллагууд албан хаагчдынхаа сургалт, нийгмийн баталгааг хангахад анхаарч ажиллах байдал (хувиар)



Төрийн захиргааны байгууллагууд албан хаагчдаа сургах, хөгжүүлэхэд анхааран ажиллах байдалд төрийн албан хаагчдын 54.5 хувь нь “сайн”, “маш сайн”, 33.9 хувь нь “дунд”, 11.7 хувь нь “маш муу”, “муу” гэсэн үнэлгээг өгчээ.

Судалгаанд хамрагдсан төрийн албан хаагчид өөрсдийн ажилладаг байгууллагын зүгээс ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангахад анхааран ажиллах байдлыг 29.1 хувь нь “сайн”, “маш сайн”, 41.5 хувь нь “дунд”, 15.8 хувь нь “маш муу”, “муу” гэж үнэлсэн байна.

Дээрх хариултаас үзэхэд төрийн захиргааны байгууллагууд албан хаагчдын ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангахад чиглэсэн үйл ажиллагаанаас илүүгээр сургалтын асуудалд түлхүү анхаарал хандуулдаг бөгөөд албан хаагчдыг ажлын байран дээр болон ажлын байрнаас гадуур богино, дунд хугацаагаар сургаж хөгжүүлэхэд илүүтэй анхаардаг нь ажиглагдлаа.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг асуулгын судалгаагаар цуглуулсан мэдээлэлд тулгуурлан тоон шинжилгээгээр нарийвчлан авч үзлээ.

Хүснэгт 3. Байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд нөлөөлж буй хүчин зүйлийн үнэлгээ

Нөлөөлөх хүчин зүйлс	Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр	Ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	Нөлөөлөх хүчин зүйлс	Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр	Ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр
Хэрэгцээг тодорхойлсон байдал	3.54	3.07	Удирдах ажилтны үүрэг, оролцоо	3.81	2.47
Агуулгыг боловсруулсан байдал	3.56	3.04	Нэгжийн удирдлагын үүрэг оролцоо	3.65	2.77

Удирдлагын тогтвор суурьшил	3.51	2.94	Албан хаагчдын үүрэг, оролцоо	3.62	2.84
Удирдах ажилтны манлайлал	3.71	3.05	Хөтөлбөрийн санхүүжилт, төсөв	3.68	2.79
Мэргэжилтний мэдлэг чадвар	3.73	3.07	Шаардлагатай техник хэрэгсэл	3.67	2.83
Стратеги төлөвлөгөөтэй уялдсан байдал	3.66	3.11	Явцын болон эцсийн үнэлгээ	3.61	2.89
Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө	3.70	2.93	Хөтөлбөрийн мэдээлэл сурталчилгаа	3.49	2.57

Төрийн захиргааны байгууллагуудын сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг жигнэсэн дундаж утгаар тооцон судалж үзэхэд нэгдүгээрт, удирдах ажилтны үүрэг оролцоо (3.81); хоёрдугаарт, хөтөлбөр хариуцсан мэргэжилтний мэдлэг чадвар (3.73); гуравдугаарт, удирдах ажилтны манлайлал (3.71), үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг боловсруулсан байдал (3.70); тавдугаарт, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай төсөв санхүү (3.68) зэрэг нь нэн тэргүүнд нөлөө үзүүлж байна.

Ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр амжилттай хэрэгжихэд нэгдүгээрт, байгууллагын стратеги төлөвлөгөөтэй уялдуулсан байдал (3.11); хоёрдугаарт, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхийн өмнө хэрэгцээ тодорхойлсон байдал, тухайн хөтөлбөрийг хариуцсан мэргэжилтний мэдлэг, чадвар (3.07); гуравдугаарт, удирдах ажилтны манлайлал (3.05); хөтөлбөрийн агуулгыг боловсруулсан байдал (3.05); тавдугаарт, удирдлагын тогтвор суурьшилтай ажиллах байдал (2.94) зэрэг хүчин зүйл нөлөөлж байна.

Үүнээс үзэхэд төрийн захиргааны байгууллагуудын сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг сайжруулах гарааны үндсэн нөхцөл нь байгууллагын удирдах ажилтны үүрэг оролцоо, манлайлал, хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилт хариуцсан мэргэжилтний мэдлэг, ур чадвар болохыг анхааран ажиллаж хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх нь зөвхөн тухайн байгууллагын асуудал хариуцсан мэргэжилтний хийх ажил хэмээн орхихгүйгээр байгууллагын удирдлага үүн дээр илүү анхаарлаа хандуулан хөтөлбөрийг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх ажлыг манлайлан ажиллаж байнгын дэмжлэгээр хангах хэрэгтэй байна.

Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн асуудал дан ганц хүний нөөцийн мэргэжилтний үйл ажиллагаанаас хамаардаггүй. Удирдлагуудаас шалтгаалах зүйл их бий. Тухайлбал манай байгууллага албан хаагчдын орон сууцны асуудлыг шийдэх зорилгоор хөнгөлөлттэй үнээр орон сууц барих гэж төлөвлөөд ажиллаж байна. Үүнтэй холбоотойгоор дэд сайдаар ахлуулсан ажлын хэсэг байгуулагдаад хэд хэдэн удаа хуралдаад үндсэн асуудалдаа ороод явж байна. Удирдлагын манлайлал, оролцоо их чухал л даа.

Мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагын дүнгээс

Хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд тулгардаг бэрхшээл

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд тулгардаг бэрхшээлийг асуулга болон ярилцлагын судалгаагаар тодруулан судалсан юм.

Зураг 15. Байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд тулгардаг бэрхшээл



Төрийн захиргааны байгууллагууд сургалт, ажиллах орчин, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд тулгамдаж буй бэрхшээлийг судлан үзэхэд нэгдүгээрт, санхүүгийн нөөц хүрэлцээгүй байдал (3.4); хоёрдугаарт, хүний нөөцийн асуудал хариуцсан ажилтны ажлын ачаалал их байдаг явдал (3.2); гуравдугаарт, шаардлагатай материаллаг нөөцийн хомсдол (3.1); дөрөвдүгээрт, оролцогч талуудын хамтын ажиллагаа хангалтгүй (2.9); удирдах албан хаагчдын зүгээс дэмжлэг үзүүлж ажиллах байдал сул, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн явцын болон эцсийн үнэлгээ хийдэггүй, албан хаагчдын оролцоо, хувь нэмэр хангалтгүй (2.8) зэрэг нь хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд нэн тэргүүнд тулгамдсан асуудал болж байна.

Дээрх асуулгын үр дүн болон ярилцлагын судалгааны явцад хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хамгийн ихээр тулгамдсан бэрхшээл бөгөөд ярилцагсад оролцогч болгоны дурьдаж байсан асуудал болох “төсөв, санхүүгийн хүрэлцээгүй байдал”-ыг тодотгон авч үзье.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрүүд, түүнийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд тусгагдсан ажлууд, төлөвлөсөн хөрөнгө, зарцуулалт зэрэгт

шинжилгээ хийхэд энэ нь тухайн төрийн захиргааны байгууллага нь ямар төрлийн чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг вэ гэдгээс хамаарч хөтөлбөрт зарцуулах хөрөнгө мөнгө нь ялгаатай байна. Өөрөөр хэлбэл, төрийн захиргааны байгууллага нь хөрөнгө, мөнгө татан төвлөрүүлэх, хяналт шалгалтын чиглэлийн байгууллага бол ажилтнуудын нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэхэд зарцуулах хөрөнгө, санхүүгийн боломж сайтай, харин иргэдэд үйлчилгээ үзүүлж, зөвхөн батлагдсан төсвийн мөнгийг зарцуулан ажилладаг байгууллагуудын тухайд хүний нөөцийн хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлэхэд санхүүгийн хомсдолтой байна.

Түүнээс гадна зарим төрийн захиргааны байгууллагуудын хувьд Төрийн албаны тухайн хууль болон түүнд холбогдох журмын дагуу төрийн албан хаагчдад олгох ёстой “нөхөх төлбөр”, “тусламж”-ийг төсөв хүрэлцэхгүй гэсэн шалтгаанаар дутуу олгосон тохиолдол ч байсан. “Төр”-өөс тухайн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах зорилгоор нөхөх төлбөр, тусламжийг байгууллагын төсөвт тусгаж хуулийн дагуу заавал олгох ёстой.

Мөн төсвийн хүрэлцээгүй нөхцөлд батлагдсан багахан төсвөө хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхдээ зөв төлөвлөж оновчтой зарцуулж чадахгүй байна (хэт үрэлгэн) гэж дүгнэж болно. Энэ нь ялангуяа сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд шинжилгээ хийхэд тодорхой харагдаж байсан.

Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн тайлан, төсвийн зарцуулалтын задаргааг авч үзвэл (ихэнх байгууллага төсвийн задаргааны талаарх мэдээлэл өгөөгүй, 3 байгууллагын мэдээлэлд шинжилгээ хийсэн) нийт сургалтын зардлын 80-85 хувь нь сургалтад оролцогчдын өдрийн хоол, завсарлагааны хөнгөн зууш, кофе, ус ундаа, сургалтын заал танхимийн түрээс, унааны зардал зэрэгт зарцуулагдаад, 15-20 хувь нь сургалтын тараах материал, хэрэглэгдэхүүн, багшийн хөлстэй холбоотой зардалд зориулагдсан байна. Эдгээр зардлаас ихэнхийг нь хэмнэж болохоор байна. Сургалтыг зайлшгүй өндөр түрээстэй, тансаг зэрэглэлийн зочид буудал, сургалтын танхимд зохион байгуулж, өндөр үнэтэй хоол, зуушаар үйлчлэх шаардлагагүй юм.

Зарим тохиолдолд байгууллагын хэмжээний сургалт зохион байгуулахдаа давхар салхинд гарч, сургалт амралтыг хослуулдаг. Өмнө нь нэг их очоод байдаггүй, тухлаг амралтын газар байрлах, хоол унд нь сайн ресторанд хооллох зэрэг нь ажилтнуудын идэвхийг сэргээж, оролцоог сайн байлгахад нөлөөлдөг. Заримдаа энэ тэнд сургалтад суухдаа өдрийн хоолтой эсэхийг нь харгалзаад очих үгүйгээ шийддэг хүмүүс ч байдаг. Мэдээж эдгээрт зардал их л гардаг байх, яг нийт зардлын хичнээн хувь эзэлдэгийг хэлж мэдэхгүй байна.

Агентлагийн мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагаас

Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд төрийн байгууллагад хамгийн их дутагдалтай байдаг нөөц бол хөрөнгө санхүү юм. Бүх юм мөнгөтэй холбоотой. Бид албан хаагчдаа дэмжээд нийгмийн баталгааг хангая, дэмжлэг үзүүлэе гэж санаа тавьдаг ч хөрөнгө байхгүй тул дэмжлэг үзүүлэхэд их хэцүү шүү дээ. Энэ жил манай байгууллага нэлээд хөөцөлдөж байж 57 айлын зуслангийн газрын асуудал шийдсэн. Одоо

үлдсэн хүмүүсээ зуслангийн газартай болгох гээд хөөцөлдөж байна. Энэ газартаа цахилгаан, усны асуудлыг шийдэх гээд хийх ажил их байна. Шат шатаар юм хийнэ гэхээс бус бөөнд нь асуудлыг шийдэх боломж огт байхгүй.

