

ХИЛ ХАМГААЛАХ БАЙГУУЛЛАГЫН УДИРДАХ АЖИЛТНЫ СУРГАЛТАД ХИЙСЭН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

Г.Лхагвамаа

Удирдлагын академийн аюулгүй байдлын удирдлага, стратегийн
профессорын багийн профессор, доктор, дэд профессор, хурандаа

Б.Баттулга

ХХЕГ-ын Шалган нэвтрүүлэх хэлтсийн Агаарын замын шалган нэвтрүүлэх алба хариуцсан офицер,
ахмад, удирдахуйн ухааны магистр, цахим хаяг: Battulga.b8989@gmail.com

Удиртгал

Төрийн удирдлагыг хэрэгжүүлж байгаа арга, хэлбэрийг онолын талаас авч үзвэл "Spoil", "Merit" гэсэн хоёр үндсэн зарчмын аль нэг хэлбэрээр оршдог. Харин чадахуйн буюу "Merit" зарчим нь бэлтгэгдсэн, мэргэшсэн, тухайн албан тушаалд дадлагажсан алба хаагчийг сонгон шалгаруулж томилох хэлбэр юм. Үүрх хэлбэл төрийн албанд сонгон шалгаруулж томилох, чөлөөлөх, ажлын гүйцэтгэлийг нь үнэлэх, дэвшүүлэх, шагнаж урамшуулах асуудлыг шийдвэрлэхдээ хувь хүний мэдлэг боловсрол, мэргэжил, мэргэшил, ур чадвар, туршлага, ажлын үр дүнд тулгуурлах зарчим юм.

Манай улсын хувьд төрийн алба мэргэшсэн, чадварлаг, тогтвортой байх суурь зарчимд тулгуурлан аливаа удирдах албан тушаалд ур чадварын шалгуураар томилогдох "Merit" зарчмыг тууштай баримтлахыг "Төрийн албаны тухай" хууль (шинэчилсэн найруулга)-иар баталгаажуулж, 2019 оны 01 дүгээр сарын 01-ний өдрөөс эхлэн даган мөрдөж байна.

Хил хамгаалах байгууллагын шат шатны удирдах албан тушаалтны үүрэг хариуцлагыг дээшлүүлэх, тэднийг сургаж бэлтгэх, тухайн албан тушаалд томилох, мэргэшүүлэн сургахад бодлогоор хандах шаардлага бий болоод байна.

Энэхүү судалгааны ажлаар удирдах албан тушаалтныг бэлтгэх, сургах хэрэгцээ, шаардлагыг бодит судалгааны үндсэн дээр тогтоох, удирдах албан тушаалтныг бэлтгэж ирсэн уламжлал, цаашдын чиг хандлагын талаар санал, дүгнэлт дэвшүүлэн гаргахыг зорилоо.

Түлхүүр үг: Хүний нөөцийн сургалт, удирдах ажилтан, Хил хамгаалах байгууллага

Сэдвийн судлагдсан байдал.

Байгууллагын хүний нөөцийн сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох чиглэлээр гадаадын болон дотоодын ном сурах бичгүүд сүүлийн жилүүдэд ихээхэн гарах болсон. Үүнд:

Судлаач С.Жавзандуламын "Хүний нөөцийн удирдлагын схемчилсэн тайлбар", доктор (Ph.D) Ч.Сайнтүр (2015), "Хил хамгаалах байгууллагын хүний нөөцийн бодлого, хэрэгжүүлэх арга зам" диссертацийн ажил, доктор (Ph.D) Г.Базарваань "Төрийн албаны тухай хуульд туссан мэргэшүүлэх багц сургалт" "Хууль сахиулахуйн удирдлага" сэтгүүлийн 2020, №1 дугаарт нийтлүүлсэн үзүүлэлт, судлаач Г.Аюулгүйн "Хил хамгаалах байгууллагын хүний нөөцийн хөгжлийн төлөхөн товчоон". 2016 он, докторант Я.Ариунболдын "Хил хамгаалах байгууллагын удирдах ажилтныг бэлтгэж ирсэн төлөхөн уламжлал" сэдвээр "Хууль сахиулахуйн удирдлага" сэтгүүлийн 2019, №1 дугаарт хэвлүүлсэн бичгүүдэд Хил хамгаалах байгууллагын Хүний нөөцийн бодлого, удирдах ажилтны болон төрийн тусгай алба хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтын талаар тусгасан байна.

