УДИРДЛАГЫН АКАДЕМИ

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН СУДАЛГАА

ХӨГЖЛИЙН БОДЛОГО, ХӨТӨЛБӨРИЙН ЖИШЭЭГЭЭР

СУДАЛГААНЫ ТАЙЛАН

013

Улаанбаатар хот
2018 он

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН СУДАЛГАА:
ХӨГЖЛИЙН БОДЛОГО, ХӨТӨЛБӨРИЙН ЖИШЭЭГЭЭР

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

Ахлагч:

Н.Болд	Удирдлагын академийн Улсын салбарын тэнхимийн эрхлэгч, доктор, дэд профессор

Судлаачид:

Б.Цацралт	Удирдлагын академийн Хүний нөөцийн удирдлагын тэнхимийн ахлах багш, доктор
Ё.Батсүх	Удирдлагын академийн Бодлого, улс төр судлалын тэнхимийн ахлах багш, магистр

Редактор:

Я.Долгоржав	Доктор, профессор

"Мөнхийн Үсэг" ХХК-д эхийг бэлтгэж хэвлэв.

АГУУЛГА

I. УДИРТГАЛ 1
II. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ 3
2.1. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний бүтэц, тогтолцоо 3
2.2. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэргэжилтний мэдлэг чадвар 19
2.3. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, мета-үнэлгээ 24
2.4. Гүйцэтгэл, гүйцэтгэлийн удирдлага 29
2.5. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний гүйцэтгэл 34
III. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ 42
3.1. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний гүйцэтгэлийн судалгааны ерөнхий дизайн 42
3.2. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний экспертүүдтэй хийсэн ярилцлагын арга зүй 43
3.3. Хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрүүдэд хийсэн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тайлангийн мета-үнэлгээний арга зүй 47
3.4. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэргэжилтний мэдлэг, чадварыг үнэлэх арга зүй 51
IV. ӨГӨГДӨЛ БОЛОВСРУУЛАЛТ 54
4.1. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний экспертүүдтэй хийсэн ярилцлагын өгөгдөл боловсруулалт 54
4.2. Хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрүүдэд хийсэн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тайлангийн мета-үнэлгээний өгөгдөл боловсруулалт 61
4.3. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэргэжилтний мэдлэг, чадварын үнэлгээний өгөгдөл боловсруулалт 66
V. ДҮГНЭЛТ, САНАЛ ЗӨВЛӨМЖ 94
5.1. Дүгнэлт 94
5.2. Санал зөвлөмж 96
ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ 99
Монгол эх сурвалжууд 99
Гадаад эх сурвалжууд 101
ХАВСРАЛТ 102
Хавсралт 1. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцын схем 102
Хавсралт 2. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний гүйцэтгэлийг үнэлэх хүснэгтийн загвар 103
Хавсралт 3. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мета үнэлгээний үр дүн 109
Хавсралт 4. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний экспертийн ярилцлагын асуулт 110
Хавсралт 5. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэргэжилтний мэдлэг чадварыг үнэлэх, сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох анкет 114

ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ

АБТ	Ажлын байрны тодорхойлолт
АТХ	Аудитын тухай хууль
АХБ	Азийн хөгжлийн банк
ББББХЗБҮАХШҮХНЖ	- Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам
БНСУ	Бүгд Найрамдах Солонгос Улс
БХБЯ	Барилга, хот байгуулалтын яам
ДБ	Дэлхийн банк
БОАЖЯ	Байгаль орчин, аялал жуулчлалын яам
ЗГ	Засгийн газар
ЗГГХШҮ	Засгийн газрын гүйцэтгэлийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
ЗГҮАХ	Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр
ЗГХЭГ	Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар
ЗТХЯ	Зам, тээврийн хөгжлийн яам
МУЗГ	Монгол Улсын Засгийн газар
МУНЭХБТ	Монгол Улсад нийгмийн эгэх хариуцлага бэхжүүлэх төсөл (MASAM)
НҮБ	Нэгдсэн Үндэстний Байгууллага
НҮББХХ	Нэгдсэн Үндэстний Байгууллагын Хөгжлийн хөтөлбөр
ОУБ	Олон улсын байгууллага
СЯ	Сангийн яам
ТАТХ	Төрийн албаны тухай хууль
ТББ	Төрийн бус байгууллага
ТНБД	Төрийн нарийн бичгийн дарга
УИХ	Улсын Их Хурал
УУХҮЯ	Уул уурхай, хүнд үйлдвэрийн яам
УЭЗНХҮЧ	Улсын эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх үндсэн чиглэл
ҮАГ	Үндэсний аудитын газар
ҮХГ	Үндэсний хөгжлийн газар
ХБББББНЖ	Хөгжлийн бодлогын баримт бичиг боловсруулах нийтлэг журам
ХБТТХ	Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хууль
ХЗДХЯ	Хууль зүй, дотоод хэргийн яам
ХНХЯ	Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яам
ХХААХҮЯ	Хүнс, хөдөө аж ахуй, хөнгөн үйлдвэрийн яам
ХШҮ	Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
ХШҮДАГ	Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын газар
ХШҮДАХ	Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын хэлтэс
ШХА	Швейцарийн хөгжлийн агентлаг
ЭЗХАХБ	Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага (OECD)

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөлтийг үнэлсэн үнэлгээний аргачлал 48
Хүснэгт 2. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний гүйцэтгэлийг үнэлсэн үнэлгээний аргачлал 50
Хүснэгт 3. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний гүйцэтгэлийг үнэлсэн үнэлгээний нэгтгэл 61

ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. Монгол Улсын Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний бүтэц тогтолцоо .. 4
Зураг 2. Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын бүтэц 5
Зураг 3. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний урсгал, үйл явц..... 11
Зураг 4. Хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийн тухай хуульд заасан хөгжлийн бодлого, баримт бичгүүдийн уялдаа холбоо 18
Зураг 5. Яам, агентлагын хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан ажилтнуудын ажилласан жилийн байдал 23
Зураг 6. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх түвшин..... 34
Зураг 7. Бодлогын хэрэгжилт болон үр дүнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх процессийн зураглал 36
Зураг 8. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний гүйцэтгэлийн судалгааны ерөнхий дизайн..... 43
Зураг 9. Сургалтын хэрэгцээ тодорхойлох ерөнхий арга зүйн зураглал ... 53
Зураг 10. Судалгаанд хамрагдагсдын нас болон хүйсийн харьцаа 69
Зураг 11. Эрхэлж буй албан тушаалын байдал..... 69
Зураг 12. Төрийн албанд болон тухайн албан тушаалд ажилласан жилийн байдал..... 70
Зураг 13. Боловсрол болон мэргэжлийн байдал 70
Зураг 14. Өмнө нь ажиллаж байсан байдлын талаарх мэдээлэл 71
Зураг 15. Ажлын байрны тодорхойлолт шаардлага хангаж буй байдал..... 72
Зураг 16. Боловсролын шаардлага хангаж буй байдал 73
Зураг 17. Мэргэжлийн шаардлага хангаж буй байдал 74
Зураг 18. Мэргэшлийн шаардлага хангаж буй байдал 75
Зураг 19. Төрийн албаны суурь мэдлэгийн шаардлага хангаж буй байдал 76
Зураг 20. Хувь хүний шинж чанарын шаардлага хангаж буй байдал 77
Зураг 21. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чиглэлээр ажиллаж байсан эсэх78
Зураг 22. Ажил үүргийн гүйцэтгэлд мэдлэг чадвар чухал болох нь 78
Зураг 23. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан мэргэжилтний мэдлэг чадварын байдалд хийгдсэн үнэлгээ 79
Зураг 24. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгж дэх өөрийн үүрэг оролцоог тодорхойлсон байдал 80
Зураг 25. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгж дэх хамгийн чухал үүрэг оролцоо..... 81

Зураг 26. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан мэргэжилтний эзэмшвэл зохих мэдлэг чадвар /дундаж/ 82
Зураг 27. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан мэргэжилтний мэдлэг чадварын байдалд өгсөн үнэлгээ (өөрийн, хамт ажиллагсад, харьяа доод нэгжийн мэргэжилтэн) /дундаж/ 83
Зураг 28. Нэгжийн удирдлагын эзэмшвэл зохих мэдлэг чадвар /дундаж/ . 84
Зураг 29. Нэгжийн удирдлагын мэдлэг чадварт хийгдсэн үнэлгээ 85
Зураг 30. Сургалт зохион байгуулах хэлбэр, шаардагдах хугацаа 86
Зураг 31. Сургалтын арга хэлбэр 87
Зураг 32. Эрхэлсэн түшмэлийн мэдлэг чадварын хэрэгцээ 87
Зураг 33. Ахлах түшмэлийн мэдлэг чадварын хэрэгцээ 88
Зураг 34. Дэс түшмэлийн мэдлэг чадварын хэрэгцээ 89
Зураг 35. Туслах түшмэлийн мэдлэг чадварын хэрэгцээ 83
Зураг 36. Албан тушаалын ангилал бүрт мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх хэрэгцээ 90
Зураг 37. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний 4 үе шатанд хамааруулж мэдлэг чадварын хэрэгцээг тодорхойлсон байдал 91

Өмнөтгөл

Та бүхэнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ (ХШҮ)-ний гүйцэтгэлийг хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрийн жишээнд тулгуурлан хийсэн судалгааны тайланг толилуулж байгаадаа баяртай байна.

ХШҮ нь хөгжлийн зорилт, төлөвлөгөөг үр дүнтэй нягт уялдуулж, үр дагавар, үр нөлөөнд чиглүүлэгч нэгэн чухал үүрэг функц юм. Ийм учраас ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн үр дүнг нэмэгдүүлэх нь хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн хэрэгжилтийн үр дүнтэй шууд холбоотой билээ. УИХ Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хууль (2015)-ийг баталж, уг хуультай холбогдож гарсан журмууд нь ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн үр дүнг нэмэгдүүлэх, улмаар хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн үр нөлөөг сайжруулах, нэгдсэн тогтолцоо бий болгох зорилготой ажээ.

Энэхүү судалгаа нь ХШҮ-ний гүйцэтгэл, тайлангийн чанар, хэрэглээний түвшин, мэргэжилтнүүдийн чадавхыг үнэлж, хөгжлийн нөлөөллийг нэмэгдүүлэх талаар санал зөвлөмж боловсруулсан юм. Судалгаанд яам, агентлаг, нутгийн захиргааны байгууллагын ХШҮДА-ын газар, хэлтэс, мэргэжилтнүүд хамрагдахын зэрэгцээ, БОАЖЯ, БХБЯ, ЗТХЯ, УУХҮЯ, ХНХЯ, ХХААХҮЯ зэрэг яамдын ХШҮ-ний тайлангуудад үнэлгээ хийсэн болно.

Уг судалгааг ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлэх (үнэлгээний үнэлгээ) буюу мета-үнэлгээний үзэл баримтлал, арга зүйд тулгуурлан шалгуур үзүүлэлт бүхий шалгах хуудас боловсруулж дээрх яамдаас боловсруулсан ХШҮ-ний тайланд мета-үнэлгээ хийсэн юм. Мөн экспертийн ярилцлага, анкетын судалгааны аргаар мета-үнэлгээний үр дүнг давхар шалгасан ба ХШҮ-ний ажилтан албан хаагчдын чадавхыг үнэлж, сургалтын хэрэгцээг тодорхойлсон билээ.

Судалгааны явцад манай судалгааны баг БНСУ-ын Нутгийн захиргааны Хөгжлийн Институт (LOGODI-Local Government Development Institute), Солонгосын Төрийн Захиргааны Институт (KIPA-Korean Institute of Public Administration) зэрэг байгууллагуудтай Удирдлагын академийн хамтын ажиллагааны санамж бичгийн хүрээнд танилцах аялалд оролцож, хамтарсан судалгааг хийж гүйцэтгэсэн юм.

Судалгааны ажлыг хийж гүйцэтгэхэд бүхий л талаар дэмжсэн Удирдлагын академийн захиргаа, Эрдмийн зөвлөл, эрдэмтэн судлаачид, ЗГХЭГ, яамд, агентлаг, нутгийн захиргааны байгууллага, Дэлхийн банк, Швейцарийн Хөгжлийн агентлаг, ЛОГОДИ болон КИПА зэрэг байгууллагуудын холбогдох ажилтнуудад манай судалгааны баг чин сэтгэлээс талархал илэрхийлье.

Судалгааны ажлын удирдагч доктор,
дэд профессор Н.Болд

I. УДИРТГАЛ

Судалгааны асуудал

Монгол Улсын Засгийн газар олон хууль, бодлого, хөтөлбөр, төслүүдийг хэрэгжүүлж байгаа ба тэдгээр нь ямар үр дүнд хүрч байгаагаас улс орны хөгжил дэвшил шууд хамаарах юм. Хөгжил дэвшилд хүрэхэд аливаа төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн үр дүнг хэмжиж, бодит мэдээлэл, өгөгдөл, нотолгоонд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо чухал үүрэг гүйцэтгэдэг билээ. Сайн гүйцэтгэлтэй ХШҮ-ний үр дүн нь төлөвлөлт, шийдвэрт өөрчлөлт оруулж, цаашид улам бүр боловсронгуй болгох хүчийг агуулж байдаг. Хэрэв ХШҮ-ний тогтолцоог сайтар хөгжүүлж чадваас бодлого, төлөвлөлт, шийдвэрийн үр дүн сайжирч хөгжил дэвшилд хүрэх нь дамжиггүй юм. Энэ нь төлөвлөлт, ХШҮ нь нэгэн зорилгыг агуулж байдаг нэгдмэл шинж чанартай, харилцан уялдаатай үүрэг функцүүд гэдгийг харуулж байгаа ба олон ч сурах бичиг, судалгаанд энэ тухай дурдсан байдаг.

Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хууль (ХБТТХ)-д " ... Монгол Улсын хөгжлийн бодлогын баримт бичгийг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, ХШҮ хийх үе шат, баримтлах зарчим, оролцогч талуудын эрх, үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлох, хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн нэгдсэн тогтолцоог бүрдүүлэхэд оршино" хэмээн заажээ. Энэ нь хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтөд ХШҮ-ний гүйцэтгэх чиг үүргийг тодорхойлж, нэгдмэл тогтолцоог бий болгоход чиглэж байгаа ба цаашид ХШҮ-ний чиг үүргийг улам бүр нарийвчлан "Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам" (ББББХЗБҮАХШҮХНЖ) батлагджээ.

Дээрх эрх зүйн зохицуулалт нь ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг сайжруулах улмаар хөгжлийн нөлөөллийг нэмэгдүүлэхэд чухал хувь нэмэр оруулсан байгаа юм. Иймээс энэ хуулийг хэрэгжүүлэхэд ХШҮ-ний гүйцэтгэлд нөлөөлж буй хүчин зүйлс болох тайлангийн чанар, мэргэжилтний мэдлэг чадварыг үнэлэх, сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох, ХШҮ-ний арга технологийг ямар түвшинд ашиглаж байгаа зэрэгт шинжилгээ хийх хэрэгцээ шаардлага бий болжээ. Нөгөөтэйгүүр ХШҮ-ний тайланд тусгагдсан зөвлөмжийн дагуу хийгдсэн өөрчлөлтүүд ямар байгааг судлах хэрэгцээ ч бий болж байна. Учир нь ХШҮ-ний тогтолцоог хөгжүүлэх, бэхжүүлэх, гүйцэтгэлийг сайжруулахад ХШҮ-ний үйл явц, арга технологи, зохицуулалтыг боловсронгуй болгох, оролцоо, нээлттэй байдлыг нэмэгдүүлэх, хэрэглээний түвшин, чанар стандартыг сайжруулах, мэргэжилтэн, шинжээчдийг сургаж хөгжүүлэх, тэдний чадавхыг бэхжүүлэхэд чухал нөлөө үзүүлэх хүчин зүйлс юм.

Судалгааны зорилго

ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрт хийсэн үнэлгээний тайланд Мета-үнэлгээний арга, аргачлалд тулгуурлан үнэлж, мэргэжилтнүүдийн мэдлэг, ур чадварт дүн шинжилгээ хийж, цаашид ХШҮ-г хөгжүүлэн бэхжүүлэх талаарх санал зөвлөмж боловсруулахад энэхүү судалгааны зорилго оршино.

Судалгааны зорилт

- ХШҮ-ний гүйцэтгэлтэй холбоотой бодлого, хууль, дүрэм, журам, бүтэц, тогтолцоог тоймлох
- Мета-үнэлгээний үзэл баримтлалд тулгуурлан өгөгдөл цуглуулан, анхдагч эх үүсвэрт боловсруулалт хийж, судалгааны үр дүнг харьцуулан шалгах замаар ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн хэрэгжилтийн өнөөгийн байдлыг тодорхойлох
- Судалгааны үр дүнд үндэслэн ХШҮ-ний гүйцэтгэлд гарсан ололт амжилт, туршлага, сургамжыг нэгтгэн дүгнэлт өгөх, санал, зөвлөмж боловсруулах

Судалгааны асуулт

1. Монгол Улсын ХШҮ-ний гүйцэтгэл нь мета-үнэлгээний шаардлагыг ямар түвшинд хангаж байна вэ?
2. Монгол Улсын ХШҮ хариуцсан мэргэжилтнүүдийн чадавхын өнөөгийн байдал, сургалтын хэрэгцээ ямар байна вэ?
3. ХШҮ-ний гүйцэтгэл нь Монгол Улсын Хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрт ямар нөлөө үзүүлж байна вэ?

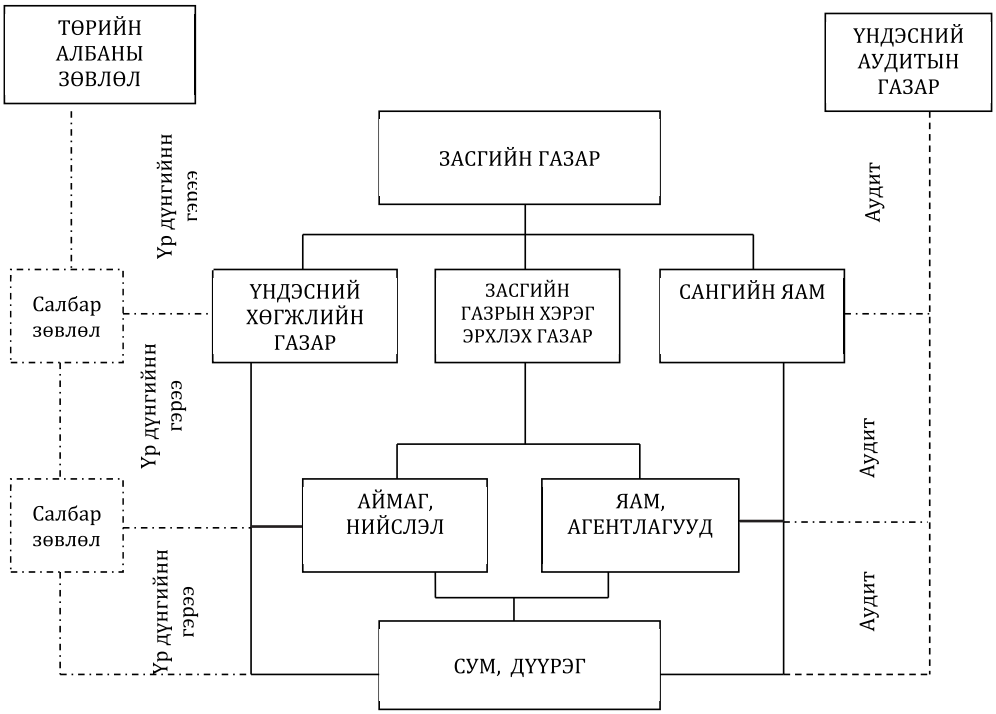
II. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ

2.1. ХШҮ-ний бүтэц, тогтолцоо

ХШҮ-ний бүтэц, тогтолцоо, чиг үүрэг, оролцогч талууд (хариуцагч, хэрэглэгчид)-ын харилцаа, шатлал, үйл явцыг ХБТТХ болон бусад эрх зүйн актуудаар зохицуулж цаашид хөгжүүлэх, сайжруулах үндсийг бий болгожээ. ХШҮ-ний бүтэц бүрэлдэхүүнд төрийн захиргааны байгууллагуудын ХШҮ-ний нэгж, хэлтэс, газраас гадна, УИХ-ын харьяа байгууллага болох Төрийн албаны зөвлөл (Төрийн албан хаагчын үр дүнгийн гэрээ), Үндэсний аудитын газар багтан ажилладаг байна (Зураг 1-ээс үзнэ үү).

Монгол Улсын хууль тогтоомж, Ерөнхийлөгчийн зарлиг, Үндэсний аюулгүй байдлын зөвлөлийн шийдвэр, Засгийн газрын шийдвэрийн хэрэгжилтийг зохион байгуулах, явц үр дүнд ХШҮ хийгддэг. Ийм учраас Засгийн газар хуулиар хүлээсэн чиг үүргээ амжилттай хэрэгжүүлж, нийгэм эдийн засгийн бодитой ахиц дэвшил гаргахад ХШҮ чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Засгийн газар нь хууль тогтоомж, хөгжлийн зорилтуудыг биелүүлэхээс гадна Олон улсын хамтын нийгэмлэгийн өмнө үүрэг хүлээж, УИХ-аар соёрхон баталсан бусад зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үүрэг хүлээхийн сацуу Засгийн газар нь Үндэсний хөгжлийн зорилтууд болон "Монгол Улсын Тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал-2030", олон улсын гэрээ хэлэлцээрүүдэд үндэслэн 2016-2020 онд хэрэгжүүлэх Үйл ажиллагааны хөтөлбөрөө баталсан. Уг хөтөлбөр нь Монгол Улсад бий болсон эдийн засаг, санхүүгийн хүнд нөхцөлд улс орныхоо эдийн засгийг богино хугацаанд сэргээж, өсөлтийг бий болгон нийгмийн салбаруудыг дэмжиж, иргэдийнхээ аж амьдралыг эрс сайжруулахад чиглэсэн байхыг ХБТТХ-нд тусгаж өгсөн байдаг. Мөн тус хөтөлбөрт төрийн албыг чадавхжуулах, бүх шатанд мэргэшсэн албан хаагчидтай байж, төрийн үйлчилгээг хөнгөн шуурхай, чирэгдэлгүй бөгөөд ил тод, нээлттэй үзүүлэх, нийгмийн итгэлцлийг бэхжүүлэн, улс үндэстний аюулгүй байдлыг баталгаажуулахад чиглэсэн зорилтуудыг тодорхойлсон байдаг.

Зураг 1. Монгол Улсын ХШҮ-ний бүтэц



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

ХШҮ-нд оролцогчид, тэдгээрийн чиг үүрэг

Ерөнхий сайд

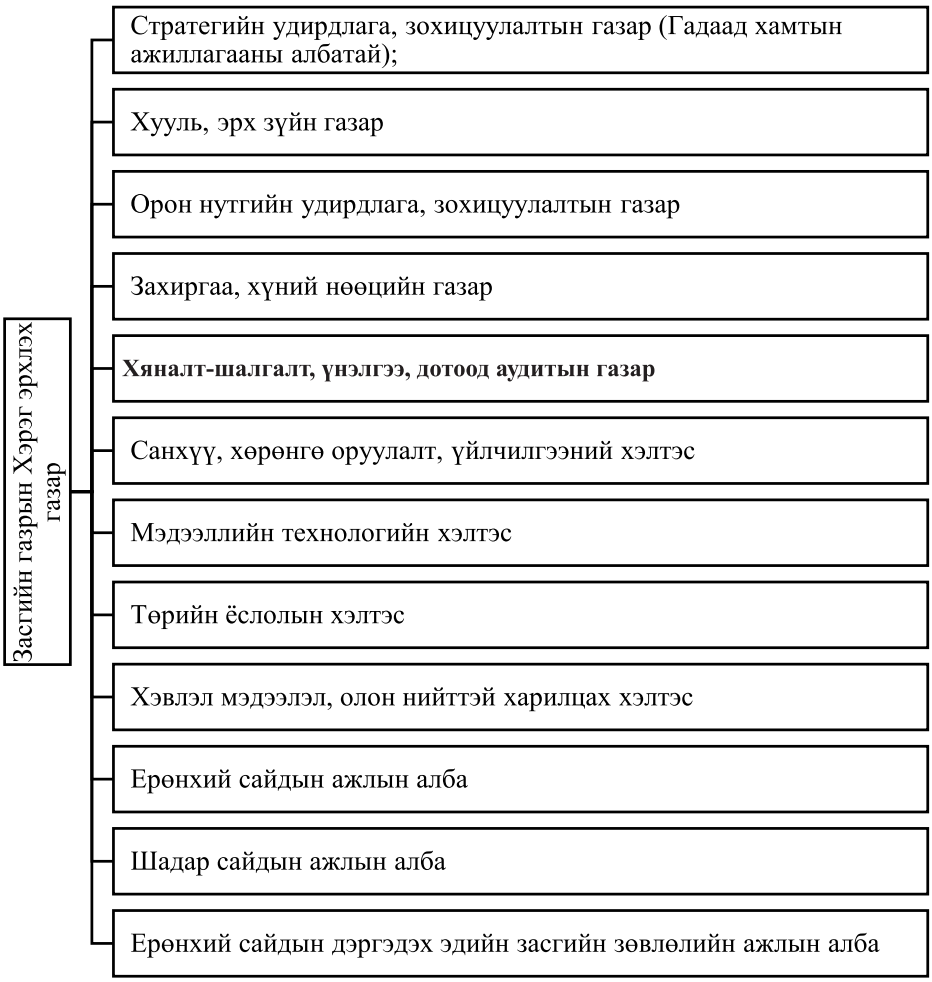
Монгол Улсын Засгийн газар хууль биелүүлж аж ахуй, нийгэм, соёлын бүтээн байгуулалтыг удирдах нийтлэг бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхдээ төрийн захиргааны төв байгууллагыг шуурхай удирдаж, нутгийн захиргааны байгууллагын үйл ажиллагааг удирдах чиг үүргийг Үндсэн хуулиар тодорхойлж өгсөн ажээ. Ерөнхий сайд Засгийн газрыг удирдаж, гүйцэтгэлийг Улсын Их Хурлын өмнө хариуцах тул үндэсний хөгжлийн зорилтуудын хэрэгжилт, тэдгээрийн үр дүнг сайжруулахад голлон анхаарч өөрчлөлт, шинэчлэлүүдийг санаачлан хэрэгжүүлдэг. Шинээр хууль санаачлах, нэмэлт өөрчлөлт оруулах, шинэчлэл, хөгжлийн бодлогын шийдвэр гаргахын зэрэгцээ Ерөнхий сайд үндэсний хэмжээний бодлогын шинжилгээ, үнэлгээний тайлангийн хамгийн дээд түвшний хэрэглэгч болдог байна.

ЗГХЭГ

ЗГХЭГ нь Ерөнхий сайд, Засгийн газрын танхимийг мэргэшлийн өндөр түвшний, цаг үеэ олсон зөвлөгөө, бүх талын дэмжлэгээр шуурхай хангах,

Засгийн газрын тасралтгүй, хэвийн, үр ашигтай ажиллагааны зохистой орчин бүрдүүлэх зорилготой юм. Энэхүү зорилгоо хэрэгжүүлэхэд 10 үндсэн стратегийн зорилтыг тодорхойлж ажиллаж байна. Тэдгээрийн дотроос тавдугаар стратегийн зорилтод тодорхойлогдсоны дагуу *"Засгийн газрын шийдвэрийн биелэлтэд тавих хяналт, шалгалт, бодлого, хөтөлбөр, төслийн хэрэгжилтийн явцад хийх хяналт-шинжилгээ, үр дүнд өгөх үнэлгээний үр ашгийг дээшлүүлэх төсвийн ерөнхийлөн захирагчийн эрхлэх асуудлын хүрээний төсвийн байгууллага, төрийн өмчийн хуулийн этгээдийн санхүүгийн үйл ажиллагаанд дотоод аудит хийж, дүгнэлт, зөвлөмж гаргах"* (ЗГ-ын 119 дүгээр тогтоол, 2016) талаар онцгойлон анхаарч ажиллахаар тусгасан байна.

Зураг 2. Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын бүтэц



Эх сурвалж: ЗГ-ын 119 дүгээр тогтоол, Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын үйл ажиллагааны стратеги, бүтцийн өөрчлөлтийн хөтөлбөр, 2016 он

Дээрх бүтцийг Засгийн газрын 2016 оны 8 дугаар сарын 3-ны өдрийн 10 дугаар тогтоолоор баталж, орон тооны дээд хязгаарыг 115 байхаар тогтоосон байна. Хяналт-шалгалт, үнэлгээ, дотоод аудитын газарт нийт 12 референт, шинжээчид бодлогын баримт бичиг, хууль тогтоомж, тогтоол шийдвэрийг хэрэгжүүлэх, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагааг үнэлж дүгнэх ажлыг улсын хэмжээнд нэгдсэн удирдлага, зохицуулалтаар хангаж, биелэлтэд нь хяналт тавих, мэдээлэх үүргийг хариуцаж ажилладаг байна. Эдгээр мэргэжилтнүүд төрийн бүх яамд, Засгийн газрын агентлаг, аймаг, нийслэлийн гүйцэтгэлийн тайланд үнэлгээ хийж хамгийн сайн гүйцэтгэл бүхий гурван яам, таван нутгийн захиргааны байгууллагыг шалгаруулж 20 сая хүртэлх төгрөгөөр шагнаж, урамшуулах, хангалтгүй үнэлгээ авсан байгууллагад хариуцлага тооцох шийдвэрийн саналыг Засгийн газрын хуралдаанд оруулж шийдвэрлүүлдэг байна (Хавсралт 1-ийг үзнэ үү).

Сангийн яам

Сангийн яам нь хууль тогтоомж, Үндэсний хөгжлийн цогц бодлого, Засгийн газрын тэргүүлэх чиглэл, Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр, сайдын эрхлэх ажлын хүрээний зорилт, чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн өндөр мэргэшлийн, цаг үеэ олсон, шуурхай зөвлөгөө, бүх талын дэмжлэг үзүүлэхэд чиглэсэн байна. Тус яамны стратегийн нэгэн зорилт нь *төсөв, санхүүгийн дотоод аудит, хяналт шалгалтын үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх, төрийн дотоод аудитын хууль тогтоомж, бодлого, стратеги, стандарт, албаны дүрмийг боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд мэргэжил, арга зүйн удирдлагаар хангах, зөвлөгөө өгөх, бодлогын хэрэгжилтэд хяналт, шинжилгээ хийх, үр дүнд үнэлгээ өгөх, хэрэглэгчийг мэдээллээр хангах* (Сангийн яамны үйл ажиллагааны стратеги) явдал ажээ. Мөн түүнчлэн Сангийн сайдын эрхлэх асуудлын хүрээний агентлаг, төсвийн байгууллага, төрийн болон төрийн өмч давамгайлсан хуулийн этгээд болон төслийн нэгжийн үйл ажиллагаанд мөрдөгдөж буй хууль тогтоомжийн хэрэгжилтэд хяналт тавих, төсвийн хөрөнгө, өр, төлбөр, орлого, зарлага, хөтөлбөр, арга хэмжээ, хөрөнгө оруулалт, санхүүгийн мэдээллийн нэгдсэн тогтолцооны явцад санхүүгийн хяналт, шалгалт хийх, дотоод аудит явуулах, үнэлэлт, дүгнэлт, зөвлөмж гаргах, эрсдлийн удирдлагаар хангаж ажиллах үүрэг хүлээсэн байна. Энэхүү үүргийн дагуу тус яам нь санхүү, төсвийн хууль тогтоомж, бодлого, хөтөлбөр, төсөл, гэрээний хэрэгжилтийн явцад хяналт-шинжилгээ хийх болон төсвийн ерөнхийлөн захирагчийн дотоод аудитын нэгжийн үйл ажиллагаанд чанарын баталгаажуулалт хийж, үр дүнд нь үнэлгээ өгч ажилладаг байна.

ХБТТХ-д зааснаар захиргааны байгууллага нь гадаадын зээл, тусламжаар хэрэгжиж байгаа төсөл, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн тайланг Сангийн яаманд хүргүүлж, улмаар уг тайлангуудыг нэгтгэн ЗГХЭГ-т хүргүүлдэг байна.

Үндэсний хөгжлийн газар

Энэ газар нь *Монгол Улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлалд нийцсэн эдийн засгийн тэргүүлэх чиглэл, салбарыг тодорхойлж, хөрөнгө оруулалтын нэгдсэн болон концесс, төр, хувийн хэвшлийн түншлэлийн бодлогыг зөв зохистой төлөвлөж, эдийн засгийн аюулгүй байдлыг хангах, салбарын хөгжлийн бодлогыг хүн амын нутагшилт, суурьшил, бүс нутаг, орон нутгийн хөгжлийн бодлого, хот байгуулалтын бодлоготой зөв уялдуулан экологийн тэнцвэртэй байдлыг хадгалсан хүн амын ажиллаж, амьдрах эдийн засгийн таатай орчныг бий болгож, иргэдийн амьжиргааны түвшинг дээшлүүлэх зорилготой* ажээ.

ХБТТХ-ийн 11.4-д зааснаар Улсын хөрөнгө оруулалтын хөтөлбөрийн гүйцэтгэлийн тайланг Үндэсний хөгжлийн газарт ирүүлж, түүний гүйцэтгэлд хоёр жил тутамд ХШҮ хийнэ. Мөн хуулийн 13.6-д зааснаар бүсчилсэн хөгжлийн бодлогын хэрэгжилтийн явцад хоёр жил тутамд ХШҮ хийж, дөрвөн жил тутамд хөндлөнгийн үнэлгээ хийлгэх ажлыг төрийн захиргааны төв байгууллага зохион байгуулж тайланг нэгтгэн ЗГХЭГ-т хүргүүлж улмаар ЗГХЭГ нь уг тайланг хянан Засгийн газрын хуралдаанд танилцуулдаг байна.

Яамд, Засгийн газрын агентлаг

Яамд, Засгийн газрын агентлагууд нь ХБТТХ-ийн 7.5-д заасны дагуу өөрийн эрхлэх асуудлын хүрээнд "Монгол Улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал-2030"-ын хэрэгжилтийн явцад хоёр жил тутам ХШҮ хийж, уг тайланг Сангийн яаманд хүргүүлдэг, Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн явцад өөрийн эрхлэх асуудлынхаа хүрээнд төрийн захиргааны төв байгууллага ХШҮ-г хоёр жил тутамд хийж тус тайланг ЗГХЭГ-т хүргүүлдэг.

Харин үндэсний хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд жил бүр ХШҮ хийх ажлыг ХБТТХ-ийн 10.7 дахь хэсэгт заасны дагуу төрийн захиргааны төв байгууллага зохион байгуулж ХШҮ-ний тайлангаа Засгийн газарт танилцуулахаар тусгажээ. Мөн улсын хөрөнгө оруулалтын хөтөлбөрийн гүйцэтгэлд Үндэсний хөгжлийн газар хоёр жил тутам ХШҮ хийхээр заасан байна.

Яам, агентлагууд, орон нутгийн захиргааны байгууллагууд нь ХШҮ хариуцсан газар хэлтсүүдтэй ба эдгээр нэгж, хэлтсүүд нь бодлогын баримт бичиг, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт, Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр (ЗГҮАХ), үндэсний хөтөлбөр, байгууллагын үйл ажиллагааны гүйцэтгэлд үнэлгээ хийдэг. Түүнчлэн тухайн төрийн байгууллагын ХШҮ хийх журмыг Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоол "**Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам**"-д үндэслэн тухайн салбарын сайдын тушаалаар баталж хэрэгжүүлдэг байна.

ХШҮ дэх олон нийтийн оролцоо

Засгийн газрын хэрэгжүүлж буй хууль, бодлого, хөтөлбөрийн үр дүн нийгэм, эдийн засагт хэрхэн нөлөө үзүүлж байгааг хэмжихэд олон нийтийн ойлголт, оролцоо, дэмжлэг чухал үүрэгтэй. Төрийн захиргааны төв, нутгийн захиргааны байгууллагын бүтцэд ХШҮ-ний албан ёсны газар, хэлтэс, нэгжийг 1996 оноос байгуулж төрийн захиргааны байгууллагуудын ажлын гүйцэтгэлд ХШҮ хийж ирсэн нь олон давуу талуудыг бий болгожээ. Гэвч тогтвортой, үр дүнтэй тогтолцоог хөгжүүлэхэд нийгмийн бусад оролцогчдыг татан оролцуулах, хамтын ажиллагаа, оролцоог нэмэгдүүлэхэд анхаарах нь чухал гэдгийг олон судалгааны үр дүнгээс харагдаж байна. Жишээлбэл: Baldrige National Quality Program (NIST, 2018) түүний Кибекийн хувилбар болох Qualimètre (Qualitè, 2009), анх хувийн салбарт хэрэгжүүлж, улмаар төрийн салбарт хэрэглэсэн балансжуулсан хавтгайн дүнгийн арга (Balanced Scorecard) (Kaplan, 2010) зэргийг дурдаж болно. Эдгээр арга нь ХШҮ-ний нэгж дотоод асуудлаас гадна үйлчлүүлэгчид, хүн ам, холбогдох талуудад тэнцвэртэй анхаарч, тэднийг оролцоог идэвхжүүлснээр байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнг сайжруулж, тогтвортой байдлыг хангадаг гэдгийг батлан харуулсан байна. Ийм учраас олон нийт, мэргэжилтэн, мэргэжлийн холбоодын оролцоог идэвхижүүлэх сорилт бидний өмнө тулгарч байна. Сүүлийн жилүүдэд УИХ-аас баталсан хуулиудад олон нийтэд зөв ойлголтыг түгээн дэлгэрүүлэх, тэдний оролцоог нэмэгдүүлэх талаар зохицуулалтыг нилээд оруулж өгч байна. Энэ нь цаашид Засгийн газрын гүйцэтгэлийн чанарыг нэмэгдүүлж ард иргэдэд бодит мэдрэмжийг бий болгоход ач тустай билээ. Нийт 105 хуульд иргэдийн оролцоог хэсэгчлэн зохицуулсан заалт байгаагаас 28 хуульд хяналт тавих хэлбэрийг тусгаж өгсөн байна. Тухайлбал "... олон нийтийн оролцоо, ил тод байдлыг хангасан байх ...олон нийтэд мэдээлэх", "...олон нийтийн хяналтын зөвлөл сонгон шалгаруулах... олон нийтийн хяналтыг хэрэгжүүлэх..." зэргээр тодорхойлсон байна. Гэхдээ дээр дурьдсан зохицуулалт хоорондын уялдаа холбоо хангалтгүй, хуулийн заалтын хэрэгжих механизм буюу иргэдэд мэдээлэх, санал авах үйл явц, саналын тооцох хувь, шийдвэрт тусгах байдал, эргэж мэдээлэх зэрэг үйл ажиллагаа хангалтгүй байдгаас үр дүн багатай байна. Иймд санхүүжилтийн эх үүсвэрийг заах, ерөнхий зарчмын шинжтэй зохицуулалтыг дэлгэрүүлж явцыг тодорхой заах, хариуцах этгээдийг тодорхой зааж, хууль зүйн хариуцлагын тогтолцоотой шууд уялдуулах зэрэг байдлаар хуулийн хэрэгжилтийг хангах нөхцлийг бүрдүүлэхгүй бол хэрэгжих магадлал сул байх юм. Мөн иргэдийг чадавхжуулах, төрийн байгууллагын ХШҮ-д дэмжлэг үзүүлж, гарын авлага, загвар аргачлалыг боловсруулах, зөвлөмжөөр хангах ч чухал ажээ.

Эрдэмтэн, судлаачдыг ХШҮ хийхэд татан оролцуулах, хэрэглэгчийн болон хөндлөнгийн үнэлгээ хийлгэх, сургалт зохион байгуулах, сургалтын материал, ном, товхимол, гарын авлага хэвлүүлэх зэрэг зардлыг захиргааны

байгууллагууд өөрийн төсөвт жил бүр тусган батлуулах ёстой байдаг. Одоогоор 2016 оноос хэрэгжиж эхэлсэн ХБТТХ-ийн дагуу хөндлөнгийн үнэлгээ хийх хугацаа болоогүй байгаа хэдий ч Монгол Улсын Засгийн газар, ШХА, ДБ-ны хамтран хэрэгжүүлж буй Монгол Улсад Нийгмийн Эгэх Хариуцлагыг Бэхжүүлэх Төсөл (МУНЭХБТ) хүрээнд 4 үндэсний хөтөлбөрт хөндлөнгийн үнэлгээг туршилтаар хэрэгжүүлээд байна.

Харин хэрэглэгчийн үнэлгээг төрийн захиргааны төв, орон нутгийн байгууллагууд өөрсдөө тендер шалгаруулан гэрээ байгуулах замаар ТББ-ууд болон хувийн хэвшлийн байгууллагаар гүйцэтгүүлж байна. Гэхдээ хэрэглэгчийн үнэлгээ хийх байгууллагыг сонгон шалгаруулалтыг тухайн төрийн байгууллага өөрөө хариуцан гүйцэтгэж, гэрээ байгуулж ажлын даалгавар өгч тайланг хүлээн авч байна. Энэ нь зарим талаар хэрэглэгчийн үнэлгээний хараат бус байдлыг алдагдуулах нөхцөл бүрдэж, үнэлгээний үнэн зөв байдлыг алдагдуулах эрсдэлтэй байгааг анхаарах шаардлагатай юм.

ХШҮ-ний төрөл, шатлал

Төрийн захиргааны төв байгууллагад буй ХШҮ-ний газар, нэгж ЗГ-ын 2017 оны 89 тогтоолоор батлагдсан журмын 6.11-д заасны дагуу жил бүр ХШҮ-ний төлөвлөгөө боловсруулж тухайн жилийн зорилтууд, хамрах хүрээ, хэрэгжүүлэх хугацаа, зардал, хамтран ажиллах байгууллага зэргийг тусгаж батлуулдаг. Уг төлөвлөгөө нь үнэлгээний зорилгоос хамааруулан үр дүнд суурилсан явцын болон эцсийн үнэлгээ хийх бөгөөд ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд ямар төрлийн үнэлгээ хийх талаар нарийвчлан тусгах ёстой байдаг. Өнөөгийн байдлаар ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд зөвхөн хэрэгжүүлэх арга хэмжээг л төлөвлөж байна. Хөндлөнгийн үнэлгээг явцын болон эцсийн үнэлгээний аль ч шатанд хийж болох бөгөөд иргэд, төрийн бус байгууллагын төлөөллийг оролцуулж болно хэмээн заасан боловч одоогоор зөвхөн туршилтын хэмжээнд л явагдаж байна. Үүнийг хэрэгжүүлэхийн тулд төрийн байгууллага, бусад оролцогчдын бэлэн байдлыг хангах, чадавхыг бэхжүүлэх хэрэгтэй байна. Мөн санхүүжилтийн тухайд захиргааны байгууллага нь ХБТТХ-ийн 20.1-д заасны дагуу бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтэд хөндлөнгийн үнэлгээ, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хэрэглэгч-ийн үнэлгээ хийх ажлыг тухайн жилийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд тусгаж, шаардагдах зардлыг байгууллагын төсөвт тусган батлуулсан байх ёстой юм.

Өнөөгийн байдлаар төрийн захиргааны төв байгууллагууд нь гүйцэтгэлд ХШҮ-ний дараах ойлголт, төрлүүдийг хэрэглэж байна. Үүнд:

1. Хяналт-шинжилгээ гэж Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 2.1.1-д зааснаар байгууллагын үйл ажиллагаа болон бодлогын зорилт, тогтоол шийдвэрийн хэрэгжилтийн явцыг урьдчилан тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлтийн дагуу хянах,

мэдээлэх тасралтгүй үйл ажиллагаа гэсэн тодорхойлолтод тулгуурлан төрийн захиргааны төв, орон нутгийн захиргааны байгууллагуудын дээрээс доош, хэвтээ чиглэлээр хийгддэг. Мөн баг томилогдож тусгай удирдамжийн дагуу шалгалт хийж зөвлөмж боловсруулан тухайн байгууллагад өгөх хэлбэрээр ажилладаг байна.

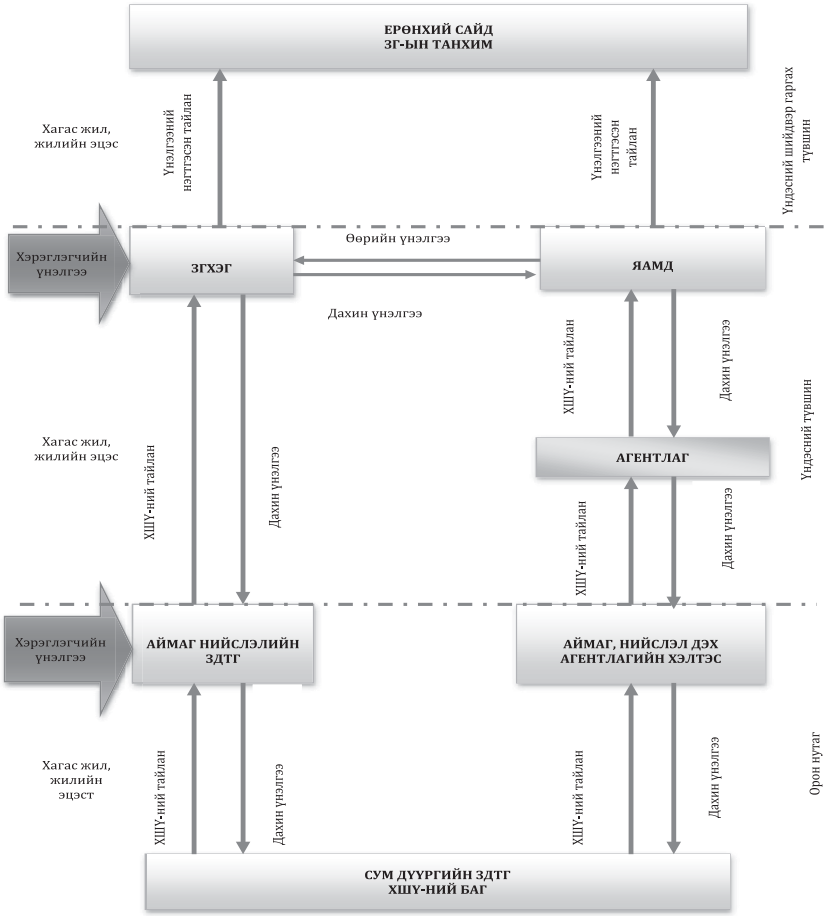
2. Үнэлгээ гэж тус журмын 2.1, 2.2-д зааснаар байгууллагын үйл ажиллагаа, бодлогын баримт бичгийн зорилго, зорилтын хэрэгжилтийг төлөвлөсөн зорилтот түвшинд хүрсэн эсэхэд дүн шинжилгээ хийж өгсөн үнэлэлт хэмээн тодорхойлсон байна. Энэхүү үнэлгээний үр дүнд тулгуурлан төрийн байгууллагыг шагнаж, урамшуулах эсвэл хариуцлага тооцож шийтгэл оногдуулахтай холбогдсон заалтуудыг мөн журмын 11-дүгээр зүйлд тусгасан байдаг. Иймээс захиргааны байгууллагууд аль болох сүүл хэсэгт орохгүйн тулд хичээж ажилладаг байна.
3. Үр дүнд суурилсан явцын үнэлгээ гэж хяналт-шинжилгээний мэдээлэлд үндэслэн зорилтот түвшинд хүрч байгаа эсэхэд үнэлгээ хийх, хүрээгүй бол шалтгаан нөхцөлийг тодорхойлж, үр дүнг сайжруулах дүгнэлт, зөвлөмж гаргах үйл ажиллагаа хэмээн тодорхойлжээ. Энэ нь аливаа сул хэрэгжилтийн шалтгаан үр дагаврыг тодорхойлж, арга зүй, зөвлөмжөөр туслан дэмжиж ажиллах боломжийг нээж өгсөн байна.
4. Үр дүнд суурилсан эцсийн үнэлгээ гэж бодлогын баримт бичиг хэрэгжиж дууссаны дараа хэрэгжилтийг үнэлж, үр дүн, үр ашиг, үр нөлөөг тодорхойлон цаашид тухайн чиглэлээр бодлого боловсруулан хэрэгжүүлэх, эсхүл зогсоох талаар дүгнэлт, зөвлөмж гаргах үйл ажиллагаа юм.
5. Хөндлөнгийн үнэлгээ гэж бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, үр дүн, байгууллагын үйл ажиллагаанд хөндлөнгийн мэргэжлийн байгууллага, судлаач, үнэлгээчдийн хийсэн ХШҮ юм.
6. Хэрэглэгчийн үнэлгээ гэж захиргааны байгууллагаас үзүүлж байгаа үйлчилгээний чанар, хүртээмжийн талаар иргэдээс авсан сэтгэл ханамжийн судалгааг хөндлөнгийн байгууллагаар хийлгэсэн дүн юм. Өөрөөр хэлбэл захиргааны байгууллагаас хэрэгжүүлж байгаа бодлого, үйл ажиллагааны гүйцэтгэл, үр дүн болон иргэдэд хүргэдэг үйлчилгээ чанартай, хүртээмжтэй, хүнд сурталгүй шуурхай байгаа эсэх талаар иргэдийн хандлагыг тандан судалж, түүнд дүн шинжилгээ хийсний үндсэн дээр цаашид хэрэгжүүлэх бодлого, үйл ажиллагааг өөрчлөх, сайжруулахад чиглэдэг байна.

ХШҮ-ний тайлан

Дээр дурдсан ХШҮ-ний төрлүүдийг захиргааны байгууллага гүйцэтгэдэг боловч бодит байдалд захиргааны байгууллагаас хийж буй анхдагч үнэлгээ

нь өөрийн үнэлгээ юм. Өөрийн үнэлгээ хэмээн тухайлж нэрлээгүй боловч өөрийн үнэлгээний зарчмуудыг агуулжээ. Өөрөөр хэлбэл өөрийн үнэлгээ хийхэд төрийн захиргааны төв, нутгийн захиргааны байгууллагын ХШҮ хариуцсан газар, хэлтсүүд бусад нэгжтэй хамтран өөрийн үнэлгээг хийж дээд шатны захиргааны байгууллага, ЗГХЭГ-т хүргүүлдэг байна. (Зураг 3 үзнэ үү) Өөрийн үнэлгээг хийхдээ Засгийн газрын 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан БББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын аргачлал, хавсралтын дагуу хийж гүйцэтгэх боловч өөрийн үнэлгээг хийхдээ зөвхөн тухайн төрийн байгууллагад ажилладаг гишүүдээс бүрдсэн баг эсвэл ХШҮ хариуцсан газар, хэлтэс, албан хаагч тус үнэлгээг хийдэг. Улмаар энэхүү өөрийн үнэлгээ хийх багт хараат бус эксперт, хувь хүртэгч иргэдийн төлөөлөл огт ордоггүй онцлог шинжтэй байна.

Зураг 3. ХШҮ-ний урсгал, үйл явц



Дахин үнэлгээ

Захиргааны байгууллагын ХШҮ хариуцсан газар, нэгж хэсгүүд доод шатны байгууллагын өөрийн үнэлгээний тайланг хүлээн авсаны дараа уг тайлан шаардлага хангаж байгаа эсэхэд дахин үнэлгээ хийдэг ажээ. Дахин үнэлгээ нь мета үнэлгээний функцийг зарим талаар агуулж байна. Уг мета үнэлгээний үндсэн шалгуур нь Засгийн газрын 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан БББХЗБҮАХШҮХНЖ-д агуулагдаж байдаг бөгөөд энэ шалгуурын дагуу үнэн зөв үнэлгээ хийсэн эсэхийг нягтлан тогтоодог. Хэрэв шаардлага хангаагүй тохиолдолд зөвлөмж өгч засвар хийлгэх, буцаах, нэмж тодруулга авах зэргээр бодитой үнэлэгдэх боломжийг нэмэгдүүлдэг ажээ. Мета үнэлгээ нь ихэвчлэн өөрийн үнэлгээний тайлангуудад хийгдэж доод шатны захиргааны байгууллагуудыг шалгаруулан байр эзлүүлэн шагнаж урамшуулах, хариуцлага тооцох үндэс болдог. Үүнээс гадна мета үнэлгээ нь доод шатны байгууллагуудын үнэлгээний тайланг нэгтгэн ЗГХЭГ-т хүргүүлэхэд үндэслэлтэй тайлангийн мэдээ, өгөгдөл бүрдүүлдэг байна (Мета-үнэлгээний талаар энэхүү судалгааны тайлангийн 2.3. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, мета-үнэлгээ хэсэгт тусгасан тул үзнэ үү).