Яамны мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагын дүнгээс Сүүлийн 2-3 жилд албан хаагчдыг хөгжүүлэх сургалт дээр төсөв тавиад явуулсан ч Сангийн яаман дээр очоод хасагдсан. Тухайлбал 2020 оны албан хаагчдыг хөгжүүлэх сургалтын хэрэгцээгээ тодорхойлоод холбогдох төсвийг урьдчилан тооцоод явуулсан ч бүтээгүй. Бид Удирдлагын академийн захилгат богино сургалтын сэдэв, цаг, сургалт авах хөлс мөнгөн дээр үндэслээд урьдчилсан байдлаар төсвөө хийгээд өгөөд байхад л Сангийн яам зөвшөөрөөгүй.

Яамны мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагын дүнгээс

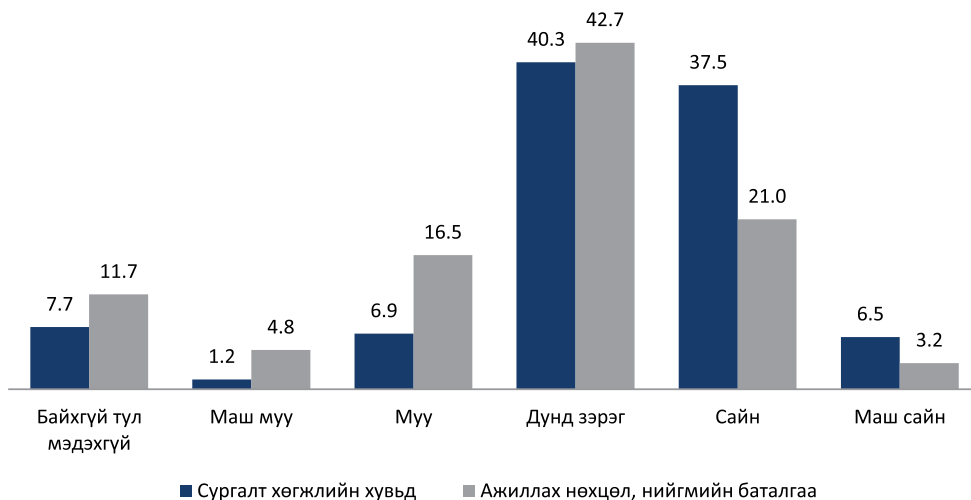
4.3. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн үр дүн

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүнг баримт бичиг, ярилцлага, асуулга судалгааны гэсэн 3 эх сурвалжаас судлаж тодруулсан.

Ярилцлага хийсэн төрийн албан хаагчдын тухайд харилцан адилгүй хариултауд өгч байв. Тухайлбал, хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтнүүд гол төлөв “хөтөлбөрийн хэрэгжилт сайн, төлөвлөсөн сургалтууд зохион байгуулагддаг, нийгмийн асуудлуудыг нь дотоод журам болон холбогдох зохицуулалтын дагуу шийдвэрлээд явдаг” гэх хариултаудыг өгч байсан бол төрийн албан хаагчид хэрэгжилтийг “дунд” зэрэг гэж дүгнэж байсан.

Харин асуулга судалгаагаар хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үнэлгээг авч үзвэл дараах үр дүн гарч байна.

Зураг 16. Албан хаагчид байгууллагынхаа хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлсэн байдал (хувиар)



Судалгаанд хамрагдсан арван төрийн албан хаагч тутмын дөрөв нь төрийн захиргааны байгууллагаас хэрэгжүүлдэг сургалтын хөтөлбөрийн үр дүнг “сайн” болон “маш сайн” гэж үнэлсэн бол, 40.3 хувь нь “дунд”, 11.1 хувь нь “маш муу” болон “муу” гэж үнэлсэн байна. Мөн 7.7 хувь нь “ийм төрлийн хөтөлбөр байхгүй тул мэдэхгүй” гэсэн хариултыг өгчээ. Харин төрийн албан хаагчдын ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг судалгаанд оролцогчдын 24.2 хувь нь “сайн” болон “маш сайн”, 42.7 хувь нь “дунд”, 21.3 хувь нь “маш муу”, “муу” гэж үнэлсэн бол 11.7 хувь нь “ийм төрлийн хөтөлбөр байдаг талаар огт мэддэггүй” гэсэн хариултыг өгсөн байна.

Дээрх хариултыг нэгтгэн дүгнэж үзвэл төрийн албан хаагчдын 44 хувь нь сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг, 24.2 хувь нь ажиллах нөхцөл, нийгмийн батлагааг хангах хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг “сайн”, “маш сайн” гэж үнэлж байгаа бол 7.7 хувь нь сургалтын хөтөлбөрийг, 11.7 хувь нь нийгмийн баталгаа, ажиллах нөхцөлийг хангах хөтөлбөрийг хэрэгждэг талаар огт мэддэггүй гэж хариулсан байна. Өөрөөр хэлбэл, дээр дурдсан хоёр хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн талаарх төрийн албан хаагчдын өгсөн үнэлгээг нэгтгэн дүгнэвэл 65.9 хувь нь буюу арван төрийн албан хаагч тутмын зургаа нь хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг “дунд” болон түүнээс доогуур түвшинд үнэлж байгаагаас гадна тухайн төрийн албан хаагчдын 9.7 хувь буюу арван хүн тутмын нэг нь ийм төрлийн хөтөлбөр хэрэгжүүлдэг эсэх талаар ямар нэгэн мэдээлэлгүй байна. Төрийн захиргааны байгууллагуудын хэрэгжүүлж буй ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөртэй харьцуулахад төрийн албан хаагчдыг сургах, хөгжүүлэхэд чиглэсэн хөтөлбөрийн хэрэгжилт илүү сайн байгаа дүр зураг ажиглагдаж байна. Үүнээс үзэхэд ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг боловсруулахдаа хэрэгцээгээ сайн тодорхойлох, хүрэх үр дүнг илүү нарийвчлах, оролцогч талуудын дэмжлэг, туслалцаа, оролцоог нэмэгдүүлэх, энэ хөтөлбөрийн талаарх мэдээллийг албан хаагчдад түгээх ажлыг оновчтой зохион байгуулах зэрэг арга хэмжээг нэн даруй авч хэрэгжүүлэх шаардлагатай байна.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүнг үнэлэх үндсэн арга нь тухайн хөтөлбөрийн үр шим хүртэгчдийн сэтгэл ханамжийн түвшинг тодорхойлох явдал юм. Иймээс судалгааны энэ хэсэгт сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүнгийн талаарх албан хаагчдын сэтгэл ханамжийг судлан үзлээ.

Зураг 17. Сургалтын хөтөлбөрийн үр дүн



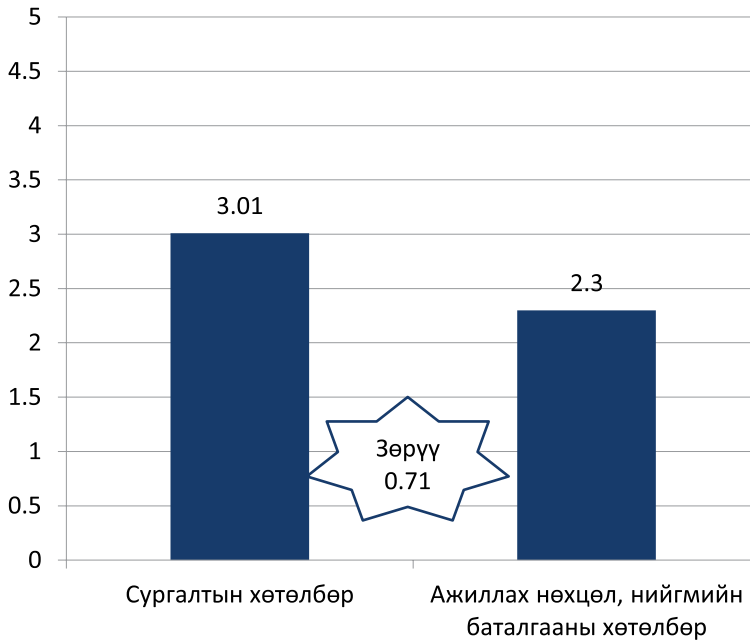
Зураг 18. Ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн үр дүн



Төрийн захиргааны байгууллагуудад сургалтын хөтөлбөрийг хэрэгжүүлснээр гарах үр дүнг 6 үзүүлэлтээр 0-5 гэсэн үнэлгээгээр дүгнэж үзэхэд байгууллагын бүтээмж, үр дүн дээшилсэн, байгууллагын соёлд эерэгээр нөлөөлсөн гэсэн 2 үзүүлэлт (жигнэсэн дундаж утгаар 3.1) нь харьцангуй өндөр үнэлгээтэй байгаа бол албан хаагчдын идэвх, сэдэл тэмүүллийг нэмэгдүүлэхэд бага (2.9) нөлөө үзүүлсэн гэж судалгаанд оролцогчид үнэлжээ. Сургалтын хөтөлбөрийн үр дүнгийн бусад гурван үзүүлэлт тус бүрээр 3.0 гэсэн жигнэсэн дундаж утгаар үнэлэгджээ. Төрийн захиргааны байгууллагуудад сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүн үндсэндээ “дунд” түвшинд үнэлэгдэж байна.

Ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр хэрэгжилтийн үр дүнг судалгаанд оролцогчид үндсэндээ хангалтгүй түвшинд (2.7) үнэлсэн байна. Уг хөтөлбөр хэрэгжсэнээр захиргааны байгууллагуудад албан хаагчдын нийгмийн асуудал болох орон байр, ар гэртэй холбоотой асуудлыг шийдэхэд хамгийн бага нөлөөг (2.4), харин бусад үзүүлэлтэй харьцуулахад ажиллах орчин нөхцөл сайжрахад илүү нөлөөг үзүүлсэн (2.9) гэсэн үнэлгээ өгсөн байна. Сүүлийн жилүүдэд төрийн захиргааны байгууллагууд дотоод тохижилт, засвар үйлчилгээнд анхаарал хандуулж байгаа нь ажиллах орчин нөхцөл сайжирч байгаа гэсэн үнэлгээ өгөхөд нөлөөлсөн байхыг үгүйсгэхгүй юм.

Зураг 19. Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүн



Байгууллагын хүний нөөцийн дээрх хоёр хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүнг харьцуулан үзэхэд төрийн захиргааны байгууллагын сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүн (3.01)-г, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөртэй (2.3) харьцуулан үзвэл даруй 0.71 пунктаар илүү байна. Өөрөөр хэлбэл, сургалтын хөтөлбөр харьцангуй дунд түвшинд хэрэгждэг бол ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн үр дүн үндсэндээ хангалтгүй түвшинд байна. Уг хоёр хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг нийтэд нь дүгнэж үзэхэд хэрэгжилтийн үр дүн хангалтгүй түвшинд байна.

