



# ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН УДИРДЛАГА ГАРЫН АВЛАГА

---

БОДЛОГО, ТӨСӨЛ, ХӨТӨЛБӨРИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТ,  
ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ ҮНЭЛГЭЭНИЙ ҮЙЛ ЯВЦАД  
ОРОЛЦОГЧДОД ЗОРИУЛАВ



Canada

# ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН УДИРДЛАГА

---

ГАРЫН АВЛАГА

---

Улаанбаатар хот  
2021 он

“Үр дүнд суурилсан удирдлага” гарын авлагыг Канад Улсын Засгийн газрын Гадаад хэргийн яамны санхүүжилтээр (2016-2023) хэрэгжиж буй “Монгол Улс: Институцийн өөрчлөлт хийх замаар эрдэс баялгийн менежментийг сайжруулах (MERIT)” төслийн хүрээнд эмхэтгэн боловсруулав.

MERIT төсөл нь Канадын мэргэжлийн үйлчилгээний байгууллагаар дамжуулан 7 жил (2016-2023)-ийн хугацаанд хэрэгжих бөгөөд төрийн байгууллагуудын менежментийг сайжруулах замаар олборлох салбарын эдийн засаг, нийгмийн тогтвортой хөгжилд оруулж буй хувь нэмрийг нэмэгдүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх зорилготой.


Эмхэтгэж, нэгтгэсэн: Рэймонд ЖИРВЭЙС  
Раднаабазарын АЛТАНГЭРЭЛ  
Цагаанхүүгийн ЦЭНДЖАВ

Хянан тохиолдуулсан: Мягмарын ДАВААСҮРЭН  
Цагаанхүүгийн ЦЭНДЖАВ

Төслийн гишүүд: Нэргүйн БОЛД  
Дашгэрэлийн БЯМБАДУЛАМ  
Сурмаажавын НЯМБАЯР  
Лундаагийн САРУУЛ

Энэхүү гарын авлагад түүвэрлэн оруулсан тодорхой хэсгүүдийг зохиогчийн эрхийн зөвшөөрлийн дагуу ашигласан болно.

 [www.merit.mn](http://www.merit.mn)  
 [fb.com/MERIT.mn](https://fb.com/MERIT.mn)  
 [support@merit.mn](mailto:support@merit.mn)

 Монгол Улс, Улаанбаатар-15160, Чингэлтэй дүүрэг, 1-р хороо, Худалдааны гудамж, Нэйшнл Таймс Ньюс Тауэр, 3-р давхар

# АГУУЛГА

Өмнөх үг .....9

Гарын авлагын тухай..... 13

**Бүлэг 1. Удиртгал..... 17**

1.1 Төрийн захиргааны удирдлагын шинэ сорилтууд.....17

1.2 Үр дүнд суурилсан удирдлага буюу үр дүнд суурилсан  
ХШҮ-ний тогтолцоо (Монгол Улсад) .....26

1.2.1 Засгийн газрын ХШҮ-ний зохион байгуулалтын  
бүтэц, тогтолцоо.....26

1.2.2 Засгийн газрын ХШҮ-ний эрх зүйн орчин ..... 28

**Бүлэг 2. Үр дүнд суурилсан удирдлага, төлөвлөлтийн түвшинд.....37**

2.1 Үр дүнд суурилсан удирдлагын аргачлал, арга хэрэгсэл .....37

2.1.1 Үр нөлөө ба гарц ..... 38

2.1.2 Үр нөлөө буюу үр дүн гэж юу вэ?..... 38

2.1.3 Үр нөлөөний тодорхойлолтыг боловсруулах нь .....39

2.1.4 Гарц гэж юу вэ? ..... 44

2.1.5 Гарцыг хэрхэн тодорхойлох тухай ..... 45

2.2 Логик загвар..... 50

2.2.1 Логик загвар боловсруулах ..... 51

2.2.2 Логик загварын хэмжүүр.....52

2.3 Гарц, үйл ажиллагааны матриц.....53

2.3.1 Гарц болон үйл ажиллагааны матриц – бусад анхаарах зүйл ..... 54

2.4 Өөрчлөлтийн онолын тайлбар ..... 56

2.5 Шалгуур үзүүлэлт .....57

2.5.1 Тоон шалгуур үзүүлэлт.....57

2.5.2 Чанарын шалгуур үзүүлэлт.....58

2.5.3 Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн бүтэц..... 59

2.6 Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ..... 64

2.7 Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөө .....73

2.8 Алхам алхмаар зааварлах нь: .....74

2.8.1 Алхам 1: Төлөвлөлтийн баг, оролцогч талуудыг тодорхойлох .....	75
2.8.2 Алхам 2: Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийх .....	76
2.8.3 Алхам 3: Төслийн өөрчлөлтийн онол ба логик загвар, гарц, үйл ажиллагааны матриц болон дүрслэл .....	79
2.8.4 Алхам 4: Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ болон үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөө боловсруулах.....	92
2.9 Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог бүрдүүлэх нь .....	97
2.9.1 Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний ач холбогдол.	98
2.9.2 Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ гэж юу вэ?.....	99
2.9.3 Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоог бүрдүүлэх арван алхам	105
2.10 Хөтөлбөрийн онолыг ашиглан ядуурлыг бууруулах, тэгш байдлыг хангах хөтөлбөрт үнэлгээ хийхэд тулгардаг аргазүйн бэрхшээл.....	131
2.10.1 Хөтөлбөрийн онол: ялгаатай нэршил болон хэлбэр.....	132
2.10.2 Хөтөлбөрийн онолыг боловсруулахад анхаарах зүйлс .....	136
2.10.3 Хөтөлбөрийн онолын илэрхийлэлд анхаарах зүйл.....	140
2.10.4 Хөтөлбөрийн онолыг ашигласнаар ямар үр дүнд хүрэх.....	147
2.10.5 Хөтөлбөрийн онолыг хэрэгцээндээ нийцүүлэн тодотгох .....	152
<b>Бүлэг 3. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ.....</b>	<b>157</b>
3.1 Үр дүнд хүргэх үр дүнгийн хүрээний загвар гаргах хөтөч.....	157
3.1.1 Алхам 1. Шийдэх асуудлын талаар стратегийн зорилт дэвшүүлэх ....	157
3.1.2 Алхам 2. Оролцогч талуудыг тодорхойлж хамтарч ажиллах .....	158
3.1.3 Алхам 3. Үр дүнг тодорхойлох (Гарц ба үр дүн).....	159
3.1.4 Алхам 4. Чухал таамаглал, эрсдэлийг тодорхойлох .....	160
3.1.5 Алхам 5. Байгаа өгөгдлийн эх сурвалжийг магадлах, шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох .....	160
3.1.6 Алхам 6. Үр дүнгийн түвшин бүрд шалгуур үзүүлэлт, мэдээллийн эх үүсвэрийг зоох .....	163
3.1.7 Алхам 7. Гүйцэтгэлийн хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөө гаргах....	169
3.1.8 Алхам 8. Харилцаа холбоо, мэдээлэл түгээх төлөвлөгөө гаргах.....	170
3.2 Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох нь.....	171
3.2.1 Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт гэж юу вэ? .....	171
3.2.2 Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт яагаад чухал вэ?.....	172

3.2.3 Ямар үр дүнгүүдэд гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт шаардлагатай вэ? .....	172
3.2.4 АНУ-ын ОУХА-ийн системд ашигладаг шалгуур үзүүлэлтийн төрлүүд.....	173
3.2.5 Шалгуур үзүүлэлт ба өгөгдөл юугаараа ялгаатай вэ? .....	175
3.2.6 АНУ-ын ОУХА-ийн шалгуур үзүүлэлт сонгох шалгуур нь юу вэ? .....	175
3.2.7 Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох үйл явц ямар байдаг вэ? .....	182
3.3 Үр дүнгийн түвшингээр гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох .....	186

#### **Бүлэг 4. Холбогдох чухал сэдвүүд.....190**

4.1 Жендэр ба тэгш эрх.....	190
4.1.1 Жендэр, жендэрийн эрх тэгш байдлын үндсэн ойлголтууд .....	190
4.1.2 Хүйсээр ангилсан тоон мэдээ цуглуулах, жендэрийн аналитик мэдээллийг ашиглах нь .....	193
4.1.3 Бүх шатны байгууллагын үүрэг, оролцоо .....	197
4.1.4 Жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг бодлого, төлөвлөлт, үйл ажиллагаанд тусгах .....	203
4.2 Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх .....	207
4.2.1 Үнэлгээний цар хүрээг тогтоох .....	208
4.2.2 Дүгнэлт: Хэн ямар зорилгоор хэзээ Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийлгэдэг вэ? .....	234
4.3 Хөгжиж буй улс орнуудад бичил судалгаа хийх нь .....	241
4.4 Үнэлгээ ба судалгааны хамаарал .....	243

#### **Ном зүй .....245**

## ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1.	Үр нөлөөний тодорхойлолтын өгүүлбэр зүйн бүтцийн жишээ .....	40
Хүснэгт 2.	Үр нөлөөний сул ба хүчтэй тодорхойлолтын жишээ .....	44
Хүснэгт 3.	Гарцын тодорхойлолтын өгүүлбэр зүйн бүтцийн жишээ .....	46
Хүснэгт 4.	Гарцыг тодорхойлохдоо зайлсхийх ёстой нийтлэг алдаа .....	48
Хүснэгт 5.	Үр нөлөөнд суурилсан цаглаврын жишээ .....	55
Хүснэгт 6.	Дүн шинжилгээний төрөл .....	60
Хүснэгт 7.	Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн бүтэц .....	61
Хүснэгт 8.	Мэдээллийн эх үүсвэрийн жишээ .....	70
Хүснэгт 9.	Өгөгдөл цуглуулах бусад арга .....	72
Хүснэгт 10.	Логик загвар .....	87
Хүснэгт 11.	Гарц болон үйл ажиллагааны матриц .....	88
Хүснэгт 12.	Өөрчлөлтийн онолын гол бүрэлдэхүүн хэсгүүд .....	102
Хүснэгт 13.	Үзүүлэлтүүдийг сонгох матриц .....	111
Хүснэгт 14.	Гүйцэтгэлийн жишиг зарчмууд: Үр дүн ба үзүүлэлтүүд .....	111
Хүснэгт 15.	Гүйцэтгэлийн жишиг зарчмууд: үр дагавар, шалгуур үзүүлэлтүүд ба суурь үзүүлэлт .....	113
Хүснэгт 16.	Гүйцэтгэлийн жишиг бүтэц: үр дагавар, шалгуур үзүүлэлтүүд, суурь нөхцөл ба зорилтот түвшин .....	116
Хүснэгт 17.	Үр дагаврын талаар тайлагнах жишиг хүснэгт .....	122
Хүснэгт 18.	Хөтөлбөрийн онолыг боловсруулах асуултууд .....	137
Хүснэгт 19.	Хөгжлийн өөрчлөлтийн загварууд .....	138
Хүснэгт 20.	Энх тайвныг тогтоон бэхжүүлэх хөтөлбөрт зориулсан өөрчлөлтийн онолууд .....	139
Хүснэгт 21.	Логфреймд жендэрийг тусгахын тулд асуух асуултууд .....	150
Хүснэгт 22.	Төслийн түвшин дэх үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийн жишээ .....	165
Хүснэгт 23.	Төслийн хөгжлийн зорилт, зорилтот түвшингийн жишээ .....	166
Хүснэгт 24.	Шалгуур үзүүлэлт сонгох шалгуурын жагсаалт .....	186
Хүснэгт 25.	Жендэрийн аналитик мэдээллийн эх сурвалж .....	195
Хүснэгт 26.	Үнэлгээнд нөлөөлдөг улс төрийн нөлөөллийн зарим жишээ .....	210
Хүснэгт 27.	Мэдээллийн хязгаарлагдмал байдлыг шийдвэрлэх стратеги .....	220
Хүснэгт 28.	Үнэлгээ ба судалгааны хамаарал .....	243

## ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. Өгөгдөл цуглуулах арга .....	71
Зураг 2. Асуудлын мод .....	79
Зураг 3. Үр дүн, үр нөлөөнд хүрэх өөрчлөлтийн хөтөлбөрийн онол /Логик загвар/ .....	102
Зураг 4. Шингэн уулгах эмчилгээг ашиглах замаар хүүхдийн өвчлөлийг бууруулах хөтөлбөрийн өөрчлөлтийн жишиг онол /Логик загвар/..	103
Зураг 5. Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоог төлөвлөх, бий болгох, тогтворжуулах 10 алхам.....	105
Зураг 6. Мэдээлэл цуглуулах аргын задаргаа.....	113
Зураг 7. Сайжруулахаар зорьж буй хүрэх түвшинг тогтоох нь гүйцэтгэлийн зорилтот түвшинг сонгохыг шаарддаг тухай .....	115
Зураг 8. Хяналт-шинжилгээний гол төрлүүд.....	117
Зураг 9. Хэрэгжилтийн хяналт-шинжилгээ ба үр дүнгийн хяналт-шинжилгээний хоорондын холбоо .....	117
Зураг 10. Хэрэгжилтийн хяналт-шинжилгээг үр дүнгийн хяналт-шинжилгээтэй холбох жишээ.....	118
Зураг 11. Түншлэлээр дамжуулж үр дүнд хүрэх нь.....	118
Зураг 12. Үр дүнгийн гинжин холбоо .....	132
Зураг 13. Логфрейм .....	133
Зураг 14. Үр дүнгийн шатлал.....	134
Зураг 15. Тэгш байдалд чиглэсэн арга хэмжээний хөтөлбөрийн онолыг илэрхийлэх логик загварыг ашиглах нь .....	141
Зураг 16. Онцлогуудыг гаргах хэлбэр .....	142
Зураг 17. Нөхцөл байдлыг таньж мэдэх нь .....	143
Зураг 18. Логфреймд үр дүнгийн зураглалын элементүүдийг оруулах нь .....	145
Зураг 19. Буркина Фасод хэрэгжүүлсэн Олон улсын хөгжлийн нийгэмлэгийн хөтөлбөрийн үр дүнгийн товчоон.....	161
Зураг 20. Стратегийн зорилттой холбоотой хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний шалгуур үзүүлэлтийн жишээ.....	162
Зураг 21. Түвшин .....	177
Зураг 22. Тэгш эрх ба адил тэгш хандах.....	192
Зураг 23. Бодлого, хөтөлбөр, төслийн мөчлөгт буюу үе шатуудад жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг тусгах.....	203
Зураг 24. Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх арга [ХНҮХ].....	209



## ШИГТГЭЭНИЙ ЖАГСААЛТ

Шигтгээ 1. Мянганы хөгжлийн зорилтууд .....	19
Шигтгээ 2. Мянганы хөгжлийн зорилт, зорилтот түвшин болон шалгуур үзүүлэлтүүдийн жишээ .....	20
Шигтгээ 3. Транспэренси интернэйшнэл .....	21
Шигтгээ 4. МУ-ын ХШҮ-тэй холбоотой хууль эрхзүйн заалтууд .....	35
Шигтгээ 5. Давтагдах арга хэрэгсэл.....	38
Шигтгээ 6. Гарцын бодит болон хийсвэр тодорхойлолтын жишээ .....	47
Шигтгээ 7. Гарц, үйл ажиллагаа, дэд үйл ажиллагааны жишээ .....	47
Шигтгээ 8. Тодорхойлолт: Үйл ажиллагааны задаргаа, дараалал .....	48
Шигтгээ 9. Таамаглал .....	56
Шигтгээ 10. Тодорхойлолт: Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ .....	57
Шигтгээ 11. Тодорхойлолт: Шалгуур үзүүлэлт .....	57
Шигтгээ 12. Тоон шалгуур үзүүлэлтийн жишээ.....	58
Шигтгээ 13. Чанарын шалгуур үзүүлэлтийг оноогоор илэрхийлэх жишээ .....	59
Шигтгээ 14. Чанарын шалгуур үзүүлэлтийн өөр нэгэн жишээ .....	59
Шигтгээ 15. Урьдчилан, нөхөн хэмжиж, давхцал/нийцлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийн тодорхойлолт .....	62
Шигтгээ 16. Шалгуур үзүүлэлт, суурь мэдээлэл болон зорилт .....	67
Шигтгээ 17. Шийдлийн мод .....	78
Шигтгээ 18. Тодорхойлолт: Утга санаа, үг давтах .....	81
Шигтгээ 19. Асуудал ба хүлээгдэж буй эцсийн үр нөлөөний жишээ.....	82
Шигтгээ 20. Тодорхойлолт: Эцсийн үр нөлөө .....	82
Шигтгээ 21. Тодорхойлолт: Дунд хугацааны үр нөлөө .....	83
Шигтгээ 22. Тодорхойлолт: Хүлээгдэж буй дунд хугацааны үр нөлөөний жишээ .....	83
Шигтгээ 23. Тодорхойлолт: Богино хугацааны үр нөлөө .....	84
Шигтгээ 24. Богино хугацааны үр нөлөөний жишээ .....	84
Шигтгээ 25. Тодорхойлолт: Гарц болон үйл ажиллагаа.....	85
Шигтгээ 26. Логик загварын зайлсхийх нийтлэг алдаа.....	91
Шигтгээ 27. Үр дүнг хэмжихийн ач холбогдол /Шигтгээ 3.1/.....	99
Шигтгээ 28. Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ ба үр дүнд суурилсан үнэлгээ хоёрын ялгаа /Шигтгээ 3.2/.....	100
Шигтгээ 29. Үр дүнгийн дүгнэлт, мэдээллийг ашиглах 10 хэлбэр .....	124
Шигтгээ 30. Стратегийн зорилтыг оновчтой томъёолох зөвлөгөө.....	158
Шигтгээ 31. Үр дүнгийн SMART шалгуур үзүүлэлтийн шинж чанар.....	164

## ӨМНӨХ ҮГ



Энэхүү “Үр дүнд суурилсан удирдлага”-ын гарын авлагыг Монгол Улсын Засгийн газар “Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам”-ыг 2020 оны 12 дугаар сарын 9-ний өдрийн 206 дугаар тогтоолоор шинэчлэн баталсантай холбогдуулан “Үр дүнд суурилсан бодлого, төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ” сэдвээр Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар, MERIT төсөл хамтран боловсруулсан цахим сургалтын агуулгыг бататгах, арга зүйгээр хангах зорилгоор Та бүхний хүртээл болгож байна.

Уг эмхэтгэл нь үр дүнд суурилсан удирдлагыг Монгол Улсын хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хууль (шинэчилсэн найруулга, 2020 он), НҮБ-ын Тогтвортой хөгжлийн зорилгод уялдуулан бодлого төлөвлөгч, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ (ХШҮ) хариуцсан мэргэжилтэн нарт шаардагдах практик арга, аргачлалыг түгээн дэлгэрүүлэх зорилготой.

Гарын авлагыг үйл ажиллагааны үр дүнг нэмэгдүүлэх, аливаа бодлого тогтоол шийдвэрийг нотолгоонд суурилсан аргаар гаргахын ач холбогдлыг сайтар мэддэг, мэдлэг, ур чадвар өндөртэй мэргэжилтэн, шийдвэр гаргах түвшний албан хаагч нарт зориулав.

Монгол Улсын Засгийн газрын тухай хууль (1996 он), Монгол Улсын УИХ-ын 1996 оны 38 дугаар тогтоолоор баталсан Төрөөс Засгийн газрын үйл ажиллагааны чиглэл, бүтцийн ерөнхий тогтолцооны өөрчлөлт, шинэчлэлтийн талаар баримтлах бодлого зэрэг нь Монгол Улсад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний бүтэц, тогтолцоо бэхжих үндэс суурийг тавьсан. Тэр цаг үеэс хойш төрийн үйлчилгээг иргэдэд үр дүнтэй, хүртээмжтэй, үр ашигтай байдлаар хүргэхэд чиглэсэн олон арван хууль тогтоомж, бодлого, хөтөлбөр, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө батлагдан хэрэгжиж байна.

Бүх шатны засаг захиргааны түвшинд хууль эрх зүйн таатай орчин бүрдсэн, төрийн албан хаагчдын чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр ахиц дэвшил гарч буй зэрэг стратегийн хувьд ач холбогдол бүхий цаг үед энэхүү эмхэтгэлийг та бүхний хүртээл болгож буй нь үр дүнд суурилсан удирдлагыг бэхжүүлэхэд бодит хувь нэмэр оруулах билээ.

Монгол Улсын Засгийн газраас авч хэрэгжүүлж буй аливаа санал, санаачилгыг Канад Улсын Засгийн газрын санхүүжилттэй MERIT төсөл дэмжиж ажилладаг.

MERIT төсөл нь төрийн захиргааны болон нутгийн захиргааны байгууллага бусад байгууллага хоорондын харилцаа, хамтын ажиллагаа, чадавх бэхжүүлэх техникийн тусламж үйлчилгээгээр дамжуулан идэвх зүтгэл, мэдлэг чадвар өндөртэй төрийн албан хаагчидтай хамтран ажиллаж, ололт амжилтаа бататгасаар байна.

Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар нь бодлого төлөвлөгч, ХШҮ хариуцсан албан хаагчдын бодит туршлага, хэрэгцээ шаардлага, баримт нотолгоо зэргийг харгалзан үзэж, оролцоонд суурилсан аргаар холбогдох дүрэм, журам, арга аргачлалаа шинэчлэн ажиллаж байна.

MERIT төсөл нь үйл ажиллагаагаа Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар, Удирдлагын академи, төслийн хамтрагч байгууллагуудын үйл ажиллагаатай уялдуулан хамтран ажилладагтаа үргэлж баяртай байдаг.

Аливаа бодлого, хөтөлбөрийн хүрээнд дэвшүүлсэн зорилго, зорилтдоо хүрэх, үйл ажиллагааны үр дүн, гүйцэтгэлийг сайжруулахад бидний харилцаа, хамтын ажиллагаа бодит хувь нэмэр оруулна гэдэгт бүрэн итгэлтэй байна.



Женнифер Адамс

MERIT төслийн Захирал



Үр дүнд суурилсан удирдлагын сургагч багш нарт зориулсан танилцуулга материалыг баяжуулахыг зорьсон эхний алхмаас таны гарт хүрч буй энэхүү гарын авлагыг эмхэтгэн монгол хэлээр толилуулах хүртэл урт удаан боловч үр өгөөжтэй замыг туулжээ. Эхний зорилго өргөжин тэлж өргөн олон хэрэглэгч, баялаг сэдвийг хамарсан бүрэн эмхэтгэлийг Та бүхэндээ хүргэж байна.

Энэхүү эмхэтгэл хэд хэдэн зорилтыг дэвшүүлж буй. Үүнд:

- Монголын төрийн албаны үйлчилгээнд хүчин зүтгэгчид, тус салбарт ажиллаж буй эрдэмтэн судлаачдад Үр дүнд суурилсан удирдлагын олон улсын чиг хандлага, үзэл баримтлалыг агуулсан материал ашиглах боломж олгох;
- Линда Г.Морра, Рей С.Рист нарын гарын авлага тэргүүтэй бүтээлийг монгол хэлээр хэвлүүлсэн туршлагыг өргөжүүлэн баяжуулах. Эдгээр чухал бүтээлээс сорчлон оруулахын зэрэгцээ жендер, өөрчлөлтийн онол(theory of change), эрсдэлийн шинжилгээ зэрэг олон чухал сэдвийг багтаалаа.
- 2020-2021 оны хооронд Монгол Улсын Засгийн газраас баталсан тогтоол шийдвэр (206 гэх мэт), хууль тогтоомжийг хэрэгжүүлэхэд мэргэжлийн зааварчилгаа өгөх. Хэдийгээр олон улсын стандартыг түлхүү тусгасан боловч уншигчдад өнөөгийн төрийн захиргааны шинэчлэлүүд нь улс орны засаг, захиргааг хоёр талт болон олон талт туршлагад нийцүүлэн хөгжүүлэхэд хэрхэн түлхэц болж буйг нарийн ойлгоход дөхөм болно.

Гарын авлагад тусгагдсан мэдээллүүд нь Монголын шат шатны төрийн албан хаагчид Засгийн газрын бүхий л үйл ажиллагаанд хамтрагч дотоод гадаад түншүүдтэйгээ өргөн хүрээнд харилцан ашигтай хамтын ажиллагааг хөгжүүлэхэд хувь нэмэр оруулах үнэтэй материал болно гэж үзэж байна. Дотооддоо эдгээр түншлэгчийн ихэнх нь ялангуяа MERIT, НҮБ-ын агентлагууд тэргүүтэй ТББ, НҮБ-ын Хөгжлийн хөтөлбөр Үр дүнд суурилсан удирдлагын тогтолцоог бодлого болгож, засаглалд нэвтрүүлэхэд дэмжлэг үзүүлж, хамтран ажилласаар ирсэн билээ.

Тэр ч утгаараа энэхүү гарын авлага талуудын харилцаа холбоог улам өргөжүүлж, уялдаа холбоог сайжруулахыг бас нэгэн зорилтоо болгож буй. Уг гарын авлагад багтсан олон сэдэв Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газраас зохион байгуулсан уулзалт хэлэлцүүлгийн үеэр хөндөгдөж, чухлаар тавигдаж ирсэн юм.

Амьдралынхаа 20 гаруй жилд Үр дүнд суурилсан удирдлагын аргын сургагч багшаар ажиллаж, 35 жил менежментийн зөвлөх, тэр дундаа "хяналт-шинжилгээ", үнэлгээ хийхэд Үр дүнд суурилсан удирдлагын тогтолцоо тасралтгүй

хөгжиж сайжирсаар ирэв.

Энэ тогтолцооны үзэл баримтлал, тодорхойлолт, үгсийн сан хүчээ авч, тэр хэрээр оролцогч талуудад энэ аргын үр дүн, шалгуур үзүүлэлт гэх мэт тулгуур ойлголтууд дээр санал нэгдэж, төсөл хөтөлбөрийн үр дүнг хэмжих, үнэлэх шаардлага зүй ёсоор тулгарч байна.

Энэхүү гарын авлагад орсон материал, холбогдох илтгэлүүд Монголын төрийн албан хаагчдыг шаардлагатай ойлголт, мэдлэг мэдээллээр хангаж, Монгол Улсад одоо болон ирээдүйд хэрэгжүүлэх чухал ач холбогдолтой төсөл, хөтөлбөрийг нягт нямбай төлөвлөх, хянах шинжлэх, энэ чиглэлээр мэргэшихэд нь суурь гарын авлага болох нь дамжиггүй.

Эл гарын авлагаас өөр хэн ашиг тус хүртэх вэ? Эмхэтгэлийг эрхлэн гаргагчдын баг илүү сайн төлөвлөлт, нотолгоонд суурилсан хяналт шинжилгээ, үнэлгээний дүнг ил тод түгээх зэрэг дэвшилтэт туршлага Монголын ард түмэнд шууд биш гэхэд дам байдлаар үр өгөөжөө өгнө гэдэгт итгэл дүүрэн байна. Үүний үрээр ард иргэд сайн засаглалын зэрэг үр нөлөөг мэдэрч, мэдлэг мэдээлэл, мэргэн ухаанаар сум, аймаг, хотын түвшинд суурь төлөвлөгөө гаргахад гар бие оролцон, орон нутаг, бодит байдлын талаарх мэдлэг мэдээллээ харамгүй хуваалцах болно.

Засгийн газар, хөдөө орон нутаг (уул уурхайн хотууд)-аас хол мэт боловч хүн бүрийн аж амьдралыг дээшлүүлэхийг эрэлхийлсэн хамтын зорилго энэхүү замыг дөтөлнө.



Рэймонд Жервэйс  
MERIT төслийн Ахлах зөвлөх

## ГАРЫН АВЛАГЫН ТУХАЙ

Дэлхийн олон улс орнууд Үр дүнд суурилсан удирдлагын тогтолцоог хөгжүүлэхийг нэн тэргүүний зорилт болгож, сайн засаглалыг бэхжүүлэх, ил тод, хариуцлагатай байдлыг нэмэгдүүлэхэд тэргүүн туршлага хэмээн үзэж байна.

Монгол Улсын хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтөд оролцогчдод зориулсан энэхүү гарын авлага шат шатны төрийн албан хаагчдыг хөгжлийн бодлогын баримт бичиг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, түүнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх үйл ажиллагаандаа Үр дүнд суурилсан удирдлагын арга зүйг ашиглах, эзэмшихэд чиглүүлэн туслах, онол-практик хосолсон мэдээллээр хангах зорилготой.

Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хуулийг шинэчлэн “Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хууль” болгон 2020 онд баталсан. Хууль шинэчлэн батлагдсантай холбогдуулан 2020 онд Монгол Улсын Засгийн газраас “Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам”, “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, батлах, хэрэгжилтийг хангах журам”, “Байгууллагын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах, гүйцэтгэлийн зорилт, шалгуур үзүүлэлтийг тогтоох, тайлан гаргах журам”, “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам”-ыг тус тус шинэчлэн баталсан.

Дээрх журмуудыг хэрэгжүүлэхтэй холбогдуулан Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын санаачилгаар Канад Улсын Засгийн газрын санхүүжилттэй “Институцийн өөрчлөлт хийх замаар эрдэс баялгийн менежментийг сайжруулах (MERIT)” төслийн дэмжлэгтэйгээр Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог нэвтрүүлэх сургагч багш бэлтгэх, төрийн албан хаагчдыг чадавхжуулах сургалтын хөтөлбөр боловсруулах ажлуудыг хийж байна. Тухайлбал, дээрх шинээр батлагдсан журмууд болон түүнийг дагалдаж гарсан арга аргачлалыг ашиглах талаарх цахим сургалтын модулийг боловсруулж, төрийн албан хаагчдад түгээж эхлээд байна. Мөн энэ хүрээнд MERIT төслийн техникийн ахлах зөвлөх Рэймонд Жирвэйсийн санаачилга, зөвлөмжийн дагуу энэхүү “Үр дүнд суурилсан удирдлага” гарын авлагыг эмхэтгэн боловсруулж, олны хүртээл болгож байна.

Монгол Улсад 1996 оноос хойш хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоо үе шаттайгаар хөгжиж, 2009 оноос үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг нэвтрүүлэх ажил эхэлсэн түүхтэй. Үүнтэй холбогдуулан төрийн албан хаагчдыг чадавхжуулах үе шаттай сургалт, олон талт арга хэмжээг авч хэрэгжүүлсэн юм. Швейцарийн Хөгжлийн агентлагийн санхүүжилтээр хэрэгжсэн “Нэг Цонхны Үйлчилгээ” төслийн хүрээнд Дэлхийн банкнаас боловсруулан гаргасан ном,

гарын авлагыг монгол хэлнээ хөрвүүлсэн явдал бол үүний нэг жишээ болно. Энэ хүрээнд Дэлхийн банкны 2004 онд хэвлэн гаргасан Жоди Золл Кусек, Рей С.Рист нарын “Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог хөгжүүлэх 10 алхам” номыг 2010 онд, мөн Дэлхийн банкнаас 2009 онд хэвлэсэн Линда Г.Морра, Рей С.Рист нарын “Үр дүнд хүрэх зам: Хөгжлийн үнэлгээг үр дүнтэй удирдан явуулах нь” номыг 2011 онд монгол хэлнээ тус тус хөрвүүлэн гаргасан байдаг.

Энэхүү гарын авлагад хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үе шат бүрд үр дүнд суурилсан удирдлагыг хэрхэн нэвтрүүлж, ашиглаж байгаа талаарх олон улсад хэвлэн нийтлэгдсэн сайн туршлага бүхий ном, нийтлэл, зөвлөмжүүдээс түүвэрлэн оруулснаас гадна холбогдох чухал сэдвүүдийг ч мөн хамруулахыг хичээлээ.

**Нэгдүгээр бүлэгт** улс орон, төрийн байгууллагууд үр дүнд суурилсан удирдлагын арга барилыг хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоонд зайлшгүй ашиглах шаардлага тулгарч байгаа тухай болон үүнийг нэвтрүүлэх энгийн алхмуудын талаар Жоди Золл Кусек, Рей С.Рист нарын “Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог хөгжүүлэх 10 алхам” номын хэсгээс оруулав. Мөн Монгол Улсад Үр дүнд суурилсан удирдлага болон үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоо хэрхэн хөгжсөн хийгээд хууль эрхзүйн өнөөгийн байдлын талаар танилцуулна.

**Хоёрдугаар бүлэгт** онол-практик хосолсон үр дүнд суурилсан аргачлалыг төлөвлөлтийн түвшинд хэрхэн авч үзэх талаар тусгасан. Үүнд, Канад Улсын “Олон Улсын Тусламжийн хөтөлбөрийн Үр дүнд суурилсан удирдлагын гарын авлага”-ын гарц, үр дүн, урт хугацааны үр нөлөөний онцлог чанар, тэдгээрийг хэрхэн тодорхойлох тухай зааврыг танилцуулах болно. Мөн төлөвлөлтийн шатанд Үр дүнд суурилсан удирдлагыг хэрхэн нэвтрүүлэх мэдээллийг Л. Морра Имас ба Р.Рист нарын “Үр дүнд хүрэх зам: Үр дүнтэй хөгжлийн үнэлгээг удирдах, явуулах нь” номын холбогдох бүлгээс танилцуулна. Түүнчлэн, хөгжлийн бодлого төлөвлөгчид боловсруулж буй бодлого, хөтөлбөр, арга хэмжээгээ хэрхэн амжилттай хэрэгжүүлэх, улс оронд ямар үр ашиг авчрах, учирч болзошгүй эрсдэлийг яаж тооцоолох зэрэг асуудлуудыг зайлшгүй тусгаж, авч үзэх шаардлагатай байдаг бөгөөд өөрчлөлтийн онол нь үүнийг хэрэгжүүлэх арга зам юм. Энэ талаарх Патрисиа Рожерсийн “Хөтөлбөрийн онолыг ашиглан ядуурлыг бууруулах, тэгш байдлыг хангах хөтөлбөрт үнэлгээ хийхэд тулгардаг аргагүйн бэрхшээл” заавар, аргачлалыг энэ бүлэгт орууллаа.

**Гуравдугаар бүлэгт** Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний шатанд бодлого, хөтөлбөр, үйл ажиллагааны үр дүнг хэрхэн үр дүнтэй хянаж, шинжлэх тухай арга, аргачлалыг танилцуулна. Үүнд, Робертс, Д. ба Каттри нарын “Үр дүнгийн

хүрээг ашиглах алхамчилсан хөтөч”, АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлагийн “Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох нь” зөвлөмж, Канадын “Олон улсын тусламжийн хөтөлбөрийн үр дүнд суурилсан удирдлага: Гарын авлага”-ын Үр дүнгийн түвшингээр гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох хэсгийг тус тус орууллаа. Эдгээр нь бодлого, хөтөлбөрийн түвшин бүрд тохиромжтой шалгуур үзүүлэлтийг хэрхэн сонгох тухай, түүний дагуу мэдээлэл хэрхэн цуглуулж хяналт-шинжилгээ хийх талаар оновчтой, энгийн тайлбар, арга аргачлалыг боловсруулснаараа давуу талтай юм.

**Дөрөвдүгээр бүлэгт** үр дүнд суурилсан удирдлагын арга барилыг хэрэгжүүлэхэд зайлшгүй авч үзэх шаардлагатай чухал хэсгүүд болох жендэр, хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх, бичил судалгаа хийх, үнэлгээ ба судалгааны хамаарлын талаарх мэдээллүүдийг танилцуулна. Бодлого, хөтөлбөр, төслийн мөчлөг бүрд жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг хэрхэн тусгах талаар Жендэрийн Үндэсний хороо, Олон Улсын байгууллагуудын зөвлөмж, MERIT төслөөс боловсруулсан Ахисан түвшний жендерийн дүн шинжилгээ цахим сургалтын талаарх мэдээлэл зэргийг оруулав. Мөн практикт өргөн тулгардаг хязгаарлагдмал нөхцөл байдалд үнэлгээг хэрхэн хийх талаарх шилдэг зөвлөмж болох Бамбергер М. болон Раф Ж нарын “Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх: Тодорхой хязгаарлалтын хүрээнд Тэгш байдалд чиглэсэн Жендерийн мэдрэмжтэй чанарын үнэлгээ” болон бусад холбогдох мэдээлэл багтсан болно.

Энэхүү эмхэтгэлд Үр дүнд суурилсан удирдлагын тогтолцоо, тэр дундаа үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг нэвтрүүлэхэд чиглэсэн ном товхимол, гарын авлага, онол, практикийн олон улсын сайн жишээ, арга хэрэгслээс түүвэрлэн оруулсныг эргэн сануулахын хамт уншигч, судлаач, хөгжил дэвшлийг түүчээлэгч, оролцогч, сонирхогч хэн бүхэнд цаашид харьцуулан дүгнэх, бүтээлчээр дэлгэрүүлэн түгээх орон зайг нээлттэй үлдээв.





## БҮЛЭГ 1. УДИРТГАЛ

### Энэ бүлэгт дараах хоёр хэсгээс бүрдэнэ:

- Дэд бүлэг 1.1 буюу Төрийн захиргааны удирдлагын шинэ сорилтууд. Жоди Золл Кусек, Рей С.Рист нарын “Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог хөгжүүлэх 10 алхам”, орчуулга, Улаанбаатар, 2010. Нэгдүгээр хэсэг, хуудас 15-24.
- Үр дүнд суурилсан удирдлага буюу үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо (Монгол Улсад), MERIT төслийн Үндэсний зөвлөх Ц.Цэнджав, 2021.

### 1.1 ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ УДИРДЛАГЫН ШИНЭ СОРИЛТУУД

*ЭЗХАХБ болон хөгжингүй орнуудын 25 гаруй жилийн туршлагаас төрийн захиргааны удирдлагын авсан нэг чухал сургамж бол Засгийн газрын хэмжээнд хариуцлагын сайн тогтолцоог бэхжүүлснээр үйл ажиллагаа нь бүхэлдээ сайжирдаг явдал юм. Энэ нь хөгжиж буй орнуудад ч мөн адил хамаарна.*

Дотоодын болон гадны олон хүчин Засгийн газар, байгууллагуудыг холбогдох оролцогч талуудын өмнө илүү хариуцлагатай байхыг шаардах болсноор дэлхий нийтээр төрийн захиргааны удирдлагад өөрчлөлт шинэчлэл хийх арга хэмжээ авч байна. Засгийн газруудаас үйл ажиллагааны үр дүнгээ тодорхой тооцож, мэдээлж байхыг улам бүр шаардах болов.

Оролцогч талууд зөвхөн байгууллагын үйл ажиллагаа, гарцын талаар сонирхохоо больж, бодит үр дагаварт илүү их анхаарч байна. Бодлого, төсөл, хөтөлбөр нь хүсэн хүлээсэн үр дүн, үр дагаврыг бий болгож чадсан уу? Бид зөв замаар явж байна гэдгээ хэрхэн мэдэх вэ? Явцын дунд алдаа, гажуудал гарч байгаа эсэхийг бид хэрхэн мэдэх вэ? Тэдгээрийг бид цаг тухайд нь хэрхэн засч залруулах вэ? Явцын үр дүнг бид хэрхэн хэмжих вэ? Бид алдаа гажуудлаас гарч, хэрхэн амжилтад хүрэх вэ? Эдгээр асуулт, асуудлуудыг дотоодын болон гадны оролцогч талууд дэвшүүлэн тавих болж, харин бүх орны Засгийн газар эдгээрт хэрхэн хариулт өгөх талаар ажиллацгааж байна.

### **Өөрчлөлт шинэчлэлт хийх олон улсын болон гадны санал санаачилга ба бүлэглэлүүд**

Засгийн газруудаас өөрчлөлт шинэчлэлт хийх, түүний дотор үр дүнд илүү анхаардаг төрийн захиргааны удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлж ажиллахыг шахаж шаардаж байгаа олон улсын санал санаачилга, хүчнүүд өсөн нэмэгдэж

байна. Үүнд:

- Мянганы хөгжлийн зорилтууд (МХЗ)
- Өрөнд автагдсан ядуу орнууд (ӨАЯО)-ын талаарх санаачилга
- Олон улсын хөгжлийн ассоциаци (ОУХА)-ийн сан
- Дэлхийн худалдааны байгууллага (ДХБ)-ын гишүүнчлэл
- Европын холбоо (ЕХ)-ны өргөжилт, гишүүнчлэл
- Европын холбооны бүтцийн сан
- Транспэренси интернэйшнэл

Мянганы хөгжлийн зорилтууд (МХЗ) нь ядуурлыг бууруулах, амьжиргааны түвшинг сайжруулахад чиглэсэн үр дүнд суурилсан хандлагыг хэрэгжүүлэх дэлхий нийтийн хамгийн дэвшилтэт санал санаачилгуудын нэг юм. 2000 онд НҮБ-ын 189 гишүүн орон, олон улсын хэд хэдэн байгууллага Мянганы хөгжлийн өргөн хүрээтэй 8 зорилт (Шигтгээ 1)-ыг баталсан билээ. Эдгээр нь хөгжингүй болон хөгжиж буй улс орнуудын аль алиныг хамарсан олон улсын хамтын нийгэмлэгийн 2015 он хүртэлх олон чухал зорилтыг багтаасан. Хөгжлийн талаарх энэхүү шинэ асуудал нь тусламжийн санхүүжилтийн үр дүнг хэмжих хэрэгцээ, шаардлагыг онцгойлон анхаарч байна. Хөгжлийн санал, санаачилгуудын үр дүнд өөрчлөлт гарч, үр нөлөө бий болж байна уу? Засгийн газар нь ахиц гарч, эдгээр зорилтод хүрч байгаа эсэхээ яаж мэдэх вэ? Амжилтаа алдаанаас, ахицыг гажуудлаас хэрхэн ялгаж, мэдэх вэ? Бэрхшээлийг саад тотгороос хэрхэн ялгаж тодорхойлох вэ? Ихэнх тохиолдолд, эхлэлтийн шатанд хүмүүс эхлэх цэг, суурь үзүүлэлтээ тогтоож, өөрсдийн зорилгодоо хүрэхийн тулд хэр хол, ямар түвшинд үйл ажиллагаа явуулахаа мэддэг гэж үү? МХЗ нь үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний хандлагын зарим бүрэлдэхүүн хэсгийг агуулсан байдаг. Тухайлбал, МХЗ-ын зорилтот түвшинг үйл явцыг хэмжиж болох шалгуур үзүүлэлтүүдийн нэгдэл байдлаар илэрхийлсэн. Шигтгээ 2 нь зорилтот түвшин болон шалгуур үзүүлэлтээр зорилгыг илэрхийлсэн нэг л жишээ юм.

## Шигтгээ 1. Мянганы хөгжлийн зорилтууд

**Мянганы хөгжлийн зорилтууд**

1. Туйлын ядуурал, өлсгөлөн байдлыг бууруулах
2. Бүх нийтийн суурь боловсролд хүрэх
3. Хүйсийн тэгш байдлыг дэмжин хөгжүүлж, эмэгтэйчүүдэд эрх мэдэл олгох
4. Хүүхдийн эндэгдлийг бууруулах
5. Эхийн эрүүл мэндийг сайжруулах
6. ХДХВ/ДОХ, хумхаа, бусад өвчинтэй тэмцэх
7. Байгаль орчны тогтвортой байдлыг хангах
8. Хөгжлийн төлөө дэлхий нийтийн түншлэлийг хөгжүүлэх

Эх сурвалж: Нэгдсэн Үндэстний Байгууллага

*"МХЗ нь үр дүнд анхаарсан хандлагын жишээ юм... Хөгжлийн шинэ загвар нь үр дүн, түншлэл, зохицуулалт, хариуцлагын тогтолцоог чухалчилдаг... Энэ нь үр дүнд чиглэсэн, оновчтой бодлогыг өөрсдөө гардан хэрэгжүүлэх, Засгийн газар, хувийн салбар, иргэний нийгэм хоорондын түншлэл болон хөгжлийн салбар, асуудлуудын харилцан уялдааны талаарх урт хугацааны цогц чиг хандлагыг агуулж байдаг." Пиксиотто 2002, х.3*

Ерөнхийд нь авч үзвэл, улс орны болон хандивлагчдын түвшинд үр дүнд суурилсан өргөн хүрээтэй ХШҮ-ний тогтолцоог бий болгож, тогтвортой ажиллуулах нь МХЗ-ын хүрсэн түвшин, амжилтад хяналт шинжилгээ хийж хэмжих гол үндэс суурь юм. 2002 онд Мексикийн Монтеррей хотноо болсон бага хурлаар МХЗ-ыг хэрэгжүүлэх арга замын талаар тусгайлан хэлэлцсэн байна.

Олон улсын хэмжээнд шинэ тохиролцоонд хүрсэн бөгөөд хөгжингүй орнуудаас хөгжиж буй орнуудын сайн засаглал, өөрчлөлт шинэчлэлтийн бодлого, хөгжлийн бүтээмж болон үр дүнг онцлон анхаарч үйл ажиллагаагаа хэрэгжүүлэхэд нь тэдэнд өргөн хүрээнд тусламж үзүүлэхээр болов.

МХЗ нь олон улсын үнэлгээний нийгэмлэгийн өмнө тусгай сорилтуудыг мөн бий болгож байна. Үнэлгээний шинэ бүтэц, зохион байгуулалт шаардлагатай нь улам бүр тодорхой болжээ. Энэ шинэ бүтцийн гол үндэс суурь нь улс орны түвшингээр хязгаарлагдахгүй, НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагууд, олон талт болон хоёр талт хандивлагчид, иргэний нийгэм зэрэг төлөөллийг хамруулан олон улсын түвшинд уялдуулан, зохицуулах байдлаар үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоог бүрдүүлэх явдал байх юм. Энэ нь ХШҮ-г цааш өргөжүүлэхэд тулгарах ирээдүйн сорилт байх болно.