ХШҮ-ний үр дүнд үндэслэн шагнал урамшуулал, хариуцлага тооцох

Төрийн захиргааны байгууллагуудаас ЗГХЭГ-т ирүүлсэн өөрийн үнэлгээний тайланд жил бүр мета үнэлгээ хийж үзүүлэлт тус бүрээр жагсаалт гаргадаг байна. Улмаар төрийн захиргааны төв байгууллага яамд мөн орон нутгийн захиргааны байгууллага аймаг, нийслэлийг тус бүр тоон үзүүлэлтээр байр эзлүүлэн жагсаадаг. Тухайлбал Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр, үүрэг даалгаврыг амжилттай хэрэгжүүлж, үйл ажиллагааны үр дүнгээр 2017 онд шалгарсан шилдгээр ХНХЯ, СЯ, ХЗДХЯ, Улаанбаатар хот болон Өмнөговь, Дорнод, Орхон, Дархан-Уул аймаг шалгарч, тус бүр цом, өргөмжлөл, 10 сая төгрөгөөр шагнуулжээ. Ингэхдээ Шилэн дансны тухай хуулийн хэрэгжилт, иргэдийн сэтгэл ханамж, нийгмийн хөгжлийн үзүүлэлт зэрэг 11 үзүүлэлтэд тулгуурлан шалгаруулжээ.

Энэ шалгаруулалт нь захиргааны байгууллагуудад хэвтээ тэнхлэгийн өрсөлдөөн бий болгож байна. Зарим талаар энэ нь байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулах хөшүүрэг болдог боловч шалгаран үлдэхийн тулд хэт их анхаарал тавих, ажлын чанарыг сайжруулахад бус зөвхөн оноог л нэмэгдүүлэх гарц, боломжийг эрэлхийлсэн сул талыг ч мөн агуулж байна.

Хэрэв бодлогын баримт бичиг, хууль тогтоомж, тогтоол шийдвэрийн хэрэгжилт, байгууллагын үйл ажиллагааны үнэлгээний дүнгээр хоёр удаа хангалтгүй үнэлгээ авсан, эдийн засаг, нийгмийн хөгжлийн үзүүлэлт нь буурсан яамны Төрийн нарийн бичгийн дарга болон аймаг, нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын даргыг Төрийн албаны тухай хуулийн 23.1-д заасны

дагуу албан тушаал бууруулах саналыг эрх бүхий албан тушаалтанд уламжлах арга хэмжээ авдаг байна. Мөн худал, зөрүүтэй мэдээллээр тайлагнасан, өгсөн зөвлөмж биелүүлээгүй, ХШҮ-ний дүн, тайланг сайд, засаг даргын зөвлөл, Засгийн газрын агентлагийн даргын хурлаар хэлэлцүүлээгүй тохиолдолд хариуцлага хүлээлгэхээр заажээ.

Хөгжлийн бодлогын хшү ба шалгуур үзүүлэлтийн уялдаа

Шалгуур үзүүлэлт

ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдтэй хийсэн ярилцлагын дүнд ХШҮ хэрэглэгдэж буй хамгийн чухал үзүүлэлтийн нэг бол шалгуур үзүүлэлт (индикатор) гэж тодорхойлогдсон. Энэхүү индикатор буюу шалгуур үзүүлэлт гэх ойлголт нь хууль эрх зүйн баримт бичигт, хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүдэд дараах байдлаар тус тус тодорхойлсон байдаг. Тухайлбал ХБББББНЖ-ын 9.9-д"***шалгуур үзүүлэлт***" гэж хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтийн үе шат бүрт бий болох өөрчлөлтийг хэмжихээр төсөлд заасан чанарын болон тоон үзүүлэлтийг; ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 2.1.7-д"***шалгуур үзүүлэлт***" гэж бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтийн үе шат бүрт бий болох өөрчлөлтийг хэмжихээр урьдчилан тодорхойлсон чанарын болон тоон үзүүлэлтийг; хэмээн тус тус тодорхойлсон боловч ҮАГ-ийн нийцлийн аудитын газрын тайлангаар батлагдсан хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүдийн ихэнх нь шалгуур үзүүлэлтүүд хууль, журамд заасан шаардлагыг огт хангаагүй хэмээн дүгнэсэн байна (Наранцэцэг, Я.Нямтөмөр, Л.Цэрэннамжил, Ц, 2018, хууд. 20).

Мөн бодлого төлөвлөлтийн шатанд хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүдийг хэр зэрэг сайн боловсруулсан байгааг ямар шалгуур үзүүлэлтүүдээр хэрхэн үнэлэх талаар холбогдох хууль, журамд тусгайлан заагаагүй, нөгөөтэйгүүр шалгуур үзүүлэлт боловсруулах үйл явцад хэд хэдэн асуудал тулгарч байгаагаас нэгдүгээрт, төрийн бодлого төлөвлөлт, хэрэгжилт, үр дүн, үр нөлөө, мета-үнэлгээний шалгуур үзүүлэлтүүд хэрхэн боловсруулах заавар, удирдамж байхгүй хоёрдугаарт, бодлогын хэрэгжилтийн түвшинд авч үзсэн бодлогын хэрэгжилтийг үнэлэх шалгуур үзүүлэлтүүдийн талаар тавигдах шаардлагуудыг журамд тусгайлан заасан ч хэрэгжүүлэхгүй байгаа зэрэг нь тус тус Монгол Улсын Засгийн газар ХШҮ-г бүх түвшинд гүйцэтгэхэд маш их хүндрэл учруулж байна.

Үнэлгээний ач холбогдол

2016 онд ХБТТХ батлагдахад хөгжлийн бодлогын хэрэгжилтэнд хоёр жил тутам ХШҮ хийхээр хуулийн заалт тусгаж оруулсан байдаг. Энэхүү хууль батлагдсанаас хойш ҮАГ-ын нийцлийн аудитын тайлангаар (өмнө нь дурьдсан) үндэсний болон салбар, салбар хоорондын түвшинд 63 бодлогын баримт бичиг, үүнээс 13 баримт бичиг нь ХБББББНЖ батлагдахаас өмнө боловсруулж баталсан байна (Наранцэцэг, Я.Нямтөмөр, Л.Цэрэннамжил, Ц, 2018, хууд. 7). Эдгээр бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтэд үнэлгээ хийх хугацаа нь ХБТТХ-ийн дагуу 2018 онд дуусаж байгаа ба одоогоор ЗГХЭГ-ын тайлангаар Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр (ЗГҮАХ), Улсын эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх үндсэн чиглэл (УЭЗНХҮЧ) гэсэн хоёр л бодлогын хэрэгжилтэд ХШҮ хийжээ.

Мөн түүнчлэн ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-д заасны дагуу ХШҮ-г бодлогын баримт бичгийн, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаа гэсэн гурван түвшинд хийж гүйцэтгэх ёстой боловч дээрх хоёр бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтийг төрийн яам тус бүрээр дүгнэж улмаар ЗГХЭГ анх удаагаа ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын дагуу цогц байдлаар ХШҮ-ний тайланг Байгаль Орчин, Аялал Жуулчлалын Яам (БОАЖЯ)-ны үйл ажиллагаанд үндэслэн боловсруулжээ.

Энэхүү ХШҮ-ний тайлангаас авч үзэхэд яамдууд 2016-2020 оны ЗГҮАХ, УЭЗНХҮЧ-ийн хэрэгжилтэд өөрийн үнэлгээ хийж, ЗГХЭГ, СЯ, ҮАГ өөрийн үнэлгээг хянаж дахин үнэлгээ (мета-үнэлгээ) өгсөн байна. Мета-үнэлгээний санал, дүгнэлт, зөвлөмжүүдийг харахад хэд хэдэн онцлог зүйлүүд байна. Үүнд:

- Яамдын гаргасан өөрийн үнэлгээний оноог нягталж, засварлаж байна. Тухайлбал: "Өнгөрсөн жилд Монгол Улсад 469 309 жуулчин ирсэн байгаа нь яамны зорилтын 93.9 хувьд хүрч биелсэн байна. Зорилтын хэрэгжилтээ 70 хувиар үнэлсэн байсныг гүйцэтгэлээр нь буюу 93.9 хувиар үнэллээ", "4.2.9.1 дүгээр арга хэмжээний зорилтот түвшин нь хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хэрэгжүүлж эхлэх гэж заасан байхад ирүүлсэн хэрэгжилтэд төлөвлөгөөний төслийг батлуулахад бэлэн боллоо гэсэн учир үнэлгээг 40 хувь болгон бууруулан үнэлэв" гэж тус тус үнэлгээний оноог өөрчилсөн байна.
- ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-д тавигдсан хөгжлийн бодлого, хууль тогтоомжийн хэрэгжилтийн тайланг ирүүлэх хугацаа болон үнэлгээ хийх аргачлалыг мөрдөхгүй байгаа тухай дүгнэсэн байна. Тухайлбал: "...журмын 7.1-т заасны дагуу зорилт, арга хэмжээг үнэлэхдээ шалгуур үзүүлэлт, зорилтот түвшинг хүрсэн түвшинтэй харьцуулан бодитой үнэлэх шаардлагатай байна", "... журмын 6.7 дахь хэсгийг баримтлан үнэлгээ хийх шаардлагатай", "Ирүүлсэн тайланд жилийн эцсийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зөвлөмжийг хэт ерөнхий бичсэн бөгөөд ямар газар, хэлтсүүдэд хамаарах нь тодорхойгүй, хариуцлагын асуудлыг

тусгаагүй, үр дүнгүй, эрчимжүүлэх шаардлагатай зорилт, арга хэмжээг дурдаж, шалтгаан нөхцөлийг тодорхойлоогүй байв" гэж ангилсан байна.

- БОАЖЯ-ны хувьд "Монгол Улсын эдийн засаг, нийгмийг 2017 онд хөгжүүлэх үндсэн чиглэл"-ийн хүрээнд хийж гүйцэтгэсэн гол ажлуудыг дурьдаж өгчээ. Жишээлбэл: "Засгийн газрын 2017 оны 03 дугаар сарын 15-ны өдрийн 91 дүгээр тогтоолоор Тост, Тосон бумбын нурууны байгалийн нөөц газрын хилийн цэсийг 743,058.0 га талбайгаар, Ноён уулын байгалийн нөөц газрыг 11187.05 га, Ноён уулын дурсгалт газрыг 650.0 га талбайгаар хилийн заагийг тогтоолоо. Нийт 3 аймгийн 3 сумын 754,895.05 га буюу нийт газар нутгийн 0.44%-ыг тус тус улсын тусгай хамгаалалтад авч, нийт газар нутгийн хэмжээг 17.85%-д хүргэв" гэхчлэн тоочин дурдсан байна.
- Тухайн яамны хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтэд өгсөн өөрийн үнэлгээ, ЗГХЭГ болон СЯ-ны үнэлгээг харьцуулжээ. Жишээлбэл: "...Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газраас Байгаль орчин, аялал жуулчлалын салбарын 2017 оны эхний хагас жилийн үнэлгээг 56.6 хувиар үнэлсэн нь БОАЖЯ-ны үнэлгээнээс 6.7 нэгж хувиар, СЯ-ны үнэлгээнээс 3.4 нэгж хувиар буурсан үзүүлэлттэй" гэх мэт.

ЗГХЭГ-аас хийсэн энэхүү мета-үнэлгээнд ХШҮ-ний дэвшүүлсэн дүгнэлт, санал зөвлөмжид тулгуурлан хөгжлийн бодлогын хэрэгжилт болон яамдын үйл ажиллагааны хэрэгжилтэд ямар өөрчлөлт орсон тухай онцлохгүй байгаа нь ХШҮ-ний мэдээллийн ач холбогдлыг бууруулж байна. Энэ нөхцөл байдал нь ХШҮ-ний гаргасан зөвлөмж хэт техникийн шинжтэй, урт хугацааны хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилт руу дөхөх алхам, арга замыг зааж өгөхгүй байгаатай холбоотой байж болох юм. Тухайлбал ЗГХЭГ-ийн тайланд "Ирүүлсэн тайланд жилийн эцсийн ХШҮ-ний зөвлөмжийг хэт ерөнхий бичсэн бөгөөд ямар газар, хэлтсүүдэд хамаарах нь тодорхойгүй, хариуцлагын асуудлыг тусгаагүй, үр дүнгүй, эрчимжүүлэх шаардлагатай зорилт, арга хэмжээг дурдаж, шалтгаан нөхцөлийг тодорхойлоогүй байв. Дүгнэлт, санал, зөвлөмжийн хэсгийг сайжруулах шаардлагатай. Зорилт, арга хэмжээний хэрэгжилтийг тайлагнахдаа график, хүснэгт ашиглаж энгийн, ойлгомжтой болгох хэрэгтэй" гэж зөвлөмж гаргасан нь хөгжлийн бодлогын дараагийн алхам, шийдвэрийг тодорхойлохгүй байгааг шууд харуулж байна. Үүнээс гадна ХШҮ-ний тайланд өмнө гаргасан санал зөвлөмжийн дагуу ямар өөрчлөлт хийж, хөгжлийн бодлогын хэрэгжилтэд ядаж яамдууд өөрсдийн ХШҮ-ний тайланд ямар өөрчлөлт орж байгаа тухай огт дүгнэхгүй байна. Өөрөөр хэлбэл ХШҮ-ний мэдээлэл үр дүн, зөвлөмж ямар ч ач холбогдолгүй хэрэглээ байхгүй байгааг харуулж байна.

Хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн боловсруулалт

ХБТТХ, ХБББББНЖ болон ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ууд батлагдсанаар ХШҮ хийхтэй холбогдуулан хэд хэдэн чухал арга хэрэгсэлүүдийг тусгасан ч бодитой эерэг өөрчлөлтүүд бодлогын баримт бичгийн боловсруулалтад төдийлөн хангалттай сайн илэрсэнгүй. Тухайлбал:

- ХБТТХ-ийн 7-16 дугаар зүйл, ХБББББНЖ-ын 55-д Хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилтуудын хоорондын уялдаа холбоог тодорхойлсон боловч батлагдсан бодлогын баримт бичгүүдийн зорилго, зорилтууд хоорондоо хэрхэн уялдаж байгааг үнэлэх шалгуур байхгүй, үүнээс үүдэн хэрхэн уялдсан нь тодорхойгүй байна.
- ХБББББНЖ-ын 9.4[1], 54.1, 54.2-т хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилтууд SMART шинжийг хангасан байхыг заасан боловч батлагдсан бодлогын баримт бичгүүдийн зорилго, зорилтууд нь шаардлага хангахгүй байна. Ихэвчлэн зорилго, зорилтууд нь хэмжигдэхүйц биш, эерэг өөрчлөлтийг илэрхийлээгүй, цаг хугацаа тодорхойгүй үйл ажиллагаанд чиглэсэн байдлаар томьёолж байна.
- ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4-т ХШҮ гэдэг нь бодлогын зорилго, зорилтыг урьдчилан тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлтийн дагуу хянаж, төлөвлөсөн зорилтот түвшинд хүрсэн эсэхэд дүн шинжилгээ хийх гэж тодорхойлсон байхад бодит байдалд ХШҮ-ний тайланг бодлогын зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх арга хэмжээнд хэт их төвлөрч, зорилго, зорилтын биелэлтийг үнэлэхгүй, шалгуур үзүүлэлтээ ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд нь өөрсдөө тодорхойлж бас үнэлж байна.
- Бодлогын зорилго, зорилт, хэрэгжүүлэх арга хэмжээ гэсэн ойлголтуудаас гадна ХБББББНЖ-ын 58-д бодлогын үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлж, түүнийг үнэлэх шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлохоор заасан боловч зорилго, зорилт, үр дүн тус бүрээр нь шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлохгүй байна.
- ХБББББНЖ-ын 58.5.1-д "бодлогыг хэрэгжүүлсний үр дүнд гарах өөрчлөлт нь Монгол Улсын хөгжлийн үзэл баримтлалын зорилт, шалгуур үзүүлэлттэй уялдсан байдал"-ыг тодорхойлно гэсэн боловч ҮАГ-н нийцлийн аудитын тайлангаар нэг ч бодлогын баримт бичгүүд энэхүү шаардлагыг хангаагүй байна.
- ХБББББНЖ-ын 58.5-д " ... шалгуур үзүүлэлтийн суурь түвшин, суурь он, зорилтот түвшин болон он, мэдээллийн эх сурвалжийг тодорхойлж ...", ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 6.4-т " ... тавьсан зорилтын арга хэмжээ, шийдвэрийн зүйл, заалтын гүйцэтгэлийн үр дүнг хүрэх түвшин буюу тавьсан зорилтод харьцуулж хувиар илэрхийлнэ" хэмээн заасны дагуу

[1] 9.4. "бодлогын зорилт" гэж асуудлыг хэсэгчлэн болон бүрэн шийдвэрлэхэд чиглэсэн Засгийн газраас аливаа бодлогын хүрээнд дэвшүүлсэн оновчтой, хэмжиж болохуйц, тодорхой хугацаанд хүрч болохуйц эерэг өөрчлөлтийг;

зорилго, зорилтуудын биелэлтийг үнэлж, ХШҮ-ний ажлын ачааллыг бууруулах боломж бүрдсэн боловч бодлогын зорилго зорилтыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаатайгаа зууралдсан хэвээр байна.

- ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 6.1.1-д "Захиргааны байгууллага жил бүр ХШҮ-ний төлөвлөгөөг батална. ... Төлөвлөгөөнд зорилго, зорилт, хамрагдах байгууллага, нэгж, хэрэгжүүлэх хугацаа, ***ЗАРДАЛ***, хамтран оролцох байгууллага зэргийг тусгана", ХБББББНЖ-ын 52.6-д "Бодлогын хэрэгжилтийн ХШҮ-ний төлөвлөгөө[2]"-тэй байна гэж зааснаар ХШҮ-тэй холбоотой санхүүгийн тооцооллыг бодлогын баримт бичгийг анх батлахдаа тусгаж байхаар заасан боловч нэг ч батлагдсан хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүдэд ХШҮ хийхтэй холбоотой санхүүгийн тооцооллыг тусгайлан заагаагүй байна.
- Бодлогын зорилго, зорилтын биелэлтийг ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 6.4-т заасны дагуу үнэлснээр ХШҮ-ний мэдээллийн цахим самбар бий болгох боломжтой. Энэхүү цахим самбарыг мэдээллийн технологийн тусламжтайгаар "real-time" буюу мэдээллийг цаг алдалгүй шууд шийдвэр гаргагч нарт мэдээлэх боломжтой. Мэдээллийн сантай холбоотой ажлыг зохион байгуулах, эрхлэн хөтлөх талаар ХБТТХ-ийн 22.3-т Үндэсний хөгжлийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллага хариуцахаар заасан ч одоог хүртэл үр дүн гараагүй хүлээгдсээр байна.

  ХБТТХ-д зааснаар хөгжлийн бодлогын нийт 11 төрлийн баримт бичгүүдийн хоорондын уялдаа холбоог тус бүрт нь тодорхойлсон байна. Ингэхдээ дараах хоёр зүйлийг онцолсон байна. Үүнд:

  Нэгдүгээрт: ХБТТХ-ийн 6.2-т зааснаар урт хугацааны хөгжлийн бодлогын баримт бичиг нь Монгол Улсын хөгжлийн үзэл баримтлал юм. Энэхүү баримт бичгээс дунд хугацааны бодлогын баримт бичгүүд салбарлах бөгөөд одоогоор "МОНГОЛ УЛСЫН ТОГТВОРТОЙ ХӨГЖЛИЙН ҮЗЭЛ БАРИМТЛАЛ-2030" нэртэй цор ганц бодлогын баримт бичиг УИХ-ын 19 дүгээр тогтоолоор батлагдсан.

  Хоёрдугаарт: Богино хугацааны бодлогын баримт бичигт хамаарагдах Улсын болон орон нутгийн төсөв нь ХБТТХ-ийн 6.5.3-т Улсын эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх үндсэн чиглэлд нийцүүлэн боловсруулагдан гэж заасан байна. Иймээс Улсын эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх үндсэн чиглэлд тусгагдаагүй улсын болон орон нутгийн төсөв хөрөнгө батлахыг ХБТТХ-иар зөвшөөрөөгүй байна.

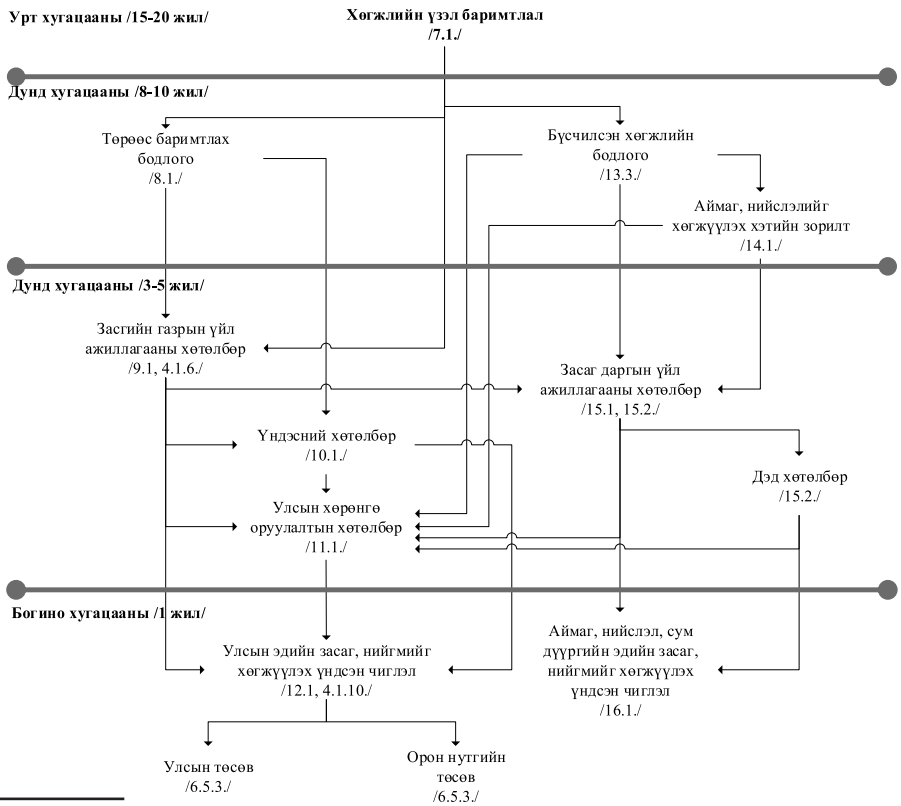
Ингэснээр Монгол Улсын хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүдийг дээд талаасаа Хөгжлийн үзэл баримтлалаар, доод талаасаа улсын болон орон нутгийн төсвийг нэгтгэж өгснөөрөө агуулга болон санхүүгийн хувьд нэгдмэл цул бодлоготой байх нөхцөлийг хангаж өгсөн (Зураг 4-өөс харна уу).

[2] Хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийн тухай хуулийн 6.3, 6.4.3-т заасан хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүдэд хамааралтай.

ХБТТХ-ийн 17.2-т "... түүнд тусгагдсан төсөв, санхүүгийн тооцоолол, санхүүжилтийн эх үүсвэрийг санхүү, төсвийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны төв байгууллага[3] хянаж, Засгийн газрын хуралдаанаар хэлэлцүүлэх, Улсын Их Хуралд өргөн мэдүүлэх зөвшөөрөл олгоно" гэж заасан нь СЯ төсөв, санхүүгийн тооцоо, санхүүжилтийн эх үүсвэрийг хянах гол субьект болоод байна. Мөн ХБТТХ-ийн 18 дугаар зүйлд "дунд, богино хугацаанд хэрэгжүүлэх хөгжлийн бодлогын баримт бичигт төсөв, санхүүгийн тооцоолол, эх үүсвэрийг нарийвчлан тусгасан байна" хэмээн зааж, санхүүжилтийн эх үүсвэрүүдийг дурдаж өгсөн байна. Үүнд:

- улсын болон орон нутгийн төсөв;
- гадаадын зээл, тусламж;
- гадаад, дотоодын хөрөнгө оруулалт;
- Засгийн газрын гадаад, дотоод үнэт цаас;
- концессын гэрээ;
- бусад эх үүсвэр.

Зураг 4. ХБТТХ-д заасан хөгжлийн бодлого баримт бичгүүдийн уялдаа холбоо



[3] Санхүү, төсвийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны төв байгууллага гэдэг Сангийн яам.

Засгийн газрын ХШҮ-тэй холбоотой зардлын талаар ХБТТХ-ийн 20.1-д "Хөгжлийн бодлогын баримт бичгийг хэрэгжүүлэгч байгууллага нь бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтийн явцад хөндлөнгийн үнэлгээ хийх ажлыг жилийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөндөө тусгаж, шаардагдах зардлыг улсын болон орон нутгийн төсвийн багцад тусгаж, батлуулсан байна" хэмээн заасан нь санхүүгийн боломжийн хувьд давуу тал бий болгож байна. Харин бодлогын баримт бичгийг боловсруулахдаа эдгээр боломжийг 100% ашиглахгүй, төсвийн багцад тусгахгүй байна. Мөн түүнчлэн хөгжлийн бодлогын баримт бичиг боловсруулахдаа захиргааны байгууллага санхүүжилтийн эдгээр боломжийг ашиглахад СЯ хэр зэрэг боломж олгож байгааг тогтоох боломжгүй байна.

2.2. ХШҮ-ний мэргэжилтний мэдлэг чадвар

Мэдлэг чадварын тухай ойлголт

ХШҮ-ний тогтолцоо мөн чанар, ач холбогдлынхоо хүрээнд амжилттай хэрэгжих нь нэг талаасаа эрх зүйн орчны бүрдэлт болон удирдлагын зохион байгуулалт, нөгөө талаасаа тухайн ажил, үүргийг хариуцан хэрэгжүүлж буй ажилтан, албан хаагчдын мэдлэг чадвараас ихээхэн хамааралтай байдаг. Өөрөөр хэлбэл ХШҮ-ний үр дүнг бий болгох, хөгжүүлэхэд хүн хүч буюу хүний нөөц ихээхэн чухал тул төрийн байгууллага дахь ХШҮ-ний нэгж, ажилтан, албан хаагчид нь зохих түвшинд бэлтгэгдсэн, дадлага туршлагатай, ур чадвартай байх шаардлагатай. Ийм учраас шийдвэр гаргагч, бусад оролцогчдын шаардлага хангасан мэдээллээр цаг тухайд нь хангах, ХШҮ-г чанарын өндөр түвшинд хийж гүйцэтгэж хөгжил дэвшилд чухал үүрэг гүйцэтгэх нь дамжиггүй юм.

Мэдлэг чадварын талаар ул үндэстэй судалж, өөрийн гэсэн судалгааны үзэл баримтлал боловсруулан дэвшүүлсэн судлаач бол Харвардын их сургуулийн профессор, сэтгэл зүйч эрдэмтэн Дэвид МакКлеланд юм. Тэрээр төрийн албан хаагчийг ажилд авахад ашиглагдаж буй бодит жишээнүүдийн талаар судалж Миннесота олон шатлалт хувь хүний шинж чанарыг тодорхойлох сэтгэл зүйн болон оюуны чадавхын сорилго (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) нь зарим тохиолдолд хоорондоо уялдахгүй байгааг тогтоожээ. Тухайлбал цагдаагийн ажилтан болох хүсэлтэй хүнд 'грек болон латин хэлний үгсийн сан дахь утга санааг мэдэх шаардлага үнэхээр бий гэж үү?' гэсэн асуудлыг дэвшүүлжээ (McClelland, D. C., 1973). Энэ нь стандарчлагдсан тестийн оронд мэдлэг чадварын тестийг ашиглах нь зүйтэй хэмээн үзсэн бөгөөд ажил үүргийн гүйцэтгэл, ололт амжилтыг мэдлэг чадварын хувьсагчид тулгуурлан хэмжих арга зүйг боловсруулахад чухал үүрэг гүйцэтгэсэн байна.

МакКлеландын энэхүү үзэл баримтлал нь аливаа гүйцэтгэлд мэдлэг чадвар маш чухал болохыг харуулж байгаа ба тус судалгаанд ХШҮ хариуцсан ажилтан,

албан хаагчдын мэдлэг чадварыг тодорхойлоход онол, үзэл баримтлалын үндэс болгон ашиглах юм.

Мөн мэдлэг чадварын талаар Байхам, Моёор (Byham, 1996) нар 'мэдлэг чадварыг зан үйлийн чадавх, мэдлэгийн чадавх, мотивацийн чадавх' гэж зааглан ангилахдаа зан үйлийн чадавх гэдэгт хувь хүний гүйцэтгэлд сайн, муу гүйцэтгэл бий болгож байдаг зан үйл буюу хандлага, мэдлэгийн чадавх гэдэгт хувь хүний мэдлэг, ур чадвар, мэргэшсэн байдал, харин мотивацийн чадавх гэдэгт хувь хүний ажил мэргэжил, байгууллагынхаа талаарх сэтгэгдэл, мэдрэмж (Byham, 1996) зэргийг нарийвчлан авч үзсэн байдаг. Энэ нь дээр тодорхойлсон МакКлеландын үзэл баримтлалаас 'мэдлэг чадвар'-ыг зан үйл буюу хандлага, түүнчлэн сэдэлжүүлэлт буюу мотивацаас ихээхэн хамааралтай гэж авч үзсэнээрээ ялгаатай бөгөөд тус судалгаанд 'зан үйл буюу хандлага'-ыг ХШҮ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдын чадавхыг тодорхойлж үнэлэх үзүүлэлт болгон авч үзэх болно. Учир нь өндөр буюу тааруу түвшинд ажил үүргээ гүйцэтгэхэд хувь хүний мэдлэг чадвар, туршлагаас гадна хандлага ихээхэн чухал болох нь практикт ч мөн хүчтэй ажиглагддаг тул судлаачдын анхаарлын төвд байсаар ирсэн ба нилээдгүй олон судалгааны үр дүнд энэ талаар дурдсан байдаг.

Мэдлэг чадвар ямар үнэ цэнтэй болох талаар Маркидес, Вилламсон нар цөм мэдлэг чадвар (core competency)' нь бага зардлаар богино хугацаанд стратегийн хөрөнгө (strategic assets) бий болгодог мэдлэг болон туршлага, системийн нэгдэл юм (Markides, C.C.& Williamson, P.J., 1997) гэж тодорхойлсон бол Спенсер нар 'мэдлэг чадвар' нь тухайн ажил үүрэгт тавигдах гол шалгуур болон тусгай шаардлагаас гадна үр нөлөөтөй өндөр гүйцэтгэлийн мөн чанар, шалтгаан нь болж байдаг хувь хүний дотоод онцлог юм (Spencer, L.M.& Spencer, S.M, 1998) гэж тус тус тодорхойлжээ.

Мөн судлаач Шин Жонг Гуг (신종국, 2001, 페이지: 64) нь "байгууллагын гүйцэтгэлд хувь хүний мэдлэг чадвар ихээхэн чухал бөгөөд тухайн хариуцсан ажил, үүргээс хамаарч шаардагдах мэдлэг чадвар ялгаатай байдаг. Өөрөөр хэлбэл, тэргүүлэх сайн гүйцэтгэлтэй хүмүүс нь ердийн гүйцэтгэлтэй хүмүүсээс ялгарах үйлдэл болон онцлог шинж нь мэдлэг чадвар (competency)-аас ихээхэн хамааралтай тул тухайн ажил, үүрэгт тавигдах мэдлэг чадварын шалгуурыг тодорхойлох, улмаар энэхүү шалгуурт тулгуурлан гүйцэтгэлийг нь үнэлж дүгнэх, улмаар дутагдалтай, сул байгаа мэдлэг чадварыг сургалт, хөгжил, зөвлөмж өгөх, туршлага суулгах зэргээр системтэй, төлөвлөгөөтөй дээшлүүлэх ёстой (신종국, 2001, 페이지: 64) гэж үзсэн нь тухайн ажлын байранд тавигдах мэдлэг чадварын шаардлагыг нэгтгэн тусгасан 'ажлын байрны тодорхойлолт'-ыг авч үзэх хэрэгцээ, шаардлага байгааг харуулж байна.

'Job Description' гэх англи үгнээс гаралтай 'ажлын байр, албан тушаалын тодорхойлолт (АБТ)'-ын талаар олон тодорхойлолтууд байдаг. Тухайлбал

Германы судлаач В. Шермер нар ‘АБТ гэж байгууллагын дотор уг ажлын эзлэх байр суурь, байршил, шийдвэрлэх зорилт, гүйцэтгэх үүрэг хариуцлагыг иж бүрэн авч үзэж тодорхойлсон баримт бичиг мөн’ гэж авч үзсэн бол ‘АБТ гэж яг ямар ажил хийхийг, энэ ажлынхаа төлөө ямар үүрэг хариуцлага хүлээхийг баримт бичгээр баталгаажуулахыг хэлнэ’ гэж Оксфордын толь бичиг (OXFORD Advanced Learner’s DICTONARY, 2000)-т тодорхойлсон байдаг. Дээрх тодорхойлолтоос арай хураангуй байдлаар илэрхийлсэн хоёр дахь тодорхойлолтод ‘мэдлэг чадвар’ гэсэн үгийг тухайлан онцолж дурьдаагүй ч ‘чухам ямар ажил хийхийг, энэ ажлынхаа төлөө ямар үүрэг хариуцлага хүлээх’ гэдэг нь тухайн ажлын байр, албан тушаалд тавигдах шаардлагыг илэрхийлж буй тул тус судалгаанд ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчдын мэдлэг, чадварыг тодорхойлж үнэлэхэд голчлон авч үзэх болно.

Мэдлэг чадварын үнэлгээ

Аливаа мэдлэг чадвар нь байгууллагын бүх гишүүдэд байвал зохих шаардлагын хүрээнд үндсэн мэдлэг чадварыг тодорхойлдог боловч зарим ажилтны хувьд байгууллагад гүйцэтгэх үүрэг оролцоо, ажил үүргийн онцлогоос хамаарч олон төрлийн мэдлэг чадварын хэрэгцээг шаарддаг байна. Улмаар судлаачид мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх загварыг олон аргачлалаар төрөлжүүлэн хөгжүүлж ирсэн байдаг. Тухайлбал Спенсар (Spencer, L.M.& Spencer, S.M, 1998) нар “мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх уламжлалт загвар”-т 6 үе шат болох 1) гүйцэтгэлийн үр нөлөөний хэмжүүр, 2) жишиг бүлгийг сонгох 3) өгөгдөл цуглуулах 4) өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийх ба мэдлэг чадварын загварыг шинээр нээн хөгжүүлэх 5) мэдлэг чадварын загварын зохистой шинжийг нягтлах 6) шалгагдсан загварыг хэрэгжүүлэх бэлтгэл ажиллагаа зэрэг үе шатуудыг санал болгож байдаг.

Харин Лусиа болон Лепсингер (Lucia, 1999) нар мэдлэг чадварыг хөгжүүлэхэд өгөгдөл цуглуулах үйл явц нь сургалт хөгжил, мэргэшүүлэх, эсвэл дасгалжуулах (коучинг хийх) болон өөр бусад арга замаар суралцаж болох, өөрчилж болох нарийвчилсан онцлог үйлдлүүдэд анхаарлаа төвлөрүүлэх ёстой гэж үздэг. Өөрөөр хэлбэл “мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх загвар” нь өөрөө үйлдлийн хэрэглэгдэхүүн гэсэн нэр томьёогоор илэрхийлэгдэх ёстой бөгөөд мэдлэг чадварын зорилгоос хамаарч хөгжүүлэлт болон ашиглалтын хүрээ тэлж, мөн төрөлжиж болох юм гэж тодорхойлсон байна.

Эдгээр “Мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх загвар”–ыг тодорхойлсон аргачлалуудаас харж байхад нийтлэг онцлог нь “хамгийн сайн тэргүүлэх гүйцэтгэлд чухам ямар элемент илүү шаардлагатай байна вэ? гэдгийг олж тогтоохдоо шилдэг сайн гүйцэтгэгчийн талаар тодорхой ойлголт үүсгэж авах, улмаар тэдний хийж гүйцэтгэж буй үйлдлийг нэг бүрчлэн мэдэж авах ёстой гэсэн МакКлелландын арга барилыг баримталж байдаг. Өөрөөр хэлбэл энэ нь

хоёр чухал дүрэм баримталж байдаг. Нэгт, хүмүүсийн үүрэг ролийн талаар хэвшмэл үзэл баримтлахгүйгээр шилдэг тэргүүний гүйцэтгэгчид анхаарлаа төвлөрүүлэх, хоёрт, тэд бодитоор чухам юу, юу хийж байгаад анхаарлаа хандуулдаг байна.

Манлайлал

Засгийн газрын ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үр дүнд чиглүүлэх, Үр дүнд суурилсан ХШҮ-г хөгжүүлэх санаачилга 2008 оноос эхлэн ЗГХЭГ-ын манлайлал, дэмжлэгээр улс төрийн болон захиргааны түвшинд хуульд нэмэлт өөрчлөлт оруулах, шинээр хуулийн төсөл боловсруулах, дүрэм журмыг шинэчлэх, сургалт зохион байгуулах (сургалтын модуль шинээр боловсруулах ном, материал орчуулах, судалгаа хийх гэх мэт), захиалгат судалгаа хийлгэх, төрийн захиргааны төв, орон нутгийн захиргааны байгууллагад арга зүйн зөвлөн туслах үйлчилгээ үзүүлэх зэрэг ажлууд хийгдсэн байна. ЗГХЭГ нь ХШҮ-г манлайлах үүргийг гүйцэтгэж байгаа нь нэг талаас хуулиар олгогдсон мандат, чиг үүрэг, нөгөө талаас улс төрийн бодлогыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд манлайлах, стратегийн удирдлагаар хангаж, тайлагнах үүргийг Ерөнхий сайд, Засгийн газрын танхимийн өмнө хүлээсэн байдагтай холбоотой юм. ЗГХЭГ нь ЗГҮАХ-ийг биелүүлж улс төрийн амлалтыг биелүүлэхэд үндэсний хэмжээнд нэгтгэн зангидах гол үүргийг хэрэгжүүлж байна. ЗГХЭГ-ын ХШҮ-ний чадавхыг бэхжүүлэх санаачилгыг ОУБ дэмжиж ирсэн бөгөөд үүнд НҮБХХ, ДБ, АХБ, ШХА зэрэг байгууллагуудыг дурдаж болох юм.

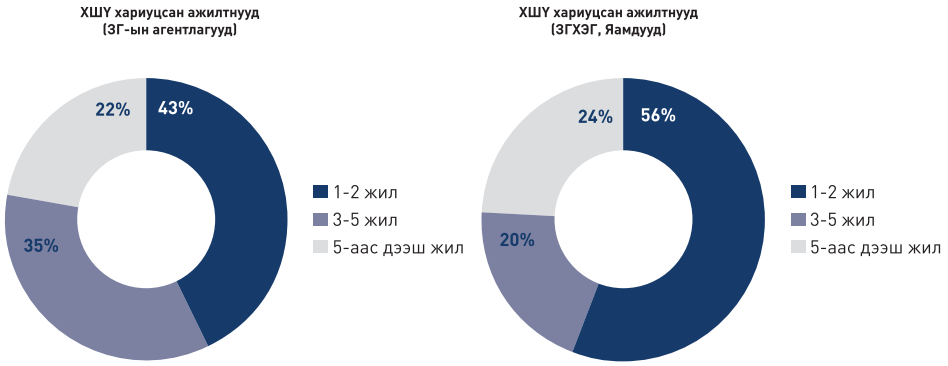
ХШҮ хариуцсан албан хаагчдын ажлын туршлага

Монгол улсын төрийн албанд мерит тогтолцоог төлөвшүүлэх асуудал тулгамдсан хэвээр байна. Төрийн албанаас халагдсан, шинээр ажилд орсон албан хаагчдын тоо, шилжилт хөдөлгөөний хувь, хэмжээ өндөр байна. Энэхүү байдал нь ХШҮ хариуцсан газар, хэлтэс, тасгуудад ч нөлөөлж байна. Зураг 5-аас харвал яамдад 1-2 жил ажилласан төрийн албан хаагч 56%, агентлагт 43% байгаа нь ажлын туршлага хангалтгүй байх нөхцлийг бий болгож байна. Төрийн захиргааны төв байгууллагад ХШҮ-ний туршлага хангалтгүй байгаа нь цаашид хөгжлийн бодлого боловсруулах, зохицуулан хэрэгжүүлэх, тайлагнах үйл ажиллагаанд сөрөг нөлөө үзүүлэх хүчин зүйл болох магадлалтай юм. Ялангуяа 1-2 жил ажилласан ажилтнуудын хувь хэмжээ өндөр байгаа нь анхаарал татаж байна. Энэ нь улс төрийн сонгуулийн дараа ХШҮ хариуцсан ажилтнуудын шилжилт хөдөлгөөн их байдгаас шалтгаалж байна.

УИХ-аас “Төрийн албаны тухай хууль”-ийг шинэчлэн найруулан 2017 онд батлан, 2019 оноос мөрдөн, хэрэгжүүлж эхлэхээр зохицуулсан. Энэ хуулиар төрийн албан хаагчдыг албан тушаалд тохоон томилохдоо зөвхөн ажилласан жил, мэдлэг, мэргэшлийн ур чадвар, ажлын гүйцэтгэлийг

харгалзах зохицуулалтыг оруулж өгсөн байна. Бодлого боловсруулагчид уг хуулийг төрийн алба улс төрөөс хараат бус байх нөхцөлийг хангахад чухал үүрэг гүйцэтгэнэ хэмээн найдлага тавьж байна. ТАХ-аар төрийн захиргааны төв байгууллага (яам)-ын ХШҮ-ний газрын дарга нь уг албан тушаалд эсвэл түүнтэй дүйцэх албан тушаалд 8-12 жил ажилласан байх, мөн уг газрын ажилтнууд 4-8 жил ажилласан байхыг шинээр хуульчилсан байна.

Зураг 5. Яам, агентлагийн ХШҮ хариуцсан ажилтнуудын ажилласан жилийн байдал



Сургалт, хөгжил

ХШҮ-г хийх нь Засгийн газрын бүхий л түвшинд суралцах үйлийг хөхиүлэн дэмжиж, тасралтгүй үргэлжлэн улмаар хөгжил дэвшилд хүрэх алхам билээ. Мөн нэгэн чухал нөлөө үзүүлэх хүчин зүйл нь ХШҮ хариуцсан албан хаагчдыг сургаж, хөгжүүлэх бөгөөд үүнд чиглэсэн сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулах явдал юм. Өнөөгийн байдлаар төрийн захиргааны төв байгууллагуудын ХШҮ хариуцсан ажилтнуудад зориулсан тогтвортой сургалтын хөтөлбөр байхгүй байна. Зөвхөн Удирдлагын академид л энэ чиглэлийн сургалтын хөтөлбөр боловсруулж, энэхүү судалгааг анхлан хийж байгаа билээ. Шинээр батлан хэрэгжүүлж буй Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолтой холбоогдсон сургалт нийт хариуцсан албан хаагчдын маш бага хувь хэмжээг хамарч байна. Энэ нь ХШҮ-нд оруулсан томоохон өөрчлөлтийн үр дүнд сөрөг нөлөө үзүүлж байна. Монгол Улс дахь ОУБ нь ХШҮ-ний чадавх бий болгох үйл ажиллагаанд ихээхэн үүрэг гүйцэтгэж байна. ЗГХЭГ-ын санаачилгаар ХШҮ хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллага, нутгийн захиргааны байгууллага, Үндэсний аудитын газар, Авлигатай тэмцэх газар, Төрийн албаны зөвлөл, ТББ-уудыг хамаарсан сургалтуудыг ОУБ-ын дэмжлэгтэйгээр 2008 оноос зохион байгуулагдаж ирсэн. Үүнд тухайн үед IDEAS (International Development Evaluation Association) байгууллагын

IPDET хөтөлбөртэй хамтарч ДБ, ШХА-ын санхүүгийн дэмжлэгтэйгээр сургалт зохион байгуулж, холбогдох ном бүтээлүүдийг монгол хэлээр орчуулах, ОУ-ын экспертүүдийг урьж ажиллуулах зэрэг үйл ажиллагааг зохион байгуулсан ажээ. Мөн ДБ-ны хэрэгжүүлж буй "Нийгмийн эгэх хариуцлагын бэхжүүлэх төсөл"-ийн хүрээнд ЗГХЭГ-тай хамтарч 2018 онд ХШҮ болон хөгжлийн бодлого төлөвлөлт хариуцсан нийт 175 албан хаагчдыг сургажээ. Гэвч ХШҮ-ний чадавхыг бэхжүүлэхийн тулд сургалт хөгжлийн үйл ажиллагааны хамрах хүрээг тэлж, системтэй, тогтвортой шаталсан сургалт зохион байгуулж байж л үр дүн гарах буй за. Энэ нь ХШҮ-ний чадавх сайтар бэхжиж чадаагүй, цаашид сургалт хөгжлийн асуудал тулгарч байгааг харуулж байна.

2.3. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, мета-үнэлгээ

Түүхэн хөгжлийн явцад төрийн чиг үүрэг өөрчлөгдөж, хөгжихийн хэрээр сайн засаглал нь нийгэм, эдийн засгийн тогтвортой хөгжилд хүргэх нэгэн чухал хүчин зүйл болжээ (Кусек & Рист, 2004). Тогтвортой хөгжлийн зорилтуудыг хэрэгжүүлж, улс орноо хөгжил дэвшилд хүргэхэд Засгийн газар, хувийн хэвшил, иргэний нийгмийн салбаруудын үр дүнтэй хамтын ажиллагаа, манлайлал, хариуцлага, оролцоо маш чухал үүрэгтэй юм. Засгийн газрын байгууллагын гүйцэтгэлийн үр дүнг хэмжиж, цаашид сайжруулан өөрчлөх нь ХШҮ-ний үндсэн чиг үүрэг бөгөөд үүнийг Засгийн газар, Хууль тогтоох байгууллага хийж хэрэгжүүлж байна. Мөн судалгаа шинжилгээ, иргэний нийгэм, хувийн байгууллагууд оролцоо (УИХ-ын 19 дүгээр тогтоол, 2016) сүүлийн жилүүдэд эрс нэмэгдэж байна. Ийм учраас ХШҮ-ний үр дүнд аливаа эерэг өөрчлөлтүүд бий болж оролцогч талуудын эрх ашиг сонирхолыг хангах, улмаар хөгжлийн тогтвортой үндэс тавигддаг ажээ. Сүүлийн жилүүдэд ХШҮ-ний эрэлт хэрэгцээ нэмэгдэхийн хэрээр олон арга, аргачлал боловсруулагдаж олон бүтээл, судалгааны тайлан хэвлэгдэж байна. Эдгээр судалгаанд Монгол Улсын ХШҮ-ний гүйцэтгэлд судалгаа хийж түүний чанар, үр дүн, чадавх, хөгжлийн нөлөөллийг тогтоохын тулд үндсэн тодорхойлолтуудыг дараах байдлаар авч үзжээ. Үүнд:

Хяналт-Шинжилгээ (Monitoring) нь шалгуур үзүүлэлтийн талаарх мэдээллийг системтэйгээр цуглуулах замаар хуваарилагдсан төсвийн хүрээнд хэрэгжүүлж буй хөгжлийн арга хэмжээний дүнд гарах ахиц өөрчлөлт, зорилтын хэрэгжилтийн талаар удирдлага болон оролцогч талуудад мэдээлж байх тасралтгүй үйл ажиллагаа хэмээн тодорхойлжээ (OECD, 2010). Энэ тодорхойлолт бусад судлаачдын тодорхойлолтын агуулгыг (Кусек & Рист, 2004) өөртөө агуулсан байна. Энэ нь үндсэн тодорхойлолтын агуулга дээр НҮБХХ тодорхойлолтыг элементийг нэмж өгсөн нь маш чухал холбогдолтой байна.

Үнэлгээ (Evaluation) нь хэрэгжиж буй болон хэрэгжсэн төсөл, хөтөлбөр эсхүл бодлого, түүний загвар, хэрэгжилт, үр дүнг системтэй, бодитой үнэлж, дүгнэх ажиллагаа юм. Үнэлгээний зорилго нь төсөл, хөтөлбөр, бодлогын

зорилгын уялдаа холбоо, хэрэгжилт, хөгжлийн үр ашиг, үр дүнтэй байдал, үр нөлөө болон цаашдын тогтвортой байх эсэхийг тодорхойлох явдал юм гэжээ (OECD, 2010). Үнэлгээг Оксфордын англи хэлний толь бичигт "бараа зэрэг юмсыг үнэлэх, үнэ цэнийг тогтоох ажиллагаа; үнэ цэнийг тооцох ба мэдэгдэх; 2. математикийн илэрхийлэл, биетийн тоо зэрэг үнэ цэнийг үнэлэх ба тодорхойлох ажиллагаа" зэргээр тодорхойлжээ. Орчин үеийн үнэлгээний ухааныг үндэслэгчдийн нэг Михайл Скривэн үнэлгээг тодорхойлж буй хэл зүйг судалж үзээд 60 орчим тодорхойлолт байна хэмээн тэмдэглэсэн байна (Scriven, 1991). Үнэлгээний тодорхойлолтын хувьд манай судалгаанд ЭЗХАХБ-ын тодорхойлолтыг үндэс болгов. Үнэлгээний тодорхойлолтоос гадна бидний хийж буй судалгааны үнэлгээний гүйцэтгэл, чанартай холбоотой тул энэ чиглэлээр ямар арга, аргачлалыг эрдэмтэн судлаачид боловсруулж, судалгаа болон практикт хэрэглэгдэж байгааг судалсан билээ. Үнэлгээний чанар, үр дүнг үнэлэх нь чухал ач холбогдолтой талаар Михайл Скривен болон бусад судлаачид, үндэсний мэргэжлийн холбоод, ОУБ-ууд нилээд хөгжүүлж чаджээ.

Мета-үнэлгээ (Meta-Evaluation)-г олон бүтээлүүдэд янз бүрээр тодорхойлсон байдаг (Bustelo, 2002). Хамгийн анх Михайл Скривен 1969 онд **үнэлгээний үнэлгээ нь** бусдын сайн сайхны төлөө ёс зүйтэй, шинжлэх ухааны үүрэг хариуцлагыг баримталж оролцсон эсэхэд дам хэлбэрээр үнэлгээ хийсэн үнэлгээчдийн ажлыг үнэлж буй явдал юм. Хэдийгээр бүх өгөгдөл найдвартай, баталгаатай байдаггүй ч үнэлгээчин хүний байж болох хамгийн дээд түвшинд үр дүнтэйгээр үнэлгээг хийж гүйцэтгэх ёстой юм. Учир нь өөрийн үнэлгээний үр дүн нь тийм ч хангалттай сайн байж чадахгүй боловч ямар ч нөхцөлд хараат бус үнэлгээчин хууль ёсны дагуу үнэлгээний үнэлгээ буюу мета-үнэлгээг хэрэглэвэл зохино (Scriven, 1991) хэмээжээ.

Мөн Боловсролын Үнэлгээний Стандартын Хамтарсан Зөвлөл нь үнэлгээчдийн дагаж мөрдөх мета-үнэлгээний нарийвчилсан стандартыг баталжээ. Уг стандартын А12-т мета-үнэлгээг тодорхойлохдоо "Үнэлгээ нь хэрэгжилтийн болон нэгтгэн дүгнэхдээ энэ стандарт, эсвэл бусад стандартыг баримталж, тохирох аргаар бүрэн баримтжуулж, оролцогч талуудад давуу, сул чанарууд эгэл ойлгомжтой байхаар чиглэсэн байна" хэмээн тодорхойлжээ. Энэ тодорхойлолт нь мета-үнэлгээг хийхэд ямар нэг баримтлах стандарт хэм хэмжээ байх ёстойг харуулж байгаа ба энэ үндэсний мэргэжлийн нийгэмлэгүүд үнэлгээний стандартуудыг баталж, түүнийг дагаж мөрддөгтэй холбоотой байна. Цаашилбал олон улсын байгууллагууд ЭЗХАХБ-ын "Үнэлгээний үйл явцаас бий болсон зөвлөмж, үндсэн олдворуудад тодорхой зорилготой, системтэйгээр хийж буй үнэлгээ" хэмээх тодорхойлолтыг хэрэглэж байгаа (OECD, 2010) (USAID, 2009) (WorldBank, 2006) ба үнэлгээчдийн ажлын гүйцэтгэл, чанар, үнэлж буй явдал юм гэж тодорхойлсон байна.