Манай байгууллагын сургалтын хөтөлбөр 3 жилийн хугацаатай хэрэгжээд 2020 онд дуусна. Би л хувьдаа дийлэнх төрийн байгууллагын хүний нөөцийн сургалт, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүнг тааруу гэж үзэж байна. Зарим байгууллага хүний нөөцийн хөтөлбөр төлөвлөгөө ч байхгүй байдаг. Манай байгууллагын хувьд хөтөлбөртэй холбоотой асуудал харьцангуй гайгүй гэж бодож байна. Чанарын талаас ямар байх нь хамаагүй ч тодорхой нэг барих бичиг баримттай болчихсон, түүнийхээ хэрэгжилтийг жил бүр үнэлдэг, төлөвлөгөөнд тусгагдсан үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх гээд тодорхой хэсэг хүмүүс ажиллаж байгаа зэргээр үр дүнд хүрсэн гэж би хувьдаа бодож явдаг.

Агентлагийн мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагын дүнгээс

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн тайланд контент шинжилгээ хийж үзэхэд хөтөлбөрийн үр дүнг тооцохдоо тодорхой “үйл явц, үйлдэл хийсэн эсэх” байдлаар тайлагнаж, түүнийгээ хэрэгжилт бүрэн хангагдсан, үр дүн гарсан гэж үзсэн байна. Өөрөөр хэлбэл, тодорхой сургалт зохион байгуулсан, ажилтнууд хамрагдсан, энэ ажил 100 хувь биелэсэн гэдэг байдлаар дүгнээд, харин тухайн сургалтыг зохион байгуулснаар ажилтнуудын ажлын арга



барил, гүйцэтгэлд ямар нөлөө үзүүлсэн, тэр нь байгууллагын үйл ажиллагаа, үзүүлж буй үйлчилгээнд ямар өөрчлөлт, ахиц дэвшил гаргасан гэдгийг огт тооцож үздэггүй байна. Өөрөөр хэлбэл, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн “үр дүн”, “үр нөлөө”-г тооцож, дүгнэх ойлголт хангалтгүй, үр дүнг үнэлэх тодорхой арга, аргачлал нэвтрээгүй байна.

Асуулт: Энэ тайлангаас харахад танай байгууллагын сургалтын хөтөлбөр 100 хувь бүрэн хэрэгжсэн гэжээ. Үр дүнг тайлбарлахдаа “сургалт амжилттай зохион байгуулагдсан” гэж дүгнэсэн байна. Гэтэл энэ сургалтыг зохион байгуулж, танай ажилтнууд бүрэн хамрагдсан гэдэг нь сургалт “үр дүн”-тэй, “үр нөлөө”-тэй болсон гэдгийг шууд илэрхийлнэ гэж та үзэж байна уу? Сургалтаар сурч мэдсэн зүйл нь албан хаагчдын чиг үүрэг, ажилд нь тодорхой нөлөө үзүүлж, тэр нь бүхэлдээ байгууллагын үйл ажиллагаа, үзүүлж буй үйлчилгээнд ямар эерэг өөрчлөлт, ахиц дэвшил авчрав гэдгээр үнэлэгдэх ёстой гэж үзээд асууж байна?

Хариулт: Мэдээж хэрэг таны хэлж байгаа үнэн л дээ. Гэхдээ нэг талаас сургалтад хамрагдаж, ямар нэг хэмжээгээр номын дуу сонсож л байгаа юм чинь ажилд нь их бага хэмжээгээр, хэзээ нэг өдөр хэрэглэгдэж л байгаа, үүнийг үгүйсгэхгүй байх. Нөгөө талаас нь аваад үзвэл яг таны сая хэлж байгаа байдлаар үр дүнг үнэлэх боломжгүй шүү дээ.

Яамны хүний нөөцийн асуудал хариуцсан
мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагаас

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн үр дүнг үнэлж дүгнэх тогтолцоо

Төрийн захиргааны байгууллага хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлж байх заалт 1994 онд батлагдаж, 1995 оны 06 дугаар сарын 01-нээс хэрэгжиж эхэлсэн анхны Төрийн албаны тухай хуульд орсон. Энэ хуулийн 35 дугаар зүйлд Төрийн захиргааны албаны зөвлөл (одоогийн Төрийн албаны зөвлөл)-ийн бүрэн эрхийг “төрийн байгууллагаас төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, баталгааг хангахад чиглэсэн хөтөлбөрийг **боловсруулж хэрэгжүүлэх ажлыг арга зүйн удирдлагаар хангах**” гэж заасан.

2002 онд Төрийн албаны тухай хууль шинэчлэгдэн батлагдсан бөгөөд энэ хуулийн 35 дугаар зүйлийн 35.1.13-т Төрийн албаны зөвлөл нь “төрийн байгууллагаас төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг **боловсруулж, хэрэгжүүлэх ажлыг арга зүйн удирдлагаар хангах**” үүрэгтэй гэж тодорхойлж өгсөн.

Харин 2017 онд батлагдсан Төрийн албаны тухай хуулийн 66 дугаар зүйлийн 66.1.2-т Зөвлөлийн бүрэн эрхийг “төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны **хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт тавьж, мэргэшил, арга зүйн туслалцаа үзүүлэх**, төрийн албатай холбогдсон судалгаа, шинжилгээний ажлыг зохион байгуулах” хэмээн заасан.

Өөрөөр хэлбэл, Төрийн албаны тухай анхны хуулиас эхлээд “төрийн захиргааны байгууллага хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулж, хэрэгжүүлэх” заалт орсон, Төрийн албаны зөвлөл хөтөлбөрийг боловсруулж, хэрэгжүүлэхэд арга зүйн удирдлагаар хангах үүрэгтэй байсаар иржээ. Гэхдээ Төрийн албаны зөвлөл нь 1994 болон 2002 оны Төрийн албаны тухай хуульд зааснаар хүний

нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж, хэрэгжүүлэх ажлыг “мэргэшил, арга зүйн удирдлагаар хангах” чиг үүрэгтэй байсан бол 2017 оны хуулиар “хэрэгжилтэд хяналт тавих” чиг үүрэг нэмэгдсэн байна. Төрийн албаны тухай хууль (2017) хэрэгжиж эхлэхээс өмнө төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт тавих, хэрэгжилтийн үр дүнг нэгтгэн тооцох чиг үүрэг Төрийн албаны зөвлөлд байгаагүй бөгөөд хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт тавих нэгдсэн зохицуулалт механизм үндсэндээ байхгүй байжээ.

Төрийн захиргааны байгууллага нь хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн талаар тайлан гаргаж, хэрэгжилтийг өөрсдөө “тодорхой хэмжээнд дүгнэж” ирсэн байна. Ийнхүү дүгнэхдээ нэгдүгээрт, тухайн төрийн захиргааны байгууллага хөндлөнгийн ямар нэг үнэлгээ, дүгнэлтгүйгээр өөрсдийнхөө хэрэгжүүлсэн хөтөлбөрийг зөвхөн өөрөө дүгнэдэг, хоёрдугаарт хөтөлбөрөө дүгнэхдээ өмнө дурьдсанчлан “үр дүн”, “үр нөлөө”-г тооцдоггүй, “үйл явц”-аар нь буюу сургалт зохион байгуулсан, тусламж, дэмжлэг олгосон гэдэгт нь тулгуурлан дүгнэдэг нь учир дутагдалтай байна.

Иймээс төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрүүдийн хэрэгжилт, үр дүнг хөндлөнгөөс үнэлдэг, тодорхой хэмжээнд хариуцлага тооцох, урамшуулах тогтолцоо чухал байна. Энэхүү тогтолцоог бүрдүүлэхэд Төрийн албаны зөвлөл хуулиар олгогдсон бүрэн эрхийн хүрээнд тодорхой журам гаргаж зохицуулалт хийх шаардлагатай юм.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг дүгнэж, үр дүнг тооцох нь хөтөлбөрийн боловсруулалтыг сайжруулах, түүний хэрэгжилтийг хангахад чухал ач холбогдолтой юм.

Бид баримт бичгийн судалгаандаа төрийн захиргааны байгууллагуудад өмнө нь хэрэгжээд дууссан болон одоо хэрэгжиж байгаа хүний нөөцийн хөтөлбөрүүдийг аль алиныг нь судалсан. Ийнхүү судлахдаа өмнө нь хэрэгжүүлсэн хөтөлбөрийн үр дүнг хэрхэн дүгнэсэн, одоо хэрэгжиж байгаа хөтөлбөрийг боловсруулахдаа өмнөх хөтөлбөрийн үр дүн, сургамжийг харгалзсан эсэхийг тодруулахыг зорьсон юм.

Хөтөлбөрүүдэд хийсэн контент шинжилгээнээс үзэхэд нэг байгууллагын хувьд хэрэгжүүлсэн болон одоо хэрэгжиж байгаа хоёр хөтөлбөрийн хооронд яман нэг уялдаа байхгүй байна. Тухайлбал, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүнг тодорхой хугацаа (бодитой үр дүн нь харагдах хугацаа)-нд үнэлж, дүгнээд дараагийн шинэ хөтөлбөрийг боловсруулахдаа өмнөх хөтөлбөртэй уялдаатай байдлаар хандсан зүйл харагдсангүй.

Үүнийг мөн ярилцлагын судалгаанд хамрагдсан хүмүүсийн өгсөн мэдээлэл батлаж байсан бөгөөд ялангуяа өмнөх болон одоогийн хэрэгжиж буй хөтөлбөрийн уялдааны талаар, өмнөх хөтөлбөрийн үр дүнг бодитой тооцож, түүнд үндэслэн дараагийн хөтөлбөрийг боловсруулах тухайд яг тодорхой хариулт өгөх хүн байгаагүй.



Өмнөх хөтөлбөрийг боловсруулсан албан хаагч, мөн баталгаажуулсан удирдах ажилтан нь солигдчихдог учраас үр дүнг нь нарийн дүгнээд, дараагийн шатны хөтөлбөр байдлаар боловсруулаад байдаггүй байх. Тэгээд ч сурч хөгжих асуудал, нийгмийн баталгааг хангах асуудал нь байнга, тогтмол хийгдэж байх ёстой учраас өмнөхтэйгээ адилхан давтагдаад явахад асуудал байхгүй гэж бодож байна.

Агентлагийн хүний нөөцийн мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагаас Сургалтын хөтөлбөрүүдийн үр дүнг заавал үнэлж дүгнэж байх шаардлагатай гэдэгт санал нэг байна. Миний мэдэхээр манай байгууллага дээр жил бүр л англи хэлний мэдлэг дээшлүүлэх чиглэлээр хүмүүсийг сургалтад хамруулаад, зардлыг нь байгууллага даагаад л байдаг. Бас албан хаагч бүр өөрийн үр дүнгийн гэрээндээ гадаад хэлний мэдлэгээ дээшлүүлнэ гэсэн зорилт оруулаад, бүгд бүтэн оноогоо аваад л байдаг. Хэрвээ яг гадаадын иргэн манай дээр ирээд үйлчилгээ авах гэвэл бараг ихэнх нь наад захын ярианы чадвар байхгүй гэдгийг баттай хэлж чадна. Иймээс үр дүнг заавал үнэлж, тооцож байх шаардлагатай.