Хүний нөөцийн менежмент-сургалтын онолын үндэс

Хүний нөөцийн менежментийн үндсэн чиг үүргийн нэг бол хүний нөөцийн талаар бодлого боловсруулах, төлөвлөх, хүний нөөцийг бэлтгэх, хөгжүүлэх, сургах үйл ажиллагаа байдаг.

Байгууллага бэхэн материаллаг нөөцөөс гадна хүний нөөцөөс бүрэлдэн тогтдог тул үйлдвэрлэл, үйлчилгээг бий болгох, хүний нөөцийн чадварыг нэмэгдүүлэх, үндэр бичгэмжтэй ажлыг урамшуулах, тавигдаж буй зорилго, зорилтыг хангах тухай асуудал төрийн ба төрийн бус аль ч байгууллагад нэн чухлаар тавигдаж байна. Мэдлэг, ур чадвартай хүнийг олж авах, өөртөө татах, ажиллуулах нь ашгийн болон ашгийн төлөө бус, төрийн болон төрийн бус гэдгээс үл хамааран хэрэгжүүлэх бөхийл байгууллагын бодлого.

зорилт бөгөөд хөний нөөцийг зөв төлөвлөн сурган хөгжүүлэх оновчтой бодлого хэрэгжүүлж, тэднийг урамшуулж, тогтвор суурьшилтай ажиллуулж чадаж байгаа байгууллага л зорилгодоо хүрч өр ашигтай ажиллана.

Байгууллагын хөний нөөцийн бодлого нь энэ асуудал хариуцсан салбар нэгжийн үйл ажиллагааны ерөнхий чиглэл болох бөгөөд хөн хөчний чадавхийг хадгалах, бэхжүүлэх, хөгжүүлэх болон зах зээлийн байнга хувьсан өөрчлөгдөж буй өөрчлөлтөд тухайн цаг үед хариу өгөх чадвартай, мэргэшсэн нөдр, бүтээмж бүхий нягт хамт олныг бий болгохын тулд чиглэгдсэн зорилго ба зорилтуудыг боловсруулахад баримтлах зарчим, хэрэгжүүлэх арга, хэлбэр хийгээд зохион байгуулалтын механизмуудын нийлбэр цогц юм.

Сургалт гэдэг нь ажил өөргөө өйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, мэргэшлийн бэлтгэл, ур чадвар, туршлага дутагдаж буй үед ажилтныг тусгай бэлтгэсэн хөтөлбөрийн дагуу сургах үйл явц юм.

Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох. Сургалтын үйл ажиллагааг удирдах үйл явц нь төний хэрэгцээг тодорхойлохоос эхэлдэг. Сургалтын процесс нь гурван өндсэн өе шаттай:

1. Шинжилгээний өе шат
2. Хэрэгжилтийн өе шат
3. Өнэлгээ

Хилийн сургуульд хилчин офицер бэлтгэж ирсэн уламжлал.

Монгол Улсын Хил хамгаалах байгууллага өөсч хөгжсөн өеэс эхлэн мэргэжилтэй хөний нөөц бэлтгэхэд онцгой анхаарч ирсэн бөгөөд 1933 онд “Хязгаарын ба өйцэтгэх ажилтны курс”, 1934 онд Дотоод явдлын яамны Төв сургууль, 1940-1951 онд ДЯЯ-ны Хязгаарын ба дотоодын цэргийн нэгдсэн сургууль, 1974-1982 онд НАХЯ-ны Цэргийн тусгай дунд сургууль, 1982-1990 онд НАХЯ-ны Цэргийн дээд сургууль, 1990-1994 онд Цагдаагийн дээд сургууль (Хилийн албаны тэнхим), 1994-1997 онд ЦИС-ийн Хилийн факультет (Хилийн сургууль), 1997-1999 онд ЦИС-ийн Хилийн цэргийн дээд сургууль, 1999-2001 онд БХИС-ийн Хилийн цэргийн дээд сургууль, 2001-2011 онд ХХЕГ-ын харьяа Хилийн цэргийн дээд сургууль, 2011 онд ДХИС-ийн бөрдөхөөн - Хилийн сургууль гэсэн бүтэц зохион байгуулалттайгаар Хил хамгаалах байгууллагын хуулиар хөлээсэн чиг өөргийг хэрэгжүүлэх мэдлэг, чадвартай офицер бөрдөхөөнийг бэлтгэж ирсэн байна.