Дээрх тодорхойлолтуудаас гадна Стафлибем "Үнэлгээ, судалгааны тайлангийн давуу, сул талыг баримжаалах, нийгмийн хариуцлага, хүндэтгэл,

үнэнч шударга, нэгдмэл мэдлэг чадварт суурилсан, системтэй шинж чанартай үнэлгээний хэрэглээ, магадлал, нийцэл, нарийвчлалын тухай шүүн тунгаах, тайлбарласан мэдээллийг ашиглах, олж илрүүлэх, тодорхойлох үйл явц юм" гэж (Stufflebeam, 2001/22), Паттон маш товчхоноор "үнэлгээг үнэлэх нь мэргэжлийн стандарт, зарчмуудад тулгуурладаг" (Patton, 1997, p. 143) хэмээн тодорхойлсон нь манай судалгааны арга зүйд тохирох үндэслэл болно гэж үзлээ. Мета-Үнэлгээ нь нэгтгэн дүгнэх (evaluation synthesis) системтэй шинжилгээ (systematic analysis) зэрэг аргуудтай ихээхэн төстэй, зарим талаар ижил үүрэг функцтэй хэмээн судлаачид үзсэн байна. Гэхдээ тус судалгаанд эдгээр арга, аргачлалын ялгаа, хэлбэрүүд төдийлөн нөлөөлөхгүй тул Мета-үнэлгээ хэмээх тодорхойлолтод тулгуурлан уг нэр томьёог авч хэрэглэсэн болно.

Мета-Үнэлгээний үүрэг функц Михайл Скривен нэгэнтээ "Ер нь хэн үнэлгээчинг үнэлэх юм бэ?" хэмээн асуулт тавьж, улмаар энэ нь үнэлгээний чанарыг үнэлэх үзэл баримтлал бий болох үндэс болсон байна (Bustelo, 2002). Мөн энэ нь үнэлгээний найдвартай байдлыг нэмэгдүүлж, алдааг багасгах, хөгжилд чиглэсэн өөрчлөлтийг бий болгох нөлөөллийн түвшинг нэмэгдүүлэх үндсэн үүрэгтэй ажээ. Уг үндсэн үүргийг хэрэгжүүлэхэд үнэлгээний болон үнэлгээчдийн чанарыг хяналт, аккредитаци (магадлан итгэмжлэл) холбоотойгоор хийх аудит үйл явцтай төстэй ажиллагаа хийх юм (Schwandt&Halpern, 1988). Энэ тохиолдолд мета-үнэлгээ нь зөвхөн зорилтот үнэлгээний үр дүнд чиглэх ба бусад үнэлгээний үйл явцтай харьцуулах зорилго агуулахгүй. Нөгөө талаас үнэлгээний судалгаа, үйл явцыг хэрхэн өрнөж ямар үр дүнд хүрснийг задлан шинжилж, тодорхойлоход мета-үнэлгээ чухал үүрэг гүйцэтгэдэг байна. Иймээс Засгийн газрын агентлагын үнэлгээний хэрэгжилтэд аудит хийх боломжтой хэмээн Ведунг үзжээ (Vedung, 1997). Мөн Рист нар үнэлгээний нөлөөллийг олон улсын харьцуулалт хийж, өөрчлөлтөд нөлөөлж буй туршлагыг нь судалсан байна (С.Рист Рей, 2014). Уг бүтээлээс харахад мета-үнэлгээ нь зөвхөн ганц үнэлгээний чанарыг хянахад чиглэхгүй өргөн хүрээгээр ХШҮ-ний үндэсний бүтэц, тогтолцоо, хүний нөөц, санхүүгийн чадавх, эрх зүйн зохицуулалт, дүрэм, мэдээллийн технологийн хэрэглээ, олон нийтийн ойлголт, мэргэжлийн хөгжил, манлайлал зэрэг хүчин зүйлсийг авч үзэхэд чиглэнэ гэжээ. Цаашилбал, төрийн бодлогын үнэлгээ, хөтөлбөрүүдэд хийх үнэлгээ нь шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах, бодлогын хувилбаруудыг дэвшүүлэх зэрэгт ашигладаг байна.

Мета-Үнэлгээний хэлбэрүүд нь үндсэндээ форматив (хэрэгжилтийн) (Линда Г. Морра Имас, 2011), сумматив (нэгтгэн дүгнэх) үнэлгээ хэмээн ангилагддаг. Эдгээр нь **ex-ante** үнэлгээний үйл явц эхлэхээс өмнө хийгдэх, **ex-post-facto** буюу үнэлгээний үйл явцад болон үнэлгээний дараа хийгддэг байна. Манай судалгааны хувьд **сумматив** болон **ex-post-facto** хэлбэрүүд тохиромжтой байх юм.

Мета-Үнэлгээний төрөл, хэлбэрүүд (Bustelo, 2002)

МЕТА ҮНЭЛГЭЭНИЙ ГҮЙЦЭТГЭХ ҮҮРГИЙН АНГИЛАЛ

Форматив (хэрэгжилтийн явцын үнэлгээ): өөрчлөлт-шинэчлэл, сайжруулалтын талаар хийж буй үнэлгээний дизайн, хэрэгжүүлэлтийн мета-үнэлгээ

Сумматив (нэгтгэн дүгнэх үнэлгээ) үнэлгээний үйл явц, үе шат дуусаж тайлан бэлэн болсны дараа хийгдэх мета-үнэлгээ

МЕТА-ҮНЭЛГЭЭНИЙ ҮЙЛ ЯВЦЫН АНГИЛАЛ

ex-ante : үнэлгээний үйл явц эхлэхээс өмнө хийгдэх мета-үнэлгээ

ex-post-facto : үнэлгээний үйл явц үргэлжлэх үед, эсвэл гүйцэт дуусаны дараа

МЕТА-ҮНЭЛГЭЭГ ХИЙЖ БУЙ СУБЬЕКТЭЭС ХАМААРСАН АНГИЛАЛ

Дотоод мета-үнэлгээ : үнэлгээчид хийж буй үнэлгээндээ өөрсдөө дотооддоо хийх мета-үнэлгээ (автомета-үнэлгээ)

Хөндлөнгийн мета-үнэлгээ : хараат бусаар үнэлгээний үйл явц болон судалгааны ажлыг гадна талаас хянах

ҮНЭЛГЭЭНИЙ АГУУЛГА, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ҮЕ ШАТААС ХАМААРСАН АНГИЛАЛ

Дизайн мета-үнэлгээ : үнэлгээний дизайн, бүтэц, агуулгад төвлөрч үнэлгээ хийдэг.

Үйл явцын мета-үнэлгээ : үнэлгээний хэрэгжилтэд төвлөрч үнэлгээ хэрхэн хийгдсэн талаар үнэлнэ.

Үр дүнгийн мета-үнэлгээ нь

- Гарцын мета-үнэлгээ : үнэлгээний олдворын чанар, өгөгдөл, мэдээлэл боловсруулалт зэрэгт төвлөрч үнэлгээний тайланд хэрхэн тусгагдсаныг үнэлнэ.
- Үр дагавар (outcome) : нөлөөлөлийн мета-үнэлгээ нь үнэлгээний чадамжийн нөлөөлөлд төвлөрч байгууллагын суралцах үйлийг дэмжих, шийдвэр гаргах үйл явцад хэрхэн дэмжлэг үзүүлснийг үнэлнэ.

Мета-үнэлгээний шалгуур үзүүлэлт

Дээрх мета-үнэлгээний төрөл, хэлбэрүүдийг хэрэглэхэд тохирсон шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах шаардлагатай юм. Гэхдээ шалгуур үзүүлэлтүүд нь нэгэн хэвийн бүх зүйлд тохирсон байх боломжгүй билээ. Ведунг шалгуур үзүүүлэлтийг боловсруулахад "чанар, уншигдаж ойлгогдох байдал чухал" (Vedung, 1997) хэмээн үзсэн бол Скривен KEC (Key Evaluation Checklist) хэмээн аргачлалыг боловсруулсан байна (Scriven, 1991). Энэхүү аргачлалын үндсэн бүрэлдэхүүнд үнэлгээний төлөвлөгөө дизайн, үйл явц, олдвор, үнэлгээний баг,

цагалбар, нөөц, зардал, зөвлөмж, тайлан зэрэг багтдаг (Scriven, 1991). Мөн агуулгын хувьд үнэлгээ нь зорилготойгоо нийцэж байгаа эсэх хэрэв хэрэглэгч нь мэдэгдэж байх тохиолдолд тэдний тавьж буй шаардлагууд нийцсэн байх шаардлагатай юм.

Скривений дараагаар мета-үнэлгээний шалгуурыг боловсруулах талаар Швандт, Халперн өөрсдийн бүтээлдээ **тохиромжтой аргачлал**ын талаар санал дэвшүүлсэн байна (Schwandt&Halpern, 1988). Энэ аргыг хэрэглэхэд техник, аргачлал, эпистомологи (танин мэдэхүйн)-ийн хувьд ялгаатай тайлбаруудыг хэрхэн холбох тухай асуудлыг хөнддөг. Өөрөөр хэлбэл ойлголтын зөрүүг хэрхэн арилгах тухай аргачлал юм. Энэ нь ойлголтын зөрүүтэй байдал нь аливаа зүйлсийг үнэлж, дүгнэхэд бэрхшээл бий болгодог учраас хэрхэн тохируулж нийцүүлэх нь чухал ажээ. Нөгөөтэйгүүр техникийн түвшинд тодорхой зардал-ашгийн, зардал-үр дүнгийн хоорондын уялдааг холбоог үнэлэхэд шалгуур үзүүлэлт тун чухал байдаг гэжээ. Тэд мөн зөв бөгөөд сайн олдворуудын талаар санаа дэвшүүлсэн байна. Ялангуяа олдвор, тайлбар, шүүмж, санал зөвлөмжийн логик уялдааг алдаагүй зөв боловсруулсан эсэх нь маш чухал хэмжих шалгуур юм (Schwandt&Halpern, 1988) гэжээ. Энэ нь хэд хэдэн бүрэлдэхүүн хэсгээс бүрдэнэ. Үүнд:

- Relevance (холбоотой) мэдээлэл, өгөгдөл, баримт нотолгоо нь үнэлгээний зорилготой шууд уялдсан байх
- Reliability (баталгаатай) баримт нотолгоо нь хүчин төгөлдөр, үнэ цэнэтэй байх
- Sufficiency (хүртээмжтэй) байж болох эрсдэлийн хүрээнд хангалттай баримт нотолгоо, дүгнэлттэй байх
- Representativeness (төлөөлөх чадвар) өгөгдөл, мэдээлэл нь шалгагдаж баталгаажсан байхаас гадна төлөөлөх чадвартай байх
- Timeliness (цаг хугацаандаа байх) зардал, цаг хугацаа нь өгөгдсөн хэмжээнд багтсан байх зэрэг болно.

ЧАНАРЫН ХЯНАЛТЫН ЗОРИЛГО

ТОХИРОМЖТОЙ АРГАЧЛАЛЫГ ашиглах нь

- Эпистомолог, аргачлал, техникийн түвшний уялдааг хангах
- Үнэлгээний зорилготой нийцсэн агуулга (хамааралтай)
- Үнэлгээний өмнө тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлт
- Үнэлгээний шалгуур үзүүлэлт, мэдээллийн цуглуулах арга зам, задлан шинжилгээний арга, нэмэлт хэмжих шалгуур
- Үнэлгээний зардал-ашиг, зардал-үр дүнгийн судалгаа
- Цаг, хугацаандаа хийгдэж, бодитой байх
- Шинжилсэн мэдээлэл, цуглуулсан арга зам техникийн хувьд найдвартай эх үүсвэр, баталгаатай байх.
- Үнэлгээний үйл явцад оролцогч тал, сонирхолын бүлгүүдийн оролцоо өндөр, хамтын ажиллагаатай байх

САЙН, ЗӨВ ОЛДВОРЫГ олж авсан байх

- Олдвор, тайлбар, шүүмж, санал зөвлөмжийн логик уялдааг алдаагүй зөв байх
- Сайн олдвор, өгөгдөл, баримтууд нь цуглуулсан байх:
  - Relevance (хамааралтай)
  - Reliability (найдвартай)
  - Sufficiency (хүртээмжтэй)
  - Representativeness (төлөөлөх чадвар)
  - Timeliness (цаг хугацаандаа байх)

ҮНЭЛГЭЭНИЙ ҮЙЛ ЯВЦЫГ ТОДОРХОЙЛОХ ЗОРИЛГО

(төрийн бодлогын талаар сайн мэдлэг чадвар ойлголттой байх)

- Бодлогын үнэлгээний гүйцэтгэх үүргийн талаар ойлголттой байх
- Үнэлгээ нь нэгдмэл бодлогыг үнэлж байгаа эсэх
- Бодлогыг сайжруулах, хариуцлагатай байдлыг нэмэгдүүлэх, соён гэгээрүүлэхэд үнэлгээ хэрэгтэй юу гэдгийг тодорхойлох

2.4. Гүйцэтгэл, гүйцэтгэлийн удирдлага

Үйл ажиллагаагаа үр дүнтэй хэрэгжүүлэхийн тулд зорилго, зорилтуудаа тодорхой төлөвлөж, түүний хэрэгжилт, биелэлтэд хяналт тавих, эцсийн үр дүнг нь үнэлэх замаар гүйцэтгэлийг оновчтой удирдахыг эрмэлздэг. **Гүйцэтгэл** гэдгийг ихэвчлэн зорилтыг биелүүлэхэд шаардагдах гарцын нэр томьёогоор тодорхойлдог буюу ямар ажлыг хэрхэн хийж хэрэгжүүлсэн, ямар түвшинд хүрсэн, гарц, үр дүнг илэрхийлэх ойлголт гэж томьёолжээ (Байгал, Д., Амартүвшин, М., Цацралт, Б., Энхмандах, Ц., Мөнхбаяр, М., Алиман, Е., 2017, хууд. 4). Харин үүнийг хэрхэн үнэлэх вэ гэдэг нь менежментийн асуудал юм. Менежментийн сүүлийн үеийн хандлага нь гүйцэтгэлийг 1990 оноос

хойш байгууллага, нэгж, ажилтны гүйцэтгэлийг үйл ажиллагааны бүхий л үе шатыг хамруулан үнэлж, гүйцэтгэлийг сайжруулахад чиглүүлэн төлөвлөлт, хэрэгжүүлэлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх, үнэлгээний үр дүнгээр эргэх холбоо бий болгох замаар гүйцэтгэлийг тасралтгүй сайжруулахад чиглэгдсэн хэмээжээ. Энэхүү хандлагын хүрээнд хяналт-шинжилгээ гэдгийг бодлого, хөтөлбөр, төслийн явцыг шалгуур үзүүлэлтэд тулгуурлан зорилтот түвшинтэй харьцуулан өнөөгийн байдлын тухай жилийн турш хянах процесс юм (Armstrong, M., 2009, p. 134). Харин үнэлгээ гэдэг зорилтод түвшин болон үр дүнд яагаад хүрч чадаагүй шалтгаан, үр дагаврыг тодорхойлоход чиглэдэг бөгөөд гарц, үр дүн нь шалгуур үзүүлэлтүүдээр хэмжигдэх боломжтой байх ёстой гэж үздэг байна. Үнэлгээний үр дүнд зорилго, зорилтын хэрэгжилтийг зорилтод түвшинтэй харьцуулаад зорилтдоо хүрээгүй бол шалтгааныг нь тодруулж улмаар сайжруулах арга хэмжээ, шийдлийг боловсруулж гүйцэтгэлд нөлөө үзүүлэх нь ХШҮ-ний үр дүнгээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээ юм (Байгал, Д., Амартүвшин, М., Цацралт, Б., Энхмандах, Ц., Мөнхбаяр, М., Алиман, Е., 2017, хууд. 10). Өөр нэг онцлог нь БНСУ, АНУ зэрэг улсуудын гүйцэтгэлийг үнэлэхэд цахим системийг нэвтрүүлж, ХШҮ-ний процессийг чадавхжуулж байна. Түүнээс гадна Монгол улсын төрийн албанд гүйцэтгэлийн удирдлагын чиглэлээр эрх зүйн баримт бичгүүд батлагдаж, гүйцэтгэлийн удирдлагын хөгжлийн үе шатанд 4 удаа өөрчлөлт оруулсан гэж үзээд, гүйцэтгэлийн үе шат (төлөвлөлт, хэрэгжилт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, үнэлгээний үр дүнгийн хэрэглээ) бүрт бий болж байгаа тулгамдсан асуудлуудыг тодорхойлсон. Эдгээрээс нийтлэг шинжтэй зүйлүүд дурдсанаас нь авч үзвэл төлөвлөлт зөв оновчтой хийгддэггүй, шалгуур үзүүлэлт хэт ерөнхий, хэмжих боломжгүй, үүнээс үүдэн үнэлгээ бодитой, шударга хийгдэггүй, үнэлгээний мөрөөр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээг зөвхөн урамшуулал олгох, эс олгох механизм болгож хувиргажээ (Байгал, Д., Амартүвшин, М., Цацралт, Б., Энхмандах, Ц., Мөнхбаяр, М., Алиман, Е., 2017, хууд. 111).

Монгол Улсын ХБТТХ-ийн хэрэгжилтэнд Үндэсний аудитын газраас хийсэн судалгаа, тухайлбал дээрх хууль хэрэгжиж эхэлсэн хугацаанаас хойш батлагдсан хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн төлөвлөлт, түүний хэрэгжүүлэлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөлт, оролцогчдын эрх үүрэг, хариуцлага, зэрэг хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийн нэгдсэн тогтолцоонд судалгаа хийсэн нь бидний судалгааны үзэл баримтлалд шууд холбоотой байна. ХБТТХ-ийн үндсэн үзэл санаа нь тус хуулийн 3.1-д зааснаар бодлогын баримт бичгийг боловсруулах, батлах, хэрэгжүүлэх, ХШҮ хийх, тайлагнах, мэдээлэх, хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхтэй холбогдсон харилцааг зохицуулахад чиглэгдсэн бөгөөд бодлогын баримт бичгийн боловсруулалтын хүрээнд төлөвлөлтөд тулгарч буй асуудлыг илрүүлэхэд гол анхаарлаа хандуулжээ. Ингэхдээ бодлого төлөвлөлтийн түвшинг тодорхойлох асуудал ХБТТХ-д тавигдах шаардлагуудыг хэр сайн биелүүлж байгаагаар

тодорхойлогдоно гэж үзээд тус хуулийн зүйл заалтуудад үндэслэн шалгуур үзүүлэлт боловсруулж үнэлгээ өгчээ. Тухайлбал бодлогын баримт бичгийн төлөвлөлт, боловсруулалтад шинжилгээ хийхдээ ХБТТХ-ийн 3 дугаар бүлгийн 17 дугаар зүйлд заасан боловсруулах дараалын дагуу 5 багц үзүүлэлтээр тус хуулийн хэрэгжилтэд шинжилгээ хийсэн байна. Үүнд:

1. ХБТТХ-ийн 17.1.1-д заасны дагуу **тулгамдсан асуудал тодорхойлох**[4]
2. Мөн хуулийн 17.1.2-т заасны дагуу **бодлогын хувилбар боловсруулах**[5]
3. Мөн хуулийн 17.1.3-д заасны дагуу **бодлогын оновчтой хувилбар сонгох**[6]
4. Мөн хуулийн 17.1.4-т заасны дагуу **бодлогын оновчтой хувилбарыг төлөвлөх**[7]

Мөн хуулийн 17.2-т заасны дагуу **боловсруулалтын явц нь зохих шатны байгууллагаар хянагдаж батлагдаж байгааг шалгах**[8] процесс тус тус явагдах ёстой гэж үзээд эдгээр процесс хэрхэн явагдсаныг нь үнэлэхдээ заалтын нийт биелэлтийг 100% хэмээн үзэж, үйл явц тус бүрт эзлэх хувийг тодорхойлж, батлагдсан бодлогын баримт бичиг болон түүнийг боловсруулах үед явагдсан хурлын протокол, тэмдэглэл, ажлын хэсгийн гишүүдийн гаргасан санал зэрэг баримт материалуудад үндэслэн үнэлсэн байна (Цэрэнчимэд, О., Бямбасүрэн, Я., 2018).

ХБТТХ-д заасан дээрх үйл явцад тавигдсан шаардлагууд нь хэд хэдэн шалгуур үзүүлэлтүүдэд хуваагдаж бүлэглэхдээ зарим шалгуур үзүүлэлтүүдийн хувьд **Тийм/Үгүй** гэсэн хэмжих нэгж оруулж, шинжээч зөвхөн **Тийм** гэвэл **бүтэн** оноог, **Үгүй** гэвэл **0** оноо өгөх зарчим баримталсан байна. Харин зарим шалгуур үзүүлэлтүүдийн хувьд 0-100% гэсэн үнэлгээг ашигласан бөгөөд үнэлгээ өгсөн болгонд шинжээчийн тайлбар оруулж үнэлгээгээ чанарын хэмжилттэй хослуулсан байна.

Энэхүү судалгааны үр дүнд хэд хэдэн чухал ач холбогдолтой дүгнэлтүүд гарч ирснийг дурьдвал 2017 оны 12 сарын 25-ны байдлаар хөгжлийн бодлогын нийт 175 баримт бичиг байна. Үүнээс 112 бодлого нь ХБТТХ батлагдахаас өмнө хэрэгжиж ирсэн, 63 бодлого нь ХБТТХ батлагдсанаас хойш баталсан боловч 13 бодлого нь ХБББББНЖ батлагдахаас өмнө боловсруулагдсан байна. Түүнчлэн

[4] 17.1.1. Хөгжлийн бодлогын баримт бичиг боловсруулах үндэслэл, тулгамдаж байгаа асуудал, бэрхшээлийн цар хүрээг тодорхойлох, холбогдох тоон болон чанарын мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх;

[5] 17.1.2. Асуудлыг шийдвэрлэх арга замыг тодорхойлж, гарах үр дүн, үр нөлөөг эдийн засаг, нийгмийн хөгжлийн загвар, төсөөлөлд үндэслэн бодлогын хувилбарыг боловсруулах;

[6] 17.1.3. Бодлогын хувилбарыг доорх шалгуурын дагуу үнэлж, оновчтой хувилбарыг сонгоно:

[7] 17.1.4. Хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн төслийг оновчтой бодлогын хувилбарт үндэслэн зорилго, зорилт, хүрэх үр дүн, шалгуур үзүүлэлт, хэрэгжүүлэх арга зам, үе шат, түүнд шаардлагатай нөөцийг нарийвчлан төлөвлөж боловсруулна.

[8] 17.2. Төрийн захиргааны төв байгууллагын боловсруулсан хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн төсөл нь урт болон дунд хугацааны бодлогын баримт бичигтэй нийцэж байгаа эсэх, түүнд тусгагдсан төсөв, санхүүгийн тооцоолол, санхүүжилтийн эх үүсвэрийг санхүү, төсвийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны төв байгууллага хянаж, Засгийн газрын хуралдаанаар хэлэлцүүлэх, Улсын Их Хуралд өргөн мэдүүлэх зөвшөөрөл олгоно.

УИХ-ын 2016 оны 19-р тогтоолоор "Монгол улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал-2030 /МУТХҮБ-2030/" батлагдсан нь хөгжлийн бүх бодлогыг түүнд болон ХБТТХ, ХБББББНЖ-д нийцүүлэн шинэчлэн боловсруулах хэрэгцээ шаардлагыг бий болгожээ. Нэмэлт өөрчлөлтийн шинжилгээний дүнгээс үзвэл 108 хөгжлийн бодлогод төрийн байгууллагууд нэмэлт өөрчлөлт хийлгүй, хөгжлийн үзэл баримтлалд нийцсэн эсэхээ тодорхойлолгүйгээр ажиллаж байна. Ийнхүү хөгжлийн бодлогын 64 хувь нь хуучин зорилгын төлөө ажиллаж байна. Энэ нь тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлалд тодорхойлсон зорилго, зорилтдоо 2030 онд хүргэхэд бодитой эрсдэлийг бий болгосон байна.

ХБТТХ-аар хөгжлийн бодлогын эрэмбэ, дээд эрэмбийн бодлогоос дараагийн эрэмбийн бодлого урган гарах нөхцөл, шаардлага болон хөгжлийн бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэх, ХШҮ хийх харилцааг сайн зохицуулж өгсөн боловч Төсвийн тухай хуультай уялдуулах ажлыг бүрэн хийгээгүй байна. Тухайлбал ХБТТХ-ийн 4.1.11-т "үндэсний хөтөлбөр" гэж төрөөс баримтлах бодлого, Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөрийн хүрээнд дэвшүүлсэн зорилгыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг тодорхойлсон баримт бичгийг", Төсвийн тухай хуулийн 4.1.16-д "хөтөлбөр" гэж төсөв хуваарилах зорилгоор үр дүнг нь тооцож, тайлагнаж болохуйц өөр хоорондоо уялдаа бүхий төрийн чиг үүргийг хангахад чиглэсэн багц арга хэмжээ" гэж тодорхойлсонтой уялдсан зохицуулалт байхгүй байна. Нөгөө талаас хөгжлийн бодлогыг эрэмбэ, хугацаанаас үл хамааран санхүүгийн эх үүсвэрийг улс, орон нутгийн төсвөөс бусад олон эх үүсвэртэйгээр төлөвлөж болох зохицуулалттай хийсэн нь үндэсний хөтөлбөрийг Төсвийн тухай хуулинд тодорхойлсон хөтөлбөртэй уялдаагүй зөрчилдөх нөхцөлийг бүрдүүлж байна. Энэ нь үндэсний хөтөлбөр санхүүгийн нөөцийн бодит тооцоололгүй батлагдах улмаар хэрэгжилтийн үр дүнд сөрөг нөлөө үзүүлжээ.

Бодлогын баримт бичиг боловсруулалтын бүрдэл хэсэгт заасан нөхцөл байдлын шинжилгээг хийсэн боловч ХБББББНЖ-ын шаардлагад нийцсэн боловсруулалттай баримт бичиг **цөөн** байна. Нөхцөл байдлын шинжилгээг хийхдээ тулгамдсан асуудлын мөн чанар, шалтгаан хүчин зүйлсийг харилцан хамаарлыг тодорхойлолгүй ерөнхий нөхцөл байдлын төлөвийг тоочин тодорхойлж байгаа нь хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилтыг хэт ерөнхий тодорхойлох, арга хэрэгслийн оновчгүй сонгох урьдач нөхцөл болжээ. Тухайлбал өмнө хэрэгжсэн бодлого яагаад амжилтад хүрээгүй, түүнд ямар хүчин зүйлс нөлөөлсөн, түүнийг зохицуулах ямар оролдлого хийсэн, энэ нь эерэг эсвэл сөрөг үр нөлөө бий болгосон талаар дүгнэн бичсэн тохиолдол шинжилгээний явцад илрээгүй болно.

Хөгжлийн бодлогын баримт бичиг боловсруулалтын өгөгдөл материалууд, бодлого боловсруулагчтай хийсэн ярилцлагын баримт, мэдээллээс үзвэл бодлогын хувилбар гэдгийг "**боловсруулалтын үеийн ноорог**" гэж ойлгож хүлээн авах түгээмэл хандлагатай байна. Тухайлбал, зорилго, зорилт болон

арга хэрэгслийн хувилбарыг дэвшүүлэн шийдвэр гаргагчид танилцуулсан баримт нотолгоо судалгааны хүрээнд цугласан баримт бичиг, бодлого боловсруулагчтай хийсэн ярилцлагаас илрээгүй. Бодлогыг санал буюу бодлогын баримт бичгийн төслийг ямар нэгэн хувилбаргүйгээр шийдвэр гаргагчид хүргүүлэх нь дараах хоёр үр дагаврыг бий болгож байна. Нэгдүгээрт, шийдвэр гаргагч тулгасан хувилбарыг хугацаанд шахагдаж үнэлгээгүй батлах, хоёрдугаарт оновчтой хувилбарт хүрэх сонголт өгөөгүйн улмаас шийдвэр гаргагч дур зоргоор асуудалд хамаарахгүй бодлого батлах боломжийг олгож байна.

ХБББББНЖ-д хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилтыг "**тодорхой, хэмжиж болохуйц, хүрч болохуйц, тодорхой хугацаатай, бодитой**" байх шаардлагыг тодорхойлсон боловч шинжилгээ хийсэн баримт бичгийн зорилгуудаас **нэг нь л энэ шаардлагыг** (1/60) хангаж байна. Нөгөө талаас энэ журмын хөгжлийн бодлогын залгамж чанарыг хангах бодлогын эрэмбэ хоорондын харилцан уялдааг хангах шаардлагыг хангасан баримт бичиг нэг ч байхгүй байна.

ХБББББНЖ-д бодлогын баримт бичгийн төсөлд ХШҮ-ний төлөвлөгөө боловсруулан оруулахыг шаардсан. Энэ хөгжлийн бодлого хэрэгжилтийг оновчтой удирдах чухал арга хэрэгсэл юм. Гэвч шинжилгээнд хамрагдсан хөгжлийн бодлогын баримт бичгээс нэг нь ч энэ шаардлагыг хангаагүй байна. Түүнчлэн тус журмаар хөгжлийн бодлого бүрийн ХШҮ хийх хуваарийг нарийвчлан гаргасан боловч хөндлөнгийн хяналт хийх хуваарь нь ХБТТХ-ийн зохицуулалтаас хамааран тодорхой хугацаагүй, хийж болох ч юм шиг хүсвэл хийхгүй байж ч болох мэт хоёрдмол байдлаар зохицуулсан байна.

Нэгтгэн дүгнэж үзвэл ХБТТХ болон хөгжлийн үзэл баримтлал батлагдсантай холбогдуулан хөгжлийн бодлогыг уялдуулах, зарим шаардлагагүй бодлогыг зогсоох, шинэчлэх боловсруулах ажил удаашралтай байгааг онцлох нь зүйтэй. Шинээр батлагдаж байгаа хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүд бүхэлдээ ХБТТХ-ийн 17 болон журамд тавигдсан **хэлбэрийн шаардлагыг хангаж байгаа боловч тэдгээрийн чанарын шаардлагыг шалгавал хангалтгүй**[9] үнэлгээтэй байна гэж дүгнэжээ (Цэрэнчимэд, О., Бямбасүрэн, Я., 2018, хууд. 51).

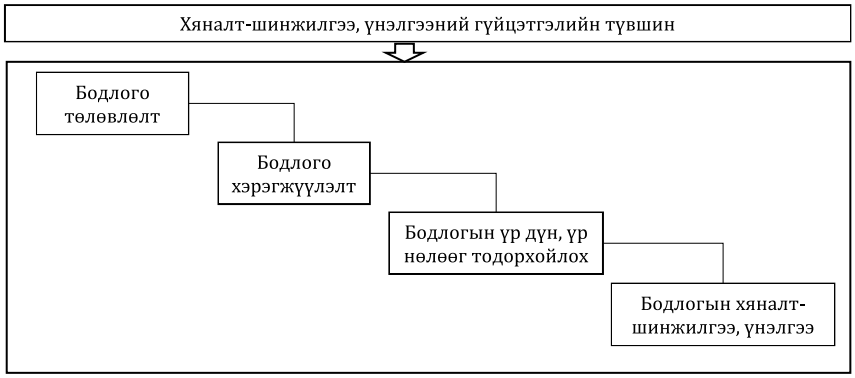
[9] Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журмын 6.3.3-т зааснаар 10-49 хувь байвал хэрэгжилт хангалтгүй гэж үзнэ.

2.5. ХШҮ-ний гүйцэтгэл

Засгийн газрын 89-р тогтоолоор батлагдсан ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-д "ХШҮ-ний зорилго нь төрийн бодлого, төлөвлөлт, үйл ажиллагааны гүйцэтгэл, үр дүн, үр нөлөөг нэмэгдүүлэх, хэрэгжилтийн хариуцлагыг сайжруулахад оршино гэжээ"[10]. Энэхүү зорилгыг хэрэгжүүлэхэд ХШҮ хийх нь дараах дөрвөн үндсэн түвшинтэй байхаар зохицуулсан байна. Үүнд:

1. Бодлогын төлөвлөлтийн түвшинд
2. Бодлогын хэрэгжилтийн түвшинд
3. Бодлогын үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлох түвшинд
4. ХШҮ-ний үр дүнгийн түвшинд буюу ХШҮ хийснээрээ бодлогын төлөвлөлт, хэрэгжилт, үр дүн, үр нөлөөнд эргээд ямар ахиц, өөрчлөлт гарсныг тодорхойлох гэсэн байдлаар ангилан авч үзэж болохоор байна.

Зураг 6. ХШҮ хийх түвшин



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Бодлого төлөвлөлтийн түвшинд

Монгол Улсын хэмжээнд бүх бодлогын баримт бичгийг Засгийн газрын 2016 оны 249 дүгээр тогтоолоор баталсан ХБББББНЖ-д тодорхойлсноор хэд хэдэн үе шаттайгаар боловсруулах ёстой. Энэхүү журам нь 2015 оны 11 дүгээр сарын 26-ны өдөр УИХ-аар батлагдсан ХБТТХ-ийг дагаж гарсан баримт бичиг юм. Бид бодлого төлөвлөлтийн түвшинд ГХШҮ-ний процесс хэрхэн явагддагыг тодорхойлохын тулд ХБТТХ болон ХБББББНЖ-ын дагуу хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүдийг хэрхэн боловсруулдаг вэ? гэдгийг нягталж үзсэн болно. Ингэхдээ хууль болон журмын дагуу Монгол Улсын УИХ-ын дэргэдэх Үндэсний аудитын газар (ҮАГ) 2018 оны 1 дүгээр сарын 1-нээс өмнө батлагдан гарсан бүх хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүдийг хэрхэн боловсруулагдаж

[10] Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журмын (ББББХЗБҮАХШҮХНЖурам) 1.2-т заасан нийтлэг үндэслэл

батлагдсаныг шалгасан үр дүнг ашигласан бөгөөд аудитын энэхүү шалгалтын тайлан нь 2018 оны 3 дугаар сарын 27-ны өдөр хэвлэгдэж ҮАГ-ын вэб сайтад нээлттэй байршуулжээ. Уг тайланд[11] хэд хэдэн чухал ач холбогдолтой дүгнэлтүүдийг онцолсон байна. Тухайлбал "Хөгжлийн бодлогын баримт бичгийг хууль тогтоомжид нийцүүлэн төлөвлөж боловсруулаагүй байна" хэмээн дүгнэхдээ:

- Хуульд заасан төсөл боловсруулах үе шатанд тавигдах шаардлагыг орхигдуулан журмын дагуу төлөвлөгөө гаргаж байна.
- Нөхцөл байдлын шинжилгээ нь тулгамдсан асуудлыг тодорхойлоогүй, баримт бичгүүдэд бодлогын олон хувилбар боловсруулалгүй зөвхөн нэг хувилбарыг тодорхойлж түүндээ нэмэлт өөрчлөлт хийх замаар гаргаж байна.
- Нөлөөллийн урьдчилсан үнэлгээ нь судалгаанд суурилаагүй, хэрэгжсэнээр ямар үр дүнд хүрэх нь хэмжигдэхүйц биш байгаагаас үнэлэх боломжгүй байна.
- Хуулийн 6 дугаар зүйлд заасан бодлогын баримт бичгийн төрөл тус бүрт санхүүжилт, эх үүсвэрийг нарийвчлан тусгасан байхаар заасныг ХБББББНЖ-д нэг бүрчлэн тодорхойлоогүй байна.
- Журамд заасан боловсруулалтын шатны шаардлагыг хангаагүй байхад зөвшөөрөл олгож байна.
- Журамд заасан шаардлагуудад нийцүүлэн санал авч, хянан боловсруулах шаардлагатай байна

зэрэг дүгнэлтүүдийг гаргасан нь бодлого төлөвлөлтийн түвшинд хийгдэж буй процесс нь зохих хууль, журмын дагуу хийгдэхгүй байгааг харуулж байна. Мөн хөгжлийн бодлогын баримт бичгийг ХБТТХ болон ХБББББНЖ-ын дагуу хэр зэрэг сайн боловсруулж байгааг үнэлэх тусгайлан боловсруулсан шалгуур үзүүлэлтүүд байхгүй байна. ЗГХЭГ болон СЯ-ны түвшинд ХБТТХ-ийн 17.1-д заасан шаардлагуудыг хэрхэн үнэлж байгаа нь субьектив[12] шинжтэй юм. Өөрөөр хэлбэл хөгжлийн бодлогын баримт бичиг боловсруулж байгаа болон боловсруулсны дараа хийх үнэлгээний механизм, процедурыг мөн бодлого төлөвлөлтийн түвшинд ХШҮ хийх процессыг хэрхэн хийх талаар тус тус хууль, журамд тусгайлан заагаагүй байна.

[11] ХБТТХ-ийн хэрэгжилтэд хийсэн аудитын тайлан, 14:17 03 сарын 27 өдөр 2018 он, https://www.audit.mn/?p=23989

[12] Үндэсний аудитын газрын тус хуулийн нийцлийн аудитын тайланг гаргахдаа Монгол Улсын хэмжээнд батлагдсан одоо хэрэгжиж байгаа бодлогын баримт бичгүүдийг анх хэрхэн боловсруулсныг шалгасан. Уг шалгалтын тайланд "Журамд заасан боловсруулалтын шатны шаардлагыг хангаагүй байхад зөвшөөрөл олгож байна" гэсэн нь бодлогын баримт бичиг боловсруулалтад хяналт тавьж буй эрх бүхий этгээд (УИХ, ЗГ)-үүд ямар шалгуур баримталж байгаа нь тодорхойгүй байгааг илтгэж байна.

Бодлогын хэрэгжилтийн түвшинд

Монгол Улсын хэмжээнд хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтийг үнэлэхийн тулд Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор баталсан ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ыг мөрдлөг болгоно. Харин энэхүү журамд ХШҮ-ний 4 төрлийг[13] тодорхойлсон. Үүнээс явцын үнэлгээ[14] гэдэг нь бодлогын хэрэгжилтийн түвшинтэй шууд холбоотойгоос гадна дараах 3 чиглэлээр ХШҮ хийхээр журамд тусгасан байна. Үүнд:

- Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтэд ХШҮ хийх[15]
- Хууль тогтоомж, тогтоол шийдвэрийн хэрэгжилтэд ХШҮ хийх[16]
- Захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд ХШҮ хийх[17]

Энэхүү 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан журамд тулгуурлан дээрх 3 чиглэлээр ХШҮ хийхийг заасан боловч үнэлгээ хийх шалгуур үзүүлэлтүүд болон үнэлгээний карт, нарийвчилсан процессийг тусгаагүй байна. Энэ нь ХШҮ хийх эрх бүхий этгээдүүдэд[18] хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтэд ХШҮ хийх нарийвчилсан процесс, нэгдсэн арга барил байхгүй, субьектив байдлаар үнэлгээ хийх үндсэн шалтгаан нь болж байна.

Харин бид ХХААХҮЯ-ны ХШҮ-ний нэгж хэлтсийн мэргэжилтнүүдтэй экспертийн ярилцлага хийж, бодлогын хэрэгжилтийг үнэлэх үйл ажиллагааны дэс дараалал буюу процессийн зураглалыг дараах байдлаар гаргалаа. Энэхүү ярилцлагын аргаар гаргаж авсан ХШҮ-ний процессийн зураглал нь бусад яамдын ХШҮ-ний процессийн зураглалтай төсөөтэй болно.

Зураг 7. Бодлогын хэрэгжилт болон үр дүнд ХШҮ үнэлгээ хийх процессийн зураглал

Алхам 1. Төрийн захиргаа, удирдлагын газраас тайланг хүлээн авна.

Алхам 2. Тайланг үнэлэх боломж байгаа эсэхийг хянана, шаардлага хангаагүй бол буцаана. (хэрэв хангасан бол Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын газар (ХШҮДАГ) албан хаагчдад нэг хувийг өгч санал авах)

Алхам 3. Нарийвчлан танилцана. Засгийн газрын 89 дүгээр тогтоолд үндэслэн боловсруулсан журмын дагуу үнэлнэ.

Алхам 4. ХШҮДАГ-ын баг үнэлгээний дүнг хэлэлцэж, саналаа солилцоно. Урьдчилсан байдлаар үнэлгээ өгнө.

Алхам 5. ХШҮДАГ-ын даргад танилцуулан чиглэл авна.

Алхам 6. Зарим шаардлагатай засвар оруулна.

[13] Тус журмын 2.1.3-т "үр дүнд суурилсан явцын үнэлгээ", 2.1.4-т "үр дүнд суурилсан эцсийн үнэлгээ", 2.1.5-д "хөндлөнгийн үнэлгээ", 2.1.6-д "хэрэглэгчийн үнэлгээ"-г тус тус тодорхойлсон.

[14] Тус журмын 2.1.3-т зааснаар "үр дүнд суурилсан явцын үнэлгээ" гэж ГХШҮ-ний мэдээлэлд үндэслэн зорилтот түвшинд хүрч байгаа эсэхэд үнэлгээ хийх, хүрээгүй бол шалтгаан нөхцлийг тодорхойлж, үр дүнг сайжруулах дүгнэлт, зөвлөмж гаргах үйл ажиллагааг

[15] Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 7 дугаар зүйл

[16] Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 8 дугаар зүйл

[17] Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 9 дүгээр зүйл

[18] ХШҮ хийх эрх бүхий этгээдүүдэд гэдэгт бүх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ дотоод аудитын нэгж хэлтэс, газрын удирдлага, мэргэжилтэнгүүд

Алхам 7. Таницуулга бэлтгэнэ
Алхам 8. Сайдын зөвлөл, ТНБД-д танилцуулах,
Алхам 9. Газар, хэлтсийн зөвлөмж боловсруулах
Алхам 10. ЗГХЭГ-т хүргүүлнэ. www.unelgee.mn сайтад оруулна.
Алхам 11. Дотоод мэдээллийн сүлжээнд оруулна.
Алхам 12. Архив, албан бичиг хөтлөх журмын дагуу шилжүүлнэ.

Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Дээрх процессийн зураглалын алхам 2-т хүлээн авсан тайланг үнэлэх боломжтой эсэхийг хянахаар тусгасан боловч ямар шалгуураар, ямар үнэлгээ өгч, хэн үнэлэхийг тус журамд нарийвчлан тусгаагүй юм. Гэхдээ ХШҮ хийхдээ төрийн захиргааны төв байгууллагууд дотооддоо тусад нь журам боловсруулж хэрэглэж болох тухай ЗГ-ын 89 дүгээр тогтоолын 2-т тусгайлан заасан байдаг. Иймээс бид яам бүрийн боловсруулсан ХШҮ хийхтэй холбоотой журмыг нэг бүрчлэн татан авч агуулгад нь шинжилгээ хийсэн боловч 2, 3 болон 4 дүгээр алхамуудад ашиглагдах шалгуур үзүүлэлтүүдийг нарийвчлан тодорхойлж гаргаагүй байна.

Бодлогын үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлох түвшинд

Төрийн бодлогыг хэрэгжиж байгаа болон хэрэгжиж дууссаны дараа бодлогын үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлохоор ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-д заасан явцын болон эцсийн, хөндлөнгийн болон хэрэглэгчийн үнэлгээнүүдийг хийх боломжтой. Тухайн хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтийг үнэлэхдээ юун түрүүнд нэг чухал асуултын хариултыг тодорхой болгох хэрэгтэй. Энэ нь "бодлогын үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлоход тухайн хөгжлийн бодлогын баримт бичгийг анхлан ямар шалгуур үзүүлэлтүүдээр тухайн зорилго, зорилтуудыг үнэлэхээр баталсан эсэх" юм. Өмнө нь дурьдсан ҮАГ-ын нийцлийн аудитын тайланд батлагдсан бодлогын баримт бичгүүд боловсруулалтын шаардлага хангаагүй хэмээн дүгнэсэн. Тухайлбал Монгол Улсын яам, агентлагын түвшинд хэрэгжихээр батлагдсан бодлогын баримт бичгүүдэд тусгасан зорилго, зорилтууд болон шалгуур үзүүлэлтүүд хоорондоо ямар ч уялдаагүй, өөрөөр хэлбэл ХБББББНЖ-ын 54.1[19], 54.2[20], 58[21] -д заасан заалтууд бүхэлдээ хэрэгжээгүй болно (Хайрцаг 1-ээс харна уу). Улмаар бодлогын үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлох шалгуур үзүүлэлтүүд тодорхойгүй,

[19] "54.1. бодлогын зорилго, зорилт нь тухайн бодлогыг хэрэгжүүлснээр урт, дунд хугацаанд нийгэм, эдийн засгийн хөгжилд бий болохоор хүлээгдэж байгаа өөрчлөлтийг илэрхийлсэн бодлогын үр нөлөөнд тулгуурласан тодорхой, хэмжиж болохуйц, хүрч болохуйц, хэрэгжихүйц бодитой байна;"
[20] "54.2. бодлогын зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх хугацааг тодорхойлсон байна;"
[21] "58. Бодлогын үр нөлөө, бүтээгдэхүүн, шалгуур үзүүлэлтийг бусад бодлогын баримт бичиг, статистикийн мэдээ, салбарын мэдээлэлд үндэслэн дараах байдлаар тодорхойлно:"

уялдаагүй болж ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 6.2.1[22], 6.4[23]-өөр ХШҮ хийхэд хүндрэл учруулж байна гэж үзэж болно. Гэтэл ЗГХЭГ-ийн зүгээс хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтэд ХШҮ хийж, тайлангаа Монгол Улсын ХШҮ-ний мэдээллийн цахим санд[24] байршуулсан хэвээр байна.

Кейс. ТӨРӨӨС ХӨДӨЛМӨР ЭРХЛЭЛТИЙН ТАЛААР БАРИМТЛАХ БОДЛОГО

Төрөөс хөдөлмөр эрхлэлтийн талаар баримтлах бодлого нь 2016 оны 6 дугаар сарын 13-ны МУЗГ-ын 320 дугаар тогтоолоор батлагдсан. Энэхүү баримт бичигт зорилго, зорилт, шалгуур үзүүлэлтийг дараах байдлаар томъёолсон байна.

... Хоёр. Хөдөлмөр эрхлэлтийн бодлогын зорилго, зорилт

2.1. Хөдөлмөр эрхлэлтийн бодлогын зорилго нь хүн амын хөдөлмөр эрхлэх боломж, нөхцөлийг бүрдүүлж, ажиллах хүчний мэргэжлийн ур чадварыг тасралтгүй хөгжүүлэх замаар хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлт, нийлүүлэлтийг тэнцвэржүүлэн зохистой хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлж ядуурлын түвшинг бууруулахад чиглэнэ.

2.2. Хөдөлмөр эрхлэлтийн бодлогыг дараах зорилтын хүрээнд хэрэгжүүлнэ.

2.2.1. хөдөлмөр эрхлэлтийг хөгжлийн бодлогын үндэс болгох замаар зохистой хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлж ядуурлын түвшинг бууруулах;

2.2.2. хөдөлмөр эрхлэлтийн нийтлэг үйлчилгээ, хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих арга хэмжээний хүртээмж, чанар, үр ашгийг дээшлүүлж тогтвортой хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлэх;

2.2.3. иргэний мэргэжлийн ур чадварыг хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлтэд нийцүүлэн тасралтгүй хөгжүүлэх замаар боловсролын түвшнээс хамааралтай ажилгүйдлийг бууруулах;

2.2.4. ажлын гүйцэтгэл, үр дүнд суурилсан хөдөлмөрийн хөлс, урамшууллын оновчтой тогтолцоог бүрдүүлэх замаар хөдөлмөрийн бүтээмж, үнэлэмжийг дээшлүүлэх;

2.2.5. хөдөлмөрийн харилцааны эрх зүйн орчныг боловсронгуй болгож олон улсын жишигт нийцүүлэх;

[22] "6.2.1. бодлогын баримт бичгийн зорилт, арга хэмжээний хэрэгжилтийн үнэлгээг дараах аргачлалаар тооцно:"

[23] "6.4. Бодлогын зорилт, хууль тогтоомж, тогтоол шийдвэрийн хэрэгжилтийн ерөнхий дүнг гаргахдаа арга хэмжээ, зүйл, заалт бүрийн хэрэгжилтийн арифметик дунджаар тооцно. Тавьсан зорилтын арга хэмжээ, шийдвэрийн зүйл, заалтын гүйцэтгэлийн үр дүнг хүрэх түвшин буюу тавьсан зорилтод харьцуулж хувиар илэрхийлнэ (1)"

[24] Монгол Улсын ГХШҮ-ний мэдээллийн цахим сангийн вэб сайт: www.unelgee.gov.mn

... Тав. Хөдөлмөр эрхлэлтийн бодлогын үр нөлөө, шалгуур үзүүлэлт

5.1. Хөдөлмөр эрхлэлтийн бодлогыг хэрэгжүүлснээр дараах үр дүнд хүрнэ.

5.1.1. хөдөлмөрийн хүмүүжил, ажил, мэргэжлийн зөв хандлага төлөвшиж, эдийн засгийн өсөлт, зохистой хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцан хамаарал сайжирсан байна.

5.1.2. ажил олгогчийг дэмжих механизм боловсронгуй болж, хөдөлмөр эрхлэлтийн тогтвортой түвшин, ногоон ажлын байр нэмэгдсэн байна.

5.1.3. хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлт, нийлүүлэлтийн зөрүү багасч, ажилгүйдлийн түвшин буурсан байна.

5.1.4. хөдөлмөр эрхлэх хүсэл, сонирхлыг идэвхжүүлсэн хөдөлмөрийн хөлс, урамшууллын оновчтой тогтолцоо бүрдэж, дундаж цалингийн хэмжээ нэмэгдсэн байна.

5.1.5. хөдөлмөрийн харилцааны эрх зүйн орчин олон улсын жишигт хүрч, хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн стандартын хэрэгжилт сайжирсан байна.

5.1.6. ажиллах хүчний нөөцийг зохистой ашиглаж, эдийн засгийн идэвхтэй хүн амын тоо нэмэгдсэн байх бөгөөд ажилгүйдэл, ядуурлын түвшин буурсан байна.

5.2. Бодлогын үр дүнг дараах шалгуур үзүүлэлтээр үнэлнэ.

№	Шалгуур үзүүлэлт		2015 он	2020 он	2025 он
1.	Ажиллах хүчний нөөц ашиглалт	Хүн ам (мян.хүн)	3057.8	3301.9	3419.1
		Хөдөлмөрийн насны хүн ам (мян.хүн)	2022.9	2141.8	2344.9
		Эдийн засгийн идэвхтэй хүн ам (мян. хүн)	1243.9	1335.3	1463.0
		Ажиллах хүчний оролцооны түвшин (хувиар)	61.5	66.0	68.0
2.	Эдийн засгийн өсөлт, хөгжлийн хөдөлмөр эрхлэлтэд үзүүлэх нөлөө	ДНБ (тэрбум.төг)	23166.8	35476.4	42209.9
		1 хүнд ногдох ДНБ-ий хэмжээ (мян. төг)	7653.7	10744.4	12215.1
		Ажилгүйдлийн түвшин (хувиар)	7.5	5.6	5.0
		Дундаж цалин (мян.төг)	808.0	1383.9	1743.3
		Ногоон ажлын байрны эзлэх хувь	6.1	10.0	30.0
...					

Энэхүү хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн зорилго, зорилтуудын аль нь ч ХБББББНЖ-ын 54.1, 54.2, 58.1, 58.2-т заасан шаардлагуудыг хангаагүй. Уг журмын 54.1, 54.2, 58.1, 58.2-т

"54.1. бодлогын зорилго, зорилт нь тухайн бодлогыг хэрэгжүүлснээр урт, дунд хугацаанд нийгэм, эдийн засгийн хөгжилд бий болохоор хүлээгдэж байгаа өөрчлөлтийг илэрхийлсэн бодлогын үр нөлөөнд тулгуурласан тодорхой, хэмжиж болохуйц, хүрч болохуйц, хэрэгжихүйц бодитой байх;

54.2. бодлогын зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх хугацааг тодорхойлсон байх;

58.1. бодлогын зорилго, зорилт бүрийг хэрэгжүүлсний үр дүнд бий болох эдийн засаг, нийгмийн хөгжил, байгаль орчинд үзүүлэх үр нөлөөг тодорхойлох;

58.2. *зорилт тус бүрийн хүрээнд 2-5 хүртэлх тооны эдийн засаг, нийгмийн хөгжил, байгаль орчинд үзүүлэх үр нөлөөг тодорхойлж, тухайн үр нөлөө бүрт 2-оос доошгүй шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох;"*

хэмээн тус тус заасан байхад агуулгын хувьд аль ч шаардлагыг нь хангаагүй гэж дүгнэж байна. Тухайлбал:

- Уг хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн зорилго, зорилтууд нь ХБББББНЖ-ын 54.1, 54.2-т заасан SMART шинжийг хангаагүй.
- Дэвшүүлсэн шалгуур үзүүлэлтүүд нь аль зорилго, зорилтыг хэмжихэд ашиглагдах вэ гэдэг нь тодорхойгүй, ХБББББНЖ-ын 58.1, 58.2-т заасан зорилт тус бүрт шалгуур үзүүлэлт тодорхойлоогүй.
- "Ажиллах хүчний нөөц ашиглалт" гэх үзүүлэлт аль ч зорилттой холбоогүй, "Эдийн засгийн өсөлт, хөгжлийн хөдөлмөр эрхлэлтэд үзүүлэх нөлөө" гэх үзүүлэлт шалгуур үзүүлэлт биш, зорилгодоо ядуурлын түвшинг бууруулна гэж томьёолчихоод шалгуур үзүүлэлтэд ядуурлын түвшинг илэрхийлсэн шалгуур үзүүлэлт гаргаагүй

гэх мэт агуулгын болон логик алдаанууд гаргасан байхад уг бодлогын баримт бичиг ЗГХЭГ-аар шалгагдаад, УИХ-аар батлагдчихсан байна.