*Шигтгээ 2. Мянганы хөгжлийн зорилт, зорилтот түвшин болон шалгуур үзүүлэлтүүдийн жишээ*

<b>Мянганы хөгжлийн зорилт, зорилтот түвшин болон шалгуур үзүүлэлтүүдийн жишээ</b>	
Зорилго: Туйлын ядуурал, өлсгөлөн байдлыг бууруулах	
Зорилт 1	Өдрийн орлого нь 1 ам. долларт хүрэхгүй байгаа хүний тоог 1990 онтой харьцуулахад 2015 онд 2 дахин бууруулах
Шалгуур үзүүлэлт 1.	Өдрийн орлого нь 1 ам. доллараас доогуур хүн амын эзлэх хувь
Шалгуур үзүүлэлт 2.	Ядуурлын ялгааны хувь хэмжээ (тохиолдлын тоо х ядуурлын гүнзгийрэлт)
Шалгуур үзүүлэлт 3.	Үндэсний хэмжээний хэрэглээнд нэн ядуу өрхийн орлогын эзлэх хувь
Зорилт 2.	Өлсгөлөнд нэрвэгдсэн хүн амын тоог 1990 онтой харьцуулахад 2015 онд 2 дахин бууруулах
Шалгуур үзүүлэлт 4.	Тураалтай хүүхдийн тархалт (5 хүртэлх насны)
Шалгуур үзүүлэлт 5.	Хоол хүнснээс зайлшгүй авах хэрэгцээт илчлэгийн хэмжээнээс доогуур илчлэг авч буй хүн амын эзлэх хувь
<i>Эх сурвалж: Нэгдсэн Үндэстний Байгууллага</i>	

Олон улс орон, нэн ялангуяа хөгжиж буй орнууд одоо хүрэхээр зорьж байгаа нийгэм, эдийн засаг, улс төр, аюулгүй байдлын үр шимээс хүртэхийн тулд олон улсын санал санаачилга, байгууллага болон эвсэлд нэгдэн, тэдний хэсэг болохын төлөө зүтгэх хэрэгтэй. Энэхүү оролдлого нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг хамруулан тодорхой шаардлага, нөхцөл байдал, зорилтуудын нэгдлийг чанд баримтлах зайлшгүй шаардлага болж байна. Хэрэв Засгийн газар нь дэлхий нийтийн нийгэмлэгийн нэг хэсэг болох гэж байгаа бол өөрсдөө хяналтад нээлттэй болж, оролцогч талуудын өмнө хариуцлага хүлээх шаардлагатай юм. Энэ хүрээнд үр дүнгийн удирдлагыг хэрэгжүүлж сурах шаардлагатай. Шигтгээ 3-т Транспэренси интернэйшнэл (ТИ) байгууллагаас үзүүлж буй хариуцлагын тогтолцоонд шилжих үр нөлөөний асуудлыг харуулав.

## Шигтгээ 3. Транспэрэнси интернэйшнэл

**Транспэрэнси интернэйшнэл**

“Транспэрэнси интернэйшнэл нь авлигыг хазаарлан зогсоохын төлөө үйл ажиллагаа явуулдаг цорын ганц олон улсын байгууллага юм” (ТИ 1997).

Транспэрэнси интернэйшнэл-ээс жил бүр гаргадаг Авлигын индекс нь 102 улс орныг төрийн албан хаагчдын дундах авлигын түвшингээр жагсаадаг бөгөөд үүнийг дэлхийн хэвлэл мэдээллийн салбарын хувьд тэргүүлэх индекс гэж дүгнэдэг. ТИ-ийн хээл хахуулийн индексийн жагсаалт нь тэргүүлэгч экспортлогч улс орныг хээл хахуульд автсан байдлаар нь жагсаадаг.

ТИ нь улс төрийн хувьд нам бус бөгөөд 88 улс оронд үндэсний хэмжээнд авлигын эсрэг тэмцэл явуулдаг нэгжтэй, авлига болон хөгжлийн үр нөлөөнд сөргөөр нөлөөлж байгаа асуудалд олон нийтийн анхаарлыг хандуулахад дэмжлэг үзүүлдэг. “Авлига нь сайн засаглалыг муутгаж, төрийн бодлогыг үндсээр нь гажуудуулж, нөөцийн тэгш бус хуваарилалтыг бий болгон, хувийн салбар, түүний хөгжилд хохирол учруулж, нэн ялангуяа нийгмийн эмзэг бүлэгт муугаар нөлөөлдөг” (ТИ 2002).

ТИ нь бүс нутгийн олон улсын байгууллага болон бусад төлөөлөлтэй хамтран авлигатай тэмцэх эвслийг байгуулж, түүнчлэн үндэсний түвшинд нийгмийн бүх давхаргатай хамтран Засгийн газрын уялдаа холбоог бэхжүүлэхээр ажиллаж байна.

ТИ үндэстэн дамнасан корпорацийн түвшинд гүйцэтгэлийн үр дүнд хяналт-шинжилгээ хийхэд чухал нөлөө үзүүлдэг. Транспэрэнси интернэйшнэл-ийн үйл ажиллагаа өргөжиж байгаа нь олон улс орны байгууллагууд нь нийгмийн өмнө хүлээсэн үүрэг хариуцлагаараа өөрсдийн нэр хүндээ өсгөх хэрэгцээ шаардлагатай мөн давхцаж байна. Энэ нь тухайн байгууллагын хувьд завшаантай хэрэг бөгөөд авлигын эсрэг дэлхий нийтийн тэмцэлд түүнийг чухал үүрэгтэй болгож байна (Крауфорд 2003, х.1).

Олон улсын хэмжээнд өргөн танигдсан, хэвлэл мэдээллийн хүртээмж сайтайн хувьд ТИ нь Засгийн газар, олон улсын байгууллагыг илүү хариуцлагатай байх, түншүүдийн төлөө бодит үр дүн бий болгохыг шахаж шаардах дэлхийн хэмжээний бас нэгэн чухал хүчин юм.

*Эх сурвалж: ТИ 1997, 2002.*

Доорх жишээнд олон улсын байгууллага болон эвсэлд нэгдэх, улмаар гишүүнчлэлд хамрагдсанаар хүртэх үр шимийн талаарх олон улсын санал санаачилга, шаардлагын талаар өгүүлнэ. Эдгээр нь хамтдаа төрийн захиргааны хариуцлагын тогтолцооны дэлхийн нийтийн хүчнүүд болж найдвартай үр дүнг бий болгосон. Үүнд:

- Өрөнд автагдсан ядуу орнуудын талаарх санаачилга. 1996 онд Дэлхийн банк болон Олон улсын валютын сан (ОУВС) хамтран Өрөнд автагдсан ядуу орнуудын (ӨАЯО) талаарх санаачилга гаргасан бөгөөд энэ нь дэлхийн хамгийн ядуу, хэт их өртэй орнуудын гадаад өрийг багасгах чиглэлээр хийсэн анхны өргөн хүрээтэй арга хэмжээ болсон юм. ӨАЯО-ын талаарх санаачилга нь мөн ядуурлыг бууруулах, хувийн салбарт түшиглэсэн өсөлтийг дэмжих, улс орны нийгмийн үзүүлэлтүүдийг сайжруулахад туслалцаа үзүүлэх зорилготой. Өрөөс чөлөөлөх нэг нөхцөл нь МХЗ-тай адил бөгөөд хүлээн авагч орны Засгийн газар ядуурлыг бууруулах чиглэлээр хэрэгжүүлж буй шинэчлэлийн хүчин зүтгэл, ахицад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийж, энэ талаар тайлагнах

чадвартай байх ёстой. Жишээ нь, Уганда улс нь ХШҮ-ний чиглэлээр ахиц гарган, улмаар ӨАЯО-ын талаарх санаачилгын хүрээнд өрийн хөнгөлөлт эдлэх эрхтэй болсон. Харин Албани, Мадагаскар, Танзани зэрэг улсын үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоог бий болгох, бэхжүүлэх чадавх сул учир ӨАЯО-ын талаарх санаачилгад хамрагдахад хүндрэл тулгарсан байна.

- Олон улсын хөгжлийн ассоциаци (ОУХА)-ийн сан. ОУХА-ийн 13 дахь удаагийн зузаатгалын хэлэлцээрийн хүрээнд 39 хандивлагчаас үр дүнд тулгуурласан дэмжлэгийг дэлхийн хамгийн ядуу 79 оронд үзүүлэхээр урьд өмнө хэзээ ч байгаагүй их хэмжээний хандив (23 тэрбум ам.доллар) оруулсан байна. Эрүүл мэнд, боловсрол болон хувийн салбарын хөгжилд чиглэсэн зорилтын үр дүнг хянах зорилгоор тодорхой үр дагаврын шалгуур үзүүлэлтүүдийг томъёолсон.
- ОУХА нь хандивлагчдын нөөцийн оновчтой бодлого, институцтэй. Өөрөөр хэлбэл сайн засаглалтай улс орнуудад илүү чиглүүлэхэд дэмжлэг үзүүлдэг Гүйцэтгэлд суурилсан хуваарилалтын системтэй болсон юм. Гүйцэтгэл болон хандивлагчдын нөөц хуваарилалт хооронд нягт уялдаа холбоог бий болгосон. Үнэлгээ ба үүний дүнд олгох хуваарилалт нь улс оронд хийгдэх яриа хэлэлцүүлэгтэй улам бүр уялдаа холбоотой болж байна.
- ОУХА-ийн 13 дахь удаагийн хэлэлцээрийн хүрээнд хөгжлийн үр дүнг хэмжих, хяналт-шинжилгээ хийх болон удирдах өргөн хүрээтэй тогтолцоог бий болгох санал санаачилгыг эхлүүлсэн. Тухайн санал санаачилгатай холбоотой тогтолцоо нь ОУХА-ийн зээлдэгч орнуудын Ядуурлыг бууруулах үндэсний Стратегийн хөтөлбөрийн хүрээнд бий болгосон хэмжигдэхүүний систем болон МХЗ-ыг хангах үйл ажиллагаанд нийцсэн байдаг. Энэ чиг хандлагыг өргөн хүрээнд хүлээн зөвшөөрүүлэх, мөн хандивлагчдын нийгэмлэгээс хэрэгжүүлж буй бусад үйл ажиллагаатай нийцсэн байх үүднээс олон хүчин чармайлт гаргаж байна. (ОУХА 2002)
- Дэлхий худалдааны байгууллагын гишүүнчлэл. Худалдааны саад тотгорыг багасгах шаардлага улам бүр нэмэгдэж, мөн санхүүгийн хөрөнгө болон хувийн салбарын ашиг сонирхол хөрөнгө оруулалтын тогтвортой орчин, хуулиар олгогдсон эрх, хэм хэмжээ, тухайн улс оронд хөрөнгө оруулалт хийхээс өмнө өмч хөрөнгө, болон патентын хамгааллыг шаардах даяаршлын үеийн тоглоомын шинэ дүрмээс болж бусад шахалт бий болж байна.
- Худалдаа, тарифын ерөнхий хэлэлцээр (ГАТТ)-ийг залгамжлан гарч ирсэн Дэлхийн худалдааны байгууллага (ДХБ) нь үүний нэг жишээ юм. 1995 онд байгуулагдсан ДХБ нь олон улсын чөлөөт худалдаанд дэмжлэг үзүүлдэг. Тэрээр 147 гишүүн оронтой бөгөөд мөн 26 улс гишүүнээр элсэхээр хэлэлцээний шатанд байна. ДХБ-ын гишүүн орнуудын гуравны нэг гаруй нь хөгжиж буй болон буурай хөгжилтэй орнууд юм. Гишүүд нь харилцан бие биеэ хүндлэх,

адил тэгш эрхтэй байх, худалдаа ба хууль эрх зүйн дэглэмийн ил тод байдал, худалдааны саад тотгорыг бууруулах, өмчийн эрхийн тухай хууль тогтоомж батлан хэрэгжүүлэх, байгаль орчныг хамгаалахтай холбоотой цогц дүрмийг дагаж мөрдөн, хэрэгжилтийн байдалд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийлгэхийг хүлээн зөвшөөрөх ёстой.

- Европын холбооны өргөжилт. Европын холбоо (ЕХ) нь түүхэн явцдаа 5 удаа хүрээгээ тэлж 6 гишүүнтэй байснаа 25 болж өргөжсөн байна. ЕХ нь гишүүнээр элсэх хүсэлт гаргасан улс орнуудтай хэлэлцээ хийдэг. Гишүүнээр элсэхийг хүссэн улс орнууд 3 үндсэн шалгуурыг хангаж байх ёстой. Үүнд тогтвортой, ардчилсан институцтэй, хүний эрхийг дээдэлж, цөөнхийн эрхийг хамгаалдаг байх; ЕХ-ны хүрээн дэх өрсөлдөөний дарамт шахалтыг давж чадах зах зээлийн эдийн засагтай байх; улс төр, эдийн засаг болон мөнгөний нэгдсэн системтэй уялдсан гишүүнийхээ үүргийг биелүүлэх чадвартай байх явдал юм. Энэ хүрээнд ЕХ нь өөрийн хууль тогтоомжийг батлах, хэрэгжүүлэх болон мөрдөхөд тус холбооны гишүүн байж болох орнуудад гарч буй ахицад хяналт-шинжилгээ хийдэг. Үндэсний түвшний үйлдвэрүүд нь ЕХ-ны норм, стандартыг хангаж байх ёстой.
- Европын холбооны бүтцийн сангууд. ЕХ-ны бүтцийн сангуудыг ЕХ-ны гишүүн орнуудын дотор хөгжлөөр хоцрогдож буй улсуудын нийгэм, эдийн засгийн хөгжлийг дэмжих, туслалцаа үзүүлэхэд ашигладаг. ЕХ-ны хүрээнд нийгэм, эдийн засгийн илүү нэгдмэл хөгжилд хүрэх үүднээс ядуу бүс нутгуудад эдгээр сангийн эх үүсвэрийг дахин хуваарилдаг байна. Үр шим хүртэж буй бүс нутгуудад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх шаардлага тавьдаг. ЕХ өргөжихийн хэрээр Бүтцийн сангууд мөн өсөн нэмэгдэж, шинээр элссэн хөгжлөөр буурай гишүүн орнуудыг хамруулахын хамт тэдгээрийн үнэлгээний тогтолцоог мөн боловсронгуй болгодог юм.

### **Ядуурлыг бууруулах үндэсний стратегийн чиг хандлага**

Олон талт хөгжлийн банкууд (ОТХБ)-аас тогтвортой хөгжлийн болон ядуурлыг бууруулах стратеги, чиг хандлагыг боловсруулан гаргасан. Эдгээр санал санаачилга нь зорилгоо тодорхойлох, үзүүлэлтийг сонгох, эдгээр зорилгод хүрэхэд гарч буй ахиц дэвшилд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх асуудлыг мөн хамарна.

- Ядуурлыг бууруулах үндэсний стратеги. ӨАЯО-ын санаачилга нь Ядуурлыг бууруулах үндэсний стратегитай мөн уялдаа холбоотой. Ядуурлыг бууруулах үндэсний стратегиудад үндэслэж хөнгөлөлттэй зээл олгох болон ерөөс чөлөөлөх асуудлыг шийдвэрлэж байхаар 1999 онд олон улсын хөгжлийн нийгэмлэг санал нэгдсэн байна.



- “Ядуурлыг бууруулах үндэсний стратегийн баримт бичиг (ЯБҮСББ) нь улс орны өсөлтийг хангах, ядуурлыг бууруулахад чиглэсэн макро эдийн засгийн, бүтцийн болон нийгмийн бодлого, хөтөлбөрийг тусгахын хамт гадны санхүүжилтийн хэрэгцээ шаардлагыг мөн тодорхойлсон байна. Засгийн газрууд нь иргэний нийгэм, хөгжлийн түншүүдийн оролцоотойгоор ЯБҮСББ-ийг боловсруулан гаргадаг” (Дэлхийн банк 2003b).
- Ядуурлыг бууруулах үндэсний стратеги нь бодлогын матриц, хэмжиж болохуйц шалгуур үзүүлэлтүүд болон гарч буй ахиц өөрчлөлтийг хэмжих хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоо зэргийг тусгасан 3 жилд хэрэгжүүлэхээр тохирсон хөгжлийн зорилтуудтай уялдсан байх ёстой. Тухайлбал, “ЯБҮСББ нь ядуурлыг бууруулах дунд ба урт хугацааны зорилтын үр дагавар (мөнгөн болон мөнгөн бус)-ыг тодорхойлж, ахиц өөрчлөлтийг хэмжих шалгуур үзүүлэлтүүдийг тогтоож, жил бүр болон дунд хугацаанд хүрэх зорилтот түвшинг боловсруулан гаргасан байна. Шалгуур үзүүлэлт болон зорилтот түвшин нь ядуурлыг хэмжих, хяналт-шинжилгээ хийх байгууллагын чадавхад тохирсон байна... ЯБҮСББ нь улс орны хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцооны үнэлгээг мөн хамардаг...” (Дэлхийн банк 2003b).
- Иймд, ӨАЯО-ын талаарх санаачилгад хамрагдахыг хүсч буй улс орон нь хэмжиж болохуйц үр дүнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх, түүнд хүрэх замаар хариуцлагын тогтолцоо, ил тод байдлыг бүрдүүлсэн үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэх талаар амлалт авсан байх ёстой.
- Өргөн хүрээтэй хөгжлийн бүтэц. Өргөн хүрээтэй хөгжлийн бүтэц (ӨХХБ) нь дараах 4 үндсэн зарчмаас бүрдэнэ. Үүнд: урт хугацаатай, нийтийг хамарсан хөгжлийн бүтэц; үр дүнд чиглэсэн; тухайн улс орон эзэн нь байх болон улс орон өөрөө тэргүүлсэн түншлэл байх зэрэг болно. ӨХХБ болон Ядуурлыг бууруулах үндэсний стратегийг харилцан бататгасан байх ба аль аль нь үр дүнгийн хариуцлагын тогтолцоог чухалчилдаг.
- ӨХХБ-ийг баталж, хэрэгжүүлэх нь бүх оролцогч талыг хамруулсан хөгжилд чиглэсэн системтэй, урт хугацааны (гол төлөв 10 жилийн) үйл ажиллагаа бөгөөд оролцогч талын оролцоо болон эдийн засгийн хөгжлийн үйл явцад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийхийг мөн шаардана. ӨХХБ нь улс орны хөгжлийн стратегийн ядуурлыг бууруулах дунд ба урт хугацааны зорилтыг тодорхой тусгасан байх ба ахиц өөрчлөлтийг хэмжих шалгуур үзүүлэлтийг багтааснаар бодлогыг оновчтой төлөвлөж, үр дүнтэй хэрэгжүүлэн, зохих ёсоор хяналт-шинжилгээ хийх боломж олгодог.
- Жишээ нь, үйл ажиллагаанд оролцдог төрийн бус байгууллага (ТББ) зэрэг оролцогч талууд нь Ядуурлыг бууруулах үндэсний стратеги болон Үндэсний хөгжлийн хөтөлбөрийн хүрээнд өөрсдийн гүйцэтгэлийн үр дүнд хяналт-

шинжилгээ хийх арга замыг сонирхдог юм. Үндэсний хөгжлийн хөтөлбөрийг одоо хэд хэдэн улсад хэрэгжүүлж байгаа бөгөөд энэ чиг хандлага нь суурь үзүүлэлтийг тогтоох, хөгжлийн үр дагаврыг хэмжихэд үнэтэй чухал мэдээлэл бүрдүүлнэ гэж найдаж байна. Жишээ нь, Бүгд Найрамдах Киргиз Улсын хувьд Үндэсний хөгжлийн хөтөлбөр нь үр дүнд суурилсан ХШҮ-г хөгжүүлэх гол хүчин зүйл болдог.

- Сүүлийн үед хийгдсэн ӨХХБ-ийн үнэлгээ нь “тусламж хүртэгч улс орнууд өөрсдийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог хэрхэн бий болгосон талаар цааш судалгаа хийж, харилцан туршлага солилцох хэрэгтэй... гэж дүгнэсэн” (Дэлхийн банк 2003а, х.4)

### **Өөрчлөлтийн талаарх дотоодын санал санаачилга ба хүчнүүд**

Засгийн газруудаас хариуцлагын тогтолцоо, ил тод байдлыг хангах, шударга, эрх тэгш төрийн бодлого хэрэгжүүлэх, бодитой бараа үйлчилгээг түргэн шуурхай, үр ашигтайгаар хүргэх зэрэг өөрчлөлт шинэчлэлтийг хэрэгжүүлэхийг дотоодын оролцогч талууд улам ихээр шаардах болсон байна. Засгийн газрын албан тушаалтнууд, парламент, сөрөг хүчний нам, хөтөлбөрийн удирдагчид болон түүний ажилтнууд, иргэд, бизнес эрхлэгчид, ТББ, иргэний нийгэм, хэвлэл мэдээллийнхний зүгээс эдгээр шахалт шаардлага ирж болно.

- Төвлөрлийг сааруулах, заавар журмыг хялбар, энгийн болгох, арилжааны хэлбэрт шилжүүлэх ба хувьчлах. Олон улс оронд төвлөрлийг сааруулах, заавар журмыг хялбар энгийн болгох, арилжааны хэлбэрт шилжүүлэх, хувьчлах зэрэг өөрчлөлт шинэчлэлт хийхэд бүс нутгийн болон орон нутгийн засаг захиргааны түвшинд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хэрэгцээ шаардлага улам бүр өсөн нэмэгдэж байна. Түүнчлэн, төрийн байгууллагуудын дангаараа үзүүлдэг байсан зарим ажил үйлчилгээг төрийн бус байгууллагууд (ТББ, хувийн салбар, иргэний нийгмийн бүлгүүд гэх мэт) үзүүлэх болсон нь мөн хяналт-шинжилгээ хийх хэрэгцээ шаардлагыг нэмэгдүүлж байна. Ийм санал санаачилгыг хэрэгжүүлснээр Засгийн газрын болон төрийн бус байгууллагын төдийгүй мөн шинэ оролцогч талууд зэрэг янз бүрийн түвшинд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх хэрэгцээ байнга гарч байх болно. Жишээ нь, Колумби, Чили, Индонез нь санхүүгийн төвлөрлийг сааруулах шинэчлэлийг хэрэгжүүлж байгаа бөгөөд үнэлгээний үүрэг хариуцлагыг орон нутгийн түвшинд мөн бий болгож, өргөжүүлэхээр ажиллаж байна. Хэдийгээр зарим Засгийн газар төрийн ажил үйлчилгээ үзүүлэх өөрсдийн үүргийг багасгаж байгаа боловч хэн хэрэгжүүлж байгаагаас үл хамааран тэдгээрийн бодлого, хөтөлбөрийн үр нөлөөнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх хэрэгцээ хэвээр байх болно.
- Засгийн газрын хэмжээ, нөөцийн өөрчлөлт. Нүсэр бүтцээ багасгаж, өөрчлөлт шинэчлэл хийхийг Засгийн газраас шаардсан дотоодын дарамт шахалт их

байна. Засгийн газрууд төсвийн хомсдолтой тулгарч байгаа нь хязгаарлагдмал нөөцийг аль болох хамгийн оновчтой ашиглах хүндхэн сонголт болон буулт хийхэд хүрсэн. Бага зардлаар ихийг хийж, адил үр дүнд хүрэхийг улам ихээр шаардах боллоо. Засгийн газрууд гүйцэтгэлийн үр дүнг тодорхой харуулдаг үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог бий болгож тогтвортой ажиллагааг хангахын чухлыг улам бүр мэдрэх болов.

Засгийн газруудыг илүү хариуцлагатай, ил тод байж, үр дүнтэй ажиллахыг шаардаж буй улс үндэстний, олон талын ба олон улсын хүчнүүд, санал санаачилгууд, мөн оролцогч талуудын өргөн хүрээ бий болж байна. Ялангуяа, хөгжиж буй орнууд даяаршлын их аянд нэгдэж, түүнээс үр шим хүртэхийг хүсч байгаа бол тодорхой шаардлага, стандарт болон зорилтуудыг хангах хэрэгтэй юм. Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо нь төрийн захиргааны удирдлагын хүчирхэг арга хэрэгсэл бөгөөд хүсэн хүлээж буй үр дүнд хүрэх явцын гүйцэтгэлийн үр дүнг хэмжиж, ахиц өөрчлөлтийг хянахад чухал үүрэгтэй.

## 1.2 ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН УДИРДЛАГА БУЮУ ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ХШҮ-НИЙ ТОГТОЛЦОО (МОНГОЛ УЛСАД)

### 1.2.1 Засгийн газрын ХШҮ-ний зохион байгуулалтын бүтэц, тогтолцоо

#### *Зохион байгуулалтын бүтэц, тогтолцоо*

Монгол Улсын Их хурлын 1996 оны 38 дугаар тогтоолоор Төрийн захиргааны төв байгууллага болон нутгийн захиргааны байгууллагын чиг үүргийг:

- “Стратеги төлөвлөлт, бодлогын удирдамжаар хангах;
- зохицуулах;
- мониторингийн хяналт тавих, үнэлж дүгнэх” гэж тодорхойлсон.

Энэхүү тогтоолд тулгуурласан бүтцийн өөрчлөлтийг хэрэгжүүлж, Монгол Улсын Засгийн газрын тухай хуульд (1996 он): Засгийн газрын гишүүн, Монгол Улсын сайдын эрхлэх асуудлын хүрээг “бодлогын төлөвлөлт, боловсруулалт, удирдлага, зохицуулалт болон дүн шинжилгээ хийх /мониторинг/, үнэлгээ өгөх” хэмээн заажээ. Хуулийн энэ заалтын дагуу яамдын болон Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын бүтэц, стратегийн хөтөлбөрийг Засгийн газраас баталж, яамдын зохион байгуулалтын бүтцэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний газар, Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын зохион байгуулалтын бүтцэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хэлтэстэй байхаар тогтоосон. Мөн аймаг, нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын бүтцэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгж, албатай байхаар зохион байгуулсан. Ингэснээр төрийн захиргааны байгууллагад хяналт-шинжилгээ,

үнэлгээний зохион байгуулалтын тогтолцоог бүрдүүлэх эхлэлийг тавьсан байна. Өөрөөр хэлбэл, Монгол Улсын тухайд бодлогын үнэлгээний тогтолцооны суурийг УИХ-ын 1996 оны 38 дугаар тогтоолоор тавьж өгсөн гэж үздэг (“Төрийн бодлогод хөндлөнгийн үнэлгээ хийх нь” гарын авлага 5, 143 дахь тал, УБ хот 2020).

УИХ-ын 1996 оны 38 дугаар тогтоолоор “Монгол Улсын Засгийн газрын үйл ажиллагааны бүтцийн ерөнхий тогтолцооны өөрчлөлт шинэчлэлийн загвар”-ын дагуу стратегийн төлөвлөлт, бодлогын удирдамжаар хангах, хөтөлбөржүүлэх, зохицуулах, хяналт-шинжилгээ хийх, үнэлж дүгнэх үүрэг чиглэл бүхий удирдлагын чиг үүргийн болон чиглэлийн яамд, сайдуудын эрхлэх асуудлын хүрээнд хууль тогтоомж, стандартыг сахиулах чиг үүрэгтэй тохируулагч агентлаг, бодлогыг хэрэгжүүлэх чиг үүрэгтэй хэрэгжүүлэгч агентлагуудыг байгуулжээ.

Одоо Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар, Төрийн захиргааны төв байгууллага (яам), нутгийн захиргааны байгууллага (аймаг, нийслэлийн ЗДТГ)-ын түвшинд бодлогын хэрэгжилтэд болон захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх чиг үүрэг бүхий дор дурдсан зохион байгууллалтын бүтэц, тогтолцоо бүрдсэн. Үүнд:

- Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын түвшинд: Хяналт-шалгалт, үнэлгээ, дотоод аудитын газар;
- Яамдын түвшинд: Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын газар;
- Аймаг, нийслэлийн ЗДТГ-ын түвшинд: Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын хэлтэс ажиллаж байна.

### ***Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний удирдлага, зохион байгуулалт***

Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар (Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын дарга) бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт болон захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх ажлыг улсын хэмжээнд нэгдсэн удирдлага, зохицуулалтаар хангаж, биелэлтэд хяналт тавих, мэдээлэх үүргийг хариуцдаг. Энд дурдсан үүргийг салбарын хэмжээнд сайд, төрийн захиргааны байгууллагад дарга, тухайн нутаг дэвсгэрийн хүрээнд бүх шатны Засаг дарга, байгууллага, аж ахуйн нэгжид дарга (захирал) нар тус тус хариуцдаг.

Захиргаа, хүний нөөц, дотоод ажил хариуцсан нэгж бодлогын баримт бичиг, тогтоол шийдвэрийн хэрэгжилт, байгууллагын үйл ажиллагааны тайланг нэгтгэх бөгөөд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгж түүнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийнэ. Төрийн албан хаагч бодлогын баримт бичиг, тогтоол шийдвэрийн хэрэгжилт, байгууллагын үйл ажиллагааны тайланг тогтоосон хугацаанд үнэн зөв, бодитой гаргаж өгөх үүрэгтэй.

### **Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хэрэглэгч**

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний гол хэрэглэгч буюу үндсэн үйлчлүүлэгч нь УИХ, Монгол Улсын Ерөнхий сайд, Засгийн газрын танхим, Засгийн газрын гишүүд, бүх шатны Засаг дарга нар, төрийн захиргааны болон нутгийн захирганы байгууллага, нэгжийн удирдлага бусад хэрэглэгч байна.

#### **1.2.2 Засгийн газрын ХШҮ-ний эрх зүйн орчин**

Монгол Улсын Их хурал, Засгийн газрын түвшинд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг төрийн захиргааны өөрчлөлт, шинчлэлийн хүрээнд авч үзэж энэ талаар хууль, эрх зүйн орчинг бүрдүүлэх чиглэлээр зохих шийдвэрүүдийг гарган хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулж иржээ.

Засгийн газар (Төрийн захиргааны)-ын хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний эрх зүйн орчинг дор дурдсан хууль, эрх зүйн хүрээнд авч үздэг. Үүнд:

Монгол Улсын Үндсэн хууль (1992 он)-д: "... эх орондоо хүмүүнлэг, иргэний ардчилсан нийгэм хөгжүүлэхийг эрхэм зорилго болгоно" гэж тунхагласан. Энэхүү эрхэм зорилгын хүрээнд Монгол Улсын төрийн захиргааны тогтолцоог өөрчилж, шинэчлэх шаардлагатай болж, Улсын Их Хурлаас 1996 онд 38 дугаар тогтоол гаргасан. Уг тогтоолоор "Монгол Улсын төрөөс Засгийн газрын үйл ажиллагааны чиглэл, бүтцийн ерөнхий тогтолцооны өөрчлөлт шинэчлэлийн талаар баримтлах бодлого"-ын баримт бичгийн үзэл баримтлалыг Засгийн газар, харьяа байгууллагууд мөрдөн хэрэгжүүлж байна.

Энэ бодлогын гол зорилго нь Засгийн газрын үйл ажиллагааны чиглэлийг шинэчлэн тодорхойлж, бүтцийн ерөнхий тогтолцоог боловсронгуй болгох, ардчилсан нийгэм дэх зах зээлийн эдийн засгийн харилцааны шаардлагад тохирсон удирдлагын арга барилыг нэвтрүүлж, Засгийн газрын тэргүүлэн манлайлах үүргийг дээшлүүлэх замаар төрийн байгууллагын төсөвт зардлыг бууруулах, үйл ажиллагааны үр дүнг дээшлүүлэх явдал юм.

Бодлогын баримт бичигт: Засгийн газрын эрхэм зорилгыг "Ардчилсан нийгэм дэх зах зээлийн эдийн засгийн шаардлагад Засгийн газрын үйл ажиллагааг нийцүүлж, бие даан амьдрах чадвартай хувийн хэвшлийг бий болгож бэхжүүлэхэд туслах" явдал гэж үзэн энэхүү эрхэм зорилгод хүрэх Засгийн газрын үйл ажиллагааны стратегийн зорилтуудыг тодорхойлсон. Стратегийн зорилтуудын нэг болох "Засгийн газрын гүйцэтгэх удирдлагын чадавхыг бэхжүүлэх" гэсэн стратегийн зорилтын хүрээнд "Засгийн газрын ... хөндлөнгийн хяналтын чадварыг дээшлүүлэх", "хяналтын шинэ тогтолцоо бий болгох", "... хөндлөнгийн хяналт, зөвлөгөө өгөх үйлчилгээ бий болгох" зэрэг үйл ажиллагааны зорилтуудыг тодорхойлсон байдаг.

Засгийн газрын хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний эрх зүйн орчны тухайд 2015 онд Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хууль батлагдахаас өмнө Засгийн газрын тогтоолоор баталсан “Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ”-ний журмуудын хүрээнд зохицуулагдаж ирсэн билээ. Эдгээрийг тоймлож үзье. Монгол Улсын Засгийн газрын 1999 оны 4 дүгээр тогтоолоор “Төрийн захиргааны төв, нутгийн захиргааны байгууллагын үйл ажиллагааны явц байдалд хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх журам”-ыг баталсан юм. Энэхүү журамд “Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг төрийн захиргааны төв, нутгийн захиргааны байгууллагаас төр, засгийн бодлого, хууль тогтоомж, тогтоол, шийдвэр, Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр, эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх тухайн оны үндсэн чиглэл, Засаг даргын үйл ажиллагааны хөтөлбөрт заасан бодлогын зорилтууд, Засаг даргаас Монгол Улсын Ерөнхий сайдтай байгуулсан гэрээний үүрэг зэрэг зорилтуудыг хэрхэн биелүүлсэн, Сайдад зөвлөгөө өгөх үүрэг бүхий яам, Засаг даргад зөвлөгөө өгөх үүрэг бүхий Засаг даргын Тамгын газрын үйл ажиллагааны үр ашиг, үр нөлөө ямар байгааг тогтоож, үр дүнг үнэлэхэд оршино.” хэмээн заасан.

Энэхүү журам нь хэдийгээр “захиргааны байгууллагын үйл ажиллагааны явц, байдалд хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх” харилцаанд хамааралтай мэт боловч нөгөө талаар бодлого, хөтөлбөр, тогтоол, шийдвэрийн биелэлтийг хянах, үнэлэх асуудлыг тусгаж өгсөн. Мөн журамд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газраас эрхлэн зохион байгуулахаар заасан бөгөөд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зорилго, зорилтыг тодорхойлохоос гадна үнэлгээний хамрах хүрээ, арга, нөөц, хүлээгдэж буй үр дүнг ашиглах асуудлуудыг тусгасан. Журамд “хяналт-шинжилгээ”, “үнэлгээ” гэсэн ойлголтыг нарийвчлан зааглаж өгөөгүй бөгөөд харин хугацаа болон давтамжийн хувьд ялгаатай байдлаар заагласан гэж ойлгогдохоор байна. Тухайлбал, журмын 5.1.1-д “Хяналт-шинжилгээг тухайн оны турш явуулах бөгөөд яамдын хувьд 7 дугаар сард багтаан эхний хагас жилийн, дараа оны 1 дүгээр сард багтаан жилийн эцсийн, аймаг, нийслэлийн хувьд 8 дугаар сарын 15-ны дотор багтаан тухайн оны үнэлгээг хийнэ” гэж зааснаас үзэхэд үнэлгээг жилд 2 удаа, харин хяналт-шинжилгээг жилийн турш тогтмол хийх гэж заагласан байна.

Засгийн газрын 2002 оны 161 дүгээр тогтоолоор дээр дурдсан Засгийн газрын 1999 оны 4 дүгээр тогтоолоор баталсан журмыг шинэчлэн “Яам болон аймаг, нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын үйл ажиллагааны явцад хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг нь үнэлэх журам” болгон баталсан. Энэхүү тогтоол нь зөвхөн яам болон аймаг, нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын үйл ажиллагаанд хамаарах мэт боловч тогтоолын 2 дахь хэсэгт “Засгийн газрын агентлаг, сум, дүүргийн Засаг даргын Тамгын газрын үйл ажиллагааны явцад хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх журмыг баталж, мөрдүүлэхийг сайд, аймаг, нийслэлийн Засаг дарга нарт

даалгасан” заалт оруулснаар яам, агентлаг, аймаг, нийслэл, сум, дүүргийг бүхэлд нь хамарсан зохицуулалт гэж ойлгогдож байна.

Төсвийн байгууллагын удирдлага, санхүүжилтийн тухай хууль (Уг хуулийг 2003 онд УИХ-аас баталж, 2003-2014 онд мөрдсөн). Энэ хуулийг хэрэгжүүлснээр Монгол Улсын төрийн захиргаа, төрийн албаны шинэтгэлийг түргэтгэх, иргэдэд үзүүлэх төрийн үйлчилгээний бүтээмж, чанар, хүртээмжийг дээшлүүлэхэд чухал алхам болсон гэж үздэг.

Төсвийн байгууллагын удирдлага, санхүүжилтийн тухай болон Төрийн албаны тухай хуульд нийцүүлэн дээр дурдсан Засгийн газрын 2002 оны 161 дүгээр тогтоолоор баталсан журамд Засгийн газрын 2003 оны 277 дугаар тогтоолоор нэмэлт, өөрчлөлт оруулсан. Энэ журамд Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зорилго, зорилт, хамрах хүрээ, тавигдах шаардлага, тайлагнах хугацаа, үнэлгээний аргачлал, шагнал урамшууллын асуудлуудыг оруулж өгсөн. Журмын 1.1-т “Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь төрийн захиргааны бүх шатны байгууллагын үйл ажиллагааны явц, үр дүнгийн талаарх мэдээлэлд боловсруулалт хийж, зорилтын хэрэгжилт, үр дүн, үр ашиг, нөлөөллийг шинжлэн дүгнэх, хөгжлийн дараагийн зорилтыг тодорхойлоход шаардлагатай мэдээлэл, санал, дүгнэлт, зөвлөгөөгөөр хангахад чиглэгдсэн үйл ажиллагаа юм” хэмээн тодорхойлоод, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үндсэн зорилгыг “Төрийн захиргааны байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүн, өртөг, зардал, үр нөлөөллийг бодитой тогтоох, гүйцэтгэлийн хүрсэн түвшинг баталгаажуулах, амжилтыг ахиулах, удирдлагыг цаг үеэ олсон, үнэн зөв мэдээллээр хангахад оршино” гэжээ.

Өөрөөр хэлбэл, 1999 онд батлагдсан анхны журам нь “төр, засгийн бодлого”, “хууль, тогтоомж”, “Монгол Улсын Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр”, “эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх тухайн оны үндсэн чиглэл”, “Засаг даргын үйл ажиллагааны хөтөлбөр” зэрэгт үнэлгээ хийх зорилго дэвшүүлж байсан бол энэхүү журмын зорилго нь төрийн захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх байдлаар томъёологдсон нь үнэлгээний хамрах хүрээ, ач холбогдлыг бууруулснаас гадна тодорхой бодлого, хөтөлбөрийн эцсийн бодит үр дүнг үнэлэх гэхээсээ илүүтэйгээр байгууллагын үйл ажиллагааны явц, процесст төвлөрсөн гэж үзэж байна. Түүнээс гадна хяналт-шинжилгээ болон үнэлгээ гэсэн ойлголтуудыг ялгаатай байдлаар тодорхойлж өгөөгүй. Харин журмын нэршил нь “... үйл ажиллагааны явцад хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг нь үнэлэх журам” гэж тодорхойлноос үзвэл хяналт-шинжилгээг явцад нь хийгээд, үр дүнд нь үнэлгээ хийх юм байна гэж зааглаж ойлгож болохоор байна.

Засгийн газрын 2006 оны 51 дүгээр тогтоолоор “Яам болон аймаг, нийслэлийн Засаг даргын үйл ажиллагааны явцад хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг нь үнэлэх журам”-ыг баталж, өмнөх журмуудыг хүчингүй болгосон. Энэхүү журмын

зорилгыг Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь яам, аймаг, нийслэлийн Засаг даргаас төр, засгийн бодлого, шийдвэр, хууль тогтоомж, Монгол Улсын Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр, Эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх үндсэн чиглэл, Засаг даргын үйл ажиллагааны хөтөлбөрт заасан бодлогын зорилт болон Засаг даргаас Монгол Улсын Ерөнхий сайдтай байгуулсан батламжийн биелэлт, үйл ажиллагааны үр нөлөөг тогтоож, үр дүнг үнэлэхэд оршино.” хэмээн тодорхойлжээ. Энэхүү журамд мөн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зорилтууд, хамрах хүрээ, арга, үр дүнг үнэлэх аргачлал, шагнал урамшууллын асуудлыг оруулж өгсөн байна.

Засгийн газрын 2010 оны 11 дүгээр тогтоолоор “Яам болон аймаг, нийслэлийн Засаг дарга, Засаг даргын Тамгын газрын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх журам”-ыг баталж, 2006 оны 51 дүгээр тогтоолоор баталсан журмыг хүчингүй болгосон. Энэхүү журмын зорилгыг “Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зорилго нь яам, аймаг, нийслэлийн Засаг дарга, Засаг даргын Тамгын газрын үйл ажиллагааны үр дүнг үнэлэх, Монгол Улсын хууль тогтоомж, Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр, Монгол Улсын эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх Үндсэн чиглэл, Монгол Улсын Мянганы хөгжлийн зорилтод суурилсан Үндэсний хөгжлийн цогц бодлого болон аймаг, нийслэлийн Засаг даргаас Монгол Улсын Ерөнхий сайдтай байгуулсан батламжийн биелэлтийг дүгнэхэд оршино.” гэж тодорхойлсон.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хамрах хүрээний хувьд бага зэрэг өөрчлөлт орсон. Тухайлбал, “Үндэсний хөгжлийн цогц бодлого”-ын биелэлтийг үнэлж дүгнэхээр оруулсан байна. Түүнчлэн үнэлгээний аргачлалд тодорхой өөрчлөлтүүд оруулсан байна.

Засгийн газрын 2013 оны 322 дугаар тогтоолоор “Захиргааны байгууллагын хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нийтлэг журам”-ыг баталсан. Энэхүү журамд “Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зорилго нь Засгийн газрын бодлого, үйл ажиллагааны гүйцэтгэл, үр дүн, үр нөлөөг нэмэгдүүлж, хариуцлагыг бэхжүүлснээр Засгийн газарт итгэх иргэдийн итгэлийг нэмэгдүүлэх, төрийн удирдлагын төлөвлөлт, хэрэгжилтийг сайжруулахад оршино.” гэж заажээ.

Энэхүү нийтлэг журмын 5 дахь хэсэгт “нэр томъёоны тодорхойлолт” оруулсан байна. Тухайлбал, 5.3-т “Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ” гэж байгууллагын үйл ажиллагаа болон холбогдох эрх зүйн акт, бодлогын зорилтын хэрэгжилтийн явцыг урьдчилан тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлтийн дагуу хянаж, судалгаа, мэдээллийг үндэслэн задлан шинжилж, үр дүнг сайжруулах талаар удирдлага болон оролцогч талуудад мэдээлэх тасралтгүй үйл ажиллагааг;” 5.4-т “Үр дүнд суурилсан үнэлгээ” гэж байгууллагын үйл ажиллагаа болон холбогдох эрх зүйн акт, хэрэгжиж байгаа болон хэрэгжиж дууссан хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлснээр төлөвлөсөн зорилтот түвшинд хүрсэн эсэхийг



үнэлж, түүний үр дүн, үр ашиг, үр нөлөөг тодорхойлж, цаашид боловсронгуй болгох, сайжруулах чиглэлээр дүгнэлт, зөвлөмж гаргах үйл ажиллагааг;" ойлгоно гэж заасан. Өөрөөр хэлбэл, энэ журмаас эхлээд "хяналт-шинжилгээ" болон "үнэлгээ" гэсэн ойлголтуудыг хооронд нь тодорхой зааглах эхлэл тавигдсан байна гэж дүгнэж болно.

Гэхдээ журмын доторх агуулга талаас нь авч үзвэл үнэлгээг хяналт-шинжилгээнээс нь зааглаж чадаагүй байна. Тухайлбал, журмын 18-д зааснаар "... тайланг ... яаманд хүргүүлэх бөгөөд яам нь тайланг нэгтгэн, хяналт- шинжилгээ, үнэлгээ хийж, үр дүнг Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газарт хүргүүлнэ.", 28.1, 28.2, 29.1, 29.2 зэрэг заалтуудад "... хяналт- шинжилгээ хийж, үнэлгээ өгөх ..." гэх зэргээр тодорхойлсноос үзэхэд хяналт-шинжилгээ болон үнэлгээ нь шат дараалсан алхам мэтээр ойлгогдож, үнэлгээ өгөхийн тулд л хяналт-шинжилгээ хийдэг гэж ойлгогдохоор оруулжээ. Энэ журам нь ерөнхийдөө хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх ажлыг нарийвчлан, арга зүй талаас нь тодорхой тусгаж өгсөн байна.

Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хууль (2015.11.26)-иар хөгжлийн бодлого боловсруулах суурь зарчмыг тодорхойлж, бодлогын баримт бичгүүдийн төрөл, бодлогын баримт бичгийг боловсруулах, хэрэгжилтэд нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх хугацаа, үе шат, оролцогч талуудын эрх, үүрэг зэргийг тодорхойлсон. Өөрөөр хэлбэл, энэ хууль хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгдсэн тогтолцоог бүрдүүлэхэд чиглэснээрээ чухал ач холбогдолтой юм. Уг хуульд заасны дагуу Засгийн газрын 2016 оны 249 дүгээр тогтоолоор "Хөгжлийн бодлогын баримт бичиг боловсруулах журам"-ыг баталсан.

УИХ-ын 2016 оны 2 дугаар сарын 5-ны өдрийн 19 дүгээр тогтоолоор Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн суурь баримт бичиг болох "Монгол Улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал-2030"-ыг 2016-2030 онд хэрэгжүүлэхээр 4 бүлэг, 44 зорилт, 20 үндсэн шалгуур үзүүлэлттэйгээр баталсан.

Тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал нь урт хугацаанд, тогтвортой хөгжлийг хангах үндэсний хэмжээний суурь баримт бичиг болохын хувьд үндэсний, салбарын, орон нутгийн дунд, богино хугацааны хөгжлийн бодлогын уялдааг хангах, тэдгээрийг нэгдсэн зорилгод чиглүүлэх чухал баримт бичиг болсон юм.

Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хуульд нийцүүлэн Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор дээр дурдсан Засгийн газрын 2013 оны 322 дугаар тогтоолоор баталсан журмыг өөрчлөн "Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам"-ыг баталсан.

Энэхүү журмаар хөгжлийн бодлогын баримт бичиг, Монгол Улсын хууль тогтоомж, Ерөнхийлөгчийн зарлиг, Үндэсний аюулгүй байдлын зөвлөлийн

шийдвэр, Засгийн газрын шийдвэрийн хэрэгжилтийг зохион байгуулах, явц, үр дүнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх, төрийн захиргааны төв, төрийн захиргааны болон нутгийн захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаа, үр дүнг үнэлж дүгнэхтэй холбогдсон харилцааг зохицуулахаар заасан. Түүнчлэн “хяналт- шинжилгээ” гэж байгууллагын үйл ажиллагаа болон бодлогын зорилт, тогтоол шийдвэрийн хэрэгжилтийн явцыг урьдчилан тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлтийн дагуу хянах, мэдээлэх тасралтгүй үйл ажиллагааг;”, “үнэлгээ” гэж байгууллагын үйл ажиллагаа, бодлогын баримт бичгийн зорилго, зорилтын хэрэгжилтийг төлөвлөсөн зорилтот түвшинд хүрсэн эсэхэд дүн шинжилгээ хийж өгсөн үнэлэлтийг;” ойлгоно хэмээн үнэлгээ болон хяналт-шинжилгээний ялгааг тодорхойлсон байна.