ХХБ-ын Удирдах албан тушаалтны ур чадвар, сургалтын хэрэгцээ, шаардлага

Хил хамгаалах байгууллага нь удирдах бөрдөхөөнээ бэлтгэж ирсэн хамгийн өр дөнтэй сургалтын хэлбэрийг академийн сургалт хэмээн өзөж байгаа бөгөөд академи төгсөө өй удирдах албан тушаалд томилогдон ажиллаж байгаа алба хаагчдаа БХУА-ийн 2 жил тутамд нэг удаа зохион байгуулагддаг “Оператив”-ын болон “Стратеги”-ийн дамжаанд 45-90 хоногийн хугацаатай төргөвчилсэн сургалтад хамруулан бэлтгэж ирсэн.

2016 онд БХУА-д явагдсан мэргэжлийн богино зайн “Оператив”, “Стратеги”-ийн дамжаа, ХСУА-ийн албан тушаалын дамжаа, 2017 оны ХСУА-ийн Тариг”-ийн ангийн сургалтын хөтөлбөрөд алба хаагчдаа хамруулааг өй.

Хил хамгаалах байгууллага удирдах ажилтнаа академийн боловсрол эзэмшүүлэх бодлого барьж байгаа ч цаашид бие бөрдөхөөнтэй явуулах сургалтын хөтөлбөрийн агуулгад шинээр томилогдсон болон удирдах ажилтныг удирдахуйн ухааны хөгжлийн чиг хандлага, манлайлал, удирдах ажилтны ур чадварыг дээшлүүлэх чиглэлээр сургалтыг зохион байгуулах шаардлагатай гэж өзөж байна.

Хил хамгаалах байгууллагын удирдах ажилтныг бэлтгэх, мэргэшүүлэх сургалтын өнөөгийн байдал, тулгамдаж буй асуудал

Хил хамгаалах байгууллагын хөгжлийн төхөн он жилөдөд нийгмийн хөгжлийн чиг хандлага, төр засгийн бодлого шийдвэртэй уялдуулан удирдах ажилтныг бодлогоор бэлтгэн тэдний ур чадварыг байнга дээшлүүлж ирсэн баялаг төхөн уламжлалтай билээ. Ямар ч байгууллага тэр дундаа төрийн тусгай байгууллага байгууллага орчин өетэйгээ хөтл нийлүүлэн алхахын тулд өнгөрсөн өеийн захиргаадалт, цэргийн цол, албан тушаалын ялгаатай байдлаар далайлган удирдах арга барил нэгэнт хоцрогдож, өе өнгөрсөн.

ХХБ-ын хөний нөөцийн чухал бөрдөхөөн, ХХБ-ын хөгжлийг төхөөлөн удирдан манлайлж байдаг удирдах бөрдөхөөний өөц бөрдөхөөлөлт, сонголт, сургалт бэлтгэл, ур чадвар, харилцааны соёл, өс зөй, томилгоо гэх зэрэг асуудал хамгийн анхаарал татсан хэвээр байна.

ХХБ-ын хөний нөөцийн бөрдөхөөлөлтийн 3 хувийг удирдах ажилтан эзэлж, тэдний зөй

зохистой удирдлагаас байгууллагын олон талт үйл ажиллагааны эцсийн үр дүн шууд хамааралтай байдаг онцлогтой.