Эх сурвалж: Засгийн газрын 2016 оны 320 дугаар тогтоолын хавсралт, "Төрөөс хөдөлмөр эрхлэлтийн талаар баримтлах бодлого", http://www.legalinfo.mn/annex/details/7371?lawid=12035

Эндээс харахад хөгжлийн бодлогын баримт бичигт анх батлагдахад дэвшүүлсэн зорилго, зорилт, түүнийг үнэлэх шалгуур үзүүлэлтүүдийг ХБББББНЖ-ын 58-д заасны дагуу тодорхойлоогүй байхад ХШҮ-ний тайланг бичихдээ зорилго, зорилтуудыг ямар шалгуурт үндэслэн хэрхэн үнэлж байна вэ? гэсэн асуулт урган гарч байна. Өөрөөр хэлбэл энэхүү төрөөс баримтлах бодлогыг анх батлагдсан баримт бичгийн дагуу ХШҮ хийх ямар ч боломжгүй байдал үүсээд байхад ХШҮ хариуцсан эрх бүхий этгээдүүд ХШҮ-ний тайланг субьектив байдлаар тайлан бичиж, зорилго, зорилтын бодит үр дүн бус гагцхүү хэрэгжүүлэх арга хэмээний биелэлтэд голлон анхаарч ажиллаж байгаа хэмээн дүгнэж болохоор байна. Тэдний ажлын ачаалал магадгүй энэ нөхцөлөөс хамаарч хэт ихэсдэг байж болох юм. Иймээс ХШҮ хариуцсан эрх бүхий этгээдүүдэд ХШҮ хийхийн тулд дээрх алдаануудыг хэрхэн засаж, ажлын ачааллаа багасгаж, шийдвэр гаргагч нарт бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтийн тайланг яаж зөв, ойлгоход илүү хялбар болгох вэ? хэмээх сорилт тулгарч байна.

Харин бодлогын үр дүн, үр нөлөөг тодорхойлох ХШҮ хийх процессийн дэс дараалал нь өмнөх бодлогын хэрэгжилтийн түвшинд тодорхойлсон алхамтай төстэй байна.

ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэглээний түвшин

Энэ түвшин нь ХШҮ-гээр бодлогын төлөвлөлт, хэрэгжилт, үр дүн, үр нөлөөг сайжруулах чиглэлээр ямар санал, зөвлөмж гарч, тэдгээрийг дагаж мөрдснөөр бодлогын үе шатуудад ямар өөрчлөлтүүд гарч, хэрхэн сайжирсныг тодорхойлох буюу "ХШҮ-ний үнэлгээ"(Мета-Үнэлгээ) юм. БББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 2.1.3, 2.1.4-д тодорхойлсон үр дүнд суурилсан явцын болон эцсийн үнэлгээнүүдийг үр дүнг сайжруулах дүгнэлт, зөвлөмж гаргах үйл ажиллагаа хэмээн тодорхойлсон байдаг. Ийм ч учраас ХШҮ-ний үнэлгээ гэдэг нь мета-үнэлгээний төрөл хэмээн үзэж болох юм. Гэтэл БББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 1.2 болон 11 дүгээр зүйлд мета-үнэлгээний чиглэлээр тодорхой агуулга оруулсан боловч ХШҮ хийснээрээ бодлогын үр дүн, үр нөлөөнд ямар өөрчлөлт гарсныг хэрхэн үнэлэх талаар тусгаагүй байна. Энэ талаар яам, агентлагуудын мэргэжилтнүүдээс ярилцлага авсан боловч мета-үнэлгээг хэрхэн хийх заавар, удирдамж, процессын зураглал байхгүйг онцолж байв.

III. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

3.1. ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн судалгааны ерөнхий дизайн

Энд бид юуны өмнө ХШҮ-ний эрх зүйн баримт бичгүүдэд шинжилгээ хийж, ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдтэй хийх ярилцлагын асуултуудын үндсэн санааг гаргаж авна. Экспертийн ярилцлагын тусламжтайгаар ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдээс ХШҮ процессийн зураглалыг тодорхойлж, ХШҮ-ний байгууллага, нэгж, хэлтэс ямар ажил үүргийг гүйцэтгэдэг вэ гэдгийг тодруулах боломж бүрдэх юм. Мөн эрх зүйн баримт бичгүүдэд туссан зарим ХШҮ-тэй холбоотой процессын зүйл заалтуудтай харьцуулан авч үзэхдээ ХШҮ-ний хийж гүйцэтгэх ёстой ажлуудыг тодорхойлж ХШҮ-ний гүйцэтгэл гэх ойлголтод хамаарагдах үндсэн ойлголтуудыг тодорхойлно. Улмаар эдгээр ойлголтуудын хүрээнд өнөөгийн ХШҮ-ний институци ажлаа хэр зэрэг үр дүнтэй гүйцэтгэдэг вэ гэдгийг тодорхойлох шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулж, түүгээр дамжуулан ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлэх боломж бүрдэнэ хэмээн үзлээ. Энэхүү үнэлгээг хийхдээ судалгааны баг ХШҮ хийгдсэн тайлан буюу баримт бичигт үндэслэн урьдчилан тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашиглан ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг тодорхойлох болно. Түүнээс гадна ХШҮ-ний тогтолцооны нэг бүрдэл хэсэг болох ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн мэдлэг чадварын өнөөгийн түвшин, ХШҮ-г хийж буй зарим кейсүүдийг судалгаандаа багтаан оруулах болно.

Хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрүүдэд хийсэн ХШҮ-ний тайлангийн мета-үнэлгээг хийхдээ 5 үндсэн түлхүүр асуудал болох

1. ХШҮ-ний төлөвлөлт
2. ХШҮ-ний хэрэгжилт
3. ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилт
4. ХШҮ-нд мэдээллийн технологийн ашиглалтын түвшин
5. ХШҮ-ний мэргэжилтний ур чадварын түвшин

зэргийг тодорхойлж авч үзэх бөгөөд эхний шатанд 1-4 асуудлыг экспертийн ярилцлагын аргаар тодорхойлох ба дараагийн хэсэгт мета-үнэлгээний аргаар бататган шалгах зорилгоор асуултуудын агуулгыг нарийвчилж сонгож авсан тайланд үнэлгээ хийх байдлаар боловсруулна. Учир нь чанарын үнэлгээний үр дүнг тоон үзүүлэлтээр бататгах, улмаар алдааг багасгах давхар зорилгын хүрээнд хийгдэх юм. Харин ХШҮ-ний мэргэжилтний ур чадварын түвшин буюу 1-5 дахь түлхүүр асуудлыг анкетын аргаар тусад нь судалж дүгнэлт хийж, хоорондын уялдааг хангах юм. Сургалтын хэрэгцээ тодорхойлох судалгаа нь уг судалгааны ажилтай шууд холбоогүй бөгөөд Удирдлагын академийн тусгай

захиалга байсан тул судалгааны хавсарга ажил болгон оруулсан болно.

Зураг 8. ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн судалгааны ерөнхий дизайн

Эх сурвалж: Судалгааны багийн боловсруулсан санаа

3.2. ХШҮ-ний экспертүүдтэй хийсэн ярилцлагын арга зүй

ХШҮ-ний чиглэлээр хийгддэг ажил, үүргүүдийг тодорхойлохын тулд ярилцлагын аргад тулгуурлан ХШҮ-ний төлөвлөлт, хэрэгжилтэд тулгамдсан асуудлууд, хүрсэн үр дүнгийн талаар асуулт боловсруулж нарийвчилсан ажил үүргүүдийг тодорхойлохыг зорьж байна. Мөн ХШҮ-ний үйл явцын зураглалыг үе шат бүрээр тодорхойлж ямар арга, аргачлалыг хэрэглэдэг болох, мэдээллийн өгөгдлийг хэрхэн цуглуулдаг зэрэг ажиллагааг багтаана. Тухайлбал, ярилцлагын аргын асуулгад ХБТТХ-д үндэслэн ХШҮ-ний төлөвлөлтийг ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд хэрхэн хийдэг, тэдэнд ямар бэрхшээл тулгамддаг тухай асуултууд, мөн ХШҮ-ний хэрэгжилтийг хангах хүрээнд ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ыг дагаж мөрдөхтэй холбогдуулан ямар асуудал тулгарч байгаа болон тус журмын дагуу ХШҮ хийж гүйцэтгэхэд ямар арга, аргачлал хэрэглэж байгааг[25]

[25] Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолын дагуу эрхэлсэн салбар, орон нутгийн онцлогт нийцсэн ХШҮ-ний аргачлал боловсруулан баталж мөрдүүлэхийг Засгийн газрын гишүүд, Засгийн газрын агентлагийн дарга болон аймаг, нийслэлийн Засаг дарга нарт үүрэг болгосон учраас захиргааны байгууллагууд өөрсдийн ХШҮ-ний журам тусдаа боловсруулсан байх ёстой. Үүний дагуу ХШҮ-г хийх арга, аргачлалын хувьд ялгаатай байж болох талтай.

тодорхойлох асуултууд боловсруулсан болно. Өөр нэг онцлох зүйл нь ХШҮ-ний үр дүнд тулгуурлан тодорхой хэмжээний санал, зөвлөмж боловсруулагдаж, цаашид авах арга хэмжээнүүдийн талаар чиглэл гаргаж, үүний мөрөөр тухайн бодлого, хөтөлбөр, байгууллагад ямар өөрчлөлтүүд хийгдсэнийг тодорхойлох асуултуудыг ярилцлагын явцад тодруулах болно. ХШҮ-д чухал ач холбогдолтой бас нэг зүйл нь ХШҮ-ний өгөгдлийг ямар сувгаар, хэрхэн цуглуулдаг, түүний баталгаатай найдвартай байдлыг хэрхэн хангаж байгааг тодорхойлох асуултыг асуулгын аргад тусгаж оруулсан болно.

ХШҮ-ний үр дүн тайлан хэлбэрээр боловсруулагддаг ба энэхүү тайлангийн хэрэглэгч нь гүйцэтгэлд гол үнэлгээ өгдөг субьектуудын нэг юм. Түүнчлэн ХШҮ-ний тайлан, мэдээг ил тод болгох, хэрэглэгчид /ТББ, судлаач, иргэд/-д хүртээл болгох ажил ХШҮ-ний нэг үүрэг болохыг ХБТТХ болон ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-д тусгасан байдаг. Иймээс уг ажил үүрэгтэй холбогдуулан асуулгын аргад ХШҮ-ний тайланг хэдэн хүнд уншуулж, танилцуулж нийтийн хүртээл болгосон бэ? Ямар арга замаар? хэмээх асуултыг тусгасан юм.

ХШҮ-ний өөр нэг онцлог нь ХШҮ-ний нэгжид харъяалагдаж байгаа мэргэжилтнүүд тус тусдаа хариуцаж авсан бодлого, хөтөлбөр, байгууллагуудын үйл ажиллагаанд ХШҮ хийж бусдадаа танилцуулах замаар тайлангаа боловсруулж, ХШҮ-ний нэгжээрээ хуралдаж тайлангаа эцэслэдэг байна. Иймээс асуулгын аргаар экспертүүдээс тухайн ХШҮ-ний тайланг боловсруулахад ямар үүрэгтэй оролцож байгааг нь тодорхойлж, энэ үүргийг гүйцэтгэхэд танаас ямар мэдлэг чадвар шаарддаг вэ? та энэ мэдлэг чадвараа чухам ямар аргаар олж авсан бэ гэдгийг тодорхойлохыг зорьсон болно. Үүнээс үүдэн цаашид ХШҮ-г амжилттай хийж гүйцэтгэхэд ямар мэдлэг чадвар шаардлагатай байгааг тодорхойлох, сургалтаа ямар хэлбэрээр зохион байгуулбал ХШҮ-ний мэргэжилтэнд илүү оновчтой байх талаар асуултуудыг боловсруулсан байна. Энэ нь ХШҮ-ний мэргэжилтний мэдлэг чадварын хэрэгцээг судалгааны зарим асуултаар тодорхойлж шалгах юм.

Засгийн газрын 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 2-т зааснаар эрхэлсэн салбар, орон нутгийн онцлогт нийцсэн ХШҮ-ний аргачлал боловсруулан баталж мөрдүүлэхийг Засгийн газрын гишүүд, Засгийн газрын агентлагийн дарга болон аймаг, нийслэлийн Засаг дарга нарт үүрэг болгосон. Иймд ХШҮ хийхэд нэгдмэл нэг хэв загвар, стандарт байгааг эсэхийг нягтлах шаардлага гарч байгаа юм. Учир нь уг заалтын дагуу ХШҮ-г хийх арга, аргачлалын хувьд ялгаатай байж болох талтай байна. Мөн ХБТТХ, ХШҮ-ний холбогдох журамд хэрэглэгддэг давхардсан, үл ойлгогдох нэр томьёо байгаа эсэхийг тодруулахыг асуулгад тусган оруулаа. Энэхүү асуулгын аргын нээлттэй 34 асуултуудыг хавсралт №4-т хавсаргав.

ХШҮ-ний чиглэлээр ажиллаж байгаа албан хаагчдаас ХШҮ-ний процесс, ажлаа гүйцэтгэхтэй холбоотойгоор мэргэжилтнүүдэд тулгарч байгаа хүндрэлүүд, ямар мэдлэг, ур чадвараа дээшлүүлэх шаардлагатай тухай тус тус

ярилцлага хийхээр экспертийн ярилцлагын асуултуудыг боловсруулсан болно (Хавсралт №4-ээс харна уу). Мөн түүнчлэн ЗГХЭГ, яам, агентлаг, орон нутгийн түвшинд ХШҮ-ний үйл явц хэрхэн, ямар шат дараалалтай явагддаг талаар 4 багц 34 нээлттэй асуултыг оруулсан болно. Эдгээр асуултууд нь ХШҮ-ний тайлангийн мета-үнэлгээний арга зүйд тусгасан 5 үндсэн түлхүүр асуудлаас эхний 4 асуудлын агуулгыг дараах байдлаар орууллаа. Үүнд:

ХШҮ-ний төлөвлөлт	- ХШҮ-ний төлөвлөгөө батлагдсан, төлөвлөгөөнд ХШҮ хийх шалгуур үзүүлэлтүүд бүрэн тодорхойлогдсон эсэх, шалгуур үзүүлэлт тус бүрийн суурь үзүүлэлт, зорилтот үзүүлэлтүүд бүрэн байна уу? - ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд Хөндлөнгийн үнэлгээ, Хэрэглэгчийн үнэлгээ ашиглах шаардлага байна уу? - ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд тусгасан мэдээллийн найдвартай байдал ямар байна вэ? - ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд холбогдох төсвийг тусгасан байна уу? - ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд эцсийн үнэлгээний дүнг тооцож гаргах аргачлалаа тусгасан уу? - ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх арга хэмжээтэй уялдуулж шалгаж байгаа байдал ямар байна вэ?
ХШҮ-ний хэрэгжилт	- ХШҮ-ний төлөвлөгөөний дагуу ХШҮ хийхэд ямар нэг хүндрэл гарсан байдал, төлөвлөгөөнд тусгаагүй зүйл илэрч байна уу? - ХШҮ-тэй холбогдолтой мэдээллийн эх сурвалж найдвартай байж чадаж байна уу? - ХШҮ-гээр гүйцэтгэлийг зорилттой харьцуулж, санал, зөвлөмж гаргасан байдал, гүйцэтгэлийг төлөвлөлттөй харьцуулж санал, зөвлөмж гаргадаг уу? - ХШҮ-ний гаргасан санал, зөвлөмжүүдийн шалтгаан нөхцөлийг тодорхойлсон байдал, зөвлөмжүүдийн цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг хэрхэн тодорхойлж байна вэ? - ХШҮ-гээр цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийн биелэлтийг шалгах хугацааг тодорхойлсон эсэх, цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийн биелэлтийг шалгаж байна уу?
ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилт	- ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийн биелэлт ямар байна вэ? - ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг тогтоосон хугацаанд нь биелэлтийг үнэлсэн үү? - ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ зорилго, зорилтын биелэлтэд нөлөөлсөн байдал ямар байна вэ? - ХШҮ-ний үр дүнгээр хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилт төлөвлөсөн түвшинд хүрч байна уу? - ХШҮ-ний үр дүнгээр хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилт зорилтот түвшинд хэр зэрэг хүрч байна вэ?

ХШҮ-нд мэдээллийн технологи ашиглалтын түвшин	- ХШҮ-ний мэдээллийн системийн хэрэглэгчдэд таатай байдал / user firendly/ ямар байна вэ? - ХШҮ-ний мэдээллийн сангийн ашиглалт, хадгалалт, аюулгүй байдал ямар байна вэ? - ХШҮ-ний мэдээллийн системийн сүлжээний найдвартай ажиллагааны түвшин ямар байна вэ? - ХШҮ-ний мэдээллийн системд хэрэглэгчийн шаардлагын дагуу өөрчлөлт хийх боломж ямар байна вэ? - ХШҮ-ний мэдээллийн системд шалгуур үзүүлэлт тус бүрт суурь болон зорилтот үзүүлэлтүүд, мэдээллийн эх сурвалжийг оруулж буй байдал ямар байна вэ? - ХШҮ-ний шалгуур үзүүлэлтүүдийн төлөвлөлт, гүйцэтгэлийг оруулж буй байдал ямар байна вэ? - ХШҮ-ний мэдээллийн системээр гүйцэтгэлийг үнэлж буй байдал ямар байна вэ? - ХШҮ-ний мэдээллийн ил тод байдал ямар байна вэ?

Монгол Улсын хэмжээнд Засгийн газрын 89 дүгээр тогтоол батлагдахдаа хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын чиглэлээр алба, нэгж байгуулах-аар заасан нь яам, агентлаг, орон нутагт ХШҮ-ний албан хаагчдын орон тоог нэмэгдүүлсэн байдаг. Асуулгын аргад хамрагдах энэхүү эх олонлогоос бид ЗГХЭГ, ХХААХҮЯ-ны ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд болон бусад яам, агентлаг, Нийслэлийн ХШҮ-ний мэргэжилтэнгүүд, мөн орон нутагт Архангай, Булган, Хөвсгөл, Говьсүмбэр, Өмнөговь, Дорноговь, Дорнод, Хэнтий, Сүхбаатар, Дундговь, Баянхонгор, Орхон, Дархан аймгуудын ХШҮ-ний мэргэжилтэн-гүүдтэй ярилцлага хийнэ.

ХШҮ-ний экспертүүдтэй ярилцлага хийхдээ юуны өмнө өөрийгөө болон судалгааныхаа зорилгыг танилцуулж, ХШҮ-ний талаар ярилцлага хийж болох талаар асуух ба хэрэв зөвшөөрвөл ярилцлагаа дуу хураагуурт бичих боломжтой эсэхийг асууж, ярилцлагын асуултуудыг сурвалжлагч хаанаас нь эхэлж болох тухайд цаг үе, нөхцөл байдлаас хамааран эхний асуултаа сонгож асууна. Сурвалжлагч хэдийгээр ярилцлагын аргад тодорхойлж өгсөн асуултуудын хариултуудыг олохыг хичээхээс гадна ярилцлагын асуулгад багтаагүй шинэ зүйл (үзэгдэл, ойлголт, үйл явц, хөндлөнгийн нөлөөлж буй хүчин зүйл гэх мэт) байвал түүнийг дэлгэрэнгүй яриулахыг хичээх ба бүх хэлсэн үгийг нь тэмдэглэхийг хичээнэ. Тэмдэглэхдээ үгийн товчлол, ойлгомжтой зураглал, схемийг ашиглаж болно. Ярилцлага хийсний дараа судалгаанд оролцогчоос ХШҮ-ний талаар ямар нэг яриагүй үлдээсэн, орхигдуулсан зүйл байгаа эсэхийг нягталж заавал асууна. Ийнхүү асуулгын хариултыг цаасан дээр болон дуу хураагуурт тэмдэглэж Micorsoft word програмын тусламжтайгаар текстэн хэлбэрт шилжүүлэн ярилцлага бүрийн тэмдэглэлийг кодолж хадгална. Код нь үсэг, огноо, дугаарыг агуулсан 9 цифрээс бүрдэнэ. Жишээлбэл А2018082506 буюу эхний үсгээр ЗГХЭГ, яам, агентлаг, орон нутаг зэрэг аль түвшинд авсан ярилцлага вэ гэдгийг илэрхийлнэ. Харин 20180825 гэдэг 2018 оны 8 дугаар

сарын 25 гэсэн огноог, 06 гэдэг нь хэд дэх ярилцлага гэдгийг дугаарласан код байна.

3.3. Хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрүүдэд хийсэн ХШҮ-ний тайлангийн мета-үнэлгээний арга зүй

ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлж буй энэхүү аргачлалыг 2016 онд батлагдсан ХБТТХ-ийн хэрэгжилтийг хангах хүрээнд батлагдсанаас хөгжлийн бодлогын баримт бичигт бүх шатны ХШҮДА[26]-ын нэгж, албанаас хийсэн ХШҮ-ний тайланд үндэслэн ХШҮ-ний гүйцэтгэлд үнэлгээ хийх боломжтой байхаар харгалзан боловсруулсан юм. Энэхүү ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлэх аргачлалыг дараах 5 асуудалд тулгуурлан ХШҮ-ний гүйцэтгэл дэх мета үнэлгээний хяналтын үзүүлэлтийг боловсруулсан. Үүнд:

1. ХШҮ-ний төлөвлөлт
2. ХШҮ-ний хэрэгжилт
3. ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилт
4. ХШҮ-нд мэдээллийн технологийн ашиглалтын түвшин
5. ХШҮ-ний мэргэжилтний ур чадварын түвшин

ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ дээрх 5 үндсэн түлхүүр асуудлыг харгалзан ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал, ХШҮ-ний хэрэгжилтийн байдал, ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилтийн байдал, ХШҮ-нд мэдээллийн технологи ашиглалтын түвшин, ХШҮ-ний мэргэжилтний ур чадварын түвшин гэсэн хувьсагчуудад шилжүүлж үнэлсэн бөгөөд нийтдээ 100% гэж үзээд хувьсагч тус бүрийг 20% -аар үнэлсэн. Харин энэхүү 5 үндсэн асуудлууд нь тус бүртээ хэд хэдэн шалгуур үзүүлэлтүүдээр үнэлэгдэнэ. Тухайлбал ХШҮ-ний төлөвлөлтийн хувьд 10 шалгуур үзүүлэлтээр үнэлэгдэх ба нийт 100% гэж үнэлээд шалгуур үзүүлэлт тус бүрийг нь 10%-аар үнэлсэн. Гэхдээ шалгуур үзүүлэлтүүдийг хэмжих нэгж нь тийм/үгүй эсвэл 0-100% гэж үнэлэхээр ялгаатай байна. Энэ тохиолдолд үнэлгээг хийж буй судлаач жишээ нь "**ХШҮ-ний төлөвлөгөө баталсан эсэх**" гэсэн шалгуур үзүүлэлтийн хувьд зөвхөн тийм гэвэл 1 оноо, үгүй гэвэл 0 оноо өгнө. Энэхүү үнэлгээнд үндэслээд тус шалгуур үзүүлэлтийг 10% хувьд шилжүүлнэ. Өөрөөр хэлбэл 1 оноо авсан тохиолдолд 10%, 0 оноо авсан тохиолдолд 0% гэсэн үнэлгээнд шилжүүлнэ. Үүнийг доорх хүснэгтээр жишээ болгож үзүүлэв.

[26] Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, Дотоод аудит гэсэн үгний товчлол

Хүснэгт 1. ХШҮ-ний төлөвлөлтийг үнэлсэн үнэлгээний аргачлал

	I. ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал						
№	Шалгуур үзүүлэлт	Эзлэх хувь	Оноо	Хэмжих нэгж	Үнэлэлт	Тооцоолсон үнэлгээ	Үр дүн, тайлбар
A	B	C	D	E	F	G	H
I.	**ХШҮ-ний төлөвлөлт**	**100%**				**31%**	
1	ХШҮ-ний төлөвлөгөө баталсан эсэх	**10%**	0.1	1 - тийм 0 - үгүй	1	10%	ХШҮ хийх төлөвлөгөөг баталсан бол тийм, батлаагүй бол үгүй
	...						...
10	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх арга хэмжээтэй уялдуулж шалгаж байгаа байдал	**10%**	0.1	0-100 %	10%	1%	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд тусгасан шалгуур үзүүлэлтүүдийг хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилтуудтай уялдуулж шалгаж байгаа байдлаас хамааран 100% хүртэл үнэлнэ

Эх сурвалж: ХШҮ-ний эрх зүйн баримт бичигт хийсэн шинжилгээ болон экспертийн ярилцлагын үр дүн

Үнэлгээ хийж байгаа судлаач зөвхөн "**Үнэлэлт**" гэсэн баганад үнэлгээ өгнө. Гэхдээ "**Хэмжих нэгж**" гэсэн баганын утгыг харгалзаж, тухайн хэмжих нэгжид харьяалагдах утгаас сонгож "**үнэлэлт**" гэсэн баганад оруулна. Жишээлбэл "**ХШҮ-ний төлөвлөгөө баталсан эсэх**" гэсэн эхний шалгуур үзүүлэлтийн хувьд хэмжих нэгж нь **тийм/үгүй** гэсэн хоёр л утгатай байна. Хэрэв үнэлгээ хийж буй судлаач "**тийм"** гэж үнэлгээ өгөх бол "**үнэлэлт**" гэсэн баганын харгалзах мөрөнд[27] **1** гэсэн утга оруулж, "**Үр дүн, тайлбар**" гэсэн баганын харгалзах мөрөнд яагаад **1** гэсэн оноо өгснийг тайлбарлаж бичнэ. Ингэснээр "**Тооцоолсон үнэлгээ**" гэсэн баганын харгалзах мөрөнд дараах томьёогоор тооцоологдож үнэлгээ бодогдоно. Үүнтэй адилаар шалгуур үзүүлэлтийн хэмжих нэгж нь 0-100 % -аар үнэлэх тохиолдолд ч судлаач "**Үнэлэлт**" гэсэн баганын харгалзах мөрөнд 0-100% хооронд үнэлгээ өгч, "**Үр дүн, тайлбар**" гэсэн баганын харгалзах мөрөнд яагаад **тухайн** үнэлгээ өгснийг тайлбарлаж бичнэ.

[27] Энэ жишээгээр бол "**ХШҮ-ний төлөвлөгөө баталсан эсэх**" гэсэн нэгдүгээр мөрөнд гэсэн утгатай.

Томъёо 1. "Тооцоолсон үнэлгээ" баганын тооцоолол

$$G_i = D_i \cdot F_i \cdot 100\%$$

Энд:

i – Шалгуур үзүүлэлтийн харгалзах дугаар

G_i – "***Тооцоолсон үнэлгээ***" гэсэн баганын i -р шалгуур үзүүлэлтийн харгалзах утга

D_i – "***Оноо***" гэсэн баганын i -р шалгуур үзүүлэлтийн харгалзах утга буюу тухайн шалгуур үзүүлэлтийн үнэлгээнд эзлэх хувийг[28] шилжүүлсэн коэффициент

F_i – "***Үнэлэлт***" гэсэн баганын i -р шалгуур үзүүлэлтийн харгалзах утга буюу судлаачийн өгсөн утга

Энэхүү "**Тооцоолсон үнэлгээ**" гэсэн баганад тооцоологдсон утгууд шалгуур үзүүлэлт тус бүрийн "**Эзлэх хувь**" гэсэн харгалзах үзүүлэлтээс хэтрэхгүй байна. Ийнхүү "**I. ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал**" гэсэн үндсэн ойлголтыг хэмжиж байгаа 10 шалгуур үзүүлэлт тус бүрт үнэлгээ өгсний дараа шалгуур үзүүлэлтүүдийг тооцоолсон үнэлгээнүүдийн нийлбэрийг "**Тооцоолсон үнэлгээ**" гэсэн баганад бодогдоно. Хүснэгт 1-т харуулснаар энэхүү тооцоолсон үнэлгээнүүдийн нийлбэр нь **31%** байна. Харин "**Эзлэх хувь**" баганад тухайн "**I. ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал**" гэсэн үндсэн ойлголтын хувьд авах боломжит нийт оноог харуулах ба хүснэгт 1-т энэхүү үзүүлэлтийг 100% гэж харуулав. Яг үүнтэй адилаар дээр тодорхойлсон 5 үндсэн асуудлуудыг тус бүрт нь үнэлсэн бөгөөд тус бүрийн үнэлгээг хүснэгт 2-т харуулснаар нэгтгэсэн болно. ХШҮГ-ийг хэмжихдээ нийт 100% гээд, түүнийг хэмжих өмнө тайлбарласан 5 үндсэн хувьсагч тус бүрийг 20% гэж үнэлнэ. Харин хүснэгт 2-ийн "**Үнэлэлт**" гэсэн баганад 5 үндсэн хувьсагч тус бүрийн нийт тооцоолсон үнэлгээний утга харгалзан бичигдэх бөгөөд хувьсагч тус бүрийн авах боломжит 20%-аас хэдэн хувь авсан бэ гэдгийг хүснэгт 2-ийн "**Тооцоолсон үнэлгээ**" баганад харгалзан томъёо 1-ийн дагуу бодогдоно. Жишээлбэл "**ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал**" гэсэн хувьсагчийн хувьд хүснэгт 1-ийн тооцоолсноор 31% авсан. Энэхүү үнэлгээ нь хүснэгт 2-ийн "**Үнэлэлт**" баганын харгалзах мөрөнд бичигдэнэ. Ингэснээр 31% нь тус хувьсагч нийт 20% авахаас хэдэн хувийг нь авч байгааг "**Тооцоолсон хүснэгт**" баганад томьёо 1-ийн дагуу бодогдоно. Хүснэгт 2-т үзүүлснээр хувьсагч тус бүрийн үнэлгээ 31, 30, 80, 100, 100 % гарахад нийт авах боломжтой 20%-аас 6, 6, 16, 20, 20 %-ийг тус тус авч байна. Ийнхүү хүснэгт 2-т харуулсан "**Тооцоолсон хүснэгт**" багана дахь нийт дүнг тус баганын хамгийн дор нэгтгэж гаргах ба энэ үнэлгээ нь ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн

[28] Үнэлгээнд эзлэх хувь гэдэг нь энэ жишээгээр "**I. ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал**" гэсэн эхний үндсэн ойлголтыг хэмжихэд тухайн шалгуур үзүүлэлт хэдэн хувийг нь эзлэх вэ? гэдгийг тодорхойлсон үнэлгээ юм. Энэ жишээгээр "**I. ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал**" гэсэн эхний үндсэн ойлголтыг нийт 100% гэж үзсэн бөгөөд энэхүү ойлголтыг хэмжихэд нийт 10 шалгуур үзүүлэлт ашиглаж байгаа болно. Иймд шалгуур үзүүлэлт тус бүрийн нийт оноод эзлэх хувь нь 10% гэж тодорхойлсон. Энэ 10%-ийг коеффициентэд шилжүүлбэл 0.1 оноо болно.

нэгдсэн үнэлгээний дүн болно. Хүснэгт 2-т харуулсан жишээгээр ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн үнэлгээний нийт дүн 68% байна. Энэхүү үнэлгээний дэлгэрэнгүй тайлбар нь хүснэгт 1-т харуулсан "**Үр дүн, тайлбар**" баганын харгалзах мөрөнд бичигдэх болно. Энэхүү аргачлалын дагуу хийсэн ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлэх хүснэгтийн загварыг хавсралт 2–т хавсаргав.

Хүснэгт 2. ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлсэн үнэлгээний аргачлал

	ЕРӨНХИЙ ҮНЭЛГЭЭ						
№	Үзүүлэлт	Эзлэх хувь	Оноо	Хэмжих нэгж	Үнэлэлт	Тооцоолсон үнэлгээ	Үр дүн, тайлбар
A	B	C	D	E	F	G	H
1	ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал	**20%**	0.2	0.2•[(I.)]	31%	6%	
2	ХШҮ-ний хэрэгжилтийн байдал	**20%**	0.2	0.2•[(II.)]	30%	6%	
3	ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилт	**20%**	0.2	0.2•[(III.)]	80%	16%	
4	ХШҮ-нд мэдээллийн технологийн түвшин	**20%**	0.2	0.2•[(IV.)]	100%	20%	
5	ХШҮ-ний мэргэжилтний ур чадварын түвшин	**20%**	0.2	0.2•[(V.)]	100%	20%	
6	**ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн үнэлгээ**	**100%**	**1**			**68%**	

Эх сурвалж: ХШҮ-ний эрх зүйн баримт бичигт хийсэн шинжилгээ болон экспертийн ярилцлагын үр дүн

Монгол Улсын хэмжээнд ХБТТХ 2016 онд хэрэгжиж эхэлснээс хойш 801 бодлогын баримт бичиг батлагдсан байна. Эдгээр батлагдсан бодлогын баримт бичгээс ХБТТХ-ийн тухай хуулийн дагуу Үндэсний болон салбар, салбар хоорондын түвшинд урт, дунд, богино хугацаанд хэрэгжүүлэх хөгжлийн бодлогын баримт бичиг 63 байна (Наранцэцэг, Я.Нямтөмөр, Л.Цэрэннамжил, Ц, 2018, хуудас 6-7). ХБТТХ-д зааснаар зарим хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтэд батлагдсанаас хойш хоёр жил тутам ХШҮ хийхээр тусгасан. Энэ ч утгаараа 2016 онд батлагдсан бодлогын баримт бичгүүдийн хувьд ХШҮ хийх хугацаа нь 2019 онд хийгдэхээр графиктай байна. Харин ЗГХЭГ-ын ХШҮДАГ-т одоогийн (2018 оны 10 сарын 30-ны) байдлаар албан бичгээр ЗГҮАХ-ийн хэрэгжилтэд ХШҮ хийсэн тайлан 6 яамнаас ирсэн байна. Мөн ЗГХЭГ-ийн ХШҮДАГ-аас Засгийн газрын 89 дүгээр тогтоолын дагуу БОАЖЯ-ны 2017 оны үйл ажиллагааны хэрэгжилтэд ХШҮ хийсэн тайлан,

ЗГХЭГ-ийн УЭЗНХҮЧ-ийн 2017 оны хэрэгжилтэд ХШҮ хийсэн тайлан /яам тус бүрээр/ гарсан байна. ХШҮ хийсэн эдгээр тайланг дээрх аргачлалд үндэслэн үнэлгээ хийхээр сонгож авлаа.

3.4. ХШҮ-ний мэргэжилтний мэдлэг чадварыг үнэлэх арга зүй

Мэдлэг чадварын хэрэгцээг тодорхойлох шаардлага нь тухайн байгууллагын стратеги зорилго, зорилтод өөрчлөлт орох, ажил үүргийг хариуцсан этгээдийн гүйцэтгэл хангалтгүй тохиолдолд үүсэн бий болдог ажээ. Хариуцсан ажлаа сайтар хийж гүйцэтгэхэд нэн шаардлагатай шинэ мэдлэг чадварын хэрэгцээнд тулгуурлан МЭДЛЭГ ЧАДВАРЫГ ХӨГЖҮҮЛЭХ загварыг томьёолж, түүнийг хэрэгжилтийг зохион байгуулах нь тухайн байгууллагад ихээхэн чухал шийдэл болж байдаг.

Мэдлэг чадварыг үнэлэх, сургалтын хэрэгцээг тодорхойлохдоо 1) байгуулагын шинжилгээний аргачлал, 2) зорилгоор тодорхойлох аргачлал 3) хувь хүний хэрэгцээнээс үйл ажиллагааны ерөнхий төлөвлөгөөнд шилжих аргачлалаар тус тус тодорхойлж болдог.

Байгууллагын шинжилгээний аргачлал нь 4 хэсэг, тухайлбал 1) байгууллагын хөгжил 2) байгууллагын уур амьсгал 3) нөөцийн удирдлага 4) ажлын ур чадвар зэргийг шинжлэх арга замаар тодорхойлдог байна. Өөрөөр хэлбэл, байгууллагын хөгжлийг тухайн байгууллагын өнөөгийн нөхцөл байдал, ирээдүйн төсөөлөл, зайлшгүй хийгдэх өөрчлөлтийн тухай мэдээллийг таван асуудлын хүрээнд шинжилдэг ажээ. Харин байгууллагын уур амьсгал хэсэгт ажилтан, албан хаагчид хүрээлэн буй орчны бодит байдлаа хэрхэн хүлээж авч байгаа тэдэнд ямар бэрхшээл тулгамдаж байгаа болон хамт олны уур амьсгалын талаар 5 асуудлын хүрээнд тодорхойлон авч үздэг байна. Нөөцийн удирдлагын хувьд удирдлагын арга барил, мэдлэг чадварын түвшин ямар байгаа талаар 7 асуулгын хүрээнд тодорхойлох бөгөөд үүнд хүнтэй ажиллах ур чадвар, удирдлагын арга барил, өөрийн удирдлага, хүмүүсийг удирдах байдал, зарлагын удирдлага, хөндлөнгийн субъект, өөрийн үнэлгээгээр ямар үнэлгээ өгч, хэрхэн дүгнэсэн талаар судалдаг байна. Ажлын ур чадвар хэсэгт ажилтан, албан хаагч нар хариуцсан ажлаа гүйцэтгэхэд ямар мэдлэг чадвар шаардлагтай байгаа талаар мэдээллийг 5 асуудлын хүрээнд тодорхойлж үздэг байна. Энэхүү аргачлал нь удирдлагын түвшин, гүйцэтгэх албан тушаалтнуудын хүрээнд харилцан адилгүй ашиглагдах бөгөөд тухайн байгууллага өөрийн онцлог болон нөхцөл байдалд тохируулан дэлгэрэнгүй асуултууд болон хяналтын хуудас, асуулгын хуудас зэргийг ашиглан тодорхойлдог байна.

Хоёр дахь аргачлалын хувьд, “зорилгоор тодорхойлох” замаар тухайн байгууллага дахь сургалтын хэрэгцээг үнэлэх маягтыг ашиглан тодорхойлж болдог. Тухайлбал ажлын байранд тавигдах мэдлэг чадварыг тогтоохын тулд албан тушаалын тодорхойлолтод тулгуурлан мэдлэг чадварын үнэлгээг

гаргахдаа тухайн албан тушаалд тавигдах шаардлагыг мэдлэг, ур чадвар, туршлага, үнэт зүйл, хандлага, хувийн шинж чанар гэсэн үзүүлэлт тус бүрээр нарийвчлан шинжилдэг байна. Улмаар энэхүү мэдлэг чадварын шаардлагыг ажилтнуудын мэдлэг чадварын одоогийн түвшинтэй харьцуулж үзсэний дараа мэдлэг чадварыг хөгжүүлэхэд хэрэгцээ байгаа эсэхийг "сургалтын хэрэгцээг үнэлэх маягт"-аар тодорхойлж гаргадаг байна.

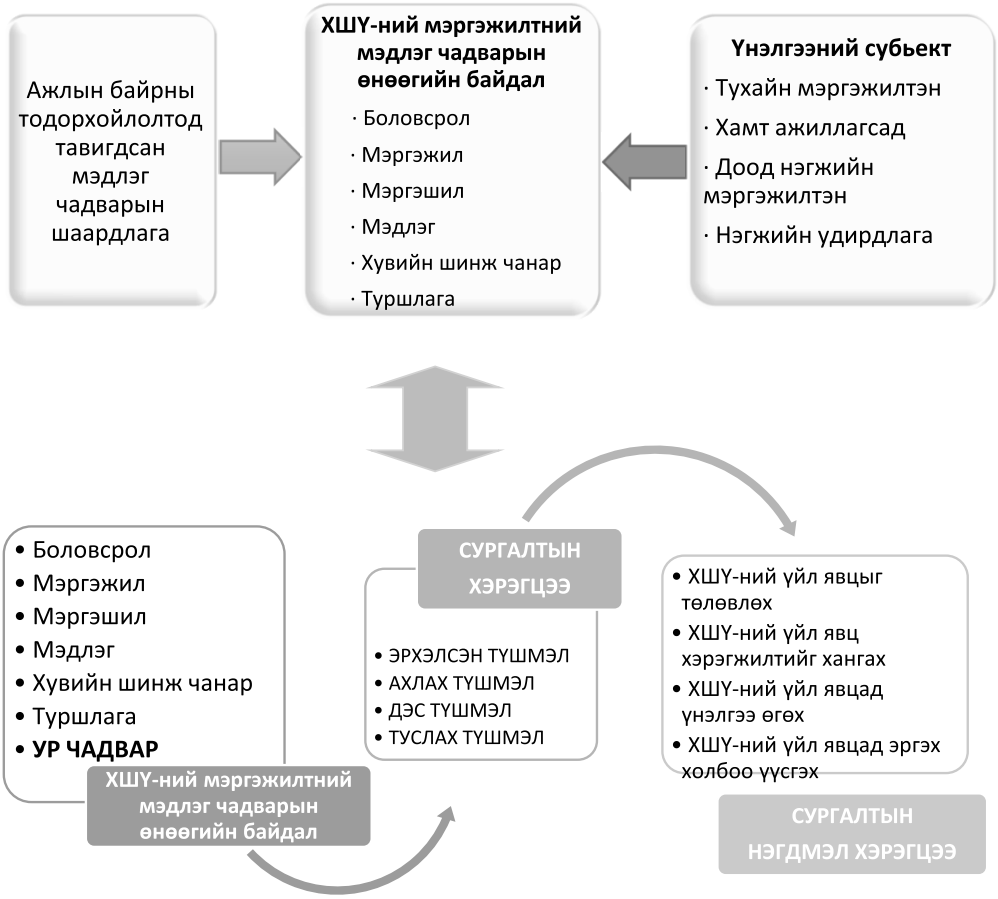
Гуравдахь аргачлалын хувьд, хувь хүний хэрэгцээнээс үйл ажиллагааны ерөнхий төлөвлөгөөнд шилжих аргаар сургалтын хэрэгцээг тодорхойлж болдог. Өөрөөр хэлбэл байгууллагын түвшинд мэдлэг чадвар бий болгох хэрэгцээнд шинжилгээ хийхдээ дараах таван баримт бичиг, тухайлбал 1) удирдлагын төлөвлөлт 2) хувийн төлөвлөлт 3) баг болон нэгжийн төлөвлөлт 4) ярилцлагын төлөвлөлт 5) дүгнэлт, үндсэн чиглэл зэрэгт тулгуурлан хийдэг байна.

Дээр танилцуулсан аргачлалуудаас ЗОРИЛТООР ТОДОРХОЙЛОХ аргачлалд тулгууран тус судалгааны субъект болсон ХШҮ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдын мэдлэг чадварын өнөөгийн түвшин болон сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох болно. Ингэхдээ тус аргачлалыг хэсэгчилсэн байдлаар ашиглах юм. Учир нь төрийн захиргааны байгууллагын нэг онцлог нь бүтэц, орон тоо, төсөв нь харьяа байгууллагын шийдвэр, тогтоолд тулгуурлан батлагдаж ирдэг тул байгууллагын стратеги зорилгын хүрээнд тусгагдсан байх ёстой бүрдэл хэсгүүдийг хураангуйлж байна. Харин тухайн албан тушаалд тавигдах мэдлэг чадварын шаардлагыг 1) боловсрол; 2) мэргэжил; 3) мэргэшил; 4) мэдлэг; 5) хувийн шинж чанар 6) туршлага; 7) ур чадвар зэрэг "Ажлын байрны тодорхойлолт"-д тусгагддаг үзүүлэлтүүдийг асуулгын судалгаанд тулгуурлан таван түвшинд үнэлүүлэн нарийвчлан шинжлэх болно. Дээрх долоон үзүүлэлт нь мэдлэг чадварын шаардлагыг тодорхойлох суурь өгөгдөл болох болно.

Ингэж тодорхойлсоны дараа ажилтан, албан хаагчид дээрх мэдлэг чадварыг зохих түвшинд хангаж чадаж буй эсэхийг тухайн мэргэжилтнээр өөрийгөө болон хамт ажиллагсад, мөн харьяа доод нэгжийн мэргэжилтэн, улмаар нэгжийн удирдлага нар хэр зэрэг ханган ажиллаж байгаа талаар ур чадварын үнэлгээний хуудас бөглүүлэн мэдлэг чадварын өнөөгийн байдлыг нь тодорхойлон шинжилсний дараа урьдчилж боловсруулсан асуулгын аргаар албан тушаалын ангилал бүр тухайлбал эрхэлсэн, ахлах, дэс, туслах түшмэлийн түвшинд таван түвшинд мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх хэрэгцээг тодорхойлох болно.

Улмаар албан тушаалын ангилал бүрээр тодорхойлогдсон сургалтын хэрэгцээнд тулгуурлан өнөөгийн ХШҮ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдад нэн түрүүн шаардлагатай байгаа сургалтын хэрэгцээг нэгтгэн харьцуулж харуулах юм.

Зураг 9. Мэдлэг чадварыг үнэлэх, сургалтын хэрэгцээ тодорхойлох ерөнхий арга зүйн зураглал



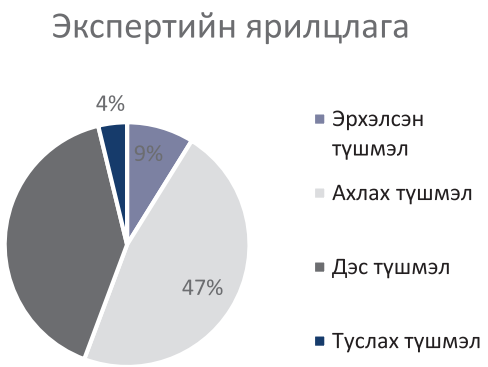
Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулсан бүдүүвч

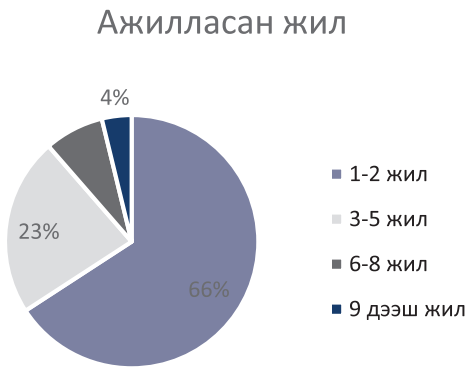
IV. ӨГӨГДӨЛ БОЛОВСРУУЛАЛТ

4.1. ХШҮ-ний экспертүүдтэй хийсэн ярилцлагын өгөгдөл боловсруулалт

Ярилцлагын аргаар цуглуулсан текстэн файлыг ашиглан асуулт бүрт нийтлэг төсөөтэй ямар ямар хариултууд, мөн эрс ялгаатай ямар хариултууд байгааг текстийн агуулгаар нь ялгаж тодорхойлсон болно. Нийт 12 яам 16 агентлаг, 19 аймаг, нийслэл, 8 сум, 4 дүүргийн 79 экспертүүдтэй ярилцлага хийсэн байна. Экспертийн ярилцлага нь мета-үнэлгээний аргачлалд тулгуурласан бөгөөд бусад Хөгжлийн бодлого төлөвлөлт, хөтөлбөрүүдийн ХШҮ-ний тайланд хийх мета-үнэлгээ, ХШҮ хариуцсан мэргэжилтнүүдийн мэдлэг, чадварын өнөөгийн байдал, сургалтын хэрэгцээ, ХШҮ-ний эрх зүйн зохицуулалт, бүтэц тогтолцоо зэрэгтэй холбоотойгоор боловсруулсан болно.

ХШҮ хариуцсан мэргэжилтнүүдийн зэрэг дэв, ажилласан жилийн байдал нь доорх графикаар харуулсан ба хамгийн их төлөөлөл бүхий экспертүүд нь яам, агентлаг, аймгийн ЗДТГ-ын мэргэжилтнүүд буюу ахлах түшмэл, дэс түшмэлүүд ярилцлагад хамрагдсан болно. Ажилласан жилийн дундаж хугацаа 3.5 жил байгаа ба нийт ярилцлагад хамрагдсан респондентуудын 66% нь 1-2 жил, 23% нь 3-5 жил ХШҮ-ний чиглэлээр ажилласан байлаа. Эдгээр респондентууд нийт ярилцлага хийсэн хүмүүсийн 89%-ийг эзлэж байна.





1. Ерөнхий мэдээллийн хувьд бүх респонтентууд бүрэн хариулсан ба үндсэн авах шаардлагатай мэдээллийг бүрэн авсан болно.
2. Асуулт 2-ын гол зорилго нь респондентуудын мэдлэгийн өнөөгийн түвшинг шалгах зорилготой байсан агаад ХБТТХ-ийн заалтуудын талаарх мэдлэгийг шалгах, ярилцлагыг чиглүүлэхээр уг асуултыг боловсруулсан юм. Бүх оролцогчид бүрэн хариулсан ба мэдлэгийн

хувьд харилцан адилгүй байв. Нийт респондентуудын 42% нь үнэн зөв хариулж байсан боловч 56% ямар нэг байдлаар эргэлзэж байсан нь баттай мэдлэг үгүй эсвэл ярилцлагын үед бий болсон стресс байсан байж болох талтай. Мөн респондентуудын 2% нь огт хариулж чадахгүй байсан.

3. Мөн асуулт 3-т хариулсан респондентууд нь хариуцсан салбар тус бүрээр хангалттай сайн хариулж байсан ба өөрсдийн хариуцсан ажлын талаар хангалттай сайн мэдлэгтэй, мөн зохих баримтуудыг гаргаж өгсөн. Асуулт 4-5 нь өнөөгийн ХШҮ-ний төлөвлөлт тусгайлан хийддэггүй, ХШҮ-нд хэрэглэдэг арга, аргачлал нь тодорхой боловсруулагдаагүй улмаас ирүүлсэн тайлангуудад зөвхөн агуулгын шинжилгээтэй төстөй аргаар ажиглалт, ерөнхий болон салбарын мэргэжлийн түвшинд л үнэлэх байдал ажиглагдаж байсан. Үүнийг цаашид задалж үйл явцын зураглал хийж гүнзгийрүүлэн авч үзэхэд нотлогдож байлаа. Зураглалыг Хавсралт 1-д томьёолж харуулсан ба төрийн захиргааны төв, нутгийн захиргааны байгууллагад адил зарчмаар ХШҮ-ний үйл явц үргэлжилдэг байна. Үүний шалтгаан нь Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ыг үндэслэн аймаг, нийслэл тус бүр ХШҮ-ний журам боловсруулан баталсан нь ХШҮ-нд баримтлах ихэнх зарчмууд ижил байсан ба өөр хоорондоо холбоотой байна.
4. Экспертийн ярилцлагын 4-9 асуулт нь ХШҮ-ний төлөвлөлттэй холбоотой асуултууд байсан агаад респондентуудын хувьд ойлголтын томоохон зөрүүтэй байдал ажиглагдаж байсан. Учир нь ХШҮ-ний төлөвлөлт хэмээх ойлголтыг зөвхөн байгууллагын ХШҮ хийх цаг хугацааны календарчилсан дараалалт үйл явц, эсвэл удирдамж хэмээн ойлгож байсан. Энэ нь ХШҮ-ний төлөвлөлт биш бөгөөд ХШҮ төлөвлөлт нь уг үйл ажиллагааг хэрхэн явуулах дизайн, загварыг өөртөө агуулсан байдаг ба асуултууд, шалгуур үзүүлэлт, суурь үзүүлэлт, зорилтот түвшин, өгөгдөл цуглуулах болон боловсруулах арга, өгөгдлийн баталгаат байдал, төсөв тусгагдсан байдал, эцсийн үнэлгээний дүнг гаргах арга, аргачлалаа боловсруулсан байх зэрэг асуудлуудыг тусгасан байх ёстой. Гэвч эдгээр ойлголтыг ихэнх нь мэдэж байгаа боловч урсгал байдлаар ашигладаг, бүтээлч байдлаар хэрэглэддэгүй. Ийм учраас ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн чанар хангалтгүй байх нэг хүчин зүйл нь болж байна.
5. Экспертийн ярилцлагын 10-14 асуулт нь ХШҮ-ний хэрэгжилттэй холбоотой ба нэгэнт төлөвлөлт хийгдээгүй тохиолдолд хэрэгжилтийн үйл явц нь урсгал байдлаар хийдэг ба тухайлсан зорилго гэхээсээ илүү тогтсон олон удаа давтагдах шинж чанартай байдаг хэмээн бүх оролцогч нар хариулт өгч байсан. Гэхдээ харьяа байгууллагуудын үйл ажиллагааг тогтмол хугацаанд биеэр очиж ХШҮ-г хийдэг талаар ярьж байсан

ба алдаа дутагдалтай зүйлүүдийг илрүүлж сайжруулах даалгавар, зөвлөмж өгөх хэлбэртэй байдаг ажээ. Мэдээллийн эх сурвалжийн найдвартай байдлыг тогтооход ямар нэг системтэй арга хэрэгсэл байхгүй өөрсдийн туршлага, мэдрэмжээр эсвэл ХШҮ-ний тайлан гаргасан албан тушаалтан мэдээллийн үнэн зөв байдлыг хариуцна гэсэн (ЗГ-ын 89 дүгээр тогтоол, 2017) заалтыг л иш үндэс болгодог байна. Гүйцэтгэлийг зорилттой харьцуулах, төлөвлөлттөй харьцуулах байдал хангалтгүй байдаг ба ихэнх тохиолдолд төлөвлөлттийн баримт бичгийн чанар султайгаас ямар нэг харьцуулалт хийгээд зөвлөмж өгөх боломж бага султай байдаг байна.