Агентлагийн хүний нөөцийн мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагаас

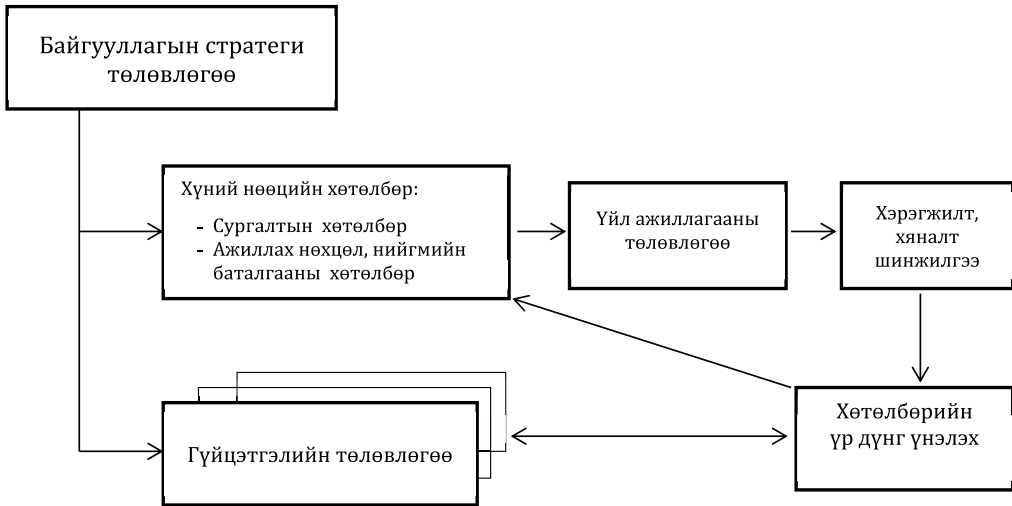
Өөрөөр хэлбэл, төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн үр дүнг бодитой тодорхойлж, амжилт ололт, сургамжийг дараагийн хөтөлбөр боловсруулахад харгалзаж, уялдуулан авч үздэггүй байна.

4.4. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг сайжруулах загвар

Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хийсэн судалгааны үр дүнд тулгуурлан хөтөлбөрийг боловсруулах үйл явц, зохион байгуулалт, хөтөлбөрийн бүтэц, агуулгыг хамарсан загварыг боловсруулж гаргалаа.

Тоон болон чанарын судалгааны үр дүн, эмпирик судалгааны хэрэглэгдэхүүнийг сайжруулах замаар цаашид төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулах үйл явц, зохион байгуулалтын загвар аргачлалыг боловсруулж гаргасан. Энэхүү загвар аргачлал, хэрэглэгдэхүүнийг төрийн байгууллагын хүний нөөцийн сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд ашиглах бүрэн боломжтой гэж судалгааны баг үзсэн. Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн үйл явцыг дараах зурагт үзүүлэв.

Зураг 20. Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн үйл явцын зураглал



Хүний нөөцийн хөтөлбөр нь байгууллагын стратеги төлөвлөгөө, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө болон бусад баримт бичгүүдтэй уялдсан байх шаардлагатай. Улмаар сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг жил бүрээр гаргаж хэрэгжилтэд нь хяналт, шинжилгээ хийж, хөтөлбөрийн үр дүнг бодитой үнэлэх шаардлагатай.

Мөн төрийн байгууллагууд нь хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхдээ байгууллагын стратеги төлөвлөгөө, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөтэй уялдуулахын зэрэгцээ хөтөлбөрийн орц, боловсруулалт, хэрэгжүүлэлт, үр дүнг үнэлэх гэсэн логик дарааллын дагуу зохион байгуулалтыг хийж ажиллах нь зүйтэй юм.



Хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны дараалал:

Хөтөлбөр боловсруулах

1. Хөтөлбөрийг боловсруулах бэлтгэл ажлыг хангах
2. Хэрэгцээг тодорхойлох судалгаа хийх
3. Хэрэгцээнд тулгуурлан хөтөлбөрийн зорилго, зорилтыг томъёолох
4. Хөтөлбөрийн хүрэх үр дүнг тодорхойлох
5. Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг тодорхойлох
6. Шаардлагатай нөөцийн тодорхойлж, тооцоолох
7. Хөтөлбөрийн удирдлага, зохион байгуулалтыг тодорхойлох
8. Оролцогч талуудын үүрэг хариуцлагыг тодорхойлох

Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх

9. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны жил бүрийн төлөвлөгөө гаргах
10. Ажилтнуудын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөтэй уялдуулан
11. Жил бүрийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулах
12. Явцын хяналт-шинжилгээ хийх

Хөтөлбөрийг үнэлэх

13. Жил бүрийн үр дүнгийн үнэлгээ хийх
14. Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн жилийн тайлан гаргах
15. Хөтөлбөрийн үр дүнг үнэлэх, тайлагнах

Төрийн байгууллагууд хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулах үйл явц, зохион байгуулалтыг сайтар төлөвлөсний үндсэн дээр салбарын болон байгууллагын үйл ажиллагааны онцлогийг харгалзан сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн бүтэц, агуулгыг гаргана. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулахын өмнө байгууллагын албан хаагчдын сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хэрэгцээ шаардлагыг судалж дүгнэсэн байвал зохино. Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг судалгаанд үндэслэсэн, агуулгыг бүрэн гаргасан, логик уялдаа холбоотой, хүрэх үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг хэмжигдэх боломжтой байдлаар ойлгомжтой тодорхойлж боловсруулна.

Төрийн байгууллагын сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн хэрэгцээ шаардлага, зорилго, зорилтоос хамаарч агуулга, хамрах хүрээний хувьд ялгаатай байх боловч хөтөлбөрийн ерөнхий бүтэц, загвар нь адилхан байна.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн бүтэц, агуулгыг дараах загвар, аргачлалын дагуу бичнэ (загвар 1-ийг үзнэ үү).

Загвар 1. Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн бүтэц, агуулгын загвар

Нэг. Хөтөлбөрийн үндэслэл
<ul style="list-style-type: none">• Өнөөгийн байдал• Тулгамдсан асуудал• Хэрэгцээ, шаардлага
Хоёр. Хөтөлбөрийн зорилго, зорилт
Гурав. Хүрэх үр дүн
<ul style="list-style-type: none">• Хэмжигдэхүйц (тоон болон чанарын)
Дөрөв. Үйл ажиллагаа
<ul style="list-style-type: none">• Шийдвэрлэх асуудлын хамрах хүрээ, чиглэл
Тав. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх хугацаа
<ul style="list-style-type: none">• 4 жилээр
Зургаа. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай нөөц
<ul style="list-style-type: none">• Хөрөнгө, санхүү, хүний нөөц
Долоо. Хэрэгжилтийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
Найм. Хөтөлбөрийн удирдлага, зохион байгуулалт
<ul style="list-style-type: none">• Удирдах ажилтны үүрэг, хариуцлага• Хариуцсан ажилтны үүрэг, хариуцлага• Ажилтнуудын үүрэг, хариуцлага
Ес. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд оролцогч талуудын үүрэг, хариуцлага

Нэг. Хөтөлбөрийн үндэслэл: Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхээс өмнө тухайн төрийн байгууллагад албан хаагчийн сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны талаар ямар асуудлыг шийдвэрлэх шаардлагатай байгаа, тэдгээрийн хэрэгцээг тодорхойлох судалгааг хийх шаардлагатай. Өөрөөр хэлбэл, төрийн албаны хүний нөөцийн бодлого, эрх зүйн шинэчлэл хийгдсэнтэй холбогдон байгууллагын үүрэг хариуцлагын хүрээг тодорхойлох, тухайн байгууллагад өмнө нь хэрэгжсэн хөтөлбөрийн үр дүнг үнэлэх, цаашид хэрэгжүүлэх хөтөлбөрийн агуулга, хүрээ, чиглэлийг үндэслэлтэй тодорхойлж гаргахад өнөөгийн нөхцөл байдлын үнэлгээ чухал үүрэгтэй.

Өнөөгийн байдал: асуудлын шалтгаан, үр нөлөөг тоон болон чанарын мэдээлэлд үндэслэн хамрах хүрээний хамт тодорхойлсон хөтөлбөрийн үзэл баримтлалын хувилбар боловсруулахад ашиглах судалгааг ойлгоно. Судалгааны багийн гишүүд баримт бичгийн судалгааг хийх явцад төрийн захиргааны байгууллагуудын хөтөлбөрийн үндэслэл хэсэгт нотолгоо, үндэслэлтэй мэдээлэл, тоо баримт дутагдалтай байсан. Иймд хөтөлбөрийн өнөөгийн байдлыг тодорхойлохдоо хөтөлбөр боловсруулах багийн гишүүдийн хувийн үзэл бодол, саналыг бичих бус нотолгоонд суурилсан мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийсэн хэлбэрээр асуудлыг бүрэн гаргаж бичих шаардлагатай.

Тулгамдсан асуудал: өнөөгийн байдлын үнэлгээнд тулгуурлан байгууллагын хүний нөөцийн талаарх тулгамдсан асуудлыг тодорхойлж гаргана. Тулгамдсан асуудлуудыг шийдвэрлэвэл зохих учир холбогдлын эрэмбээр нь жагсааж тэдгээрт үндэслэл тайлбар хийсэн байна.

Хэрэгцээ, шаардлага: Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх өнөөгийн байдал, тулгамдсан асуудлыг тодорхойлсны дараа хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэх агуулга, үйл ажиллагааны хамрах хүрээ, чиглэлийг нарийвчилсан хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлж бичнэ.

Хоёр. Хөтөлбөрийн зорилго, зорилт: Тухайн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлснээр төрийн байгууллагын хувьд хүлээгдэж байгаа хөгжил, өөрчлөлтийг илэрхийлсэн, хөтөлбөрийн үр нөлөөнд тулгуурласан тодорхой, хэмжиж болохуйц, хүрч болохуйц, хэрэгжихүйц бодитой, цаг хугацаатай (SMART¹) байх шаардлагыг хангасан байдлаар зорилгыг тодорхойлно.

Хөтөлбөрийн зорилгыг ойлгомжтой, энгийн үг хэллэг ашиглан нэг өгүүлбэрт багтаан бичнэ. Харин хөтөлбөрийн зорилтууд нь зорилгодоо хүрэхийн тулд шаталсан хэлбэртэй, тодорхой, хэмжиж болохуйц, хүрч болохуйц, бодитой, цаг хугацаатай байх шаардлагыг хангасан байна.