Иймд судалгааны зорилго, үр дүнд хэрэхийн тулд үнэмтнээд тулгамдаж буй, шийдлээ хэлээж байгаа удирдах бэрэлдэхүйн нөхц, мэргэшүүлэх сургалттай сургалттай холбоотой асуудлыг энэхүү дэд бэлгээр авч үзэхийг зорилоо.

ХХБ 2016 оны 12 дугаар сарын 28-ны үдэр батлагдсан “Монгол Улсын хилийн тухай хууль”-иар хэлээсэн чиг үүргийг хэрэгжүүлэх үрээнд холбогдох хууль, тогтоомжид нийцүүлэн улсын хил хамгаалалтыг байгаль, цаг агаар, газар орон, цагийн байдал, хүч хэрэгсэлдээ тохируулан бичилсэн хэлбэрээр зохион байгуулах, түүнд тохирсон хангалт, үйлчилгээг явуулах зэрэг төсөл, хүтөлбөрүүдийг боловсруулж, алба үйл ажиллагаандаа хэрэгжүүлэн ажиллаж байна.

ХХБ-ын дийлэнх хэсэг нь төв суурин газраас алслагдмал хэсэгт ажиллаж, үүрэг гүйцэтгэдэг хэдий ч энэхүү хандлагаас үл хамааран мэргэжлийн үргүн мэдлэг, албаны ур чадвар, дадлага туршлагыг сургалтын бүх хэлбэрээр эзэмшүүлж, тэднийг чадваржуулах чиглэлээр бодлогын хэмжээнд авч үзэн хэрэгжүүлж байна. ХХБ нь удирдах бэрэлдэхүйн нөхцөд онцгой анхаарч, тэдэнд зарчмын хатуу шаардлага тавьж ирсэн.

Хил хамгаалах байгууллагын удирдах ажилтны сургалтын үр дүн, гүйцэтгэлд нөлүүлэх хүчин зүйлийг оролцоо, мэргэшүүлэх сургалт, хандлага, дэмжлэг гэсэн дөрвөн таамаглал дэвшүүлж, Smart PLS 3.00 программ хангамжаар тоон болон чанарын хавсарсан дүгнэлт хийн цаашид авч хэрэгжүүлэх саналыг дэвшүүлэхийг зорьж чанарын судалгаа авсан.

Сургалтын үр дүнд байгууллагад үндэр бэтээмж, чанар бий болж, ингэснээр байгууллагын үрсүлдэх чадвар нэмэгдэнэ. Мөн ажилтнууд сургалтад тасралтгүй хамрагдсанаараа ажлын шинэ арга, технологийг амархан эзэмших чадвартай болж, осол аваарын тоо багасаж, улмаар ажилдаа сэтгэл ханамжтай байснаар хүний нөөцийн тогтворжилт сайжирдаг сайн талтай.

Судалгаанд хэрэглэсэн нэр томъёо, нэршилийг монгол хэлний их тайлбар толиос төгөрлэн авсан.

Зураг 1. Сургалтын үр дүн, гүйцэтгэлд нөлүүлэх хүчин зүйл



Тайлбар: Судалгааны багийн санал болгож буй загвар таамаглал

Таамаглал-1. Оролцоо нь сургалтын үр дүн, гүйцэтгэлд эерэгээр нөлүүлнэ.

Таамаглал-2. Мэргэшүүлэх сургалт нь сургалтын үр дүн, гүйцэтгэлд эерэгээр нөлүүлнэ.