6. Экспертийн ярилцлагын 15-19 асуулт ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийн биелэлт ямар байна вэ гэсэн асуултад оролцогчид янз бүрээр хариулж байсан ба нэгтгэн дүгнэвэл ихэнх хувь буюу 76% биелэлт сайн байдаг хэмээн хариулсан. Гэхдээ ихэвчлэн харьяа байгууллагуудад өгсөн зөвлөмжийн биелэлт сайн байдаг хэмээн хариулж байсан. Харин байгууллага дотроо хийсэн ХШҮ-ний хэрэгжилтийн биелэлт хангалттай биш учир шалтгаан нь бусад адил статус бүхий газар, хэлтэс, нэгж хэсгүүд хүлээн авдаггүй, эсэргүүцэх хандлагатай байдаг, энэ нь ихэнхдээ нэгжийн удирдлагаас хамаарч байдаг гэжээ. Хэрэв ХШҮ-ний ажлын онцлогыг мэддэг удирдлагатай байх тохиолдолд хэрэгжилтийн биелэлт өндөр байх магадлалтай гэсэн хариулт өгсөн байна. ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг тогтоосон хугацаанд биелэлтийг үнэлэх боломж зарим тохиолдолд ихээхэн хүндрэлтэй байдаг нь тэдний ажлын ачааллаас маш их хамаарч байдаг, Өөрөөр хэлбэл ХШҮ хариуцсан ажилтнуудын ажлын ачаалал маш их байдаг тул бүрэн байдлаар ХШҮ хийхэд бэрхшээлтэй байдаг хэмээн хариулж байв.

7. Үнэлгээний тайлангуудаас гарсан зөвлөмжүүдийг хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө нь зарим газар нэлээд хариуцлагатай хийгдэж дараа дараагийн ХШҮ-ний үйл ажиллагаанд хэрэглэгддэг боловч зарим газар нь зөвлөмжийг тэр болгон ажил хэрэг болгоддогүй нь харагдаж байлаа. Харин Дархан-Уул аймагт хэрэглэгчийн үнэлгээний мөрөөр төлөвлөгөө боловсруулж шинээр төрөл бүрийн арга хэмжээ авсан сайн туршлагын талаар ярилцлагын явцад дурдаж байсан.

8. Асуулт 20-27 ХШҮ-ний мэдээллийн системийн хэрэглэгчдэд таатай байдал /user firendly/ ямар байна гэсэн асуултад респондентууд ихэвчлэн www.unelgee.gov.mn гэсэн цахим хуудсыг нэрлэж хэрэглэгч (Төрийн байгууллага)-дэд олон давуу тал олгосон, цахим технологийн давуу талын агуулсан хэмээн хариулав. Тэдний үзэж байгаагаар цахим хэлбэрт оруулсан нь цаг хугацаа, зардал хэмнэх, ажил хөнгөвчлөх давуу талтай мөн төрийн байгууллага бусад төрийн байгууллагын тайлан

ХШҮ-ний туршлагаас суралцах боломж бүрдсэн талаар дурдаж байв. Үүнээс гадна Өмнөговь, Төв аймгууд нь цахим систем нэвтрүүлсэн тул дотоод ХШҮ-ний үйл ажиллагааг цахим технологи ашиглан сайжруулах боломж бүрдсэн байна (Кейс үзнэ үү).

Кейс. Төв аймгийн ЗДТГ-ын ХШҮДАХ-ийн дарга Ч.Жавзанпагма: Хяналт-Шинжилгээ, Үнэлгээний цахим санг нэвтрүүлсэн туршлагаас

Төв аймгийн ЗДТГ-т 2018 онд Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний цахим сан нэвтрүүлэх ажлыг зохион байгуулж, оны эхний хагас жилээс эхлэн тайланг цахимаар авсан нь дараах үр дүн гарч эхлээд байна.

1. Зардлын болон цаг хугацааны хэмнэлт

2018 оны эхний хагас жилийн байдлаар аймгийн хэмжээнд 6 хэлтэс, 1 штаб, 24 агентлаг, 5 харьяа байгууллага, 27 суманд 16 төрлийн бодлогын баримт бичиг, тогтоол шийдвэрийн 18390 заалт, арга хэмжээг хяналтад авч тайлагнасан. Эдгээр нь давхардсан тоогоор 43338 заалт, арга хэмжээ болох бөгөөд цаасны 1 нүүрэнд дунджаар 3 заалтын хэрэгжилт тайлагнадаг гэж тооцоолбол нийт 14446 хуудас цаас буюу 29 боодол цаас болно. Цаас болон принтерийн хор зэрэг бичиг хэргийн, шуудангаар илгээх шуудан холбооны зардал хэмнэгдэж байна.

Тайлан авах хугацааг тодорхой болгож цахим санд оруулснаар тайлагнах хугацаа дуусмагц программ хаагддаг. Иймд тайлан гаргаж буй холбогдох мэргэжилтнүүд цаг хугацаандаа тайлагнах талаар анхаарах болсон. Мөн тайланг шуудангаар илгээхэд цаг хугацаа их алддаг, хоцордог байсан бол энэ төрлийн асуудал гарахаа больсон.

2. Удирдлага гүйцэтгэлийн тайлангийн талаар бүрэн мэдээлэлтэй болсон.

Цахим тайланг тухайн сум, байгууллагын даргын зөвлөлөөр хэлэлцүүлсэн хурлын тэмдэглэлийг хавсаргаж, байгууллагын дарга заавал баталгаажуулан илгээдэг тул тухайн байгууллагын удирдах бүрэлдэхүүн тайлантай бүрэн танилцах болсон. Ингэснээр тулгамдсан асуудлыг шийдвэрлэх, гарсан шийдвэрүүд бодит ажил хэрэг болж буйд хяналт тавих боломж бүрдсэн.

3. Товч, тодорхой, үр дүнг тайлагнадаг боллоо.

ХШҮ-ний цахим санд 1 заалтын хэрэгжилтийг цэг, таслал зэрэг нийлээд 2000 тэмдэгтэд багтааж тайлагнадаг тул хэтэрхий нуршсан, үйл явц тоочсон байдлаар тайлагнах асуудал багассан. Мөн тухайн гүйцэтгэлтэй холбоотой баримт материалыг зураг болон excel файл хавсарган баримтжуулах бүрэн боломжтой болсон. Энэ нь зөвхөн бичсэн цаасан тайланд бус нотолгоотой баримтад тулгуурлан ХШҮ хийх боломжийг бүрдүүлсэн.

4. Цахим сан үүссэн.

Тухайн байгууллагатай холбоотой гүйцэтгэлийн тайлангийн цахим сан үүсч, бусад сум, байгууллагын тайлантай харьцуулах, судалгаа шинжилгээ хийх, нэгтгэн дүгнэх, бусдаас суралцах боломжтой мэдээллийн ой санамжтай болоод байна.

Тайлбар: Хяналтад авч, хэрэгжилтийг тооцох нийт 18390 заалт, арга хэмжээ, ажил үйлчилгээний жагсаалтыг авч үзвэл:

1. Монгол улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал -2030,
2. Хөгжлийн түүчээ-Төв аймаг хэтийн зорилт -2024
3. Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр – аймаг орон нутагт хамааралтай 91 арга хэмжээ,
4. Засаг даргын үйл ажиллагааны хөтөлбөрийн 112 зорилтын 377 арга хэмжээ,
5. Аймгийн эдийн засаг нийгмийг хөгжүүлэх 2018 оны Үндсэн чиглэлийн 141 зорилтын 526 арга хэмжээ,
6. Хууль тогтоомж, Засгийн газрын тогтоол шийдвэрийн 156 заалт,
7. Аймгийн ИТХ, ИТХТэргүүлэгчдийн тогтоолын 81 заалт
8. Аймгийн Засаг даргын захирамжийн 290 заалт,
9. Үндэсний 51 хөтөлбөрийн 1020 заалт,
10. Аймгийн 28 дэд хөтөлбөрийн 644 арга хэмжээ
11. 14 Сайд, 2 газрын даргатай байгуулсан гэрээний 743 зорилт, ажил үйлчилгээ, шалгуур
12. Аймгийн ЗДТГ-ын 9 менежерийн үр дүнгийн гэрээний 313 ажил үйлчилгээ,
13. Аймгийн Засаг даргын эрхлэх хүрээний асуудлын 30 байгууллагын төсвийн шууд захирагч нарын үр дүнгийн гэрээний 1378 ажил үйлчилгээ,
14. Аймгийн Засаг даргаас 27 сумын Засаг даргатай байгуулсан Засгийн газрын чиг үүргийг орон нутагт төлөөлөн хэрэгжүүлэх гэрээний 2241 заалт,
15. 27 сумын Засаг даргын үйл ажиллагааны хөтөлбөрийн 4860 арга хэмжээ
16. 27 сумын эдийн засаг нийгмийг 2018 онд хөгжүүлэх Үндсэн чиглэлийн 5670 арга хэмжээ зэргийг бүрэн хяналтад авах нөхцөл бүрдэнэ.

Эх үүсвэр: Экспертийн ярилцлагаас

9. Экспертийн ярилцлагын 28-33 асуулт. ХШҮ-ний баримталж буй ямар стандарт байгаа эсэх талаар оролцогчид нэгдмэл хариулт өгсөн бөгөөд (ЗГ-ын 89 дүгээр тогтоол, 2017) –ийг үндэслэсэн журмыг баримталдаг тухай дурдаж байсан. Энэ нь уг тогтоолын ач холбогдол, гүйцэтгэх үүргийг харуулсан болов уу. Мөн оролцогчид энэ тогтоол, журам бас зарим талаар зөрчилтэй байдаг талаар дурдаж байлаа. Үүнд:
   - Бодлогын баримт бичгийн боловсруулалт сул, хангалтгүй байгаа ч үр дүнгийн биелэлтийг заавал тайлагнах шаардлагатай болдог. Хэрэв ямар нэг үр дүнг тайлагнахгүй тохиолдолд үнэлгээ буурах байгууллага, орон нутгийн эзлэх байр хойш татах тул ямар нэг аргаар хамаагүй баримтжуулах шаардлагатай болдог.
   - Бусад газар, нэгж хэсгүүдээс ирж буй мэдээ, тайлангийн чанараас ХШҮ-ний тайлан ихээхэн хамаарч байдаг бөгөөд ХШҮ хариуцсан ажилтнуудын ажлын ачаалал өндөр байдаг тул ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн чанарт нөлөөлөх хүчин зүйл болж байна.

- Тайланг гаргах хугацаа ихээхэн шахуу байдаг тул зарим байгууллага, нэгж хоцроох тохиолдол байдаг мөн эргэн засах, нэмэлт материал авах зэргээр хугацаа ихээр алдах тохиолдол гарч байдаг.
- Зарим бодлогын баримт бичгийг хэрэгжилтийн үр дүн урт хугацаанд гарах байтал хагас жил, жилийн эцсээр тайлагнахад бэрхшээлтэй байдал үүсдэг.
- Заавал өргөсөн үнэлгээний дүн оруулахгүй бол болдоггүй, учир нь үнэлгээг дарах тул шууд бодит үнэлгээг оруулахад дарагдаж үнэлгээ буурах тохиолдол гарч байдаг.
- Удирдлага болон хамт ажилладаг бусад нэгж хэсгүүд ХШҮ-ний ажлыг төдийлөн сайн ойлгодоггүй учир бидний зөвлөгөөг тэр болгон авч үздэггүй.

Та ХШҮ хийх мэдлэг, ур чадварыг чухам хэрхэн эзэмшсэн бэ гэсэн асуултад респондентууд ажлын байран дахь судалгаа, туршлагаасаа хийж үзсэн туршлагаар олж авсан хариултыг өгч байсан. Их дээд сургуулиудад энэ чиглэлийн хичээл ордоггүй зөвхөн ЗГХЭГ, Удирдлагын академийн 1-2 удаагийн 8-16 цагийн сургалтад хамрагдсан гэж хариулж байв. Цаашид хөндлөнгийн, хараат бус шинжээчид, иргэдийн оролцоог бий болгох ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэх арга зам юм гэдгийг бүхий л оролцогчид 100% дэмжиж байна. Ялангуяа ХШҮ-ний тайлангуудын чанарыг нэмэгдүүлэх, хялбар болгож иргэд танилцах боломжтой байх нь чухал хэмээн тэмдэглэж байлаа.

Ихэнх респондентууд ХШҮ-г амжилттай хийж гүйцэтгэхэд мэдлэг ур чадвар маш чухал шаардлагатай бөгөөд зөвлөх үйлчилгээ, нээлттэй, оролцоо өндөр байх нь ч чухал нөлөөтэй хэмээн хариулсан юм. Сургалтын хэлбэр, агуулга, үргэлжлэх хугацааны талаар тодорхой санал гараагүй болно.

Асуулт 34-т ХШҮ-ний үйл явцын зураглалыг оролцогч тус бүрээр дүрслэн тодорхойлуулж ажлын байрны тодорхойлолтод заасан чиг үүргийг жишээ болгон авсан. Зураглалын Хавсралт 1-т ХШҮ-ний үйл явцын схем хэлбэрээр тоймлон оруулаа.

ХШҮ-ний экспертүүдтэй хийсэн ярилцлагын судалгааны үр дүн

ХШҮ-ний ажлыг хийж гүйцэтгэх төлөвлөлтийг зөвхөн цаг хугацааны төлөвлөлт, ажлын удирдамжын түвшинд ойлгож байгаа нь экспертүүдээс хийсэн ярилцлагаар 95% батлагдсан. Энэ нь тогтсон цаг хугацаанд өөрийн байгууллага, салбар, орон нутгийн тайлан мэдээг бусад газар, нэгж хэсэг, ажилтнаас хүлээн авч ХШҮ-ний тайланг нэгтгэн боловсруулж харьяа дээд байгууллагад илгээх арга хэлбэрээр хийж байгаа нь идэвхгүй, урсгал нөхцөл байдалд оруулах шалтгаан болж байна хэмээн оролцогчид дүгнэж байсан.

Тусгайлсан иж бүрэн ХШҮ-ний төлөвлөлт хийж ажиллахад хүн хүч, чадавх, цаг хугацаа, төсөв зардлын хангалтгүй байдал гол нөлөөлөх хүчин зүйл болж байгаа нь харагдсан. Нөгөөтэйгүүр ХШҮ хариуцсан газар, нэгж хэсгүүдийн хэрэгжүүлж буй чиг үүрэг хэтэрхий их төвлөрсөн байдаг тул нэгж ажилтанд оногдох ажлын ачаалал өндөр байдаг ажээ. Энэ нь ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн чанарт сөргөөр нөлөөлж байна. Жишээлбэл: бусад газар, нэгж хэсгүүдээс мэдээ тайланг хүлээн авсны дараа маш богино хугацаанд ХШҮ-ний тайланг боловсруулах ч тохиолдолд байдаг талаар оролцогчид дурдаж байсан. Мөн маш олон төрлийн бодлогын баримт бичгүүдийн хэрэгжилтийн үр дүнгийн тайланг боловсруулах шаардлага гардаг. Зарим нь огт ач холбогдолгүй болсон байдаг боловч заавал тайлагнах шаардлагатай тул ихээхэн цаг, хүч барж энэ нь ажлын ачааллыг нэмэгдүүлэх үндэс болдог байна. Иймээс зарим тохиолдолд хэрэгжсэн нэг үйл ажиллагааны үр дүнг нэжгээд гүйцэтгэлд оруулан тайлагнах аргагүй байдалд ордог хэмээн зарим оролцогчид дурдаж байлаа.

ХШҮ-ний хэрэгжилтийн хувьд тогтоосон арга зүйд баригдан бүхий л бодлогын баримт бичгүүдэд ХШҮ хийж байгаа бөгөөд Хяналт-Шинжилгээ болон Үнэлгээг хооронд нь төдийлөн зааглаж ойлгохгүй байдал ажиглагдаж байлаа. Энэ нь (Байгал, Д., Амартүвшин, М., Цацралт, Б., Энхмандах, Ц., Мөнхбаяр, М., Алиман, Е., 2017) нарын хийсэн судалгааны үр дүнгээр батлагдаж байсан. ХШҮ-ний хэрэгжилтийн үйл явц нь бодлого, хөтөлбөр тус бүрт тохирсон арга, аргачлалгүй нийтлэг нэг хэлбэрт оруулан агуулгын шинжилгээ хийх замаар харьяа доод байгууллагаас ирүүлсэн тайланд Мета-үнэлгээг хийж байна. Энэ нь Мета-үнэлгээний нарийвчилсан арга, аргачлалгүйгээр хийгдэж байгаа ба ХШҮ хариуцсан мэргэжилтний тухайн салбарт ажилласан туршлагад зөвхөн тулгуурлаж байгааг оролцогчид тайлбарлаж байсан.

ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилтийн хувьд тогтвортой үр дүн хангалтгүй байдаг ба тухайн байгууллагын удирдлага, хамтран ажиллагч газар хэлтсүүдээс ихээхэн хамааралтай ажээ. Энэ нь ХШҮ хариуцсан газар, нэгж хэсгүүдийн талаар бусад байгууллага, газар нэгж хэсгүүдийн ойлголт хангалтгүй байгаагаас шалтгаалж байдаг байна. Иймээс ХШҮ-ний талаар төрийн байгууллагын бүхий л түвшинд, олон нийтэд үнэн зөв ойлголтыг бий болгох хэрэгцээ, шаардлага байгааг харуулж байна. Мөн төрийн байгууллага бүрийг ХШҮ-ний тайлангаар байр эзлүүлж, урамшуулах эсхүл сахилга хариуцлага тооцох арга хэлбэр нь үүрэг ач холбогдолтой боловч хэтэрхий хавтгайрах, үнэ цэнээ алдах тохиолдол гарч байгааг оролцогчид илэрхийлж байв.

ХШҮ-нд мэдээллийн технологи нь ХШҮ-ний хөгжлийг дэмжих маш чухал арга хэрэгсэл мөн бөгөөд олон талын давуу талууд бий болгож байна. Ялангуяа ЗГХЭГ-ын Хяналт шалгалт, үнэлгээ, дотоод аудитын газрын www.unelgee.gov.mn веб хуудас чухал үүрэг гүйцэтгэж байгааг оролцогчид илэрхийлж байсан.

Цаашид улам бүр боловсронгуй болгох шаардлагыг мөн ярилцлагын үер санал дэвшүүлж байсан. Өмнөговь, Төв аймгууд нь цахим систем нэвтрүүлсэн тул дотоод ХШҮ-ний үйл ажиллагааг цахим технологийг ашиглан сайжруулах боломж бүрдсэн байна. Одоогоор нэмж 4 аймаг энэхүү цахим системийг нэвтрүүлэхээр төлөвлөж байгаа ба энэ нь ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг сайжруулах чухал арга хэмжээ юм.

ХШҮ-ний мэргэжилтний мэдлэг чадварыг ихэнх оролцогчид ажлын туршлагаар олж авсан хэмээн хариулж байсан нь энэ чиглэлийн сургалт хангалтгүй байгааг харуулж байна. Мөн оролцогчид зайлшгүй сургалт зохион байгуулах, энэ чиглэлээр цаашид маш сайн мэргэших сонирхолтой байгаа талаар дурдаж байсан. Нийт оролцогчид ХШҮ-ний үйл ажиллагааг нээлттэй болгох, ингэхдээ оролцогчдын эксперт, мэргэжилтэн, тухайн байгууллагын ажилтан, хувь хүртэгч иргэдийн төлөөллөөс оролцоог өргөжүүлэх нь зүйтэй хэмээн санал нэгтэй байлаа. Цаашид ХШҮ-ний тайлангийн зөвлөмж, саналууд нь бодитой, түүнийг мөрөөр авах арга хэмжээ нэмэгдвэл хөгжлийн бодлогын хэрэгжилт үр дүнтэй болох буй заа.

4.2. Хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрүүдэд хийсэн ХШҮ-ний тайлангийн мета-үнэлгээний өгөгдөл боловсруулалт

ХШҮ-ний гүйцэтгэлд үнэлгээ хийх аргачлалын дагуу ЗГХЭГ-т албан бичгээр ирсэн 6 яамны ЗГҮАХ-ийн хэрэгжилтэд хийсэн ХШҮ-ний тайлан, ЗГХЭГ-ын зүгээс БОАЖЯ-ны 2017 оны үйл ажиллагааны үр дүнд хийсэн ХШҮ-ний нэг тайлан, нийт 7 тайланг үндэслэн үнэлгээ хийхэд дунджаар 100% авах боломжтойгоос БОАЖЯ, БХБЯ, УУХҮЯ, ХНХЯ, ХААХҮЯ тус бүр 16%, харин ЗТХЯ 20%-ийн үнэлгээ, нийтдээ дунджаар 17% үнэлгээтэй байна (Хүснэгт 3-аас харна уу). Шалгуур үзүүлэлтүүдийн дэлгэрэнгүй үнэлгээг хавсралт 3-т хавсаргав.

Хүснэгт 3. ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлсэн үнэлгээний нэгтгэл

№	Тайлангийн нэр	ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн үнэлгээ – 100%
1	БОАЖЯ-ны 2017 оны жилийн эцсийн үйл ажиллагааны үр дүнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийсэн, дүгнэлт зөвлөмж	20%
2	2016-2020 оны ЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөний биелэлт /БОАЖЯ/	16%
3	2016-2020 оны ЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөнд туссан БХБЯ-тай холбоотой арга хэмжээний биелэлтэд ХШҮ хийсэн тайлан /БХБЯ/	16%
4	2016-2020 оны ЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөний 2017 оны хэрэгжилт /ЗТХЯ-ны хариуцан хэрэгжүүлэх арга хэмжээ/	20%

5	2016-2020 оны ЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөний биелэлтэд өгсөн үнэлгээ /УУХҮЯ/	16%
6	2016-2020 оны ЗГҮАХ-т тусгасан хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын салбарын 2017 онд хэрэгжүүлэх зорилт, арга хэмжээний биелэлтэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийсэн тайлан /ХНХЯ/	16%
7	2016-2020 оны ЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөнд тусгагдсан салбарын зорилт, арга хэмжээний хэрэгжилтийн тайлан /ХХААХҮЯ/	16%
8	**Дундаж**	**17%**

Эх сурвалж: Судалгааны боловсруулалтын үр дүн

ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн эхний үе шат болох ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдалд үнэлгээ өгөхөд дээр тодорхойлсон 6 яамны ХШҮ-ний тайлан бүгд "**Тэг**" үнэлгээ авсан. Учир нь ХШҮ-ний ажил төлөвлөгөөний дагуу хийгдэх процесс юм. Гэтэл 2016-2020 оны ЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөний биелэлтийг яамдын ХШҮДА-ын нэгж, албанаас ЗГХЭГ-т ирүүлсэн тайланд ХШҮ-ний төлөвлөгөөний дагуу хийгдсэн тайлан мөн эсэхийг тодорхойлоогүй. Түүнээс гадна ЗГҮАХ болон түүнийг дагаж гарсан ЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөнд ХШҮ хийх төлөвлөгөөг ч тусгаагүй байна. "Хяналт-шинжилгээ" гэсэн үгийг ЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөнд дурьдахдаа ямар ч төлөвлөлтийн процесстэй холбоогүй 5 удаа онцолсон байна. Тухайлбал "**хяналт-шинжилгээ**" гэсэн үгийг ЗГҮАХ-ийн 4.3.4-т заасан арга хэмжээтэй холбоотой хэсэгт 3 удаа дурьдахдаа нэгдүгээрт нь ЗГҮАХ-ын үндсэн зорилт болгон "4.3.4. Байгаль орчны ... орчны ***хяналт-шинжилгээний*** чадавхыг бэхжүүлж ..." хэмээн дэвшүүлсэн, хоёрдугаарт нь энэхүү зорилтыг хэрэгжүүлэх хоёр болон дөрөв дэх арга хэмжээ болгон "... мэдээллийг бий болгох ***хяналт-шинжилгээний*** сүлжээ, лабораторийн чадавхыг бэхжүүлэх"; "... бүртгэл мэдээллийн сан бүрдүүлж, ***хяналт-шинжилгээг*** үр дүнтэй болгох" хэмээн тус тус дурдсан нь ХШҮ хийх төлөвлөлттэй ямар ч холбоогүй байна. Ингэхдээ ЗГҮАХ-ийн 4.3.4. дэх зорилтын хоёр дахь арга хэмжээний 2017 болон 2018 оны хүрэх түвшинд "... төлөв байдлын ***хяналт-шинжилгээний*** ... төслийн санал боловсруулах"; "... төлөв байдлын ***хяналт-шинжилгээний*** ... төсөл хэрэгжиж эхлэх" хэмээн тус тус заахдаа нийт 1 тэрбум төгрөгийн төсөвтэйгээр батлахдаа "**хяналт-шинжилгээ**" гэсэн үгийг оруулсан байдаг. Яг үүнтэй төстэйгээр "хяналт-шинжилгээ" гэсэн үгийг ЗГҮАХ-ний 5.1.19. дэх зорилтыг хэрэгжүүлэх эхний арга хэмжээнд "Эрүүл мэндийн чиглэлээр ... мэргэжлийн зэрэг олгох, хууль тогтоомжийн хэрэгжилтэд ***хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ*** хийх, ... сургалт, сурталчилгааны чиг үүргийг ТББ-ын оролцоотойгоор хэрэгжүүлэх" хэмээн нийт 200 сая төгрөгийн төсөвтэй ажил болгон дурдсан байна. Өөр нэг сонирхолтой байдлаар "хяналт-шинжилгээ" гэсэн үгийг ЗГҮАХ-т дурдсаныг авч үзвэл тус хөтөлбөрийн 1.19. дэх зорилтын

гурав дахь арга хэмжээний 2019 оны хүрэх түвшинд "***Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний*** дүн гарах" гэж дурьдсан нь ЗГ-ын 249 болон 89 дүгээр тогтоолын журамд баталснаар "**хүрэх түвшин**"[29]-г "... урьдчилан тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлтийн чанарын болон тоон утгыг" гэж заасантай ямар ч холбоогүй үйл явц болгон илэрхийлж, шалгуур үзүүлэлтийн дагуу ХШҮ хийх боломжгүй болгож байна. Өөрөөр хэлбэл ЗГҮАХ болон түүнийг хэрэгжүүлэх төлөвлөгөөнд ХБТТХ-ийн 61.6-д заасан заалтыг үндэслэж тухайн бодлогын баримт бичигт хэзээ, яаж, хэн ХШҮ хийх тухай төлөвлөөгүй байна. Гагцхүү ХБТТХ-ийн 9.4 болон ЗГ-ын 89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан журмын 7.5.3-т заасны дагуу хоёр жил тутам ХШҮ хийнэ гэснийг үндэслэн хийгдэж буй ажил болж байна. Ийнхүү ХШҮ хийх төлөвлөгөө батлагдаагүйгээс үүдэн ХШҮ-ний хэрэгжилтийг төлөвлөгөөний дагуу хийгдсэн эсэхийг хянах, үнэлэх боломжгүй болж, ХШҮ-ний тайланд тусгагдсан гүйцэтгэлийн мэдээллийн эх сурвалжийн найдвартай байдалд ЗГХЭГ-аас БОАЖЯ-ны 2017 оны үйл ажиллагааны гүйцэтгэлд хийсэн ХШҮ тайлан 2%, ЗТХЯ-ний ЗГҮАХ-ийн 2017 оны биелэлтийн ХШҮ-ний тайлан 1% үнэлгээ авсан бол бусад Яамдын тайлан нь мөн л "**Тэг**" үнэлгээ авлаа.

ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилтийн хувьд өмнө хийгдсэн ХШҮ-ний тайлангаар өгсөн санал, зөвлөмжийн үр дүнгийн талаар нэг ч тайлбар байгаагүй учраас ХШҮ-ний бүх тайлан "**Тэг**" үнэлгээ авсан. Харин ХШҮ-нд мэдээллийн технологийн түвшин гэсэн үзүүлэлтийн хувьд ЗГХЭГ-аас улс орон даяар нэвтрүүлж байгаа үнэлгээний мэдээллийн систем[30] 20%-аас 12% үнэлгээ авсан. Энэхүү мэдээллийн системд ХШҮ-ний бүх тайлангууд байршдаг бөгөөд бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, тогтоол шийдвэрийн биелэлт, үйл ажиллагааны үнэлгээний дүнг гараар шивж оруулдаг байна. Гэхдээ ЗГ-ын 249 болон 89 дүгээр тогтоолоор баталсан ББББНЖ, ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын агуулгад тусгагдсан зарим мэдээллийг оруулдаггүй байна. Тухайлбал зорилгыг үнэлэх шалгуур үзүүлэлт, түүний суурь болон зорилтот он, түвшин, мэдээллийн эх сурвалж зэргийг мэдээллийн системд оруулдаггүй, ганцхан үйл ажиллагааны хувьд шалгуур үзүүлэлт, зорилтот түвшин, гүйцэтгэлийг л системд бүртгэдэг байна. Мөн шийдвэр гаргагч, эрдэмтэн, судлаач нарт зориулсан тусгай талбар байхгүй, ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд өөр өөрсдийн хэрэглэгчийн нэр, нууц үгээр дамжуулан ордог учраас эдгээр үзүүлэлтүүдийн хувьд мэдээллийн системд өөрчлөлт хийх хэрэгцээ, шаардлага байгаа юм.

ХШҮ-ний мэргэжилтний ур чадварын түвшинг тайлангаас дүгнэхэд яамдын ирүүлсэн ХШҮ-ний тайланд ямар ч зөвлөмж байхгүй, ямар ч дүгнэлт байхгүй, цаашид авч хэрэгжүүлэх ямар ч арга хэмжээ байхгүй, тавьсан зорилт, төлөвлөгөөндөө хүрээгүй арга хэмжээнүүдэд ямар шалтгаанаар биелээгүй болох нөхцлийг тодорхойлоогүй, зөвхөн тухай ажлын гүйцэтгэл буюу

[29] Засгийн газрын 2016 оны 249 дүгээр тогтоолоор баталсан журмын 9.11 дэх заалт, Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор баталсан журмын 2.1.9. дэх заалтад тус тус заасан агуулгаар хүрэх түвшин буюу зорилтод түвшинг ойлгов.

[30] Мэдээллийн систем гэдэг мэдээллийн технологийн нэг бүрэлдэхүүн юм.

хэрэгжилтийг тайлбарлаж, хувьд шилжүүлэн оноо тавьсан байна. Яамдын ХШҮ-ний тайлан нь зөвхөн нэг хүснэгтэн форматаар хэд хэдэн хуудас дамнаж хийгдсэн нь зөвхөн ажлын гүйцэтгэл буюу хэрэгжилт хэдэн хувьтай явагдаж байгааг харах боломжтой байна. Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтэд хийсэн ХШҮ-нд гүйцэтгэлийг хэмжих шалгуур үзүүлэлтийг тусгаагүй ч зорилтот буюу хүрэх түвшинг 2017-2020 он тус бүрт тодорхойлсон байхад уг тайланд тухайн түвшиндөө хүрсэн эсэхийг үнэлээгүй, зөвхөн холбогдох ажлуудын гүйцэтгэлийг хийсэн тухай тайлагнасан. Зарим хүрэх түвшингийн биелэлтийг үнэлэхдээ өөр шалгуур үзүүлэлтийн утгыг ашиглаж, биелэлтийг 100% гэх мэтээр дүгнэх хандлага ч гарч байна. Тухайлбал ХНХЯ-ны ХШҮ-ний тайланд ЗГҮАХ-ийн 2.15 дахь зорилтын 2 дахь арга хэмжээний талаар тайлагнахдаа **"... зээл, санхүүгийн хөнгөлөлттэй бодлого хэрэгжүүлэх**" арга хэмжээний хүрээнд 2017 онд Хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих сангаас 7 тэрбум төгрөгийн санхүүжилтээр "**Хууль, эрх зүйн орчин бүрдэх**", 2018 онд 7 тэрбумын санхүүжилтээр "**Судалгаа хийгдэх, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж эхлэх**", 2019, 2020 онд тус бүр 8 тэрбум төгрөгийн санхүүжилтээр "**Хөтөлбөр, арга хэмжээ хэрэгжих**" гэсэн зорилтот түвшин дэвшүүлсэн байхад тайланд "... 1718 иргэнд 5154.0 сая төгрөг, 2151 өрхийн аж ахуй, бичил бизнес эрхлэгчдийг хамруулж 5054.7 сая төгрөг, сургалтад 4346 иргэнийг хамруулж 130.2 сая төгрөг, ажлын байрны түрээсийн дэмжлэгт 746 иргэнийг хамруулж 188.1 сая төгрөг, 2696 байнгын ажлын байр шинээр бий болсон ..." гэж тусгажээ. Эндээс харахад зорилтот түвшинг тэс өөр утгатай үзүүлэлтээр тухайн арга хэмжээг тайлагнаж 100% гүйцэтгэсэн гэж дүгнэж байна. Учир нь 2017 онд хууль, эрх зүйн орчин бүрдсэн эсэх талаар тайлагнах ёстой байсан. Мөн ЗГҮАХ-ийн 4.1.1-ийн 3 болон 6 дахь арга хэмжээнүүдэд БОАЖЯ нь хамтрагчаар оролцохоор төлөвлөгдсөн боловч ХШҮ-ний тайланд оруулаагүй байгаа нь тус яамны ХШҮ-ний тайлан нь өөрт ашигтай байдлыг илүүд үзэж зөвхөн ажлаа сайн хийсэн хэсгийг л харуулахыг зорьж байна. Өөрөөр хэлбэл ХШҮДА-ийн нэгж, албадын мэргэжилтнүүд ХШҮ-ний тайлан бичихдээ зорилго, зорилт, арга хэмжээ, түүнийг хэмжих шалгуур үзүүлэлтүүд хоорондын агуулга, логик уялдаа холбооны талаар төдийлөн анхаарахгүй, ямар нэгэн холбоотой байж болох гүйцэтгэлийн талаар тайландаа оруулах, төлөвлөсөн хугацаандаа зорилтот түвшиндөө хүрээгүй байхад 100% биелсэн гэж дүгнэх, эсвэл 70% хувь гэж дүгнэсэн боловч үүний шалтгааныг нь тодорхойлохгүй орхих, шалгуур үзүүлэлтийн биелэлтийн хувийг тооцохдоо суурь оны түвшинг харгалзахгүй байх зэргээр Засгийн газрын 89-р тогтоолоор батлагдсан БББХЗБҮАХШҮХНЖ -д заасны дагуу тайлагнахгүй байна.

Хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрүүдэд хийсэн ХШҮ-ний тайлангийн мета-үнэлгээний үр дүн

ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлэх аргачлалын дагуу нийт долоон иж бүрэн ХШҮ-ний тайланд үнэлгээ өгөхөд дунджаар 17% үнэлгээ авав. Хамгийн өндөр үнэлгээ авсан ЗГХЭГ-аас БОАЖЯ-ны 2017 оны үйл ажиллагааны үр дүнд хийсэн ХШҮ-ний тайлан, ЗТХЯ-ны ЗГҮАХ-ийн 2017 оны биелэлтэд хийсэн ХШҮ-ний тайлан тус тус 20% гүйцэтгэлтэй байв. ХШҮ хийсэн тайлангуудад дараах хэд хэдэн нийтлэг шинжтэй байсныг судалгаагаар илрүүллээ. Үүнд:

- ХШҮ-ний тайландаа яагаад ХШҮ хийж байгаа талаар дурьддаггүй. Ялангуяа ХШҮ-г ямар төлөвлөгөөний дагуу хийж байгаагаа тайлагнахгүй, жилийн эцэст нэгж, хэлтэс бүр ажлын гүйцэтгэлийн талаар тайлан гаргах ёстой гэсэн хандлагаар хийж байна.
- ХШҮ хийх төлөвлөгөө байхгүй учраас түүний дагуу ХШҮ хийсэн эсэхийг үнэлэх боломжгүй байдал үүсч байна.
- ХШҮ-ний тайландаа зөвхөн биелэлтийн дүнг хувиар илэрхийлж оруулж байна. Гэхдээ биелэлтийн дүн үнэн зөв эсэх, найдвартай эсэх, ямар мэдээллийн эх сурвалжаас авч байгаа тухай дурдахгүй байна. Мөн биелэлтийг үнэлээд хүрэх түвшиндээ хүрээгүй бол шалтгааныг нь олж илрүүлэх ёстой байтал энэ талаар нэг ч үг өгүүлбэр дурьдахгүй байна.
- Тайлангийн биелэлтийг аль болох 100% байхаар дүгнэхийг оролдож байна. Хүрэх түвшиндээ гүйцэтгэл нь хүрээгүй байхад тэс өөр утгатай шалгуур үзүүлэлтийн талаар мэдээлэл оруулж ажлыг бүрэн хийсэн мэт тайлагнаж нөхцөл байдлын талаар үнэн зөв мэдээлэл хийхгүй байна.
- ХШҮ-гээр санал зөвлөмж, цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээний талаар тайландаа дурьдах ёстой байтал ЗГХЭГ-ийн тайлангаас өөр бусад тайланд нэг ч зөвлөмж, санал байхгүй. Судалгаанд хамрагдсан бүх ХШҮ-ний тайланд өмнөх ХШҮ-гээр өгсөн санал зөвлөмжийн дагуу ямар өөрчлөлт, үр дагавар гарсан талаар дурдаагүй.
- ЗГХЭГ-аас ХШҮ-ний үйл ажиллагаанд нэгдсэн мэдээллийн систем нэвтрүүлэхийг оролдож байгаа ч нэмэлт өөрчлөлт хийж, засаж сайжруулах шаардлага нэлээдгүй байна. Юун түрүүнд шалгуур үзүүлэлтүүдийг Засгийн газрын 249-р журмын дагуу зорилго, зорилт, арга хэмжээ тус бүрээр тодорхойлж, суурь он, суурь түвшин, зорилтот он, зорилтот түвшин, мэдээллийн эх сурвалж гэсэн 5 дэд үзүүлэлтийг ашигладаг болох шаардлага нэн тэргүүнд хэрэгтэй байна.
- ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн ХШҮ хийх чиглэлээр давтан сургалтууд зохион байгуулж, нэгдмэл нэг ойлголттой болгох хэрэгцээ ХШҮ-ний бүх түвшинд байна. Энэ нь тайлангийн бичлэгийн хэв маягаас харагдаж байна. ХШҮ-ний тайланг зөвхөн хүснэгтийн хэлбэрээр холбогдох бодлогын баримт бичгийн зүйл заалтыг үнэлж байгаа мэт харагдуулахаар тайлангаа бичиж байна.

4.3. ХШҮ-ний мэргэжилтний мэдлэг чадварын үнэлгээний өгөгдөл боловсруулалт

Төрийн байгууллага дахь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан төрийн албан хаагчдын мэдлэг чадварын байдал, сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох хүрээнд 1) баримт бичгийн болон 2) асуулгын судалгааны аргыг ашиглан судалж үзлээ. Тухайлбал баримт бичгийн судалгааг төрийн албанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдын ажлын байранд тавигдах шаардлагын талаар тусгасан одоо хүчин төгөлдөр мөрдөгдөж буй эрх зүйн зохицуулалтууд болон тэдний ажлын байрны тодорхойлолтод тулгуурлан хийсэн юм. Харин асуулгын аргын хувьд нийт 28 асуултаас бүрдсэн бөгөөд ингэхдээ тэдний мэргэшсэн байдал, туршлага, түүнчлэн ажлын байранд тавигдах мэдлэг, ур чадварын шаардлагын байдал, улмаар ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчид тэдгээр шаардлагыг ямар түвшинд ханган ажиллаж буй байдлыг өөрийгөө болон хамт ажиллагсад, улмаар дээд удирдлагыг нь үнэлүүлэх байдлаар боловсруулсан бөгөөд тухайн ажлын байранд тавигдах мэдлэг ур чадварын байдлаас хамаарч нэгжийн удирдлагаас эхлээд ахлах мэргэжилтэн, мэргэжилтэнд шаардлагатай байж болох сургалтын хэрэгцээг албан тушаалын ангилалд нь дүйцүүлж тодорхойлохыг эрмэлзсэн болно.

а. Мэдлэг чадвартай холбоотой эрх зүйн орчин, бодлогын баримт бичигт хийсэн дүн шинжилгээ

Төрийн албаны тухай хууль(2002)-ийн 10.1-д "төрийн албан тушаалд тавих ерөнхий шаардлага нь хуульд өөрөөр заагаагүй бол тухайн албан тушаалыг эрхлэх мэдлэг, боловсрол, туршлага, ур чадвартай, мэргэшсэн байх явдал мөн" гэж заасан бөгөөд энэ нь тус хуулийн 4.2.5-д заасан "төрийн алба мэргэшсэн, тогтвортой байх" гэсэн зарчмыг хэрэгжүүлэх үндэс болдог. Улмаар судалгааны субъект болох ХШҮ хариуцсан ажилтан албан хаагчдад тавигдах мэдлэг, чадварын шаардлагын талаар Засгийн газрын 2017 оны 89-р тогтоол ББББХЗБҮАХШҮХНЖ-ын 4.5; 4.6.1-д тусгаснаар Төрийн албаны тухай хууль(2002)-ийн 10.1-д заасан төрийн албан хаагчид тавих ерөнхий шаардлагаас гадна ХШҮ-ний чиглэлээр болон тухайн салбарт гурваас доошгүй жил ажилласан туршлагатай байх, ХШҮ-ний чиглэлээр гадаад, дотоодын сургалтад хамрагдсан байх, баримт бичигт дүн шинжилгээ хийх, үнэлэлт, дүгнэлт өгөх чадвартай байх гэж тус тус заасан байдаг. Улмаар тус журмын 5-р зүйлд ХШҮ хариуцсан ажилтанд олгосон эрхийн хувьд 1) байгууллагын дотоод нэгжүүдийн үйл ажиллагааны мэдээлэлтэй танилцах, 2) хяналт-шинжилгээ үнэлгээнд хамаарах мэдээл, баримт материалыг холбогдох нэгж, албан тушаалтнаас гаруулан авах, 3) ХШҮ-ний дүгнэлтээр зөвлөмж өгөх, өгсөн зөвлөмжийг хангалтгүй биелүүлсэн албан тушаалтанд хариуцлага тооцох саналыг эрх бүхий албан тушаалтанд уламжлах, 4) хууль тогтоомжоор олгогдсон бусад эрх гэж тусгасан байдаг бол хүлээх үүргийн хувьд 1) хууль тогтоомж, төрийн албаны ёс зүйн дүрмийг баримтлан ажиллах, 2) ХШҮ-ний

явцад олж авсан баримт мэдээллийн нууцыг чанд хадгалж зөвхөн ХШҮ-ний үйл ажиллагаанд ашиглах, 3) ХШҮ-ний үнэлэлт, дүгнэлт, зөвлөмжийг хууль тогтоомж, баримт нотолгоонд үндэслэн гаргах, 4) мэргэжил, мэдлэг чадвараа тогтмол дээшлүүлэн хөгжүүлэх гэж тус тус нарийвчлан тусгасан байна.

Мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх талаар тусгагдсан эрх зүйн орчны хувьд тоймлон авч үзэхэд одоо хүчин төгөлдөр мөрдөгдөж буй ТАТХ (2002)-ийн 19.2-т "төрийн жинхэнэ албан хаагчийн үйл ажиллагааны үр дүн, мэргэшлийн түвшингийн үнэлгээг үндэслэн ..... зохих шатны сургалтад хамруулах асуудлыг шийдвэрлэх, 22.2-т "төрийн жинхэнэ албан хаагчийг өөрийнх нь зөвшөөрснөөр төрийн байгууллага хооронд тэдгээрийн удирдлагын харилцан тохиролцсоны дагуу ажлын тодорхой чиглэлээр 2 жил хүртэл хугацаагаар сэлгэн ажиллуулж болно" гэж ажлын байран дээр мэдлэг чадвар бий болгох нэг хэлбэрийг хуульчлан тусгасан байдаг. Мөн тус хуулийн 27.2.3-т "төрийн байгууллага татан буугдсан, өөрчлөн байгуулагдсан, эсхүл өөрөөс нь үл хамаарах шалтгаанаар албан тушаалын орон тоо нь хасагдсан тохиолдолд ..... төрийн хөрөнгөөр 6 сар хүртэл хугацаагаар дахин мэргэшиж болох бөгөөд энэ хугацаанд урьд нь эрхэлж байсан албан тушаалынхаа цалин хөлсийг авч хууль тогтоомжид заасан журмын дагуу ажлын байраар хангуулах нэмэгдэл баталгаа, түүнчлэн тус хуулийн 27.1.9-д төрийн албан хаагч "төрийн хөрөнгөөр давтан сурах, мэргэшлээ дээшлүүлэх, энэ хугацаанд эрхэлж байгаа албан тушаалынхаа цалин хөлсийг авах" нэмэгдэл баталгаагаар тус тус хангагдах эрхтэй байдаг. Мөн тус хуулийн 33-р зүйлд "төрийн байгууллага бүр "төрийн албан хаагчийн сургалт"-ын хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэх, улмаар 35.1.10-д "Төрийн албаны зөвлөл нь төрийн жинхэнэ албаны ажилтны сургалт болон төрийн албатай холбогдсон судалгаа, шинжилгээний ажлыг зохицуулах" чиг үүрэгтэй гэж тус тус журамласан байдаг.

Түүнчлэн Төрийн албаны тухай хууль (2002)-ийн хүрээнд Төрийн албан хаагчдын мэдлэг чадварын талаар тусгагдсан хэд хэдэн бодлогын баримт бичиг болон дүрэм, журмуудыг Засгийн газар болон Төрийн албаны зөвлөлөөс боловсруулан баталж гаргасан байдаг. Тухайлбал 2004 оны УИХ-ын 24-р тогтоолоор батлагдсан "Монгол Улсын төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратегийн баримт бичиг"-т "төрийн албан хаагч бүрт нэн чухал шаардлагатай ур чадвар, тухайлбал төрийн албанд бүхэлд нь хамаарах бодлогын дүн шинжилгээ хийх, эрсдэлийн менежмент, мэдээллийн технологи ашиглах, хүний нөөцийн удирдлага, түүнчлэн гүйцэтгэлийн удирдлагын ур чадварыг эзэмшүүлэх талаар тодорхой зорилтуудыг тусгасан байдаг.

Мөн 1999 оны Засгийн газрын 96-р тогтоолоор баталагдсан "мэдлэг чадвар"-тай холбогдож батлагдсан бодлогын нэг чухал баримт бичиг нь "Төрийн албаны сургалт, мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр" бөгөөд уг хөтөлбөрийн алсын хараа нь "төрийн захиргааны албаны хүрэхээр хүсэн тэмүүлж буй ирээдүйн дүр төрхийг 1) үйл ажиллагааны чадавх сайтай төрийн

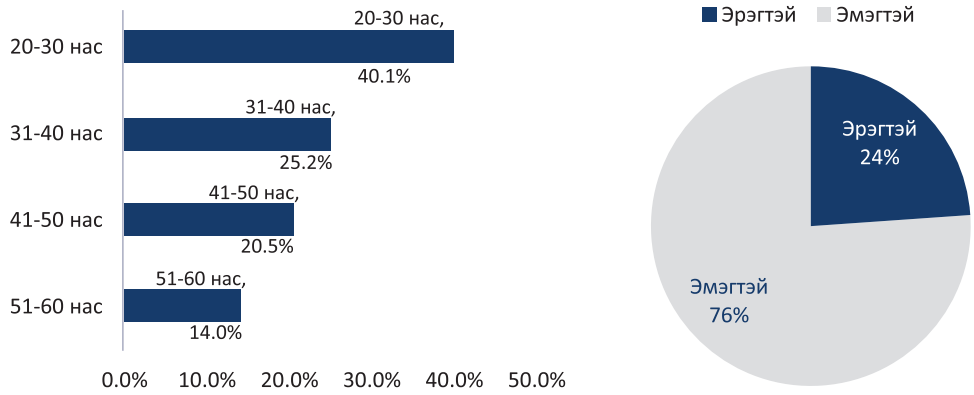
захиргааны алба бүрдүүлсэн байх 2) мэдлэг чадвартай төрийн захиргааны албан хаагчидтай болсон байх 3) төрийн захиргааны байгууллага бүр суралцагч байгууллага болсон байх 4) төрийн захиргааны албан хаагчдын манлайлал ба оролцооны өндөр түвшинг хангах гэсэн дөрвөн бүрэлдэхүүн хэсэг нь өөр хоорондоо харилцан нягт холбоотой, бие биеэ харилцан дэмжсэн тогтолцоо байхаар тодорхойлсон байдаг. Улмаар төрийн байгууллага бүр "төрийн албан хаагчдын сургалт хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахдаа энэхүү алсын хараг өөрийн байгууллагын онцлогт тохируулан тодорхойлох ёстой. Улмаар энэ хөтөлбөрт төрийн албанд мэдлэг чадвар бий болгох, төрийн албаны сургалт хэмээх хоёр нэр томьёог зааглан хэрэглэж байгаа бөгөөд тухайлбал "сургалт" бол мэдлэг чадварыг бий болгох нэг хэрэгсэл, харин "мэдлэг чадвар"-ыг "сургалт"-аас өргөн хүрээтэй ойлголт гэж томьёолон улмаар мэдлэг чадварын агуулга болон төрөл, тухайлбал тус хөтөлбөрийн 3.3.3-т мэдлэг чадвар гэдэг нь тодорхой орчинд аливаа чиг үүргийг гүйцэтгэх хувь хүний чадварыг ойлгох бөгөөд үүнд хувь хүний мэдлэг, ур чадвар, туршлага, хувийн шинж чанар, үнэт зүйлс багтана" гэж тодорхойлжээ.

<u>б. Мэдлэг чадварын өнөөгийн түвшин болон сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох асуулгын судалгааны үр дүн</u>

Асуулгын судалгааны үр дүн нь үндсэндээ хоёр бүрдэл хэсэг, тухайлбал өнөөгийн тогтолцоон дахь ХШҮ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдын мэдлэг чадварын байдалд хийгдсэн дүн шинжилгээ, хоёрт тэдний мэргэшсэн байдлыг хангах хүрээнд шаардагдах сургалтын хэрэгцээнд хийсэн дүн шинжилгээнээс бүрдэж байна.

Эхний бүрдэл хэсэг болох ХШҮ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдын мэдлэг чадварыг тодорхойлох асуулгын судалгаанд нийт 450 төрийн албан хаагчдын 59.3% болох 267 төрийн албан хаагчдын хүрээнд тус асуулгын судалгааг явуулж дараах дүн шинжилгээг хийж үзлээ. Судалгаанд хамрагдагсдыг насны байдлаар авч үзэхэд 20-30 насны төрийн албан хаагч 40.1%; 31-40 насны төрийн албан хаагч 25.2%; 41-50 насны төрийн албан хаагч 20.5%; 51-60 насны төрийн албан хаагч 14% байгаа нь насны хувьд харьцангуй залуу байдалтай байна. Хүйсийн хувьд 75.7% нь эмэгтэй төрийн албан хаагч, 24.2% нь эрэгтэй төрийн албан хаагчид хамрагдлаа.