Энэ журамд “нэр томьёоны тодорхойлолт”, “хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зарчим, хамрах хүрээ”, “хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний удирдлага, зохион байгуулалт”, “хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан ажилтны эрх, үүрэг”, “хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөлт, төрөл, арга зүй”, “хяналт- шинжилгээ, үнэлгээний мэдээллийн цахим сан”, “хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үр дүнг хэрэгжүүлэх”, “хариуцлага” зэрэг асуудлуудыг тусгаж өгчээ.

Мөн “үр дүнд суурилсан явцын үнэлгээ”, “үр дүнд суурилсан эцсийн үнэлгээ”, “хөндлөнгийн үнэлгээ”, “хэрэглэгчийн үнэлгээ”, “шалгуур үзүүлэлт” зэргийг зааглан тодорхойлж өгсөн байна. Мөн журамд “Бүх шатны захиргааны байгууллага нь ... хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх үүрэг бүхий нэгж, эсхүл ажилтантай байна” гэдгийг зааж өгснөөс гадна “тухайн байгууллагын хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгж байгууллагын чиг үүрэг, бүтэц, орон тооны хязгаарт нийцсэн үйл ажиллагаа явуулахад хүрэлцэхүйц бүрэлдэхүүнтэй байна.” хэмээн зааж өгснөөрөө энэхүү ажилд илүү ач холбогдол өгч, анхаарал хандуулсан байна. Түүнчлэн төрийн захиргааны байгууллагад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чиглэлээр ажиллах албан хаагчид тавигдах шаардлага болон ажилтны эрх, үүргийг тусгайлан зааж өгчээ.

Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор баталсан журмын 9.6, 9.7, 9.8-д заасны дагуу төрийн захиргааны байгууллагууд жил бүр “Хэрэглэгчийн үнэлгээ” буюу хөндлөнгийн үнэлгээ хийлгэхдээ удирдлага болгох “Хэрэглэгчийн үнэлгээний ерөнхий удирдамж”-ийг Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын даргын 2017 оны 302 дугаар тушаалаар баталсан. Одоо уг удирдамжийг мөрдөж байна.

Дээр дурдсан Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний журмууд нь дараах онцлогтой (“Төрийн бодлогод хөндлөнгийн үнэлгээ хийх нь” гарын авлага 5, 148 дахь тал, УБ хот 2020). Үүнд:

1. Хяналт-шинжилгээ болон үнэлгээ гэсэн ойлголтуудыг нарийвчлан зааглаж өгөөгүй. Бараг бүх журам нь “хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ” гэж хамтдаа хийгдэх нэг л үйлдэл мэтээр авч үзсэн. Сүүлд 2013 оны 322, 2017 оны

89 дүгээр тогтоолоор батлагдсан журмуудад “хяналт-шинжилгээ” болон “үнэлгээ”-г нэр томьёо, ойлголтын хувьд ялгаатай гэдгээр нь тодорхойлжээ. Гэвч тухайн журмын арга зүй, аргачлалаас нь үзэхэд “хамтад нь хийх дэс дараалсан нэг л үйлдэл” гэж ойлгогдохоор байна.

2. 2017 оны 89-р тогтоолоор баталсан журамд бодлогын хэрэгжилтэд илүүтэй анхаарч тусад нь “Долоо. Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилтэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх” гэсэн хэсэг оруулж, журмын 7.7-д “Захиргааны байгууллага нь ... эцсийн үнэлгээ болон бодлогын баримт бичгийн үр нөлөөний үнэлгээг хөндлөнгийн байгууллагаар хийлгэж, дүнг журмын 9 дүгээр хавсралтын дагуу гарган Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газарт хүргүүлнэ” гэжээ.
3. Харин практикт журмыг хэрэгжүүлэхдээ гол төлөв “захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаа”-нд хяналт-шинжилгээ хийж, “үнэлгээ” өгөх асуудалд илүүтэй анхаарч ирсэн тал ажиглагдаж байна.

Ийнхүү дээр дурдсан хууль тогтоомж, бодлогын баримт бичгийн хүрээнд УИХ, Засгийн газраас өнгөрсөн хугацаанд (1996 оноос) хэрэгжүүлсэн үйл ажиллагаа нь бүхэлдээ үр дүнд суурилсан удирдлага (хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ)-ын эрх зүйн орчин, тогтолцоог бүрдүүлэхэд чиглэж иржээ.

Монгол Улсын хууль, УИХ-ын тогтоол, Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр зэрэг бусад эрх зүйн актад “Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ”-тэй холбоотой тусгасан зарим заалтыг нэмэлт мэдээлэл өгөх үүднээс доор шигтгээ болгон оруулав (Шигтгээ 4).

## Шигтгээ 4. МУ-ын ХШҮ-тэй холбоотой хууль эрхзүйн заалтууд

- Монгол Улсын Засгийн газрын тухай хуулийн 20 дугаар зүйлийн 5-д: “Засгийн газрын гишүүн дор дурдсан хүрээний бодлогын төлөвлөлт, боловсруулалт, удирдлага, зохицуулалт болон дүн шинжилгээ хийх, үнэлгээ өгөх ажлыг эрхэлнэ” хэмээн тодорхойлжээ.
- Төрийн хяналт шалгалтын тухай хуулиар Засгийн газрын бүрэн эрх-д: “6.2. Засгийн газар, яам, агентлаг болон мэргэжлийн хяналтын байгууллага, нутгийн захиргааны байгууллагаас хууль, тогтоомж, Ерөнхийлөгчийн зарлиг, Засгийн газрын шийдвэрийн биелэлтийг хангах талаар зохион байгуулж байгаа ажилд дүн шинжилгээ хийж, үр нөлөөг нь сайжруулах арга хэмжээ авна”, ...гэж заасан байна.
- УИХ-ын 2000 оны 33 дугаар тогтоолоор баталсан Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөрт: “Хууль тогтоомжийн хэрэгжилт, үр нөлөөг судалж, хяналт-шинжилгээ хийж, үнэлгээ өгөх тогтолцоог бий болгоно” гэсэн бодлогын зорилтыг дэвшүүлж, энэ зорилтыг хэрэгжүүлэх талаар Засгийн газраас 2000 онд 179 дүгээр тогтоол гарган Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөөг баталсан. Уг төлөвлөгөөнд:
  - “Нутгийн өөрөө удирдах болон захиргааны байгууллагын тайлан мэдээнд хяналт-шинжилгээ хийж, үнэлгээ өгөх, дүнг нийт иргэдэд мэдээлдэг журам тогтооно”;
  - “Бүх шатны төрийн захиргааны байгууллагын ажлаа төлөвлөх тайлагнах, үйл ажиллагааныхаа үр дүнг үнэлэх, дүгнэх, урамшуулах, хариуцлага тооцох харилцан уялдаа бүхий нэгдсэн тогтолцоо бий болгох эрх зүйн орчин бүрдүүлэх арга хэмжээ авна”;
  - “Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чиглэлээр мэргэшсэн боловсон хүчин бэлтгэх арга хэмжээ авна”;
  - “Яам, агентлаг, нутгийн захиргааны байгууллагын гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт гаргаж, түүнийг ажлын төлөвлөлт, тайлагнах, үйл ажиллагааных нь үр дүнг үнэлэн дүгнэхэд харгалзан үзэх журам тогтоон мөрдүүлнэ”;
  - “Төрийн захиргааны ажлыг төлөвлөх, тайлагнах, хариуцлагыг дээшлүүлэх шинэ тогтолцоог бүрдүүлнэ” гэж тусгасан.
- УИХ-ын 2008 оны 35 дугаар тогтоолоор баталсан “Монгол Улсын Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр”-т: “Төрийн бодлого, үйл ажиллагааны хяналт-шинжилгээ / мониторинг/, үнэлгээний эрх зүйн орчныг боловсронгуй болгож, дүн шинжилгээний чадавх, үр нөлөөг дээшлүүлнэ” хэмээн заасан;
- Төрийн албаны тухай хууль (2017.12.07)-д заасны дагуу Засгийн газрын 2019 оны 1 дүгээр сарын 13-ны өдрийн 36 дугаар тогтоолоор “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, батлах, хэрэгжилтийг хангах журам”, 37 дугаар тогтоолоор “Байгууллагын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах, гүйцэтгэлийн зорилт, шалгуур үзүүлэлтийг тогтоох, тайлан гаргах журам”, 38 дугаар тогтоолоор “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам”-ыг тус тус баталсан байна.

Монгол Улсын Их хурлаас 2020 оны 05 дугаар сарын 07-ны өдөр Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хуулийг шинэчлэн **“Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хууль”** болгон баталсан.

Түүнчлэн Монгол Улсын Их хурлаас 2020 оны 05 дугаар сарын 13 өдрийн 52 дугаар тогтоолоор “Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого”, “Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлогын

хүрээнд 2021-2030 онд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа”, “Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлогын хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний шалгуур үзүүлэлт, хүрэх түвшин”-г тус тус баталсан. Мөн тогтоолоор “Монгол Улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал-2030”-ын үр дүнг илэрхийлэх үзүүлэлтүүд, Монгол Улсын тогтвортой хөгжлийн зорилтууд нь агуулгаараа “Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого”-д тусгагдсан тул “Монгол Улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал-2030 батлах тухай” Монгол Улсын Их Хурлын 2016 оны 02 дугаар сарын 05-ны өдрийн 19 дүгээр тогтоолыг хүчингүй болсонд тооцсон байна.

Шинээр батлагдсан Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хуулийн хүрээнд дээр дурдсан Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоолоор баталсан “Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам”-д нэмэлт өөрчлөлт оруулж, Засгийн газрын 2020 оны 12 дугаар сарын 09-ний өдрийн 206 дугаар тогтоолоор шинэчлэн баталжээ.

Мөн Засгийн газрын 2019 оны 36, 37, 38 дугаар тогтоолоор баталсан журмуудад нэмэлт өөрчлөлт оруулж, Засгийн газрын 2020 оны 12 дугаар сарын 16-ны өдрийн 216 дугаар тогтоолоор “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, батлах, хэрэгжилтийг хангах журам”, 217 дугаар тогтоолоор “Байгууллагын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах, гүйцэтгэлийн зорилт, шалгуур үзүүлэлтийг тогтоох, тайлан гаргах журам”, 218 дугаар тогтоолоор “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам”-ыг тус тус шинэчлэн баталсан.

Цаашид “Алсын хараа 2050” болон Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хууль тэдгээрийг дагалдан гарсан Засгийн газрын тогтоол шийдвэр зэрэг эрх зүйн актуудыг улсын хэмжээнд төрийн бүх шатны байгууллагуудын үйл ажиллагаанд хэрэгжүүлэх, сургалт хийх, арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх, сурталчлан таниулах ажлыг нэгдсэн хөтөлбөрөөр зохион байгуулах шаардлага үүсч байна.

## БҮЛЭГ 2. ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН УДИРДЛАГА, ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН ТҮВШИНД

**Энэ бүлэг Үр дүнд суурилсан удирдлагын тухай дараах хэсгүүдээс бүрдэнэ:**

- Дэд бүлэг 2.1-2.8. Олон Улсын Тусламжийн Хөтөлбөрийн Үр Дүнд Суурилсан Удирдлагын гарын авлага, Канадын Гадаад Хэргийн Яам, Хоёрдугаар хэвлэл, Оттава 2016, Бүлэг 2 ба 3;
- Дэд бүлэг 2.9. “Үр дүнд хүрэх зам: Хөгжлийн үнэлгээг үр дүнтэй удирдан явуулах нь”, Л. Морра Имас ба Р.Рист, орчуулга, Улаанбаатар, 2011 он, Бүлэг 3;
- Дэд бүлэг 2.10. “Хөгжлийн тэгш байдлыг хангах үр дүнгийн үнэлгээ”, Сегона М, Сэвдийн нэр: Хөтөлбөрийн онолыг ашиглан ядуурлыг бууруулах, тэгш байдлыг хангах хөтөлбөрт үнэлгээ хийхэд тулгардаг аргазүйн бэрхшээл, Патрисио Рожерс болон Хаммелбрюннэр, 2012, хуудас 119-148. Нью-Йорк: НҮБХС.

### 2.1 ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН УДИРДЛАГЫН АРГАЧЛАЛ, АРГА ХЭРЭГСЭЛ

Канадын Гадаад хэргийн яамнаас төрийн албан хаагч, төсөл хэрэгжүүлэгчид болон бусад оролцогчдод зориулан үр дүнг удирдахад хялбар аргачлал, арга хэрэгслүүдийг багцлан баталжээ.

Төсөл бүрийн өөрчлөлтийн тухай онол нь логик загвар, гарц ба үйл ажиллагааны матриц, өөрчлөлтийг хийх арга замын тухай тайлбарыг агуулсан байдаг.

Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний стратегийг гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцоонд хураангуйлан нэгтгэж, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөнд нарийвчлан дэлгэрүүлж ашиглана.

Эдгээр арга хэрэгслийг төсөл хэрэгжүүлэх бүхий л үе шатанд ашиглана. Үүнийг төслийн төлөвлөлт, дизайн арга зүйг боловсруулах үйл явцад хөгжүүлэх нь зүйтэй ба төслийн хэрэгжилтийн төлөвлөгөө гаргах үе шатны нэг хэсэг болгон урьдчилан баталгаажуулсан байх шаардлагатай бөгөөд улмаар хэрэгжилтийн шатанд удирдлагын арга хэрэгсэл болгон ашиглана.

Үр дүнд суурилсан удирдлага нь нарийн төвөгтэй өөрчлөлтийг удирдан зохицуулах, тасралтгүй сайжруулах үйл явцыг дэмжихэд чиглэсэн давтагддаг арга юм. Тухайн төсөл өөрчлөгдөх бүрд уг өөрчлөлтийг тусгаж, тохируулга хийх боломжтой байдаг. Энэхүү сайжруулалтын процесс нь төслийн хэрэгжилтийн үр дүнг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн идэвхтэй удирдах боломжийг олгодог.

### Шигтгээ 5. Давтагдах арга хэрэгсэл

“Логик загвар нь байнгын, хөдөлгөөнгүй шинжтэй бус, харин олон удаа давтагдах арга хэрэгсэл гэдгийг санах хэрэгтэй. Төсөл, хөтөлбөр өөрчлөгдөх бүрд тэдгээр өөрчлөлтийг тусган логик загварыг шинэчилж, шинэчлэлтийн үйл явцыг баримтжуулах шаардлагатай.

Эдгээр арга хэрэгслийг боловсруулахын өмнө юун түрүүнд түүний бүрдэл хэсгүүдийг сайтар ойлгосон байх нь чухал. Канадын Гадаад Хэргийн яамнаас гаргасан Үр дүнд суурилсан удирдлагын арга хэрэгсэлд үр дүн, гарц, үйл ажиллагаа болон шалгуур үзүүлэлт зэрэг үндсэн бүрдлүүлийг дараах байдлаар тодорхойлдог бөгөөд төслийн төлөвлөлт, хэрэгжилтийг үе шатуудад эдгээрийг хэрхэн ашиглах талаар тайлбарласан байдаг.

Хэдийгээр арга хэрэгсэл болон нэр томъёо нь ялгаатай байж болох ч Үр дүнд суурилсан удирдлагыг үндсэн зарчмаа болгодог.

#### 2.1.1 Үр нөлөө ба гарц

Логик загвар нь тухайн төслийн төлөвлөж буй гарц, төслийн богино хугацааны үр дүн, дунд болон урт хугацааны үр нөлөө, тэдгээрийн хоорондын логик хамаарлыг харуулахад ашиглагддаг арга хэрэгсэл юм. Үр нөлөө болон гарц хоорондын ялгааг сайтар ойлгох нь нэн чухал юм. Үр дүн (үр нөлөө) нь төсөл хэрэгжүүлэгчдийн бий болгосон бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ (гарц)-ээс хальсан, цаашид бий болох өөрчлөлт юм. Логик загварыг дэлгэрүүлэн тайлбарлахын өмнө энэ хэсэгт үр нөлөө болон гарцын талаарх ойлголтыг задлан авч үзье.

#### 2.1.2 Үр нөлөө буюу үр дүн гэж юу вэ?

Үр дүн/үр нөлөө: Үр дүн нь үр нөлөөтэй адил юм. Үр нөлөө бол аливаа санаачилгын гарц эсвэл эхний түвшний үр дүнгээс гаралтай зүй зохистой эсвэл хэмжигдэхүйц өөрчлөлт юм. Үр нөлөөг богино, дунд хугацааны эсвэл эцсийн гэж ангилдаг; гарц нь богино хугацааны үр дүнд, богино хугацааны үр дүн нь дунд хугацааны үр нөлөөнд, дунд хугацааны үр нөлөө нь эцсийн үр дүнд харилцан нөлөөлдөг. Үр нөлөө нь тухайн байгууллага, бодлого, төсөл, хөтөлбөрийн хүрээнд бүхэлдээ биш, тодорхой хэсэгт гардаг.

### **2.1.3 Үр нөлөөний тодорхойлолтыг боловсруулах нь**

#### ***Товч бөгөөд тодорхой байх***

Хүлээгдэж буй үр дүнг нэг өгүүлбэрээр тодорхойлдог. Үр шим хүртэгч эсвэл дундын оролцогчдын хүртэж болох бодит өөрчлөлтийг товч бөгөөд тодорхой тусгасан байна. Товч, тодорхой байх нь таны хэлэх гэсэн санааг салаа утгагүй илэрхийлж, цаашид тэр бүр нэмэлт тайлбар хийх шаардлагагүй болно.

#### ***Өөрчлөлтийг тодорхойлсон байх***

Үр нөлөөний тодорхойлолтод тухайн бодлого, хөтөлбөр, төслийн хүрэхээр зорьж буй тодорхой нэг өөрчлөлтийг томъёолон тусгана. Тогтсон нэгэн хэвийн үйл явдлаас илүүтэйгээр тасралтгүй үргэлжлэх байдлыг илэрхийлнэ.

#### ***Хамааралтай байх***

Үр нөлөө нь тухайн улс, эцсийн үр шим хүртэгч болон бусад оролцогч талын бодит хэрэгцээ, шаардлагад нийцсэн, салшгүй холбоотой байх шаардлагатай. Төлөвлөх болон хэрэгжүүлэх бүх шатанд оролцооны аргыг тогтмол ашигласнаар энэхүү шаардлагыг хангах боломжтой. Мөн үр нөлөөний илэрхийлэл нь тухайн асуудлын хүйсийн тэгш байдал, байгаль орчны болон удирдлагын хэмжээсүүдтэй холбогдож байх шаардлагатай.

#### ***Тусгайлан зохиомжилсон өгүүлбэр зүйтэй байх***

Үр нөлөөг тодорхойлохдоо үйл үгийн өнгөрсөн цагт бичиж, дараах өгөгдлийг тусгасан өгүүлбэр зүйн бүтцийг баримталсан байна:

- Хаана хэрэгжих;
- Өөрчлөлтийг хэн хүртэх, мэдрэх (дунд шатны оролцогчид, эцсийн үр шим хүртэгч, эмэгтэй, эрэгтэй хүн);
- Юуг өөрчлөх;
- Хүлээгдэж буй өөрчлөлтийн чиглэл, баримжаа зэрэг болно.



Хүснэгт 1. Үр нөлөөний тодорхойлолтын өгүүлбэр зүйн бүтцийн жишээ

Хаана	Хэн	Юуг	Чиглэл
Жишээ газар нутаг, сонгогдсон орон нутгийн иргэдэд	Сүү, цагаан идээний фермийн аж ахуй эрхлэгчид, ялангуяа эмэгтэй фермерүүд	Хөдөө аж ахуйн эрчимжүүлсэн үйлчилгээний хэрэглээ	Нэмэгдүүлсэн
X улсад	X Засгийн газар	Цөөнхийн эрхийн хамгаалалт	Нэмэгдүүлсэн
Y бүс нутаг	Иргэдийн	Үндэстэн дамнасан гэмт хэргийн улс хоорондын хэмжээнд үүсч буй заналхийлэлд өртөмтгий байдал	Багасгасан
Z улсад	Дотоод хэргийн сайд	Урьдчилан сэрэмжлүүлэх механизм	Сайжруулсан
Y улсад	Жижиг дунд бизнес эрхлэгчид, ялангуяа эмэгтэй эзэнтэй аж ахуйн нэгжүүд	Экспорт	Нэмэгдүүлсэн
X бүсэд	Эрүүл мэндийн мэргэжилтнүүд	Нөхөн үржихүйн үйлчилгээний хангамж, эмэгтэйчүүдийн төрхийн өмнөх асаргаа	Сайжруулсан

Доорх хүснэгтэд өгүүлбэрийн дарааллын өөр нэг хувилбарыг үзүүлэв. Ямар ч тохиолдолд үр дүнгийн тодорхойлолт нь хүлээгдэж буй өөрчлөлтийн чиглэлээр төгссөн байх шаардлагатай.

Хаана	Юуг	Хэн	Юуг	Чиглэл
X улсад	Байгаль орчин болон байгалийн баялгийн асуудлаарх Засгийн газрын бодлого, шийдвэр гаргалттай холбоотой мэдээлэлд	Иргэний нийгэм, ялангуяа эмэгтэйчүүдийн байгууллагууд	Нэвтрэх эрх	Нэмэгдүүлсэн
Z улсад	Эмэгтэйчүүд болон хүүхдүүдийн, ялангуяа охидын шим тэжээлийн асуудлыг шийдвэрлэх	Эрүүл мэндийн ажилтнууд	Боломж	Нэмэгдүүлсэн

\* Тэмдэглэл: “хаана” (эсвэл байршил) -ийг урт болон дунд хугацааны үр нөлөөний түвшинд тодорхойлсон байх ёстой. Хэрэв байршил нь богино хугацааны үр нөлөөний түвшинд өөр байвал (жишээ нь урт болон дунд хугацааны үр нөлөөнд дүнд тодорхойлсон муж эсвэл улс доторх тодорхой тосгон) үүнийг тодорхойлолтонд оруулах ёстой. Хэрэв энэ нь ялгаатай биш эсвэл байршил нь “хэн” -ийг зааж өгвөл үүнийг орхиж болно.

Үр нөлөөний тодорхойлолтыг өөрчлөлтийн чиглэлийг тодорхойлсон үйл үгээр (нэмэгдүүлсэн, сайжруулсан, батлан бэхжүүлсэн, багасгасан, өргөжүүлсэн гэх мэт)-ээр төгсгөж, хүлээгдэж буй өөрчлөлтийг тодотгосон байна.

Эсрэгээр, чиглүүлэх үгийг өгүүлбэрийн дунд хэсэгт оруулж үйл үгийн идэвхгүй хэвийг ашиглах нь (“...-ны хэрэглээ ...-ээр нэмэгдсэн байна”) өөрчлөлтийг хүлээн авах хүмүүсийг тодорхойгүй болгож, тодорхойлолтын агуулгыг өөрчлөх боломжтой.

Цаашилбал, тэмдэг нэрээс урьтаж (“... нэмэгдсэн байна”) гэсэн хэлбэр бүхий үйл үгийг ашиглах нь хүлээж байгаа үр дүнгээс илүүтэй тухайн үр дүнд хүрэхийн тулд авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээнд (үйл ажиллагаанууд) уншигчийн анхаарлыг хандуулна.

### ***Энгийнээр илэрхийлж, зөвхөн нэг өөрчлөлтийг тодотгосон байх***

Үр нөлөөний тодорхойлолт нь энгийн үг хэллэгээр бичигдсэн байх шаардлагатай бөгөөд эцсийн үр шим хүртэгч зэрэг жирийн иргэнд амархан ойлгогдохуйц байх нь чухал. Техникийн нэр томъёог ашиглах тохиолдолд тэдгээрийн утгыг зүүлт тайлбарын мөрөнд оруулж, логик загвар болон өөрчлөлтийн тухай онолын хүүрнэл хэсэгт тодорхойлох хэрэгтэй.

Үр дүнгийн тодорхойлолтод “...х замаар”, “дамжуулан”, “...ын/ийн тулд”, “...ын/ийг зорьж”, “...аас/ээс улбаалан” зэрэг үг хэллэгүүдийг ашиглах хэрэггүй. Ийм үг хэллэгийг ашиглах нь логик загварын ялгаатай түвшингүүдэд хамаарах бөгөөд үр нөлөө нь мөн түвшний хувьд ялгаатай юм. Энэ тохиолдолд үр дүнгийн тодорхойлолтыг логик загварын ялгаатай түвшинд тус тусад нь тодорхойлох хэрэгтэй.

Жишээлбэл, “аялал жуучлалын салбар дахь боломжуудыг нэмэгдүүлэх замаар хөдөө тосгоны эдийн засгийн хөгжил цэцэглэлтийг нэмэгдүүлэх” гэсэн үр нөлөөний тодорхойлолт нь буруу юм. Учир нь энэ тохиолдолд уг тодорхойлолт нь “эдийн засгийн хөгжил цэцэглэлтийг нэмэгдүүлэх” (урт хугацааны үр нөлөө) болон “боломжийг нэмэгдүүлэх” (дунд хугацааны үр нөлөө) гэсэн хоёр ялгаатай түвшний өөрчлөлтийг илэрхийлж байна.

Адил түвшинд байх тохиолдолд ч үр нөлөөний тодорхойлолт нь зөвхөн нэг өөрчлөлтийг илэрхийлсэн байх шаардлагатай. Жишээлбэл, “жижиг аж ахуй эрхлэгч фермерүүд (эрэгтэй болон эмэгтэй)-ийн чанартай, шим тэжээлтэй хоол хүнсний үйлдвэрлэл болон ABC бүсийн худалдаачдын дотооддоо тариалсан хүнсний ногооны худалдаа нэмэгдсэн байна” гэсэн тодорхойлолт нь дунд шатны үр нөлөөний түвшин дэх хоёр өөр өөрчлөлтийг тодорхойлж байгаа тул үүнийг хоёр өөр үр нөлөөний тодорхойлолтоор тусад нь авч үзэх нь чухал.

### **Хэмжигдэхүйц байх**

Үр нөлөө нь тодорхой, хэмжигдэхүйц байх ёстой. Үр нөлөөг 2-3 шалгуур үзүүлэлтээр хэмжиж болох бөгөөд шалгуур үзүүлэлт нь тоон болон чанарын хосолмол байж болно.

### **Шалгуур үзүүлэлтээс ялгаатай байх**

Тодорхой нэг өвчинг судалж, түүнд анхаарлаа хандуулахад зориулсан санг бий болгох зэрэг нарийн зорилтот хөтөлбөрөөс бусад тохиолдолд үр нөлөөний тодорхойлолт нь зөвхөн нэг шалгуур үзүүлэлтээр үнэлж болохуйц хэтэрхий нарийн эсвэл тухайн шалгуур үзүүлэлтийг хуулбарлаж, давхардуулсан байх нь оновчгүй юм. Тухайлбал,

#### **Санамж**

Үр дүн нь үр нөлөөтэй адил утгатай

- “Эхийн эндэгдлийн буурсан хувь хэмжээ” гэсэн тодорхойлолт нь зөвхөн “эхийн эндэгдлийн хувь хэмжээ”-г тооцоолох замаар хэмжигдэж болохоор байгаа учраас хангалтгүй, оновчгүй тодорхойлолт юм. Зөвхөн нэг хэмжүүр (шалгуур үзүүлэлт)-т анхаарлаа хандуулах нь урьдчилан таамаглаагүй сөрөг үр нөлөөг бий болгож болно. Жишээлбэл, төрөлтийн үед олон эмэгтэй эсэн мэнд үлдсэн боловч хөгжлийн бэрхшээлтэй болсон. Өөрөөр хэлбэл, эмэгтэйчүүдийн төрөхийн эндэгдлийн хувь хэмжээг зөвхөн чухалчлан авч үзсэнээр эрт гэрлэлт, насанд хүрээгүй охидын жирэмслэлт гэх зэрэг эмэгтэйчүүдийн өвчлөл эсвэл төрөхийн эндэгдлийн гол үндэс суурийг анзаарахгүй өнгөрөхөд хүргэж болно. Өмнө нь дурдсанчлан олон улсын туслалцааны хөтөлбөрөөр дамжуулан авч хэрэгжүүлэхээр төлөвлөж буй өөрчлөлтийн төрлүүд нь ихэнхдээ нарийн ярвигтай, олон хэмжээстэй байдаг.
- Эхийн эндэгдлийн буурсан хувь хэмжээний талаар зорилт тавьж, эндэгдлийн хувь хэмжээг зөвхөн ажигласнаар өсөн нэмэгдэж буй эмэгтэйчүүдийн өвчлөл болон эмэгтэйчүүдийн амьдралын түвшин буурах (жирэмслэлт болон төрөлтийг давж гарсан эмэгтэйчүүд гэмтэх, хөдөлмөрийн чадамжгүй болсон зэрэг шалтгааны улмаас) зэрэг асуудлуудыг орхигдуулж болзошгүй.
- “Эмэгтэйчүүдийн эрүүл мэндийг сайжруулах” асуудлыг нас баралтын хувь хэмжээ, өвчлөлийн түвшин, бусад үзүүлэлтийг тоогоор хэмжиж болох бөгөөд энэ нь бүхэл, нэгдмэл өөрчлөлтийг тодорхойлно.

### ***Бодитой бөгөөд хүрч болохуйц байх***

Төсөл, хөтөлбөрийн хамрах хүрээ, хэрэгжих хугацаа, төсөв зэргийг харгалзан үзсэний үндсэн дээр хэрэгжихүйц, бодитой өөрчлөлтийг үр нөлөөний тодорхойлолтод тусгасан байх шаардлагатай. Жишээлбэл, хэрэв тухайн төсөл, хөтөлбөр эмэгтэйчүүдэд чиглэсэн бөгөөд Х улсын Ү мужид хэрэгжих бол “Х улсын эрэгтэйчүүд, эмэгтэйчүүд, охид, хөвгүүдийн эрүүл мэндийг сайжруулах” гэсэн тодорхойлолт нь эцсийн үр нөлөө бий болгох боломжгүй, бодит бус тодорхойлолт болно. Энэ тохиолдолд тухайн төслийн эцсийн үр нөлөөг “Х улсын Ү муж дахь эмэгтэйчүүдийн эрүүл мэндийг сайжруулах” гэж тодорхойлж болно.

Өндөр хүлээлт, зөв хандлагыг агуулсан байж болох ч хэтэрхий сүржин, бодит бус тодорхойлолтууд нь өгөгдсөн цаг хугацаа, боломжит нөөц бололцоонд тулгуурлан бодитоор хүрч болох үр нөлөөний талаар хуурмаг сэтгэгдэл төрүүлдэг. Цаашилбал төслийн үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээний арга хэрэгслийг гажуудуулахад хүргэдэг. Жишээлбэл, үр нөлөөний тодорхойлолт нь “хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлэх”-ийг зорьж буй бөгөөд “ажилд орох боломжийг нэмэгдүүлэх” нь бодитой байх тохиолдолд хэтэрхий амбицтай тодорхойлолтод зориулан боловсруулсан үзүүлэлтүүд ажилд орох боломжтой холбогдох өөрчлөлтүүдэд барагтай нөлөө үзүүлэхгүй. Тиймээс энэ төрлийн тодорхойлолтууд нь төслийн Үр дүнд суурилсан удирдлагын зөв тогтолцоог алдагдуулахад хүргэдэг.

Хүснэгт 2. Үр нөлөөний сул ба хүчтэй тодорхойлолтын жишээ

Үр нөлөөний сул тодорхойлолтын жишээнүүд	Асуудал	Үр нөлөөний хүчтэй тодорхойлолтын жишээнүүд
Сургалтын хөтөлбөрөөр дамжуулан бичиг үсэг тайлагдалтыг нэмэгдүүлэх	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хүлээгдэж буй өөрчлөлт нь хаана, хэнд чиглэсэн нь тодорхойгүй</li> <li>• “дамжуулан” гэдэг үг ашигласан тодорхойлолт нь ялгаатай түвшинг нэг тодорхойлолтод нэгтгэх учир буруу</li> <li>• Үр нөлөө болон гарцын тодорхойлолт нь өөрчлөлтийн хэд хэдэн түвшинг хамарсан байх тохиолдолд үр дүнгийн үнэлгээний үзүүлэлтийг сонгон түүнийг үнэлэхэд бэрхшээлтэй болгодог. Мөн доод түвшинд аль хэдийн тодорхойлсон өөрчлөлтийг дахин давтсанаар цаашид эргэлзээ үүсгэх эрсдэлийг дагуулдаг.</li> </ul>	Х улсын хойд бүсийн дүүргүүдэд амьдарч байгаа сонгогдсон хүн амын хэсгүүдэд эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүдийн дунд бичиг үсэг тайлагдалтыг нэмэгдүүлэх
Эхчүүд жирэмсний болон төрөлтийн эрүүл мэндийн үйлчилгээ авч чадна	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идэвхтэй бус хөдөлгөөнгүй хэв шинжтэй</li> <li>• Өөрчлөлтийн чиглэлийг тодорхойлоогүй</li> <li>• Хүлээгдэж буй өөрчлөлт хаана бий болох нь тодорхойгүй</li> </ul>	Х улсын хөдөө, орон нутгийн эмэгтэйчүүдэд зориулан жендэрийн мэдрэмжтэй, жирэмсний болон төрөлтийн эрүүл мэндийн үйлчилгээг хүртээмжтэйгээр авах боломжийг нэмэгдүүлэх
Х улсын амар тайван байдал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нэг төслийн хүрээнд үр дүн гарах боломжгүй</li> <li>• Идэвхтэй бус хөдөлгөөнгүй хэв шинжтэй</li> <li>• Хүлээгдэж буй өөрчлөлтийн чиглэл, хэнд үр нөлөө үзүүлэх нь тодорхойгүй</li> </ul>	Х улсын зөрчилдөөнтэй бүс нутаг дахь эрэгтэйчүүд, эмэгтэйчүүд, хүүхдүүдийн аюулгүй байдлыг сайжруулах

**2.1.4 Гарц гэж юу вэ?**

Гарц гэдэг нь аливаа нэг байгууллага, бодлого, хөтөлбөр эсвэл төслийн үйл ажиллагааны үр дүнд шууд бий болж байгаа бүтээгдэхүүн эсвэл үйлчилгээ юм.

Төслийн санхүүжилтээр гүйцэтгэгчийн авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний үр дүнд бий болсон бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг гарц гэнэ. Хэрэв төсөл нэгээс илүү гүйцэтгэгчтэй бол хувь хүн эсвэл хамтын нийгэмлэг байхаас үл хамааран төслийн туслан гүйцэтгэгчдийн үүрэг, хариуцлагыг нарийн заагласан байх шаардлагатай.

Гарц нь:

- үр дүн буюу үр нөлөө биш
- төслийн дунд шатны болон эцсийн үр шим хүртэгчдэд үзүүлсэн үйлчилгээ, хүргүүлсэн бүтээгдэхүүн биш юм (Канадын гадаад хэргийн яамны санхүүжиж байгаа төслийн хүрээнд)

- аль нэг улсын эсвэл салбар дахь бусад оролцогчийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ биш юм.

### 2.1.5 Гарцыг хэрхэн тодорхойлох тухай

Төсөл хэрэгжүүлэгч буюу гүйцэтгэгчийн ямар бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ хүргэхийг тодорхой илэрхийлсэн байх

Гарцын тодорхойлолт нь тодорхой хүн ам, бүлэг хүн, байгууллага (төслийн дундын оролцогч эсвэл үр шим хүртэгч гэх мэт)-д зориулан төсөл хэрэгжүүлэгчийн зүгээс хүргүүлэх бүтээгдэхүүн, үзүүлсэн үйлчилгээг тодорхойлсон байдаг. Гарцын тодорхойлолт нь нарийвчлан томъёологдсон байх шаардлагатай бөгөөд төсөл хэрэгжүүлэгчийн зүгээс бий болгох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ нь тодорхой байх ёстой. Гэхдээ гарцыг бий болгоход шаардлагатай үйл ажиллагаа бүрийг нарийвчлан тусгах шаардлагагүй.

Өгүүлбэр зүйн хувьд үр нөлөөний тодорхойлолтоос ялгаатай хэв шинжээр илэрхийлэгдсэн байх

Гарц нь үр нөлөө биш учраас гарцын тодорхойлолт нь үр нөлөөний тодорхойлолтоос ялгаатай байх шаардлагатай. Гарцын тодорхойлолт нь төсөл хэрэгжүүлэгчийн хүргүүлэх бүтээгдэхүүн, үзүүлэх үйлчилгээг тодорхойлдог бол эсрэгээрээ үр нөлөөний тодорхойлолт нь дунд шатны болон эцсийн үр шим хүртэгчийн хүртэж мэдрэх эерэг өөрчлөлтийг тодорхойлдог. Тиймээс гарцын тодорхойлолт нь өөрчлөлт болон өөрчлөлтийн чиглэлийг заасан үгээр эхлээгүй, “нэмэгдүүлсэн”, “сайжруулсан” зэрэг үг хэллэгийг хэрэглэхээс зайлсхийх шаардлагатай.

Гарцын тодорхойлолтын өгүүлбэр зүй

- Өнгөрсөн цагийн хэлбэрийг ашигласан байх
- Дараах мэдээллийг агуулсан байх
  - хэнд зориулсан
  - ямар хэлбэрээр
  - гарсан бүтээгдэхүүн, үзүүлсэн үйлчилгээ

#### Санамж

Гарц бол үр нөлөө биш

*Хүснэгт 3. Гарцын тодорхойлолтын өгүүлбэр зүйн бүтцийн жишээ*

Юунд	Хэнд	Юу	Үйл үг
Жендэрийн мэдрэмжтэй, байгаль орчинд ээлтэй төслийн удирдлагын асуудлаар	Бүс нутгийн төрийн байгууллагын эрэгтэй/эмэгтэй ажилтнуудад	Техникийн туслалцаа	Үзүүлсэн байна
Худалдааны хэлэлцээрийн техникийн талаар	Х байгууллагын эрэгтэй/эмэгтэй ажилтнуудад	Сургалт	Явуулсан байна
(хууль, бодлого журам, загвар, дүрэм журам гэх мэт) хууль зүйн баримт бичгийн талаар	Ү байгууллагын эрэгтэй/эмэгтэй ажилтнуудад	Техникийн туслалцаа	Үзүүлсэн байна
Үйл ажиллагааны жишиг журмуудын талаар	Х яамны аюулгүй ажиллагааны эрэгтэй/эмэгтэй ажилтнуудад	Техникийн туслалцаа	Үзүүлсэн байна

Боломжит өөр хувилбарыг доор үзүүлэв.

Хэнд	Юуг/юунд	Юу	Үйл үг
Нутгийн удирдлагын байгууллагын эрэгтэй/эмэгтэй ажилтнуудад	Төслийн удирдлагын талаар	Техникийн туслалцаа	Үзүүлсэн
Х улсын яамны болон Ү бүс нутгийн компанийн эрэгтэй/эмэгтэй төлөөлөгчдөд	Бүс нутгийн худалдаа ба хөрөнгө оруулалтыг идэвхжүүлэх талаар	Канадын худалдааны төлөөлөл	Зохион байгуулсан
Салбар хариуцсан мөрдөн байцаах багт	Бэлгийн болон жендэрт суурилсан бусад хэлбэрийн хүчирхийлэлийн эсрэг авсан арга хэмжээний талаар	Сургалт	Явуулсан

Гарцыг ямар ч тохиолдолд үр дүн буюу үр нөлөөтэй хольж ойлгож болохгүй. Өгүүлбэр зүйн илэрхий зөрүүг ашиглан уншигчдад тэдгээрийн ялгааг хялбараар ойлгуулж болно.

**Бодит байх**

Гарц нь бодит байж, хийсвэр нэр томъёо агуулаагүй байх шаардлагатай. Хэрвээ бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг тодорхойлохын тулд үг хэллэг нэмж хэрэглэх тохиолдолд тэдгээр үг хэллэгийг тогтсон хэвшмэл, түгээмэл утгатай тодорхойлолтоор тайлбарласан байна. Тайлбарыг логик загварын зүүлт тайлбар хэсэгт оруулж болно.

*Шигтгээ 6. Гарцын бодит болон хийсвэр тодорхойлолтын жишээ*

**Гарцын бодит тодорхойлолт:**

**Гарцын тодорхойлолт:** Шинээр ашиглалтад оруулсан бүс нутгийн эрүүл мэндийн төвүүдэд хандах боломжийн талаар таниулан сурталчлах ажлыг Х тосгоны эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүдийн дунд зохион байгуулсан байна.

**Тайлбарласан нэр томьёо бүхий гарцын тодорхойлолт:** Шинээр ашиглалтад оруулсан бүс нутгийн эрүүл мэндийн төвүүдэд хандах боломжийн талаар таниулах зорилготой жендэрийн мэдрэмжтэй\* сурталчилгааны ажлыг Х тосгоны эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүдийн дунд зохион байгуулсан байна.

\*Жендэрийн мэдрэмжтэй гэдэг нь түгээмэл утга бүхий тогтсон хэллэг юм. Энэ жишээнд жендэрийн мэдрэмжтэй сурталчилгааны ажил гэж эрүүл мэндийн үйлчилгээнд оролцох эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүдийн эрх тэгш үүрэг оролцоог дэмжих (жишээлбэл, эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүдийг эмчийн хувиар) жендэрийн дүн шинжилгээнд үндэслэн хэрэгжүүлэх кампанит ажлыг ойлгоно.

Гарцын хийсвэр тодорхойлолт:

Шинээр байгуулагдсан бүс нутгийн эрүүл мэндийн төвүүдийн эрүүл мэндийн үйлчилгээний хүртээмжийн талаар таниулах сурталчилгааны ажлыг орон нутгийн хүн амын тохиромжтой\* хэсэг/ бүлэг хүмүүсийн дунд зохион байгуулсан байна.

Х хотын Y болон Z-д хэрэглэгчдэд ээлтэй\* компьютерийн үйлчилгээг үзүүлсэн байна.

\*Тэмдэглэл: Дээр үзүүлсэн субъектив жишээнд ашигласан “тохиромжтой” болон “хэрэглэгчдэд ээлтэй” гэсэн нэр томьёонууд нь хийсвэр шинжтэй бөгөөд хэвшмэл, тогтсон утга бүхий тайлбар, тодорхойлолтгүй учраас эдгээр нэр томьёог оролцогч бүр өөр өөрөөр тайлбарлан ойлгох боломжтой юм.

**Үйл ажиллагааг бүрэн, цогц байдлаар илэрхийлсэн байх**

Логик загвар дахь гарцын тодорхойлолт нь хийж гүйцэтгэсэн ажлын нийлбэр цогц юм. Гарцын болон үйл ажиллагааны матриц дахь гарц бүрийг түүнийг бүрдүүлэгч үйл ажиллагаагаар задлан ангилдаг. Үйл ажиллагааны түвшинг мөн дэд үйл ажиллагаанд задлан хувааж болно. Гэхдээ дэд үйл ажиллагааг зөвхөн төслийн ажлын задаргааны бүтцэд харуулах бөгөөд гарцын болон үйл ажиллагааны матрицад оруулахгүй. Тиймээс үйл ажиллагаа болон дэд үйл ажиллагаа, гарцыг хооронд нь ялгаж ойлгох нь чухал ач холбогдолтой юм.

*Шигтгээ 7. Гарц, үйл ажиллагаа, дэд үйл ажиллагааны жишээ*

**Гарц:** Бүс нутгийн Засгийн газрын ажилтнуудад үзүүлсэн төслийн удирдлагын талаарх техникийн туслалцаа

**Үйл ажиллагаа:** Бүс нутгийн Засгийн газрын ажилтнуудын зөрүүтэй байдлын дүн шинжилгээ хийх. Сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах. Сургагч багш сонгон шалгаруулж авах. Сургалт хүргэх. Сонгогдсон Засгийн газрын ажилтнуудад явцын дунд зөвлөн туслах (менторинг).

Дэд үйл ажиллагаа (энэ жишээнд “сургагч багш сонгон шалгаруулж авах” үйл ажиллагаанд хамаарах дэд үйл ажиллагааг жагсаан оруулав): Ажил үүргийн тодорхойлолтыг боловсруулах. Ажлын зарын хуудас бэлдэх. Зарыг түгээх. Ажилд орох өргөдлүүдийг нягтлах. Ярилцлага зохион байгуулах. Нэр дэвшигчдээс сонгон шалгаруулах. Сонгогдсон хүнд мэдэгдэж, цалинг тохиролцох. Гэрээ боловсруулж, байгуулах.



Гарцуудыг задлан ангилах нь тухайн төслийн цар хүрээ, хэмжээ, гарц бүрд зарцуулагдах төсвөөс хамаарна. Жижиг төслийн хувьд гарц болон үйл ажиллагааны матрицын задаргаанд төлөвлөсөн хугацаа болон төсвийн талаарх нарийвчилсан мэдээллийг оруулна. Том төслийн хувьд үр нөлөөтэйгээр төлөвлөхийн тулд ажлын задаргаанд үйл ажиллагаануудыг задлан ангилах шаардлага үүснэ.

*Шигтгээ 8. Тодорхойлолт: Үйл ажиллагааны задаргаа, дараалал*

**Үйл ажиллагааны задаргаа, дараалал:** “[Төслийн удирдлагын танин мэдэхүйн алба нь] үйл ажиллагааны задаргаа, дарааллыг ‘тухайн багийн гүйцэтгэх ажлын нийлүүлэлтэд суурилсан шаталсан задаргаа’ гэж тодорхойлдог. Үйл ажиллагааны задаргаа, дараалал нь тухайн төслийн гарцуудыг ангилах замаар гарцын болон үйл ажиллагааны матрицад өргөжүүлэн хэрэглэж болох төслийн хэрэгжилтийн гол арга хэрэгсэл бөгөөд үйл ажиллагаануудыг харгалзах дэд үйл ажиллагаа, даалгаварт хуваадаг. Өөрөөр хэлбэл, ажлын задаргааны бүтцээр төслийн хэрэгжилтийн олон бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг төслийн төлөвлөлт болон удирдлагын зорилгоор хангалттай нарийн мэдээлэл өгөх боломжтой доод шатны бүрэлдэхүүн хэсгүүд болон хүмүүсийн бодитоор гүйцэтгэх боломжтой ажлын даалгавруудад хувааж болно.