Гурав. Хүрэх үр дүн: Хөтөлбөрийн зорилго, зорилтыг биелүүлснээр ямар үр дүнд хүрэхийг урьдчилан тодорхойлсон байна. Хөтөлбөрийн хүрэх үр дүнг тодорхойлохдоо SMART загварыг ашиглана. Үүнд:

- Хөтөлбөр хэрэгжсэнээр хүрэх үр дүнг тодорхой дурдсан байх (тодорхой)
- Үр дүндээ хүрсэн эсэхийг хэмжиж болохуйц байх (хэмжиж болохуйц)
- Тодорхой зорилтуудыг биелүүлж болохуйц (хүрч болохуйц)
- Байгууллагын стратеги төлөвлөгөө болон гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөтэй уялдсан байх (уялдаа холбоотой)
- Тодорхой цаг хугацааны дотор гүйцэтгэж болохуйц (цаг хугацаатай) байх шаардлагыг хангаж бичсэн байх шаардлагатай.

Нөгөө талаас хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хүрэх үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийг тоон болон чанарын үзүүлэлтээр хэмжиж тодорхойлсон байвал зохино. Доорх жишээгээр үзүүлэв.

Зорилт 1. 2024 он гэхэд агентлагийн албан хаагчид албан тушаалын чиг үүргийн дагуу мэргэшүүлэх дунд хугацааны давтан сургалтад хамрагдаж 9 багц цагийг бүрэн биелүүлсэн байна.

Шалгуур үзүүлэлт:

1. Сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын тоо
Суурь түвшин: 5 (2019) Зорилтот түвшин: 50 (2024)

Эх сурвалж: Төрийн албан хаагчийн 2019 оны бүрэлдэхүүн хөдөлгөөний тайлан

¹ SMART (Specific - тодорхой; Measurable - хэмжиж болохуйц; Achievable - хүрч болохуйц; Relevant - уялдаа холбоотой; Time-bound - цаг хугацаатай)

Дөрөв. Хөтөлбөрийн үйл ажиллагаа: Хөтөлбөрийн зорилгыг хангаж, зорилтуудыг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн тодорхой үйл ажиллагаанууд бичигдэнэ. Өөрөөр хэлбэл, хөтөлбөрийн үйл ажиллагаа гэдэгт байгууллагын хүний нөөцийн тулгамдсан асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглэсэн тодорхой хийгдэх ажлуудыг ойлгоно.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг томъёолж бичихдээ дараах шалгуур үзүүлэлтийг харгалзан үзэх шаардлагатай. Үүнд:

- Хөтөлбөрийн зорилго, зорилттой уялдсан байх
- Нотолгоонд тулгуурласан байх
- Зорилтот бүлгүүддээ нийцсэн байх
- Эерэг үр дүнг бий болгоход чиглэсэн байх
- Хянах, засварлах боломжтой байх
- Логик дэс дарааллыг баримталсан байх
- Үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх өртөгийг тооцож төлөвлөсөн байх зэрэг шалгуурыг хангасан байвал зохино.

Мөн төрийн байгууллагын хувьд хүний нөөцийн хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө боловсруулж гаргах нь хэрэгжилтэд эерэгээр нөлөөлдөг болох нь баримт бичгийн болон ярилцлагын судалгааны үр дүнгээр батлагдсан. Иймд хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг жил бүрээр гаргах шаардлагатай юм.

Тав. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх хугацаа: Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг дэвшүүлсэн зорилт, хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаатай уялдуулан эцсийн үр дүнг гарах хүртэлх нийт хугацааг хамруулан үе шаттай тогтооно.

Судалгааны баг баримт бичгийн болон ярилцлагын судалгааны үр дүнд үндэслэн хөтөлбөрийн үргэлжлэх хугацааг 4 жил байх нь зохимжтой гэж үзсэн. Учир нь төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх хугацааг байгууллагын стратеги төлөвлөгөө, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний хугацаатай уялдуулах шаардлага гардаг. Нөгөө талаас, сонгуулийн үр дүнгээс хамааран төрийн байгууллагуудын бүтэц, зохион байгуулалтад өөрчлөлт ордог байдлыг харгалзан хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжих хугацааг 4 жил байхаар төлөвлөх нь зүйтэй байна.

Зургаа. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай нөөц: Төрийн захиргааны байгууллагад хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд тодорхой цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө, хүний нөөц шаардлагатай болдог. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хүрээнд ямар үйл ажиллагааг хэрэгжүүлж байгаагаас шалтгаалан хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд зарцуулагдах нөөцийн төрөл, хэмжээ харилцан адилгүй байна. Хөтөлбөрийн ерөнхий зураглалыг гаргаагүй, үйл ажиллагааны

төлөвлөгөөг нарийвчлан тодорхойлоогүйгээс үүдэн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх нөөц байнга дутагдалтай байдаг нь төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдтэй хийсэн ярилцлагын судалгааны үр дүнгээр тогтоогдсон. Иймд хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай нөөцүүдийг оновчтой тодорхойлох, уялдаа холбоог хангах шаардлагатай. Тухайлбал, хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд нэг хүнд ногдох ажлын ачааллыг тооцох, оролцогч талуудын үүрэг хариуцлагыг тодорхойлох, материал, тоног төхөөрөмж, бичиг хэрэг, тээвэр, мэдээллийн зардал, нөөцийг тооцож тусгах шаардлагатай.

Долоо. Хэрэгжилтийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ: Хөтөлбөр хэрэгжиж эхлэхээс дуусах хүртэлх хугацаанд тогтмол хийгдэх хяналт-шинжилгээ болон хөтөлбөрийн хүрсэн үр дүнг тооцож дүгнэх үнэлгээг хамруулан ойлгоно.

Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн талаарх мэдээллийг тодорхой давтамжтайгаар, тогтмол цуглуулж, эдгээр мэдээлэлд шинжилгээ хийж, хэрэгжилтийг эрчимжүүлэх, сайжруулах зөвлөмжийг холбогдох талуудад тухай бүр өгөх, хэрэгжилтийн явцын талаарх мэдээллээр байнга хангах үүднээс хяналт-шинжилгээг хийнэ. Түүнчлэн хяналт-шинжилгээг илүү үр дүнтэй болгохын тулд хөтөлбөрт энэ талын мэдээллийг дэлгэрэнгүй тусгаж, нэгж, албан хаагчид ямар чиг үүрэгтэй оролцохыг тодорхой зааж өгөх, хяналт-шинжилгээ хийхэд хамааралтай ажилтнуудын албан тушаалын тодорхойлолт болон гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тодорхой ажлуудыг тусгаж, ажил үүргүүдийг уялдуулсан байх шаардлагатай.

Хөтөлбөрийг жил бүр болон хөтөлбөр хэрэгжиж дууссаны дараа үнэлнэ. Үнэлгээг хийхдээ хөтөлбөрийн үр дүнг ямар шалгуураар, ямар мэдээлэлд тулгуурлан хийхийг тодорхой зааж өгөхөөс гадна үнэлгээний дүнг ямар байдлаар ашиглах (тодорхой хариуцлагын асуудал, хөтөлбөрийн дараагийн шатны үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд хэрхэн нөлөөлөх эсэх гэх мэт) талаар хөтөлбөрт тусгаж өгөх шаардлагатай.

Найм. Хөтөлбөрийн удирдлага, зохион байгуулалт: Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг удирдан зохион байгуулж хэрэгжүүлэхэд дараах албан хаагчид тодорхой үүрэг, хариуцлага хүлээж ажиллана. Үүнд:

- *Удирдах ажилтны үүрэг, хариуцлага:* Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд байгууллагын удирдах албан тушаалтан нэгдсэн удирдлагаар хангах, хэрэгжилтэд хяналт тавих, шаардлагатай нөөцийг төлөвлөж, хангаж ажиллана.
- *Хариуцсан ажилтны үүрэг, хариуцлага:* Хөтөлбөрийг боловсруулах үйл ажиллагааны бэлтгэл ажлыг зохион байгуулах, хөтөлбөрийг боловсруулах хэрэгцээг тодорхойлох судалгааг хийх, судалгааны үр дүнг нэгтгэн гаргах, хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд

оролцогч талуудтай харилцаж ажиллах, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулах, явцын хяналт-шинжилгээ болон үр дүнгийн үнэлгээ хийх, гүйцэтгэлийн тайлан гаргах зэрэг үүрэгтэй ажиллана.

- *Ажилтнуудын үүрэг, хариуцлага:* Хөтөлбөрийг боловсруулах хэрэгцээ шаардлагын талаар саналаа илэрхийлэх, хөтөлбөрийн боловсруулах багт шаардлагатай мэдээ мэдээллийг гаргаж өгөх, хөтөлбөр боловсруулах үйл явцад оролцох, батлагдаж гарсан хөтөлбөрийн агуулга, үйл ажиллагаатай танилцах, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөгөө хөтөлбөрийн үйл ажиллагаатай уялдуулан гаргах, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаанд биечлэн оролцох, үйл явцад хяналт тавьж ажиллана.

Ес. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд оролцогч талуудын үүрэг, хариуцлага:

Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд оролцогч талуудын зураглал (stakeholder mapping)-ыг гарган дотоод болон гадаад, гол болон бусад оролцогч талуудыг тодорхойлж гүйцэтгэх үүрэг хариуцлагыг (хамтын ажиллагааны гэрээ, санамж бичиг гэх мэт) баталгаажуулна. Гол оролцогч талуудаа хэрхэн сонгосон болохыг тайлбарлана.

Оролцогч талуудын зураглалыг гаргахдаа байгууллагын үйл ажиллагааны үндсэн чиглэл, удирдлага, зохион байгуулалтын бүтэц, гадаад талдаа харилцан ажилладаг бусад байгууллагууд, түүнчлэн үйлчилгээг хүртэгч талуудыг харгалзан үзнэ. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхтэй холбогдон оролцогч талуудын чиг үүргийг тодорхойлохдоо Төрийн албаны тухай хууль, холбогдох бусад эрх зүйн баримт бичгийг үндэслэл болговол зохино. Тухайлбал, Төрийн албаны тухай хууль (2017)-д зааснаар төрийн байгууллагад хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэхэд оролцогч талуудын үүрэг хариуцлагыг тодорхойлж өгсөн байна. (хүснэгт 4-өөс үзнэ үү).