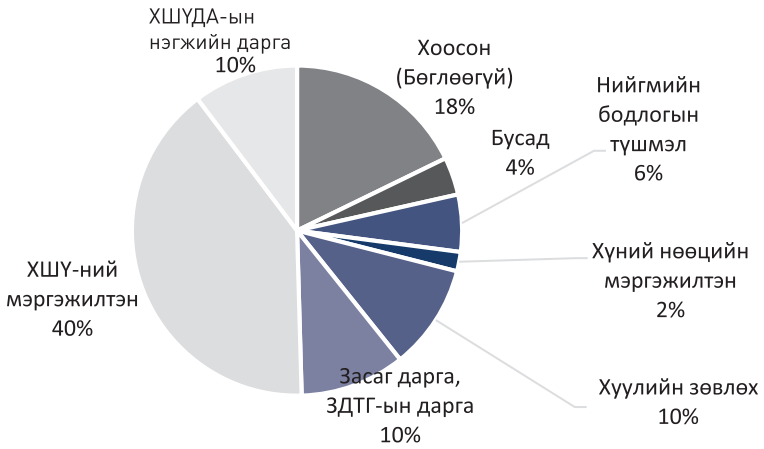
Зураг 10. Судалгаанд хамрагдагсдын нас болон хүйсийн харьцаа



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Эрхэлж буй албан тушаалын хувьд авч үзвэл ХШҮДА-ын нэгж, албаны дарга 10%, ХШҮ-ний мэргэжилтэн 40%, хуулийн зөвлөх 10%, хүний нөөцийн мэргэжилтэн 2%, ЗДТГ-ын дарга 10%, нийгмийн бодлогын түшмэл 6%, бусад 4%, хоосон буюу огт бөглөөгүй 18% тус тус байна.

Зураг 11. Эрхэлж буй албан тушаалын байдал

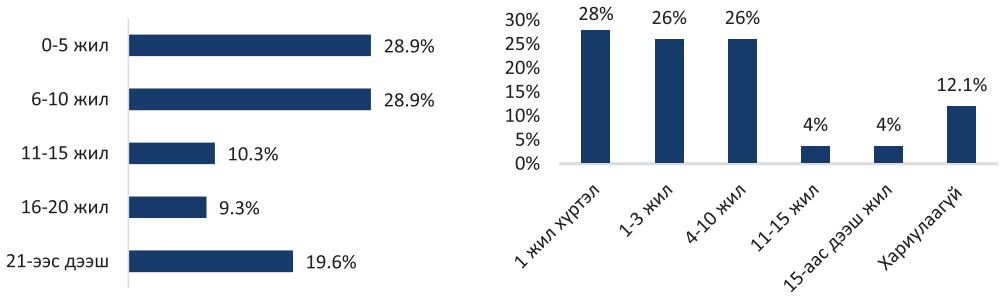


Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Төрийн албанд ажилласан жилийн байдлаар авч үзэхэд 28.9% нь 0-5 жил; 29% нь 6-10 жил; 10.3% нь 11-15 жил; 9.3% нь 16-20 жил; 19.6% нь 21-ээс дээш ажилласан байна. Мөн ХШҮ-ний чиглэлээр буюу тухайн албан тушаалд ажилласан жилийн байдлаар авч үзэхэд 28% нь 1 жил хүртэл; 26% нь 1-3 жил;

26% нь 4-10 жил; 4% нь 11-15 жил; 4% нь 15-аас дээш жил тус тус ажилласан байна.

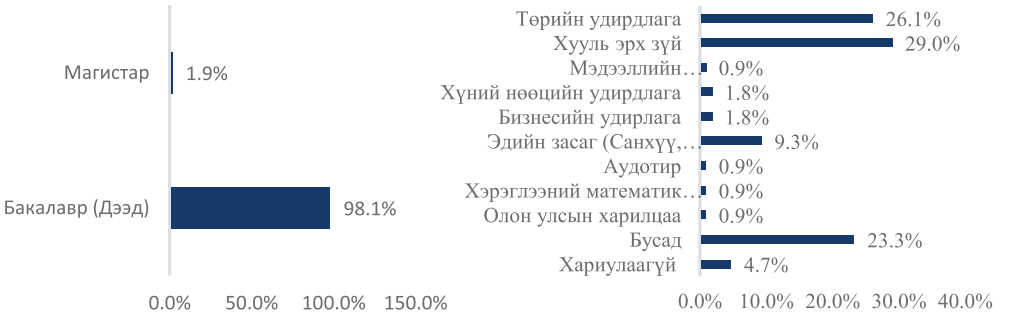
Зураг 12. Төрийн албанд болон тухайн албан тушаалд ажилласан жилийн байдал



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Боловсролын түвшингийн хувьд 98.1 % нь дээд, баклаврын зэрэгтэй, 1.9% нь дээд, магистрын зэрэгтэй бөгөөд мэргэжлийн хувьд 26.1% нь төрийн удирдлагаар, 29% нь хууль эрх зүй, 9.3% нь эдийн засаг (санхүү, нягтлан бодох), 0.9% нь хэрэглээний математик, 0.9% нь аудитор, 1.8% нь хүний нөөцийн удирдлага, 1.8% нь бизнесийн удирдлага, 0.9% нь олон улсын харилцаа, 23.3% нь бусад гэж тус тус хариулсан байна.

Зураг 13. Боловсрол болон мэргэжлийн байдал

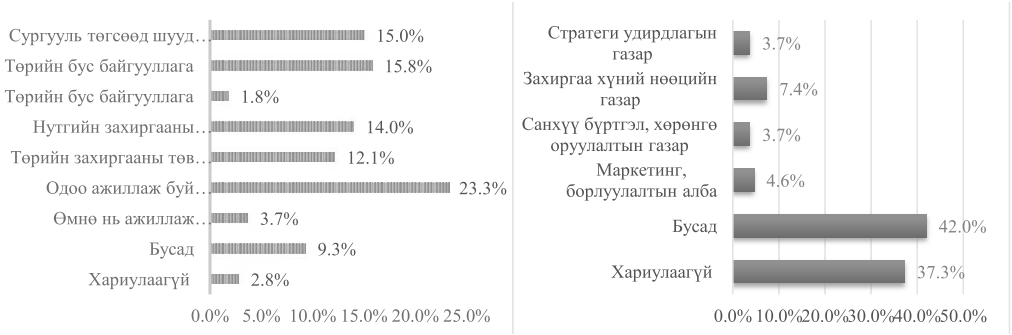


Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Тухайн албан тушаалд томилогдохоос өмнө төрийн албанд ажиллаж байсан эсэхийг авч үзэхэд одоо ажиллаж буй газрынхаа өөр алба нэгжид ажиллаж байсан гэж 23.3% нь хамгийн өндөр хувьтай хариулсан бөгөөд төрийн бус байгууллагад гэж 15.8%, сургууль төгсөөд шууд энэ ажилд орсон гэж 15%, нутгийн захиргааны байгууллагад гэж 14%, төрийн захиргааны төв

байгууллагад гэж 12.1%, өмнө нь ажиллаж байгаагүй гэж 3.7%, бусад гэж 9.3%, огт хариулаагүй 2.8% гэж буурах дараалаар хариулсан.

Зураг 14. Өмнө нь ажиллаж байсан байдлын мэдээлэл



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Мэдлэг чадварын байдалд хийсэн дүн шинжилгээ

Төрийн албаны чадавх, үйл ажиллагааны үр дүн нь тухайн ажил үүргийг эрхлэн хэрэгжүүлж буй албан хаагчдаас шууд хамааралтай тул албан тушаалын зорилт, чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг чадварыг эзэмшиж чадсан эсэхийг тогтоох шаардлагатай байдаг. Өөрөөр хэлбэл төрийн албан тушаалын мэдлэг чадварын шаардлагыг тодорхойлохдоо ажил албан тушаалын зорилт, чиг үүргийн талаар ул суурьтай шинжлэн судалж албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийн дагуу ажил үүргийн стандартуудыг тодорхойлж тэдгээрийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг чадварыг тогтоодог байна.

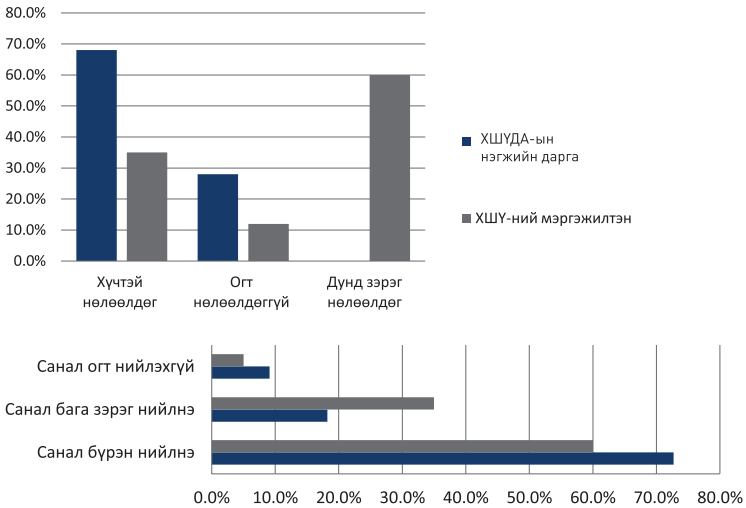
Төрийн албанд төрийн албан тушаалд тавигдах мэдлэг чадварын шаардлагыг албан ёсоор тодорхойлж байгаа үйл явц нь "ажлын байрны тодорхойлолт" бөгөөд ажлын байрны тодорхойлолт гэдэг нь тухайн байгууллагын дотор уг ажлын эзлэх байр суурь, хүрэх зорилго, шийдвэрлэх зорилт, гүйцэтгэх үүрэг, хүлээх хариуцлага, тавигдах шаардлага, дотоод гадаад харилцааг иж бүрэн тодорхойлсон стандарт загвараас үйлдэгдэж албан ёсоор баталгаажсан баримт бичиг юм. (Шаандар, Х. Ажлын байрны тодорхойлолт боловсруулах арга зүй, 2015 он, хуудас 6)

Төрийн албаны зөвлөлөөс гаргасан ажлын байрны тодорхойлолт боловсруулах зааврын дагуу тухайн албан тушаалд тавигдах мэдлэг чадварын шаардлагыг ерөнхий болон тусгай шаардлага гэж хоёр хэсэгт зааглаж ерөнхий шаардлага хэсэгт нь боловсрол, мэргэжил, мэргэшил, ур чадвар, туршлага гэсэн үзүүлэлтээр тодорхойлсон байдаг (ТАТХ-ийн 10.1).

Эндээс авч үзэхэд төрийн захиргааны албан тушаалын мэдлэг чадварын шаардлагыг албан ёсоор тодорхойлж байгаа баримт бичиг нь ажлын байрны тодорхойлолт болж байна. Иймд ажлын байрны тодорхойлолт дахь "тавигдах шаардлага" гэсэн хэсэгт мэдлэг чадварын үзүүлэлтээр ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчдын мэдлэг чадварын өнөөгийн байдалд нарийвчилсан дүн шинжилгээ хийв.

Юун түрүүнд тэдний ажлын байрны тодорхойлолт оновчтой зөв тодорхойлогдсон эсэхийг асуулт 14-ийн хүрээнд бататган асуухад ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн 60% нь санал бүрэн нийлнэ, 35% нь санал бага зэрэг нийлнэ, 5% нь санал огт нийлэхгүй гэж хариулсан бол ХШҮДА-ын нэгжийн дарга нарын 72.2% нь санал бүрэн нийлнэ, 18.2% нь санал бага зэрэг нийлнэ, 9.1% нь санал огт нийлэхгүй гэж тус тус хариулсан байна. Мөн хэрэв ажлын байрны тодорхойлолт оновчгүй тодорхойлогдсон бол энэ нь таны ажлын гүйцэтгэлд хир нөлөөлдөг вэ гэсэн асуултад ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд 32% нь хүчтэй нөлөөлдөг, 60% дунд зэрэг нөлөөлддөг, 11% нь огт нөлөөлдөггүй гэж хариулсан бол ХШҮДА-ын нэгжийн даргын хувьд 67% нь хүчтэй нөлөөлдөг, 28% нь огт нөлөөлдөггүй гэж тус тус хариулсан байна.

Зураг 15. Ажлын байрны тодорхойлолт шаардлага хангаж буй байдал



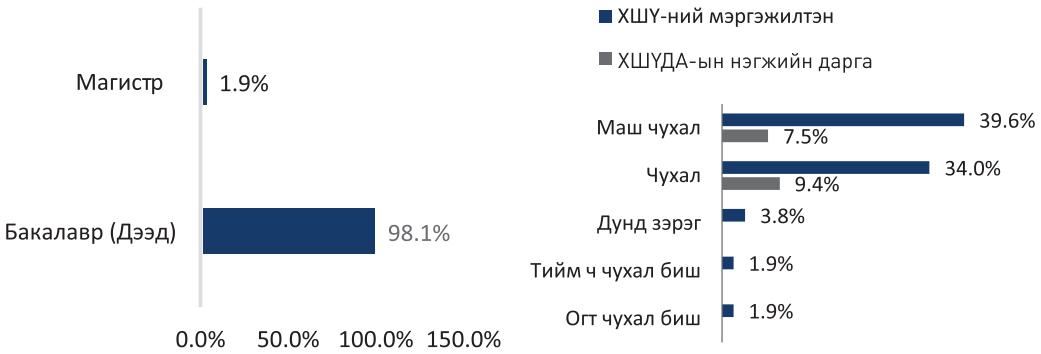
	Санал бүрэн нийлнэ	Санал бага зэрэг нийлнэ	Санал огт нийлэхгүй
ХШҮ-ний мэргэжилтэн	60%	35%	5%
ХШҮДА-ын нэгжийн дарга	72.7%	18.2%	9.1%

Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

а. Боловсролын шаардлага

ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд "боловсрол"-ын шаардлага хэр зэрэг хангаж буй байдлыг 7; 16.1 асуултын хүрээнд 1) боловсролын түвшин, 2) тэдний ажлын байрны шаардлагад "боловсрол" хэр чухал болохыг 5 түвшинд үнэлүүлсэн. Асуулгын хариултаас нэгтгэн авч үзэхэд боловсролын хувьд 98.1% нь дээд, баклаврын зэрэгтэй, 1.9% нь дээд, магистрын зэрэгтэй байсан. Мөн тэдний ажил үүргийн гүйцэтгэлд буюу ажлын байранд "боловсрол" хир чухал болохыг үнэлүүлэхэд ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн 39.6% нь маш чухал, 34% нь чухал, 3.8% нь дунд зэрэг, 1.9% нь тийм ч чухал биш 1.9% нь огт чухал биш гэж хариулсан бол ХШҮДА-ын нэгжийн даргын хувьд 7.5% нь маш чухал, 9.4% нь чухал гэж тус тус хариулсан байна.

Зураг 16. Боловсролын шаардлага хангаж буй байдал



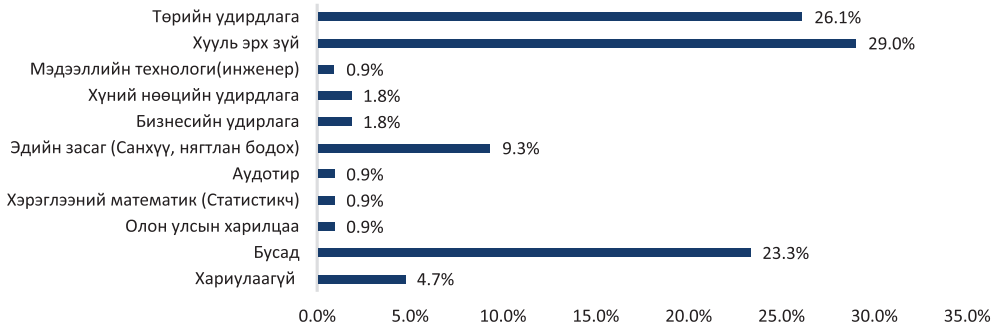
Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

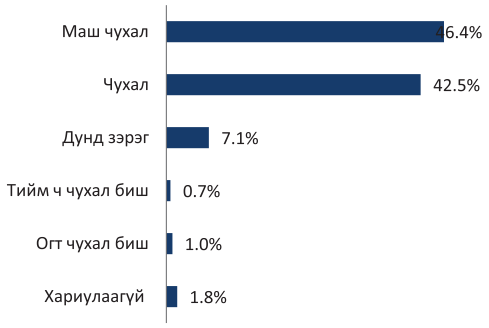
б. Мэргэжлийн шаардлага

ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд "мэргэжлийн шаардлага" хэр зэрэг хангаж буйг тодорхойлох хүрээнд 1) эзэмшсэн мэргэжил болон 2) тэдний ажлын байрны шаардлагад "мэргэжил" хэр чухал болохыг 5 түвшинд үнэлүүлсэн. Асуулгын судалгаанд хамрагдсан ХШҮ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдын 26.1% нь төрийн удирдлага, 29% нь хууль эрх зүй, 9.3% нь эдийн засаг, 0.9% нь хэрэглээний математик, 0.9% нь аудитор, 1.8% нь хүний нөөц, 0.9% нь мэдээллийн технологи, 1.8% нь бизнесийн удирдлага, 0.9% нь олон улсын харилцааны мэргэжилтэй байсан бол 29% нь бусад гэж хариулахдаа тусгайлан нэр заагаагүй байна. Эдгээр мэргэжлээ тодорхойлсон байдлаас авч үзэхэд хамгийн өндөр хувьтай хууль эрх зүйн мэргэжилтэй ХШҮ-ний төрийн албан хаагчийн тоо өндөр байсан бол гол чухал шаардлагатай мэргэжил болох хэрэглээний математик болон аудиторын мэргэжил хамгийн бага хувийн үзүүлэлттэй байна.

Мөн тэдний ажлын байрны шаардлагад "мэргэжил" хэр чухал болохыг бататган асуухад 46.4% нь маш чухал, 42.5% нь чухал, 7.1% нь дунд зэрэг, 1% нь огт чухал биш гэж тус тус хариулсан байна.

Зураг 17. Мэргэжлийн шаардлага хангаж буй байдал





Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

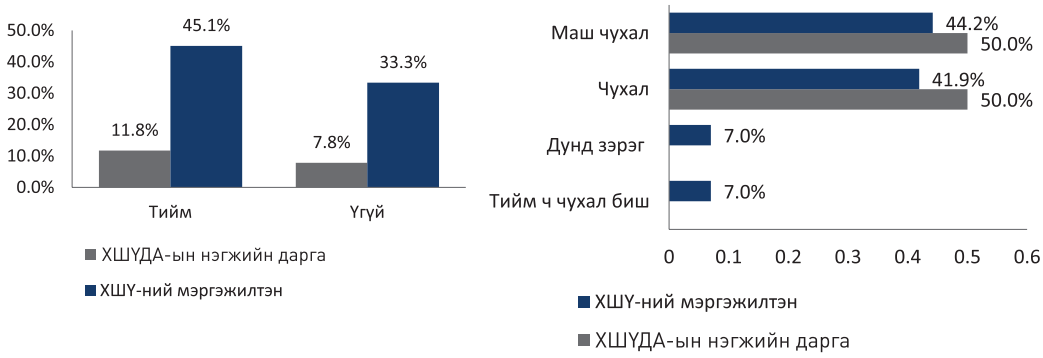
в. Мэргэшлийн шаардлага

ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд "мэргэшлийн шаардлага" хэр зэрэг хангаж буйг тодорхойлох хүрээнд 1) ХШҮ-ний чиглэлээр албан болон албан бус сургалтад хамрагдаж байсан эсэх 2) хэрэв тийм бол хаана, ямар сургалтад, хэдэн удаа, ямар хугацаагаар хамрагдаж байсан эсэх 3) тэдний ажлын байрны шаардлагад "мэргэшил" хэр чухал вэ гэдгийг 5 түвшинд үнэлгээ хийлгэсэн

Тухайлбал ХШҮ-ний чиглэлээр албан болон албан бус сургалтад хамрагдсан байдал нь ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн 45.1% нь тийм, 33.3% нь үгүй, гэж хариулсан бол ХШҮДА-ын нэгжийн даргын хувьд 11.8% нь тийм, 7.8% нь үгүй, үлдсэн 80 нь огт хариулаагүй байна. Мөн "тийм" гэж хариулсан төрийн албан хаагчдаас "хэрэв тийм бол хаана, ямар сургалтад, хэдэн удаа, ямар хугацаагаар хамрагдаж байсан бэ?" гэж нээлттэй асуултад 68% нь дээд газраас зохион байгуулсан албан ёсны сургалтад оролцож байсан гэж хариулсан бөгөөд "хугацаа" болон "давтамж"-ийн хувьд хариулж бичээгүй

байсан. Түүнчлэн тэдний ажлын байрны шаардлагад "мэргэшил" хэр чухал болохыг 5 түвшинд үнэлүүлэхэд ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн 44.2% нь маш чухал, 41.9% чухал, 7% нь дунд зэрэг, 7% нь тийм ч чухал биш гэж хариулсан бол ХШҮДА-ын нэгжийн даргын хувьд 50% нь маш чухал, 50% нь чухал гэж тус тус үнэлсэн байна.

Зураг 18. Мэргэшлийн шаардлага хангаж буй байдал

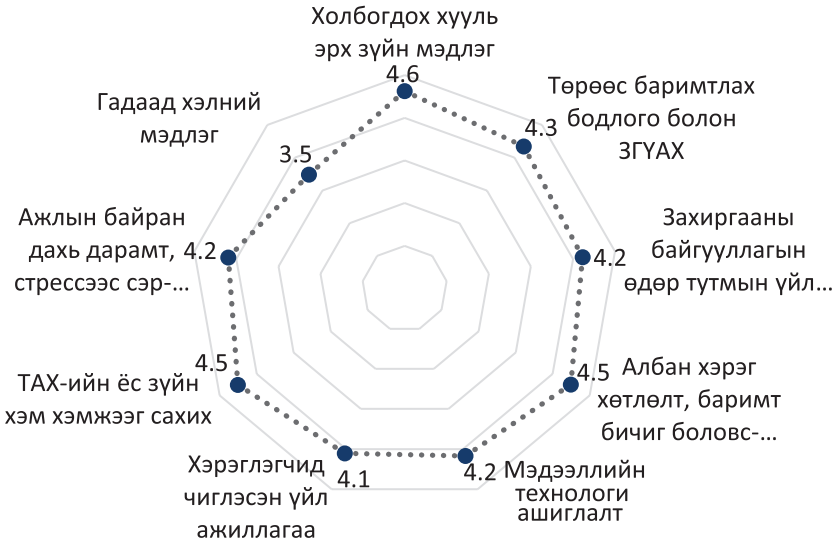


Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

г. Мэдлэгийн шаардлага

ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдээс төрийн албанд тавигдах "суурь мэдлэгийн шаардлага" хэр чухал болохыг 9 үзүүлэлтээр 5 хүртэлх оноонд шилжүүлэн тодорхойлоход холбогдох хууль эрх зүйн мэдлэгт 4.6 оноо, төрөөс баримтлах бодлого болон ЗГҮАХ, салбарын болон орон нутгийн хөгжлийн бодлогын үзэл баримтлал, зорилго, зорилтуудын талаарх мэдлэгт 4.3 оноо; захиргааны байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд хамаарах мэдлэгт 4.2 оноо; албан хэрэг хөтлөлт, баримт бичиг боловсруулалтын мэдлэгт 4.5 оноо; мэдээлэл технологи ашиглалтын мэдлэгт 4.2 оноо; хэрэглэгчид чиглэсэн үйл ажиллагаанд 4.1; ТАХ-ийн ёс зүйн хэм хэмжээг сахих гэдэгт 4.5 оноо; ажлын байран дахь дарамт стрессээс сэргийлэх гэдэгт 4.2 оноо; гадаад хэлний мэдлэгт 3.5 оноо өгч үнэлсэн байна.

Зураг 19. Төрийн албанд тавигдах суурь мэдлэгийн шаардлага хангаж буй байдал



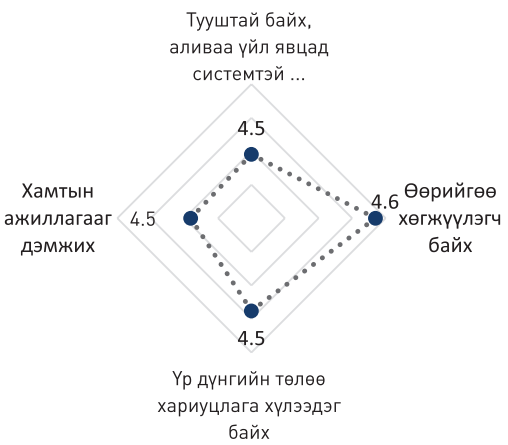
Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

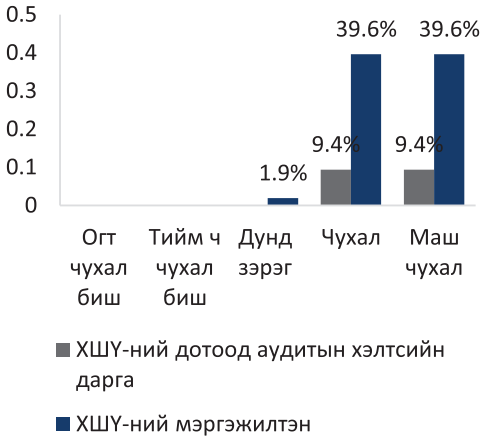
Дээрх 5 хүртэлх оноонд шилжүүлсэн үнэлгээний үр дүнд тулгуурлан суурь мэдлэгийн шаардлагыг эрэмбэлэн авч үзэхэд хамгийн өндөр оноотой үзүүлэлт нь холбогдох хууль эрх зүйн мэдлэг болон албан хэрэг хөтлөлт, баримт бичиг боловсруулалт байсан бол хамгийн бага оноо нь гадаад хэлний мэдлэг гэж үнэлсэн байна.

д. Хувь хүний шинж чанарын шаардлага (Хандлагын шаардлага)

ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдээр "хандлагын шаардлага" хэр чухал болохыг 4 үзүүлэлтээр 5 хүртэлх оноонд шилжүүлэн үнэлүүлэхэд зорилгодоо тууштай байх гэдэгт 4.5 оноо, аливаа үйл явцад системтэй логик сэтгэлгээтэй хандах, нэгтгэн дүгнэх чадвартай байх гэдэгт 4.5 оноо, өөрийгөө хөгжүүлэгч байх гэдэгт 4.6 оноо; хамтын ажиллагааг дэмждэг байх гэдэгт 4.5 оноо өгч үнэлсэн байна. Улмаар хувь хүний шинж чанарын шаардлага (хандлага)-ыг тэдний ажлын байрны шаардлагад хэр чухал болохыг үнэлүүлэхэд ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн 39.6% нь маш чухал, 39.6% чухал, 1.9% нь дунд зэрэг, 20% нь огт хариулаагүй бол ХШҮДА-ын нэгжийн даргын хувьд 9.4% нь маш чухал, 9.4% чухал, 80% нь огт хариулаагүй бөгөөд эрэмбэлж авч үзэхэд нэгт, өөрийгөө хөгжүүлэгч байх, үлдсэн 3 үзүүлэлт нь хоёрт эрэмбэлэгдэж байна.

Зураг 20. Хувь хүний шинж чанарын шаардлага хангаж буй байдал





Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

е. Туршлагын шаардлага

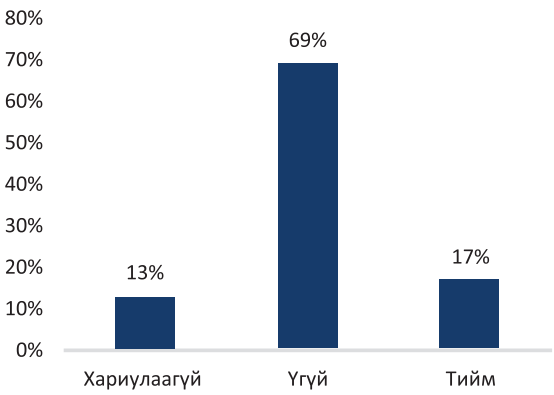
ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчид "туршлагын шаардлага" хэр зэрэг хангаж буйг тодорхойлох хүрээнд 1) төрийн албанд ажилласан хугацаа, 2) тухайн (одоогийн) албан тушаалд ажилласан хугацаа 3) ХШҮ-ний чиглэлээр хэдэн жил ажилласан эсэх 4) өмнө нь хаана ямар байгууллагад ажиллаж байсан эсэх 5) өмнө нь ХШҮ-ний чиглэлээр ажиллаж байсан эсэх, 6) хэрэв тийм бол ХШҮ-ний ямар ажил үүрэг хариуцаж байсан эсэх 7) хэрэв үгүй бол тухайн захиргааны байгууллагын яг ямар алба, нэгжид ажиллаж байсан эсэх, 8) түүний ажлын байрны шаардлагад "ажилласан жил" хэр чухал болохыг 5 шатлалд үнэлүүлсэн болно.

Асуулгын судалгаанд хариулсан ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн төрийн албанд ажилласан хугацааг авч үзэхэд 28.9% нь 0-5 жил; 29% нь 6-10 жил; 10.3% нь 11-15 жил; 9.3% нь 16-20 жил; 19.6% нь 21-ээс дээш ажилласан байна. Мөн ХШҮ-ний чиглэлээр буюу тухайн албан тушаалд ажилласан жилийн хувьд 28% нь 1 жил хүртэл; 26.2% нь 1-3 жил; 26.2% нь 4-10жил; 4% нь 11-15 жил; 4% нь 15-аас дээш жил тус тус ажилласан байна (Зураг 12-ыг харна уу).

Түүнчлэн өмнө нь ХШҮ-ний чиглэлээр 17% нь ажиллаж байсан байна. Ингэхдээ хариуцсан ажил үүргийн хувьд 12.1% нь хяналт-шинжилгээ, 2.8% нь үнэлгээ, 4.6% нь хяналт шалгалтын чиглэлээр ажиллаж байсан ба 79.4% огт хариулаагүй хоосон орхисон байсан. Харин тэд өмнө нь байгууллагын аль нэгжид ажиллаж байсан талаар 3.7% нь стратеги удирдлагын газар, 7.4% нь захиргаа хүний нөөцийн газар, 3.7% нь санхүү бүртгэл, хөрөнгө оруулалтын газар, 4.6% нь маркетинг, борлуулалтын албанд гэж хариулсан бол бусад

гэж 42% нь хариулахдаа тусгайлан нэр зааж хариулаагүй бол 37.3% нь огт хариулаагүй байна (Зураг 14, 21-ийг харна уу).

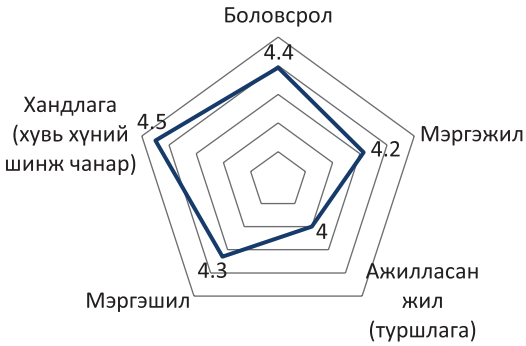
Зураг 21. Өмнө нь ХШҮ чиглэлээр ажиллаж байсан эсэх



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Ажлын байрны тодорхойлолтод тавигдах боловсрол, мэргэжил, мэргэшил, туршлага, мэргэшил, хувь хүний шинж чанар зэрэг 6 үзүүлэлт тэдний ажил үүргийн шаардлагад хэр чухал болох талаас нь 5 хүртэлх оноонд шилжүүлэн үнэлүүлэхэд боловсролын шаардлагад 4.4 оноо, мэргэжлийн шаардлагад 4.2 оноо, мэргэшлийн шаардлагад 4.3 оноо, туршлагын шаардлагад 4 оноо, хандлагын шаардлагад 4.5 оноо тус тус өгч ач холбогдлыг нь үнэлсэн байна (Зураг 22).

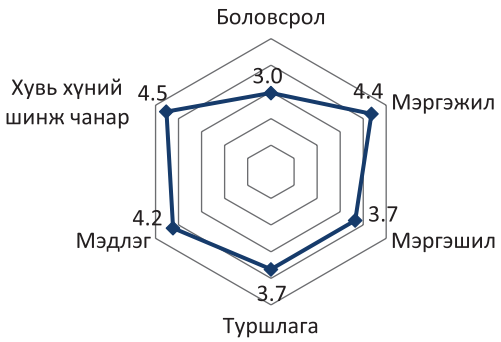
Зураг 22. Ажил үүргийг гүйцэтгэлд мэдлэг чадвар хэр чухал болох нь



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Харин дээрх 6 үзүүлэлтийг ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчид хэр зэрэг ханган ажиллаж буй байдлыг үзүүлэлт бүрийн нарийвчилж тооцсон дундаж онооны үр дүнд тулгуурлан 5 хүртэлх оноонд шилжүүлэн авч үзэхэд дараах байдалтай байна. Тухайлбал боловсролын шаардлага хангаж буй байдал нь 3.0 оноо, мэргэжлийн шаардлага хангаж буй байдал нь 4.4 оноо, мэргэшлийн шаардлага хангаж буй байдал нь 3.7 оноо, туршлагын шаардлага хангаж буй байдал нь 3.7 оноо, мэдлэг (төрийн албанд тавигдах суурь мэдлэг)-ийн шаардлага хангаж буй байдал нь 4.2 оноо, хувь хүний шинж чанарын шаардлага хангаж буй байдал нь 4.5 оноогоор тус тус үнэлэгдэж байна (Зураг 23).

Зураг 23. ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн мэдлэг чадварын байдалд хийгдсэн үнэлгээ



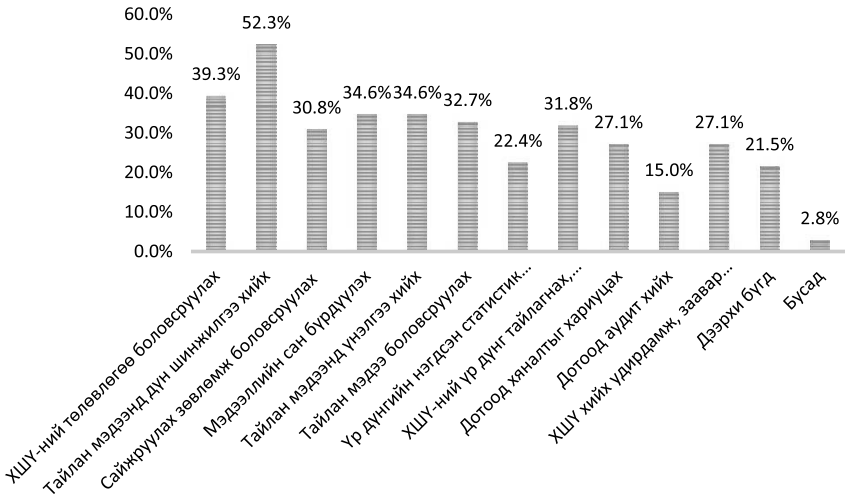
Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

3) Ур чадварын шаардлагад хийгдсэн дүн шинжилгээ

ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчид "ур чадварын шаардлага" хэр хангаж буйг тодорхойлох хүрээнд 1) ХШҮДА-ын нэгж дэх үүрэг оролцоог нь эрэмбэлүүлэх 2) хариуцсан ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардагдах ур чадварыг 5 түвшинд үнэлүүлэх, 3) тухайн ур чадварын шаардлагыг хэр ханган ажиллаж буй талаар өөрийгөө болон хамт ажиллагсад, мөн харьяа доод нэгжийн мэргэжилтэн, түүнчлэн нэгжийн удирдлагын мэдлэг чадварын байдлыг 5 хүртэлх оноонд үнэлүүлэх байдлаар тодорхойлсон болно.

Асуулгын судалгаанд хариулсан ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд тухайн нэгж дэх өөрийн үүрэг оролцоог тодорхойлохдоо 1) ХШҮ-ний төлөвлөгөө боловсруулах гэж 39.3%, 2) тайлан мэдээнд дүн шинжилгээ хийх гэж 52.3%, 3) сайжруулах зөвлөмж боловсруулах гэж 30.8%, 4) мэдээллийн сан бүрдүүлэх гэж 34.6%, 5) тайлан мэдээнд үнэлгээ хийх гэж 34.6%, 6) тайлан мэдээ боловсруулах гэж 32.7%, 7) ур дүнгийн нэгдсэн статистик үзүүлэлтээр статистик мэдээ, судалгаа бэлтгэх гэж 22.4%, 8) ХШҮ-ний ур дүнг тайлагнах, мэдээлэх гэж 31.8%, 9) дотоод хяналтыг хариуцах гэж 27.1%, 10) дотоод аудит хийх гэж 15.0%, ХШҮ хийх удирдамж, заавар чиглэл, зөвлөмж, арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх гэж 27.1%, 11) дээрх бүгд гэж 21.5% тус тус тодорхойлсон байна (Зураг 24).

Зураг 24. ХШҮ-нэгж дэх өөрийн үүрэг оролцоог тодорхойлсон байдал



Эх сурвалж: Судалгааны ур дүн

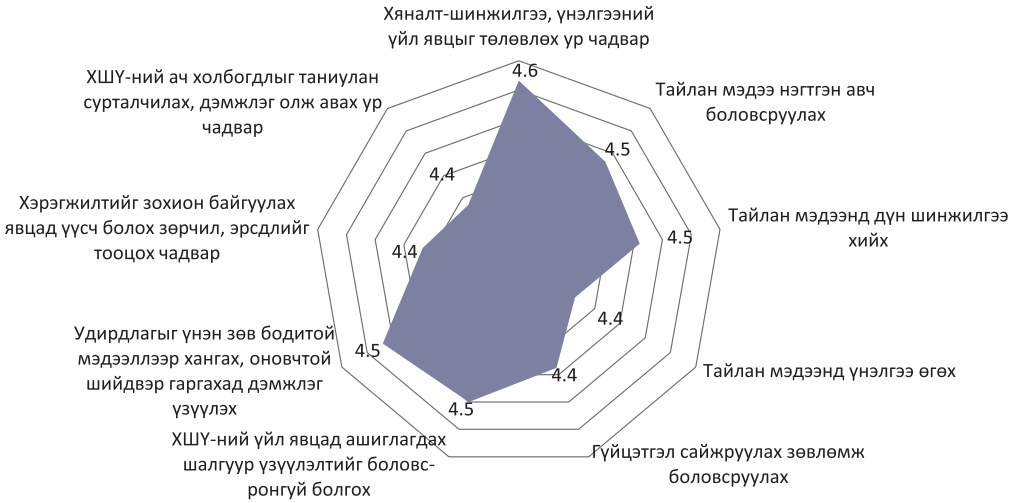
Дээрх 12 үзүүлэлтээр ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчдын тухайн нэгж дэх үүрэг, оролцоог эрэмбэлж авч үзэхэд тэд өөрсдийн хамгийн чухал үүрэг оролцоо буюу 1-р үүрэг оролцоог ХШҮ-ний төлөвлөгөө боловсруулах гэж 27.1%, хоёр дахь чухал үүрэг оролцоог тайлан мэдээнд дүн шинжилгээ хийх гэж 17.7%, гурав дахь нь үүрэг оролцоог тайлан мэдээ боловсруулах гэж 10.2% нь тус тус тодорхойлсон байна (Зураг 25).

Зураг 25. ХШҮ-ний нэгж дэх хамгийн чухал үүрэг оролцоо

Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Мөн хариуцсан ажлын байрны шаардлагад байвал зохих ёстой 9 ур чадварыг 5 хүртэлх оноонд шилжүүлэн үнэлгээ хийлгэхэд ХШҮ-ний үйл явцыг төлөвлөх чадвар гэдэгт 4.6 оноо, тайлан мэдээ нэгтгэн авч боловсруулах гэдэгт 4.5 оноо, тайлан мэдээнд дүн шинжилгээ хийх гэдэгт 4.5 оноо, тайлан мэдээнд үнэлгээ өгөх гэдэгт 4.4 оноо, гүйцэтгэл сайжруулах зөвлөмж боловсруулах гэдэгт 4.4 оноо, ХШҮ-ний үйл явцад ашиглагдах шалгуур үзүүлэлтийг боловсронгуй болгох гэдэгт 4.5 оноо, удирдлагыг үнэн зөв мэдээллээр хангах гэдэгт 4.5 оноо, хэрэгжилтийг зохион байгуулах явцад үүсч болох зөрчил, эрсдэлийг тооцоолох ур чадвар гэдэгт 4.4 оноо, ХШҮ-ний ач холбогдлыг таниулан сурталчлах, дэмжлэг олж авах гэдэгт 4.4 оноо өгч үнэлсэн байна.

Зураг 26. ХШҮ-ний мэргэжилтний эзэмшвэл зохих мэдлэг чадвар /дундаж/



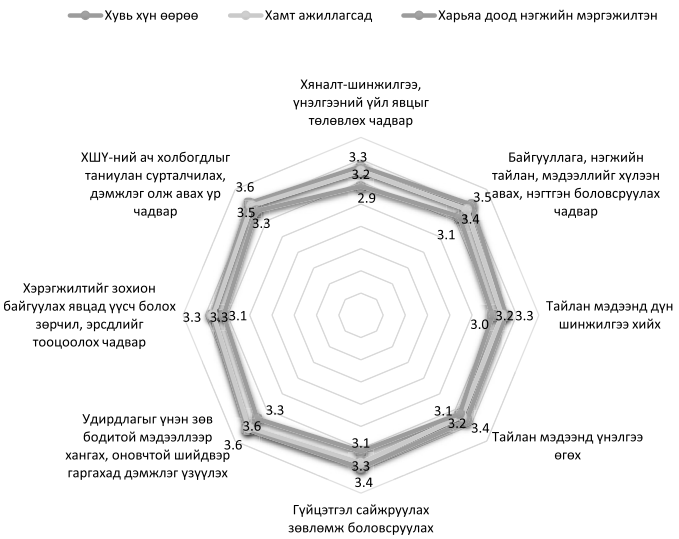
Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Мөн дээрх 9 ур чадварын үзүүлэлтээр өөрийгөө болон хамт ажиллагсад, харьяа доод нэгж дэх мэргэжилтэн нар хэр ханган ажиллаж байгаа талаар 5 хүртэлх оноонд шилжүүлэн үнэлүүлэхэд өөрийгөө үнэлэхдээ ХШҮ-ний үйл явцыг төлөвлөх чадвар гэдэгт 3.3 оноо, байгууллага, нэгжийн тайлан мэдээ нэгтгэн авч боловсруулах гэдэгт 3.5 оноо, тайлан мэдээнд дүн шинжилгээ хийх гэдэгт 3.3 оноо, тайлан мэдээнд үнэлгээ өгөх гэдэгт 3.4 оноо, гүйцэтгэл сайжруулах зөвлөмж боловсруулах гэдэгт 3.4 оноо, удирдлагыг үнэн зөв мэдээллээр хангах гэдэгт 3.6 оноо, хэрэгжилтийг зохион байгуулах явцад үүсч болох зөрчил, эрсдэлийг тооцоолох ур чадвар гэдэгт 3.3 оноо, ХШҮ-ний ач холбогдлыг таниулан сурталчилах, дэмжлэг олж авах гэдэгт 3.6 оноо өгч үнэлсэн байна.

Харин хамт ажиллагсдаа үнэлэхдээ ХШҮ-ний үйл явцыг төлөвлөх чадвар гэдэгт 3.2 оноо, байгууллага, нэгжийн тайлан мэдээ нэгтгэн авч боловсруулах гэдэгт 3.4 оноо, тайлан мэдээнд дүн шинжилгээ хийх гэдэгт 3.2 оноо, тайлан мэдээнд үнэлгээ өгөх гэдэгт 3.2 оноо, гүйцэтгэл сайжруулах зөвлөмж боловсруулах гэдэгт 3.3 оноо, удирдлагыг үнэн зөв мэдээллээр хангах гэдэгт 3.6 оноо, хэрэгжилтийг зохион байгуулах явцад үүсч болох зөрчил, эрсдэлийг тооцоолох ур чадвар гэдэгт 3.3 оноо, ХШҮ-ний ач холбогдлыг таниулан сурталчлах, дэмжлэг олж авах гэдэгт 3.5 оноо өгч үнэлсэн байна. Мөн харьяа доод нэгжийн мэргэжилтний ур чадварын байдалд үнэлэхдээ ХШҮ-ний үйл явцыг төлөвлөх чадвар гэдэгт 2.9 оноо, байгууллага, нэгжийн тайлан мэдээ нэгтгэн авч боловсруулах гэдэгт 3.1 оноо, тайлан мэдээнд дүн шинжилгээ хийх гэдэгт 3.0 оноо, тайлан мэдээнд үнэлгээ өгөх гэдэгт 3.1 оноо, гүйцэтгэл

сайжруулах зөвлөмж боловсруулах гэдэгт 3.1 оноо, удирдлагыг үнэн зөв мэдээллээр хангах гэдэгт 3.3 оноо, хэрэгжилтийг зохион байгуулах явцад үүсч болох зөрчил, эрсдэлийг тооцоолох ур чадвар гэдэгт 3.1 оноо, ХШҮ-ний ач холбогдлыг таниулан сурталчлах, дэмжлэг олж авах гэдэгт 3.3 оноо өгч тус тус үнэлсэн байна (Зураг 27).

Зураг 27. ХШҮ-ний мэргэжилтэн Өөрийн, Хамт ажиллагсад, Харьяа доод нэгжийн мэргэжилтний ур чадварын байдалд өгсөн үнэлгээ /дундаж/



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Нэгжийн удирдлагын мэдлэг чадварын байдалд хийсэн үнэлгээ.

ХШҮ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдаас харьяа нэгжиийн удирдлага нь тухайн албан тушаалд тавигдаж буй ажил үүргийн шаардлагыг хэр ханган ажилладаг талаар үнэлүүлэх зорилгоор 1) удирдах ажилтны ажил үүргийн шаардлагад тавигдах ур чадварыг 8 үзүүлэлтээр 5 хүртэлх оноонд шилжүүлэн эрэмбэлүүлэх, 2) тус ур чадварын үзүүлэлтийг нэгжийн удирдлага нь хир ханган ажиллаж буй талаар дээш асах үнэлгээг хийлгэсэн болно.

Судалгаанд ХШҮ-ний ажилтан албан хаагчид нэгжийн удирдлагын албан тушаалд тавигдах ур чадваруудыг үнэлэхдээ хууль тогтоомж, эрх зүйн мэдлэгт 4.7 оноо; нөхцөл байдлаа тодорхойлох ур чадварт 4.6 оноо; төлөвлөх ур чадварт 4.9 оноо; багаар ажиллах чадварт 4.5 оноо; харилцаа холбооны чадварт 4.4 оноо; зохицуулалт хийх чадварт 4.4 оноо, логик сэтгэлгээнд 4.4 оноо; хөдөлмөрийн харилцааг хангаж ажиллах чадварт 4.4 оноо өгч хир чухал болохыг ач холбогдлоор нь эрэмбэлсэн байна (Зураг 28).

Зураг 28. Нэгжийн удирдлагын ээмшвэл зохих мэдлэг чадвар /дундаж/

Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Мөн дээрх 8 ур чадварыг 14 ур чадварын үзүүлэлт болгон нарийвчилж тухайн нэгжийн удирдлага эдгээр ур чадварыг хэр ханган ажиллаж буй талаар 5 хүртэлх оноонд шилжүүлэн дээш асах үнэлгээгээр үнэлүүлэхэд хууль тогтоомж, эрх зүйн мэдлэгт 4.1 оноо; захиргааны байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд хамаарах мэдлэгт 4.1 оноо; нэгжийн үйл ажиллагааг мэргэшлийн заавар, зөвлөмж, арга зүйн удирдлагаар хангах байдалд нь 4.0 оноо; ХШҮ-ний ажлын чанар, үр нөлөөг дээшлүүлэх, бодлогын чиглэлээр хангах байдалд нь 4.0 оноо; ХШҮ-ний мэдээллийн тогтолцоог оновчтой удирдан зохион байгуулах чадварт 4.3 оноо; стратегийн сэтгэлгээ, стратегийн баримжаатай байх талаас анхаарч ажиллах чадварт нь 3.8 оноо; нэгжийн зорилт, чиг үүрэг, үүрэг даалгаврыг ач холбогдол, яаралтай нөхцөл байдал, хувилбар бүрийн тархалтын үр дүн зэргийг харгалзан үе шат бүрээр төлөвлөх чадварт 4.0; оноо, нэгжийн үйл ажиллагаанд багаар ажиллах, харилцан зөвлөлдөх, мэдээлэл солилцох орчинг бүрдүүлж ажиллах чадварт 4.1 оноо; ажилтан, албан хаагчдын үзэл бодол, байр суурийг анхааралтай сонсох чадварт 4.1 оноо, ажилтан, албан хаагчдын гүйцэтгэлийг үр дүнтэй удирдах чадварт 4.0 оноо; шийдвэр гаргах үйл явцад шударга ёсыг баримталж ажиллах чадварт 4.1 оноо; нэгжийн ажилтан, албан хаагчдын хооронд үүсч буй санал зөрөлдөөнийг зохицуулах чадварт 4.2 оноо; төрөлжсөн эх үүсвэрүүдээс шаардлагатай мэдээллийг тогтмол цуглуулж үйл ажиллагаандаа

ашиглах чадварт 4.0 оноо; хөдөлмөрийн харилцааг хангаж ажиллах чадварт 4.1 оноо өгч нэгжийн удирдлагын мэдлэг чадварын байдалд үнэлгээ өгсөн байна (Зураг 29).

Зураг 29. Нэгжийн удирдлагын мэдлэг чадварт хийгдсэн үнэлгээ

Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Дээрх өгсөн үнэлгээнд тулгуурлан авч үзэхэд ХШҮ-ний ажилтан албан хаагчид нэгжийн удирдлагын мэдлэг чадвараас 40.8% нь ажилтан албан хаагчдаас гарсан шинэлэг санаа, санаачилгыг дэмжин хүлээж авах ур чадварыг маш сайн, 59.2% хууль тогтоомж эрх зүйн мэдлэг нь хангалттай; 29.2% ХШҮ-ний мэдээллийн тогтолцоог оновчтой удирдан зохион байгуулах ур чадварыг хөгжүүлэх шаардлагатай; 4.1% нь ажилтан албан хаагчдад өөрийн байр суурь, үзэл бодлоо үр дүнтэй дамжуулах ур чадварыг бага зэрэг хангалтгүй; 2.1% стратегийн сэтгэлгээ, стратегийн баримжаатай байх ур чадварыг маш хангалтгүй гэж тус тус үнэлсэн байна.

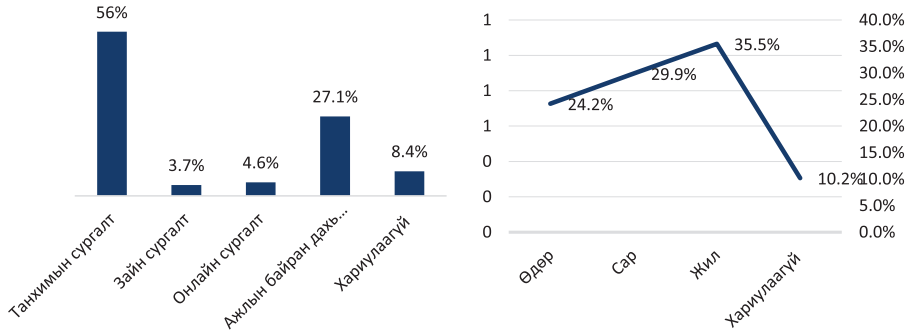
Сургалтын хэрэгцээнд хийсэн дүн шинжилгээ

ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчдын сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох хүрээнд сургалт зохион байгуулагдах хэлбэр болон түүнд шаардагдах хугацаа, хичээл зохион байгуулалтын талаар тодруулах хүрээнд хийгдсэн болно. Мөн сургалтын агуулгын хувьд албан тушаалын ангилал бүрт буюу эрхэлсэн болон ахлах, дэс болон туслах түшмэлийн ажилтан, албан хаагчдад шаардагдах

мэдлэг чадварын хэрэгцээг 5 хүртэлх оноонд үнэлүүлж эрэмбэлүүлсэн болно.

Түүнчлэн ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчдаас сургалтыг ямар хэлбэрээр зохион байгуулвал тохиромжтой талаар асуухад 56% нь танхимын сургалт; 3.7% нь зайн сургалт; 4.6% нь онлайн сургалт; 27.1% нь ажлын байран дахь сургалт, 8.4% нь огт хариулаагүй байна. Мөн хугацааны хувьд тодруулан асуухад 24.2% нь өдрөөр, 29.9% нь сараар, 35.5% нь жилээр гэж хариулсан бол 10.2% нь огт хариулаагүй байлаа. Харин сургалтын ямар арга үр дүнтэй байж болох талаар асуухад 14.9 % нь онол арга зүйн лекц; 64.5% нь арга зүйн практик сургалт; 3.7% нь семинар; 2.8% нь нээлттэй хэлэлцүүлэг; 6.5 % нь кейс, дасгал ажил гэж тус тус хариулсан байна (Зураг 30).