*Хүснэгт 4. Гарцыг тодорхойлохдоо зайлсхийх ёстой нийтлэг алдаа*

Буруу жишээ	Асуудал	Боломжит засвар
<ul style="list-style-type: none"> <li>Засгийн газрын байгуулсан Бүс нутгийн худалдааны танхим үйл ажиллагаагаа явуулж байна.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төсөл хэрэгжүүлэгч нь Засгийн газрын үйл ажиллагаанд хяналт тавьдаггүй, төрийн байгуулалт, өдөр тутмын үйл ажиллагаанд оролцдоггүй.</li> <li>Техникийн туслалцаа, сургалт, менторшип (хувь хүн болоод мэргэжлийн хувьд өсөн дээшлэхэд туслах харилцан үр дүнтэй харилцааны хэлбэр, арга хэрэгсэл) зэрэг төсөл хэрэгжүүлэгчийн бодитойгоор хүргүүлэхээр зорьж буй тодорхой бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг тодорхойлоогүй.</li> <li>Бүс нутгийн төлөвлөлтийн хэлтсүүдийн чиг үүрэг нь Засгийн газрын гүйцэтгэлийн өөрчлөлтийн нотлох баримт болдог.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Худалдааны танхимыг ашиглалтанд оруулах талаарх техникийн туслалцаа сонгогдсон албан хаагчдад үзүүлсэн.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сургалтын удирдагчид болон орчуулагчдыг ажилд авсан</li> <li>• Жендэрийн хэмжүүрүүд зэрэг үнэлгээ болон чадамжийн харьцуулалтын дүн шинжилгээг эрэгтэй болон эмэгтэй сурагчид, багш нар, бага сургуулийн зохион байгуулагчидтай хамтран хийсэн</li> <li>• Орон нутгийн сургуулийн удирдлагууд эцэг эхчүүд болон багш нартай уулзалт, хэлэлцүүлэг зохион байгуулдаг.</li> <li>• Жендэрийн мэдрэмжтэй багш нарыг бэлдэх хөтөлбөрийг боловсруулсан.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эдгээр гарц нь үйл ажиллагааны түвшинд нарийвчлан тодорхойлогдсон байгаа бөгөөд логик загварт шаардлагатайгаас хэтэрхий урт, нарийвчилсан гарцуудыг дурдсан байна.</li> <li>• Эдгээр гарц нь орон нутгийн сургуулийн удирдлагуудын эцэг эхчүүд болон багш нартай хийх уулзалт, зөвлөгөөн зэрэг төсөл хэрэгжүүлэгчийн зүгээс хяналт тавих боломжгүй эсвэл бусад оролцогчийн явуулах үйл ажиллагааг агуулсан байна.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Орон нутгийн сургуулийн удирдлагад багш нарыг дадлагажуулах жендэрийн мэдрэмжтэй шинэ хөтөлбөрийг боловсруулах талаар техникийн туслалцаа үзүүлсэн.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Судалгаа, семинар зэрэг зөвлөлдөх арга хэрэгслүүдийн мэдлэгийг нэмэгдүүлэх замаар бодлого боловсруулалт, төлөвлөлт дэх жендэрийн мэдрэмжтэй орон нутгийн иргэдийн оролцоог сайжруулсан.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Энэ гарц нь зан үйлд үзүүлэх өөрчлөлтийг тодорхойлж байгаа учраас дунд хугацааны үр нөлөө байна.</li> <li>• “Сайжруулсан” гэсэн нэр томъёог агуулсан байна. Зөвхөн үр нөлөөний тодорхойлолт нь чиглэл заасан (нэмэгдүүлсэн, сайжруулсан, бататгасан зэрэг) тэмдэг нэрүүдээр эхэлдэг.</li> <li>• “Дамжуулан” гэсэн үг ашигласан нь нэг тодорхойлолтод өөр өөр логик загварыг ашигласан учраас буруу.</li> <li>• Үр нөлөөний болон гарцын тодорхойлолт нь өөрчлөлтийн хэд хэдэн түвшинг хамарсан байх тохиолдолд үр дүнгийн үнэлгээний үзүүлэлтийг сонгон түүнийг үнэлэхэд бэрхшээлтэй болгодог. Мөн доод түвшинд аль хэдийн тодорхойлсон өөрчлөлтийг дахин давтсанаар цаашид эргэлзээ үүсгэх эрсдэлийг дагуулдаг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бодлого төлөвлөлт, боловсруулалтанд жендэрийн мэдрэмжтэй олон нийтийн зөвлөгөөн, оролцооны механизмын талаар бүс нутгийн төрийн албан хаагчдад сургалт явуулсан.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дүрвэгсдийн хуарангийн 80 эмэгтэйд хүний эрхийн талаар сургалт зохион байгуулсан.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Энэ гарц тоон үзүүлэлтийг агуулсан байна.</li> <li>• Тоон үзүүлэлтийг тодорхойлох шаардлагатай боловч гарцын болон үр дүнгийн тодорхойлолтод биш, харин гүйцэтгэлийн үнэлгээний хэсэгт оруулж болно. Энэ талаар 2.6 болон 3.4 дэх хэсгүүдэд тайлбарлана.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Х дүрвэгсдийн хуарангийн сонгогдсон эмэгтэйчүүд хүний эрхийн талаар сургалт авсан</li> </ul> <p>эсвэл</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Х дүрвэгсдийн хуарангийн сонгогдсон эмэгтэйчүүдэд зориулан хүний эрхийн асуудлаарх сургалт явуулсан.</li> </ul>
---	--	---

## 2.2 ЛОГИК ЗАГВАР

### *Төслийн үр нөлөөний төлөвлөгөөний зураглал*

Логик загвар нь тодорхой нэг төсөл, хөтөлбөрт зориулсан өөрчлөлтийн онолын гол элементүүдийн зурган дүрслэл бөгөөд төслийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд чухал нөлөөтэй өөрчлөлтүүдийг дүрслэн харуулдаг. Үүгээр төслийн хүрэхээр зорьж буй эсвэл хувь нэмэр оруулахаар төлөвлөсөн гарц болон хүлээж буй (богино, дунд, урт хугацааны) үр нөлөө, тэдгээрийн хоорондын логик хамаарлыг харуулдаг.

Логик загвар нь урт хугацааны үр нөлөөний түвшингээс доош салбарласан олон нэмэлт арга зам бүхий суварга хэлбэртэй байна. Арга зам бүр тухайн төслийн хөндөж буй гол асуудлын нэг элемент эсвэл өөр нэг талд төвлөрсөн байна. Урт хугацааны үр нөлөөнд хүрч чадах эсэх нь тухайн арга зам бүрийн үр нөлөөний биелэлтээс хамаарна. Түвшин хоорондын чиглүүлэх сум нь нэг түвшнээс гарах гарц, үр нөлөө нь дараагийн түвшингийн өөрчлөлтөд хэрхэн чиглүүлж, хувь нэмэр оруулсан болохыг, мөн үр нөлөөний амжилтад нөлөөлж болох эрсдэл зэрэг асуудлын талаарх таамаглалыг (өөрчлөлтийн онолын тайлбарт дурдсанаар) харуулна.

Өөрчлөлтийн арга замууд нь дээрээс доош чиглэл буюу босоо хэлбэрээр үргэлжлэх боловч бодит байдал дээр логик загварт дүрслэгдсэн арга замуудын хооронд хөдөлгөөнтэй, харилцан нэг нэгнээ нөхсөн, хөндлөн хэлбэрийн харилцан хамаарал байдгийг санах хэрэгтэй.

Логик загварыг төслийг боловсруулах шатанд төлөвлөгөө гаргах хэрэгсэл, төслийн хэрэгжилтийн шатанд удирдлагын хэрэгсэл болгон ашигладаг.

Логик загвар нь дараах зорилготой байна:

- Төслийн өөрчлөлтийн онолын гол элементүүдийг зураглан харуулах
- Төслийн баг, оролцогч, менежерүүдэд төслийн өөрчлөлтийн онолыг боловсруулж, дүрслэн харуулахад туслах, хүлээж буй үр нөлөө нь бодит

бөгөөд хамааралтай болохыг батлан харуулах

- Төслийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний бүтэц болон хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх стратеги нь өөрчлөлтийн онол болон хүлээж буй үр нөлөөтэй шууд холбогдож байгааг баталгаажуулах
- Төслийн баг төслийг үр дүн гарахуйц байдлаар удирдан зохион байгуулахад туслах
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх хүмүүст зориулсан гол үзүүлэлт болгон ашиглах
- Албан хаагчид болон бусад оролцогчтой төслийн талаар мэдээлэл солилцох байдлыг хөнгөвчлөх

### **Бусад**

Логик загвар нь зөвхөн төслөөс гарах гарц болон үр нөлөө хоорондын харилцан хамаарлыг харуулдаг. Ихэнх тохиолдолд логик загварын үр нөлөө нь бусад оролцогч, орон нутгийн байгууллагуудын ажлаас хамааралтай байдаг. Бусад оролцогчийн оролцоог ихэнхдээ логик загварт харуулахгүй боловч өөрчлөлтийн онолын тайлбар дахь “таамаглал” хэсэгт дурдах шаардлагатай.

#### **2.2.1 Логик загвар боловсруулах**

Бид логик загвар боловсруулах үйл явцыг өөрчлөлтийн онолын цаашдын хөгжилд дэм болгох үүднээс ашигладаг. Энэ үйл явц нь нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ болон зөвлөгөөн хийх замаар төлөвлөх багийн төлөвлөлтийн шатанд олж тогтоосон тодорхой нөхцөл байдал, дүн шинжилгээнд үндэслэн төслийг хэрхэн хэрэгжүүлэх талаарх нэгдсэн ойлголтыг бий болгодог. Дараа нь төлөвлөх баг төлөвлөлтийн шатанд хүссэн өөрчлөлтийг бий болгох боломжит хувилбаруудыг тодорхойлохын тулд олж авсан баримт, мэдлэгээ ашигладаг. Хамгийн тохиромжтой гэж тодорхойлсон арга зам нь төслийг цаашид хэрхэн хэрэгжүүлэх үндэс суурь болдог.

Логик загвар боловсруулах хамтын, олон удаагийн энэхүү үйл явц нь төслийн талаарх нэгдмэл ойлголтыг бий болгож, танд болон төлөвлөх багийн бусад гишүүнд төслийн үр дүнд юунд хүрэхээр зорьж байгаа, түүнд хэрхэн хүрэхийг ил тод байдлаар урьдчилан таамаглаж, томъёолох боломжийг олгодог. Мөн логик загварыг боловсруулах явцад төслийг анх боловсруулах үед гарч байсан нийтлэг таамаглал, ойлголт, эрсдэл, эрсдэлийн удирдлагын стратегийг тодорхойлох боломжтой.

### Логик загварын бүтэц

Урт хугацааны үр нөлөөг (нийгмийн байдал, нөхцөл байдал, үр шим хүртэгчдийн амьдралд гарах өөрчлөлт) түүнд хүрэхийн тулд бий болгохоор төлөвлөж буй хоёр эсвэл гурван дунд хугацааны үр нөлөөгөөр (гүйцэтгэл, зан төлөв, дадалд гарах өөрчлөлт) дэмжсэн байх шаардлагатай. Учир нь урт хугацааны үр нөлөөний түвшинд өөрчлөлт гаргахад шаардагдах хүчин зүйлс гүйцэтгэл, зан үйл, дадалд гарах өөрчлөлт зэргээс хамаарч байдаг.

Дунд хугацааны үр нөлөөнд багадаа хоёр, гурван богино хугацааны үр нөлөөгөөр (ур чадвар, боломж, мэдлэг зэрэг чадамжид гарах өөрчлөлт) хүрэх шаардлагатай. Учир нь гүйцэтгэл, зан үйл, дадалд өөрчлөлт гаргахын тулд чадамжтай холбоотой хэд хэдэн анхаарвал зохих хэрэгцээ, шаардлага байдаг.

Богино хугацааны үр нөлөөнд хоёр, гурван гарцаар (төслийн үйл ажиллагаанаас шууд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ) хүрэх шаардлагатай. Учир нь чадамжид өөрчлөлт гаргахын тулд нэгээс илүү бүтээгдэхүүн гаргаж, үйлчилгээ үзүүлсэн байх шаардлага үүсдэг.

### 2.2.2 Логик загварын хэмжүүр

#### Нэг хуудас

Логик загвар нь нэг хуудсаас хэтрэх ёсгүй. Энэ нь төслийн өөрчлөлтийн онолын гол элементүүдийг зураглан харуулах зорилготой учраас нарийвчилсан хэсгийн түвшин нь төслийг бүрэн дүүрэн илэрхийлж чадахуйц ойлгомжтой, гэхдээ нэг хуудсанд гол гол үзүүлэлтүүдийг харуулсан товч бөгөөд оновчтой байх шаардлагатай.

Хэрэв таны боловсруулж буй логик загварын нарийн төвөгтэй байдал, жижиг хэсгүүдийн улмаас нэгээс илүү хуудас шаардагдахаар бол дараах алхмаар шалгаж үзээрэй:

- Логик гинжин холбоонд давхардал бий эсэхийг нягтлах;
- Жижиг хэсгүүдийг энгийн болгох боломжтой эсэхийг харгалзан үзэх;
- Гарцын болон үйл ажиллагааны матрицид үзүүлсэн гарцын түвшний хэсгүүдээ заримыг нь үйл ажиллагаа руу шилжүүлэх боломжтой эсэхийг тооцох.

Дээр үзүүлснээр шалгасан ч асуудлыг шийдвэрлэж чадаагүй бол төлөвлөлтийн "задалсан" ялгаатай элементүүдийг хайрцагласан логик загварт оруулж үзээрэй. Хайрцагласан логик загварын талаарх удирдамжийг Үр дүнд суурилсан удирдлагын мэргэжилтнүүдтэй зөвлөлдөх хэрэгтэй.

### **Гарц болон үр нөлөөний тоо**

Логик загварт харуулах тодорхойлолт тус бүрийн тооны доод болон дээд хязгаарыг доор санал болгож байна. Эдгээр хэмжүүр нь мөн логик загвар нэг хуудсанд багтаахад тусална.

- Урт хугацааны үр нөлөө: зөвхөн нэг - хатуу тогтоосон хязгаар
- Дунд хугацааны үр нөлөө: хоёр эсвэл гурав
- Богино хугацааны үр нөлөө: дунд хугацааны үр нөлөө бүрд хоёр эсвэл гурав
- Гарц: богино хугацааны үр нөлөө бүрд хоёр эсвэл гурав

### **2.3 ГАРЦ, ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ МАТРИЦ**

Гарц, үйл ажиллагааны матриц нь үр дүнгийн логик загвар болон өөрчлөлтийн онолын тайлбарын нэгтгэл юм. Эдгээр нь хамтдаа урт хугацааны үр нөлөөнөөс үйл ажиллагаа хүртэлх үе шат бүрд гарах өөрчлөлтийн онолыг харуулдаг. Хэрэв гарц болон үйл ажиллагааны матрицыг үр нөлөө, үр нөлөөнд суурилсан төсвийг боловсруулахад ашиглах бол орцыг мөн хамруулдаг.

Гарц, үйл ажиллагааны матрицаар гарцыг бий болгоход шаардагдах үйл ажиллагаануудын хамт задлан авч үздэг. Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг үйл үгийн одоо цагийн захирах төлөвт бичих хэрэгтэй. Жишээ нь “Геологийн судалгаа, усны шинжилгээ хийх” гэх мэт.

Гарц, үйл ажиллагааны матрицыг үр дүнгийн логик загварын бүдүүвчээс ялгаатайгаар хүснэгт хэлбэрээр харуулна. Энэ нь зай хэмнэх бөгөөд өөр төрлийн мэдээлэл нэмж оруулахад зориулсан илүү баганыг үлдээж болно. Баримт бичгүүдийн хоорондын эшлэлийг хөнгөвчлөх үүднээс хүснэгтэд богино хугацааны үр дүн болон логик загварын гарцын түвшний мэдээллийг давтан оруулна. Мөн уншигчдад үйл ажиллагаанаас богино хугацааны үр нөлөөний түвшин хүртэл үр дүнгийн хэлхээ холбооны логик хамаарлыг хөөн харах боломжийг олгодог.

Логик загвараас ялгаатай нь гарцын болон үйл ажиллагааны матрицид хуудасны хязгаар байхгүй. Гэсэн хэдий ч бүх тодорхойлолтыг богино хугацааны нэг үр нөлөө эсвэл нэг гарцын доор байршуулах зэргээр “гол” болон “салбарласан” тодорхойлолтуудыг аль болох нэг хуудсанд багтаавал зохимжтой.

### **2.3.1 Гарц болон үйл ажиллагааны матриц – бусад анхаарах зүйл**

#### ***Үйл ажиллагааны задаргаа, дэс дарааллыг тунгаан бодох нь***

Гарц болон үйл ажиллагааны матрицыг тайлбарлах нэг хэлбэр нь үйл ажиллагааны задаргаа, дарааллыг авч үзэх явдал юм. Төслийн гарц болон үйл ажиллагаануудыг харгалзах дэд үйл ажиллагаа, ажлын даалгаварт хуваарилах замаар гарц болон үйл ажиллагааны матрицыг өргөжүүлдэг. Үйл ажиллагааны түвшин нь түүний задаргаа, дарааллыг гарцын доорх эхний түвшинд харгалзана. Дэд үйл ажиллагаа, ажлын даалгавар нь үйл ажиллагааны задаргаа, дарааллыг хоёр эсвэл гурав дахь түвшинд харгалзан авч үзнэ.

Нийтээр хүлээн зөвшөөрсөн ажлын задаргааны бүтцийн хамгийн сайн туршлагад нийцүүлэхийн тулд үйл ажиллагаа нь гарцыг бий болгоход шаардагдах ажлыг 100 хувь харуулсан байх ёстой. Нэг үйл ажиллагааг өөр гарцад давтах ёсгүйг анхаарах хэрэгтэй. Ингэж чадвал төслийн үйл ажиллагааны нийлбэр нь бодитоор хийсэн ажлын 100 хувиас илүү харуулах боломжтой гэсэн үг.

Зарим тохиолдолд хоорондоо төстэй үйл ажиллагааг нэгээс илүү гарцад хамааруулж болно (жишээлбэл “сургагч багш ажилд авах...”). Гэхдээ тэдгээр үйл ажиллагаа нь харгалзах гарцаар хоорондоо ялгагдсан байх шаардлагатай (“санхүүгийн удирдлагын сургагч багш ажилд авах” нь “орон нутагт хүрч ажиллах төвийн сургагч багш ажилд авах” гэдгээс ялгагдах).

#### ***Дэд үйл ажиллагаа буюу дэд арга хэмжээ***

Хуучин Үр дүнд суурилсан удирдлагын зөвлөмжид дэд үйл ажиллагааны тухай ойлголтыг ерөнхийд нь авч үзсэн байдаг. Товчхондоо бол дэд үйл ажиллагаа нь тодорхой нэг үйл ажиллагааг бүрдүүлж буй жижиг арга хэмжээнүүд юм. Үйл ажиллагааны задаргаа, дарааллын хувьд дэд үйл ажиллагаа нь тодорхой нэг үйл ажиллагааг цааш нь нарийвчлан задалж байгаа ажлын даалгаврууд гэж ойлгож болно.

Логик загвар, гарц ба үйл ажиллагааны матрицын аль аль нь дэд үйл ажиллагааг харуулдаггүй. Дэд үйл ажиллагааг үйл ажиллагааны задаргаа, дарааллаар хязгаарладаг.

#### ***Нэг гарцад хэдэн үйл ажиллагаа байх вэ?***

Ихэвчлэн нэг гарцад хоёроос таван үйл ажиллагаа байхыг санал болгодог ч тухайн төслийн хэмжээ болон онцлог шинжээс хамаараад тоог гаргана. Үйл ажиллагаа бүрд гарцыг бий болгоход шаардлагатай ажлын даалгаврыг харуулсан байх ёстой. Гэхдээ үйл ажиллагааг өөр нэг үйл ажиллагаанд шаардлагатай ажлын даалгавар болгох хэрэггүй (хэрэв тийм бол ажлын задаргааны бүтцэд байгаа задаргааны дараагийн түвшингийн дэд үйл ажиллагаа болгон оруулж болно).

### Гарц болон үйл ажиллагааны матрицын бусад хэрэглээ

Гарц болон үйл ажиллагааны матрицыг жилийн ажлын төлөвлөгөөний хуваарьт зориулсан суурь болгон ашиглаж болно. Төсөл хэрэгжүүлэгч нь гарц болон үйл ажиллагааны матрицын загварыг ашиглан цаг хугацааны багана нэмж үр нөлөөнд суурилсан цаглавар гаргаж болно.

#### Хүснэгт 5. Үр нөлөөнд суурилсан цаглаварын жишээ

Үр нөлөөнд суурилсан цаглавар		1-р жил	2-р жил	3-р жил
Богино хугацааны үр нөлөө 1110	Логик загвараас үр нөлөөний тодорхойлолтыг энд оруулна.			
Гарц 1111	Логик загвараас гарцын тодорхойлолтыг энд оруулна.			
Үйл ажиллагаа 1111.1	Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг энд оруулна.	20XX оны 4-6 сар		
Үйл ажиллагаа 1111.2	Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг энд оруулна.	20XX оны 6-8 сар		
Үйл ажиллагаа 1111.3	Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг энд оруулна.		20XX оны 2-3 сар	
Гарц 1112	Логик загвараас гарцын тодорхойлолтыг энд оруулна.			
Үйл ажиллагаа 1112.1	Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг энд оруулна.	20XX оны 4-10 сар		
Үйл ажиллагаа 1112.2	Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг энд оруулна.		20XX оны 11- 20XX оны 3 сар	
Богино хугацааны үр нөлөө 1120	Логик загвараас үр нөлөөний тодорхойлолтыг энд оруулна.			
Гарц 1121	Логик загвараас гарцын тодорхойлолтыг энд оруулна.			
Үйл ажиллагаа 1121.1	Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг энд оруулна.		20XX оны 5-8 сар	
Үйл ажиллагаа 1121.2	Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг энд оруулна.		20XX оны 8-12 сар	
Үйл ажиллагаа 1121.3	Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг энд оруулна.			20XX оны 1-3 сар
Гарц 1122	Логик загвараас гарцын тодорхойлолтыг энд оруулна.			
Үйл ажиллагаа 1122.1	Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг энд оруулна.			20XX оны 1-3 сар
Үйл ажиллагаа 1122.2	Үйл ажиллагааны тодорхойлолтыг энд оруулна.			20XX оны 1-3 сар



## 2.4 ӨӨРЧЛӨЛТИЙН ОНОЛЫН ТАЙЛБАР

Өөрчлөлтийн онолын тайлбар нь логик загвар, гарц болон үйл ажиллагааны матрицын чухал бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Энэ нь төслийн өөрчлөлтийн онолыг тодорхойлох бөгөөд логик загвар, гарц болон үйл ажиллагааны матрицад тодорхой тусгагдаагүй, төслийн үр нөлөө хоорондын логик хамаарал, тэдгээр хамаарлын цаад гол ойлголт зэрэг зүйлсийг тодотгон тайлбарладаг. Мөн тэдгээр логик хамаарал, ойлголт, төслийн төлөвлөлтийн хувилбарын сонголт нь бусад санаачилга, дадлага туршлагатай хүмүүсийн туршлага, сургамжуудаар нотлогддог хэмээн тайлбарладаг. Тайлбар нь үр нөлөөг бий болгох, түүнд хүрэхэд тулгарах гол эрсдэлийг харгалзан үзэж, тэдгээрт хариу болгон авч хэрэгжүүлж болох арга хэмжээг тодорхойлдог. Хэрэв логик загвар, гарц болон үйл ажиллагааны матрицад ямар нэг өөрчлөлт орвол өөрчлөлтийн онолын тайлбарыг мөн шинэчлэх шаардлага үүсч болно.

### Шигтгээ 9. Таамаглал

Төслийн төлөвлөлт болон боловсруулалтын үе шатанд таамаглалаа дэвшүүлэн, баталгаажуулж баримтжуулах нь маш чухал.

Судалгаа, зөвлөлдөөн, хэлэлцүүлэг нь таамаглалыг няцааж эсвэл баталгаажуулахад тусална. Орон нутгийн болон орон нутгийн бус оролцогчдыг аль алиныг багтаасан төлөвлөлтийн багтай байснаар төслийн боловсруулалтад сөргөөр нөлөөлөх ул суурьгүй таамаглалаас сэргийлэх боломжийг бүрдүүлнэ.

Таамаглал нь баримт нотолгоонд үндэслэсэн байх ёстой бөгөөд өөрчлөлтийн онолын тайлбарт тусгагдсан байх шаардлагатай. Логик загварын түвшин бүрд дэвшүүлсэн таамаглалуудыг бататгахын тулд өөрийн хийсэн дүн шинжилгээ, зөвлөлдөөнөөс эш татаж, баримт нотолгоо ашиглаж болно.

Жишээлбэл “А болон В нь С-д хүргэнэ гэдэг таамаглалыг энэ үр нөлөөний хамт дэвшүүлж болно. ...-наас явуулсан судалгаа болон хөрш зэргэлдээ бүс нутагт хэрэгжүүлсэн төсөөтэй санаачилга нь ... болохыг харуулж байна.”

Өөрчлөлтийн онолын тайлбарыг төсөлтэй анхлан танилцагч хэн бүхэнд төслийн цаад логикийг бүрэн дүүрэн ойлгоход туслах хэрэгсэл болгон ашиглаж болно. Бүр тодруулбал, тайлбар нь нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ болон логик загвар хийх үйл явцад тулгарч байсан боловч логик загварын бүтцийг ашиглан илэрхийлж чадаагүй нарийвчилсан хэсэг, анхаарах зүйлсийг мэдээлэх боломжтой. Энэ нь таамаглалыг тодорхой өгүүлэх төслийн баримт бичгийн нэг хэсэг бөгөөд хүлээж буй үр дүнгийн адил төслийн логикийг ойлгоход туслах чухал ач холбогдолтой юм. Өөрчлөлтийн онолын талаар сайн бичигдсэн тайлбар нь мөн төслийн тодорхойлолтын үүргийг гүйцэтгэж болно.

## 2.5 ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТ

Шалгуур үзүүлэлт нь Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний гол бүрэлдэхүүн хэсэг юм.

### *Шигтгээ 10. Тодорхойлолт: Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ*

Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ (ГХХ) нь хүлээгдэж буй үр дүнд хүрэхэд гарсан ахиц дэвшлийг үнэлэх, харуулах зорилгоор төслийн туршид холбогдох шалгуур үзүүлэлтийн өгөгдлийг цуглуулах ажлыг тогтмол төлөвлөхөд ашигладаг Үр дүнд суурилсан удирдлагын хэрэгсэл юм. ГХХ нь хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөөний “амин сүнс” нь бөгөөд гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний шалгуур үзүүлэлтийн талаарх бодит мэдээллийг тогтмол цуглуулах зорилгоор хяналт-шинжилгээний тогтолцооны гол элементийг баримтжуулдаг. ГХХ нь төслийн үр нөлөө болон гарцад хүрэх явцыг хэмжихэд ашигладаг бүх шалгуур үзүүлэлтийг агуулдаг. Нэмж дурдахад энэ нь шалгуур үзүүлэлтийн талаарх мэдээллийг хэнээс, ямар эх үүсвэрээс, ямар давтамжтайгаар, ямар аргаар цуглуулах үүрэгтэйг зааж өгдөг.

### *Шигтгээ 11. Тодорхойлолт: Шалгуур үзүүлэлт*

Шалгуур үзүүлэлт: Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт буюу шалгуур үзүүлэлт нь бодит үр нөлөө ба гарцыг хэмжих хэмжүүр юм. Энэ нь чанарын эсвэл тоо хэмжээний байж болох бөгөөд хэмжүүрийн нэгж, дүн шинжилгээ болон агуулгын нэгжээс бүрдэнэ. Шалгуур үзүүлэлт нь өөрчлөлтийн чиглэл зорилтот бүлгийг тодорхойлохгүй, завсрын шинжтэй байдаг.

Оролцогч талууд нь төслийн гүйцэтгэлийг хэмжихэд ашиглагдах шалгуур үзүүлэлтийг урьдчилан тохиролцсон байх нь чухал.

### 2.5.1 Тоон шалгуур үзүүлэлт

Тоон шалгуур үзүүлэлтийг тоо, нийлбэр дүнг хэмжихэд ашиглана.

*Шигтгээ 12. Тоон шалгуур үзүүлэлтийн жишээ*

#/ орон нутгийн санхүүжилттэй улсын сургуулиас нэг цагийн дотор сургуульдаа алхаж хүрэх газар амьдарч байгаа нийт хүүхдийн тоо (эрэгтэй/эмэгтэй, насны бүлэг, хотын/орон нутгийн)
%/ томуугийн эсрэг дархлаажуулалтад хамрагдсан 6-15 насны нийт хүүхдийн хувь (эрэгтэй/эмэгтэй, хотын/орон нутгийн)
#/ улсын мөрдөн шалгах байгууллагатай харилцаа холбоо тогтоосон нийт хүний тоо
%/ ухуулга суртлаас хамгаалах сургалтанд оролцсоны дараах нэг сарын дотор хэвлэл мэдээллийн хэрэглээ хандлагад нь өөрчлөлт гарсан гэж мэдүүлсэн нийт иргэний хувь (хүйс, нас, оршин суугаа газраар нь ангилсан)
#/ Бүртгэгдсэн хүний эрхийн зөрчлийн тоо (эрэгтэй ба эмэгтэй хүмүүсээр ангилсан)
Засгийн газрын шийдвэр гаргах түвшний албан тушаалд ажиллаж буй эрэгтэй болон эмэгтэй хүмүүсийн харьцаа
#/ өнгөрсөн жил эрчимжүүлсэн үйлчилгээг хэрэглэсэн жижиг дунд аж ахуй эрхлэгч нийт фермерийн тоо (эрэгтэй/эмэгтэй, бүс нутгийн)
%/ Үзэсгэлэн худалдаанд оролцсон нийт эмэгтэй бизнес эрхлэгчийн хувь

**2.5.2 Чанарын шалгуур үзүүлэлт**

- Чанарын шалгуур үзүүлэлт нь аливаа зүйлийн чанар эсвэл үр шимийг хүртэгчид өөрсдийн нөхцөл байдлын талаарх санаа бодол зэрэг туршилт, судалгаагаар тогтоосон мэдээллийг агуулдаг. Чанарын шалгуур үзүүлэлт нь тодорхой нөхцөл байдлын оршин буй эсэх, аливаа үйл ажиллагааны одоогийн нөхцөл байдал тогтоосон стандарттай хэр нийцэж буй талаарх хувь хүн, бүлгүүдийн санаа бодлыг судлахад тусална.
- Чанарын шалгуур үзүүлэлт нь нөхцөл байдал, үйл явдал болон бодит туршлага, дадлагад тулгуурлан гаргасан мэдээллийг илтгэн харуулдаг.

Тэмдэглэл: Чанарын болон тоон үзүүлэлтүүдийн мөн чанартай холбоотой, цаашлаад тоон үзүүлэлтээс чанарын үзүүлэлт (эсвэл шалгуур үзүүлэлт) хэр үр дүнтэй талаар маргаан төдийгүй шүүмжлэл ч элбэг байдаг. Үнэлгээний салбарт энэ маргааныг шийдэх үүднээс тоон болон чанарын аргыг хослуулан хэрэглэдэг болсон. Үүнээс үндэслэн практикт мэдээллийн ийм эх үүсвэр нийцэхгүй гэх асуудал арилж энэхүү хосолмол арга чухал гэж үзэх болжээ. Бодит нөхцөл байдалд чанарын үзүүлэлтийн дүгнэлтэд суурилан тоон хэмжүүр бий болдог агаад эргээд чанарын бүх дүгнэлт тоон утгад хөрвүүлэгдэн шинжлэгдэх боломжтой.

Үр дүнд хүрсэн эсэхийг үнэн зөв үнэлэхийн тулд тухайн мэргэжилтэн/менежерт тоон болон чанарын хэмжүүр шаардлагатай. Тухайлбал, аливаа үйл ажиллагаанд хамрагдаж буй эмэгтэйчүүдийн тоон үзүүлэлт хангалтгүй бөгөөд тэдний оролцоо, туршлага зэргийг бүрэн зураглалаар авч үзэх нь чухал.

Чанарын мэдээллийг харьцуулан дүгнэлт хийхэд хүндрэлтэй байдаг тул аль болох тоон утгад шилжүүлэх нь чухал юм. Жишээлбэл, “орон нутгийн алслагдсан хязгаарт

хүрэх авто замын аюулгүй байдлын талаарх фермерүүдийн итгэл үнэмшлийн түвшин (1-4 оноо)” гэж оноогоор илэрхийлж болно.

### Шигтгээ 13. Чанарын шалгуур үзүүлэлтийг оноогоор илэрхийлэх жишээ

Нэгэн төслийн богино хугацааны үр дүнгүүдийн нэг нь “Бизнесийн үйл ажиллагааны тухай хууль тогтоомжийн талаарх ойлголт Х улсын Y бүс нутагт жижиг, дунд бизнес эрхлэгчдийн дунд нэмэгдсэн байдал”.

Хэлэлцүүлгээр дамжуулан үүнийг дараах үзүүлэлтээр хэмжих шийдвэр гаргасан: “бизнесийн үйл ажиллагааны тухай хууль тогтоомжийн талаарх ойлголтын тухай “хангалттай” эсвэл “сайн” гэж дүгнэсэн жижиг, дунд бизнес эрхлэгчийн хувь, % (5 оноот шатлалын 4 эсвэл 5).”

Суурь мэдээллийн судалгаагаар жижиг, дунд бизнес эрхлэгчийн 20% (эсвэл 30 бизнес эрхлэгчийн 6 нь) Бизнесийн үйл ажиллагааны тухай хууль тогтоомжийн талаарх ойлголт нь “хангалттай” болон “сайн” гэж тодорхойлогдсон. Үүнээс 6 сарын дараа дахин хийсэн судалгаагаар судалгаанд оролцогч бизнес эрхлэгчийн 50% (30 бизнес эрхлэгчийн 15) болж Бизнесийн үйл ажиллагааны тухай хууль тогтоомжийн талаарх ойлголт нь “хангалттай” болон “сайн” болж өссөн байна.

### Шигтгээ 14. Чанарын шалгуур үзүүлэлтийн өөр нэгэн жишээ

Төсөл дууссаны дараа хил дамнансан эрэн сурвалжлах үйл ажиллагаагаа үргэлжлүүлэх орон нутгийн бие даасан сэтгүүлчдийн (эм/эр) хувь, %.

Ардчилсан удирдлагатай байгууллагад бүрэн эсвэл ихэнхдээ оролцож байгаа хэмээн хариулсан (мэдэрсэн) нийт хувь хүний (эм/эр) хувь, %

## 2.5.3 Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн бүтэц

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд нь

- орчин нөхцөл байдлын нэгж
- дүн шинжилгээний нэгж
- хэмжих нэгж гэсэн гурван хэсгээс бүрддэг.

#### Санамж

Өгөгдлийн зохистой ангилал нь цуглуулсан мэдээллийг ашиглахад маш чухал.

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн хамгийн эхний элемент нь хэмжих нэгж юм. Энэ нь тоо, хувь, түвшин, харьцаа зэргээс бүрдэнэ. Харьцааг хэмжих нэгжид багтааснаар тоон болон тоон бус мэдээллийг хоёуланг нь илэрхийлэх боломжтой. Зарим тохиолдолд хэмжих нэгжийг нийт ...-аас ...-нь (#/нийт) гэж тоогоор эсвэл нийт ...-ээс ...- хувь нь (%/нийт) гэж хувиар илэрхийлж болно.

Дүн шинжилгээгээр хүн ба юмсыг ажиглан дүгнэлт хийнэ. Үүнд хувь хүмүүс,

байгууллага, нийгмийн хэрэгсэл эсвэл нийгмийн бүлгүүд багтана. Төсөл, хөтөлбөртэй холбогдолтой нас, хүйс, үндэс угсаа, хот суурин/хөдөө орон нутгийн, нийгэм, эдийн засгийн байдал, өмчлөл зэргээр ангилах шаардлагатай эсэхийг тодорхойлдог шинжилгээний нэгжийн төрөл юм. Ингэж ангилж цуглуулсан өгөгдөл нь мэдээллийн үр дүнг илүү ач холбогдолтой болгодог. Жишээлбэл, төслийн хяналт шинжилгээний явцад цуглуулсан мэдээллийг хүйсээр нь ангилаагүй бол эмэгтэйчүүдийн наад захын үйлчилгээнд хамрагдах боломжид гарсан өөрчлөлтийг хэмжих аргагүй юм. Үүний нэгэн адил алслагдсан бүс нутгийн эрүүл мэндийн төвүүдийг шинэчилж, ажиллагсдын тусламжтайгаар үндэстний цөөнх угсаатны бүлгийн эрүүл мэндийг сайжруулах зорилготой төсөл нь уг төвүүдэд өвчтний мэдээллийг угсаатны бүлгээр ангилан цуглуулах шаардлагатай болно.

*Хүснэгт 6. Дүн шинжилгээний төрөл*

Төрөл	Жишээ
Хувь хүн (эр/эм)	Сургагч багш, сэтгүүлч, хэвлэн нийтлэгч, сонгогдсон / томилогдсон төлөөлөгч, төрийн өндөр албан тушаалтнууд, иргэд, бизнес эрхлэгчид, оролцогчид, хууль сахиулах байгууллагын ажилтнууд, шүүгч, цагдаа, байцаагч, тусгай хэрэгцээт иргэд, уугуул нутгийн хүүхдүүд, худалдааны ажилтнууд, дүрвэгчид гэх мэт.
Байгууллага	Засгийн газрын байгууллага, хүний эрхийн комисс, хувийн хэвшлийн ААН, энх тайван, аюулгүй байдлын институтууд, хууль сахиулах байгууллагууд, гүйцэтгэх засаглал (тухайлбал, Ерөнхий сайдын ажлын алба), худалдааны танхимууд, төрийн бус байгууллага, олон нийтийн байгууллагууд гэх мэт.
Нийгмийн бүтээгдэхүүн	“Нийгмийн бүтээгдэхүүн гэдэг нь нийгмийн аливаа оршин тогтнож буй [хувь хүмүүс /бүлгүүд] эсвэл тэдний төлвөөс бий болсон ямар нэг эд зүйл, бүтээгдэхүүн юм. Жишээ нь: ном, сонин, зураг, шүлэг ... дуу, уран зураг зэргээс гадна төсөв бүрдүүлэх, тайлагнах тогтолцоо, хууль дүрэм, үйл ажиллагааны стандарт журам, гарын авлага, хэлэлцүүлэг /бодлого, албан ёсны тайлан, газрын зураг гэх мэт.
Түгээмэл шинж чанар бүхий нийгмийн бүлэг	Нийгмийн бүлэгт мэргэжлийн бүлэг, үндэс, угсаа, нийгэм-эдийн засгийн нөхцөл байдлыг харуулсан бүлэг орно. Тухайлбал, Хүүхдийн эмч нарын үндэсний холбоо, орон нутгийн шашны холбоо, хэвлэл мэдээллийн холбоо, хуульчдын холбоо, ахмад дайчдын холбоо, их сургуулиудын холбоо гэх мэт.

Нөхцөл байдал гэдэг нь тухайн үзүүлэлтийг хэмжихээр төлөвлөж буй гарц эсвэл үр дүнгийн тодорхой хэсгийг илэрхийлсэн хэмжигдэхүүний цогц юм. Жишээлбэл, зорилтот үр нөлөө нь “Ү улсын Х бүс нутагт амьдарч буй охид, хөвгүүдэд чиглэсэн улсын төсвөөс санхүүждэг бага сургуулийн хүртээмжийг сайжруулсан байна” гэж үзвэл тухайн зорилтын үйл явцыг хэмжих нэг арга нь хичнээн хүүхэд улсын бага сургуулиас хэр хол зайд амьдарч байгааг тодорхойлох гэвэл “төсвөөс санхүүждэг бага сургуулиас нэг км-ээс холгүй зайд амьдрах” гэдэг гол нөхцөл нь байж болно.

Хүснэгт 7. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн бүтэц

Орчин, нөхцөл байдал	Дүн шинжилгээний нэгж	Хэмжих нэгж
Улсын төсвөөр санхүүждэг бага сургуулиас нэг км зайд амьдардаг	6-11 насны охид, хөвгүүдийн / хотын/хөдөөгийн нийт/	#/нийт дүн
Цагдаа нар эргүүл хийдэг хөдөө тосгоны зах хязгаар луу зорчих замын аюулгүй байдалд	Орон нутгийн фермерийн аж ахуй эрхлэгчдийн (эр/эм)	Итгэлтэй байдал (таван оноогоор)
Тухайн ястанд өөрсдийн сонгосон хэлээр нь жендэрийн мэдрэмжтэй үйлчилгээ үзүүлэх	Эрүүл мэндийн байгууллагын (улсын / хувийн)	% / нийт хувь
Сурталчлах сургалтанд хамрагдсанаас хойш нэг сарын дараа хэвлэл мэдээллийн орчинд гарсан өөрчлөлтийг мэдээлэх	Сургалтанд хамрагдсан иргэд хувь хүмүүсийн (хүйс, нас, байршлаар нь ангилсан)	% / нийт хувь
Сөргөлдөөн бүхий бүс нутагт үндэсний эвлэрлийг бий болгох нөхцлийг бүрдүүлэх	Батлагдсан бодлогын санал	# тоо
Засгийн газрын шийдвэр гаргах түвшний албан тушаалд байгаа	Эрэгтэй, эмэгтэй	Харьцаа

**Урьдчилан, нөхөн хэмжих, давхцал/нийцлийн шалгуур үзүүлэлтүүд**

Логик загварт гарсан үр нөлөөний ахицыг хэмжихийн тулд бид шалгуур үзүүлэлтийг ашигладаг. Логик загварт сумаар зааж илэрхийлсэн “Өөрчлөлтийн онолын тайлбар” хэсэгт дурьдсан таамаглалыг хэмжихийг хүсэж магад. Энэ тохиолдолд өөрчлөлтөөс өмнө байсан зүйлийг хэмжихэд “урьдчилан хэмжих” шалгуур үзүүлэлтүүдийг эсвэл өөрчлөлтийг дагаж бий болж буй зүйлсийг хэмжихийн тулд “нөхөн хэмжих” шалгуур үзүүлэлтийг ашиглах боломжтой. Эдгээр үзүүлэлтийн талаарх мэдээлэл нь таамаглалыг батлах боломжтой. Дээр тайлбарласны дагуу логик загварын бүхий л түвшинд бид таамаглал дэвшүүлдэг. Уг урьдчилан болон өнгөрснийг хэмжих шалгуур үзүүлэлтийн тусламжтайгаар логик загвар дахь дараагийн шатыг хэмжихгүйгээр таамаглал нь бодит үр нөлөөнөөс бага зэрэг дээгүүр эсвэл доогуур байгааг харж болно.

Шалгуур үзүүлэлтүүд нь таны төлөвлөсөн хүлээгдэж буй үр нөлөөний өөрчлөлттэй давхацсан байх нь хамгийн тохиромжтой. Гэвч зарим тохиолдолд эн тэнцүү шалгуур үзүүлэлт байх боломжгүй тул “урьдчилан” болон “өнгөрсөнд хийх” шалгуур үзүүлэлтээр хэмжих нь боломжийг нэмэгдүүлж өгдөг.

Урьдчилан, өнгөрсөн, давхцалд хийх шалгуур үзүүлэлтийг эдийн засгийн салбарт бизнесийн мөчлөгийг тодорхойлоход өргөн хэрэглэдэг. Үүнийг жишээгээр авч үзвэл:

*Шигтгээ 15. Урьдчилан, нөхөн хэмжиж, давхцал/нийцлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийн тодорхойлолт*

**Урьдчилан тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлт** - Ирээдүйд болох үйл явдлыг илэрхийлдэг. Жишээлбэл, гэрлэн дохионы шар гэрэл асах нь улаан гэрэл удахгүй асах гэж буйн дохио бөгөөд төд удалгүй уулзвараар гарах боломжгүй болж буйг сануулж байдаг. Гэвч “шар гэрлэн дохио ассан эсэх” гэдэг шалгуур үзүүлэлт урьдчилсан таамаглал учраас сая дурдсан гэрлэн дохио гэх мэт яг таг жишээнээс магадлалын хувьд бага байх нь ойлгомжтой. Жишээгээр тайлбарлавал, суурь боловсролыг сайжруулах зорилгоор барьсан сургуулийн тоо, ажлын байраар хангагдсан багш ажилчдын тоо нь шалгуур үзүүлэлт байж болно. Энэ шалгуур үзүүлэлт нь хичээл эхлэхээс өмнөх зүйлийг хэмжиж буй учир ирээдүйд хүүхдийн боловсрол хүртэх тухай таамаг төсөөллийг бий болгож чадна (гэхдээ үргэлж биш).

**Нөхөн хэмжих шалгуур үзүүлэлт** - Уг шалгуур үзүүлэлт нь үйл явдлын дараа болсон үзүүлэлтийг хэлнэ. Гэрлэн дохионы жишээг авч үзвэл, шар гэрэл асах нь уулзвараар аюулгүй гарах нөхцлийн шалгуур үзүүлэлт юм. Энэ нь шар гэрэл асахаас өмнө уулзвараар гарах нь аюулгүйг илтгэнэ. Энэ шалгуур үзүүлэлтийн ач холбогдол нь тодорхой нэгэн нөхцөл байдал болоод өнгөрснийг илэрхийлнэ. Жишээ нь, бага анги төгсөгч хүүхдүүдийн тоо суурь боловсролын хүртээмж нэмэгдэж буйг илтгэж байна. Мөн сургууль төгсөгчдийн тоо өсөх нь сургуульд хамрагдах нэмэгдэж байгааг илтгэж байна.