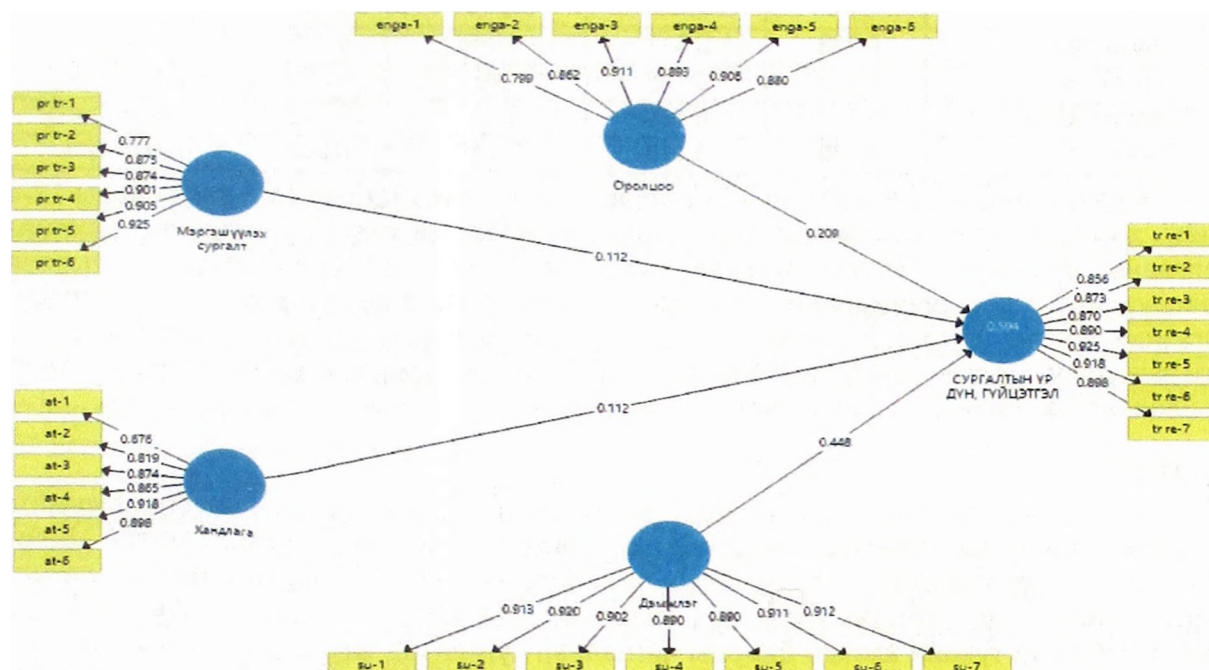
Таамаглал-3. Хандлага нь сургалтын үр дүн, гүйцэтгэлд эерэгээр нөлүүлнэ.

Таамаглал-4. Дэмжлэг нь сургалтын үр дүн, гүйцэтгэлд эерэгээр нөлүүлнэ.

Судалгааны учир шалтгааны холбоо болон харилцан хамаарал, тохиолдолд хүндлүүлгийн ба тохиолдлын хувьсагчуудыг судлахдаа чанарын судалгааны арга зүйн олон

хүчин зүйл, хамаарал, замын шинжилгээ, нэг хэсэг л байдлыг SMART-PLS 3.00 программ хангамжаар тоо болон чанарын хавсарсан аргыг хэрэглэн дүн шинжилгээ хийсэн.

Зураг 2. Сургалтын өр дүн, гүйцэтгэлийн хүчин зүйлийн шинжилгээ



Тайлбар. enga-оролцоо, pr tr-мэргэшүүлэх сургалт, at-хандлага, su-дэмжлэг, tr re-сургалтын өр дүн, гүйцэтгэл

Хүснэгт 1. Хэмжил зүй хүчин зүйлийн хамаарлын шинжилгээ

Хүчин зүйл	Далд хувьсагчид	Үр дүн	Кронбах альфа	Найдвартай байдал	Дундаж утга
Оролцоо	enga-1	0.799	0.939	0.952	0.767
	enga-2	0.862			
	enga-3	0.911			
	enga-4	0.893			
	enga-5	0.906			
	enga-6	0.880			
Мэргэшүүлэх сургалт	pr tr-1	0.777	0.940	0.952	0.770
	pr tr-2	0.875			
	pr tr-3	0.874			
	pr tr-4	0.901			
	pr tr-5	0.905			
	pr tr-6	0.925			
Хандлага	at-1	0.676	0.921	0.937	0.715
	at-2	0.819			
	at-3	0.874			
	at-4	0.865			
	at-5	0.918			
	at-6	0.898			
Дэмжлэг	su-1	0.913	0.963	0.970	0.820
	su-2	0.920			
	su-3	0.902			
	su-4	0.890			
	su-5	0.890			
	su-6	0.911			
	su-7	0.912			
Сургалтын үр дүн, гүйцэтгэл	tr re-1	0.856	0.956	0.964	0.793
	tr re-2	0.873			
	tr re-3	0.870			
	tr re-4	0.890			
	tr re-5	0.925			
	tr re-6	0.918			
	tr re-7	0.898			