Зураг 30. Сургалт зохион байгуулах хэлбэр болон шаардагдах хугацаа



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

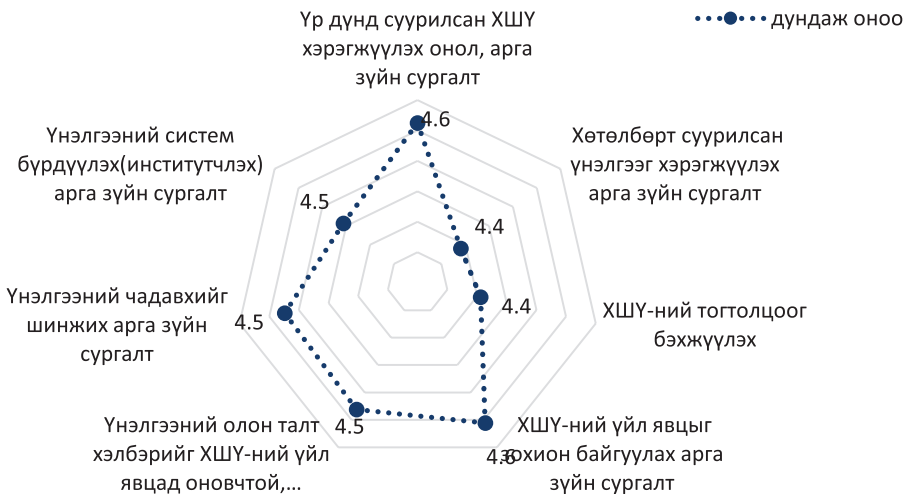
Зураг 31. Сургалтын арга хэлбэр

Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Сургалтын агуулгыг тодорхойлох хүрээнд албан тушаалын ангилал бүрээр, тухайлбал эрхэлсэн түшмэл болон ахлах түшмэл, дэс түшмэл болон туслах түшмэл гэж зааглан ямар сургалт хэрэгцээтэй байгаа талаас нь хамгийн багадаа 5, хамгийн ихдээ 14 агуулгаар 5 хүртэлх оноонд шилжүүлэн үнэлгээ хийлгэсэн болно.

Эрхэлсэн түшмэлийн хувьд үр дүнд суурилсан ХШҮ-г хэрэгжүүлэх арга зүйн сургалтад 4.6 оноо; хөтөлбөрт суурилсан үнэлгээг хэрэгжүүлэх арга зүйн сургалтад 4.4 оноо; ХШҮ-ний тогтолцоог бэхжүүлэх арга зүйн сургалтад 4.4 оноо; ХШҮ-ний үйл явцыг зохион байгуулах арга зүйн сургалтад 4.6 оноо; үнэлгээний олон талт хэлбэрийг ХШҮ-ний үйл явцад оновчтой ашиглах, зохион байгуулах арга зүйн сургалтад 4.5 оноо; үнэлгээний чадавхыг шинжлэх арга зүйн сургалтад 4.5 оноо; үнэлгээний систем бүрдүүлэх арга зүйн сургалтад 4.5 оноо өгч мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх сургалтын хэрэгцээгээ тодорхойлсон байна (Зураг 32).

Зураг 32. Эрхэлсэн түшмэлийн мэдлэг чадварын хэрэгцээ

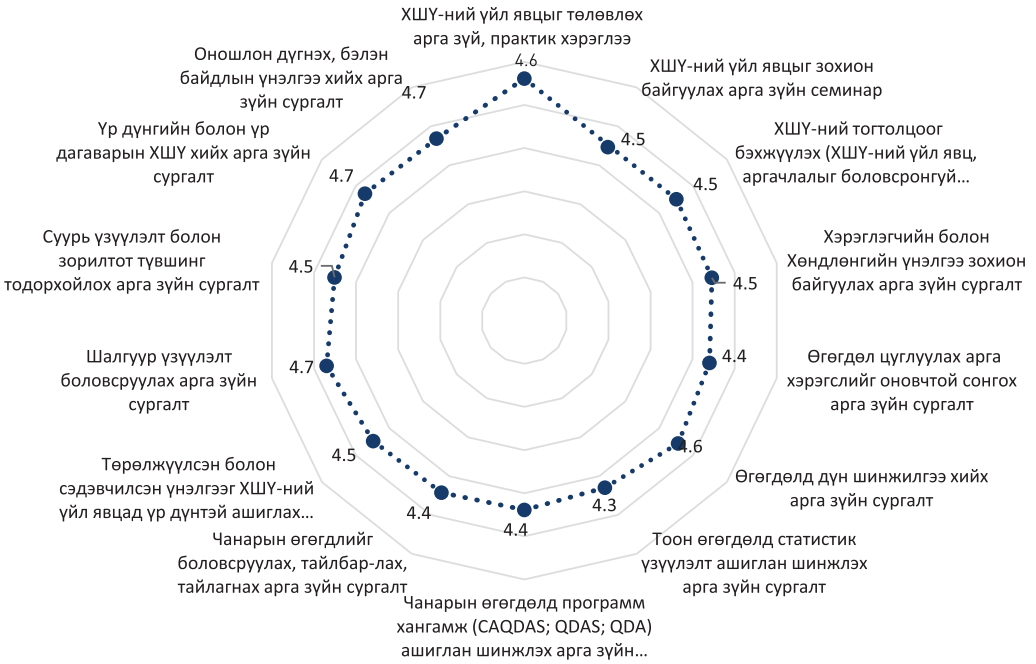


Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Харин ахлах түшмэлийн хувьд мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх сургалтын хэрэгцээг тодорхойлохдоо ХШҮ-ний үйл явцыг төлөвлөх арга зүйн сургалтад 4.6 оноо, ХШҮ-ний үйл явцыг зохион байгуулах арга зүйн семинарт 4.5 оноо, ХШҮ-ний тогтолцоог бэхжүүлэх арга зүйн сургалтад 4.5 оноо, хэрэглэгчийн болон хөндлөнгийн үнэлгээ зохион байгуулах арга зүйн сургалтад 4.5 оноо; өгөгдөл цуглуулах арга хэрэгслийг оновчтой сонгох арга зүйн сургалтад 4.4 оноо; өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийх арга зүйн сургалтад 4.6 оноо; тоон өгөгдөлд

статистик үзүүлэлт ашиглан шинжлэх арга зүйн сургалтад 4.3 оноо; чанарын өгөгдөлд программ хангамж ашиглан шинжлэх арга зүйн сургалтад 4.4 оноо; төрөлжүүлсэн болон сэдэвчилсэн үнэлгээг ХШҮ-ний үйл явцад үр дүнтэй ашиглах арга зүйн сургалтад 4.5 оноо, шалгуур үзүүлэлт боловсруулах арга зүйн сургалтад 4.7 оноо; суурь үзүүлэлт болон зорилтот түвшинг тодорхойлох арга зүйн сургалтад 4.5 оноо; Үр дүнгийн болон үр дагаварын ХШҮ хийх арга зүйн сургалтад 4.7 оноо; оношлон дүгнэх, бэлэн байдлын үнэлгээ хийх арга зүйн сургалтад 4.7 оноо өгч мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх сургалтын хэрэгцээгээ тодорхойлсон байна (Зураг 33).

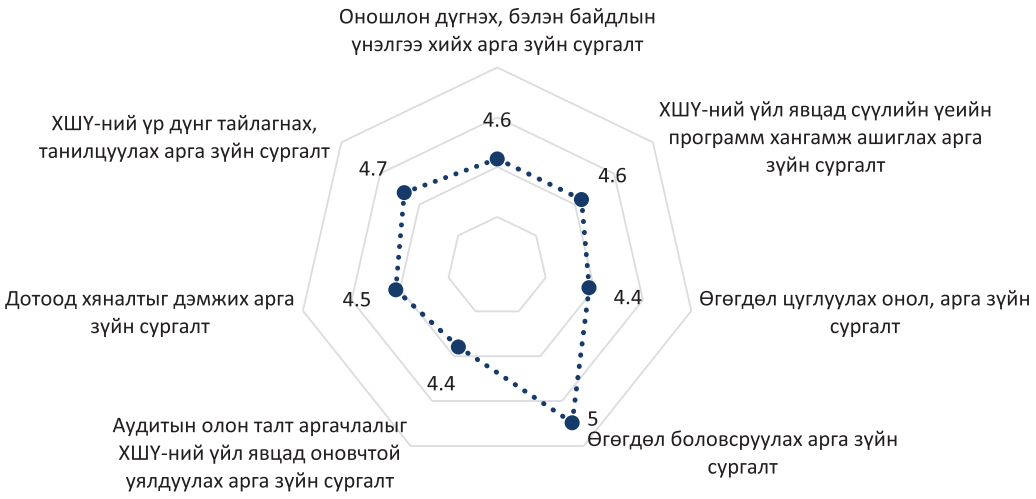
Зураг 33. Ахлах түшмэлийн мэдлэг чадварын хэрэгцээ



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Дэс түшмэлийн хувьд оношлон дүгнэх, бэлэн байдлын үнэлгээ хийх арга зүйн сургалтад 4.6 оноо; ХШҮ-ний үйл явцад сүүлийн үеийн программ хангамж ашиглах арга зүйн сургалтад 4.6 оноо; өгөгдөл цуглуулах онол арга зүйн сургалтад 4.4 оноо; өгөгдөл боловсруулах онол, арга зүйн сургалтад 5 оноо; аудитын олон талт аргачлалыг ХШҮ-ний үйл явцад оновчтой уялдуулах арга зүйн сургалтад 4.4 оноо; дотоод хяналтыг дэмжих арга зүйн сургалтад 4.5 оноо; ХШҮ-ний үр дүнг тайлагнах, танилцуулах арга зүйн сургалтад 4.7 оноо өгч мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх сургалтын хэрэгцээгээ тодорхойлсон байна (Зураг 34).

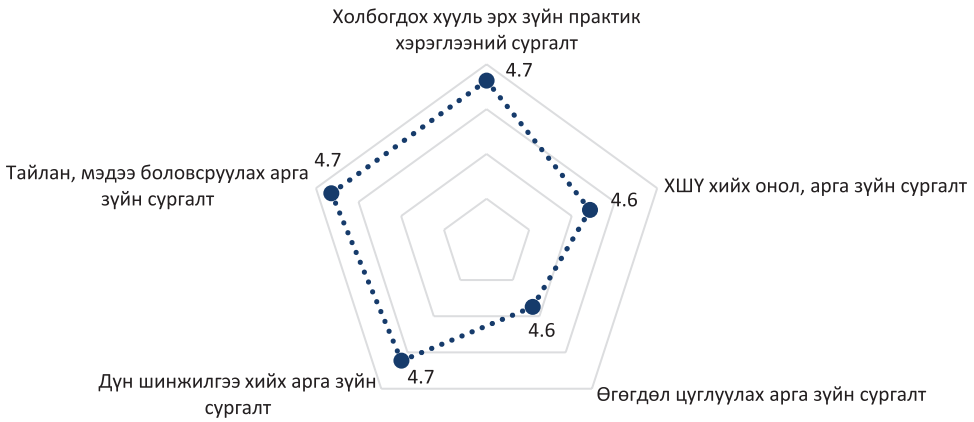
Зураг 34. Дэс түшмэлийн мэдлэг чадварын хэрэгцээ



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Харин туслах түшмэлд шаардагдах мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх сургалтын хэрэгцээг тодорхойлохдоо холбогдох хууль эрх зүйн пратктик хэрэглээний сургалтад 4.7 оноо; ХШҮ хийх онол, арга зүйн сургалтад 4.6 оноо; өгөгдөл цуглуулах арга зүйн сургалтад 4.6 оноо; дүн шинжилгээ хийх арга зүйн сургалтад 4.7 оноо; тайлан, мэдээ боловсруулах арга зүйн сургалтад 4.7 оноо өгч мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх хэрэгцээгээ тодорхойлсон байна (Зураг 35).

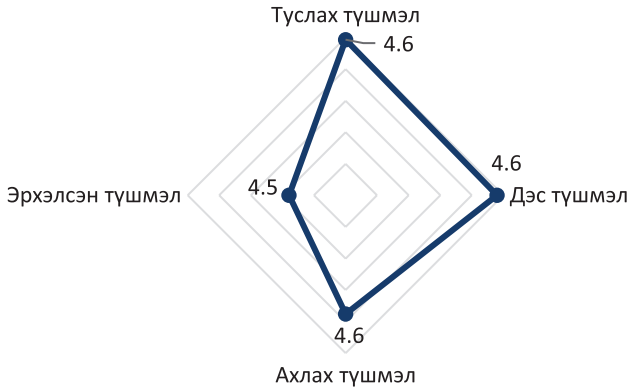
Зураг 35. Туслах түшмэлийн мэдлэг чадварын хэрэгцээ



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох дүн шинжилгээний үр дүнгээс нэгтгэн авч үзэхэд албан тушаалын ангилал бүрээр мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх хэрэгцээ нь ерөнхийдөө жигд буюу ахлах, дэс, туслах түшмэлийн хувьд арай өндөр буюу 4.6 оноо, харин эрхэлсэн түшмэлийн хувьд 4.5 оноо өгч тодорхойлсон байна (Зураг 36).

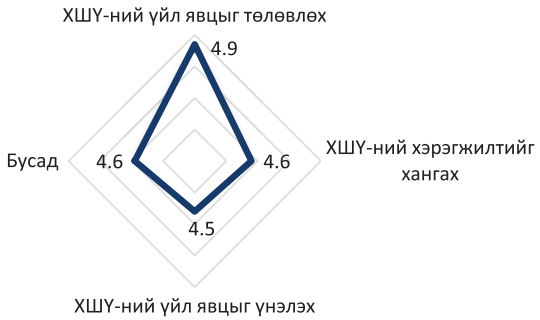
Зураг 36. Албан тушаалын ангилал бүрт мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх хэрэгцээ



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Харин албан тушаалын ангилал бүрт тусгагдсан мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх арга зүйн болон практик сургалтын агуулгыг ХШҮ үйл явцыг төлөвлөх болон хэрэгжилтийг хангах, ХШҮ-ний үйл явцад үнэлгээ өгөх болон эргэх холбоо үүсгэх гэсэн 4 үе шатанд нийцүүлэн бүлэглэж ХШҮ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдын мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх хэрэгцээг нэгтгэн тодорхойлоход дараах байдлаар үр дүн нь гарч байна. Тухайлбал ХШҮ үйл явцыг төлөвлөхтөй холбоотой арга зүйн сургалтад 4.9 оноо, ХШҮ-ний хэрэгжилтийг хангуулахтай холбоотой арга зүйн сургалтад 4.6 оноо, ХШҮ-ний үйл явцад үнэлгээ өгөх арга зүйн сургалтад 4.5 оноо, ХШҮ-ний үйл явцад эргэх холбоо үүсгэхтэй холбоотой арга зүйн сургалтад 4.6 оноо тус тус өгч мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх хэрэгцээг тодорхойлсон байна (Зураг 37).

Зураг 37. ХШҮ-ний 4 үе шатанд хамааруулж мэдлэг чадварын хэрэгцээг тодорхойлсон байдал



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

ХШҮ-ний мэргэжилтний мэдлэг чадварын үнэлгээний үр дүн

ХШҮ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдын мэдлэг чадварын өнөөгийн байдал, тэдэнд шаардлагатай сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох хүрээнд төрийн захиргааны төв болон нутгийн захиргааны байгууллага дахь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан алба, нэгжид ажиллаж буй төрийн албан хаагчдаас гадна тус алба үүргийг хавсрах болон тохоон томилогдох байдлаар хариуцаж байгаа төрийн албан хаагчид зэргийг хамруулан нийт 267 ХШҮ-ний мэргэжилтэнүүдээс авсан асуулгын болон ярилцлагын судалгааны үр дүнг нэгтгэн авч үзвэл дараах дүгнэлтэд хүрч байна.

ХШҮ-ний асуудал хариуцсан ажилтан, албан хаагчдын мэдлэг чадварын өнөөгийн байдлыг үнэлэхдээ гол шалгуур болгон авсан зүйл бол тэдний ажлын байрны тодорхойлолтод тусгагдсан ерөнхий болон тусгай шаардлага, тухайлбал боловсрол, мэргэжил, мэргэшил, туршлага, ур чадвараас гадна мэдлэг (төрийн албан тушаалд тавигдах суурь мэдлэг), хувь хүний шинж чанар зэрэг үндсэн долоон үзүүлэлтээр тухайн ажил үүргийг хариуцсан этгээдэд ажлын шаардлага болох талаасаа хир чухал болохыг ач холбогдолоор нь үнэлүүлсний дараа тухайн шаардлагыг ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагч, удирдлагын түвшинд хэр ханган ажиллаж буй байдлыг өөрийгөө болон хамт ажиллагсад, мөн харьяа доод нэгжийн мэргэжилтэн болон нэгжийн удирдлагыг нь үнэлүүлж дээрх долоон үзүүлэлт тус бүрийн дундаж оноог 5 хүртэлх оноонд шилжүүлэн тэдний мэдлэг чадварын байдлыг үнэлсэн болно.

Тухайлбал ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчид боловсролын шаардлага хангаж буй байдлыг боловсролын түвшингээр авч үзэхэд 98.1% нь дээд, бакалавр, 1.9% нь дээд, магистрын зэрэгтэй байсан. Мөн тэдний ажил үүргийн гүйцэтгэлд "боловсрол" хир чухал болохыг үнэлүүлэхэд 39.6% нь маш чухал, 34% нь чухал гэж өндөр ач холбогдол өгч байсан хэдий ч ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчдын боловсролын шаардлага хангаж буй байдал 5 хүртэлх оноо авахаас 3.0 оноонд маш хангалтгүй үнэлэгдсэн болно.

Мэргэжлийн шаардлага хангаж буй байдлыг 9; 16.1 асуултын хүрээнд эзэмшсэн мэргэжил болон тэдний ажил үүргийн гүйцэтгэлд "мэргэжил" хир чухал болох талаас нь үнэлүүлж тодорхойлсон. Судалгаанд хамрагсадын хувьд хууль эрх зүй болон төрийн удирдлагын мэргэжил эзэмшсэн ХШҮ-ний төрийн албан хаагчийн тоо өндөр байсан бол гол чухал шаардлагатай мэргэжил болох хэрэглээний математик болон аудиторын мэргэжил хамгийн бага хувьтай байсан. Мөн тэдний ажил үүргийн гүйцэтгэлд "мэргэжил" маш чухал гэж 46.4%, чухал гэж 42.5% нь хариулсан хэдий ч "мэргэжлийн шаардлага" хангаж буй байдлыг 5 хүртэлх онооны шатлалд шилжүүлэн тооцоход 4.4 оноонд үнэлэгдсэн болно.

Мэргэшил буюу мэргэшсэн байдлын шаардлага хангаж буй байдлыг 23; 24;10;11-р асуултын хүрээнд авч үзэхэд ХШҮ-ний чиглэлээр сургалтанд хамрагдсан байдал 56.9% байна. Мөн тэдний ажил үүргийн гүйцэтгэлд мэргэшил хэр чухал болохыг үнэлүүлэхэд ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн хувьд 44.2% нь маш чухал, 41.9% чухал, 7% нь дунд зэрэг, 7% нь тийм ч чухал биш гэж хариулсан бол ХШҮДА-ийн нэгжийн удирдлагын хувьд 50% нь маш чухал, 50% нь чухал гэж хариулсан хэдий ч мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдалт дунд зэрэг байна. Улмаар ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчдын "мэргэшлийн шаардлага" хангаж буй байдлыг 5 хүртэлх онооны шатлалд шилжүүлэн тооцоход 3.7 оноонд маш хангалтгүй үнэлэгдсэн болно.

Мэдлэгийн шаардлага хангаж буй байдлыг 16.1.1~16.1.9 асуултын хүрээнд төрийн албан хаагчийн суурь мэдлэгт хамаарах есөн үзүүлэлт болон тэдний ажил үүргийн гүйцэтгэлд "мэдлэг" хэр зэрэг чухал болохыг таван түвшинд үнэлүүлэхэд холбогдох хууль эрх зүйн мэдлэгт 4.6 оноо; албан хэрэг хөтлөлт, баримт бичиг боловсруулалтын мэдлэгт 4.5 оноо; ТАХ-ийн ёс зүйн хэм хэмжээг сахих гэдэгт 4.5 оноо өгч өндөр үнэлж байсан бол хамгийн бага үзүүлэлтийг гадаад хэлний мэдлэгт 3.5 оноо өгч байлаа. Улмаар ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчдын "мэдлэг"-ийн шаардлага хангаж буй байдлыг 5 хүртэлх онооны шатлалд шилжүүлэн тооцоход 4.2 оноонд үнэлэгдсэн болно.

Хувь хүний шинж чанарын шаардлага хангаж буй байдлыг 16.2.1~16.2.4 асуултын хүрээнд дөрвөн шалгуураар таван түвшинд үнэлүүлэхэд зорилгодоо тууштай байх гэдэгт 4.5 оноо, аливаа үйл явцад системтэй логик сэтгэлгээтэй хандах, нэгтгэн дүгнэх чадвартай байх гэдэгт 4.5 оноо, өөрийгөө хөгжүүлэгч байх гэдэгт 4.6 оноо; хамтын ажиллагааг дэмждэг байх гэдэгт 4.5 оноог тус тус өгч байсан. Мөн уг шаардлага тэдний ажил үүргийн гүйцэтгэлд хэр чухал болохыг авч үзэхэд ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн 39.6% нь маш чухал, 39.6% нь чухал, 1.9% нь дунд зэрэг, 20% нь огт хариулаагүй бол ХШҮДА-ын нэгжийн даргын хувьд 9.4% нь маш чухал, 9.4% нь чухал, 80% нь огт хариулаагүй. Улмаар ХШҮ-ний ажилтан, албан хаагчид хувь хүний шинж чанарын шаардлага хангаж буй байдлыг 5 хүртэлх онооны шатлалд шилжүүлэн тооцоход 4.5 оноонд үнэлэгдсэн болно.

Туршлагын шаардлага хангаж буй байдлыг 3; 4; 8; 10; 11-р асуултын хүрээнд төрийн албанд ажилласан хугацаа; тухайн албан тушаалд ажилласан хугацаа; өмнө нь ХШҮ-ний чиглэлээр ажиллаж байсан эсэх; мөн тэдний ажил үүргийн гүйцэтгэлд "ажилласан жил" хэр чухал болох талаас нь үнэлүүлсэн. Тухайлбал ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн бараг гуравны нэг хувь болох 28.9% нь 0-5 жил хүртэл, тухайн албан тушаалд ажилласан жилийн хувьд мөн л гуравны нэг гэж авч үзэж болох 28% нь 1 жил хүртэл ажилласан байна. Мөн өмнө нь ХШҮ-ний чиглэлээр 17% нь ажиллаж байсан ба тэдний 12.1% нь хяналт-шинжилгээ, 2.8% нь үнэлгээ, 4.6% нь хяналт шалгалтын чиглэлээр тус тус ажилласан байна. Мөн тэдний ажил үүргийн гүйцэтгэлд "туршлага" маш чухал гэдгийг хүлээн зөвшөөрч байгаа хэдий ч төрийн албанд ажилласан жил болон тухайн албан тушаалд ажилласан жил нь харьцангуй богино хугацаатай байхын зэрэгцээ уг албан тушаалд томилогдохоос өмнө ижил төстэй ажил үүрэг гүйцэтгэж байсан байдлын үзүүлэлт ч маш хангалтгүй байна. Улмаар "туршлагын шаардлага" хангаж буй байдлыг 5 хүртэлх онооны шатлалд шилжүүлэн тооцоход 3.7 оноонд маш хангалтгүй үнэлэгдсэн болно.

V. ДҮГНЭЛТ, САНАЛ ЗӨВЛӨМЖ

5.1. Дүгнэлт

Энэхүү судалгаа нь өөр хоорондоо хамаарал бүхий экспертийн ярилцлага, Хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрүүдэд хийсэн ХШҮ-ний иж бүрэн долоон тайлангийн мета-үнэлгээ, ХШҮ-ний мэргэжилтний мэдлэг чадварын үнэлгээг хийж 1-5 түлхүүр асуудлын дагуу судалсан юм. Экспертийн ярилцлагад нийт 79 респондент, Хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрүүдэд анхлан хийсэн иж бүрэн долоон тайлан, ХШҮ-ний мэргэжилтний мэдлэг, чадварын үнэлгээнд нийт 267 төрийн албан хаагчдыг хамруулав.

Төрийн захиргааны байгууллагуудад ХШҮ-ний газар, хэлтэс, нэгжүүдийг албан ёсны бүтэцтэй бий болгож, чиг үүргийг нарийвчлан тодорхойлж өгсөн билээ. Энэ бүтэц тогтолцоо нь өнөөг хүртэл Засгийн газрын бүхий л зорилтууд, хууль тогтоомж, бодлогын баримт бичиг, үндэсний хөтөлбөрүүдийн хэрэгжилтийг хяналтандаа авч, ерөнхий үр дүн гүйцэтгэлийг бүх түвшинд тайлагнах үйл ажиллагаа тогтмолжиж эерэг нөлөө үзүүлж байна. Гэвч гадаад, дотоод орчин маш хурдацтай өөрчлөгдөж улмаар үүнтэй уялдан төрөлжүүлсэн ХШҮ-ний хэрэгцээ, шаардлага нэмэгдэж байна. Улмаар хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтөд засвар хийх, хууль тогтоомжид нэмэлт өөрчлөлт оруулах, бодлого, хөтөлбөрийн үр дүнг сайжруулах зэргээр хурдацтай, үндэслэлтэй өөрчлөлтүүдийг цаг алдалгүй хийх шаардлага улам бүр өссөөр байна. Ийм нөхцөлд одоогийн ХШҮ-ний бүтэц, тогтолцоо, институцийн чадавх өнөөгийн шаардлагыг хангаж чадахааргүй байна.

ХШҮ-ний үйл явцад тухайн төрийн байгууллага өөрийн үнэлгээ хийж харьяа дээд байгууллагад илгээж, уг тайланд дахин үнэлгээ хийх зарчим үйлчилж байгаа ба өөрийн үнэлгээ (self-assessment), мета-үнэлгээ хийдэг мэргэжлийн арга, аргачлал хангалтгүй байна. Өөрийн үнэлгээ, Мета-үнэлгээний нарийвчилсан арга, аргачлалгүйгээр хийгдэж байгаагийн зэрэгцээ хариуцсан мэргэжилтний тухайн салбарт ажилласан туршлага, мэдлэгт л тулгуурлаж байгааг анхаарах нь зүйтэй байна.

ХШҮ-ний хэрэгжилтийн хувьд цаанаас тогтоосон арга зүйд баригдан бүхий л бодлогын баримт бичгүүдэд ХШҮ хийж байгаа бөгөөд Хяналт-Шинжилгээ болон Үнэлгээ хоорондын ялгааг төдийлөн зааглаж ойлгохгүй байдал ажиглагдаж байлаа. Энэ нь (Байгал, Д., Амартүвшин, М., Цацралт, Б., Энхмандах, Ц., Мөнхбаяр, М., Алиман, Е., 2017) нарын хийсэн судалгааны үр дүнгээр батлагдаж байсан. ХШҮ-ний хэрэгжилтийн үйл явц олон төрлийн бодлогын баримт бичгүүдэд хагас, бүтэн жилээр хавтгайруулан хийгдэж

байгаа нь ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн үр дүнд сөргөөр нөлөөлж, зарим талаар зөвхөн дүн, өндөр үнэлгээний хойноос хөөцөлдөх нөхцөлийг бүрдүүлж байна.

ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилтийн хувьд тогтвортой үр дүн хангалтгүй байдаг ба тухайн байгууллагын удирдлага, хамтран ажиллагч газар, хэлтсүүдээс ихээхэн хамаарч байгаа ажээ. Учир нь ХШҮ хариуцсан газар, нэгж хэсгүүдийн талаарх ойлголт хангалтгүй байгаагаас шалтгаалж байна. Энэ нь ХШҮ-ний үүрэг, ач холбогдлын талаар төрийн байгууллагын бүхий л түвшинд, олон нийтэд үнэн зөв ойлголтыг бий болгох хэрэгцээ, шаардлага байгааг харуулж байна. Мөн төрийн байгууллага тус бүрийг ХШҮ-ний тайлангаар байр эзлүүлж, урамшуулах эсхүл сахилга хариуцлага тооцох арга хэлбэр нь чухал боловч ач холбогдол, үнэ цэнээ алдах тохиолдол гарч байгааг анхаарч цаашид өөрчлөх хэрэгтэй байна.

ХШҮ-нд мэдээллийн технологи нь ХШҮ-ний хөгжлийг дэмжих маш чухал арга хэрэгсэл мөн бөгөөд олон талын давуу талуудыг бий болгож байна. Ялангуяа ЗГХЭГ-ын ХШҮДАГ-ын www.unelgee.gov.mn цахим хуудас чухал үүрэг гүйцэтгэж байгааг тэмдэглэж байна. Гэхдээ цаашид улам бүр нээлттэй, хандалтын тоо их, мэдээлэл шинэчлэлийн эргэлтийг эрчимжүүлэх хэрэгтэй байна. Өмнөговь, Төв аймгууд нь цахим систем нэвтрүүлсэн тул дотоод ХШҮ-ний үйл ажиллагаанд цахим технологийг ашиглан сайжруулах боломж бүрдсэн байна. Одоогоор нэмж дөрвөн аймаг энэхүү цахим системийг нэвтрүүлэхээр төлөвлөж байгаа ба энэ нь ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг сайжруулах чухал арга хэмжээ юм.

ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлэх аргачлалын дагуу нийт долоон иж бүрэн ХШҮ-ний тайланд үнэлгээ өгөхөд дунджаар 17% үнэлгээ авсан ба ЗГХЭГ-аас хамгийн өндөр үнэлгээ авсан БОАЖЯ-ны 2017 оны үйл ажиллагааны үр дүнд хийсэн ХШҮ-ний тайлан, ЗТХЯ-ны ЗГҮАХ-ийн 2017 оны биелэлтэд хийсэн ХШҮ-ний тайлан тус тус 20% гүйцэтгэлтэй байв. ХШҮ-ний тайланд агуулгын шинжилгээ хийхэд яагаад ХШҮ хийж байгаа талаар дурддаггүй. Ялангуяа ХШҮ-г ямар төлөвлөгөөний дагуу хийж байгаа талаар тайлагнадаггүй бөгөөд жилийн эцэст нэгж, хэлтэс болгон ажлын гүйцэтгэлийн талаар тайлан гаргах ёстой гэсэн хандлагаар хийж байна. Мөн ХШҮ хийх төлөвлөгөө байхгүй, тайландаа зөвхөн биелэлтийн дүнг хувиар илэрхийлж оруулах, биелэлтийн дүн үнэн зөв эсэх, найдвартай эсэх, ямар мэдээллийн эх сурвалжаас авч байгаа тухай дурьдахгүй байна. Тайлангийн биелэлтийг аль болох 100% байхаар дүгнэхийг оролдох, хүрэх түвшиндээ гүйцэтгэл нь хүрээгүй байхад тэс өөр утгатай шалгуур үзүүлэлтийн талаар мэдээлэл оруулж ажлыг бүрэн хийсэн мэт тайлагнаж нөхцөл байдлын талаар үнэн зөв мэдээлэл хийхгүй байна. ХШҮ-гээр санал зөвлөмж, цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээний талаар тайландаа дурдах ёстой байтал ЗГХЭГ-ийн тайлангаас бусад тайланд нэг ч зөвлөмж, санал байхгүй байна. Судалгааны хүрээнд авч үзсэн бүх ХШҮ-ний тайланд өмнөх ХШҮ-гээр өгсөн санал зөвлөмжийн дагуу ямар өөрчлөлт,

үр дагавар гарсан талаар дурьдаагүй байна. Иймд ХШҮ хариуцсан ажилтан, албан хаагчдад чиглүүлсэн давтан сургалтууд зохион байгуулж нэгдмэл нэг ойлголттой болгох хэрэгцээ ХШҮ-ний бүх түвшинд байна. Энэ нь тайлангийн бичлэгийн хэв маягаас харагдаж байна. Мөн ХШҮ-ний тайланг зөвхөн хүснэгтийн хэлбэрээр холбогдох бодлогын баримт бичгийн зүйл заалтыг үнэлж байгаа мэт харагдуулахаар тайлангаа бичих зэрэг зүйлүүд анхаарал татаж байлаа.

5.2. Санал зөвлөмж

ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн судалгааны үр дүнг нэгтгэн авч үзвэл дараах санал зөвлөмжүүдийг дэвшүүлж болохоор байна. Үүнд:

1. ХШҮ-ний тогтолцооны босоо (шаталсан) тайлагналын хэлбэрийг хөндлөнгийн тайлагнах хэлбэртэй хослуулах. Өөрөөр хэлбэл дээд шатны байгууллагад тайлагнахаас гадна, уг тайлан мэдээ нь тухайн орон нутаг (ИТХ), иргэн, иргэний нийгмийн байгууллага, хувийн хэвшилд чиглэгдсэн байх тохиолдолд иргэн төвтэй зарчим бий болох боломжтой болох юм. Энэ нь ХШҮ-ний төвлөрсөн шинжийг багасгаж харьяа дээд байгууллагаас гадна нийгмийн бусад оролцогчдод тайлагнах зорилготой юм.
2. Байгууллага өөрийн үнэлгээ (self-assessment) хийхэд ХШҮ-ний эксперт, иргэний төлөөллийг оролцуулж, аль болох хөндлөнгийн идэвхийг нэмэгдүүлэх. Хөндлөнгийн үнэлгээний тайланг нээлттэй байх бололцоог хангах, мета-үнэлгээний арга, аргачлалыг боловсронгуй болгох зэрэг юм. Ингэснээр ХШҮ нь байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнг нэмэгдүүлэх өөрчлөлтийн арга хэрэгсэл болж, үнэ цэнэ, ач холбогдол, судалгаа шинжилгээний эргэлт нэмэгдэх юм.
3. Үнэлгээний ажлын хэсгийн бүрэлдэхүүнд төрийн болон төрийн бус байгууллага, иргэд, эрдэмтэн багш, судлаач, мэргэжлийн шинжээчдийн төлөөллийг багтаах, үнэлгээний хорооны хийх ажил үүрэг, хугацаа, заавар зөвлөмж, тэдгээрийн биелэлтийг тодорхойлж, ажлын хөлсийг нарийвчлан тооцож гаргасан байх нь ХШҮ-ний гүйцэтгэл, чанарыг нэмэгдүүлэх ач холбогдолтой.
4. Үнэлгээний тайланд тусгасан зөвлөмжийг хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөө гаргаж хэвшүүлж, өөрчлөлтийн удирдлагыг бодитой хэрэгжүүлэх чадавх бий болгох, оромдох, нэр зүүх, хэлбэрдэлт бий болохоос сэргийлэх нь зүйтэй.
5. Оролцоот ХШҮ-ний хэлбэрүүдийг ашиглах замаар иргэдийн санаачилгыг дэмжиж тэдний оролцоог нэмэгдүүлснээр ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн үр дүнг нэмэгдүүлэхээс гадна илүү олон арга зам,

хэлбэрийг баяжуулах ач холбогдолтой ажээ. Энэ нь нэг талаас ХШҮ хариуцсан мэргэжилтнүүдэд иргэдийн оролцоот ХШҮ-ний ур чадвар олгох, нөгөө талаас ард иргэдэд ойлголт, чадавх бий болгох шаардлагатай болох юм.

6. ХБТТХ-ийн 17 дугаар зүйлд заасан алхам бүрийг үнэлэх шалгуур үзүүлэлт боловсруулж, түүнийгээ баримталж, зохих сайжруулалтыг тухай бүр хийж байх;
7. Хөгжлийн бодлогын баримт бичиг боловсруулах алхам бүрт ХШҮ-г хэрхэн хийх тухай заавар, зөвлөмж боловсруулж, үнэлгээний хороо эсвэл хөндлөнгийн үнэлгээний баг байгуулж, хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүдэд ХБТТХ, ХББББНЖ-д тавигдсан шаардлагуудыг хангуулах;
8. Хөгжлийн бодлогын баримт бичгийг ХББББНЖ-д заасан шаардлагуудыг хангасан эсэхийг тодорхойлдог, үнэлгээний хороо эсвэл судлаач, шинжээчдийн баг ажилуулж, тэдгээрийн дүгнэлтийг ашигладаг болох;
9. ХШҮ-г зөвхөн анх батлахдаа ямар зорилго, зорилтыг ямар шалгуур үзүүлэлтүүдээр хэмжихээр заасан байна түүний дагуу хийдэг болох;
10. ХШҮ хийх эрх бүхий этгээдүүдийн ажлын ачаалалд дүн шинжилгээ хийж орон тоог оновчтой болгох, үнэлгээ хийх үйл явц, үе шатуудыг нарийвчлан тодорхойлох;
11. Бодлогын баримт бичгүүдийг боловсруулж байгаа болон баталж байгаа эрх бүхий этгээдүүдэд ХБТТХ болон ХББББНЖ-д тавигдсан шаардлагуудыг ойлгуулж, тасралтгүй сургалт явуулах;
12. ХБТТХ, ХББББНЖ-д ҮАГ-аас өгсөн зөвлөмж, зохих өөрчлөлтүүдийг оруулж, сайжруулах;
13. Хөгжлийн бодлого баримт бичиг хоорондын уялдаа холбоо хэрхэн хангагдаж байгааг үнэлэх шалгуур үзүүлэлтүүд боловсруулах, түүнийг үнэлэх үнэлгээний хороо байгуулж ажиллуулах. Хөгжлийн бодлого хоорондын зорилго зорилтуудын нийцлийг агуулгын түвшинд онцгойлон дүгнэж, шалгадаг байх. Үнэлгээний хороогоор тухайн бодлогын зорилго, зорилтууд нь дээд эрэмбийн бодлогын зорилго, зорилттой уялдахгүй бол уг бодлогын баримт бичгийг баталдаггүй байх;
14. Хөгжлийн бодлогын баримт бичиг боловсруулагдаад батлагдах үед ХББББНЖ-д тавигдсан шаардлагуудыг хангасан эсэхийг, мөн ХБТТХ-ийн 17-р зүйлд заасан бодлогын баримт бичиг боловсруулах дэс дараалыг зөрчсөн эсэхийг тус тус хөндлөнгийн аудитаар үнэлүүлж, хууль, журам зөрчсөн бодлогын баримт бичиг батлахаас сэргийлэх шаардлагатай байна.
15. БББХЗБҮАХШҮХНЖ-аар захиргааны байгууллагын үйл ажиллагааг,

хууль, тогтоомж, тогтоол шийдвэрийн биелэлтийг тус тус үнэлэхдээ бодлогын зорилго, зорилтын биелэлтийг харгалздаг байх шаардлагатай байна. Ингэснээр захиргааны байгууллагын үйл ажиллагааг өдөр тутмын байнга давтдаг ажлаасаа гадна хөгжлийн бодлогын зорилго руугаа чиглүүлж ажиллуулдаг болгох боломжтой гэж үзэж байна.

16. Засгийн газрын ХШҮ-ний мэдээллийн системийг маш өндөр түвшинд зохион байгуулж, уг системийн ашиглалт, нээлттэй, аюулгүй байдлыг хангах, хүчин чадлыг нэмэгдүүлж ХШҮ-ний чадавхыг дээшлүүлэх шаардлагатай байна.
17. ХШҮ-ний мэдээллийн системийг сайжруулахтай холбоотой санхүү болон технологийн тоног төхөөрөмж, мэргэжилтнүүдийг сургах, бэлтгэх тогтолцоог бүрдүүлэх;

Судалгааны хязгаарлалт

Михайл Скривений тодорхойлсноор "үнэлгээний үнэлгээ нь" үнэлгээчдийн ажлыг үнэлж буй явдал юм гэсэн утгаар авч үзэхдээ зөвхөн ХШҮ-ний тайлангийн агуулгыг үндэслэн мета-үнэлгээ хийсэн бөгөөд ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдтэй тэдний бичсэн тайлангийн агуулгын тухай ярилцаж, үнэлгээ өгөөгүй бөгөөд үүнийг судлаагүй орхисон болно.

Түүнчлэн бидний судалгааны мета-үнэлгээний аргачлалыг мета-үнэлгээ хийхэд баримтлах стандартын шаардлагыг хангасан эсэхийг тодорхойлох шаардлага бий. Өөр нэг зайлшгүй судлах шаардлагатай чиглэл болох мета-үнэлгээ нь зөвхөн үнэлгээний чанарыг хянахад чиглэдэггүй ба ХШҮ-ний бүтэц, тогтолцоо, санхүүгийн чадавх, олон нийтийн ойлголт, мэргэжлийн хөгжил, манлайлал зэрэг хүчин зүйлсийг үнэлэхэд ашигладаг ч манай судалгааны хувьд эдгээрийг оруулж судлаагүй болно.

Түүнээс гадна мета-үнэлгээний форматив хэлбэр буюу хэрэгжилтийн үеийн үнэлгээний үйл явц эхлэхээс өмнөх болон дараах хэлбэрийг нэмж судлах замаар бидний судалгааны аргачлалыг илүү боловсронгуй болгох боломжтой юм.

Уг судалгаагаар орон нутагт хийгдсэн нэгж үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн үр дүнг хэд хэдэн бодлогын баримт бичигт нэгэн зэрэг тайлагнах байдлаар ашиглаж буй баримтууд олдож байсан ба энэхүү асуудлыг цаашид тусгайлан нарийвчлан судлах нь зүйтэй. Мөн хэрэглэгчийн үнэлгээний тайланд мета-үнэлгээний арга, аргачлалыг ашиглан үнэлгээ хийх боломжтой бөгөөд стандартыг нарийвчлан боловсруулсны дараа хийж гүйцэтгэх нь зохистой.

ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

Монгол эх сурвалжууд

Байгал, Д., Амартүвшин, М., Цацралт, Б., Энхмандах, Ц., Мөнхбаяр, М., Алиман, Е. (2017). Төрийн захиргааны байгууллага дахь гүйцэтгэлийн удирдлагын хэрэгжилт. Улаанбаатар: Удирдлагын академи.

ЗГТХ. (1993). Засгийн газрын тухай хууль. Улаанбаатар. http://legalinfo.mn/law/details/344?lawid=344-ээс Гаргасан

ЗГХЭГ. (2018а). ЗГҮАХ-ийн хэрэгжилтэд ЗГХЭГ-ийн хийсэн ХШҮ-ний тайлан. Улаанбаатар: ЗГХЭГ.

ЗГХЭГ. (2018б). УЭЗНХҮЧ-ийн хэрэгжилтэд ЗГХЭГ-ийн хийсэн ХШҮ-ний тайлан /БОАЖЯ/. Улаанбаатар: ЗГХЭГ.

ЗГ-ын 11 дүгээр тогтоол. (2010). Яам болон аймаг, нийслэлийн засаг дарга, засаг даргын тамгын газрын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх журам. Улаанбаатар.

ЗГ-ын 119 дүгээр тогтоол. (2016). Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын үйл ажиллагааны стратеги, бүтцийн өөрчлөлтийн хөтөлбөр. Улаанбаатар.

ЗГ-ын 157 дугаар тогтоол. (1995). Хууль тогтоомж, ерөнхийлөгчийн зарлиг, засгийн газрын шийдвэрийг хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулах, үр дүн, биелэлтийг дүгнэх, мэдээлэх журам. Улаанбаатар.

ЗГ-ын 160 дугаар тогтоол. (2006). Хууль тогтоомж, Ерөнхийлөгчийн зарлиг, Засгийн газрын шийдвэрийн хэрэгжилтийг зохион байгуулах, үр дүн, биелэлтийг дүгнэх, мэдээлэх журам. Улаанбаатар.

ЗГ-ын 161 дүгээр тогтоол. (2002). Яам болон аймаг, нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын үйл ажиллагааны явцад хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх журам. Улаанбаатар.

ЗГ-ын 322 дугаар тогтоол. (2013). Захиргааны байгууллагын хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нийтлэг журам. Улаанбаатар.

ЗГ-ын 4-р тогтоол. (1999). Төрийн захиргааны төв, нутгийн захиргааны байгууллагын үйл ажиллагааны явц байдалд хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх журам. Улаанбаатар.

ЗГ-ын 51 дүгээр тогтоол. (2006). Яам болон аймаг, нийслэлийн засаг даргын үйл ажиллагаанд хяналт шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх журам. Улаанбаатар.

ЗГ-ын 59 дүгээр тогтоол. (2016). Хууль тогтоомжийн хэрэгжилтэд хяналт-шинжилгээ хийх аргачлал. Улаанбаатар. http://legalinfo.mn/annex/details/7337?lawid=11993-ээс Гаргасан

ЗГ-ын 89 дүгээр тогтоол. (2017). Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ,

үнэлгээ хийх нийтлэг журам. Улаанбаатар. http://legalinfo.mn/law/details/12578?lawid=12578-ээс Гаргасан

Кусек, З. Ж., & Рист, Р. (2004). Үр дүнд суурилсан Хяналт-Шинжилгээ, Үнэлгээний тогтолцоог хөгжүүлэх 10 алхам. Вашингтон: Дэлхийн банк.

Линда Г. Морра Имас, Р. С. (2011). Үр дүнд хүрэх зам. Улаанбаатар.

Наранцэцэг, Я. Нямтөмөр, Л. Цэрэннамжил, Ц. (2018). Хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийн тухай хуулийн хэрэгжилтэд хийсэн аудитын тайлан. Улаанбаатар: Үндэсний Аудитын Газар.

С.Рист Рей, М.-Х. Б. (2014). Өөрчлөлтөд нөлөөлөхүй, Засаглалын бэхжүүлэхэд үнэлгээний чадавхыг хөгжүүлэх нь. Улаанбаатар: Адмон ХХК.

СЯ-ны 196 дугаар тушаал. (2015). Улаанбаатар.

УИХ-ын 19 дүгээр тогтоол. (2016). Монгол Улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал-2030. Улаанбаатар. https://www.legalinfo.mn/annex/details/7105?lawid=11725-ээс Гаргасан

УИХ-ын 38 дугаар тогтоол. (1996). Монгол Улсын төрөөс Засгийн газрын үйл ажиллагааны чиглэл, бүтцийн ерөнхий тогтолцооны өөрчлөлт, шинэчлэлийн талаар баримтлах бодлого. Улаанбаатар. http://legalinfo.mn/law/details/6280?lawid=6280-ээс Гаргасан

ХБТТХ. (2015). Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хууль. Улаанбаатар. http://legalinfo.mn/law/details/11484?lawid=11484-ээс Гаргасан

Цэрэнчимэд, О., Бямбасүрэн, Я. (2018). Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хуулийн хэрэгжилтэнд хийсэн судалгаа. Улаанбаатар: Үндэсний аудитын газар.

Гадаад эх сурвалжууд

Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Performance Management. London: Kogan Page Limited.

Bustelo, M. (2002). Metaevaluation as a tool for the improvement and development of the evaluation function in public administrations. Seville: European Evaluation Society Conference.

Byham, W. C. (1996). Using competencies to build a successful organization. NY: Development Dimensions International Inc.

Kaplan, S. R. (2010). Harvard Business Review. Retrieved from https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf

Lucia, A. a. (1999). Public Service Leadership Competency Framework [PSLCF]: Is It a Holy Grail of Service Delivery? Open Journal of Social Sciences, Vol.5 No.10.

Markides, C.C.& Williamson, P.J. (1997). Corprate Diversification and Organizational Structure : A Resource-based View. . Working Paper. London Business School.

McClelland, D. C. (1973, January). Testing for competence rather than for "intelligence.". American Psychologist, 28(1), 1-14.

NIST. (2018). Retrieved from https://www.nist.gov/baldrige

OECD. (2010). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management.

Patton, M. Q. (1997). Utilization-Focused Evaluation. Saint Paul: Sage.

Qualitè, M. Q. (2009). Retrieved from Mouvement Quèbècois de la Qualitè: https://www.qualite.qc.ca/qui-sommes-nous

Schwandt&Halpern. (1988). Linking Auditing and Metaevaluation Enhancing Quality in Applied Research. Nerwbury Park: Sage.

Scriven, M. (1991). Evaluation Tresaurus. Newbury Park: Sage.

Spencer, L.M.& Spencer, S.M. (1998). Competency at Work : Models for Superior Performance. . New York : Wiley.

Stufflebeam, D. L. (2001/22). The Meta-evaluation imperative. American Journal of Evaluation, 183-209.

UNDP. (2009). Handbook on planning,monitoring and evaluating for development results. New York.

USAID. (2009). Glossary of Evaluation Terms. NY.

Vedung, E. (1997). Evaluation of Politics: Public Programs. Madrid.

WorldBank. (2006). Glossary key terms in M&E.

신종국. (2001). 캐나다 정부의 역량중심 인사관리 . 인사행정, 64-67.

ХАВСРАЛТ

Хавсралт 1. ХШҮ-ний үйл явцын схем

Алхам 1.	•Төрийн захиргаа, удирдлагын газраас тайланг хүлээн авна.
Алхам 2.	•Тайланг үнэлэх боломж байгаа эсэхийг хянана, шаардлага хангаагүй бол буцаана. (хэрэв хангасан бол Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын газар (ХШҮДАГ) албан хаагчдад нэг хувийг өгч санал авах)
Алхам 3.	•Нарийвчлан танилцана. Үнэлэх 89 дүгээр тогтоол, журамд үндэслэн
Алхам 4.	•ХШҮДАГ-ын багаараа үнэлгээний дүнг хэлэлцэж, саналаа солилцоно. Урьдчилсан байдлаар үнэлгээ өгнө.
Алхам 5.	•ХШҮДАГ-ын даргад танилцуулан, чиглэл авна
Алхам 6.	•Зарим шаардлагатай засвар оруулна.
Алхам 7.	•Таницуулга бэлтгэнэ
Алхам 8.	•Сайдын зөвлөл, ТНБД-ын зөвлөлд таницуулах,
Алхам 9.	•Газар хэлтсийн зөвлөмж боловсруулах
Алхам 10.	•ЗГХЭГ-т хүргүүлнэ. www.unelgee.mn сайтад оруулна.
Алхам 11.	•Дотоод мэдээллийн сүлжээнд оруулна.
Алхам 12.	•Архив, албан бичиг хөтлөх журмын дагуу шилжүүлнэ.