**Нийцлийн шалгуур үзүүлэлт** – Тухайн нөхцөл байдалтай зэрэг үүсч буй шалгуур үзүүлэлтийг хэлнэ. Жишээ нь, гэрлэн дохио ногоон асах нь уулзвараар гарахад аюулгүй боломжийн нийцлийн шалгуур үзүүлэлт юм. Энэ тохиолдолд ирээдүйд болох зүйлийг тааварлах бус харин ийм шалгуур үзүүлэлт өөрчлөгдсөн ч хүлээгдэж буй үр дүн мөн адил өөрчлөгдөхийг хэлнэ. Жишээлбэл, элсэлтийн түвшин нэмэгдэх нь хүртээмжийн өсөлттэй давхцаж байх ёстой учраас хамрагдалтын түвшин нь суурь боловсролын хүртээмж нэмэгдэж байгаагийн сайн давхцал юм.

**Шалгуур үзүүлэлтээр хэмжигддэг өөрчлөлтийн төрлүүд:**

Шалгуур үзүүлэлт бүрийг логик загварт ямар түвшинд хэмждэгийг тодорхойлж болно. Үүнд гарц, богино хугацааны үр нөлөө, дунд хугацааны болон эцсийн үр нөлөө багтана.

- Гарцын шалгуур үзүүлэлт:  
Төслийн үйл ажиллагаанаас үүдэлтэй, хэрэгжүүлэгчээс зуучлагчид эсвэл ашиг хүртэгчид хүргэх бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг хэмжих шалгуур үзүүлэлт. Жишээлбэл, сургалтын тоо, эсвэл сургалтад хамрагдсан эмэгтэй, эрэгтэй оролцогчийн сэтгэл ханамжийн түвшин (1-4 шатлал).
- Богино хугацааны үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлт:  
Гарцаас шууд бий болсон зуучлагч эсвэл ашиг хүртэгчдийн чадвар, мэдлэг, чадавх, ойлголт ухамсар, заримдаа хамрагдах боломж зэрэг өөрчлөлтийг хэмжинэ. Жишээлбэл, гэрчилгээ олгох шалгалтад тэнцсэн нийгмийн эрүүл мэндийн нийт ажилтны тоо (эр/эм).
- Дунд хугацааны үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлт:  
Богино хугацааны үр нөлөөнөөс гарсан зуучлагч эсвэл ашиг хүртэгчийн зан

төлөв, дадал түүнчлэн гүйцэтгэл дэх өөрчлөлтийг хэмжинэ. Жишээлбэл, үндэстэн ястанд өөрсдийн сонгосон хэлээр нь жендэрийн мэдрэмжтэй үйлчилгээ үзүүлдэг нийт эрүүл мэндийн (төрийн/хувийн) байгууллагын хувь (%).

- Эцсийн үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлт:

Дунд хугацааны үр нөлөөнөөс бий болсон үр шим хүртэгчдийн амьдралд тогтвортой өөрчлөлтийг хэмжих үзүүлэлт. Жишээлбэл, аж ахуй эрхлэгч фермерүүдийн (эр /эм) жилийн дундаж орлого.

Сайн гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт дараах нөхцлийг хангасан байх шаардлагатай.

1. Оновчтой байх: Хэмжих ёстой зүйлээ хэмжиж байна уу?

- Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт нь үр нөлөө болон гарцыг бодитоор хэмжиж чадах уу? Ялгаатай шалгуур үзүүлэлтүүд логик загварын өөр түвшинг хэмжихэд зориулагдсан гэдгийг санаарай.

2. Найдвартай байх: Цаг хугацааны явцад тогтвортой байх уу?

- Үр нөлөө, гарцыг удаан хугацаанд хэмжихэд гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт нь бүрэн хангаж чадаж байна уу?
- Ижил нөхцөлд тодорхой хугацааны дараа хэрэглэвэл мөн адил мэдээлэл гаргах уу?
- Хэрэв өөр судлаач мэдээллийг цуглуулсан тохиолдолд ижил байх уу?

3. Мэдрэг байх: Өөрчлөлт гарсан тохиолдолд хэмжих боломжтой юу?

- Үр нөлөөний тодорхойлолтод өөрчлөлт гарах тохиолдолд тухайн шалгуур үзүүлэлт өөрчлөлтийг гаргах боломжтой юу?
- Гүйцэтгэлийн үзүүлэлт нь нөхцөл байдал сайжирсан эсвэл доройтсоныг илтгэх үү? (жишээ нь, нөхцөл байдал төвийг сахисан)

4. Хялбар байх: Мэдээлэл цуглуулахад хэр хялбар байх вэ?

- Мэдээллийн эх үүсвэрт хялбар хүрэх боломжтой юу?
- Гүйцэтгэлийн хэмжилтийг хянахад шаардлагатай хэрэгсэл, эсвэл мэргэшсэн боловсон хүчин шаардлагатай юу?
- Энэхүү гүйцэтгэлийн үзүүлэлт нь үр дүнг харьцангуй хялбар дүн шинжилгээ хийхэд нэмэр болох уу?
- Бүх оролцогч талд хангалттай ойлгомжтой байж чадаж байна уу?



5. Хэрэгцээтэй байх: Цуглуулсан мэдээлэл шийдвэр гаргахад хэрэгтэй юу?
- Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтийн өгсөн мэдээлэл нь зорилтот хүмүүсийн шаардлага хангаж чадаж байна уу?
  - Энэ мэдээллийг авах нь танд болон оролцогч талуудад хийж байгаа зүйлээ илүү сайн, үр дүнтэй хийхэд нөлөөлж байна уу?
  - Зорилтот бүлгийн сэтгэлд нийцэх байдлаар цаашид илэрхийлэгдэх үү?
  - Үр дүнгийн төлөв байдлыг хялбар мэдээлэх боломжийг олгодог уу?
  - Мэдээллийг шаардлагатай хугацаанд нь өгөх боломжтой юу?
6. Санхүүгийн хувьд боломжтой байх: Мэдээлэл цуглуулах санхүүгийн боломж байгаа юу?
- Тухайн үзүүлэлтэд шаардлагатай мэдээллийг цуглуулах санхүүгийн боломж байгаа юу?
  - Таны авах мэдээллийн боломжит өртөг?

Эдгээр нөхцлийг хангасан шалгуур үзүүлэлтийг сонгох нь амаргүй. Гэвч цаг хугацаа, нөөц бололцоо зэрэг хязгаарлагдмал нөөцөд тулгуурласан шийдэл илүү бодитой үр дүнтэй байдаг. Байгаа төсвийн хэмжээнд тулгуурлан хэмжлийн тохиромжтой аргаар мэдээлийн эх сурвалжийг ашиглах нь зохистой.

## 2.6 ГҮЙЦЭТГЭЛИЙГ ХЭМЖИХ ХҮРЭЭ

Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ нь хүлээгдэж буй үр дүнд хүрэхэд гарсан ахиц дэвшлийг үнэлэх, харуулах зорилгоор төслийн туршид холбогдох шалгуур үзүүлэлтийн өгөгдлийг цуглуулах ажлыг тогтмол төлөвлөхөд ашигладаг Үр дүнд суурилсан удирдлагын хэрэгсэл юм. Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ нь хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөөний “амин сүнс” нь бөгөөд гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний шалгуур үзүүлэлтийн талаарх бодит мэдээллийг тогтмол цуглуулах зорилгоор хяналт-шинжилгээний тогтолцооны гол элементийг баримтжуулдаг. Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ нь төслийн үр нөлөө болон гарцад хүрэх явцыг хэмжихэд ашигладаг бүх шалгуур үзүүлэлтийг агуулдаг. Нэмж дурдахад энэ нь шалгуур үзүүлэлтийн талаарх мэдээллийг хэнээс, ямар эх үүсвэрээс, ямар давтамжтайгаар, ямар аргаар цуглуулах үүрэгтэйг зааж өгдөг.

### **Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээг удирдлагад ашиглах нь**

Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ нь төслийн хэрэгжилтийн явцад “үр дүнгийн удирдлага”-д удирдлагын гол арга хэрэгсэл болдог. Хэрэгжилтийн явцад мэдээлэл цуглуулах төлөвлөгөө гаргадаг. Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнд тодорхойлсон

шалгуур үзүүлэлтүүдээр цуглуулсан бодит мэдээлэл болон төслийн багийн хийсэн дүн шинжилгээ нь ахиц дэвшлийг үнэлэх, мөн учирч болзошгүй асуудлыг эрт илрүүлэн арга хэмжээ авахад туслалцаа үзүүлдэг. Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийн хамрах хүрээ нь төслийн удирдлага нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргахад чухал нөлөөтэй. Мэдээж хэрэг харьцуулах үндэслэл байгаа тохиолдолд л хийж болно. Энэ шалтгааны улмаас суурь мэдээллийг авах шаардлагатай бөгөөд гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнд зорилтот түвшинг тогтоох шаардлагатай байдаг. Хаанаас эхэлсэн, хаашаа явахаа мэдэхгүй тохиолдолд ахиц дэвшлийг зөв үнэлэх боломжгүйг санаарай.

Товчхондоо гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ нь дараах байдлаар ашиг тустай. Үүнд:

- Төслийн явцад холбогдох өгөгдөл мэдээг системтэйгээр цуглуулах төлөвлөгөө;
- Хяналт-шинжилгээний тогтолцооны гол хэсгүүдийг баримтжуулах;
- Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний шалгуур үзүүлэлт бүрийн бодит өгөгдлийг тогтмол авах.

Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний үзүүлэлтүүдээр цуглуулсан мэдээлэл дараах ашиг тустай. Үүнд:

- Хүлээгдэж буй үр нөлөөнд хүрэх үйл явцыг үнэлж дүгнэх;
- Үр дүнд хүрэхийн тулд төслийн үйл явцыг оролцогч бүх талд тайлагнах;
- Хүлээгдэж буй үр нөлөөнд хүрэхийн тулд төслийг цаашид үргэлжлүүлэхэд шаардлагатай нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргах.

### ***Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний агуулга***

Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ нь хүлээгдэж буй үр дүн, шалгуур үзүүлэлт, суурь түвшин, дэвшүүлсэн зорилт, мэдээллийн эх үүсвэр, мэдээлэл цуглуулах арга, давтамж, хариуцлага гэсэн найман баганад хуваагдана. Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээг цогц хийхийн тулд багана бүрийг нарийвчлан бөглөх хэрэгтэй.

### ***Хүлээгдэж буй үр дүн /нэгдүгээр багана/***

Энэ хэсэг нь ерөнхийдөө логик загварын гарц болон үр нөлөөг харуулдаг. Нэг баримтад өөрчлөлт гарахад бусдадаа нөлөөлдөг тул гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ болон логик загварт заасан гарц, үр нөлөө хоёр төслийн явцад байнга таарч нийцэж байх ёстой.

### ***Шалгуур үзүүлэлт /хоёрдугаар багана/***

Логик загвар дахь үр нөлөө, гарц болгон дээр шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох ёстой.

### **Үр нөлөөний хэдэн шалгуур үзүүлэлт байдаг вэ?**

Үр нөлөө бүрд 2-3 шалгуур үзүүлэлт сонгоно /шаардлагатай бол үүнээс олонг/. Хамгийн багадаа:

- Чанарын нэг шалгуур үзүүлэлт;
- Тоон нэг шалгуур үзүүлэлт.

Шалгуур үзүүлэлтүүд нь хүрээлэн буй орчны тогтвортой байдал, жендэрийн тэгш бус байдал зэргийг багтаасан хүртээмж эсвэл чанар гэх мэт үр нөлөөний цар хүрээг хэмжих ёстой. Нэмэлт шалгуур үзүүлэлтүүд нь чанарын болон тоон байх эсэх нь таны хэмжихийг хүсч буй үр нөлөөний хэмжээнээс хамаарна. Ил тод, оролцоотой, үр дүнтэй, тэгш, тогтвортой чанаруудыг үр нөлөөний тодорхойлолтод нэмж оруулах шаардлагатай бол хэмжих гэж байгаа үр нөлөөний тодорхой цар хүрээнээс хамаарна. Өөрөөр хэлбэл, сонгосон шалгуур үзүүлэлтээр үр нөлөөний тодохойлолтын хэсэг бүрийг хэмжинэ. Энэ нь гурваас дээш шалгуур үзүүлэлт шаардагдаж магадгүй гэсэн үг юм.

Нэмэлт шалгуур үзүүлэлт нь ижил асуудлаар олон эх сурвалжаас мэдээлэл цуглуулах үйл явцад нөлөөлж болох юм. Олон тооны баримт нотолгоо нь мэдээллийн найдвартай байдлыг нэмэгдүүлдэг. Жишээлбэл, аливаа үйлчилгээг авч байгаа хүмүүсээс асууж, дараа нь үйлчилгээний ажилтантай ярилцаж үйлчилгээний талаарх мэдээллийг цуглуулснаар тухайн үйлчилгээний чанарын талаар бүрэн дүр зургийг олж авах болно.

Энэ нь үр нөлөөг илүү сайн баталгаажуулахад тусалдаг бөгөөд нийт шалгуур үзүүлэлтийн тоог зохицуулах боломжтой болгодог. Мөн менежерүүд төсөл, хөтөлбөр нь хэр ахицтай байгааг нягтлахад ашигладаг шалгуур үзүүлэлтийн дагуу цуглуулсан үндэслэлтэй өгөгдөл болохыг санаарай. Үр нөлөөг ганцхан шалгуур үзүүлэлтээр хэмжих ёсгүй.

### **Гарцын хэдэн шалгуур үзүүлэлт байдаг вэ?**

Гарц бүрд 1-2 шалгуур үзүүлэлт сонгоно /шаардлагатай бол үүнээс олныг сонгож болно/.

Гарцын үзүүлэлт нь бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний өөр өөр талыг хэмжиж болно. Жишээлбэл:

- Тоо хэмжээ - бүтээгдэхүүн эсвэл үйлчилгээний тоо, хэмжээ, (жишээ нь, жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах материалын тоо (#) [төрлөөр], эсвэл жендэрийн эрх тэгш байдлын дүн шинжилгээний талаарх сургалтад хамрагдсан эрүүл мэндийн ажилтны тоо (#) [эр / эм]);
- Хугацаа – Гарцын календарчилсан хуваарь;

- Чанар - бүтээгдэхүүн эсвэл үйлчилгээний чанар (тодорхой стандартыг дагаж мөрдөх) эсвэл үйлдвэрлэсэн, хангаж өгөх үйл явцын чанар. Жишээ нь: “жендэрийн мэдрэмжтэй эрэлт хэрэгцээний үнэлгээг хийсэн” зэрэг гарцын хувьд эрэлт хэрэгцээг үнэлэх үйл явцад явуулсан зөвлөлдөх уулзалтад эмэгтэйчүүдийн тэгш оролцооны түвшинг (таван оноогоор үнэлэх) хэмждэг.

### **Суурь түвшин буюу суурь өгөгдөл /гуравдугаар багана/**

Суурь түвшин буюу суурь өгөгдөл нь төсөл хөтөлбөрийн эхэнд шалгуур үзүүлэлтийн тодорхой утга байна. Үүнийг нэг цаг хугацаанд цуглуулдаг бөгөөд үр дүнд хүрэх үйл явцыг хэмжих буюу үнэлэхийн тулд харьцуулж үзэх суурь болгон ашигладаг.

Өөрөөр хэлбэл, бодит, хүрч болохуйц зорилтуудыг тодорхойлоход суурь үзүүлэлт нэн шаардлагатай юм. Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт бүрд суурь мэдээлэл шаардлагатай бөгөөд хүйс, үндэс угсаа, нас, нийгэм-эдийн засгийн байдал эсвэл шалгуур үзүүлэлттэй холбоотой бусад ангилал байж болно.

### **Суурь өгөгдөл-мэдээллийг хэзээ цуглуулах вэ?**

Суурь мэдээллийг төсөл хэрэгжихээс өмнө цуглуулах ёстой. Төсөл боловсруулах явцад цуглуулвал хамгийн тохиромжтой. Хэрэв боломжгүй бол цуглуулсан мэдээлэл нь төслийн эхэн үед нөхцөл байдалд тохирч байгаа эсэхийг баталгаажуулахын тулд төсөл хэрэгжилтийн эхний шатанд цуглуулах хэрэгтэй. Эхний үе шат нь гэрээнд гарын үсэг зурснаас хойш болон төсөл хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө (эсвэл үүнтэй адил) хүлээлгэн өгөхөөс өмнөх үе юм.

### **Шигтгээ 16. Шалгуур үзүүлэлт, суурь мэдээлэл болон зорилт**

**Шалгуур үзүүлэлт:** ундны усны худгаас нэг км-н зайд амьдардаг Ү бүсийн (эр/эм) өрх толгойлсон нийт өрхийн эзлэх хувь.

**Суурь мэдээлэл:** 2012 оны байдлаар Ү бүсийн 2000 өрх толгойлсон эмэгтэйн 5% гэр бүл, 75 ганц бие өрх толгойлсон эрэгтэйн 15% гэр бүл ундны худгаас нэг км-н зайд амьдардаг.

Төслийн эхний жил/2013/-д дэвшүүлсэн зорилт: Ү бүсийн 2000 бие өрх толгойлсон эмэгтэйн 15% гэр бүл, 75 бие өрх толгойлсон эрэгтэйн 20% гэр бүл ундны худгаас нэг км-н зайд амьдардаг.

Төслийн сүүлийн жил /2017/-д буюу: жилийн хугацаанд дэвшүүлсэн зорилт: Ү бүсийн ундны худгаас 1 км зайд амьдардаг өрхийн 2000 өрх толгойлсон эмэгтэйн 65% гэр бүл, 75 өрх толгойлсон эрэгтэйн 65% гэр бүл ундны худгаас нэг км-н зайд амьдардаг.

**Тэмдэглэл:** Анх төсөл эхлэхэд суурь мэдээллийн хувь нь бага (суурь судалгаанд тодорхойлогдсоны дагуу) буюу Ү бүсийн зарим бүлэг алслагдсан, ажиллахад хэцүү байх магадлалтай тул энэ жишээн дээр 5 жилийн зорилт бодит юм. Өрхийн тэргүүнээр хуваах нь бүх төрлийн өрхөд ашиг тустай худгийн байршлыг сонгоход шаардлагатай чухал мэдээлэл өгнө.

### ***Зорилтот түвшин /дөрөвдүгээр багана/***

Зорилтот түвшин гэдэг нь ирээдүйд тодорхой хугацаанд гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтээр хүрэхийг хүссэн аливаа зүйлийн чанарыг илтгэнэ. Тодорхой хүлээгдэж буй үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтэд зорилт дэвшүүлэх нь уг үр нөлөөний хэрэгжилтийн түвшинг тодорхойлоход тусална. Зорилтод түвшин нь үр дүнд хүрэх сайн хэмжүүр гэдгийг баталгаажуулахын тулд суурь түвшинг харгалзан үзэх хэрэгтэй. Суурь түвшинг орхигдуулвал бодит бус цаашлаад хэт хялбар, эсвэл аль хэдийн хүрсэн зорилтот түвшин тогтоох эрсдэлтэй. Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнд зорилтот түвшингийн багана нь төслийн эцсийн зорилтыг харуулах ёстой. Гэхдээ дунд нь жил болгоны зорилтот түвшинг оруулж болно. Хамгийн тохиромжтой нь жилийн ажлын төлөвлөгөөний дагуу жилийн зорилтыг үргэлжлүүлэн шинэчлэх шаардлагатай.

Зорилтот буюу хүрэх түвшинг тодорхойлсноор зуучлагч, ашиг хүртэгчид, оролцогч талууд ач холбогдолтой, бодит байдалд нийцтэй үр дүнд хүрэхэд дөхөм болно. Хэрэв гол зорилгоосоо хазайсан бол оролцогч талууд төлөвлөгөө, стратеги хэрхэн, яагаад, яаж алдагдсан, тэдгээрийг хэрхэн зөв чиглэлд оруулах тал дээр дүн шинжилгээ хийж, дараа нь харилцан үр ашигтай байдлаар залруулах арга хэмжээ авах шаардлагатай.

### ***Зорилтот түвшинг хүлээгдэж буй үр нөлөөнд оруулж томъёолохоос татгалзах ёстой***

Зорилтот түвшин нь зөвхөн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн хамрах хүрээнд бичигдэх ёстой бөгөөд хүлээгдэж буй үр нөлөөний томъёололд тусгах шаардлагагүй. Төлөвлөлтийн үе шатанд төсөл хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө, анхны жилийн ажлын төлөвлөгөө батлагдах үеэс зорилтод түвшинг тодорхойлно. Төслийг хэрэгжүүлэх хугацаанд үр дүнд хүргэх үүднээс тэдгээрийг удирдлагын чухал хэсэг болгон өөрчилж болно.

Түүнээс гадна, зорилтот түвшинг хүлээгдэж буй үр нөлөөний томъёололд оруулахгүй байх нь шаардлагатай үед өөрчлөлт оруулах уян хатан боломжийг олгодог. Зорилтот түвшинг өөрчлөх тохиолдолд логик загварыг өөрчлөх шаардлагагүй бөгөөд ижил өөрчлөлтийн онолыг ашиглаж болох ижил төстэй хөтөлбөр болон дараагийн үе шатуудад ч дахин ашиглах боломжтой. Энэ тохиолдолд тухайн нөхцөл байдалд хамаарах шалгуур үзүүлэлт, зорилтот түвшинг тусад нь тогтоож болно.

### ***Зорилтот түвшинг үр дүнтэй болгохын тулд:***

- Зорилтот түвшингийн үзүүлэлтүүд нь тогтоосон шалгуур үзүүлэлттэй ижил хэмжүүр, дүн шинжилгээний нэгжтэй байх ёстой.
- Хэрэв шалгуур үзүүлэлтийг нас хүйс, үндэс угсаа, нийгэм, эдийн засгийн

байдал, бусад холбогдох ангиллаар нь ангилж үзвэл зорилтот түвшингийн бүлгийг мөн адил ангилах шаардлагатай.

- Суурь өгөгдөлд заавал тулгуурлах.
- Хүлээгдэж буй үр дүнгийн хугацааг тодорхойлж төслийн төгсгөлд үр дүнг ахисан байхаар дэвшүүлэх.
- Зорилтот түвшингийн нэмэлт хугацааг тогтоож, богино хугацаанаас урт хугацаанд өөрчилж болно. (Жишээ нь, сараар, улирлаар, жилээр г. м.)
- Зорилтот түвшин нь бодитой, байнга хянагдаж байх ёстой.
- Ашиг хүртэгч, дундын оролцогч болон бусад оролцогч тал зорилтот түвшинг тогтоох, хянахад оролцдог байх ёстой. Эдгээр шаардлагыг хангаснаар орон нутгийн өмчлөлийг баталгаажуулж, хүрэх боломжтой зорилтуудыг тогтооход тусална.

### ***Өгөгдөл-Мэдээллийн эх үүсвэр /тавдугаар багана/***

Хувь хүн, байгууллага болоод албан бичиг зэргийг мэдээллийн эх үүсвэрээр ашиглана. Хэрэгжүүлэгч нь шалгуур үзүүлэлтийн мэдээллийн эх үүсвэрийг тодорхойлно. Мэдээллийн эх үүсвэр анхдагч болон хоёрдогч байж болно.

- Анхдагч мэдээлэл гэдэг нь хэрэгжүүлэгч өөрөө эх үүсвэрээс нь цуглуулсан мэдээлэл, өгөгдөл;
- Хоёрдогч мэдээлэл гэдэг нь хөндлөнгийн хэн нэгэн эсвэл байгууллагаас цуглуулсан, тэмдэглэсэн мэдээлэл байх бөгөөд энэ нь зарим тохиолдолд огт өөр зорилгоор ашигладаг мэдээлэл байж болно.

Төсөл хөтөлбөрт анхдагч эх үүсвэрийн мэдээлэл чухал бол хоёрдогч эх үүсвэрээс авсан мэдээллийг ашиглах нь төсөвт хэмнэлттэйгээс гадна түнш орнууд, бусад төсөл эсвэл хандивлагч / байгууллагуудын хооронд илүү нягт хамтын ажиллагааг бий болгодог.

*Хүснэгт 8. Мэдээллийн эх үүсвэрийн жишээ*

Анхдагч	Хоёрдогч
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ашиг хүртэгч</li> <li>• Зуучлагч-дундын оролцогч</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Санхүүгийн зах зээлийн мэдээлэл</li> <li>• Хүн ам зүйн эрүүл мэндийн судалгааны мэдээлэл</li> <li>• НҮБ-ын Хүүхдийн сангийн Олон үзүүлэлт тархалт судалгааны мэдээлэл</li> <li>• Хүний хөгжлийн тайлан</li> <li>• Дэлхийн энх тайвны индекс</li> <li>• Стокгольм дахь олон улсын энх тайвны судалгаа</li> <li>• “Эмнести” ОУБ - Хүний эрхийн тайлан</li> <li>• Гэмт хэргийн хохирогчдын олон улсын судалгаа</li> <li>• НҮБ-ын Хөрөнгө оруулалтын мэдээллийн сан</li> <li>• НҮБ-ын Хүний эрхийн зөвлөл &amp; (UN-UPR)- ийн тайлан</li> <li>• “Freedom House”- ийн дэлхийн Эрх чөлөөний талаарх тайлан</li> <li>• Африкийн засаглалын Ибрахим индекс</li> <li>• “Транспэренси Интернэшнл” ОУБ-ын Авлигын индекс</li> </ul>

***Өгөгдөл-мэдээлэл цуглуулах арга /зургаа дугаар багана/***

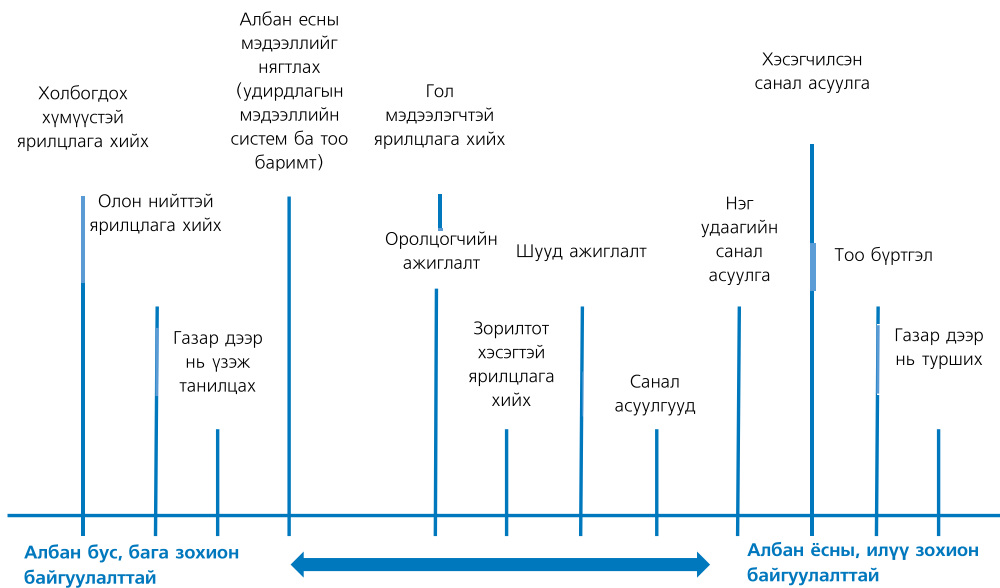
Өгөгдөл цуглуулах арга нь шалгуур үзүүлэлтийн талаар мэдээллийг хэрхэн цуглуулж байгааг харуулдаг. Өгөгдөл цуглуулах аргыг сонгох нь шалгуур үзүүлэлтийн төрөл, цуглуулсан мэдээллийн зорилго зэргээс хамаарна. Өгөгдөл цуглуулах аргууд нь албан бус, яг таг системчлээгүй, эсвэл илүү албан ёсны, системчлэгдсэн байж болно. Өгөгдөл цуглуулах төрөл бүрийн аргууд нь “зардал, нарийн тодорхой байх, цаг үеэ олсон байх зэрэг асуудлаар харьцуулалт хийх”-ийг зайлшгүй хамардаг байх хэрэгтэй.

Өгөгдөл цуглуулах аргыг сонгохдоо гүйцэтгэлийн мэдээллийг хэн ашиглах гэдгийг ямагт бодолцох хэрэгтэй. Мэдээллийн эх үүсвэр, цуглуулах аргыг хэрэгжүүлэгчид оролцогч талуудтай хамтран хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэргэжилтнүүдийн дэмжлэгтэйгээр сонгоно.

Доорх зурагт өгөгдөл цуглуулах зарим боломжит аргыг харуулав. “Өгөгдөл цуглуулах илүү системчилсэн, албан ёсны аргачлал нь гол төлөв илүү нарийн тодорхой байх ба зардал ихтэй, цаг хугацаа илүү шаарддаг.”

Хэрэв шалгуур үзүүлэлтүүдийг (нас, хүйс, үндэс угсаа гэх мэт) хувааж үзвэл холбогдох мэдээллийг цуглуулах арга нь ангилсан өгөгдлийг цуглуулж чадаж байгаа эсэхийг нягтлах хэрэгтэй.

Зураг 1. Өгөгдөл цуглуулах арга



Эх үүсвэр: World Bank, *Ten Steps to a Result-Based Management and Evaluation system*, p.85 104

Өгөгдөл цуглуулах аргыг сонгох нь:

- төсөл эсвэл байгууллагын нөөц, хүртээмж, хэрэгцээ, хязгаарлалт гэх мэт;
- шалгуур үзүүлэлтийн төрөл;
- цуглуулсан мэдээллийг хэрхэн ашиглах;
- мэдээллийг хэр олон удаа цуглуулах зэргээс шалтгаална.

Өгөгдөл цуглуулах аргуудыг бэлтгэлгүйгээр сонгож болохгүй. Холбогдох зардал болон хязгаарлалтыг харгалзан үзэж, шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах үйл явцын нэг хэсэг болгон өгөгдөл цуглуулах аргуудаас сонгоно.

Өгөгдөл цуглуулах арга болон мэдээллийн эх үүсвэрийг тодорхойлох нь гүйцэтгэлийн бодит мөн боломжит шалгуур үзүүлэлтүүдийг сонгох, баталгаажуулахад хэрэгтэй байдаг.

### Өгөгдөл цуглуулах тохирох арга, эх сурвалжийг сонгох

- Өгөгдөл цуглуулах ямар арга тухайн шалгуур үзүүлэлтэд хамгийн тохиромжтой болохыг тодорхойлно.
- Хэрэв мэдээллийн анхдагч эх сурвалжийг ашиглаж байгаа бол нас болон хүйсийн ялгаа, соёлын нөхцөл байдлыг анхаарч үзнэ. Жишээлбэл, эмэгтэйчүүд



эмэгтэйчүүдээсээ ярилцлага авах; хэрэв зоилтот бүлгийн ярилцлага хийх бол эмэгтэй, эрэгтэй, эсвэл насанд хүрэгчид, хүүхдүүдэд тусдаа зорилтот бүлгийн ярилцлага хийх зэрэг шаардлага байж болно.

- Тоон эсвэл чанарын шалгуур үзүүлэлтийг ашиглаж байгаа, эсвэл түүврийн аргыг ашиглаж байгаагаас үл хамааран, бүх төлөөллийг заавал хамруулах ёстой. Хэрэв энэ боломжгүй бол төлөөллийн хязгаарыг тодорхойлох ёстой байдаг.
- Олон тооны нотлох баримт ашиглана. Жишээлбэл, улс орны өвчлөлийн түвшингийн мэдээллийг цуглуулахдаа Засгийн газар болон Дэлхийн эрүүл мэндийн байгууллагын статистикийг харна.
- Өгөгдөл цуглуулах арга бүрийн давуу ба сул талыг (үнэн зөв байдал, бэрхшээл, найдвартай байдал, зардал, цаг хугацаа) авч үзнэ.

#### *Хүснэгт 9. Өгөгдөл цуглуулах бусад арга*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кейс судалгаа явуулах</li> <li>• Баримт гэрч цуглуулах</li> <li>• Тэмдэглэл, сэтгүүл тоймлох</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зураг авах, бичлэг хийх</li> <li>• Бүртгэл хийх</li> <li>• Тайлан, баримт бичгийг хянах</li> </ul>
--	---

#### ***Давтамж /долоодугаар багана/***

Давтамж нь мэдээллийг цуглуулах хугацааг тодорхойлно: Шалгуур үзүүлэлт бүрийн мэдээллийг хэдэн удаа цуглуулж баталгаажуулдаг вэ? Үр дүн, тайлангийн хяналтын хүрээнд гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн талаар мэдээллийг тогтмол (улирал тутам эсвэл жил бүр) цуглуулах уу? Төслийн эхэнд эсвэл төслийн сүүлд цуглуулах уу?

Дараах шалгуурыг харгалзан үзэж өгөгдөл цуглуулах давтамжийг тодорхойлох боломжтой:

- Логик загварын түвшин (гарц болон богино хугацааны үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтийг дунд хугацааны болон эцсийн үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтээс илүү олон удаа цуглуулдаг);
- Хүлээгдэж буй үр нөлөөний эрсдэлийн түвшин;
- Өгөгдөл цуглуулахад үүсэх хүндрэл бэрхшээл, зардал зэргийг тооцох.

#### ***Хариуцах байгууллага /наймдугаар багана/***

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн дагуу өгөгдөл цуглуулах хариуцах эзнийг тодорхойлох. Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнд хариуцах эзнийг тодорхойлохдоо

хянамгай байх хэрэгтэй. Үүний тулд тухайн хүний нэрнээс илүү албан тушаалыг бичнэ (жишээ нь, орон нутгийн ажилтан, жендэрийн мэргэжилтэн, төслийн менежер зэрэг).

## **2.7 ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ**

Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөө нь гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнд суурилсан нарийвчилсан төлөвлөгөө юм. Өгөгдөл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх, логистик, төсөв болон бусад үйл ажиллагааны нарийвчилсан мэдээлэл багтана. Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ нь системтэй өгөгдөл цуглуулах ажлын чухал хэсэг ба хяналт-шинжилгээний системийг хэрэгжүүлэхэд хангалттай мэдээлэл агуулдаггүйг анхаарах нь чухал. Төслийг батлуулахын өмнө үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний урьдчилсан төлөвлөгөөг боловсруулсан байх шаардлагатай. Ингэснээр төсөв боловсруулах явцад шаардлагатай нөөцийг харгалзан үзэх боломжтой болно. Төсөл хэрэгжүүлэгч нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөг тухайн төслийн нэг хэсэг гэж үзэх/түүнтэй адилтгасан байдлаар эцэслэн боловсруулж болно.

### ***Хяналт-шинжилгээ***

Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь тодорхой хяналт-шинжилгээний үйл ажиллагаа, үүрэг хариуцлага (мэдээллийг цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх, хадгалах), хугацааг тогтоох ёстой. Өгөгдөл цуглуулах аргын баганад өгөгдөл цуглуулах хэрэгслийн талаар мэдээллийг хэрхэн сонгох, хэрхэн дүгнэх, хадгалах, ашиглах зэргийг багтаан, дэлгэрэнгүй тайлбарыг Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнд дурдах хэрэгтэй. Энэ нь мэдээллийг хэрхэн цуглуулах, хэрхэн дүн шинжилгээ хийх (суурь мэдээллийг багтаасан), зорилт дэвшүүлэхэд тулгарч болзошгүй бэрхшээл мөн түүнийг хэрхэн шийдвэрлэх стратегийг тоймлон гаргах нь чухал. Эцэст нь төслийн үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээний ажилд санхүүгийн болон хүний нөөцийг харгалзан үзэж төслийн төсөвт тусгах ёстой. Үүнд төслийн хяналт-шинжилгээнд шаардлагатай боловсон хүчин сонгох, санхүүгийн нөөцийг хуваарилах, Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнд гарц, үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийн талаар өгөгдөл цуглуулах хяналтын тогтолцоог бий болгох зэрэг багтана.

### Үнэлгээ

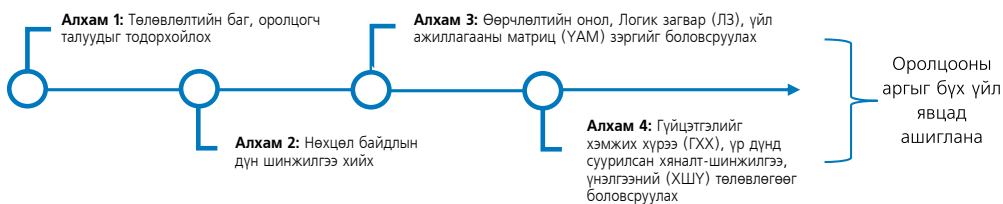
Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь хийгдэх аливаа үнэлгээг тодорхойлж, төслийн хангалттай нөөцийг бүрдүүлэх ёстой. Үнэлгээг санхүүжүүлэгч тал, төсөл хэрэгжүүлэгч, захиалагч, хүлээн авагч, оролцогч талуудын хүсэлтээр хийж болно.

### Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хоорондын синергетик (цэгцтэй хамаарал)

Хяналт-шинжилгээ ба үнэлгээ хоёрын хоорондын синергетик хамаарал нь өгөгдөл цуглуулах явцыг илүү хялбарчилж өгдөг.

## 2.8 АЛХАМ АЛХМААР ЗААВАРЛАХ НЬ:

Үр дүнд суурилсан төслийг төлөвлөх, загвар боловсруулах дөрвөн алхам байдаг.



Тус гарын авлагын гуравдугаар бүлэг нь Канадын Гадаад хэргийн яамнаас боловсруулж, мөрддөг Үр дүнд суурилсан удирдлагын аргачлалыг төслийн багийнханд таниулахад чиглэсэн алхамчилсан заавар юм.

### Алхам 1: Төлөвлөлтийн баг, оролцогч талуудыг тодорхойлно.

Төлөвлөлтийн баг бүрэлдэхүүн нь төсөл боловсруулалтын чанартай шууд холбоотой. Мөн жендэрийн тэгш байдал, оролцооны аргыг төсөл төлөвлөлтөнд ашигласнаар асар их үр өгөөж авчирдаг.

### Алхам 2: Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийнэ.

Үр дүнд суурилсан удирдлагын тухай тайлбарт, үр дүнд суурилсан удирдлагын бодлогын бичиг баримтанд «Үр дүнд суурилсан удирдлага гэдэг нь зохих дүн шинжилгээний үндсэн дээр хүлээгдэж буй бодит үр дүнг тодорхойлох» (онцлон тэмдэглэв) гэж эхэлдэг. Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ нь үр дүнд суурилсан төсөл төлөвлөлт, зураг төслийн үндсэн алхам юм.

### **Алхам 3: Логик гинжин холбоо, гарц, үйл ажиллагааны матриц болон дүрслэлийг хамруулан төслийн өөрчлөлтийн онолыг тодорхойлно.**

Энэхүү алхам нь төслийн хүлээгдэж буй гарц, түүнд хүрэх арга зам, дэвшүүлж буй таамаглал, гарцад нөлөөлөх гадаад хүчин зүйлс болон эрсдэлийг хэрхэн баримтжуулах вэ гэдэгт төвлөрнө.

### **Алхам 4: Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ (ГХХ), үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөг боловсруулна.**

Үр дүнд суурилсан төсөл төлөвлөлт, төлөвлөлтийн эцсийн алхам бол түүнийг хэрэгжүүлэх явцдаа төслийн үр дүнд суурилсан удирдлагад шаардлагатай мэдээллийг цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх боломжийг олгодог арга хэрэгслийг боловсруулах юм.

#### **2.8.1 Алхам 1: Төлөвлөлтийн баг, оролцогч талуудыг тодорхойлох**

Зөв хүмүүсээр төлөвлөлтийн багаа бүрдүүл

Төсөл боловсруулахад оролцох багийг тодорхойл. Хэрэв боломжтой бол та төсөл төлөвлөлтийн багтаа орон нутгийн төлөөллийг оруулаарай. Орон нутгийн төлөөллийг оруулснаар тухайн бүс нутгийн нөхцөл байдлын талаарх алдаа мадагтай (зарим тохиолдолд санамсаргүй) таамаглал, түүнтэй холбоотой төслийн оновчгүй загвар, хүлээгдэж буй үр дүнд сөргөөр нөлөөлөх хүчин зүйлсээс зайлсхийхэд ач холбогдолтой. Төслийн төрлөөс хамааран төсөл төлөвлөх багийн бүтэц өөр өөр байх боловч дараах хүмүүсийг зайлшгүй оролцуулах шаардлагатай. Үүнд:

- Тухайн чиглэл, салбарын экспертүүд, жишээлбэл салбарын мэргэжилтнүүд, жендэрийн тэгш эрх, байгаль орчны, засаглалын мэргэжилтнүүд;
- Гүйцэтгэлийн удирдлага буюу үр дүнд суурилсан удирдлагын зөвлөх аль эсвэл хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэргэжилтэн.

#### ***Тэд ажиллах боломжтой эсэхийг судал***

Та багаа тодорхойлсны дараа, төсөл боловсруулах дөрвөн алхам нэг бүрийн үйл явцад оролцох боломжтой хийгээд хүсэлтэй байгаа эсэхийг олж мэдээрэй. Орон нутгийн төлөөлөл, бусад оролцогч талын оролцоог хангах үүднээс төсөл хаана хэрэгжүүлэх гэдгийг байнга харгалзан үзэх.

#### ***Оролцогч талуудыг тодорхойлж, татан оролцуул***

Төслийг оролцооны аргаар боловсруулах учраас төлөвлөлтийн баг үргэлж гол оролцогч талуудыг тэр дундаа орон нутгийн дундын оролцогч, үр шим хүртэгч бүлгийг тодорхойлж, төсөл төлөвлөлтийн үйл явцад тэдний оролцоог хангаж, тэд нараас зөвлөгөө авч, санал бодлыг тусгах.

### 2.8.2 Алхам 2: Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийх

Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ гэдэг нь төсөл боловсруулах багт: а) хөндөх гэж буй асуудлыг тодорхойлох; б) асуудал оршиж буй тухайн нөхцөл байдлыг бүтнээр нь ойлгох (үндэсний, орон нутгийн, улс төрийн, соёлын, нийгмийн, жендэрийн, байгаль орчны гэх мэт)-д туслах зорилготой тодорхой бүтэцтэй ажил юм. Үүнийг судалгаа, зөвлөгөөн, дүн шинжилгээ, хэлэлцүүлгийн аргаар явуулна. Иймд нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ бол үр дүнд суурилсан төсөл төлөвлөх, боловсруулах үндэс суурь юм. Мөн өөрчлөлтийн онолын чухал хэсэг болдог.

Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ танд болон төслийн бусад гишүүнд тусална:

- Асуудал болон түүний хэлбэрүүд, жендэрийн тэгш байдлын цар хүрээний талаар нэгдсэн ойлголттой болох;
- Гол тоглогчид, тэдний үүрэг, хариуцлага, чадавхын талаар нэгдсэн ойлголттой болох;
- Судалгаа, зөвлөлдөх уулзалтын аргаар шийдвэрлэх шаардлагатай төслийн тодорхой мэдээллийн ялгааг гаргах;
- Нөхцөл байдлын олон бүрдлийн дотроос аль нь төсөл шийдвэрлэхийг зорьж байгаа тохиромжтой бүрдлийг сонгох;
- Нэмэлт төсөл зэрэг хөтөлбөрийн түвшний төлөвлөлттэй холбоотой боломжит холбоосыг тодорхойлох;
- Ямар нэгэн давхцал үүсгэхгүйн тулд бусад донор байгууллага, Засгийн газар, байгууллагуудын төлөвлөсөн, хэрэгжүүлж буй төслийн асуудлын хүрээ болон түүний бүрэлдэхүүнийг харьцуулах;
- Боломжит хүлээгдэж буй үр нөлөөг тодорхойлох;
- Төслийн өөрчлөлтийн онолыг боловсруулж эхлэх.

#### **Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээг яаж хийх вэ?**

Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийх эхний алхам нь шийдвэрлэх хэрэгтэй асуудлыг нарийн тодорхойлох явдал юм. Мэдээллийн дараах эх сурвалжийг ашиглаж болно:

- Түнш улс орны тэргүүлэх чиглэл, төлөвлөгөө;
- Одоогийн хэрэгцээ шаардлага;
- Одоо хэрэгжиж буй аль эсвэл хэрэгжиж дууссан төслийн тайлан (ямар нэгэн ялгаатай байдал, хэрэгцээг тодорхойлох);
- Хөтөлбөрийн, салбар дундын дүн шинжилгээ, стратеги;
- Канадын Гадаад харилцааны яамнаас хийсэн байгууллагын, сэдэвчилсэн, салбарын, хөтөлбөрийн, төслийн үнэлгээ;

- Хамтарсан үнэлгээ зэрэг бусад донор байгууллага, түнш байгууллагын хийсэн үнэлгээ.

Хэрэв эдгээрийн аль нь ч байхгүй эсвэл хамааралгүй байвал хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлох дүн шинжилгээ эсвэл үнэлгээ хийх шаардлагатай.

### **Нөхцөл байдлыг ойлгох нь**

Санаа, шийдвэрлэх асуудлыг тодорхойлсны дараа тус асуудлын нөхцөл байдлыг ойлгох (соёл, нийгэм, улс төрийн, жендэрийн эрх тэгш байдал, эдийн засаг, байгаль орчны) хэрэгтэй. Үүнд, оролцогч талуудын гүйцэтгэх үүрэг хариуцлага мөн тус асуудал нь эмэгтэйчүүд, эрэгтэйчүүд, охид хөвгүүдийн амьдралд үзүүлж буй ялгаатай нөлөөлөл зэрэг багтана. Та энэ дүн шинжилгээг хийхдээ олон эх сурвалжаас өгөгдөл, мэдээлэл ашиглаж болно.

Жишээлбэл:

- Үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөө буюу ядуурлыг бууруулах стратеги, жендэрийн эрх тэгш байдал, байгаль орчин гэх мэт бусад холбогдох үндэсний стратеги, үүрэг амлалтууд;
- Нийгэм соёл, жендэрийн эрх тэгш байдал, эдийн засаг, улс төрийн судалгаа;
- Асуудлын жендэрт суурилсан, байгаль орчин, засаглалын дүн шинжилгээг нэгтгэсэн өргөн хүрээний судалгаа;
- Тухайн асуудлын талаар өмнө нь хийгдсэн дүн шинжилгээ;
- Боломжит оролцогч талууд, зуучлагч, зорилтот бүлэгтэй хийсэн ярилцлага/уулзалт/;
- Ижил төстэй асуудлыг шийдсэн өмнөх төслүүдийн үнэлгээ;
- Жендэрийн тэгш байдал, байгаль орчин, засаглалын чиглэлээр мэргэшсэн экспертүүдтэй хийсэн ярилцлага, уулзалт;
- Ижил төстэй төслүүдийн өөрчлөлтийн онол.