Тайлбар.enga-оролцоо, pr tr-мэргэшлэх сургалт, at-хандлага, su-дэмжлэг, trre-сургалтын үр дүн, гүйцэтгэл

Хүснэгт 2. Судалгааны ажлын замын шинжилгээ

ТААМАГЛАЛУУД	Дундаж утга	Стандарт хэлбэлзэл	T статистик утга	Пи үнэ цэнэ	ҮР ДҮН
Таамаглал -1.	0.223	0.117	1.793	0.075	Дэмжигдээгүй
Таамаглал -2.	0.123	0.105	1.071	0.285	Дэмжигдээгүй
Таамаглал -3.	0.104	0.125	0.901	0.368	Дэмжигдээгүй
Таамаглал -4.	0.438	0.119	3.749	0.000	Дэмжигдсэн

Судалгааны ажлыг 2021 оны 11 дүгээр сарын 08-ны өдөр с 11 дүгээр сарын 12-ны өдрийн хооронд Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагчдыг хамруулан цахимаар судалгааны асуумжийг илгээн гүйцэтгэл татан авч нийт 131 оролцогчдын мэдээлэлд боловсруулалт хийж шинжилсэн. Судалгааны ажилдаа, оролцогчдоос ирсэн чанарын нэлгээний гүйцэтгэлийг тоон хувьсагч руу шилжүүлэн хөрвүүлж, дутуу мэдээлэл, алдаатай зарим гүйцэтгэлийг устган татгалзаж, SMART PLS-3.00 программаар хүчин зүйлийн хэмжил зүйн шинжилгээ, хамаарлын шинжилгээ, замын шинжилгээг хийн үр дүнг гаргасан.

Дүгнэлт

Хил хамгаалах байгууллагын удирдах ажилтанд зориулсан мэргэшлэх сургалтыг удирдахуйн шинжлэх ухааны үндэслэлтэй зохион байгуулах шаардлагатай байна. Судалгааны үр дүнгээс харахад одоо хэрэгжиж буй ХХБ-ын бие бэрэлдэхүйнтэй явуулах сургалтын хтөлбөр, удирдах ажилтанд тавигдах шаардлагын талаар туссан холбогдох баримт бичгүүдэд тухайн ажлын байрны чиглэлээр сургалтад хамрагдсан, анги салбарын удирдлага, чиглэлээр мэргэшсэн байдал гэх зэргээр ерөнхий байдлаар тусгагдаж, удирдахуйн шинжлэх ухааны чиглэлээр удирдах ажилтныг мэргэшлэх сургалтын үйл ажиллагааны удирдлага дутмаг, хэрэгжилт хангалтгүй байна.

Манай улс нам, тэр, аж ахуйн удирдах ажилтныг бэлтгэх ажлыг нэгдсэн бодлого, төвлөрсөн удирдлага, тогтолцоогоор хэрэгжүүлж ирсэн төхөн уламжлалтай.

Төрийн албаны сургалтын эрх зүйн зохицуулалтын хувьд төрийн албан хаагчийг албан тушаалынх нь ангиллын дагуу мэргэшүүлж бэлтгэх, сургалтын нэгдсэн бодлого, төвлөрсөн тогтолцоогоо хэрэгжүүлэхээр зааж, төрийн захиргааны албан хаагчийг мэргэшлэх сургалтыг энэхүү бодлого, тогтолцоотой уяж, хэрэгжүүлж ирсэн хэдий ч төрийн тусгай албаны сургалтын бодлого, эрх зүйн зохицуулалтыг боловсронгуй болгох шаардлагатай гэж үзэж байна.