Хавсралт 2. ХШҮ-ний гүйцэтгэлийг үнэлэх хүснэгтийн загвар

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ГҮЙЦЭТГЭЛИЙГ ҮНЭЛЭХ АРГАЧЛАЛ

№	Үзүүлэлт	Үндсэн мэдээлэл
1	ХШҮ-ний тайлангийн огноо	
1	ХШҮ-ний тайлангийн төрөл	
2	ХШҮ-ний тайлангийн нэр	
3	ХШҮ-ний тайланг хариуцан гүйцэтгэсэн байгууллага	
4	ХШҮ-ний тайланд хамрагдсан байгууллага	
5	ХШҮ-ний хамрах хугацаа	

ЕРӨНХИЙ ҮНЭЛГЭЭ

№	Үзүүлэлт	Эзлэх хувь	Оноо	Хэмжих нэгж	Үнэлэлт	Тооцоолсон үнэлгээ	Үр дүн, тайлбар
1	ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал	20%	0.2	0.2•[(I.)]	31%	6%	
2	ХШҮ-ний хэрэгжилтийн байдал	20%	0.2	0.2•[(II.)]	30%	6%	
3	ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилт	20%	0.2	0.2•[(III.)]	80%	16%	
4	ХШҮ-нд мэдээллийн технологийн түвшин	20%	0.2	0.2•[(IV.)]	100%	20%	
5	ХШҮ-ний мэргэжилтний ур чадварын түвшин	20%	0.2	0.2•[(V.)]	100%	20%	
6	ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн үнэлгээ	100%	1			xx%	

I. ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал

№	Шалгуур үзүүлэлт	Эзлэх хувь	Оноо	Хэмжих нэгж	Үнэлэлт	Тооцоолсон үнэлгээ	Үр дүн, тайлбар
I.	ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал	100%				31%	
1	ХШҮ-ний төлөвлөгөө баталсан эсэх	10%	0.1	1 - тийм / 0 - үгүй	1	10%	ХШҮ хийх төлөвлөгөөг баталсан бол тийм, батлаагүй бол үгүй
2	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд ХШҮ хийх шалгуур үзүүлэлтүүд бүрэн тодорхойлсон эсэх	10%	0.1	1 - тийм / 0 - үгүй	0	0%	Баталсан төлөвлөгөөнд шалгуур үзүүлэлтүүд бүрэн тодорхойлогдсон бол 1, бүрэн бус бол 0
3	Шалгуур үзүүлэлт тус бүрийн суурь үзүүлэлтүүд бүрэн эсэх	10%	0.1	1 - тийм / 0 - үгүй	0	0%	Баталсан төлөвлөгөөнд тусгасан шалгуур үзүүлэлт бүр суурь үзүүлэлтүүдтэй бол 1, үгүй бол 0
4	Шалгуур үзүүлэлт тус бүрийн зорилтод үзүүлэлтүүд бүрэн эсэх	10%	0.1	1 - тийм / 0 - үгүй	0	0%	Баталсан төлөвлөгөөнд тусгасан шалгуур үзүүлэлт бүр зорилтод үзүүлэлтүүдтэй бол 1, үгүй бол 0
5	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд Хөндлөнгийн үнэлгээ ашиглах шаардлага байгаа эсэх	10%	0.1	1 - тийм / 0 - үгүй	0	0%	Хөндлөнгийн үнэлгээг ашиглах шаардлагыг шалгуур үзүүлэлтэд үндэслэн логик уялдаатай тодорхойлсон бол 1, бусад тохиолдолд 0
6	ХШҮ-нйи төлөвлөгөөнд Хэрэглэгчийн үнэлгээ ашиглах шаардлага байгаа эсэх	10%	0.1	1 - тийм / 0 - үгүй	0	0%	Хэрэглэгчийн үнэлгээг ашиглах шаардлагыг шалгуур үзүүлэлтэд үндэслэн логик уялдаатай тодорхойлсон бол 1, бусад тохиолдолд 0
7	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд тусгасан мэдээллийн найдвартай байдал	10%	0.1	0-100 %	50%	5%	Шалгуур үзүүлэлтүүдийн утга / тоон болон чанар/-ыг олж авахаар төлөвлөсөн нь хэр зэрэг найдвартай байдлыг хангасан вэ? гэдгээр үнэлнэ
8	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд холбогдох төсвийг тусгасан байдал	10%	0.1	0-100 %	50%	5%	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд тусгасан нийт төсөв, эх үүсвэр нь батлагдсан байдлаар

9	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд эцсийн үнэлгээний дүнг гаргах аргачлалаа тусгасан эсэх	10%	0.1	1 - тийм / 0 - үгүй	1	10%	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд үнэлгээний эцсийн дүнг гаргах аргачлалаа тусгасан бол 1, үгүй бол 0
10	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх арга хэмжээтэй уялдуулж шалгаж байгаа байдал	10%	0.1	0-100 %	10%	1%	ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд тусгасан шалгуур үзүүлэлтүүдийг хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилтуудтай уялдуулж шалгаж байгаа байдлаас хамааран үнэлнэ

II. ХШҮ-ний хэрэгжилтийн байдал

№	Шалгуур үзүүлэлт	Эзлэх хувь	Оноо	Хэмжих нэгж	Үнэлэлт	Тооцоолсон үнэлгээ	Үр дүн, тайлбар
II.	ХШҮ-ний хэрэгжилтийн байдал	100%				30%	
1	ХШҮ-ний төлөвлөгөөний дагуу ХШҮ хийсэн эсэх	10%	0.1	1 - тийм / 0 - үгүй	1	10%	
2	Төлөвлөгөөний дагуу ХШҮ- хийхэд хүндрэл гарсан байдал	10%	0.1	0-100 %	0%	0%	
3	ХШҮ хийх явцад ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд тусгаагүй зүйл илэрсэн эсэх	10%	0.1	1 - тийм / 0 - үгүй	1	10%	
4	ХШҮ-тэй холбогдолтой мэдээллийн эх сурвалжийн найдвартай байдал	10%	0.1	0-100 %	0%	0%	
5	ХШҮ-гээр гүйцэтгэлийг зорилтод харьцуулж, санал, зөвлөмж гаргасан байдал	10%	0.1	0-100 %	0%	0%	
6	ХШҮ-гээр гүйцэтгэлийг төлөвлөлтөд харьцуулж, санал, зөвлөмж гаргасан байдал	10%	0.1	0-100 %	0%	0%	
7	ХШҮ-ний гаргасан санал, зөвлөмжүүдийн шалтгаан нөхцлийг тодорхойлсон байдал	10%	0.1	0-100 %	0%	0%	

8	ХШҮ-ний гаргасан санал, зөвлөмжүүдийн цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг тодорхойлсон байдал	10%	0.1	0-100 %	0%	0%	
9	ХШҮ-гээр цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийн биелэлтийг шалгах хугацааг тодорхойлсон эсэх	10%	0.1	1 - тийм / 0 - үгүй	1	10%	ХШҮ-гээр гаргасан арга хэмжээ тус бүрт биелэлтийг нь шалгах хугацааг бүрэн тодорхойлсон бол 1, үгүй бол 0
10	ХШҮ-гээр цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийн биелэлтийг шалгасан байдал	10%	0.1	0-100 %	0%	0%	

III. ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилтийн байдал

№	Шалгуур үзүүлэлт	Эзлэх хувь	Оноо	Хэмжих нэгж	Үнэлэлт	Тооцоолсон үнэлгээ	Үр дүн, тайлбар
III.	ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилт	100%				80%	
1	ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийн биелэлт	20%	0.2	0-100 %	50%	10%	
2	ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг тогтоосон хугацаанд нь биелэлтийг үнэлсэн эсэх	20%	0.2	1 - тийм / 0 - үгүй	1	20%	
3	ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ зорилго, зорилтын биелэлтэд нөлөөлсөн байдал	20%	0.2	0-100 %	50%	10%	
4	ХШҮ-ний үр дүнгээр хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилт төлөвлөсөн түвшиндөө хүрч байгаа эсэх	20%	0.2	1 - тийм / 0 - үгүй	1	20%	
5	ХШҮ-ний үр дүнгээр хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилт зорилтод түвшиндөө хүрч байгаа эсэх	20%	0.2	1 - тийм / 0 - үгүй	1	20%	

IV. ХШҮ-нд мэдээллийн технологийн түвшин

№	Шалгуур үзүүлэлт	Эзлэх хувь	Оноо	Хэмжих нэгж	Үнэлэлт	Тооцоолсон үнэлгээ	Үр дүн, тайлбар
IV.	ХШҮ-нд мэдээллийн технологийн түвшин	100%				100%	
1	ХШҮ-ний мэдээллийн системийн хэрэглэгчдэд таатай байдал /user firendly/	13%	0.13	0-100 %	100%	13%	
2	ХШҮ-ний мэдээллийн сангийн ашиглалт, хадгалалт, аюулгүй байдал	13%	0.13	0-100 %	100%	13%	
3	ХШҮ-ний мэдээллийн системийн сүлжээний найдвартай ажиллагааны түвшин	13%	0.13	0-100 %	100%	13%	
4	ХШҮ-ний мэдээллийн системд хэрэглэгчийн шаардлагын дагуу өөрчлөлт хийх боломж	13%	0.13	0-100 %	100%	13%	
5	ХШҮ-ний мэдээллийн системд шалгуур үзүүлэлт тус бүрт суурь болон зорилтод үзүүлэлтүүд, мэдээллийн эх сурвалжийг оруулж буй байдал	12%	0.12	0-100 %	100%	12%	
6	ХШҮ-ний шалгуур үзүүлэлтүүдийн төлөвлөлт, гүйцэтгэлийг оруулж буй байдал	12%	0.12	0-100 %	100%	12%	
7	ХШҮ-ний мэдээллийн системээр гүйцэтгэлийг үнэлж буй байдал	12%	0.12	0-100 %	100%	12%	
8	ХШҮ-ний мэдээллийн ил тод байдал	12%	0.12	0-100 %	100%	12%	

V. ХШҮ-ний ур чадварын түвшин

№	Шалгуур үзүүлэлт	Эзлэх хувь	Оноо	Хэмжих нэгж	Үнэлэлт	Тооцоолсон үнэлгээ	Үр дүн, тайлбар
V.	ХШҮ-ний мэргэжилтний ур чадварын түвшин	100%				100%	
1	ХШҮ-ний тайланг логик уялдаа холбоотой тайлбарласан байдал	25%	0.25	0-100 %	100%	25%	ХШҮ-ний тайлангийн бичлэгийг үндэслэн тодорхойлно
2	ХШҮ-ний тайланд мэргэжилтэнгийн шалтгаан, үр дагавар хоорондын хамаарлыг тодорхойлж буй чадвар	25%	0.25	0-100 %	100%	25%	ХШҮ-ний тайлангийн бичлэгийг үндэслэн тодорхойлно
3	ХШҮ-ний тайлангийн формат хэрэглэгчдэд ойлгомжтой, хэвлэлийн шаардлага хангасан байдал	25%	0.25	0-100 %	100%	25%	ХШҮ-ний тайлангийн бичлэгийг үндэслэн тодорхойлно
4	ХШҮ-ний тайлангийн агуулга нь хууль, журамд тусгасан ХШҮ гэдгийг тодорхойлсон агуулгатай нийцсэн байдал	25%	0.25	0-100 %	100%	25%	ХШҮ-ний тайлангийн бичлэгийг үндэслэн тодорхойлно

Хавсралт 3. ХШҮ-ний мета үнэлгээний үр дүн

№	Тайлангийн нэр	ХШҮ-ний төлөвлөлт хийсэн байдал	ХШҮ-ний хэрэгжилтийн байдал	ХШҮ-ний үр дүнгийн хэрэгжилт	ХШҮ-нд мэдээллийн технологийн түвшин	ХШҮ-ний мэргэжилтний ур чадварын түвшин	**ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн үнэлгээ**
	Шалгуур үзүүлэлт тус бүрийн авах боломжит хувь	20%	20%	20%	20%	20%	**100%**
1	БОАЖЯ-ны 2017 оны жилийн эцсийн үйл ажиллагааны үр дүнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийсэн, дүгнэлт зөвлөмж	1%	2%	0%	12%	5%	20%
2	2016-2020 оны МУЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөний биелэлт /БОАЖЯ/	0%	0%	0%	12%	4%	16%
3	2016-2020 оны МУЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөнд туссан барилга, хот байгуулалтын яамтай холбоотой арга хэмжээний биелэлтэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийсэн тайлан /БХБЯ/	0%	0%	0%	12%	4%	16%
4	2016-2020 оны МУЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөний 2017 оны хэрэгжилт /ЗТХЯ-ны хариуцан хэрэгжүүлэх арга хэмжээ/	0%	1%	0%	12%	7%	20%
5	2016-2020 оны МУЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөний биелэлтэд өгсөн үнэлгээ /УУХҮЯ/	0%	0%	0%	12%	4%	16%
6	2016-2020 оны МУЗГҮАХ-т туссан хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын салбарын 2017 онд хэрэгжүүлэх зорилт, арга хэмжээний биелэлтэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийсэн тайлан /ХНХЯ/	0%	0%	0%	12%	4%	16%
7	2016-2020 оны МУЗГҮАХ-ийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөнд тусгагдсан хүнс, хөдөө аж ахуй, хөнгөн үйлдвэрийн салбарын зорилт, арга хэмжээний хэрэгжилтийн тайлан /ХХААХҮЯ/	0%	0%	0%	12%	4%	16%
8	**Шалгуур үзүүлэлт тус бүрийн дундаж**	**0%**	**1%**	**0%**	**12%**	**4%**	**17%**

Хавсралт 4. ХШҮ-ний экспертийн ярилцлагын асуулт

ХШҮ-ийн гүйцэтгэлийн судалгаа: хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрийн жишээ

Экспертийн ярилцлага хийх хуудас (Яам, агентлаг, аймаг, нийслэл)

1. Ерөнхий мэдээлэл

Овог, нэр:	
Байгууллага, албан тушаал:	
Нас:	
Мэргэжил:	
ХШҮ-ний чиглэлээр ажилласан жил:	
ХШҮ-ний чиглэлээр сургалтад хамрагдсан байдал:	
Ажлын байрны тодорхойлолт: (Хуулбар авах)	
Ажлын ачаалал:	
Утас, e-mail хаяг:	

2. Хууль, эрх зүй, дүрэм журмын өнөөгийн байдалдтай холбоотой асуултууд (мэдлэг шалгах асуултууд)

Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хуулийн:

13.6.Төрийн захиргааны төв болон нутгийн захиргааны байгууллага бүсчилсэн хөгжлийн бодлогын хэрэгжилтийн явцад хоёр жил тутам хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийж, дөрвөн жил тутам хөндлөнгийн үнэлгээ хийлгэх ажлыг зохион байгуулж, тайлан тус бүрийг Засгийн газарт хүргүүлнэ.

7.3.Засгийн газар Монгол Улсын хөгжлийн үзэл баримтлалын төслийг төрийн захиргааны төв болон нутгийн захиргааны байгууллага, төрийн бус байгууллага, эрдэм шинжилгээ, судалгааны байгууллага, мэргэжлийн холбоод, хувийн хэвшил, иргэдийн оролцоог ханган боловсруулна.

7.5.Төрийн захиргааны төв байгууллага өөрийн эрхлэх асуудлын хүрээнд Монгол Улсын хөгжлийн үзэл баримтлалын хэрэгжилтийн явцад хоёр жил тутам хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийж, тайланг санхүү, төсвийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны төв байгууллагад хүргүүлнэ.

7.7.Монгол Улсын хөгжлийн үзэл баримтлалын хэрэгжилтэд дөрвөн жил тутам хөндлөнгийн үнэлгээ хийлгэх ажлыг санхүү, төсвийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны төв байгууллага зохион байгуулна.

ЗГ-ын (2017 оны 89 дүгээр тогтоол бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журмын биелэлтэд тулгамдаж буй асуудал юу байна вэ?

8.3.Төрөөс баримтлах бодлогын төслийг боловсруулахдаа төрийн болон нутгийн захиргааны байгууллага, эрдэм шинжилгээ, судалгааны байгууллага, мэргэжлийн холбоодын оролцоог хангана.

8.4.Төрийн захиргааны төв байгууллага өөрийн эрхлэх асуудлын хүрээнд хамаарах төрөөс баримтлах бодлогын төслийг боловсруулж, Засгийн газрын хуралдаанаар хэлэлцүүлж, батлуулна.

8.5.Төрийн захиргааны төв байгууллага өөрийн эрхлэх асуудлын хүрээнд төрөөс баримтлах бодлогыг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөг боловсруулж, батлан хэрэгжүүлнэ.

8.6.Төрийн захиргааны төв байгууллага төрөөс баримтлах бодлогын хэрэгжилтэд хоёр жил тутам хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийж, дөрвөн жил тутам хөндлөнгийн үнэлгээ хийлгэх ажлыг зохион байгуулж, тайлан тус бүрийг Засгийн газрын хуралдаанаар хэлэлцүүлнэ.

3. Ямар, ямар төрөөс баримтлах бодлого, үндэсний хөтөлбөрүүдийг хариуцсан бэ? (тоо, баримт авах)
4. ХШҮ-ний төлөвлөгөө батлагдсан, төлөвлөгөөнд ХШҮ хийх шалгуур үзүүлэлтүүд бүрэн тодорхойлогдсон, шалгуур үзүүлэлт тус бүрийн суурь үзүүлэлт, зорилтод үзүүлэлтүүд бүрэн байна уу?
5. ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд Хөндлөнгийн үнэлгээ, Хэрэглэгчийн үнэлгээ ашиглах шаардлага байна уу?
6. ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд тусгасан мэдээллийн найдвартай байдал ямар байна вэ?
7. ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд холбогдох төсвийг тусгаж байна уу?
8. ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд эцсийн үнэлгээний дүнг гаргах аргачлалаа тусгасан уу?
9. ХШҮ-ний төлөвлөгөөнд зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх арга хэмжээтэй уялдуулж шалгаж байгаа байдал ямар байна вэ?
10. ХШҮ-ний төлөвлөгөөний дагуу ХШҮ хийгдсэн ямар нэг хүндрэл гарсан байдал, төлөвлөгөөнд тусгаагүй зүйл илэрч байна уу?
11. ХШҮ-тэй холбогдолтой мэдээллийн эх сурвалжийн найдвартай байж чадаж байна уу?
12. ХШҮ-гээр гүйцэтгэлийг зорилтод харьцуулж, санал, зөвлөмж гаргасан байдал, гүйцэтгэлийг төлөвлөлтөд харьцуулж, санал, зөвлөмж гаргасан байна уу?
13. ХШҮ-ний гаргасан санал, зөвлөмжүүдийн шалтгаан нөхцлийг тодорхойлсон байдал, зөвлөмжүүдийн цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг хэрхэн тодорхойлж байна вэ?
14. ХШҮ-гээр цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийн биелэлтийг шалгах хугацааг тодорхойлсон эсэх, цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийн биелэлтийг шалгаж байна уу?
15. ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийн биелэлт ямар байна вэ?

16. ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг тогтоосон хугацаанд нь биелэлтийг үнэлсэн үү?
17. ХШҮ-гээр авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ зорилго, зорилтын биелэлтэд нөлөөлсөн байдал ямар байна вэ?
18. ХШҮ-ний үр дүнгээр хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилт төлөвлөсөн түвшиндөө хүрч байна уу?
19. ХШҮ-ний үр дүнгээр хөгжлийн бодлогын зорилго, зорилт зорилтод түвшиндөө хэр зэрэг хүрч байна вэ?
20. ХШҮ-ний мэдээллийн системийн хэрэглэгчдэд таатай байдал /user firendly/ ямар байна вэ?
21. ХШҮ-ний мэдээллийн сангийн ашиглалт, хадгалалт, аюулгүй байдал ямар байна вэ?
22. ХШҮ-ний мэдээллийн системийн сүлжээний найдвартай ажиллагааны түвшин ямар байна вэ?
23. ХШҮ-ний мэдээллийн системд хэрэглэгчийн шаардлагын дагуу өөрчлөлт хийх боломж ямар байна вэ?
24. ХШҮ-ний мэдээллийн системд шалгуур үзүүлэлт тус бүрт суурь болон зорилтод үзүүлэлтүүд, мэдээллийн эх сурвалжийг оруулж буй байдал ямар байна вэ?
25. ХШҮ-ний шалгуур үзүүлэлтүүдийн төлөвлөлт, гүйцэтгэлийг оруулж буй байдал ямар байна вэ?
26. ХШҮ-ний мэдээллийн системээр гүйцэтгэлийг үнэлж буй байдал ямар байна вэ?
27. ХШҮ-ний мэдээллийн ил тод байдал ямар байна вэ?
28. Энэ үүргийг гүйцэтгэхэд танаас ямар мэдлэг ур чадвар шаарддаг вэ?
29. ХШҮ-ний баримталж буй ямар стандарт байгаа эсэх,
30. Танд энэ мэдлэг ур чадварыг чухам ямар аргаар олж авсан бэ?
31. Хөндлөнгийн хараат бус үнэлгээ хийх чадавх аймагт бүрдэж чадсан гэж та үзэж байна уу? Хэдэн хүн байгууллага, ямар мэдлэг чадвар эзэмшсэн зэрэг шалгуураар асуух.
32. Танд ХШҮ-г амжилттай хийж гүйцэтгэхэд ямар мэдлэг ур чадвар шаардлагатай байна вэ?
33. Ямар төрлийн сургалт танд илүү зохимжтой байх вэ?

    ХШҮ-ний чиглэлээр мэргэшүүлэх диплом олгох сургалт, хугацаа 3-6 сар

    Богино хугацаат сургалт 3 сар хүртэл

    Ажлын байр дах сургалт 5 хоног

Тодорхой асуудлаар арга зүйн семинар 3 хоног хүртэл

Зайн болон online сургалт зэрэг

Аймагт, бүсийн төвд, УБ хотод

34. ХШҮ-ний гүйцэтгэлийн зураглал:

Эхлэлийн цэг – Төгсгөл

Хугацаа:

Өгөгдлийн цуглуулах суваг:

Түвшин: Үндэсний- Бүсийн-Аймаг-Сум

Хавсралт 5. ХШҮ-ний мэргэжилтний мэдлэг чадвар, сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох анкет

Төрийн захиргааны байгууллагад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан мэргэжилтний мэдлэг чадварын өнөөгийн байдал, цаашид хөгжүүлэх шаардлагатай сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох үүднээс энэхүү асуулгын судалгааг авч байна.

Таны өгсөн хариулт зөвхөн энэ судалгааны үр дүнг боловсруулахад ашиглагдагдах тул та санал бодлоо чөлөөтэй, үнэн зөв илэрхийлж бидний ажилд тусална уу.

Та асуулт бүрээс сонгож байгаа хариултаа дугуйлах эсвэл хоосон зайд өөрийн хариулт, саналаа бичээрэй.

1. **Таны эрхэлж буй албан тушаал :**
2. **Төрийн албанд ажилласан хугацаа :** .... жил ...сар
3. **Одоогийн албан тушаалд ажилласан хугацаа :** .... жил ...сар
4. **Таны нас :** _____
5. **Таны хүйс :** _____
6. **Таны боловсрол :** _____ _____
7. **ХШҮ-ний чиглэлээр хэдэн жил ажилласан бэ?**
    1. 1 жил хүртэл
    2. 1-3 жил
    3. 4-10 жил
    4. 11-15 жил
    5. 15 жилээс дээш
8. **Таны мэргэжил**
    1. Төрийн удирдлага
    2. Хууль, эрх зүй
    3. Мэдээллийн технологи (инженер)
    4. Хүний нөөцийн удирдлага
    5. Бизнесийн удирдлага
    6. Эдийн засаг (санхүү, нягтлан бодох)
    7. Аудитор
    8. Хэрэглээний математик (статистикч)
    9. Олон улсын харилцаа

10. Бусад

9. **Та өмнө нь хаана ажиллаж байсан бэ?**
    1. Сургууль төгсөөд шууд энэ ажилд орсон
    2. Хувийн хэвшлийн байгууллага
    3. Төрийн бус байгууллага
    4. Нутгийн захиргааны байгууллага
    5. Төрийн захиргааны төв байгууллага
    6. Одоо ажиллаж буй газрынхаа өөр нэгж, албанд
    7. Өмнө нь ажиллаж байгаагүй
    8. Бусад

10. Хэрэв та өмнө нь ажиллаж байсан бол тухайн байгууллагынхаа ХШҮДАГ-ын нэгж, албанд ажиллаж байсан уу?

1. Тийм
2. Үгүй

10.1 Хэрэв "тийм" бол та ямар ажил, үүрэг хариуцаж байсан бэ?

1. Хяналт-шинжилгээ
2. Үнэлгээ
3. Дотоод аудит
4. Хяналт-шалгалт
5. Дээрх бүгд
6. Бусад

10.2 Хэрэв "үгүй" бол Та ямар нэгж, албанд ажиллаж байсан бэ?

1. Стрөтеги удирдлагын газар
2. Захиргаа, хүний нөөцийн газар
3. Санхүү бүртгэл, хөрөнгө оруу-лалтын газар
4. Мэдээлэл технологийн газар
5. Маркетинг, Борлуулалтын алба
6. Бусад

11. Та одоо ажиллаж буй ХШҮДАГ-ын нэгж дэх өөрийн үүрэг оролцоог илэрхийлнэ үү. (олон хариулттай байж болно)

1. ХШҮ-ний төлөвлөгөө боловсруулах, хэрэгжилтийг хангуулах
2. Тайлан, мэдээнд дүн шинжилгээ хийх
3. Сайжруулах зөвлөмж боловсруулах
4. Мэдээллийн сан бүрдүүлэх (Тайлан, мэдээг нэгтгэн авах, нэгдсэн боловсруулалт хийх)
5. Тайлан, мэдээнд үнэлгээ хийх
6. Тайлан. мэдээг боловсруулах
7. Үр дүнгийн нэгдсэн үзүүлэлтээр статистик мэдээ, судалгаа бэлтгэх
8. ХШҮ-ний үр дүнг тайлагнах, мэдээлэх
9. Дотоод хяналтыг хариуцах
10. Дотоод аудит хийх
11. ХШҮ хийх удирдамж, заавар чиглэл, зөвлөмж, арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх
12. Дээрхи бүгд
13. Бусад

12. Та дээрхи үзүүлэлтүүдээс өөрийн гүйцэтгэж буй хамгийн чухал үүрэг оролцоог эрэмбэлж танилцуулна уу.

1. Миний хамгийн чухал үүрэг оролцоо нь ...

_____

_____

2. Миний хоёр дахь чухал үүрэг оролцоо нь ...

_____

_____

3. Миний гурав дахь чухал үүрэг оролцоо нь ...

_____

_____

13. Таны ажлын байрны тодорхойлолт оновчтой зөв тодорхойлогдсон гэдэгтэй та санал нийлэх үү?

1. Санал бүрэн нийлнэ
2. Санал бага зэрэг нийлнэ
3. Санал огт нийлэхгүй
4. Мэдэхгүй

14. Хэрэв оновчгүй тодорхойлогдсон бол энэ нь таны ажил үүргийн гүйцэтгэлд хир нөлөөлдөг вэ?

☐ Хүчтэй нөлөөлдөг	☐ Огт нөлөөлдөггүй
☐ Дунд зэрэг нөлөөлдөг	☐ Мэдэхгүй

15. Таны ажлын байрны шаардлагад дараахи үзүүлэлтүүд чухал уу? 1 (огт чухал биш)-ээс 5 (маш чухал) хүртлэх тоонуудаас зөвхөн нэгийг сонгож тэмдэглэнэ үү. (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	Үзүүлэлтүүд		Үнэлгээний түвшин				
			Огт чухал биш (1)	Тийм ч чухал биш (2)	Дунд зэрэг (3)	Чухал (4)	Маш чухал (5)
15.1	Мэдлэг	Боловсрол					
		Мэргэжил					
15.2	Ур чадвар	Ажилласан жил					
		Мэргэшил					
15.3	Хандлага(зан үйл)						

16. Дараах үзүүлэлтүүд Таныг ажил, үүргээ гүйцэтгэхэд хир чухал болохыг хариулж өгнө үү. 1 (огт чухал биш) –ээс 5 (маш чухал) хүртлэх тоонуудаас зөвхөн нэгийг сонгон тэмдэглэнэ үү.

16.1 Суурь мэдлэг (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	Үзүүлэлтүүд	Огт чухал биш (1)	Тийм ч чухал биш (2)	Дунд зэрэг (3)	Чухал (4)	Маш чухал (5)
16.1.1	Холбогдох хууль эрх зүйн мэдлэг					
16.1.2	Төрөөс баримтлах бодлого болон ЗГҮАХ (Засгийн Газрын Үйл ажиллагааны хөтөлбөр), түүнчлэн орон нутгийн болон салбарын хөгжлийн бодлогын үзэл баримтлал, стратеги зорилго, зорилтууд					
16.1.3	Захиргааны байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд хамаарах мэдлэг чадвар					
16.1.4	Албан хэрэг хөтлөлт, баримт бичиг боловсруулалт					
16.1.5	Мэдээллийн технологи ашиглалт (Өгөгдөлд дүн шинжилгээ, үнэлгээ хийх программ хангамж, статистик мэдээ боловсруулалт, мэдээллийн сан ашиглалт SPSS, CAQDAS, QDAS)					
16.1.6	Хэрэглэгчид чиглэсэн үйл ажиллагаа					
16.1.7	ТАХ-ийн ёс зүйн хэм хэмжээг сахих					

16.1.8	Ажлын байран дахь дарамт, стрессээс сэргийлэх					
16.1.9	Гадаад хэлний мэдлэг					

16.2 Хувь хүний шинж чанар (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	Шалгуур	Огт чухал биш (1)	Тийм ч чухал биш (2)	Дунд зэрэг (3)	Чухал (4)	Маш чухал (5)
16.2.1	Зорилгодоо тууштай байх, аливаа үйл явцад системтэй, логик сэтгэлгээтэй хандах, нэгтгэн дүгнэх чадвартай байх					
16.2.2	Өөрийгөө хөгжүүлэгч байх (бүтээлч, санаачлагатай, ажил хэрэгч байх : сүүлийн үеийн шинэ арга зүй, туршлагаас судалж ажлын арга барилд тусган ашиглах)					
16.2.3	Үр дүнгийн төлөө хариуцлага хүлээдэг байх (тайлан, мэдээ иж бүрэн, үнэн зөв, бодитой байдлыг хариуцах)					
16.2.4	Хамтын ажиллагааг дэмжих (багт суурилсан үйл ажиллагааг дэмжих, нээлттэй хамтарч ажиллах)					

16.3 Ажил үүргээ гүйцэтгэх мэдлэг, ур чадвар (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	7Шалгуур	Огт чухал биш (1)	Тийм ч чухал биш (2)	Дунд зэрэг (3)	Чухал (4)	Маш чухал (5)
16.3.1	Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцыг төлөвлөх ур чадвар (Ажил, үүргийн хүрээнд төлөвлөгөө боловсруулах, хэрэгжилтийг зохион байгуулах чадвар)					
16.3.2	<u>Тайлан мэдээг нэгтгэн авах</u> Харьяа байгууллага, нэгжийн түвшинд тайлан, мэдээллийг нэгтгэж авах, тоон болон чанарын аргад тулгуурлан тайлан, мэдээллийг нэгтгэн боловсруулах (Өгөгдөл цуглуулан мэдээллийн сан үүсгэх, мэдээлэл солилцох чадвар)					

16.3.3	Тайлан мэдээнд дүн шинжилгээ хийх • Дүн шинжилгээнд программ хангамж, судалгааны арга зүй ашиглалт					
	• Тайлан, мэдээг нухацтай шүүн тунгаах чадвар (захиргааны статистик мэдээ, судалгааны үр дүнтэй харьцуулж нягтлах)					
	• Хэрэгжилтийн түвшинг бодитой зөв оношлох, хэрэгжилтэд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг оновчтой тодорхойлох чадвар					
16.3.4	Тайлан мэдээнд үнэлгээ өгөх • Үнэлгээнд байгууллагын гадаад, дотоод орчны хүчин зүйлсийг харгалзах чадвар					
	• Үнэлгээнд сүүлийн үеийн аргачлал ашиг-лах					
	• Үнэлгээний үр дүнг боловсруулах чадвар (статиситик үзүүлэлтэд тулгуурлан холбогдох тоо баримт, хүснэгт, график, нөхцөл байдал, санал, дүгнэлтийг тусгах)					
16.3.5	Гүйцэтгэл сайжруулах зөвлөмж боловсруулах • Хэрэгжилтийг хянах, зохион байгуулах үйл явцад тулгамдаж буй асуудлыг тодорхойлох, холбогдох арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх					
	• Хэрэгжилтийн үр нөлөөг дээшлүүлэх хүрээнд сайжруулах үйл явцыг зураглаж хэрэгжилтийг хангах (Нотолгоонд суурилсан зөвлөмж боловсруулах)					
	• Зөвлөмжийн мөрөөр авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний тайлан боловсруулах, тайлагнах					
	• Үр дүнгийн судалгаа, мэдээлэл бэлтгэх, дүн шинжилгээ хийх, тайлан бэлтгэхэд мэргэжил, арга зүйн туслалцаа үзүүлэх, зохих мэдээллээр хангах					
16.3.6	• Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явц, аргачлал, шалгуур үзүүлэлтийг боловсронгуй болгох					

16.3.7	Удирдлагыг үнэн зөв бодитой мэдээллээр хангах, үр дүнг танилцуулах • Хэрэгжилтийн тайлан боловсруулах, судалгааны үр дүнг тайлагнан мэдээлэх					
	• Удирдлагыг оновчтой шийдвэр гаргахад дэмжлэг үзүүлэх					
	• Тайлан, мэдээний иж бүрэн, үнэн зөв, бодитой байдлыг хариуцах					
16.3.8	Хэрэгжилтийг зохион байгуулах явцад үүсч болох зөрчил, эрсдлийг тооцоолох чадвар					
163.9	Хариуцсан ажил, үүргийнхээ ач холбогдлыг таниулан сурталчилах, дэмжлэг олж авах ур чадвар (иргэд, хэвлэл мэдээлэл, парламент, холбогдох байгууллага)					

18. Дээр дурьдаагүй боловч нэмж оруулах шаардлагатай мэдлэг, ур чадварын талаар дэлгэрэнгүй бичнэ үү.

1.
2.
3.
4.
5.

19. Дараах үзүүлэлтийг Та болон таны хамтран ажиллагсад, түүнчлэн харьяа доод шатны байгууллага дахь мэргэжилтэн нар хир зэрэг хангаж буй талаар үнэлж өгнө үү. 1 (маш хангалтгүй)-ээс 5 (маш сайн) хүртлэх тоонуудаас зөвхөн нэгийг сонгон тэмдэглэнэ үү. (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	Шалгуур	Хувь хүн (өөрөө)	Хамт ажиллаг-сад	Харьяа доод нэгжийн мэргэжил-тэн
		1 Маш хангалтгүй 2 Бага зэрэг хангалтгүй 3 Хөгжүүлэх шаардлагатай 4 Хангалттай 5 Маш сайн 1 2 3 4 5		
19.1	Төрөөс баримтлах бодлого, хууль тогтоомж, хөтөлбөр, арга хэмжээний хэрэгжилтийг хангахад чиглэсэн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцыг төлөвлөх ур чадвар			
19.2	Байгууллага, нэгжийн тайлан, мэдээллийг нэгтгэж авах, тоон болон чанарын аргад тулгуурлан тайлан, мэдээллийг нэгтгэн боловсруулах чадвар			
19.3	<u>Тайлан мэдээнд дүн шинжилгээ хийх</u> • Тайлан мэдээнд дүн шинжилгээ хийхдээ программ хангамж, судалгааны арга зүй ашиглах чадвар			
	• Тайлан, мэдээг нухацтай шүүн тунгаах чадвар (захиргааны статистик мэдээ, судалгааны үр дүнтэй харьцуулж нягтлах)			
	• Хэрэгжилтийн түвшинг бодитой зөв оношлох, хэрэгжилтэд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг оновчтой тодорхойлох чадвар			
19.4	<u>Тайлан мэдээнд үнэлгээ өгөх</u> • Үнэлгээнд байгууллагын гадаад, дотоод орчны хүчин зүйлсийг харгалзах чадвар			
	• Үнэлгээнд сүүлийн үеийн аргачлал ашиглалт			
	• Үнэлгээний үр дүнг боловсруулах (статиситик үзүүлэлтэд тулгуурлан холбогдох тоо баримт, хүснэгт, график, нөхцөл байдал, санал, дүгнэлтийг тусгах) чадвар			

19.5	Гүйцэтгэл сайжруулах зөвлөмж боловсруулах • Хэрэгжилтийг хянах, зохион байгуулах үйл явцад тулгамдаж буй асуудлыг тодорхойлох, холбогдох арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх			
	• Хэрэгжилтийн үр нөлөөг дээшлүүлэх хүрээнд сайжруулах үйл явцыг зураглаж хэрэгжилтийг хангах (Нотолгоонд суурилсан зөвлөмж боловсруулах)			
	• Зөвлөмжийн мөрөөр авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний тайланг боловсруулах, тайлагнах			
	• Үр дүнгийн судалгаа, мэдээлэл бэлтгэх, дүн шинжилгээ хийх, тайлан бэлтгэхэд мэргэжил, арга зүйн туслалцаа үзүүлэх, зохих мэдээллээр хангах			
	• Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явц, аргачлал, шалгуур үзүүлэлтийг боловсронгуй болгох			
19.6	Удирдлагыг үнэн зөв бодитой мэдээллээр хангах, үр дүнг танилцуулах • Хэрэгжилтийн тайлан боловсруулах, судалгааны үр дүнг тайлагнан мэдээлэх			
	• Удирдлагыг оновчтой шийдвэр гаргахад дэмжлэг үзүүлэх			
	• Тайлан, мэдээний иж бүрэн, үнэн зөв, бодитой байдлыг хариуцах			
19.7	Хэрэгжилтийг зохион байгуулах явцад үүсч болох зөрчил, эрсдлийг тооцоолох чадвар			
19.8	Хариуцсан ажил, үүргийнхээ ач холбогдлыг таниулан сурталчилах, дэмжлэг олж авах ур чадвар (иргэд, хэвлэл мэдээлэл, парламент, холбогдох байгууллага)			

20. Дараах үзүүлэлтүүдээс Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан нэгжийн удирдлагад байвал зохих ёстой мэдлэг, ур чадварыг тодорхойлно уу. 1 (огт чухал биш)-ээс 5 (маш чухал) хүртлэх тоонуудаас зөвхөн нэгийг сонгож тэмдэглэнэ үү. (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	Үзүүлэлтүүд	Үнэлгээний түвшин				
		1	2	3	4	5
20.1	Хууль, тогтоомж, эрх зүйн мэдлэг					
20.2	Нөхцөл байдлаа тодорхойлох					
20.3	Төлөвлөх					
20.4	Багаар ажиллах					
20.5	Харилцаа холбоо (харилцан ойлголцох)					
20.6	Зохицуулалт хийх (зөвшилцөх)					

20.7	Логик сэтгэлгээ					
20.8	Хөдөлмөрийн харилцаа (зөрчил удирдах)					

21. **Дараах үзүүлэлтүүд Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан нэгжийн удирдлагын ажил үүргийн гүйцэтгэлд хир чухал вэ? 1 (огт чухал биш)-ээс 5 (маш чухал) хүртлэх тоонуудаас зөвхөн нэгийг сонгож тэмдэглэнэ үү. (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)**

	Үзүүлэлтүүд	Үнэлгээний түвшин				
		1	2	3	4	5
21.1	Хууль, тогтоомж, эрх зүйн мэдлэг					
21.2	Нөхцөл байдлаа тодорхойлох ☐ Тулгамдаж буй асуудлын мөн чанар, учир шалтгааныг оновчтой тодорхойлох					
	☐ Асуудлыг үр дүнтэйгээр шийдвэрлэх хүчин зүйлсийг харгалзан оновчтой шийдвэр гаргах					
21.3	Төлөвлөх ☐ Нэгжийн зорилт, чиг үүрэг, үүрэг даалгаврыг ач холбогдол, яаралтай нөхцөл байдал, хувилбар бүрийн тархалтын үр дүн зэргийг харгалзан үе шат бүрээр төлөвлөх чадвар					
21.4	Багаар ажиллах ☐ Нэгжийн ажилтан, албан хаагчдын хооронд идэвхитэй харилцаа холбоо үүсгэх, дотоод харилцаа холбоог дэмжиж ажиллах чадвар					
	☐ Нэгжийн ажилтан, албан хаагчдын ур чадвар, оруулсан хувь нэмрийг хүлээн зөвшөөрөх, итгэл хүлээлгэж буйгаа илэрхийлэх чадвар					

21.5	Харилцаа холбоо (харилцан ойлголцох, идэвхитэй сонсох) ☐ Нэгжийн ажилтан, албан хаагчид үзэл бодол, байр сууриа илэрхийлэхэд нь нээлттэй байдлаар анхаарч ажиллах чадвар					
	Байр суурь, үзэл бодлоо үр дүнтэй дамжуулах ☐ Өөрийн үзэл бодол, байр сууриа баримт нотолгоонд тулгуурлан дамжуулах чадвар (жиш нь : ажил хэргийн нөхцөл байдал болон үндэслэл, тодорхой үзүүлэлтүүд гэх мэт)					
	☐ Сонирхолын бүлгэм (санхүүжүүлэгч, зорилтот бүлгэм(хэрэглэгч), хөндлөнгийн хяналтын бай-гууллага))-үүдийн идэвхитэй оролцоонд тулгуур лан санал бодлын зөрүүтэй байдлыг зохицуулж хамтын ажиллагааг бэхжүүлэх, харилцаа холбоог тогтвортой хадгалах					
21.6	Зохицуулалт хийх (зөвшилцөх) ☐ Харьяа нэгж дэх гишүүд хоорондын ажил үүргийн хүрээнд үүсч буй санал зөрөлдөөн ба зөрчилдөж буй нөхцлийг тодорхойлж шийдвэрлэх (**Багийн ажиллагааг дэмжих**)					
	☐ Байгууллага болон дээд удирдлагын байр суурийг ажилтан албан хаагчдад дамжуулах, зохицуулалт хийх (**Зуучлах**)					
	☐ Өөрийн төлөвлөгөөний төсөл ба санал бодлоо дээд удирдлага болох холбогдох ажилтан, албан хаагчдад ойлгуулах (**Үр дүнтэй санаа бодлоо илэрхийлэх**)					
21.7	Логик сэтгэлгээ ☐ Төвөгтөй асуудалд системтэй дүн шинжилгээ хийж шийдвэрлэх арга замыг олон талаас харгалзах					
	☐ Өгөгдлийн төрөлжсөн сангаас шаардлагатай мэдээллийг тогтмол цуглуулж үйл ажиллагаандаа ашиглах					
21.8	Хөдөлмөрийн харилцаа (зөрчил удирдах)					

22. Танай нэгжийн удирдлага дараахи үзүүлэлтүүдийг хир зэрэг ханган ажиллаж байгааг үнэлнэ үү. 1 (маш хангалтгүй)-ээс 5 (маш сайн) хүртлэх тоонуудаас зөвхөн нэгийг сонгож тэмдэглэнэ үү. (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	Үзүүлэлтүүд	Үнэлгээний түвшин				
		1	2	3	4	5
22.1	Хууль, тогтоомж, эрх зүйн мэдлэг					
22.2	Захиргааны байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд хамаарах мэдлэг, чадвар					
22.3	Нэгжийн үйл ажиллагааг мэргэшлийн заавар зөвлөмж, арга зүйн удирдлагаар хангаж ажиллах чадвар					
22.4	ХШҮ-ний ажлын чанар, үр нөлөөг дээшлүүлэх бодлого, чиглэлээр хангах чадвар					
22.5	ХШҮ-ний мэдээллийн тогтолцоог оновчтой удирдан зохион байгуулах чадвар (Тухайлбал нэгжийн үйл ажиллагааны цар хүрээг өргөжүүлэх, үр нөлөөг дээшлүүлэх, ХШҮ-ний мэдээллийн сан бий болгох, үйл ажиллагааг сурталчилах ажлыг зохион байгуулах гэх мэт)					
22.6	Стратегийн сэтгэлгээ, стратегийн баримжаатай байх талаас анхаарч ажиллах чадвар					
22.7	Нэгжийн зорилт, чиг үүрэг, үүрэг даалгаврыг ач холбогдол, яаралтай нөхцөл байдал, хувилбар бүрийн тархалтын үр дүн зэргийг харгалзан үе шат бүрээр төлөвлөх чадвар					
15.8	Нэгжийн үйл ажиллагаанд багаар ажиллах, харилцан зөвлөлдөх, мэдээлэл солилцох орчинг бүрдүүлж ажиллах чадвар (Нэгжийн ажилтан, албан хаагчтай эргэх холбоог үүсгэн ажиллах чадвар)					
22.9	Ажилтан, албан хаагчдын үзэл бодол, байр суурийг анхааралтай сонсох чадвар					

22.10	Ажилтан, албан хаагчдаас гарсан шинэлэг санаа, санаачлагыг дэмжин хүлээж авах чадвар					
	Ажилтан, албан хаагчдад өөрийн байр суурь, үзэл бодлоо үр дүнтэй дамжуулах чадвар					
	Төрийн албанд ёс зүйн хэм хэмжээ, зан үйлийг төлөвшүүлэх хүрээнд манлайлж ажиллах чадвар					
	Ажилтан, албан хаагчдын гүйцэтгэлийг үр өгөөжтэй удирдах чадвар (Тухайлбал ажлын гүйцэтгэлийг бодитой, үнэн зөв, шудрага үнэлж чаддаг эсэх)					
	Ажилтан, албан хаагчдын ажил үүргийн хуваарилалтыг тэнцвэртэй хуваарилж тэдний оролцоог жигд хангах чадвар					
	Нэгж дэх ажилтан, албан хаагчдыг итгэл үнэмшил, зорилго чиглэлтэй ажиллах нөхцөл, боломжоор хангаж ажиллах чадвар					
	Нэгжийн ажилтан, албан хаагчдын мэдлэг чадварыг дээшлүүлэх, удирдамж, арга зүйгээр хангах чадвар					
22.11	Шийдвэр гаргах үйл явцад шудрага ёсыг баримтлаж ажиллах чадвар					
22.12	Зохицуулалт хийх (зөвшилцөх) ☐ Нэгжийн ажилтан, албан хаагчдын хооронд үүсч буй санал зөрөлдөөн, зөрчилдөөнийг тодорхойлж шийдвэрлэх (**Багийн ажиллагааг дэмжих**)					
	☐ Өөрийн төлөвлөгөөний төсөл ба санал бодлоо дээд удирдлага болох нэгжийн ажилтан, албан хаагчдад ойлгуулах (**Үр дүнтэй санаа бодлоо илэрхийлэх**) чадвар					
	☐ Байгууллага болон дээд удирдлагын байр суурийг ажилтан албан хаагчдад дамжуулж, хэрэгжилтийг хангаж ажиллах чадвар (**Зуучлах**)					
	☐ Үр дүнд чиглэн ажиллах (Бүтээлч ажил хэргийн харилцааг хөгжүүлэх, бусдыг хөгжүүлэх, бусдад нөлөөлөх)					
22.13	Логик сэтгэлгээ ☐ Төвөгтөй асуудалд системтэй дүн шинжилгээ хийж шийдвэрлэх арга замыг олон талаас харгалзах чадвар					
	☐ Төрөлжсөн эх үүсвэрүүдээс шаардлагатай мэдээллийг тогтмол цуглуулж үйл ажиллагаандаа ашиглах чадвар					
22.14	Хөдөлмөрийн харилцаа (зөрчил удирдах)-г хангаж ажиллах чадвар					

23. Та өмнө нь ХШҮ-ний чиглэлээр албан, албан бус сургалтанд хамрагдаж байсан уу?

1.Тийм

2. Үгүй

24. Хэрэв тийм бол хаана, ямар сургалтанд, хэдэн удаа, ямар хугацаагаар хамрагдаж байсан талаар дэлгэрэнгүй бичнэ үү.

_____

_____

25. Сургалтыг ямар хэлбэрээр зохион байгуулбал танд тохиромжтой вэ?

1. Танхимын сургалт
2. Зайн сургалт
3. Онлайн сургалт
4. Ажлын байран дахь сургалт

26. Сургалт зохион байгуулахад шаардагдах хугацаа, давтамжыг тодорхойлно уу.

1. Өдөр
2. Сар
3. Жил

27. Сургалтыг ямар арга хэлбэрээр зохион байгуулах нь танд үр дүнтэй байж болох вэ?

1. Онол арга зүйн лекц
2. Арга зүйн практик сургалт
3. Семинар
4. Нээлттэй хэлэлцүүлэг
5. Кейс, дасгал ажил

28. Танд мэдлэг, ур чадвараа хөгжүүлэхэд чухам ямар сургалт шаардлагатай байна вэ? ? 1 (огт чухал биш)-ээс 5 (маш чухал) хүртлэх тоонуудаас зөвхөн нэгийг сонгож тэмдэглэнэ үү.

28.1 Эрхэлсэн түшмэл (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	Үзүүлэлтүүд	Огт чухал биш (1)	Тийм ч чухал биш (2)	Дунд зэрэг (3)	Чухал (4)	Маш чухал (5)
28.1.1	Үр дүнд суурилсан ХШҮ хэрэгжүүлэх онол, арга зүйн сургалт					
28.1.2	Хөтөлбөрт суурилсан үнэлгээг хэрэгжүүлэх арга зүйн сургалт					
28.1.3	ХШҮ-ний тогтолцоог бэхжүүлэх (үнэлгээний соёлыг хөгжүүлэх, үйл явц, аргачлалыг боловсронгуй болгох) арга зүйн сургалт					
28.1.4	ХШҮ-ний үйл явцыг зохион байгуулах арга зүйн сургалт o Удирдамж зөвлөмжөөр хангах o Ажилтнуудыг мэргэшүүлэх o Үнэлгээний багийг сонгох, зохион байгуулах, удирдах, үр дүнг тайлагнах					
28.1.5	Үнэлгээний олон талт хэлбэрийг ХШҮ-ний үйл явцад оновчтой, уялдуулах, зохион байгуулах арга зүйн сургалт o Хамтарсан, Бие даасан, Хөндлөнгийн, Хэрэглэгчийн үнэлгээ o Бодлогын, Хөтөлбөрийн, Төслийн үнэлгээ o Урьдчилсан, Хэрэгжилтийн, Нэгтгэн дүгнэх үнэлгээ o Уялдаа холбооны, Үр дүнгийн, Үр ашгийн, Үр нөлөөний, Үр дагаврын үнэлгээ					
28.1.6	Үнэлгээний чадавхыг шинжих арга зүйн сургалт o Үнэлгээний чанарыг үнэлэх o Үнэлгээний ёс зүйг үнэлэх o Үнэлгээний бие даасан байдлыг үнэлэх o Үнэлгээний бүрэн төгс байдлыг үнэлэх					
28.1.7	Үнэлгээний систем бүрдүүлэх (институтчлэх) арга зүйн сургалт					

28.2 Ахлах түшмэл (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	Үзүүлэлтүүд	Огт чухал биш (1)	Тийм ч чухал биш (2)	Дунд зэрэг (3)	Чухал (4)	Маш чухал (5)
28.2.1	ХШҮ-ний үйл явцыг төлөвлөх арга зүй, практик хэрэглээ					
28.2.2	ХШҮ-ний үйл явцыг зохион байгуулах арга зүйн семинар					
28.2.3	ХШҮ-ний тогтолцоог бэхжүүлэх (ХШҮ-ний үйл явц, аргачлалыг боловсронгуй болгох) арга зүйн сургалт					
28.2.4	Хэрэглэгчийн болон Хөндлөнгийн үнэлгээ зохион байгуулах арга зүйн сургалт					
28.2.5	Өгөгдөл цуглуулах арга хэрэгслийг оновчтой сонгох арга зүйн сургалт					
28.2.6	Өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийх арга зүйн сургалт					
28.2.7	Тоон өгөгдөлд статистик үзүүлэлт ашиглан шинжлэх арга зүйн сургалт ☐ Дүрслэлийн статистик ☐ Дүгнэлтийн статистик					
28.2.8	Чанарын өгөгдөлд программ хангамж (CAQDAS; QDAS; QDA) ашиглан шинжлэх арга зүйн сургалт					
28.2.9	Чанарын өгөгдлийг боловсруулах, тайлбар-лах, тайлагнах арга зүйн сургалт					
28.2.10	Төрөлжүүлсэн болон сэдэвчилсэн үнэлгээг ХШҮ-ний үйл явцад үр дүнтэй ашиглах арга зүйн сургалт					
28. 2.11	Шалгуур үзүүлэлт боловсруулах арга зүйн сургалт					
28.2.12	Суурь үзүүлэлт болон зорилтот түвшинг тодорхойлох арга зүйн сургалт (Бэлэн байдлын үнэлгээнд тулгуурлан оношлон дүгнэх					
28.2.13	Үр дүнгийн болон үр дагаварын ХШҮ хийх арга зүйн сургалт					
28.2.14	Оношлон дүгнэх, бэлэн байдлын үнэлгээ хийх арга зүйн сургалт					

28.3 Дэс түшмэл (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	Үзүүлэлтүүд	Огт чухал биш (1)	Тийм ч чухал биш (2)	Дунд зэрэг (3)	Чухал (4)	Маш чухал (5)
28.3.1	Тайлан, мэдээнд дүн шинжилгээ хийх аргачлалыг практикт уялдуулсан сургалт					
28..3.2	ХШҮ-ний үйл явцад сүүлийн үеийн программ хангамж ашиглах арга зүйн сургалт					
28.3.3	Өгөгдөл цуглуулах онол, арга зүйн сургалт					
28.3.4	Өгөгдөл боловсруулах арга зүйн сургалт					
28.3.5	Аудитын олон талт аргачлалыг ХШҮ-ний үйл явцад оновчтой уялдуулах арга зүйн сургалт o Стандарт аудит o Санхүүгийн аудит o Гүйцэтгэлийн аудит хийх					
28.3.6	Дотоод хяналтыг дэмжих арга зүйн сургалт					
28.3.7	ХШҮ-ний үр дүнг тайлагнах, танилцуулах арга зүйн сургалт					

28.4 Туслах түшмэл (үзүүлэлт бүрт ✓ хариулт өгнө үү)

	Үзүүлэлтүүд	Огт чухал биш (1)	Тийм ч чухал биш (2)	Дунд зэрэг (3)	Чухал (4)	Маш чухал (5)
28.4.1	Холбогдох хууль эрх зүйн практик хэрэглээний сургалт					
28.4.2	ХШҮ хийх онол, арга зүйн сургалт					
28.4.3	Өгөгдөл цуглуулах арга зүйн сургалт					
28.4.4	Дүн шинжилгээ хийх арга зүйн сургалт o Тоон өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийх, үр дүнг боловсруулах o Статистик мэдээлэл боловсруулах o Чанарын өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийх, боловсруулалт хийх o Компьютерийн тусламжтай агуулгын дүн шинжилгээ хийх					
28.4.5	Тайлан, мэдээ боловсруулах арга зүйн сургалт o Үнэлгээний үр дүнг боловсруулах (статистик үзүүлэлтэд тулгуурлан холбогдох тоо баримт, хүснэгт, график, нөхцөл байдал, санал, дүгнэлт тусгах) сургалт					

28.5 Бусад шаардлагатай нэмэлт сургалтын талаар дэлгэрэнгүй бичнэ үү.

_____

_____

_____

_____

ТАНД БАЯРЛАЛАА