### **Мэдээллийг ашиглах нь**

Урьдчилсан мэдээллийг цуглуулсны дараа нөхцөлд байдлыг том зургаар харах, төслийг нарийн зүйлд чиглүүлэх олон арга бий. Энэ үе шатанд түгээмэл хэрэглэгддэг арга хэрэгслүүд бол:

- Асуудлын модны дүн шинжилгээ;
- Жендэрийн дүн шинжилгээ (бүх санаачилгад хэрэгтэй);
- Хүний эрх, хүүхдийн эрхэд суурилсан дүн шинжилгээ;
- Оролцогч талуудын дүн шинжилгээ;
- Оролцогч талуудын зураглал;

- Чадавхын зөрүүтэй байдлын шинжилгээ;
- Зөрчлийн шинжилгээ;
- Улс төр, эдийн засгийн дүн шинжилгээ.

### 2.8.2.1 Канадын Гадаад хэргийн яамны ашиглагдаг нөхцөл байдлын дүн шинжилгээний арга хэрэгслүүд

#### Асуудлын модны дүн шинжилгээ

Асуудлын модыг түгээмэл ашигладаг бөгөөд зарим ажилтан болон түншүүд бусад өөр аргыг ч сонгодог. Энэ бол нөхцөл байдлын шинжилгээний зургаар илэрхийлсэн хэрэгсэл бөгөөд үүнийг ашиглаж буй хүмүүст маш нарийн төвөгтэй асуудлыг бүрэлдэхүүн хэсэгт задалж, дараа нь эдгээр бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн хоорондын шалтгаан-үр дагаврыг судлах боломжийг олгодог. Асуудлын мод ашиглаж буй хүмүүст мөн төслийн үр дүнд хүрэх боломж (зуучлагч, зорилтот бүлэг), үйл ажиллагаа, гарц, нөлөөг тодорхойлох боломжийг бүрдүүлдэг бөгөөд бусад гол оролцогч тал асуудалтай хэрхэн холбоотой, туршлагатай болох талаар ойлголт өгдөг. Иймд тус арга нь өөрчлөлтийн онолыг боловсруулж, логик загварыг гаргахад нэн тохиромжтой.

#### Шигтгээ 17. Шийдлийн мод

**Шийдлийн мод** нь асуудлын тодорхой бүрэлдэхүүнийг өөрчлөлтийн онолын хамгийн анхан шатны хувилбарт хөрвүүлдэг зураглал юм.

Асуудлын модны дасгалын эхний дөрвөн алхмыг хийж дуссаны дараа үр дүнгээ бусад хөтөлбөрийн үнэлгээ, донорын зураглал, төсөв, байгууллагын эрэмбийн мэдээлэлтэй харьцуулж асуудлын аль бүрэлдэхүүнийг шийдвэрлэх гэж буйгаа тодорхойлно. Дараа нь сонгосон бүрэлдэхүүний шийдлийн модыг боловсруулна. Сонгосон сөрөг бүрэлдэхүүн болох асуудал бүр дээр шийдлийн модонд тохирох үр нөлөөний тодорхойлолт болон гарц эсвэл үйл ажиллгааны тодорхойлолт байх ёстой.

Асуудлын модны гол алхмууд:

1. Цөм асуудал (асуудлуудыг) тодорхойлно;
2. Асуудлыг үүсгэж буй шалтгаан, түүнээс гарч буй үр дагаврыг тодорхойлно;
3. Тэдний хамаарлыг тодорхойлно;
4. Асуудлын модыг эргэж нягтална;
5. Шийдлийн модыг бий болгоно.

Зураг 2. Асуудлын мод



Асуудлын модны их бие нь үндсэн асуудал, үндэс нь шалтгаан, мөчрүүд нь үр нөлөөг илэрхийлдэг.

### Оролцогч талын зураглал

Оролцогч талын зураглал нь нөхцөл байдлын шинжилгээний үе шатанд хэрэглэгддэг өөр нэг арга хэрэгсэл юм. Оролцогч талын зураглал нь төлөвлөх багийнханд гол оролцогч талуудыг, тухайлбал зуучлагч ба зорилтот бүлэг хоорондын харилцаа, тулгамдаж буй асуудлын сонирхол, нөлөөлөх түвшин зэргийг тодорхойлох боломжийг олгодог.

Оролцогч талуудын зураглалыг тусдаа дасгал болгон эсвэл асуудлын модны дасгалын нэг хэсэг болгон ажиллаж болно. Асуудал бүрийг судлахад чиглэсэн гол асуултууд бол:

- Хэн нь эзэн бэ?
- Хэн хянадаг вэ?
- Хэн шийддэг вэ?
- Хэн үүнийг хариуцах вэ?
- Хэнд үүнийг өөрчлөх эрх мэдэл байгаа вэ?

### 2.8.3 Алхам 3: Төслийн өөрчлөлтийн онол ба логик загвар, гарц, үйл ажиллагааны матриц болон дүрслэл

#### Логик загвар боловсруулах үйл явц

Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийсний дараа төслийн өөрчлөлтийн онол, түүний логик загварыг боловсруулна. Үүнд төслийн үр нөлөө, гарцыг тодорхойлох, гарцыг бий болгоход тохирох үйл ажиллагаа, мөн нэг өөрчлөлтийг нөгөөд хэрхэн хүргэхийг тайлбарлах таамаглал, нотолгоо зэрэг багтана. Энэ үйл явцыг логик загвар гэж нэрлэдэг; 2.2-р хэсгийн “Логик загвар” хэсгээс дэлгэрэнгүй үзнэ үү.



Логик загварыг хийх олон арга байдаг. Түгээмэл хэрэглэгддэг арга бол гол оролцогч талуудыг нэг өрөөнд цуглуулж наалддаг тэмдэглэлийн цаас ашиглан өөрчлөлтийн онолыг хамтаараа хэлэлцэх юм. Тэмдэглэлийн цаасыг хөдөлгөж, дахин зохион байгуулах боломжтой учраас логик загварын үйл явцын хамгийн эхний үе шатанд хэрэглэвэл тохиромжтой; үр нөлөө, гарцын тодорхойлолтуудыг нэг бүрчлэн тэмдэглэлийн цаасан дээр бичээд дараа нь төслийнхөө өөрчлөлтийн онолыг дүрслэн харуулахаар зохион байгуулна.

### **Санамж**

Гол оролцогч талуудын эрх тэгш, үнэ цэнтэй оролцоог хангахын тулд төсөл боловсруулахаар хэлэлцэж эхлэхээс авахуулаад эцсийн хувилбарыг боловсруулж дуусах хүртэл бүх үйл явцад оролцооны аргыг ашигла.

Өөрчлөлтийн онолыг боловсруулахдаа тухайн орны нөхцөл байдал, тэргүүлэх чиглэлийг үргэлж санаж байх хэрэгтэй. Түүнчлэн үргэлжлэх хугацаа, төсөв гэх мэт хязгаарлагдмал хүчин зүйлсийг анхаарч үзэх хэрэгтэй.

Өөрчлөлтийн онолыг боловсруулах хамгийн сайн арга бол богино болон дунд хугацааны үр нөлөөг тодорхойлохын өмнө эцсийн үр нөлөөг тодорхойлохоос эхэлж, төслийн ямар арга ашиглахаа шийдвэрлээрэй.

Үр нөлөө, гарцыг боловсруулахдаа жендэрийн тэгш байдлын асуудлыг логик загварын аль түвшинд оруулах ёстойг анхаарч үзээрэй.

#### **Санамж**

Логик загварын бүтэц нь тухайн асуудлаар ажилладаг хүмүүст олон улсын тусламжийн хөтөлбөрийн нарийн төвөгтэй, олон талт шинж чанарыг харуулдаг. Эцсийн үр нөлөө нь бие биенээ нөхөж болох, олон төрлийн арга замыг нэгтгэж болно гэдгийг гаргадаг.

Дунд хугацааны олон үр нөлөө нь хүргэж олон өөр арга замуудаар эцсийн үр нөлөөнд хүрэхийг харуулдаг.

Арга зам бүр нь асуудлын өөр өөр бүрэлдэхүүн хэсгийг шийдвэрлэхийг зорьдог.

### **Алхам 3 а) Эцсийн үр нөлөөг тодорхойлно**

Доорх алхмуудын тайлбарласны дагуу эцсийн үр дүнгээс эхлэн тодорхойлж, төлөвлөх хэрэгтэй. Үр нөлөөнөөс (эцсийн, дунд, богино хугацааны) эхэлж төлөвлөснөөр хүсч буй өөрчлөлтөд шаардлагатай гарц, үйл ажиллагааг оновчтой тодорхойлоход тусгай.

Шигтгээ 18. Тодорхойлолт: Утга санаа, үг давтах

**Логик утга санаа давтахаас зайлсхий**

Тавтологи буюу санаа, үг давтах гэдэг нь ижил зүйлийг өөр үгээр илэрхийлэх юм. Логик загварт энэ нь доод түвшинг нэгтгэн үр дүнг илэрхийлдэг бөгөөд бодит өөрчлөлтийг илэрхийлдэггүй.

Доорх жишээ нь эцсийн үр нөлөөг харуулж байгаа бөгөөд дунд хугацааны үр нөлөөнд тодорхойлогдсон өөрчлөлтүүдийг нэгтгэсэн боловч дунд хугацааны нөлөөний өөрчлөлтийг илэрхийлэхгүй.

Логик загварын эцсийн үр нөлөөний түвшинд тавтологи хэрхэн орсон жишээ:

Эцсийн үр нөлөө: Х бүлгийн эмэгтэй, эрэгтэй, охид, хөвгүүдийн сайн менежменттэй ус, хог хаягдал, ариутгах дэд бүтцийн хэрэглээ нэмэгдсэн байна.

Дунд хугацааны үр нөлөө:

- Х бүлгийн эмэгтэй, эрэгтэй, охид, хөвгүүдийн аюулгүй ундны усны зохистой хэрэглээ нэмэгдүүлсэн байна
- Х бүлгийн ус, хог хаягдал, ариутгах дэд бүтцийн менежментийг сайжруулсан байна

Энэ жишээнд эцсийн үр нөлөө нь зохих түвшинд байхгүй байна учир нь энэ нь хоёр дунд хугацааны үр нөлөөг нэгтгэсэн өөр нэгэн дунд хугацааны үр нөлөө юм. Энэ нь оновчгүй бөгөөд ийм алдаа гаргахаас зайлсхийх хэрэгтэй.

Зөв эцсийн үр дүнг дараах байдлаар тодорхойлж болно:

- Х бүлгийн эмэгтэй, эрэгтэй, охид, хөвгүүдийн эрүүл мэнд сайжирсан байна ЭСВЭЛ Эрэгтэй, эмэгтэй, охид, хөвгүүдийн уснаас үүдэлтэй өвчлөлийг бууруулсан байна.

**Багаар ажиллах нь**

- Асуудлыг тодорхойлж, нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийж эхлэхдээ төслийн эцсийн үр шимийг хүртэгч болон тэдний амьдралын нөхцөл байдал, сайн сайханд нөлөөлөх гэж буй өөрчлөлтөө тодорхойлно.
- 2.1-д заасан загварыг дагаж хүлээгдэж буй эцсийн үр нөлөөний санааг бичнэ. Үүнийг наалддаг цаасан дээр ноороглож бичээрэй.
- Эцсийн үр нөлөөнд хүрэх таамаглал болон түүнд нөлөөлөх эрсдэлийг тодорхойлсон эсэхээ шалгана. Тэднийг наалддаг цаасан дээр бичнэ.
- Тодорхойлсон өөрчлөлтийн төрөл нь (эргэн тойрны нөхцөл байдал бус) эцсийн үр шимийг хүртэгчийн нөхцөл байдал, сайн сайханд тогтвортой өөрчлөлт авчирч чадахаар байна уу гэдгийг дахин харна. Жишээлбэл, “Х улсын аялал жуулчлалын салбарын эдийн засгийн үзүүлэлт сайжирна” гэж биш “Х улсын аялал жуулчлалын салбарт ажиллаж буй залуучуудын (эр/эм) эдийн засгийн хөгжил сайжирна” гэж тодорхойлно.
- Наалддаг цаасан дээр бичсэн асуудал, эцсийн нөлөөг ажлын хана дээр байрлуулаад, таамаглал болон гол эрсдэлийг ойролцоо байрлуулна.

*Шигтгээ 19. Асуудал ба хүлээгдэж буй эцсийн үр нөлөөний жишээ*

Асуудал: Ундны уснаас үүсдэг өвчний улмаас Х улсын Ү мужийн эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн эрүүл мэндийн байдал тааруу байна.

Эцсийн үр нөлөө: Х улсын Ү бүсэд эмэгтэй, эрэгтэй, охид, хөвгүүдийн эрүүл мэнд сайжирсан байна

**Санамж**

Эцсийн үр нөлөө нь төсөл хэрэгжүүлж буй шалтгаан юм. Төслийн эцсийн үр нөлөө нь үр шим хүртэгчдийн аж амьдрал, нөхцөл байдал, сайн сайханд гарсан тогтвортой эерэг өөрчлөлтийг илэрхийлэх ёстой.

Эцсийн үр нөлөө ихэвчлэн төсөл хэрэгжсэний дараа бий болдог авч төсөл хэрэгжих үйл явцад өөрчлөлтийг хэмжих хэрэгтэй. Төслөө дараах байдлаар үнэлж болно:

- Үр шимийг хүртэгчдийн амьдралд хүсэн хүлээсэн өөрчлөлтийг бий болгож эхэлж байна уу?
- Хамааралтай хэвээр эсэх (Жишээ нь, Үр шимийг хүртэгчдийн нөхцөл байдалд өөрчлөлт орсон уу, сайжирсан уу? муудсан уу? Энэ төсөлд зохицуулалт хийх шаардлага байна уу?)

Хэрэв таны төсөл жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангахад чиглэсэн бол (жишээ нь: жендэрийн эрх тэгш бус байдалтай тэмцэх эсвэл эмэгтэйчүүдийг чадавхжуулах зорилготой биш бол хэрэгжүүлэх шаардлагагүй) эцсийн үр нөлөөнөөс эхлээд логик загварын бүх түвшинд жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангасан үр дүн байх ёстой.

*Шигтгээ 20. Тодорхойлолт: Эцсийн үр нөлөө*

Эцсийн үр нөлөө гэдэг нь байгууллага, бодлого, хөтөлбөр, төслийн дунд хугацааны нэг болон түүнээс дээш үр нөлөөнд хүрснээр гарах хамгийн дээд түвшний өөрчлөлт юм.

Эцсийн үр дүн нь ихэвчлэн байгууллага, бодлого, хөтөлбөр, төслийн “байх ёстой шалтгаан” бөгөөд үр шимийг хүртэгчдэд тогтвортой өөрчлөлт бий болгох хэлбэртэй байна.

Эцсийн үр нөлөө нь төслийн өөрчлөлтийн онолд бодитоор илэрхийлэгдсэн байх ёстой. Жишээ нь, хэрэв төсөл нь Х улсын Ү тосгоны ганц бие ээжүүдийн эрүүл мэндийг сайжруулах гэж байгаа бол эцсийн үр дүн “Х улсын эмэгтэйчүүд, эрэгтэйчүүдийн эрүүл мэнд сайжирсан байна” гэж тодорхойлж болохгүй. “Х улсын Ү тосгоны ганц бие ээжүүдийн эрүүл мэнд сайжирсан байна” гээд төслийн бодит байдлыг тусгах ёстой.

*Алхам 3. б) Дунд хугацааны үр нөлөөг тодорхойлно*

Эцсийн үр нөлөөг тодорхойлсны дараа төслийн багаараа дунд хугацааны үр нөлөөг тодорхойлно.

- Эцсийн үр нөлөөнд хүрэхэд зан төлөв, дадал, гүйцэтгэлийн ямар өөрчлөлт шаардлагатай болохыг өөрсдөөсөө асууна.
- Түүнчлэн эцсийн үр нөлөөнд хүрэхийн тулд хэн (зуучлагч, үр шим хүртэгч) өөрийн зан төлөв, дадал, гүйцэтгэлдээ ямар аргаар өөрчлөлт хийх ёстойг бодно.
- Яагаад тодорхойлсон энэ өөрчлөлтүүд нь эцсийн үр нөлөөнд хүргэх тухай шалтгаануудыг гаргахын зэрэгцээ эцсийн үр нөлөөнд хүргэхгүй байж мэдэх эрсдэлүүдийг тодорхойлно. Бүгдийг наалддаг цаасан дээр бичнэ.
- 2.1-д заасан загварын дагуу дунд хугацааны үр нөлөөний тодорхойлолтыг гаргана. Бүгдийг нь наалддаг цаасан дээр бичнэ.
- Эцсийн үр нөлөөний тодорхойлтын доор дунд хугацааны үр нөлөөг ханан дээр байрлуулж, дунд хугацааны үр нөлөөтэй холбоотой таамаглал, гол эрсдэлийг наана.

*Шигтгээ 21. Тодорхойлолт: Дунд хугацааны үр нөлөө*

Нэг болон хэд хэдэн богино хугацааны үр нөлөө гарснаар өөрчлөлт учир зүйтэйгээр бий болдог. Хүрээ, түвшний хувьд эдгээр нь төсөл/хөтөлбөрийн эцэст бий болдог дунд хугацааны үр нөлөө бөгөөд ихэвчлэн зуучлагч, үр шим хүртэгчдийн зан төлөв, дадал, гүйцэтгэлийн өөрчлөлт юм.

*Шигтгээ 22. Тодорхойлолт: Хүлээгдэж буй дунд хугацааны үр нөлөөний жишээ*

Ү бүс нутагт эмэгтэйчүүд, эрэгтэйчүүд, охид, хөвгүүдийн ундны цэвэр усны зохистой хэрэглээг нэмэгдүүлсэн байна

Ү мужийн эмэгтэйчүүд, эрэгтэйчүүд, охид, хөвгүүдэд хүргэх жендэрийн мэдрэмжтэй эрүүл мэндийн анхан шатны тусламж үйлчилгээг сайжруулсан байна

Хэрэв таны хэрэгжүүлэх төсөл жендэрийн эрх тэгш байдлыг бүрэн авч үзэж буй бол жендэрийн тэгш байдлын үр дүнг дунд хугацааны үр дүн болон түүнээс доош түвшинд тодорхойлох ёстой.

Байгаль орчинтой дунд эсвэл өндөр хамааралтай төслүүдийн хувьд үр нөлөөний томъёололдоо байгаль орчны төлөв байдлыг оруулна. Богино болон дунд хугацааны үр нөлөөний түвшинд хамгийн зохистой бөгөөд дор хаяж богино хугацааны үр дүнг тодорхойлсон байх хэрэгтэй.

*Алхам 3. в) Богино хугацааны үр нөлөөг тодорхойлно*

- Дунд хугацааны үр нөлөөг тодорхойлсны дараа үүнийг бий болгох богино хугацааны үр дүнг багаараа хэлэлцэж тодорхойлно.
- Дунд хугацааны үр нөлөөнд хүрэхэд хэний (зуучлагч, үр шим хүртгэгч) чадавхад (чадвар, мэдлэг, мэдээлэл, эсвэл хүртэх боломж) мөн зан төлөв, дадал, гүйцэтгэлд ямар өөрчлөлт шаардлагатай болохыг өөрсдөөсөө асууна.
- Яагаад тодорхойлсон өөрчлөлтүүд нь дунд хугацааны үр нөлөөнд хүргэх таамаглал мөн эцсийн үр дүнд хүргэхгүй эрсдэлүүдийг тодорхойлно. Бүгдийг наалддаг цаасан дээр бичнэ.
- 2.1-д заасан загварын дагуу богино хугацааны үр нөлөөний томъёоллыг ноороглоно. Бүгдийг нь наалддаг цаасан дээр бичнэ.
- Богино хугацааны үр нөлөө болгоныг дунд хугацааны үр нөлөөний доор байрлуулах бөгөөд богино хугацааны үр нөлөөтэй холбоотой гол эрсдэлүүдийг байрлуулна.

*Шигтгээ 23. Тодорхойлолт: Богино хугацааны үр нөлөө*

Цаг хугацаа, түвшний хувьд эдгээр нь богино хугацааны үр нөлөө бөгөөд ихэвчлэн зуучлагч, зорилтот бүлгийн мэдлэг, мэдээлэл, чадвар дээшлэх зэрэг өөрчлөлтүүд юм.

Богино болон дунд хугацааны үр нөлөөний түвшин төслийн нөхцөл байдал, өөрчлөлтийн онолоос хамаардаг.

*Шигтгээ 24. Богино хугацааны үр нөлөөний жишээ*

Ү бүсийн эмэгтэйчүүд, эрэгтэйчүүд, охид хөвгүүдийн ундны цэвэр усны хүртээмжийг сайжруулсан байна.

Ү бүс нутгийн усны нийгэмлэгийн эмэгтэй, эрэгтэй гишүүдийн худаг ажиллуулах чадварыг нэмэгдүүлсэн байна.

Ү бүсийн эмэгтэйчүүд, эрэгтэйчүүд, охид, хөвгүүдийн эрүүл мэндийн үйлчилгээний тэгш хүртээмжийг сайжруулсан байна

Ү бүсийн эрүүл мэндийн төвийн эрэгтэй, эмэгтэй ажилчдын жендэрийн мэдрэмжтэй тусламж, оношилгоо, эрүүл мэндийн анхан шатны тусламж үйлчилгээ үзүүлэх чадвар сайжирсан байна.

Богино хугацааны үр дүн нь дунд хугацааны үр нөлөөг бий болгодог бөгөөд гарц (бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ) -тай шууд холбоотой өөрчлөлтийг илэрхийлнэ.

Хэрэв жендэрийн эрх тэгш байдлын асуудлыг тухайн төсөлд хязгаарлагдмал байдлаар оруулсан бол жендэрийн тэгш байдлын үр нөлөөг богино хугацааны үр нөлөөний түвшин, түүнээс доош түвшинд оруулах ёстой.

Байгаль орчинтой хамаарал ихтэй төслүүдийн хувьд үр нөлөөний томъёололдоо байгаль орчны төлөв байдлыг оруулна. Богино болон дунд хугацааны үр нөлөөний түвшинд оруулбал хамгийн зохистой бөгөөд дор хаяж богино хугацааны үр нөлөөний түвшинд оруулах хэрэгтэй.

*Алхам 3: г) Гол гарц болон үйл ажиллагааг тодорхойлно*

- Төслийн гол гарц, түүнтэй холбоотой үйл ажиллагааг төлөвлөлтийн багтай хамтран хэлэлцээд богино хугацааны үр нөлөөг бий болгоход шаардлагатай бүх зүйлийг тодорхойлно. Гарц болон түүнтэй холбоотой үйл ажиллагаануудыг наалддаг цаасан дээр бичнэ. Дэлгэрэнгүйг 2.1 болон 2.3 хэсгээс үзнэ үү.
- Эдгээр гарц нь яагаад богино хугацааны үр нөлөөнд хүргэх талаар таамаглал дэвшүүлж, мөн саад болох эрсдэлүүдийг тодорхойлно. Үүнийг наалддаг цаасан дээр бичнэ.
- Гарц болон түүнтэй холбоотой үйл ажиллагаануудыг наалддаг цаасан дээр бичээд, логикийн хувьд тохирох богино хугацааны үр нөлөөний томъёоллолтой тааруулж доор нь байршуулаад, холбогдох гарцын хажууд таамаглал аль эсвэл гол эрсдэлүүдийг (ханан дээр) наана.

*Шигтгээ 25. Тодорхойлолт: Гарц болон үйл ажиллагаа*

**Гарц:** Байгууллага, бодлого, хөтөлбөр, төслийн үйл ажиллагаанаас бий болох шууд бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ.

**Үйл ажиллагаа:** Гарцыг бий болгохын тулд орцыг хөдөлгөөнд оруулах арга хэмжээ, ажил юм.

Хэрэгжүүлэгчийн үйл ажиллагаанаас улбаатай бүтээгдэхүүн эсвэл үйлчилгээг гарц төлөөлдгийг санаарай. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгоход шаардлагатай бүрэлдэхүүн хэсгүүд бол үйл ажиллагаа юм. Үйл ажиллагаа нь гарц тус бүрд харгалзах дараагийн түвшний үйл ажиллагааны задаргаа, дараалал гэж ойлгож болно. 2.3 хэсгийг үзнэ үү.

*Алхам 3: д) Өөрчлөлтийн онолоо бататгана*

Тэмдэглэлийн цаасан дээр бичсэн үр нөлөө ба гарц/үйл ажиллагааны томъёоллыг логик загварын дагуу суварга хэлбэрээр наана. Түвшин болгоныг (эцсийн үр нөлөөнөөс үйл ажиллагаа, үйл ажиллагаанаас эцсийн үр нөлөө хүртэл) сайтар шалгаж, логик дараалалтай, өөрчлөлтийн онол нь үндэслэлтэй, нотолгоонд суурилсан, салбарын шалгарсан туршлага, сургамжийг багтаасан, жендэрийн тэгш байдал, хүрээлэн буй орчны тогтвортой байдал, засаглалын асуудлыг оруулсан эсэхийг шалгана. Үр нөлөө бүрийг доод түвшний үр нөлөө нь дэмжиж, хамаарч байгаа эсэхийг шалгах хэрэгтэй. Бүх үйл ажиллагаа болон гарцыг богино

хугацааны үр нөлөөнд чиглэхээр тодорхойлно. Гарц, үр нөлөө, үйл ажиллагааг хөдөлгөх, нэмэх зэрэг шаардлагатай зохицуулалтыг хийнэ.

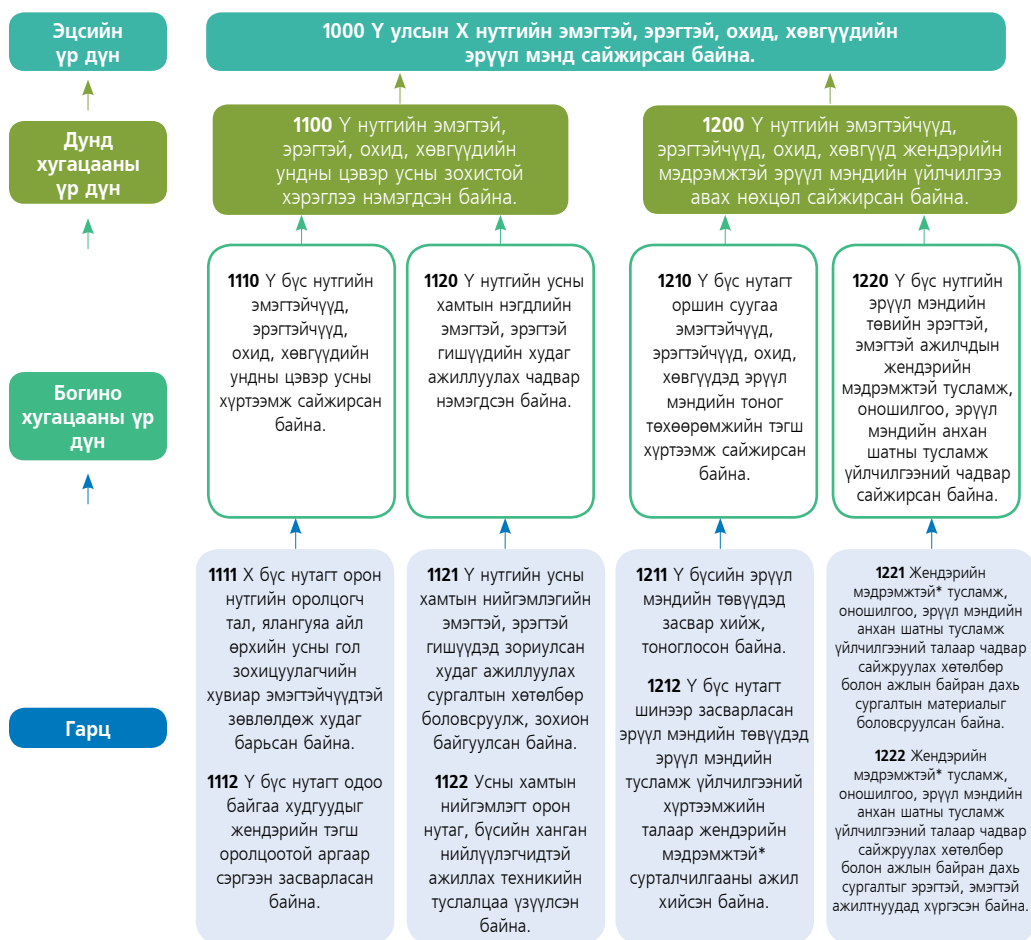
Өөрчлөлтийн онолын тайлбарыг бичихэд ашиглах таамаглал, эрсдэлийг баталгаажуулж, тэднийг баримтжуулна. Дэлгэрэнгүйг 3.3 хэсгээс алхам 3 г.

Үр нөлөөний томъёолол зөв, оновчтой эсэхийг шалгана. Үүнийг шалгах нэг арга бол үр нөлөө тус бүрийн шалгуур үзүүлэлтийг хамтаар хэлэлцэх юм. Энэ нь үр нөлөөнд хүрч чадах эсэхийг хэмжих боломж олгоно. Мөн энэ нь шалгуур үзүүлэлтээ үр нөлөө гэж тодорхойлоогүй гэдгийг мэдэхэд тусалдаг. Төслийн өөрчлөлтийн онол, үр нөлөөний томъёоллыг боловсронгуй болгоход шалгуур үзүүлэлтийг эрт тодорхойлох арга тусалдаг.

*Алхам 3: е) Бүх тодорхойлолтуудыг нэгтгэнэ*

Хамтаар хэлэлцэх үед гаргасан үр дүн, үр нөлөөний томъёоллыг логик загварт оруулна.

Хүснэгт 10. Логик загвар



\* Тэмдэглэл: Энэхүү төслийн хүрээнд жендэрийн мэдрэмжийг дараах байдлаар тодорхойлно: Жендэрийн мэдрэмжтэй сурталчилгаа, сургалтын материал, эрүүл мэндийн салбарын эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн тэгш үүргийг дэмжсэн жендэрийн дүн шинжилгээнд үндэслэн хөтөлбөр (жишээлбэл эмэгтэйчүүд, эрэгтэйчүүдийг эмч, сувилагч болох г.м.); ялгаварлан гадуурхалт, аюултай дадалд хүргэдэг жендэрийн хэвшмэл ойлголтыг эсэргүүцэх (жишээ нь: хүүг илүүд үзэх, бэлгийн хүчирхийлэл/ дарамт, жендэрт суурилсан хүчирхийлэл); эрүүл мэндийн шийдвэр гаргах, ялангуяа бэлгийн болон нөхөн үржихүйн эрхийн талаарх эмэгтэйчүүд, охидын эрхийг дэмжих; эмэгтэйчүүд, эрэгтэйчүүдийн (охид, хөвгүүд) эрх тэгш оролцоог дэмжих зэрэг болно.

Логик загвараас богино хугацааны үр нөлөө, гарцыг хуулаад, гарц бүрд үйл ажиллагааг хуваарилж гарц болон үйл ажиллагааны матрицыг бөглөнө.



Хүснэгт 11. Гарц болон үйл ажиллагааны матриц

Богино хугацааны үр нөлөө 1110	Ү бүс нутгийн эмэгтэйчүүд, эрэгтэйчүүд, охид, хөвгүүдийн ундны цэвэр усны хүртээмжийг сайжруулсан байна.
Гарц 1111	Х бүс нутагт орн нутгийн оролцогч тал, ялангуяа айл өрхийн усны гол зохицуулагчийн хувиар эмэгтэйчүүдтэй зөвлөлдөж худаг барьсан байна.
Үйл ажиллагаа 1111.1	Орон нутгийн гишүүд, ялангуяа эмэгтэйчүүдтэй жендэрийн мэдрэмжтэй зөвлөгөөн хийх
Үйл ажиллагаа 1111.2	Худаг барих төлөвлөгөөг боловсруулах
Үйл ажиллагаа 1111.3	Геологийн судалгаа, усны шинжилгээ хийх.
Үйл ажиллагаа 1111.4	Барилгын материал, тоног төхөөрөмж худалдан авах
Үйл ажиллагаа 1111.5	Барилгын компанитай гэрээ байгуулах.
Үйл ажиллагаа 1111.6	Худаг барих ажилд олон нийтийн хяналтыг зохион байгуулах.
Гарц 1112	Ү бүс нутагт одоо байгаа худгуудыг жендэрийн тэгш оролцоотой аргаар сэргээн засварласан байна.
Үйл ажиллагаа 1112.1	Усны шинжилгээ хийх. (бусад үйл ажиллагааг энэ гарын авлагад оруулаагүй болно)
Богино хугацааны үр нөлөө 1120	Ү нутгийн усны хамтын нэгдлийн эмэгтэй, эрэгтэй гишүүдийн худаг ажиллуулах чадвар нэмэгдсэн.
Гарц 1121	Ү нутгийн усны хамтын нэгдлийн эмэгтэй, эрэгтэй гишүүдэд зориулсан худаг ажиллуулах сургалт боловсруулж, зохион байгуулсан байна.
Үйл ажиллагаа 1121.1	Төслийн удирдлагын зөрөөний дүн шинжилгээг орон нутгийн эрэгтэй, эмэгтэй иргэд, жендэрийн болон байгаль орчны техникийн зөвлөхүүдтэй хамт хийх.
Үйл ажиллагаа 1121.2	Сургалт, тараах материалаа боловсруулах
Үйл ажиллагаа 1121.3	Сургалт зохион байгуулах
Үйл ажиллагаа 1121.4	Сургалтаа үнэлэх
Үйл ажиллагаа 1121.5	Орон нутгийн сонгогдсон эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүстэй байнгын зөвлөх уулзалт хийх
Гарц 1122	Усны хамтын нийгэмлэгт орон нутаг, бүсийн ханган нийлүүлэгчидтэй ажиллах техникийн туслалцаа үзүүлсэн байна.
Үйл ажиллагаа 1122.1	Нийлүүлэгчдийг судлах (бусад үйл ажиллагааг энэ гарын авлагад оруулаагүй болно)
Богино хугацааны үр нөлөө 1210	Ү бүс нутагт оршин суугаа эмэгтэйчүүд, эрэгтэйчүүд, охид, хөвгүүдийн эрүүл мэндийн байгууллагуудын тэгш хүртээмж сайжирсан
Гарц 1211	Ү бүсийн эрүүл мэндийн төвүүдэд засвар хийж, тоноглогсон байна.
Үйл ажиллагаа 1211.1	Эрүүл мэндийн байгууллагын ажилтнуудын хамт хэрэгцээний судалгаа хийх
Үйл ажиллагаа 1211.2	Худалдан авалтын төлөвлөгөөг боловсруулах
Үйл ажиллагаа 1211.3	Худалдан авах төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх
Үйл ажиллагаа 1211.4	Засварын төлөвлөгөөг боловсруулах
Үйл ажиллагаа 1211.5	Засварын төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх
Гарц 1212	Ү бүс нутагт шинээр засварласан эрүүл мэндийн төвүүдэд эрүүл мэндийн тусламж үйлчилгээний хүртээмжийн талаар жендэрийн мэдрэмжтэй* сурталчилгааны ажил хийсэн байна.

Үйл ажиллагаа 1212.1	Нөлөөллийн ажил боловсруулах (бусад үйл ажиллагааг энэ гарын авлагад оруулаагүй болно)
Богоно хугацааны үр нөлөө 1220	Ү бүсийн эрүүл мэндийн төвийн эрэгтэй, эмэгтэй ажилтнуудын жендэрийн мэдрэмжтэй гурвалсан оношилгоо, эрүүл мэндийн анхан шатны тусламж үзүүлэх чадвар сайжирна
Гарц 1221	Жендэрийн мэдрэмжтэй* тусламж, оношилгоо, эрүүл мэндийн анхан шатны тусламж үйлчилгээний талаар чадвар сайжруулах хөтөлбөр болон ажлын байран дахь сургалтын материалыг боловсруулсан байна.
Үйл ажиллагаа 1221.1	Төслийн удирдлагын зөрөөний дүн шинжилгээг орон нутгийн төрийн албан хаагчид, жендэрийн болон байгаль орчны техникийн зөвлөхүүдтэй хамт хийх.
Үйл ажиллагаа 1221.2	Жендэрийн мэдрэмжтэй сургалтын слайд, гарын авлага боловсруулах.
Гарц 1222	Жендэрийн мэдрэмжтэй* тусламж, оношилгоо, эрүүл мэндийн анхан шатны тусламж үйлчилгээний талаар чадвар сайжруулах хөтөлбөр болон ажлын байран дахь сургалтыг эрэгтэй, эмэгтэй ажилтнуудад хүргэсэн байна.
Үйл ажиллагаа 1222.1	Жендэрийн мэдрэмжтэй сургалтыг эмэгтэй, эрэгтэй ажилтнуудад хүргэх.
Үйл ажиллагаа 1222.2	Сургалтандаа үнэлгээ хийх.
Үйл ажиллагаа 1222.3	Сонгогдсон эрэгтэй, эмэгтэй ажилтнуудад зөвлөн туслах (менторинг хийх).

### *Алхам 3: ё) Өөрчлөлтийн онолын тайлбарыг бичнэ*

Логик загвар бүр тухайн төслийн өөрчлөлтийн онолын тайлбартай байдаг. Энэ тайлбар нь логик загварын дагуу боловсруулагдсан байх шаардлагатай. Логик загварт юу тодорхойлогдоогүй үлдсэн, төслийн хүлээгдэж буй үр нөлөө хэрхэн гарах тал дээр анхаарах ёстой. Энэ нь түвшин бүрийн болон таамаглал, эрсдэл хоорондын холбоосыг тайлбарлахаас гадна төслийн төлөвлөлтийн загварыг сонгоход нотолгоо, туршлагад суурилсан тулгуур болж өгдөг. Эдгээр холбоос болон таамаглал нь төсөлд шууд оролцоогүй боловч төслийн үр дүнд нөлөөлөх бусад оролцогчийн үүрэг, оролцоог тусгах ёстой. Жишээлбэл, төслийн үр нөлөөг бий болгоход төрийн хүлээсэн үүрэг амлалт, бодлого, хөтөлбөрүүдийг тусгаж өгөх шаардлагатай.

### *Нэгээс гурван хуудас байх*

Өөрчлөлтийн онолын тайлбар нэгээс гурван хуудас байх нь хамгийн тохиромжтой байдаг. Томоохон төслийн хувьд илүү олон хуудастай байж болно.

### *Үр нөлөөгөөр нь бүтэцчилэх*

Тайлбарыг дунд хугацааны үр нөлөө нь хэрхэн эцсийн үр нөлөөнд хувь нэмэр оруулж байгаагаар эхлүүлнэ. Дунд хугацааны үр нөлөөг сонгосон шалтгааныг тодотгон онол, шилдэг туршлага, таамаглал, эрсдэлийг тайлбарлаж өөрийн анхаарлыг дунд хугацааны үр нөлөө ба эцсийн үр нөлөө хоорондын харилцаанд төвлөрүүлнэ.

Дунд хугацааны үр нөлөө болгоныг тусгай хэсэг/догол мөрнөөс бичиж, төслийн гарц нь богино хугацааны үр дүнд хүргэж байгаа, мөн богино хугацааны үр нөлөө нь дунд хугацааны үр нөлөөнд хүргэж байгааг тайлбарлан бичнэ.

Сонголтын шалтгааныг тодотгон онол, шилдэг туршлага, таамаглал, эрсдэлийг тайлбарлаж өөрийн анхаарлыг гарц болон богино хугацааны үр нөлөө хоорондын харилцаа мөн богино болон дунд хугацааны үр нөлөө хоорондын харилцаанд төвлөрүүлнэ. Боломжтой тохиолдолд хэрхэн байгаль орчны тогтвортой байдал, жэндэрийн тэгш байдал болон засаглал хоорондын хамаарлыг логик гинжин холбоонд дунд хугацааны үр нөлөөний түвшин хүртэл тусгаж өгнө.

### ***Таамаглал дээр төвлөрөх***

Логик загварын түвшин бүртэй холбоотой гол таамаглалыг тайлбарлана (өөрөөр хэлбэл, дараачийн түвшний үр нөлөөнд хүрэхгүй таамаглал). Лавлах материал, эшлэл ба нийгмийн-эдийн засаг, соёл, улс төр, байгаль орчны, жэндэрийн дүн шинжилгээний баримтыг ашиглаж таамаглал бүртээ логик загварын алхам тутмыг батагтгах хэрэгтэй.

### ***Эрсдэлийг тодорхойлж, хариу стратеги боловсруулах***

Үр нөлөөнд хүрэхэд нөлөөлж болох ямар нэг эрсдэл, нөхцөл байдлын хүчин зүйлсийн талаар товч дурдах ёстой. Аливаа эрсдэлд хариу арга хэмжээ авах стратеги боловсруулна.

### ***Бусдын ажилтай танилцах***

Тухайн газар бусад байгууллагын хийж байгаа үйл ажиллагаатай танилцаж, тэдний үр нөлөө нь төслийн өөрчлөлтийн онолтой хэрхэн уялдахыг авч үз. Зарим тохиолдолд, бусад байгууллагын хийж байгаа ажил нь төслийн төлөвлөлтөд хийгдсэн сонголтыг тайлбарлаж болно.

### ***Оролцоог хэрхэн сайжруулах талаар тодорхойлох***

Төслийн амьдралын мөчлөгийн турш олон төрлийн оролцогч талыг (зуучлагч ба үр шим хүртэгч гэх мэт) хэрхэн оролцуулах талаар арга барилыг тайлбарлан бичнэ.

### ***Алхам 3: ж) Логик загвар, гарц, үйл ажиллагааны матрицыг дүгнэх нь***

Төслийн төлөвлөлтийг баталж, хэрэгжихээс өмнө чанарыг хянах хэрэгтэй. Өөрийн болоод бусад байгууллагын мэдүүлсэн төслийг хянахдаа нэг ижил удирдамжийг ашигла.

Логик загвар, гарц, үйл ажилгааны матрицын үнэлгээг оролцооны аргаар хийнэ. Логик загвар, гарц, үйл ажиллагааны матриц, тайлбарыг хамт олон, салбарын мэргэжилтэн, жэндэрийн тэгш эрх, байгаль орчин, засаглалын мэргэжилтэн, үр

шимийг хүртэгч, оролцогч талуудтай хуваалц. Энэ нь төслийн хүлээгдэж байгаа үр нөлөө, таамаглал, төлөвлөлт зэргийг багтааж өөрчлөлтийн онолын нэгдсэн ойлголтыг төслийн эцсийн хувилбарт тусгахад хэрэгтэй.

*Шигтгээ 26. Логик загварын зайлсхийх нийтлэг алдаа*

**Логик загварт зайлсхийх нийтлэг алдаа**

Үйл явц

- Логик загварыг зөвхөн нэг хүн боловсруулсан, жишээ нь менежер, байгууллагын мэргэжилтэн эсвэл зөвлөх г.м.
- Төслийн баг логик загвар боловсруулсны дараа оролцдог бөгөөд үүнийг баталгаажуулахын тулд хүчин чармайлт гардаггүй.
- Логик загвар боловсруулахад орон нутгийн оролцогч талууд оролцдоггүй.
- Үр нөлөөний тодорхойлолт нь бодит бус /хэт амбицлаг.

Логик

- Логик загвар нь аливаа асуудал, оролцогч талуудын дүн шинжилгээг авч үзээгүй.
- Нэн тэргүүний асуудлууд тодорхойгүй.
- Хүлээгдэж буй өөрчлөлтүүд нь хэтэрхий энгийн үр дүнгийн тодорхойлолттой.
- Жендэрийн тэгш эрхийн үйл ажиллагаа байгаа боловч жендэрийн тэгш эрхийн үр нөлөө байхгүй.
- Тавтологи - нэг зүйлээ өөр үгээр илэрхийлэхийг хэлнэ. Логик загварт энэ нь доод түвшинг нэгтгэн дүгнэсэн үр нөлөө бөгөөд өөрчлөлтийг илэрхийлдэггүй.

Үр нөлөөний томъёолол

- Томъёолол нь ерөнхий шинж чанартай байх.
- Зорьж буй өөрчлөлт нь тодорхойгүй байх.
- Логик загвар хэт олон дунд хугацааны үр нөлөөтэй байх.
- Нэг томъёолол нь нэгээс илүү санаа эсвэл өөрчлөлтийг оруулсан (“ба”) байх.
- “-аар”, “-ийн тулд” зэрэг хэллэг ашиглах нь логик гинжин холбооны өөр түвшний холбоог харуулдаг байх.
- Томъёололд зорилтот түвшинг оруулсан байх.
- Логик загвар хэт олон нарийн, төвөгтэй, төөрөгдүүлмээр мэдээлэлтэй байх.
- Логик загварын буруу түвшинд өөрчлөлтийг томъёолсон байх.

Гарцын томъёолол

- Гарцын томъёолол нь “бэхжүүлсэн” гэх мэт өөрчлөлт илэрхийлсэн үгс ашигласан байх.
- Томъёололд зорилтот түвшинг оруулсан байх.
- Гарцыг тайлбарлаж дамжуулахад хэцүү болгож томъёолол нь хэт урт, тодорхой бус, олон үг агуулсан байх.
- Гарц нь өөр гарцны үйл ажиллагаа болохоор тодорхойлсон байх.
- Гарц, үйл ажиллагааны матрицад үзүүлсэн үйл ажиллагааны хүрээ нь үр дүнд хүрэхэд хэтэрхий хязгаарлагдмал байх.

## 2.8.4 Алхам 4: Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ болон үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөө боловсруулах

### Гол асуудал

Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ нь төсөл боловсруулах үеэс эхлэн хийгддэг олон удаагийн давталттай ажил бөгөөд логик загварын салшгүй хэсэг юм. Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээг хүйсийн тэнцвэртэй байдал, оролцоог дэмжсэн загвартай байлгах тал дээр анхаарна уу. Гол оролцогч тал, түншүүд, үр шим хүртэгч, зохих мэргэжилтнүүдийг (салбар хоорондын, жендэр, байгаль орчин ба засаглал гэх мэтчилэн нарийн мэргэжлийн) боловсруулалтын үйл явцад оролцуулна.

#### Санамж

Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээг 1 удаа боловсруулаад орхихгүй, байнгын шинэчилж сайжруулна. Энэ нь хэрэгжүүлэгч үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх үндэс суурь юм.

Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээг боловсруулахдаа дараах зүйлсийг анхаарах хэрэгтэй.