Хүснэгт 4. Төрийн байгууллагад хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд үндсэн оролцогч талуудын хүлээх үүрэг, хариуцлага

№	Оролцогч талууд	Төрийн албаны тухай хуулийн холбогдох заалт	Санал
1	Засгийн газар	64.1 дэх зүйл: Засгийн газар төрийн байгууллагын гүйцэтгэл, албан хаагчийн үйл ажиллагааны үр дүн, мэргэшлийн түвшинг дүгнэх тогтолцоог бүрдүүлэх, төрийн албаны хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтөд нийцүүлэн төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлнэ гэж заасан.	Засгийн газар нь хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулахад мэргэжил, арга зүйн зөвлөгөө өгөх, эрх зүй, зохион байгуулалтын болон санхүүгийн нөөцийг шийдвэрлэхэд дэмжлэг үзүүлэх



2	Төрийн албаны зөвлөл	66.1.2 дахь заалт: Төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт тавьж, мэргэшил, арга зүйн туслалцаа үзүүлэх, төрийн албатай холбогдсон судалгаа, шинжилгээний ажлыг зохион байгуулахаар тусгажээ.	Төрийн албаны зөвлөл нь хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт тавих
3	Төсвийн шууд захирагч	54.1 дэх заалт: Төсвийн шууд захирагч тухайн жилийн Төсвийн тухай хуульд заасан өөрийн эрхлэх асуудлын хүрээнд хэрэгжүүлэх хөтөлбөр, арга хэмжээний биелэлтийг зохион байгуулах зорилгоор гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулан баталж, жил бүрийн 01 дүгээр сарын 01-ний өдрөөс 12 дугаар сарын 31-ний өдрийн хооронд хэрэгжүүлнэ гэжээ.	Төсвийн шууд захирагч нь байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэх үндсэн чиг үүрэгтэй.
4	Удирдлагын академи	Удирдлагын академийн дүрмийн 2.3 дахь заалт: Удирдлагын академи нь ЗГХЭГ-ын харьяа төрийн албаны сургалтын байгууллагын хувьд судалгаа, эрдэм шинжилгээний ажил хийж, төрийн байгууллагуудад зөвлөх үйлчилгээ үзүүлнэ.	Удирдлагын академи нь төрийн байгууллагуудад хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэхэд нь мэргэжил, арга зүйн хувьд зөвлөн туслас, судалгаа шинжилгээний ажлыг гүйцэтгэх чиг үүрэгтэй.
5	Төрийн албан хаагч	38.1.9.мэргэжил, мэдлэгээ дээшлүүлэх зорилгоор сургалтад хамрагдах; 61.1 дүгээр зүйл.Төрийн албан хаагч нийтлэг баталгаагаар хангагдана; 61.1.2.албан тушаалын бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай ажиллах нөхцөлөөр хангуулах;	Байгууллагад Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд оролцох бөгөөд үр өгөөжийг гол хүртэгч байна

5. ДҮГНЭЛТ, САНАЛ

Хүний нөөцийн хөтөлбөр нь байгууллагын зорилго, зорилтыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд чиглүүлэн хүний нөөцийг оновчтой зөв удирдах арга хэрэгслийн нэг болдог. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг судлах хүрээнд төрийн албан хаагчийн сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн боловсруулалт, хэрэгжилт, үр дүнг судлан дүгнэлт гаргалаа.

Судалгааны баг нь төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрүүдийн хэрэгжилтийг баримт бичгийн, асуулгын, ярилцлагын судалгааны аргаар холбогдох өгөгдөл, мэдээллийг цуглуулан судлаж шинжилгээ хийсэн болно.

Төрийн захиргааны байгууллага нь хууль тогтоомжид заасны дагуу төрийн албан хаагчийн сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг боловсруулан хэрэгжүүлж байх үүрэгтэй бөгөөд энэ хүрээнд төрийн захиргааны байгууллага нь эдгээр хөтөлбөрүүдийг ямар нэг байдлаар боловсруулж хэрэгжүүлж байна.

Төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрүүд нь нэршил, агуулга, хэрэгжүүлэх хугацаа гэх зэргийн хувьд харилцан адилгүй боловсруулагдан хэрэгжиж байна. Өөрөөр хэлбэл төрийн захиргааны байгууллагуудад хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулах тогтсон арга зүй, аргачлал байхгүйг энэ нь илтгэж байна. Хөтөлбөрийн боловсруулалт хангалтгүйгээс шалтгаалан цаашдаа хөтөлбөрийн хэрэгжилт, үр дүнд сөргөөр нөлөөлж байгаа нь судалгааны ерөнхий дүнгээс харагдлаа.

Төрийн захиргааны байгууллагын сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүнг (3.01) ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөртэй (2.30) харьцуулан үзвэл даруй 0.71 пунктаар илүү байгаа ч сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөрийн аль алинийх нь хэрэгжилтийн ерөнхий үр дүн хангалтгүй түвшинд байна.

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 зүйл чухал нөлөө үзүүлж байна. Иймээс төрийн захиргааны байгууллагуудын албан хаагчийн сургалт болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг сайжруулах зорилгоор байгууллагын удирдах ажилтны манлайлал, үүрэг оролцоог нэмэгдүүлж, хүний нөөцийн хөтөлбөр хариуцсан мэргэжилтнийг чадавхижуулах хэрэгцээ их байна.

Судалгаанд оролцогчдын 50 хувь нь “төрийн захиргааны байгууллагад хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулдаггүй, төлөвлөсөн үйл ажиллагаа хэрэгждэггүй эсвэл хэрэгжилт ор нэр төдий байдаг” гэсэн хариултыг өгчээ. Төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулан ажиллах байдал үндсэндээ хангалтгүй түвшинд байна. Төрийн захиргааны байгууллагуудын ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр нь албан хаагчдыг бүрэн хамарч хэрэгжиж чадахгүй байна.

Төрийн захиргааны байгууллагууд сургалтын хөтөлбөрийг хэрэгжүүлснээр нэн тэргүүнд байгууллагын өндөр бүтээмжтэй, үр дүнтэй ажиллах байдал нэмэгдэн, байгууллагын соёлд эерэг өөрчлөлт гарсан (жигнэсэн дундаж утгаар 3.1) гэж үзсэн бол албан хаагчдын идэвх, ажиллах сэдэл тэмүүлэл нэмэгдэхэд хамгийн бага нөлөөг үзүүлсэн гэж судалгаанд хамрагдсан албан хаагчид хариулсан байна. Харин ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөр хэрэгжсэнээр албан хаагчдын ажиллах орчин нөхцөл сайжрахад хамгийн их нөлөөг үзүүлсэн (2.9) бол нийгмийн асуудлыг шийдэхэд дорвитой нөлөө үзүүлж чадахгүй байна гэж хариулжээ.

Төрийн захиргааны байгууллагад төрийн албан хаагчийн сургалт болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд тулгамдаж буй хүндрэл, бэрхшээлийг судлан үзэхэд нэгдүгээрт, санхүүгийн нөөцийн хомсдол (3.4); хоёрдугаарт, хүний нөөцийн асуудал хариуцсан ажилтны ажлын ачаалал их (3.2); гуравдугаарт, шаардлагатай материаллаг нөөцийн хомсдол (3.1); дөрөвдүгээрт, оролцогч талуудын хамтын ажиллагаа хангалтгүй (2.9); удирдах албан хаагчдын зүгээс дэмжлэг үзүүлж ажиллах байдал сул (2.8); хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн явцын болон эцсийн үнэлгээ хийдэггүй (2.8); албан хаагчдын оролцоо, хувь нэмэр хангалтгүй (2.8) гэсэн судалгааны үр дүн гарсан байна.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүнг сайжруулахын тулд хөтөлбөрийг боловсруулахын өмнө судалгаа шинжилгээнд үндэслэн хэрэгцээг зөв тодорхойлох, хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг хариуцаж хэрэгжүүлдэг ажилтнуудыг чадавхижуулах, удирдах ажилтны үүрэг, оролцоог нэмэгдүүлэх, хүний нөөцийн хөтөлбөрийг байгууллагын стратеги төлөвлөгөө, гүйцэтгэлийн

төлөвлөгөө болон бусад баримт бичигтэй уялдуулах, хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг хангахад чиглэсэн холбогдох дүрэм, журам, шийдвэрийг боловсруулахад дэмжлэг үзүүлэх, хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт-шинжилгээ болон эцсийн үнэлгээ хийх, хөтөлбөрийн талаар албан хаагчдад мэдээлэл өгөх зэрэг үйл ажиллагааг зохион байгуулах шаардлагатай байна.

Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд удирдлагын болон ажилтны үүрэг оролцоо, хөтөлбөрийн хэрэгцээг тодорхойлсон байдал хүчтэй нөлөөлдөг гэсэн судалгааны таамаглал нотлогдож байна.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулах тогтсон арга зүй, аргачлал байхгүй, хөтөлбөрийн хэрэгцээ тодорхойлох судалгааг үндэслэлтэй, баримт нотолгоонд тулгуурлан хийдэггүй, түүнчлэн хөтөлбөрийг боловсруулж буй ажилтнуудын мэдлэг чадвар сул зэрэг шалтгаанаас үүдэн хөтөлбөрийн боловсруулалт хангалтгүй түвшинд хийгдэж байна. Мөн хөтөлбөрийг боловсруулахдаа байгууллагын стратегийн төлөвлөгөө, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө болон бусад баримт бичгүүдтэй уялдуулдаггүй, хөтөлбөрийн тогтсон бүтэц, агуулга байхгүй, түүнчлэн хөтөлбөрийн зорилго, зорилт, хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа, хүрэх үр дүнг уялдуулан тодорхойлоогүй байдал түгээмэл байсан. Үүнээс дүгнэхэд төрийн захиргааны байгууллагуудын хувьд хүний нөөцийн хөтөлбөрийн боловсруулалт хангалтгүй, агуулгын уялдаагүй байдал нь хэрэгжилтэд сөргөөр нөлөөлдөг гэсэн таамаглал батлагдлаа.

Төрийн захиргааны зарим байгууллагууд төрийн албан хаагчийн сургалтын болон ажиллах, нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрүүдийг боловсруулж хэрэгжүүлж байгаа хэдий ч өмнө дурьдсан шалтгаан (хөтөлбөрийн боловсруулалт хангалтгүй, нэгдсэн арга зүй, аргачлал дутмаг, удирдах ажилтны оролцоо, манлайлал дутмаг, тухайн асуудал хариуцсан албан хаагчийн мэдлэг, ур чадвар сул, санхүүгийн болон бусад нөөцийн хомсдол, хэрэгжилтийн хяналт-шинжилгээ хийдэггүй гэх мэт)-ны улмаас хөтөлбөрийн үр дүн тодорхой харагдахгүй байна.

Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүн хангалтгүй байна гэсэн судалгааны таамаглал нотлогдсон.

Цаашид төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн боловсруулалт, хэрэгжилтийг сайжруулах чиглэлээр дараах саналыг дэвшүүлж байна. Үүнд:

Нэг. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн нэршлийг зөв оноож нэрлэх:

Төрийн захиргааны байгууллагууд хүний нөөцийн хөтөлбөрийг “хүний нөөцийн бодлого”, “хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр”, “албан хаагчдын (ажилтнуудын) сургалтын хөтөлбөр”, “хүний нөөцийн стратеги” зэргээр өөр хоорондоо ялгаатай байдлаар нэрлэж байгааг нэг мөр болгон цэгцэлж “хүний



нөөцийн хөтөлбөр” гэж нэрлэж, тухайн хөтөлбөрийг дотор нь “төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр”, “төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөр” хэмээн ангилан нэрлэх нь зүйтэй байна.