Төрийн албаны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгаар төрийн албанд шатлан дэвшүүлэх тогтолцоог төлөвшүүлж байгаа учир иргэнийг төрийн албанд анх авах болон албан тушаал дэвшүүлэхэд мэргэшлэх багц сургалтад хамруулж бэлтгэхээр зохицуулсан нь иргэнийг төрийн албанд анх авах, албан тушаал дэвшүүлэх брт мэргэшүүлэн сургах шаардлага тулгарч байгааг тэмдэглэх хэрэгтэй.

Нийслэлд байгууллагыг удирдахуйн ухааны онолын мэдлэг, технологийн дэвшил, инноваци, хөгжлийн чиг хандлагад нийцүүлэн удирдах шаардлага нэгэнт бий болжээ.

САНАЛ

Судалгааны ажлын дүгнэлтэд үндэслэн дараах арга хэмээг авч хэрэгжүүлэх шаардлагатай гэж үзэж байна. Үүнд:

Нэг.Хууль тогтоох твшинд:

- Төрийн албаны тухай хуульд төрийн тусгай албан хаагчийг мэргэшлэх сургалтад хэрхэн хамруулах /сургалтыг зохион байгуулах байгууллага, мэргэшлэх чиглэлээр ямар, хэдэн багц цагийн сургалтад хамрагдсан байх/ зэрэг талаар зохицуулалтыг нарийвчлан хуульчлах;

Хоёр. Байгууллагын твшинд:

- Хил хамгаалах байгууллагын бие бэрэлдэхүүнд явуулах сургалтын хтөлбөрийн агуулгад удирдах ажилтанд удирдахуйн ухааны мэдлэг, чадвартай байх чиглэлээр сургалтын агуулгыг тодорхойлох;

- Хил хамгаалах байгууллагын удирдах ажилтны мэргэшлэх сургалтыг ДХИС-тай хамтран ажиллах санамж бичгийн хүрээнд Удирдлагын академийн “Албан тушаалын

дамжаа" богино хугацааны сургалтын хэлбэрээр ажлын байранд болон ажлын байрны гадуур сургалтаар зохион байгуулах;

ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

Нэг. Эрх зүйн баримт бичиг

Төрийн албаны тухай хууль. Төрийн мэдээлэл. 2017.№15

Хөдөлмөрийн тухай хууль. Төрийн мэдээлэл. 2021.№31

Монгол Улсын хилийн тухай хууль. Төрийн мэдээлэл. 2017.№1

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

Засгийн газрын тогтоол №19, 1997.01.15. Төрийн захиргааны мэргэшсэн алба хаагч бэлтгэх, мэргэшлийг дээшлүүлэх тухай.

Засгийн газрын тогтоол №96, 1999. Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр.

Засгийн газрын тогтоол №299, 2018.07.18. Сургалтын агуулга, хөтөлбөр батлах тухай.

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

Хүний нөөцийн дүрэм. Хил хамгаалах ерөнхий газрын даргын 2019 оны 12 дугаар сарын 30-ны өдрийн А/40 дүгээр тушаалын хавсралт.

Хоёр. Сурах бичиг, гарын аелага, нэг сэдэвт бичгээр

Цэцэгмаа. Ц, Хүний нөөцийн менежмент. Онол, практик, жишээ. УБ., 2009 он,

Цэдэв. Д. Төрийн албаны сургалтын бодлого, стратеги. Менежер сэтгүүл, №4; 1999 он,

Цэдэв Д. Европын зарим орнуудын удирдах ажилтны сургалт ба Удирдлагын академийн үйл ажиллагаа. Менежер №1; 2000 он,

Самбалхүндэв, Цэдэв. Ц нарын Байгууллагын хөгжил, хүний нөөц/ям, агентлаг/УБ., 2000 он,

Гурав. Судалгааны ажил, тайлан

Хууль сахиулахуй. Онол, арга зүйн улирал тутмын сэтгүүл, 2015.№3, 4;

Хүний нөөцийн менежмент. Монголын хүний нөөцийн академи 2012 он,

Хууль сахиулахуй 2019 он, Онол, арга зүйн улирал тутмын сэтгүүл, №2, 3;

Төрийн удирдлага 2017 он, Онол, арга зүйн сэтгүүл, №1;