- Орон нутгийн оролцогч талуудын туршлага болон төслийн хэрэгжилтийг хянах боломж бололцоо
- Төслийн хүлээгдэж буй үр нөлөөг тооцоолоход ашиглаж болох төрийн байгууллага эсвэл бусад оролцогч талын одоогийн ашиглаж байгаа шалгуур үзүүлэлтүүд
- Тухайн шалгуур үзүүлэлтүүдийн дагуу цуглуулсан өгөгдлийн найдвартай ба үнэн бодит байдал
- Төрийн байгууллагын тогтолцоог ашиглах болон сайжруулах боломж
- Төслийн нөхөж болох мэдээллийн хоосон орон зай

*Алхам 4: а) Хүлээгдэж буй үр нөлөө болон гарцын мэдээллийг логик загвараас гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ руу хуулбарлах*

Хүлээгдэж буй үр нөлөө болон гарцын хамгийн сүүлийн мэдээллийг логик загвараас хуулж Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний загварын эхний багананд байрлуулна.

*Алхам 4: б) Шалгуур үзүүлэлтийг томьёолох*

Нийт хүлээгдэж буй үр нөлөө болон гарцын гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг 2.5 хэсэгт заасны дагуу томьёолно. Логикийн гинжин холбоо болон өөрчлөлтийн онолыг баталгаажуулах явцад зохих шалгуур үзүүлэлтүүдийн тухай бодож эхэлнэ.

Шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодруулах болон тодорхойлох үйл явц нь үр нөлөө болон гарцын мэдээлэлд өөрчлөлт оруулахад хүргэж болзошгүй. Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний гарц болон үр дүнгийн томьёололд орох бүх өөрчлөлтийг логик гинжин

холбоонд давхар тусгахыг анхаарна уу.

Хэрэгжилтийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг баталгаажуулна. Жишээлбэл шалгуур үзүүлэлт үнэн бодит, найдвартай, мэдрэмжтэй, энгийн, хэрэгтэй бас зардлын хувьд боломжтой байна уу? Жендэрийн мэдрэмжтэй байна уу? Зохистой тэнцвэр байна уу? Хүнтэй холбоотой бол хүйс болон төсөлд хамаатай бусад зүйлээр ангилж байна уу?

*Алхам 4: в) Өгөгдлийн эх үүсвэр, өгөгдөл цуглуулах арга, давтамж, хариуцах хүнийг тодорхойлох*

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтэд тохирсон өгөгдлийн эх үүсвэр болон түүнийг цуглуулах аргачлалаа тодорхойлно. Шалгуур үзүүлэлтэд зориулж цуглуулсан мэдээллийн найдвартай байдлыг дээшлүүлэх үүднээс олон нотлох баримт ашиглана. Мэдээллийг түүвэрлэж цуглуулна. Үр шим хүртэгчээс өгөгдөл цуглуулах тохиолдолд өрхийн, нийгмийн түвшинд үү эсвэл өөр түвшинд мэдээллээ цуглуулах уу? гэх мэт. Жишээлбэл: мэдээллийн эх үүсвэр чинь сургуулийн насны хүүхдүүд байвал сургууль дээр нь ангид нь өгөгдөл цуглуулах уу эсвэл зарим хүүхэд сургуульдаа байхгүй гэж тооцон өрхүүдээр явж өгөгдөл цуглуулах уу? Айл өрхөөр явж өгөгдөл цуглуулах нь эхэндээ зардал ихтэй санагдах боловч зөв түүврийн аргачлалыг баримталвал боломжгүй зүйл биш. Түүвэрлэх нь мэдээллийн найдвартай, үнэн бодит байдлыг хадгалж зардлыг бууруулна.

Мэдээллийн боломжит эх үүсвэр болон холбогдох өгөгдөл цуглуулах аргуудыг шалгаж үзэх нь шалгуур үзүүлэлтэд өөрчлөлт хийх боломж олгодог.

Өгөгдөл цуглуулах давтамж ба хариуцах эзэн нь дийлэнх тохиолдолд мэдээллийн эх үүсвэртэй шууд холбоотой байдаг. Жишээлбэл: өгөгдлийн эх үүсвэр нь төрийн байгууллагын жилийн тайлан байж болно. Энэ тохиолдолд мэдээлэл цуглуулах давтамж нь жил бүр, хариуцах эзэн нь төсөл хэрэгжүүлэгч байх бөгөөд төрийн байгууллагын эх сурвалжаас өгөгдөл цуглуулна.

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтэд шаардагдах (өгөгдөл цуглуулах болон дүн шинжилгээ хийх) давтамж болон хариуцах талыг тодорхойлно. Мөн өгөгдөл цуглуулах зардлыг тооцох тохиромжтой үе юм.

*Алхам 4: г) Суурь мэдээллийг оруулах*

Төслийн суурь судалгаанд цуглуулсан мэдээллийг Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний баганын харгалзах нүдийг бөглөхөд ашиглана.

Хэрэв суурь судалгаа төслийг санаачлах/загварчлах үед хийгдээгүй боловч төслийн эхлэлийн шатанд хийсэн бол:

- Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээг дараах тодорхойлолтоор тэмдэглэнэ: “Төслийн эхэнд ХХ/ХХ/ХХ – ХХ/ХХ/ХХ хугацаанд цуглуулах суурь өгөгдөл” эсвэл “ХХ/

XX/XX гэхэд цуглуулах өгөгдөл.” Цуглуулж дуусах хугацааг сонгож бичнэ. 90 хоногоос хэтрэхгүй байвал сайн.

- Урьдчилан тодорхойлсон суурь мэдээллийг гол шалгуур үзүүлэлт, зорилго зорилтын хүрэх түвшинг төлөвлөхөд ашиглана. Энэ тохиолдолд: суурь мэдээллийн тооцоолж буй утгыг тавина (“Тооцоолж буй суурь өгөгдөл: Х. Төслийн эхэн үед XX/XX/XX – XX/XX/XX хугацаанд батлагдана” эсвэл (“Тооцоолж буй суурь өгөгдөл: Х. XX/XX/XX гэхэд батлагдах өгөгдөл.”). Төслийг хэрэгжүүлэх хугацаанд тооцоолсон тоон мэдээллийг бодит суурь өгөгдлөөр солино; Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнд суурь мэдээллийн баганыг шинэчлэх шаардлагатай. Өөрөөр хэлбэл төслийн хэрэгжилтийн төлөвлөгөөг гаргаж, батлах үед гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний суурь мэдээллийг тооцоолж болохгүй.

#### *2.8.4.1 Алхам 4: д) Зорилтыг тодорхойлох*

##### **Зорилтыг сонгож гүйцэтгэлийн хугацааг тодорхойлно**

Зорилтот түвшин нь заасан хугацааны эцэст төслийн хэрэгжилт/гүйцэтгэлийн хүлээгдэж буй үр дүнг тодорхойлно. Энэ нь бодит төсөв боловсруулах, нөөц хуваарилах, төсөл дуусах үеийн хамрах хүрээг тодорхойлоход тус болно. Мөн жилийн зорилтыг тодорхойлж, жилийн төлөвлөгөө гаргах нь ахиц дэвшлээ хянахад тустай.

##### **Хэрвээ суурь мэдээллийг цуглуулсан бол:**

- Суурь мэдээлэлтэй шалгуур үзүүлэлт бүрд хамааралтай бодит зорилт дэвшүүлнэ.

##### **Хэрвээ суурь мэдээллийг дараа нь цуглуулах бол:**

- Нөөцийг бодитоор хуваарилах, төсөл дуусах үеийн хамрах хүрээг тодорхойлоход гол гарц ба үр нөлөөнд хүрэх зорилтуудыг тодорхойлно. Ийм тохиолдолд зарим суурь мэдээллийг тооцох шаардлага гарна, жишээ нь гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтэд хамаарал бүхий үнэн зөв, бодит мэдээлэл, чиг хандлагыг ашиглаж болно (жишээ нь, төрийн мэдээлэл, төслийн өмнөх үе шатны мэдээлэл эсвэл хэрэгцээ, нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийх явцад цуглуулсан мэдээлэл).
- Бүх суурь өгөгдлийг цуглуулсны дараа шалгуур үзүүлэлт болгонд зорилт тавих шаардлагатай (гол шалгуур үзүүлэлтүүдийн урьдчилан тавьсан зорилтыг баталгаажуулна).

*2.8.4.2 Алхам 4: е) Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөний урьдчилсан хувилбар боловсруулах*

**Хяналт-шинжилгээ**

- Мэдээллийн эх үүсвэр эсвэл өгөгдөл цуглуулалтын аргачлалд суурилж бүх шалгуур үзүүлэлтийг дүгнэнэ. Шалгуур үзүүлэлтэд тодорхой зохицуулалт хийх, эсвэл ярилцлагын гарын авлага, асуулга, маягт, эрэмбэлэх механизм зэрэг аргачлалыг боловсруулах шаардлагатай эсэхийг тодорхойлно.
- Өгөгдөл цуглуулах аргачлалыг ашиглахын өмнө шалгаж, сайжруулах төлөвлөгөө гаргана.
- Ажилтан, оролцогч талууд болон өгөгдөл цуглуулахад туслах бусад хүнд өгөгдөл хэрхэн цуглуулах болон хяналт-шинжилгээний аргачлал ашиглах сургалт төлөвлөнө.

Өгөгдөл цуглуулах аргачлалыг боловсруулах, турших мөн ажилтнууд болон оролцогч талуудад сургалт зохион байгуулах зардлыг төслийн төсөвт тусгах хэрэгтэй.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөг боловсруулж дууссаны дараа хэрэгжүүлэгч нь өгөгдөл цуглуулах зардал, түүврийн аргачлал, түүврийн хэмжээ, статисткийн дүн шинжилгээ, өгөгдөл цуглуулах загвар болон хадгалах системүүдтэй холбоотой асуултуудад хариулах чадвартай байх ёстой.

**Үнэлгээ**

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөний үнэлгээний хэсэг нь дараах асуудлуудыг тодруулсан байх ёстой:

- Үндэслэл болон зорилго: Яагаад үнэлгээ хийж байна вэ? Яагаад энэ хугацаанд? Хэний төлөө үнэлгээ хийж байгаа вэ? Сургамж авах, хариуцлага тооцох эсвэл өөр зорилгод ашиглах уу?
- Тодорхой зорилго: Уг үнэлгээгээр юуг олж мэдэх гэж байгаа вэ?
- Урьдчилсан түлхүүр асуултууд: Шинэ төслийн төлөвлөлтийн үе шатанд оролцогчдын сонирхох гол асуултуудыг тодорхойлох боломжтой. Жишээлбэл, хэрвээ төслийг шинэлэг аргаар хэрэгжүүлж байвал ямар элементийг хэзээ дүгнэх вэ? Энэ нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэдээллийн хэрэгцээ болон өгөгдөл цуглуулах зохистой хугацааг зааж өгнө.
- Цар хүрээ: Юуг үнэлж байна вэ? Төслийн тодорхой нэг хэсэг, газарзүйн тодорхой нэгэн байршилд болж буй үйл явдал уу эсвэл өөр зүйл үү?
- Цаг хугацаа: Үнэлгээг хэзээ хийх вэ?
- Хариуцлага: Хэн үнэлгээг удирдах вэ? Яаж удирдах вэ?



- Төсөв: Уг үнэлгээг хийх, үүнд оролцоход ямар үнэтэй байх вэ?
- Хэдэн жилийн дараа төслийг үнэлэхэд бүрэн боловсруулсан гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнээс гадна юуг одоо хийсэн байх шаардлагатай вэ?
- Өмнөх үнэлгээ: Уг төслийг төлөвлөхөд мөн үнэлгээг нь сайжруулахад ижил төстэй төслийн өмнөх үнэлгээнүүд эсвэл ялангуяа тухай төслийн эхний шатанд хийсэн үнэлгээний мэдээлэл байгаа юу?
- Үнэлэгдэхүйц байдал (evaluability): Үнэлэх үнэлгээ хийлгэх шаардлага байгаа юу?

### **Үнэлэгдэхүйц байдлыг үнэлэх (Evaluability assessment)**

Үнэлэгдэхүйц байдлын үнэлгээг хийснээр төслийг үнэлэх эсэхийг шийдэх ба дараах мэдээллийг бий болгодог.

- Төслийн төлөвлөлт, логик загвар ба/эсвэл өөрчлөлтийн онолын талаарх шүүмж үнэлэлт;
- Төслийн гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ болон хяналт-шинжилгээний аргачлалын талаарх үнэлэлт;
- Суурь өгөгдөл, хяналт-шинжилгээ болон бусад мэдээллийн баталгаат, найдвартай, хэрэгтэй байдлын талаарх үнэлгээ;
- Оролцогч болон хэрэглэгч талуудын зүгээс төлөвлөсөн үнэлгээний хэрэгцээ шаардлагагыг баталгаажуулах;
- Төлөвлөсөн үнэлгээний чанар, хэрэглээг нэмэгдүүлэх зорилгоор үнэлгээний төлөвлөлтийг илүү сайжруулах мэдээллээр хангах.

### **Хяналт-шинжилгээ болон үнэлгээний синергетик (цэгцтэй хамаарал)**

Хяналт-шинжилгээ болон үнэлгээний төлөвлөгөө хийх явцад хяналт-шинжилгээ үнэлгээ хоорондын хамаарлыг сайжруулах зорилгоор дараах асуултад хариулна. Үүнд:

- Тухайн төслийн эхэнд болон явцын дунд өөрчлөлтийн онол, Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ, өгөгдөл цуглуулах аргачлалд шинжээчээр үнэлгээ хийлгэж, баталгаажуулах уу?
- Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ, түүний шалгуур үзүүлэлт суурь түвшингийн үзүүлэлтийн өгөгдөл шинжээчийн ажлыг хэрхэн хөнгөвчлөх вэ?
- Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнээс гадна үнэлгээ хийхэд тустай ямар нэгэн өгөгдөл байгаа юу?
- Явцын үнэлгээ хийх тохиолдолд үнэлгээний цуглуулсан өгөгдлийг гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний шалгуур үзүүлэлтээр ашиглаж болох уу?

Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөг төслийн хэрэгжилтийн төлөвлөгөөний нэг хэсэг байхаар боловсруулах хэрэгтэй.

*Алхам 4: ё) Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээг үнэлэх, дүгнэх*

Ямар ч төрлийн төсөлд энэхүү заавар нь ижилхэн ашиглагдана. Төсөл хэрэгжүүлэгч болон санхүүжүүлэгч талууд шалгах хүснэгт боловсруулан түүнийгээ гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээг хөгжүүлэхдээ ашиглах хэрэгтэй. Энэ нь гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээний чанарыг сайжруулах, баталгаажуулах боломж олгож байгаа юм.

Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээг үнэлгээнд холбогдох оролцогч тал болон тухайн чиглэлийн мэргэжилтнүүдийг хамруулан хийнэ.

## **2.9 ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТОГТОЛЦООГ БҮРДҮҮЛЭХ НЬ**

*“Үр дүнд хүрэх зам: Хөгжлийн үнэлгээг үр дүнтэй удирдан явуулах нь”, Л. Морра Имас ба Р.Рист, орчуулга, Улаанбаатар, 2011 он, Бүлэг 3.*

Дэлхийн улс орнуудын Засгийн газрууд иргэдийнхээ амьдралыг сайжруулахад тулгарч буй шахалт, шаардлагад анхаарч, тэдгээрийг шийдвэрлэхийг оролдож байна. Засгийн газруудад үзүүлж буй дотоод, гадаадын дарамт шахалт, шаардлага нь төрийн удирдлагыг сайжруулах шинэ арга замыг хайхад хүргэж байна.

Үүний тулд үйл ажиллагааны хариуцлага, ил тод байдлыг илүү сайжруулах, үр ашгийг дээшлүүлэх хэрэгтэй болж байна. Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ бол ахиц дэвшлийг хэмжиж үнэлэх, хөгжлийн төсөл, хөтөлбөр, бодлогын үр нөлөөг дэлгэн үзүүлэхэд туслах удирдлагын арга хэрэгсэл юм.

### **Энэ бүлэг 4 гол хэсгээс бүрдэнэ:**

- Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний ач холбогдол
- Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ гэж юу вэ?
- Уламжлалт ба үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний харьцуулалт
- Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог бүрдүүлэх арван алхам

### 2.9.1 Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний ач холбогдол

Хөгжиж буй орнууд төрийн захиргааны салбарынхаа үйл ажиллагааг сайжруулах талаар улам бүр шахалт шаардлагатай тулгарах боллоо. Эдгээр шахалт шаардлагад хариулахын тулд гүйцэтгэлийн удирдлагын системийг хөгжүүлэх шаардлагатай болж байна. Энэхүү шинэ системд төсөв боловсруулах, хүний нөөц, зохион байгуулалтын соёлд шинэчлэл хийх асуудал орж байна. Төрийн салбарын хүчин чармайлт үр дүнтэй байна уу гэдгийг үнэлэхийн тулд гүйцэтгэлийг хэмжих шаардлага гарна. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний /ХШҮ/ тогтолцоо нь Засгийн газар ба бусад байгууллагын гаргасан /эсвэл гаргаагүй/ үр дүнг тооцно.

Олон санал, санаачилга Засгийн газруудыг төрийн удирдлагын систем нэвтрүүлэхэд хүргэж байна. Уг систем нь үр дүнтэй болох нь харагджээ. Эдгээр санаачилгын жишээнд Мянганы хөгжлийн зорилтууд /МХЗ/, Их өртэй орнуудын санаачилга /ИӨЯОС/ орно.

Энэ бүлэгт тоймлосон стратеги нь хөгжингүй орнууд, ялангуяа ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын туршлагад тулгуурласан бөгөөд энэ нь бас гүйцэтгэлийг хэмжих систем санаачлан нэвтрүүлэхээр оролдож байгаа хөгжиж буй орнуудад нүүрлэж буй сорилт, хүндрэл бэрхшээлийг тусгах юм. Эдгээр орон дахь хүндрэлүүдэд ур чадвар дутагдахаас эхлээд засаглалын оновчгүй бүтэц, ил тод бус тогтолцоо зэргийг нэрлэж болно. Энэ бүлгийн анхны онцлох асуудал нь зөв зохистой ХШҮ-ний тогтолцоог ашиглах замаар Засгийн газрын үр ашиг, хариуцлагыг сайжруулах явдал мөн боловч түүнд тусгагдсан зарчим, стратегийг байгууллага, бодлого, хөтөлбөр ба төслүүдэд мөн адил хэрэглэж болох юм.

<p>Үр дагавар: Төсөл, хөтөлбөр, бодлогоос бий болсон ашиг тус, өгөөж юм. / үр дүн нь зан үйлийн ба зохион байгуулалтын өөрчлөлтийг шаардах ба түүнийг худалдан авч болдоггүй/</p>	<p>Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо нь төрийн захиргааны салбар ба байгууллагын үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийн талаар чухал мэдээлэл өгнө. Энэ нь амлалт биелсэн үү, үр дүн гарсан уу гэдэг гол асуултуудад хариулахад бодлого боловсруулагчид, шийдвэр гаргагчид, бусад хувь эзэмшигчдэд хэрэг болно. ХШҮ-ний тогтолцоо нь тухайн асуудал сайжирч байна уу, үгүй юу гэдгийг харуулах арга хэрэгсэл юм. /Шигтгээ 3.1/ Засгийн газар ба бусад байгууллага олон төрлийн үйл ажиллагааныхаа үр дүнг тайлагнаснаар өөрсдийн ажилд олон нийтийн зүгээс итгэлийг бататгаж, тэдний дэмжлэгийг авч чадна. Олон түмэнд мэдээллийг хүргэх нь тусламжийн зээлийн талаар хүлээх хариуцлагыг нэмэгдүүлэх чиглэлд шилжиж буй хөгжлийн асуудлыг дэмжихэд хэрэгтэй.</p>
---	--

Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний сайн тогтолцоо удирдлагын ба үйл ажиллагааг идэвхжүүлэх чухал хэрэгсэл болдгоороо их ач холбогдолтой юм. Энэ нь байгууллага, сонирхогч талуудад чухал хэрэгтэй үр дүнд хүрэхэд анхаарлыг төвлөрүүлэх бөгөөд уг үр дүнд чиглэсэн гол зорилго, зорилтуудыг тодорхойлоход түлхэц үзүүлнэ. Энэ нь бас тухайн үйл ажиллагааг чиглүүлж буй стратеги зөв зохистой, зүйтэй эсэх,

мөн уг үйл ажиллагаагаар хийх гэсэн өөрчлөлтөд хангалттай таарах эсэх талаар менежерүүдэд чухал мэдээлэл өгнө.

*Шигтгээ 27. Үр дүнг хэмжихийн ач холбогдол /Эх бичвэрт Шигтгээ 3.1/*

**Үр дүнг хэмжих нь дараах шалтгааны улмаас чухал юм**

- Хэрэв та үр дүнг хэмжихгүй бол алдаанаас амжилтыг ялган хэлж чадахгүй.
- Хэрэв та амжилтаа олж харж чадаагүй бол түүнийг урамшуулж, шагнаж чадахгүй.
- Хэрэв та амжилтыг урамшуулж чадахгүй бол алдаагаа урамшуулж байж болзошгүй.
- Хэрэв та амжилтыг олж харж чадахгүй бол түүнээс та суралцаж чадахгүй.
- Хэрэв та алдаагаа хүлээн зөвшөөрч чадахгүй бол түүнийг засаж залруулж чадахгүй.
- Хэрэв та үр дүнг илтгэн харуулж чадвал олон нийтийн дэмжлэгийг хүлээх болно.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний сайн тогтолцоо тухайн үйл ажиллагааг сайжруулж, оновчтой болгох, түүний амжилтад хүрэх магадлалыг нэмэгдүүлэх талаарх мэдээллийн чухал эх сурвалж болно. Энэ нь амжилттай үйл ажиллагааг эртхэн тодруулж, улмаар түүнийг өөр газар хэрэгжүүлэх боломжийг хангахад хэрэг болно. Тухайн төсөл, практик, хөтөлбөр, эсвэл бодлогын ажил хэр сайн хэрэгжиж буй тухай тоо баримтыг авснаар төсвийн эрэлт, шаардлагыг томъёолох, батлахад ашигтай мэдээлэлтэй болно. Энэ нь бас ихээхэн ашиг тус өгөх төсөл, үйл ажиллагаанд хязгаарлагдмал нөөцийг оновчтой хуваарилах боломж олгоно.

Нэгэнт үр дүнг тооцож, шалгуур үзүүлэлтүүдийг сонгож, зорилгоо тодорхойлсон нөхцөлд тухайн байгууллага тэдгээрийг биелүүлэхийн төлөө тэмцэж чадна. ХШҮ-ний тогтолцоо ямар дэвшил гарч байгаа тухай ажилтнуудыг үе үе мэдээллээр хангах бөгөөд засаж, залруулах ажиллагаа шаардлагатай аливаа сул, дутагдалтай зүйлсийг эртхэн олж илрүүлэхэд тус дөхөм болно. Тоо баримтыг хянан шалгаснаар ялангуяа гүйцэтгэл сайн юмуу муу байгаа хэсгүүдийн талаар мэдээлэл өгнө. Дараа нь үнэлгээ хийж, тэдгээрийн учрыг юугаар тайлбарлаж байгааг шалгаж тогтооно.

### **2.9.2 Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ гэж юу вэ?**

Үр дүнд суурилсан мэдээллийг хяналт-шинжилгээ болон үнэлгээ гэсэн бие биенээ нөхдөг хоёр эх сурвалжаас авна. /Шигтгээ 28/ Гүйцэтгэлийг үр дүнтэй хэмжихэд дээрх хоёр тогтолцоо хоёулаа чухал хэрэгтэй.

Шигтгээ 28. Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ ба үр дүнд суурилсан үнэлгээ хоёрын ялгаа /Эх бичвэрт: Шигтгээ 3.2/

<p><b>Үр дүнд суурилсан хяналт- шинжилгээ:</b> Гол шалгуур үзүүлэлтүүдийн тухай мэдээлэл цуглуулан шинжилж, зорилгодоо хүрэхэд гарч буй дэвшлийг хэмжих үргэлжилсэн үйл явц юм.</p>	<p><b>Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ</b> бол гол шалгуур үзүүлэлтүүдийн тухай мэдээлэл цуглуулах, шинжлэх, мөн бодит үр дүнг хүлээгдэж буй үр дүнтэй харьцуулж, тухайн төсөл, хөтөлбөр, бодлого хэр сайн хэрэгжиж байгааг хэмжих үргэлжилсэн үйл явц юм. Энэ бол шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашиглах замаар тусгай, урьдчилан тодорхойлсон зорилгод хүрэх явцын баримтыг судлан ашиглаж, богино, дунд ба урт хугацааны тодорхой үр дүнд чиглэсэн ахиц, өөрчлөлтийг хэмжих үргэлжилсэн үйл явц мөн. Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ ажилтнууд ба шийдвэр гаргагчдыг ахиц өөрчлөлтийн /эсвэл ахиц гараагүй/ талаар санал, мэдээллээр хангах бөгөөд тэд гаргах шийдвэрээ сайжруулахын тулд уг мэдээллийг янз бүрийн аргаар ашиглаж болно.</p>
<p><b>Шалгуур үзүүлэлт:</b> Зорилгод хүрэх явц дахь ахиц, өөрчлөлтийг /эсвэл ахиц гараагүй байдлыг/ тодотгон харуулдаг, тодорхой хугацаанд системтэй хийдэг хэмжүүр юм.</p>	<p><b>Үр дүнд суурилсан үнэлгээ</b> бол төлөвлөсөн, одоо үргэлжилж байгаа, эсвэл дууссан үйл ажиллагааны уялдаа холбоо, үр ашиг, үр дүн, үр нөлөө ба тогтвортой байдлын үнэлгээ юм. Үүний зорилго нь найдвартай, хэрэгцээтэй мэдээллээр хангах, авсан сургамжийг хүлээн авагч орны шийдвэр гаргах үйл явцад тусгах явдал юм. Үнэлгээ нь үйл ажиллагааг өргөн хүрээтэй авч үзэж, зорилго ба тодорхой үр дүнд хүрэхэд гарсан дэвшил уг үйл ажиллагаанаас болсон уу, эсвэл хяналт-шинжилгээний тогтолцооны тогтоосон өөрчлөлт нь өөр тайлбартай юу гэдгийг тодорхойлно. Үнэлгээний асуултад дараах асуултауд оруулж болно:</p>
<p><b>Зорилтот түвшин:</b> Тодорхой тогтоосон хугацаанд тусгай үзүүлэлтээр илрэх өөрчлөлтийн хэмжиж болох хэмжээ юм.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зорилтот түвшин ба бий болсон үр дагавар хоорондоо хамааралтай юу?</li> <li>• Тэдгээрийг хэр үр дүнтэй, үр ашигтай биелүүлсэн бэ?</li> <li>• Тухайн үйл ажиллагаанаас болж урьдчилан хараагүй ямар үр нөлөө гарсан бэ?</li> <li>• Тухайн үйл ажиллагаанд тусгай эрэлт хэрэгцээг хангах хамгийн зардал хэмнэлттэй, тогтвортой стратегийг баримталсан уу?</li> </ul>

Уламжлалт ба үр дүнд суурилсан ХШҮ-г харьцуулах нь

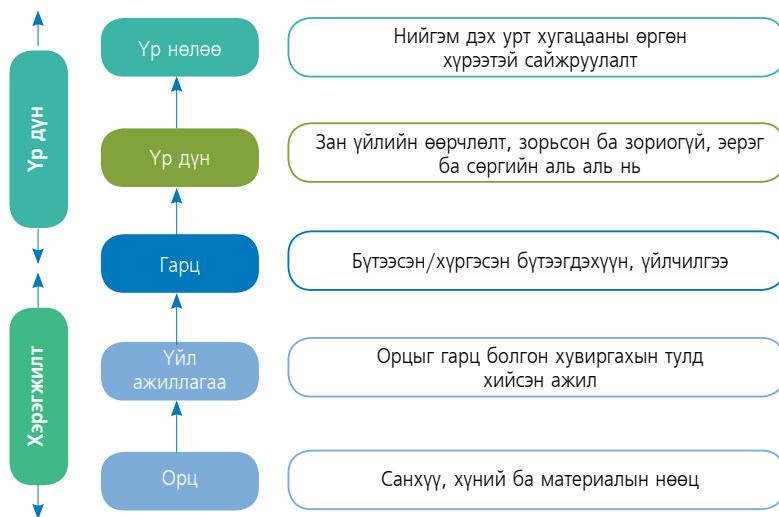
<p>Үр дүнд суурилсан үнэлгээ: Төлөвлөсөн, одоо хэрэгжиж байгаа, эсвэл дууссан үйл ажиллагааны уялдаа холбоо, үр ашиг, үр дүн, үр нөлөө ба тогтвортой байдлын үнэлгээ юм.</p> <p>Үр нөлөө:</p> <p>Хэд хэдэн үр дүнд хүрсний улмаас гарсан урт хугацааны ашиг тус /үр дүн/ юм. /МХЗ нь үр нөлөөний илэрхийлэл юм.</p>	<p>Засгийн газрууд уламжлалт ХШҮ-г удаан хугацаанд ашиглаж ирсэн. Жишээлбэл, өөрсдийн зарлага, орлого, ажиллагсдын түвшин, нөөц, хөтөлбөр, төслийн үйл ажиллагаа, оролцогчдын тоо, үйлдвэрлэсэн бараа, үйлчилгээ зэргийг тооцож байв. Уламжлалт ба үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний ялгааг тогтоох шаардлагатай:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Уламжлалт ХШҮ</b> нь орц, үйл ажиллагаа, гарцыг хянах, үнэлэхэд төвлөрдөг. /Өөрөөр хэлбэл, төсөл ба хөтөлбөрийн хэрэгжилт дээр төвлөрнө/</li> <li>• <b>Үр дүнд суурилсан ХШҮ</b>-нь хэрэгжилтийг хянах аргыг үр дүн, үр нөлөө буюу ерөнхийд нь хэлбэл үр дүнг үнэлэхтэй хослуулна.</li> </ul>
<p>Уламжлалт ХШҮ: Төсөл ба хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд анхаардаг хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ юм.</p> <p>Үр дүнд суурилсан ХШҮ: Уламжлалт хандлагыг үр дүнг үнэлэхтэй хос-луулдаг хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ юм.</p> <p>Өөрчлөлтийн онол: Тухайн санаачилга хүссэн үр дүнд хэрхэн хүргэх тухай онол юм.</p>	<p>Энэ нь хэрэгжилтийн ахиц өөрчлөлтийг Засгийн газрын бодлого, хөтөлбөрийн хүссэн зорилго буюу үр дүнтэй холбож, ингэснээрээ үр дүнд суурилсан ХШҮ-г төрийн удирдлагын арга хэрэгсэл болохын хувьд ашигтай гэдгийг үзүүлдэг. ХШҮ-ний энэ хэлбэрийг ашиглах нь тухайн байгууллага өөрчлөлтийн онол ба хэрэгжилтийн үйл явцад нийцүүлэн өөрчлөх, тохируулга хийх, ингэснээр хүссэн зорилго, үр дүнд хүргэхийг шууд дэмжих боломж олгоно.</p> <p><b>Өөрчлөлтийн онол</b></p> <p>Уламжлалт ба үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний ялгааг тодруулах нэг арга зам бол өөрчлөлтийн онолыг авч үзэх явдал юм. Кусек ба Рист нарын бичсэнээр /2004/ өөрчлөлтийн онол тухайн үйл ажиллагаа хүссэн үр дүнд хэрхэн хүргэх бол гэсэн хүлээлтийг илэрхийлнэ. /Өөрчлөлтийн онол, түүний тодорхойлолтын тухай илүү их мэдээлэл 4 дүгээр бүлэгт бий./ Өөрчлөлтийн онолын загвар ерөнхийдөө 5 гол бүрэлдэхүүн хэсэгтэй: орц, үйл ажиллагаа, гарц, үр дагавар ба үр нөлөө. /Хүснэгт 3.1/ Өөрчлөлтийн онолын зарим загвар бусад онцлог шинжийг, тухайлбал, зорилтот бүлэг, дотоод ба гадаад хүчин зүйл зэргийг агуулна.</p>

Хүснэгт 12. Өөрчлөлтийн онолын гол бүрэлдэхүүн хэсгүүд /Эх бичвэрт хүснэгт 3.1/

Бүрэлдэхүүн хэсгүүд	Тодорхойлолт
Орц	Төсөл, хөтөлбөр, бодлогод хэрэглэгдэх нөөц /санхүүжилт, ажилтнууд, тоног төхөөрөмж, сургалтын материал гэх мэт/
Үйл ажиллагаа	Бидний хийж буй зүйл. Үйл ажиллагааг үйл үгээр илэрхийлж болно /"зах зээлд гарах", "хангах", "туслах", "хүргэх"/
Гарц	Бидний бүтээж байгаа зүйл. Гарц бол үйл ажиллагааны үр дүн болон бий болсон мэдрэгдэхүйц бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ юм. Тэдгээр нь гол төлөв өөрчлөгдөхгүй. Тэдгээрийг харж, мэдэрч, тоолж болно.
Үр дагавар	Яагаад бид түүнийг хийж байна. Үр дагавар бол төслийн гарцын үр дүн болох зан үйлийн өөрчлөлт юм. /тамхи татахаа болих, ус буцалгах, орны тор ашиглах/ Үр дагавар нэмэгдэж, багасаж, өргөжиж, сайжирч, эсвэл хадгалагдаж болно.
Үр нөлөө	Үр дагаврыг хуримтлуулснаас бий болсон урт хугацааны өөрчлөлт юм. Энэ нь стратегийн зорилтуудтай төстэй байж болно.

Эх сурвалж: Кусек ба Рист 2004

Зураг 3. Үр дүн, үр нөлөөнд хүрэх өөрчлөлтийн хөтөлбөрийн онол /Логик загвар/



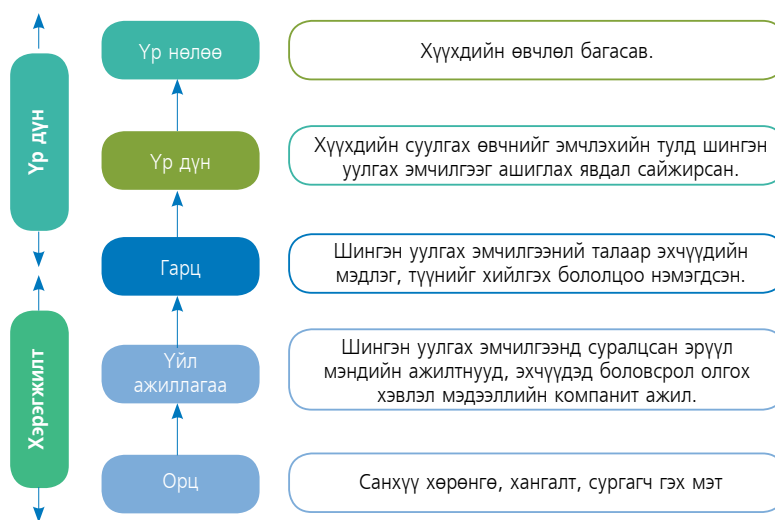
Эх сурвалж: Биннедик 2000-аас авав.

Өөрчлөлтийн онолыг Зураг хэлбэрээр дүрсэлж болно. /Зураг 3 буюу эх бичвэрт Зураг 3.1/. Үр дүнд суурилсан хандлагыг хүүхдийн амны хөндийн өвчнийг бууруулах зэрэг асуудалд чиглүүлэхэд уг загварыг ашиглаж болно. /Зураг 4 буюу эх бичвэрт Зураг 3.2/

### Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт

Хяналт-шинжилгээ нь үр дагавар ба үр нөлөөнд хүрэх чиглэлд гарч буй дэвшлийг хэмжих хэмжилтийг багтаана. Гэхдээ үр дүнг шууд хэмжиж болохгүй, харин эхлээд түүнийг шалгуур үзүүлэлтүүдийн багцад шилжүүлэх хэрэгтэй бөгөөд түүгээр тогтмол хэмжихэд үр дагавар ба үр нөлөөнд хүрсэн эсэх талаарх мэдээллийг өгнө. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд нь “хөгжлийн үйл ажиллагаан дахь өөрчлөлтийг нотлох хувьсах хэмжигдэхүүн бөгөөд төлөвлөсөнтэй харьцуулахад ямар үр дүн гарсныг үзүүлнэ.” /ЭЗХАХБ, 2002, р.29/

Зураг 4. Шингэн уулгах эмчилгээг ашиглах замаар хүүхдийн өвчлөлийг бууруулах хөтөлбөрийн өөрчлөлтийн жишиг онол /Логик загвар/



Эх сурвалж: Биннедик 2000-ээс авав.

Жишээ нь, хүүхэд халдварт өвчнөөр өвчлөх явдлыг дараагийн 5 жилд 30 хувиар бууруулах замаар хүүхдийн эрүүл мэндийг сайжруулах зорилтыг тухайн орон сонгосон бол эхлээд шалгуур үзүүлэлтүүдийн багцыг тодорхойлох хэрэгтэй бөгөөд тэдгээр нь халдварт өвчнөөр хүүхдүүд өвчлөх тохиолдолд гарч буй өөрчлөлтийг илүү нарийн хэмжүүрүүдэд хувиргана. Хүүхдүүдийн өвчлөлд гарч буй өөрчлөлтийг үнэлэхэд хэрэглэх шалгуур үзүүлэлтүүдэд дараах үзүүлэлт орно:

- гепатит /шууд тодорхойлогч/ зэрэг халдварт өвчний гаралт ба тархац
- эхчүүдийн эрүүл мэндийн түвшин /шууд бус тодорхойлогч/
- хүүхдүүд цэвэр ус хэрэглэх бололцооны хэр хэмжээ.



Энэ нь менежерүүд өөрсдийнхөө хөтөлбөрт ахиц гарч буй эсэхийг шалгадаг шалгуур үзүүлэлтүүдийн багцын нэгтгэсэн нотолгоо юм. Үр дагавар ба үр нөлөөг зөвхөн ганц үзүүлэлтээр хэмжих аргагүй.

Хоорондоо салангид шалгуур үзүүлэлтүүдийн багцаар хэмжих нь /бүрдүүлэгч хэсгүүдэд хуваагдсан үзүүлэлтүүдийн багц/ Засгийн газрын хөтөлбөр ба бодлого зорьсон үр дагавар, үр нөлөөнд хүрэхийн тулд хэр сайн хэрэгжиж байгаа талаарх чухал мэдээллийг өгнө. Тэдгээрийг бас дунджаас илүү сайн юмуу муу хэрэгжиж байгаа хэсэг, мөн сайн хэрэгжиж байгаа болон хэрэгжихгүй байгаа бодлогыг тодруулахад ашиглана. Жишээ нь, тодорхой хугацааны дараа улам бүр цөөн хүүхэд цэвэр ус хэрэглэх болсныг багц үзүүлэлтээр илрүүлсэн бөгөөд Засгийн газар энэ мэдээллийг ашиглан усны хангамжийг сайжруулахад чиглэсэн хөтөлбөрүүдийг шинэчилнэ. Эсвэл хүүхдүүддээ ус өгөхийн өмнө түүнийг ариутгах хэрэгтэй тухай мэдээллийг эцэг эхчүүдэд өгөх хөтөлбөрийг улам сайжруулна.

Хяналт-шинжилгээр илрүүлсэн мэдээлэл нь зөвхөн хэмжсэн зүйлийн гүйцэтгэлийг л тодорхойлно /хэдийгээр үүнийг өмнөх гүйцэтгэл ба одоогийн юмуу төсөл болгож буй гүйцэтгэлийн төлөвлөсөн түвшний аль алинтай нь харьцуулж болох боловч/ Хяналт-шинжилгээний дүнд бий болох тоо мэдээлэл нь гүйцэтгэл тухайн түвшинд хэрхэн хүрснийг илрүүлэхгүй бөгөөд нэг хугацаанаас нөгөөх хүртэл, нэг хэсгээс нөгөө хэсэг хүртэл гарсан гүйцэтгэлийн өөрчлөлтийн учир шалтгааныг тайлбарлахгүй. Энэ бүх мэдээллийг үнэлгээний дүнд л авч болно.

Үнэлгээ нь үр дүнд суурилсан удирдлагын үүргийг бас гүйцэтгэдэг. Үнэлгээний тогтолцоо дараах зүйлд үйлчилнэ:

- үр дүнд суурилсан үр дагавар, үр нөлөөг нарийн гүнзгий судлах
- шалгуур үзүүлэлтүүдийн хүрээнд олж авсан өгөгдлөөс өөр эх сурвалжийг ашиглах
- тогтмол хяналт-шинжилгээ хийхэд хүндрэлтэй юмуу зардал ихтэй хүчин зүйлсийг шалгах
- хяналт-шинжилгээний тоо баримтыг судлан тогтоосон чиг хандлага хэрхэн, яагаад мөн тэр чиглэлд явж буйг судлах.

Үр нөлөө ба учир шалтгааны хамаарлын тухай өгөгдлийг хялбархан авч үзэж болохгүй. Тэдгээр нь стратегийн нөөцийн хуваарилалтад чухал үүрэг гүйцэтгэж чадна.

### 2.9.3 Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоог бүрдүүлэх арван алхам

Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний чанартай тогтолцоо бий болгох нь арван алхмаас бүрдэнэ. /Зураг 5 буюу эх бичвэрт: Зураг 3.3/

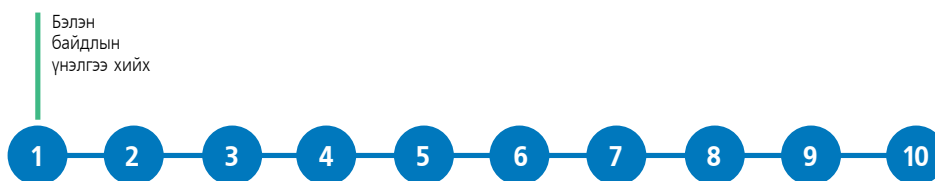
1. Бэлэн байдлын үнэлгээ хийх
2. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх үр дагаврыг тодорхойлох
3. Үр дагаварт хяналт-шинжилгээ хийх шалгуур үзүүлэлтүүдийг сонгох
4. Суурь үзүүлэлтийг тогтоох, шалгуур үзүүлэлтийн талаарх мэдээлэл цуглуулах
5. Сайжруулахын тулд төлөвлөх: Үр дүнгийн зорилтот түвшинг тогтоох
6. Үр дүнгийн хяналт-шинжилгээ
7. Үнэлгээний мэдээллийг ашиглах
8. Үр дүнгийн мэдээллийг тайлагнах
9. Үнэлгээний дүгнэлтийг ашиглах
10. Байгууллагын хэмжээнд ХШҮ-ний тогтолцоог тогтворжуулах

Зураг 5. Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоог төлөвлөх, бий болгох, тогтворжуулах 10 алхам



Эх сурвалж: Кусек, Рист 2004

Алхам 1: Бэлэн байдлын үнэлгээ хийх



Бэлэн байдлын үнэлгээ нь Засгийн газар болон түүний хөгжлийн түншүүд үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоог бүрдүүлэх чадавх, хүсэл сонирхол байгаа эсэхийг тодорхойлох явдал юм. Энэхүү үнэлгээгээр манлайлагч, урамшуулал, үүрэг, хариуцлага, байгууллагын чадавх, хэрэгжүүлж эхлэхэд учрах саад тотгор зэрэг асуудлыг авч үзнэ.

### Урамшуулал

Бэлэн байдлын үнэлгээний эхний хэсэг нь ХШҮ-ний тогтолцоог бий болгох явцад ямар урамшуулал байгааг мэдэх явдал юм /мөн ямар хүчин зүйл хөгжил дэвшилд саад учруулж болзошгүйг мэдэх/. Үүнийг авч үзэхдээ доорх асуултыг тавибал зохино:

- ХШҮ-ний тогтолцоог бий болгох хэрэгцээ шаардлага яагаад бий болов? Хаанаас, юунаас үүдэлтэй вэ?
- ХШҮ-ний тогтолцоог бий болгож, хэрэгжүүлэх манлайлагч нь хэн бэ?
- ХШҮ-ний тогтолцоог бий болгоход манлайлагч нарыг гол хөдөлгөгч хүч, өдөөгч нь юу вэ?
- Уг тогтолцоог бий болгох нь хэнд ашигтай, хэрэгтэй вэ?
- Хэнд ашиггүй вэ? (Эсэргүүцэгч нь хэн бэ?)

### Үүрэг ба хариуцлага

Асуудлын гол нь тухайн байгууллага болон бусад холбогдох байгууллагад өгөгдөл, мэдээлэл цуглуулах ажлыг хэн хариуцаж байна, тэдгээр мэдээллийг голлон хэрэглэгч нь хэн болохыг тодотгох явдал юм. Үүнийг авч үзэхдээ дараах асуултуудыг тавина:

- Гүйцэтгэлийг үнэлэхэд ерөнхий чиг үүргийн болон салбарын яамдын үүрэг юу вэ?
- Хууль тогтоогчдын үүрэг юу вэ?
- Аудитын дээд байгууллагын үүрэг юу вэ?
- Яамд, агентлагууд мэдээллээ бие биетэйгээ хуваалцдаг уу?
- Цуглуулсан мэдээлэлтэй холбоотой ямар нэг улс төрийн асуудал гарах уу?

- Тухайн оронд хэн мэдээллийг гаргаж өгч байна?
- Засгийн газарт болон өөр янз бүрийн түвшинд уг мэдээллийг ашиглаж байна уу?

### **Байгууллагын чадавх**

Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо байгуулах талаар тухайн байгууллагын бэлэн байдалд түлхэц өгч буй гол элемент нь түүнд байгаа ур чадвар, нөөц, туршлагатай холбоотой. Үүнийг авч үзэхэд дараах асуултыг тавина:

- ХШҮ-ний тогтолцоог төлөвлөх, хэрэгжүүлэх техникийн ур чадварыг тухайн байгууллагад хэн эзэмшсэн бэ?
- Хэн ийм тогтолцоог удирдах ур чадвартай вэ?
- Тухайн байгууллагад одоогоор өгөгдөл, мэдээллийн ямар систем байгаа, тэр нь хэр зэрэг чанартай вэ?
- Шаардлагатай өгөгдөл, мэдээллийн системийг дэмжихэд ямар технологи боломжтой байна вэ? Мэдээллийн сангийн чадавх, мэдээллийг шинжлэх боломж, тайлан бэлтгэх программ хангамж гэх мэт зүйл үнэлгээний хэсэг байх ёстой
- ХШҮ-ний тогтолцоог төлөвлөх, хэрэгжүүлэхэд санхүүгийн ямар нөөц гаргах бололцоотой вэ?
- Тухайн байгууллага гүйцэтгэлийг илтгэх системийн хувьд ямар туршлагатай вэ?