Хоёр. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн бүтэц, агуулгыг сайжруулах:

Төрийн захиргааны байгууллагын сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг 1) хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх хэрэгцээ шаардлага; 2) хөтөлбөрийн зорилго, зорилт; 3) хөтөлбөрийн хүрэх үр дүн; 4) хөтөлбөрийн үйл ажиллагаа, 5) хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх хугацаа; 6) хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай нөөц; 7) хөтөлбөрийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ; 8) хөтөлбөрийн удирдлага, зохион байгуулалт; 9) хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд оролцогч талуудын үүрэг, хариуцлага гэсэн үндсэн есөн бүрэлдэхүүн хэсэгтэйгээр боловсруулах нь зүйтэй юм. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх нийт хугацаа 4 жил байх нь тохиромжтой гэсэн саналыг судалгааны багаас дэвшүүлж байна.

Гурав. Хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулах, хэрэгжүүлэх нэгдсэн арга зүй, удирдамжтай болгох:

Төрийн захиргааны байгууллагын сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн судалгаанаас харахад хөтөлбөрийг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, үр дүнг үнэлэх тодорхой арга зүй, аргачлал тогтоогүй байна. Иймд төрийн захиргааны байгууллагад хүний нөөцийн хөтөлбөр боловсруулах, хэрэгжүүлэх, үр дүнг үнэлэх нэгдсэн арга зүйг нэвтрүүлэх, тодорхой удирдамжаар хангах шаардлагатай байна.

Дөрөв. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг байгууллагын бусад баримт бичигтэй уялдуулах:

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийг шинжилгээ судалгаанд тулгуурлан боловсруулах бөгөөд байгууллагын стратеги төлөвлөгөө, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө, байгууллагын төсөв болон бусад баримт бичгүүдтэй уялдуулах шаардлагатай. Улмаар сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг бодитой, үр дүнтэй хэрэгжүүлэх үүднээс хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг жил бүрээр гаргаж түүний хэрэгжилтэд нь хяналт, шинжилгээ хийх нь зүйтэй юм.

Төрийн захиргааны байгууллагууд сургалтын хөтөлбөрөө төрийн албан хаагчдын сургалтын бодлого, тогтолцоотой нийцүүлэн боловсруулах шаардлагатай юм. Тухайлбал, төрийн албан хаагчийг төрийн албанд анх ороход чиглүүлэх сургалтад, албан тушаал шатлан дэвших бүрт мэргэшүүлэх багц сургалтад, эрхэлж байгаа ажлын чиг үүрэг, онцлогт тохирсон дунд хугацааны мэргэшүүлэх давтан сургалтад, цаг үеийн эрэлт шаардлагад нийцсэн богино хугацааны зорилтот сургалтад тус тус хамруулж байхаар байгууллагын сургалтын хөтөлбөрт тодорхой тусгах шаардлагатай юм.

Тав. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтнүүдийг чадавхжуулах:

Төрийн захиргааны байгууллагын сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үр дүн байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөр хариуцсан мэргэжилтний мэдлэг, ур чадвараас шууд хамаарч байгаа тул хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулах онол-арга зүйн талаарх мэдлэг олгох сургалтын хөтөлбөр, сургалтын багцыг боловсруулан мэргэжилтнүүдийг сургалтад хамруулах шаардлагатай байна.

Зургаа. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх:

Төрийн захиргааны байгууллагууд сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд тогтмол хяналт-шинжилгээ хийж тухай бүр хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг сайжруулахад шаардлагатай арга хэмжээг авах, үр дүнг үнэлэн түүнийг дараа дараачийн хөтөлбөрийг боловсруулахдаа харгалзан үзэх хэрэгцээ шаардлага байна. Иймээс хэн, хэзээ, ямар арга зүйг ашиглан хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийхийг урьдчилан төлөвлөж, түүнийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай зардлыг хөтөлбөрийн нийт төсвийн тодорхой хувиар тооцон төлөвлөж байх нь зүйтэй юм.

Долоо. Хүний нөөцийн хөтөлбөрт хамрагчдад тэгш шударга хандах:

Төрийн захиргааны байгууллагуудад хэрэгжиж буй сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөр нь бүх албан хаагчдыг тэгш шударга хамардаггүй, хүртээмжтэй бус гэж үзэх хандлага судалгаанд оролцогчдын дунд давамгайлж байсан тул албан хаагчдыг хүний нөөцийн хөтөлбөрт хамруулах нөхцөл, шаардлагыг тодорхой болгон холбогдох дүрэм, журамд тусгаж өгөх шаардлагатай юм.

Найм. Удирдах ажилтны манлайллыг нэмэгдүүлэх:

Төрийн захиргааны байгууллагуудын сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг сайжруулахад байгууллагын удирдах ажилтны манлайлал, үүрэг оролцоо чухал болох нь судалгааны дүнгээр нотлогдож байна. Иймд хүний нөөцийн хөтөлбөрийг байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, стратеги төлөвлөгөөтэй уялдуулан боловсруулж, хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаанд удирдах ажилтны манлайлал, оролцоог нэмэгдүүлэх хэрэгтэй байна.

Ес. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн талаарх мэдээллийн хүртээмжийг сайжруулах:

Төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчид сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж, хэрэгжүүлдэг талаар мэдээлэл харьцангуй сайтай байгаа бол харин ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн талаархи

мэдээллийн хүртээмж тааруу буюу албан хаагчдын 30 орчим хувь нь л энэ талын мэдээлэлтэй байна.

Иймээс сургалтын болон ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, үнэлэхдээ албан хаагчдын оролцоог нэмэгдүүлэх, баталгаажин хүчин төгөлдөр болсон хөтөлбөр, түүний хэрэгжилт, үр дүнгийн талаарх мэдээ, мэдээллийг байгууллагын цахим хуудас, хурал цуглаан гэх мэт боломжит арга хэрэгслээр хүргэхэд анхаарч ажиллах нь зүйтэй юм.

ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

A.David, De Cenzo, Stephen, P.Robbins, Susan L.Verhulst. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management*.

Alter. C., Murty, S. (1997). Logic modeling: A tool for teaching practice evaluation.

David Rose, Bruce A Thyer, Deborah K Padgett. (2006). *Program evaluation: An introduction. Fourth edition*.

Garavan, T. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources 9 (1)* , 11-30.

Hamblin, A.C. (1974). *Evaluation and Control of Training*.

<https://www.mongoltoli.mn/>. (2019, December 12).

Kirkpatrick, D. (1996). *Revisiting Kirkpatrick's four-level-model. Training & Development, 1*.

L. Michele Issel. (2009). *Health program planing and evaluation: A practical systematic approach for community health*. Jones and Bartlett.

Longman dictionary of contemporary English. (2001).

Milkovich, T. B. (1993). *Human resource management*. Praha.

Mullins, J. (2005). *Management and organizational behavior* (7 th ed.).

Randall, S. (2000). Human Resource Plannin.

Robert L. Mathis, J. H. *Human Resource Management* (12 th ed.). 2008.

Schalock, R. L., Thornton, C.V.D. (1988). *Program evaluation: A field guide for administratots*. New York: Plenum.

un.org . (2017).

Walker, J. (2002). Human resources planning. pp. 12-14.

www.humanresourcesedu.org. (2019, December 11). Retrieved from What is human resource?

www.merriam-webster.com. (2019, December 12).

Zhang, G., Zeller, N., Griffith, R., Metcalf, D., Williams, J., Shea, C., et al. (2011). Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation, and Assessment of Service-l.

Байгал, Д. (2013). *Төрийн захиргааны албан тушаалын мэдлэг чадварын шаардлагын шинжилгээ (үзэл баримтлал, уламжлал, орчин үе)*. Улаанбаатар.

Дагвадорж, Ч. (2004). *Нийгмийн хамгаалал /онол арга зүй, туршлага, харьцуулалт/*.

Диетер Вагнер. (2009). *Хүний нөөцийн удирдлага* .

Жаргал, Г. (2013). *Төслийн удирдлага*. Улаанбаатар.



Монгол Улсын Засгийн газрын Удирдлагын хөгжлийн хөтөлбөр. (1996). *Хүний нөөцийн удирдлага, хөгжил.*

Монголын хүний нөөцийн академи. (2010). *Хүний нөөцийн менежмент.*

Наранцэцэг, П. (2009). *Хүний нөөцийн менежмент.*

Наранчимэг, Н., Увш, П. (2009). *Нийгмийн бодлого.*

Олон улсын Хөдөлмөрийн байгууллага. (2011). *Эмэгтэй ажиллагчдын эрх ба жендэрийн тэгш байдлын лавлах.*

Пүрэвдагва, Х., Батхүрэл, Г. (2015). *Хүний нөөцийн менежмент.*

Стандарт хэмжил зүйн газар. (2011). *Зохион байгуулалт, захирамжлалын баримт бичиг MNS 5140:2011.* Улаанбаатар.

Төрийн албаны тухай хууль. (1994).

Төрийн албаны тухай хууль. (2017).

Түмэннаст, Г. (2009). *Нийгмийн ажлын түүх.* Улаанбаатар.

Удирдлагын академи. (2018). *Төрийн албаны үнэт зүйлс тулгамдаж буй асуудлууд, судалгааны тайлан, 011.*

Удирдлагын академи. (2005). *Төрийн албан хаагчдын үүдлэг, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлийн шинжилгээ, No 2 (11).*

Удирдлагын академи. (2005). *Төрийн жинхэнэ албан хаагчдын сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох нь. No1 (10).*

Удирдлагын академи. (2017). *Төрийн захиргааны байгууллага дахь гүйцэтгэлийн удирдлагын хэрэгжилт, судалгааны тайлан.*

Удирдлагын академи. (2009). *Төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагчийн төлөвшил, өнөөгийн байдал, хандлагын талаарх судалгаа.*

УИХ. (2011). *Төсвийн тухай хууль.*

УИХ. (1999). *Хөдөлмөрийн тухай хууль.*

УИХ-ын Тамгын газар. (2014). *Төрийн албан хаагчийн баталгааг хангах чиглэлд үйлчилж буй хууль, эрх зүйн зохицуулалт, тэдгээрийн хэрэгжилт.*

Хидео Инохара. (1995). *Удирдлагын ухаан, хүний нөөцийн хөгжил.*

Цэдэв, Д., Самбаллхүндэв, Ц., Байгал, Д. (2000). *Төрийн албан хаагчдад зориулсан сургалтын материал "Байгууллагын хөгжил, хүний нөөц".*

Цэнд, Н., Шуурав, Я. (2013). *Менежмент.*

Цэрэнжаргал, П. (2007). *Байгууллагын хүний нөөцийн менежментийн зарим асуудалд.*

Цэрэнчимэд, Л., Оюунчимэг, Д. (2009). *Хүний хөгжил ба хүний нөөцийн хөгжил илтгэл. Багшийн эрдэм ЭШХ-ын эмхэтгэл, 143.*

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

ШУТИС. (2017). *Сургалтын явцын үнэлгээг шинэчлэн сайжруулах, сургалтын*

хөтөлбөрт нэгдсэн үнэлгээ хийх арга зүйн зөвлөмж.

Энхбаатар, Ч. (2014). *Монгол улсын төрийн албан шинэтгэлийн явц, үр дүн, хандлага.*

Эрдэнэчимэг, Ч. (2015). *Хөтөлбөрийн төлөвлөлт, үнэлгээ.* Улаанбаатар.



ХАВСРАЛТ

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн агуулгыг үнэлэх шалгуур үзүүлэлт

№	Хувьсагч	Ойлголт	Хэмжүүр
1	Хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд оролцогч талуудыг тодорхойлсон байдал	“Хэнд тулгамдаж байгаа бэрхшээлийг шийдэх гэж байна вэ?”, “Хөтөлбөр хэрэгжих нь хэнд ашигтай байх вэ?” гэсэн асуултад хариулах байдлаар хөтөлбөрийн үр шим хүртэгчид, хөтөлбөрийн үйл ажиллагаа ашиг сонирхолд нь нөлөөлж болох бүлэг хүмүүс, институцийг тодорхойлсон байдал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Огт тодорхойлоогүй 2. Тодорхойлох оролдлого хийсэн 3. Дунд түвшинд тодорхойлсон гэж үзэж байна 4. Сайн тодорхойлсон 5. Бүрэн тодорхойлж чадсан
2	Нөхцөл байдлын шинжилгээ хийсэн байдал	Тулгамдаж буй асуудлыг тодорхойлох зорилгоор оролцогч талуудын дунд асуулга, ярилцлага зохион байгуулж, ажиглалт хийж, кэйс боловсруулах, хоёрдагч мэдээ мэдээлэл ашигласан байдал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Шинжилгээ огт хийгээгүй 2. Шинжилгээ хийх гэж оролдсон 3. Зарим мэдээ мэдээлэл ашигласан 4. Мэдээ мэдээлэл боломжийн түвшинд ашигласан 5. Шинжилгээг бүрэн хийсэн
3	Зорилго тодорхойлсон байдал	Урт цаг хугацааны дараа бий болох үр нөлөөг тодорхойлсон байдал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зорилго огт тодорхойлоогүй 2. Зорилго тодорхойлох оролдлого хийсэн 3. Зорилго тодорхойлсон байдал дунд түвшинд 4. Зорилгыг урт хугацааны дараа бий болох үр нөлөө байдлаар тодорхойлсон 5. Зорилгыг байгууллагын стратеги төлөвлөгөөтэй уялдуулан маш оновчтой тодорхойлсон
4	Зорилт тодорхойлсон байдал	Хөтөлбөрийн үр дүнд бий болох богино хугацааны үр дүнг шаталсан байдлаар нарийвчилан тодорхойлсон байдал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зорилт огт тодорхойлоогүй 2. Зорилтыг оновчгүй тодорхойлсон 3. Зорилт тодорхойлсон байдал дунд түвшинд 4. Зорилтыг логик дэс дараалалтай тодорхойлсон 5. Зорилтыг шаталсан байдлаар оновчтой тодорхойлсон

5	Үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт тодорхойлсон байдал	Хөтөлбөрийн зорилго, зорилтуудыг биелүүлснээр ямар үр дүнд хүрэхийг урьдчилан тодорхойлсон байдал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Огт тодорхойлоогүй 2. Үр дүнг хийсвэр байдлаар тодорхойлсон 3. Үр дүнг хийх ажил байдлаар тодорхойлсон 4. Үр дүнгийн зарим үзүүлэлт SMART байдлаар тодорхойлогдсон 5. Үр дүнгийн бүх шалгуур үзүүлэлтийг ойлгомжтой, тодорхой SMART байдлаар томъёолсон
6	Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг тодорхойлсон байдал	Хөтөлбөрийн зорилго, зорилтын хүрээнд хийгдэх үйл ажиллагааг тодорхойлсон байдал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Огт тодорхойлоогүй 2. Үйл ажиллагааг маш ерөнхий тодорхойлсон 3. Үйл ажиллагааны зарим нь зорилго, зорилттой нийцээгүй 4. Үйл ажиллагаа зорилго, зорилттойгоо зарим нэгэн байдлаар нийцэж байна 5. Үйл ажиллагаа зорилго, зорилтыг бүрэн хамарсан байдлаар тодорхойлсон
7	Хөтөлбөрийн үнэлгээг тодорхойлсон байдал	Хөтөлбөрийн хүрээнд дэвшүүлсэн зорилго, зорилт, түүний биелэлтийг шалгах, ямар үр дүн, үр нөлөөтэй байгааг систем дэс дараатай нягтлах үйл ажиллагаа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Үнэлгээний талаар дурдаагүй 2. Үнэлгээ хийх тухай ерөнхий байдлаар дурдсан 3. Үнэлгээ хийх хугацааг тодорхойлсон 4. Үнэлгээг хэрхэн хийх талаар дурдаж, хугацааг нарийвчлан тодорхойлсон 5. Явцын болон эцсийн үнэлгээг хийх хугацааг нарийвчлан тодорхойлсон
8	Хөтөлбөрийн хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай үйл ажиллагааны санхүүжилтын эх үүсвэрийг тодорхойлсон байдал	Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үүсвэрийг тодорхойлсон байдал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эх үүсвэрийг огт тодорхойлоогүй 2. Эх үүсвэрийн талаар дурдсан 3. Эх үүсвэрийг нэг эх сурвалж байдлаар тодорхойлсон 4. 2 ба түүнээс дээш эх сурвалжаас тодорхойлсон 5. Эх үүсвэрийг маш сайн нарийвчлан 2 ба түүнээс дээш эх сурвалжаас тодорхойлсон
9	Хөтөлбөрийн талаарх мэдээлэл тараасан байдал	Хөтөлбөрийн талаарх мэдээллийг албан хаагчдад хүргэх үйл ажиллагаа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мэдээлэл огт тараагаагүй 2. Албан хаагчдын хөтөлбөрийн талаарх ойлголт муу, мэдээлэл багатай 3. Албан хаагчдын хөтөлбөрийн талаарх ойлголт дунд түвшинд 4. Албан хаагчдын хөтөлбөрийн талаарх ойлголт сайн 5. Албан хаагчдын хөтөлбөрийн болон түүний хэрэгжилтийн талаарх ойлголт маш сайн



Төрийн захиргааны байгууллагуудын Хүний нөөцийн хөтөлбөр

№	Байгууллагын нэр /баталсан/	Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн нэр	Батлагдсан хугацаа	Хэрэгжих хугацаа
1	Хууль зүйн, дотоод хэргийн яам	Хүний нөөцийн бодлогын баримт бичиг	2014/12/08	2014-2017
		Хууль зүйн, дотоод хэргийн яамны албан хаагчдын ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	2017/03/31	2017-2019
2	Уул уурхай, хүнд үйлдвэрийн яам	Уул уурхай, хүнд үйлдвэрийн салбарын албан хаагчдын сургалтын хөтөлбөр	2016/12/28	-
3	Байгаль орчин, аялал жуучлалын яам	Албан хаагчдын суралтын хөтөлбөр	2015/06/24	-
		Албан хаагчдын ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	2018/01/08	2015-2020
4	Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яам	Нийгмийн халамжийн ажилтнуудын хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр	2017/04/28	2017-2024
5	Эрүүл мэндийн яам	Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр	2017/10/31	2017-2020
6	Зам тээврийн яам	Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр	2013/03/29	2013-2016
		Албан хаагчдын ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	2013/06/05	2013-2016
	Зам, тээврийн хөгжлийн яам	Албан хаагчдын ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	2017/03/21	2017-2020
7	Гадаад харилцааны яам	Дипломат албаны хүний нөөцийн бодлого	2015/04/07	-
8	Сангийн яам	Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр	2006/06/30	2007-2016
9	Стандарчлал, хэмжил зүйн газар	Стандарчлал, хэмжил зүйн газрын албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	2015/07/08	2015-2018
		Стандарчлал, хэмжил зүйн газрын албан хаагчдын сургалтын хөтөлбөр	2015/07/10	2015-2017
		Хүний нөөцийн хөгжлийн тэргүүлэх чиглэл, стратегийн зорилт, тэргүүлэх чиглэл	-	-
		Хүний нөөцийн ерөнхий журам	2014/12/01	
10	Хөдөлмөр, халамжийн үйлчилгээний ерөнхий газар	Хөдөлмөр эрхлэлт, мэргэжлийн боловсрол, сургалт, нийгмийн халамжийн салбарын албан хаагчдын ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	2017/10/10	2017-2020

11	Онцгой байдлын ерөнхий газар	Онцгой байдлын асуудал эрхэлсэн байгууллагын албан хаагчдын нийгмийн баталгааг хангах дунд хугацааны хөтөлбөр	2010/10/29	2011-2015
		Онцгой байдлын асуудал эрхэлсэн байгууллагын хүний нөөцийн бодлого	-	-
12	Газрын харилцаа, геодези, зураг зүйн газар	Төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	2015/04/23	2015-2019
13	Мэргэжлийн хяналтын ерөнхий газар	Мэргэжлийн хяналтын байгууллагын албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	2010/05/25	2010-2016
14	Гадаадын иргэн, харьяатын газар	Гадаадын иргэн, харьяатын газрын албан хаагчдын ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	2016/12/14	2017-2020
		Гадаадын иргэн, харьяатын газрын албан хаагчдын сургалтын хөтөлбөр	2016/12/09	2017-2020
15	Гаалийн ерөнхий газар	Гаалийн байгууллагын хүний нөөцийн хөгжлийн дунд хугацааны хөтөлбөр	2017/07/04	2017-2020
		Хүний нөөцийн хөтөлбөр	2014/08/22	2014-2016
		Гаалийн байгууллагын ажилтны ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах үйл ажиллагааны дэд хөтөлбөр	2017/07/04	2017-2020
16	Татварын ерөнхий газар	Үндэсний татварын албаны хүний нөөцийн бодлого	2013/12/13	2017-2020
17	Иргэний нисэхийн ерөнхий газар	Хүний нөөцийн стратеги	2013/11/14	2014-2016
		Ажилтнуудын нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	2018/11/23	2019-2022
		Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр	2015/12/14	2016-2020
18	Архивын ерөнхий газар	Хүний нөөцийн стратеги хөтөлбөр	2016/12/13	2016-2020
19	Нийгмийн даатгалын ерөнхий газар	Нийгмийн даатгалын албан хаагчдын сургалтын хөтөлбөр	2015/09/26	2015-2018
20	Улсын бүртгэлийн ерөнхи газар	Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр	2015/09/26	2015-2018
21	Цагдаагий ерөнхий газар	Хүний нөөцийн бодлогын баримт бичиг	-	-
22	Шүүхийн ерөнхий зөвлөл	Шүүгч, ажилтны нийгмийн хамгааллын хөтөлбөр	2014/11/07	2015-2020
		Шүүхийн хүний нөөцийг чадавхийг хөгжүүлэх хөтөлбөр	2014/11/14	2015-2020
23	Иргэний харьяалал, шилжилт хөдөлгөөний ерөнхий газар	Хүний нөөцийн дүрэм	2014/05/01	2014-2016