### **Саад тотгор**

Зохион байгууллалтын өөрчлөлт хийхийн хамт үр дүнтэй хэрэгжилтийн замд юу тохиолдож болох вэ гэдгийг авч үзэх нь чухал. Үүнийг авч үзэхдээ дараах асуултыг тавина:

- Санхүүгийн нөөц, улс төрийн хүсэл сонирхол, уг системийг манлайлагч, үр дүнтэй холбоотой стратеги болон туршлага дутагдаж байна уу?
- Хэрэв дутагдаж байвал яаж тэдгээр саадыг давж гарах вэ?

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үр дүнтэй тогтолцоог бий болгоход амжилт олох нь олон хүчин зүйлээс, түүний дотор дараах хүчин зүйлээс хамаардгийг бодит амьдрал харуулж байна:

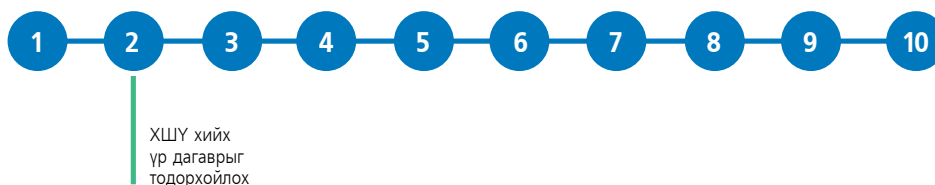
- ХШҮ-г үндэсний түвшинд хийх тодорхой бүрэн эрх
- Ядуурлыг бууруулах стратегийн илтгэл, хууль ба дүрэм, журам
- Засгийн газрын өндөр түвшинд хүчтэй манлайлал, дэмжлэгтэй байх
- Бодлогын шийдвэр гаргахад ашиглагдаж болох найдвартай мэдээлэл
- Гүйцэтгэлийн тухай мэдээллийг бүрдүүлэх, хянахад Засгийн газартай түнш

болж ажиллах иргэний нийгэм

- Бодитойгоор эхлэх буюу туршилтын хөтөлбөр болж чадах шинэтгэлийн /инновац/ зардал

Бэлэн байдлын үнэлгээ хийсний эцэст Засгийн газрын ахлах албан тушаалтнууд үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо байгуулах чиглэлээр урагшлах уу гэсэн асуулттай тулгарна. Ялангуяа, “явах уу, болих уу” гэсэн асуулт гарна /одоо, удахгүй, эсвэл хожим/

*Алхам 2: ХШҮ хийх үр дагаврыг тодорхойлох*



Зүгээр л нэг гүйцэтгэлийн асуудалд /орц, үйл ажиллагаа, гарц/ төвлөрөх биш, харин тухайн байгууллага ба Засгийн газрын хүрэхээр зорьж буй үр дагавар, үр нөлөөг үнэлэх сонирхол төрүүлэх нь их чухал юм. Эцсийн дүнд, үр дагавар, тухайлбал, сургуулийн өмнөх хөтөлбөрийн агуулгыг сайжруулах, эсвэл бага сургуулийн хүүхдийн сурах чадварыг сайжруулах зэрэг үр дүн тодорхой ашиг тус, өгөөж өгсөн үү үгүй юу гэдгийг илрүүлдэг.

Стратегийн үр дүн ба үр нөлөө нь Засгийн газар ба түүний хөгжлийн түншүүдийн үйл ажиллагаа, нөөц хуваарилалтад онцлон төвлөрч, түүнийг залж байх ёстой. Эдгээр үр нөлөө тухайн улсын стратегийн тэргүүлэх чиглэлүүдээс үүсэн гарах ёстой. Үр дүнгийн жагсаалтыг авч үзэхдээ дараах асуултыг тавина:

- Үндэсний болон салбарын зорилгыг тодорхойлсон уу? /жишээ нь, 2016 онд хүрэх Алсын хараа/
- Аль нэг тодорхой салбарт гүйцэтгэл сайжрахыг тодорхойлсон улс төрийн амлалт өгсөн үү?
- Иргэдийн санал өгсөн мэдээлэл /иргэдийн онооны карт зэрэг/ тодорхой санаа зовоосон асуудлыг илрүүлсэн үү?
- Хандивлагчийн зээл тодорхой зорилготой холбоотой юу?
- Эрх бүхий хууль тогтоох үйл ажиллагаа бий юу?
- Засгийн газар Мянганы хөгжлийн зорилтод хүрэх талаар тодорхой амлалт авсан уу?

Хүрэх үр дагаврын талаар тохиролцох нь улс төрийн үйл явц бөгөөд гол холбогдох талуудыг хүлээн зөвшөөрүүлж, санал нэгдэхийг шаардана. Ухаан уралдуулсан хэлэлцүүлэг, ярилцлага, онцлох бүлэг, судалгаа зэргийг тэдний санаа тавьж буй асуудлыг ойлгоход ашиглана.

Үр дагавар нь тухайн үйл ажиллагааны хүлээгдэж буй үр дүнг тодорхой болгоно. /“Та замд гарахын өмнө хаашаа явж буйгаа мэдэх”/ Тэдгээр нь түншийн хүрэх гэж зорьж буй үр дүнг илэрхийлнэ. Тэдгээрт хүрэхийн өмнө тэдгээрийг гол шалгуур үзүүлэлтүүдийн багцад хувиргах ёстой. Тодорхой илэрхийлсэн үр дүн, мөн тэдгээрт үндэслэсэн үүсмэл шалгуур үзүүлэлтүүд үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоог төлөвлөж, бүрдүүлэхэд чухал.

Алхам 3: Үр дагаврын ХШҮ хийх шалгуур үзүүлэлтийг сонгох



Үр дүнгээ хэмжих. Үр дүнд хүрснийг хэмжихийн тулд яг юуг хэмжих ёстойг тодорхойлох нь тухайн байгууллагын хэмжээнд ахиц өөрчлөлтийг авч үзэхэд хэрэгтэй төдийгүй хөгжил дэвшлийн төлөө хүчин чармайлт гаргах, анхаарлаа төвлөрүүлэхэд дэмжлэг үзүүлдэг хүчирхэг, өдөөгч арга хэрэгсэл болдог. Гэхдээ үүнийг аливаа үйл ажиллагааны эхэнд хийх хэрэгтэй.

Шалгуур үзүүлэлт бол хэмжүүр бөгөөд энэхүү хэмжүүрээр тодорхой хугацаанд тогтмол хэмжиж зорилгодоо хүрэх явцад ахиц гарч байгааг /эсвэл ахиц байхгүйг/ илрүүлдэг. Энэ нь “Бид амжилт байгааг яаж мэдэх вэ? гэсэн асуултад хариулна. ХШҮ-ний шинэ тогтолцоонд бүх шалгуур үзүүлэлтүүд хэмжигдэхүйц байх ёстой. Харин чанарын үзүүлэлтүүдийг арай хожуу, ХШҮ-ний тогтолцоо илүү боловсронгуй болсон үед хэрэглэнэ.

Шалгуур үзүүлэлтүүдийг боловсронгуй болгох нь ХШҮ-ний тогтолцоо бүрдүүлэх ажлын гол хэсэг юм. Энэ нь мэдээллийг цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх, тайлагнах ажлыг чиглүүлж зална. Найдвартай, зөв оновчтой шалгуур үзүүлэлтүүдийг бүрдүүлэх явц дахь улс төр, арга зүйн асуудлуудыг дутуу үнэлж болохгүй. Шиаво-Кампо 1999 онд бичихдээ шалгуур үзүүлэлтүүд “CREAM” буюу дараах 5 шаардлагын эхний үсгүүдийн нийлбэр шиг байх ёстой гэжээ. Өөрөөр хэлбэл:

- тодорхой /clear/, /нарийн нягт, хоёрдмол утгагүй/

- холбогдолтой /relevant/, /асуудалд шууд хамаарал, холбоотой /
- хэмнэлттэй /economic/, /боломжийн зардлаар хийх бололцоотой/
- хангалттай /adequate/, /гүйцэтгэлийг үнэлэхэд хангалттай үндэслэлтэй/
- хяналт-шинжилгээ хийж болох /monitorable/, /бие даасан нотолгоо хийхэд хялбар байх/

Зарим тохиолдолд бэлэн байгаа шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашиглан зардлыг бууруулах боломжтой /хэдийгээр үнэлгээчид ийм үзүүлэлтүүдийг ашиглахад гарах эрсдэлийг мэдэж байх ёстой ч/. Гэхдээ үүнийг хийхийн өмнө уг үзүүлэлтүүд ямар холбоо хамааралтай болохыг авч үзэх нь чухал. Зарим үзүүлэлтийг тааруулж тохируулах, үнэлгээ хийж буй төсөл, хөтөлбөр, бодлоготой илүү холбоотой бусад үзүүлэлтээр баяжуулах шаардлага гарч болзошгүй.

Шалгуур үзүүлэлтийн тоо нь “Үр дүн гарсан уу?” гэсэн асуултад хариулахад хэдэн үзүүлэлт шаардагдахаас хамаарна. Энэ тоо нь хоёроос долоо хүртэл хэлбэлзэнэ. Шалгуур үзүүлэлтүүдийг нэгэнт сонгосон бол тэгээд орхиж болохгүй. Тодорхой хугацаанд хяналтын систем оновчтой болж сайжрахын хамт шинэ үзүүлэлт нэмж, хуучныг нь халах болж мэднэ.

Сонгож авсан гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд болон эдгээр үзүүлэлтийн тухай мэдээлэл цуглуулахад ашигласан өгөгдөл цуглуулах стратегийг бодит байдалтай нийцүүлэх хэрэгтэй. /Кусек ба Рист 2004/ Авч үзэх хүчин зүйлст дараах орно:

- мэдээллийн ямар систем бэлэн байгаа
- ямар мэдээллийг одоогоор бүрдүүлж чадах
- мэдээлэл цуглуулах, шинжлэх ажлыг өргөтгөх, гүнзгийрүүлэх ямар чадавх байгаа

Хүснэгт 13-д (эх бичвэрт: Хүснэгт 3.2) үзүүлсэн матрицын нүх бүрийг бөглөх нь үзүүлэлт бүрийг бодитой ашиглах боломжийн талаар санаа өгнө. Үзүүлэлтүүдийн жишээг хүснэгт 14-д (эх бичвэрт: Хүснэгт 3.3) үзүүлэв.

- Үнэлгээчид хийж буй үнэлгээнийхээ хэрэгцээг хангах өөрсдийн үзүүлэлтүүдийг боловсронгуй болгох шаардлагатай.
- Оновчтой шалгуур үзүүлэлтүүдийг боловсруулах нь нэг удаагийн оролдлогоор бүтэх ажил биш. Шалгуур үзүүлэлтүүдийг эцсийн байдлаар тодорхойлох хүртэл цаг хугацаа шаардагдана.
- Бүх үзүүлэлтийг төвийг сахисан байдлаар томъёолох хэрэгтэй. “Нэмэгдсэн”, эсвэл “буурсан” зэргээр томъёолж болохгүй.
- Үнэлгээчид турших, турших, бас дахин турших ёстой.

Хүснэгт 13. Үзүүлэлтүүдийг сонгох матриц

Үзүүлэлт	Мэдээллийн эх сурвалж	Мэдээлэл цуглуулах арга	Хэн мэдээлэл цуглуулах Вэ?	Мэдээлэл цуглуулах давтамж	Мэдээлэл цуглуулах зардал	Мэдээлэл цуглуулахад гарах хүндрэл	Хэн мэдээллийг шинжилж илтгэх вэ?	Хэн мэдээллийг ашиглах вэ?
1.								
2.								
3.								

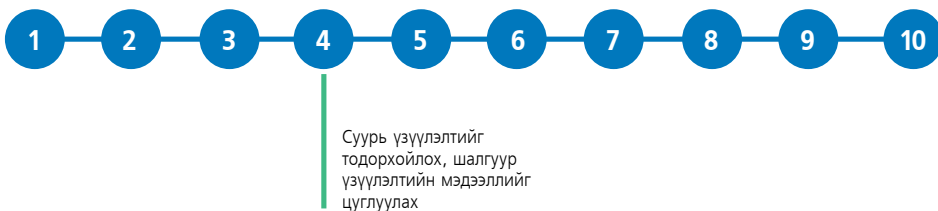
Эх сурвалж: Кусек, Рист 2004

Хүснэгт 14. Гүйцэтгэлийн жишиг зарчмууд: Үр дүн ба үзүүлэлтүүд

Үр дүн	Шалгуур үзүүлэлт	Суурь үзүүлэлт	Зорилт
Сургуулийн өмнөх хөтөлбөрийн агуулга сайжирсан	Сургуулийн өмнөх сургалтад хамрагдсан хотын хүүхдийн хувь Сургуулийн өмнөх сургалтад хамрагдсан хөдөө орон нутгийн хүүхдийн хувь		
Бага сургуулийн сурагчдын сурлагын үр дүн сайжирсан	Математик болон шинжлэх ухааны хичээлийн шалгалтад 70 хувь ба түүнээс дээш оноо авсан 6-р ангийн сурагчдын хувь Математик болон шинжлэх ухааны хичээлийн шалгалтад суурь үеийн дүнгээс илүү оноо авсан 6-р ангийн сурагчдын хувь		

Эх сурвалж: Кусек, Рист 2004

Алхам 4: Суурь үзүүлэлтийг тодорхойлох, шалгуур үзүүлэлтийн мэдээллийг цуглуулах нь



Үр дүнд хүрэх явцад гарч буй ахицыг /эсвэл ахиц гаргаагүй/ хэмжих нь суурь нөхцөл байдлыг тодорхойлох, хэмжихээс эхэлнэ. Суурь үзүүлэлтийн талаарх



мэдээллийг цуглуулах нь үндсэндээ “Бид өнөөдөр хаана байна?” гэдгийг олохын тулд шалгуур үзүүлэлтүүдийн анхны хэмжилтийг хийнэ гэсэн үг.

Гүйцэтгэлийн суурь үзүүлэлт нь тухайн үйл ажиллагаа эхлэх үед /эсвэл эхлэхийн яг өмнө/ үзүүлэлт ямар байсан тухай мэдээллийг /чанарын ба тоон/ өгнө. Үнэндээ үзүүлэлтүүдийг сонгох талаарх нэг хэлэлцүүлэг нь суурь үзүүлэлтийн мэдээлэл байгаа эсэхийг тодруулах бөгөөд энэ нь гүйцэтгэлийг суурь үзүүлэлтүүдтэй холбоотойгоор шалгах боломжийг олгоно.

Суурь үзүүлэлтийн эх сурвалж нь анхдагч /чухамхүү энэ хэмжилтийн системд зориулан цуглуулсан/ буюу хоёрдогч /өөр зорилгоор цуглуулсан/ байж болно. Хоёрдогч мэдээллийг байгууллага, Засгийн газар болон олон улсын мэдээллийн эх сурвалжаас авсан байж болно. Эдгээр мэдээллийг ашиглах нь шаардлагатай мэдээллийг бодитой өгч байхын хэрээр зардал мөнгийг хэмнэхэд тустай. Хэрэв үнэлгээний нэлээд сүүл хэсэгт хоёрдогч мэдээллийн эх сурвалж үнэлгээний хэрэгцээ шаардлага хангахгүй бол буцаж анхдагч суурь мэдээллийг олж авах хэцүү.

Суурь үзүүлэлтийн мэдээллийн боломжит эх сурвалжид дараах зүйлс орно:

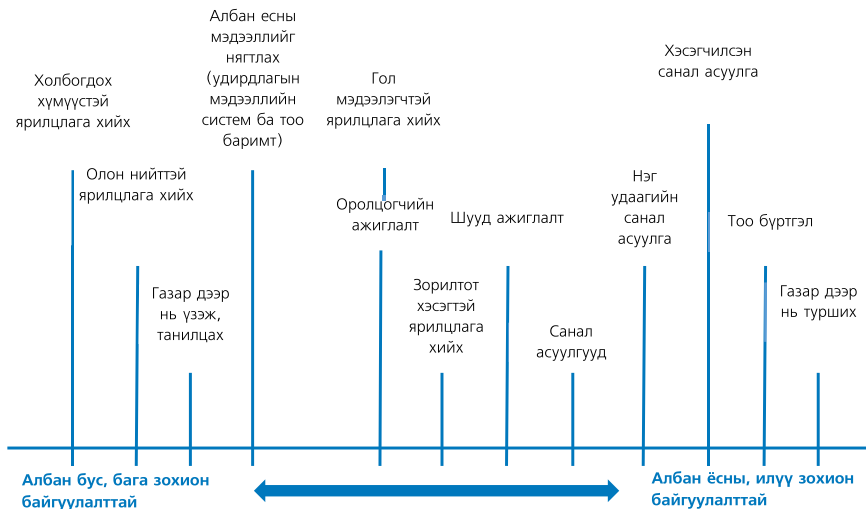
- бичиж үлдээсэн тэмдэглэл, мэдээ /цаасан дээр ба электрон хэлбэрээр/
- төсөл, хөтөлбөр, бодлогод оролцож байсан хувь хүмүүс
- олон нийт
- сургалтад хамрагдсан ажиглагчид
- механик хэмжүүрүүд ба сорилтууд
- газар зүйн мэдээллийн систем

Шалгуур үзүүлэлтүүдэд зориулсан суурь мэдээллийн эх сурвалжийг сонгосон нөхцөлд үнэлгээчид хэн яаж мэдээлэл цуглуулахыг шийднэ. Тэд мэдээлэл цуглуулах, боловсруулах арга хэрэгслийг тухайлбал, файл ба тэмдэглэлээс мэдээлэл цуглуулах хүснэгт, ярилцлагын тэмдэглэл, судалгаа, ажиглалт хийх хэрэгсэл зэргийг сонгоно. Тэд цуглуулах арга хэрэгслийг боловсруулахын хамт практик асуудлуудыг санаж байдаг:

- Сайн мэдээлэл одоогоор бэлэн байна уу? /эсвэл олоход амархан уу/
- Тогтмол, цаг хугацаанд олж авсан мэдээлэл ахиц өөрчлөлтийг хянах боломж өгөх үү?
- Төлөвлөсөн анхдагч мэдээллийн цуглуулга хэрэглэх боломжтой бөгөөд зардал хэмнэх үү?

Тоо, мэдээлэл цуглуулах олон арга бий. /9 дүгээр бүлэгт энэ тухай үзсэн/ Тэдгээр нь хамгийн хатуу биш, хамгийн албан биш, хамгийн бага зардалтайгаас хамгийн хатуу, хамгийн албан ёсны, хамгийн их зардалтай хүртэл хэлбэлзэнэ. /Зураг 6/ (эх бичвэрт: Зураг3.4)

Зураг 6. Мэдээлэл цуглуулах аргын задаргаа



Эх сурвалж: Кусек, Рист нар, 2004

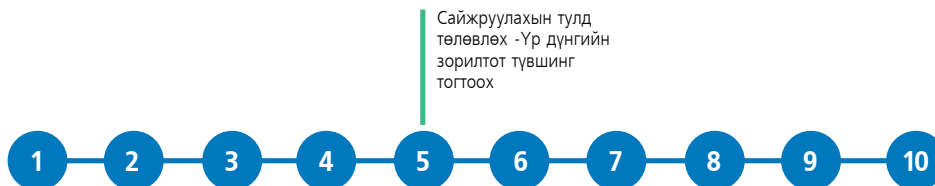
Хүснэгт 16-д (эх бичвэрт: Хүснэгт 3.4) боловсролын бодлогын үр дүнг боловсруулах, суурь нөхцлийг бий болгох гурав дахь алхмыг үзүүлжээ.

Хүснэгт 15. Гүйцэтгэлийн жишиг зарчмууд: үр дагавар, шалгуур үзүүлэлтүүд ба суурь үзүүлэлт

Үр дагавар	Шалгуур үзүүлэлтүүд	Суурь үзүүлэлт	Зорилтот түвшин
Сургуулийн өмнөх хөтөлбөрийн агуулга сайжирсан	Сургуулийн өмнөх сургалтад хамрагдсан хотын хүүхдийн хувь	1990 онд хотын хүрээнд 75 хувь байв.	
	Сургуулийн өмнөх сургалтад хамрагдсан хөдөө орон нутгийн хүүхдийн хувь	2000 онд хөдөөгийн бүсэд 40 хувь байв.	
Бага сургуулийн сурагчдын сурлагын үр дүн сайжирсан	Математик болон шинжлэх ухааны хичээлийн шалгалтад 70 хувь ба түүнээс дээш оноо авсан 6-р ангийн сурагчдын хувь	2002 онд сурагчдын 47 хувь нь математикаар 70 ба түүнээс дээш оноо авсан, 50 хувь нь шинжлэх ухаанаар 70 ба түүнээс дээш оноо авсан.	
	Математик болон шинжлэх ухааны хичээлийн шалгалтад суурь үеийн дүнгээс илүү оноо авсан 6-р ангийн сурагчдын хувь	2002 онд 6-р ангийн сурагчдын 68 хувь нь математикаар, 53 хувь нь шинжлэх ухаанаар оноо авч байв.	

Эх сурвалж: Кусек, Рист нар, 2004

Алхам 5: Сайжруулахын тулд төлөвлөх нь: Үр дүнгийн зорилтот түвшинг тогтоох



Зорилтот түвшинг тодорхойлох дараагийн алхам бол гүйцэтгэлийн зарчмуудыг бүрдүүлэх явцын сүүлчийн алхам юм. Кусек, Рист нарын хэлснээр /2004, х.91/ “Мөн чанартаа зорилтот түвшин бол шалгуур үзүүлэлтүүдийн хэмжиж болох түвшин бөгөөд тухайн орон, нийгэм ба байгууллага өгөгдсөн хугацаанд түүнд хүрэхийг хүсэж байдаг.”

Олон улсын хөгжлийн ихэнх үр дагавар ба бүх үр нөлөө нь цогц шинжтэй бөгөөд зөвхөн урт хугацааны дараа л бий болдог. Иймд үр дүнд хүрэх явцад ямар хугацаанд, ямар дэвшил гарсан, нөөцийн хуваарилалтын ямар түвшинд ахиц гарсныг тогтоох завсрын зорилтот түвшинг тодорхойлох шаардлага бий. Эдгээр зорилтот түвшингийн гүйцэтгэлийг хэмжих нь шууд ба дам үзүүлэлтүүдийг багтаах ба тоон болон чанарын мэдээллийн аль алиныг нь ашиглана. Өөрчлөлтийн онолын үр нөлөө нь урт хугацааны зорилго гэж зарим нь бодож болох бөгөөд түүний оролцоо уг зорилгод хүрэхэд чиглэгдэнэ. Үр дагавар бол шалгуур үзүүлэлтүүдэд зориулсан дэс дараалсан, хэрэгжих боломжтой /суурь үзүүлэлттэй харьцуулахад/ зорилтуудын багц юм. Эдгээр зорилтод тогтоосон, бодитой /улс төрийн болоод төсвийн/ цаг хугацааны хүрээнд хүрч чадна гэж үздэг. Өөрөөр хэлбэл, тухайн байгууллага зорилтод түвшиндээ хүрсэн бол тодорхой хугацааны дараа мөн хүлээгдэж буй үр дагавартаа хүрэх болно. /Ингэсэн тохиолдолд энэ нь өөрчлөлтийн сайн онолтой, түүнийг амжилттай биелүүлсэн гэсэн үг/.

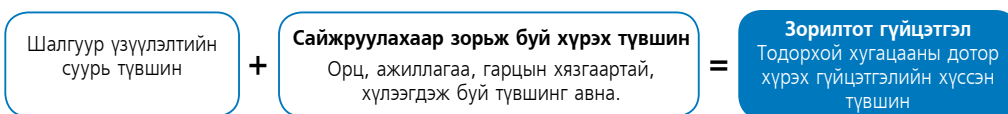
Шалгуур үзүүлэлтүүдийн хувьд зорилтот түвшинг тодорхойлохдоо дараах зүйлийг тодорхой болгосон байх нь чухал:

- Суурь үзүүлэлтийн эхлэлтийн цэг /жишээ нь, сүүлийн 3 жилийн дундаж, сүүлийн жил, дундаж чиг хандлага/
- өөрчлөлтийн онол ба түүнийг тодорхой хугацаа бүхий хүрэх амжилтуудын багцад хуваах арга
- зорилтод хүргэхээр төлөвлөсөн цаг хугацаан дахь санхүүжилтийн ба хүний нөөцийн түвшин
- хөтөлбөрийн одоогийн нөөцийг нэмж нөхөх гадны нөөцийн тоо хэмжээ
- үүнтэй холбоотой улс төрийн анхаарал татсан асуудал
- тухайн тодорхой салбарт төсөл ба хөтөлбөр хэрэгжүүлэх талаарх байгууллагын туршлага /ялангуяа, удирдлагын туршлага/

Зураг 7-д (эх бичвэрт: Зураг3.5) гинжин хэлхээний нэг алхам болох хүрэх ёстой зорилтыг тодорхойлох нь тодорхой хугацааны дараа яаж үр дүнгийн амжилтад хүргэхийг харуулна.

Шалгуур үзүүлэлт бүрд зөвхөн нэг зорилтот түвшинг тодорхойлсон байх ёстой. Хэрэв уг үзүүлэлтийг урьд нь ерөөсөө хэрэглэж байгаагүй бол үнэлгээчид тодорхой ганц зорилтот түвшин тавихаас болгоомжилж, зорилтот хэд хэдэн түвшинг тавих нь зүйтэй.

*Зураг 7. Сайжруулахаар зорьж буй хүрэх түвшинг тогтоох нь гүйцэтгэлийн зорилтот түвшинг сонгохыг шаарддаг тухай*



*Эх сурвалж: Кусек, Рист нар, 2004*

Зорилтуудыг завсрын хугацаанд /3-аас илүүгүй жил/ тавьж, түүнд хүрэх бодит цаг хугацааг тогтоох хэрэгтэй. Ихэнх зорилтыг жил жилээр тавьдаг, гэхдээ заримыг нь улирал улирлаар, эсвэл түүнээс ч урт хугацаагаар тавьж болно.

Хүснэгт 16-д (эх бичвэрт: Хүснэгт 3.5) боловсролын бодлогын үр дагаврын үзүүлэлтийг боловсруулах сүүлчийн алхам буюу гүйцэтгэлийн зорилт тодорхойлохыг үзүүлжээ. Энэ бүрэн бөглөгдсөн матриц нь гүйцэтгэлийн бүтэц, хүрээ болно. Энэ нь үр дагаврыг тодорхойлж, тухайн хөтөлбөр эдгээр үр дүнд хүрэхийн тулд амжилттай болсон уу гэдгийг тодорхойлох төлөвлөгөөг гаргана. Уг бүтэц үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцооны төлөвлөгөөг тодорхойлох бөгөөд энэ систем урт хугацааны үр дүнд хүрэх зам дахь завсрын зорилтууд биелсэн эсэх талаарх мэдээллийг өгч эхэлнэ. Энэхүү бүтэц нь үнэлгээг төлөвлөхөд үнэлгээчдэд тус болно. Энэ нь бас менежерүүдэд төсөв хийх, нөөц хуваарилах, хүн хүч бүрдүүлэх болон бусад үйл ажиллагааг гүйцэтгэхэд тусална. Тухайн төсөл, хөтөлбөр, бодлого хүссэн үр дүнд хүрэхийн тулд урагшилж буй эсэхийг баталгаажуулах зорилгоор менежерүүд уг бүтцийн талаар үе үе зөвлөлдөж байх хэрэгтэй.

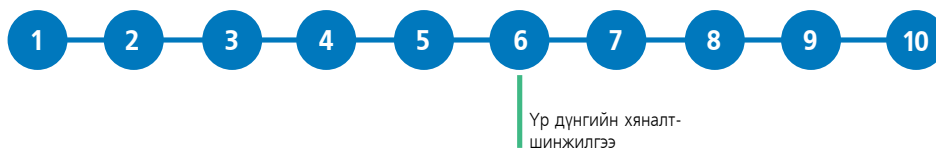
Гүйцэтгэлийн зорилтыг тодорхойлох нь бодлогын үр дүнд хүрэхэд чухал юм. Хамтран оролцох, хамтран ажиллах үйл явцыг ашиглах, суурь үзүүлэлтүүд ба тодорхой хугацааны дараа хүрэхээр төлөвлөж буй үр дүнгийн түвшин зэргийг оролцуулан ашиглах нь үр дүнд суурилсан ХШҮ-нд гол үүрэгтэй.

Хүснэгт 16. Гүйцэтгэлийн жишиг бүтэц: үр дагавар, шалгуур үзүүлэлтүүд, суурь нөхцөл ба зорилтот түвшин

Үр дүн	Шалгуур үзүүлэлтүүд	Суурь нөхцөл	Зорилтот түвшин
Сургуулийн өмнөх хөтөлбөрийн агуулга сайжирсан	Сургуулийн өмнөх сургалтад хамрагдсан хотын хүүхдийн хувь	1990 онд хотын хүрээнд 75 хувь байв.	2006 он гэхэд хотод 85 хувьд хүргэх
	Сургуулийн өмнөх сургалтад хамрагдсан хөдөө орон нутгийн хүүхдийн хувь	2000 онд хөдөөгийн бүсэд 40 хувь байв.	2006 он гэхэд хөдөөгийн бүсэд 60 хувьд хүргэх
Бага сургуулийн сурагчдын сурлагын үр дүн сайжирсан	Математик болон шинжлэх ухааны хичээлийн шалгалтад 70 хувь ба түүнээс дээш оноо авсан 6-р ангийн сурагчдын хувь	2002 онд сурагчдын 47 хувь нь математикаар 70 ба түүнээс дээш оноо авсан, 50 хувь нь шинжлэх ухаанаар 70 ба түүнээс дээш оноо авсан.	2006 онд сурагчдын 80 хувь нь математикаар 70 ба түүнээс дээш оноо авна. Сурагчдын 67 хувь нь шинжлэх ухааны хичээлд 70 ба түүнээс дээш оноо авна.
	Математик болон шинжлэх ухааны хичээлийн шалгалтад суурь үеийн дүнгээс илүү оноо авсан 6-р ангийн сурагчдын хувь	2002 онд 6-р ангийн сурагчдын 68 хувь нь математикаар, 53 хувь нь шинжлэх ухаанаар оноо авч байв.	2006 онд математикийн шалгалтын дундаж оноо 78 хувь, шинжлэх ухааны хичээлийнх 65 хувь болно.

Эх сурвалж: Кусек, Рист нар, 2004

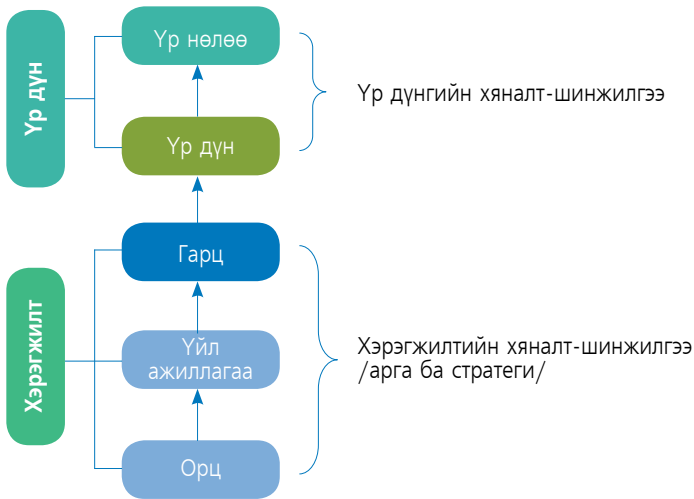
Алхам 6: Үр дүнгийн хяналт-шинжилгээ



Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээний тогтолцоо нь хэрэгжилт /орц, үйл ажиллагаа, гарц/ ба үр дүнгийн /үр дүн, үр нөлөө/ аль алиныг нь тооцдог. Зураг 8-д (эх бичвэрт: Зураг 3.6) хяналтын эдгээр хэлбэрийн нэг бүр нь яаж уг загварт таарч байгааг үзүүлжээ.

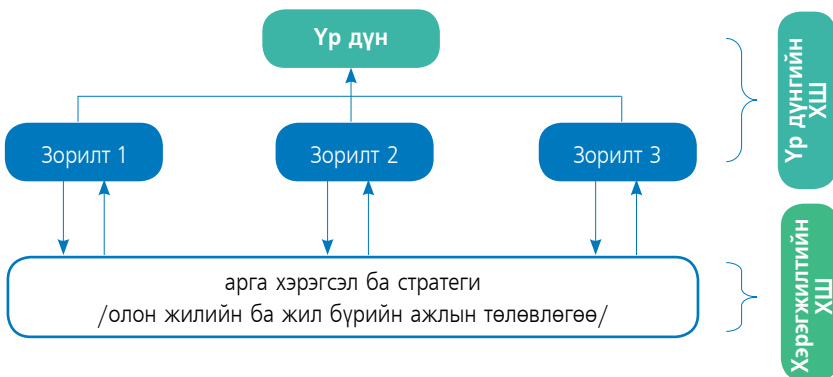
Үр дүн бүр хэд хэдэн шалгуур үзүүлэлттэй, шалгуур үзүүлэлт бүр зорилттой. Хэд хэдэн үйл ажиллагаа ба стратегийг зохицуулж, эдгээр зорилтод хүрэхийн тулд удирдах хэрэгтэй. /Зураг 9/ (эх бичвэрт: Зураг 3.7)

Зураг 8. Хяналт-шинжилгээний гол төрлүүд



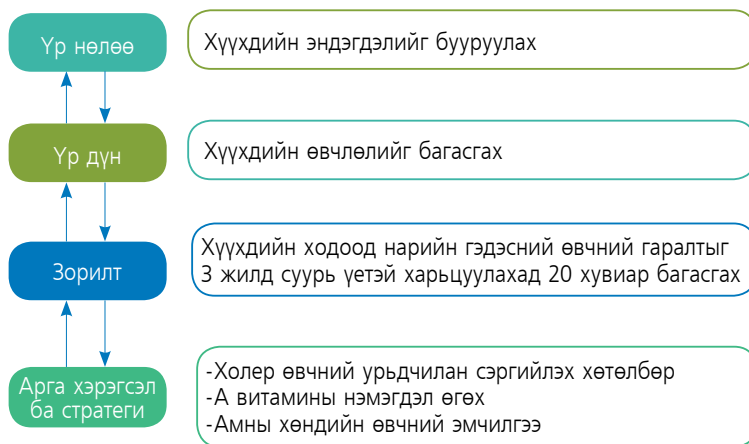
Эх сурвалж: Биннедик 2000

Зураг 9. Хэрэгжилтийн хяналт-шинжилгээ ба үр дүнгийн хяналт-шинжилгээний хоорондын холбоо



Эх сурвалж: Кусек, Рист нар, 2004

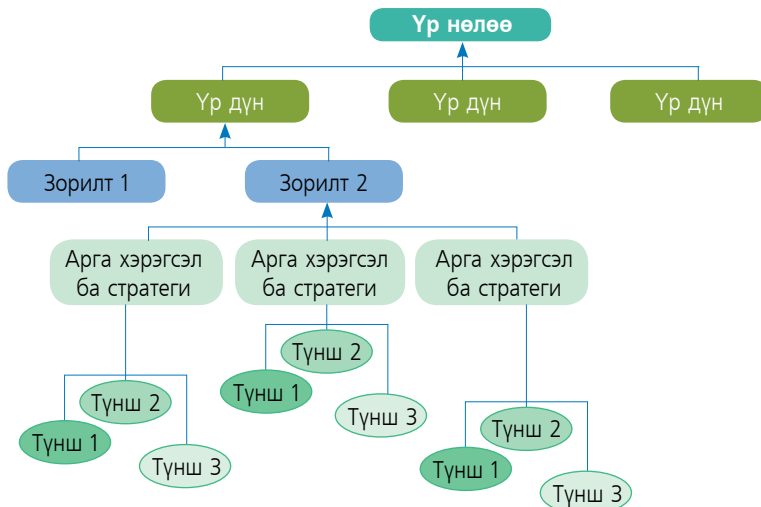
Зураг 10. Хэрэгжилтийн хяналт-шинжилгээг үр дүнгийн хяналт-шинжилгээтэй холбох жишээ



Эх сурвалж: Кусек, Рист нар 2004

Түншүүдтэй ажиллах нь хөгжлийн ажлын хэм хэмжээ болох нь нэмэгдсээр байна. Энэ шатлалын доогуур түвшинд байгаа олон түнш зорилтод хүрэх стратегийн хэсэг болох орц, ажиллагаа, гарцад боломжтой туслалцааг үзүүлж байна. /Зураг 11/ (эх бичвэрт: Зураг3.8)

Зураг 11. Түншлэлээр дамжуулж үр дүнд хүрэх нь



Эх сурвалж: Кусек, Рист нар, 2004

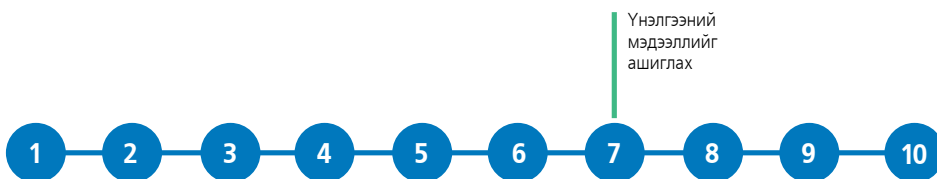
ХШҮ-ний хүчтэй тогтолцоог төсөв, ажиллах хүчний төлөвлөгөө, үйл ажиллагааны төлөвлөгөөгөөр дэмжих ёстой. ХШҮ-ний үр дүнтэй тогтолцоог байгуулахад засаг захиргаа, байгууллагын чиг үүргийн асуудал мөн багтах бөгөөд үүнд дараах асуудал багтана:

- мэдээлэл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх ба тайлагнах удирдамжийг боловсруулах
- хэн, ямар ажиллагааг хариуцахыг тогтоож өгөх
- чанарын шалгалтын арга хэрэгслийг бүрдүүлэх
- цаг хугацаа ба зардлыг тооцох
- Засгийн газар, хөгжлийн бусад түнш ба иргэний нийгмийн үүрэг, хариуцлагыг түшиглэн ажиллах
- мэдээлэл, дүн шинжилгээний ил тод байдал ба тараалтын талаарх удирдамжийг хийх

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоо бүр амжилттай байхын тулд дараах зүйл шаардлагатай:

- гардан хариуцах
- удирдлага
- тогтмол сайжруулж, байнгын ажиллагаатай байх
- итгэл, найдвартай байх

*Алхам 7: Үнэлгээний мэдээллийг ашиглах нь*



Үр дагавар ба үр нөлөөнд хүрэх чиглэлд гарч буй ахиц дэвшилд хяналт-шинжилгээ хийхэд олж авсан мэдээллийг нэмж баяжуулахад үнэлгээ чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Хяналт-шинжилгээ нь шалгуур үзүүлэлт, зорилт, үр дүнтэй холбоотой юу хийж байгааг илрүүлдэг бол үнэлгээ нь дараах зүйлийг тодотгоно:

- бид зөв юм хийж байна /стратегийг/
- бид юмыг зөв хийж байна /ажиллагааг/
- үүнийг хийх илүү сайн арга зам бий /суралцах/



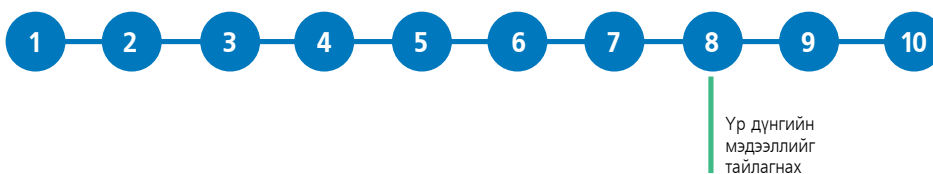
Үнэлгээ нь энгийн хяналт-шинжилгээний тогтолцооноос гадуурх олон чухал асуудлыг авч үзнэ. Жишээ нь, олон үйл ажиллагааг төлөвлөхдөө тухайн асуудлын учир шалтгааны баримжаа таамаглал юмуу урьд авч үзэж байсан асуудалд тулгуурладаг. Үнэлгээ нь онолд тулгуурласан үнэлгээ, логик загварыг /4 дүгээр бүлэгт бичсэн шиг/ ашиглан эдгээр учир шалтгааны баримжаа таамаглалыг баталж, эсвэл үгүйсгэж чадна. Үнэлгээ бас хяналт-шинжилгээний тогтолцооны гаргаж ирсэн сонирхолтой ба сэтгэл түгшээсэн үр дүн, хандлагыг гүнзгий ухаж судалж чадна. /Жишээ нь, хөдөө тосгоны сургуулиас хөвгүүдийг бодвол охид хэдэн жилийн өмнө яагаад гардаг вэ гэдгийг шалгаж тогтооно/

Үнэлгээг хяналт-шинжилгээнд нэмэлт болгон ашиглана. Үүнд:

- цааш үргэлжлүүлэн судалж нягтлах шаардлагатай төлөвлөөгүй үр дүн гарсан, эсвэл гүйцэтгэл хоцорсон аливаа тохиолдолд
- нөөц ба төсвийн хуваарилалтыг төсөл, хөтөлбөр, бодлогыг бүрэн хамруулан хийсэн байхад
- туршилтыг өргөтгөх үү, үгүй юу гэдэгтэй холбоотой шийдвэрийг гаргах үед
- яагаад гэдэг асуултад тодорхой тайлбаргүйгээр урт хугацааны турш сайжрахгүй байх үед
- адил төстэй хөтөлбөр, бодлогын тайланд ялгаатай үр дүн гарсан байх, эсвэл адил тогтоосон үр дагаврын шалгуур үзүүлэлтүүд өөр өөр чиг хандлагыг үзүүлж байвал
- хэрэгжүүлсэн үйл ажиллагааны бусад нөлөөллийн асуудлыг авч үзэх оролдого хийх үед
- хийсэн зүйлийн сайн тал, үнэ цэн, ач холбогдлыг тогтоож ойлгох үед
- ач тус, өгөөжтэй харьцуулахад өртөг зардал ямар байгааг анхааралтай судлах үед тус тус үнэлгээг хийнэ.

Хэрэв Засгийн газар ба байгууллагууд ХШҮ-ний тогтолцооноос цуглуулсан мэдээлэлд найдах гэж байгаа бол өөрсдийн цуглуулсан мэдээллийн чанар, найдвартай байдлаас хамаарах ёстой. Тааруухан, нягт нямбай биш, нэг талыг барьсан мэдээлэл хэнд ч ямар ч хэрэг болохгүй.

#### Алхам 8: Үр дүнгийн мэдээллийг тайлагнах



Ямар дүгнэлтийг хэнд тайлагнах, ямар хэмжээгээр, ямар давтамжтай тайлагнахыг тодорхойлох нь ХШҮ-ний чухал хэсэг юм. Мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх ба тайлагнах нь:

- төсөл, хөтөлбөр, бодлогын нөхцөл байдал зэргийн тухай мэдээллээр хангана
- асуудлыг шийдэх арга, сэжүүрийг гаргаж өгнө
- хэрэгжүүлэх стратегийг сайжруулах, авч үзэх боломж олгоно
- тодорхой хугацааны дараах чиг, хандлагын талаар мэдээлэл өгнө
- төсөл, хөтөлбөр, бодлогын цаадах өөрчлөлтийн онолыг батлах, эсвэл үгүйсгэхэд тусална. /Мэдээллийн дүн шинжилгээ ба тайлангийн талаар хойгуурх бүлэгт нарийн авч үзнэ/

Үнэлгээчид төсөл, хөтөлбөр, бодлогын гол шийдвэрлэх асуудлыг олж чадна гэдэгтээ итгэлтэй байх ёстой, ингэснээр хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний дүгнэлтүүд шийдвэр гаргагчдад чухал хэрэгцээтэй болох нь тодорхой харагдана. Хэрэв мэдээлэл ба шинжилгээг оройтож авбал тэдгээр нь шийдвэрт нөлөөлөх боломжгүй болж мэднэ.

Эерэг ба сөрөг чухал үр дүнгүүдийг бүгдийг нь тайлагнах ёстой /Хүснэгт 17/ (эх бичвэрт: Хүснэгт 3.6). ХШҮ-ний сайн тогтолцоо асуудал ба авцалдаагүй алдаатай зүйлсийг илрүүлэх, тухайн үйл ажиллагааны үнэ өртгийг тодорхойлоход чиглэсэн урьдчилан анхааруулах системээр хангах ёстой. Гүйцэтгэлийн тухай илтгэлд муу ба урам хугалсан үр дүнгийн тухай тайлбарыг оруулж авч үзэхээр хэдийнээ төлөвлөсөн алхмуудыг баримтжуулсан байх ёстой.

Мэдээллийг шинжилж, илтгэхдээ үнэлгээчид дараах зүйлийг хийх ёстой:

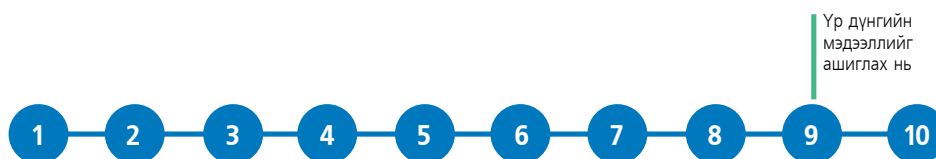
- шалгуур үзүүлэлтийн мэдээллийг суурь нөхцөл ба зорилтуудтай харьцуулж, түүнийг ойлгоход хялбар графикаар үзүүлэх /13 дугаар бүлгийг үзэх/
- одоогийн мэдээллийг өнгөрсөн үеийн мэдээлэлтэй харьцуулж, хэв шинж, чиг хандлагыг шинжих
- хангалтгүй мэдээлэлд үндэслэсэн ерөнхий, бөөрөнхий дүгнэлт хийхээс болгоомжлох /Илүү их мэдээлэл цуглуулах тусам тухайн хандлага бодитой гэдгийг үнэлгээчид илүү тодорхой мэдэх болно/
- мэдээлэл өгсөн хүнийг хамгаалах: муу мэдээ өгсөн хүмүүс шийтгүүлэх ёсгүй /Таагүй дүгнэлтүүд шинэ хандлагыг илрүүлж, илэрсэн асуудлуудыг менежерүүдэд эрт мэдүүлж, тэдгээрийг шийдвэрлэхэд шаардлагатай цаг хугацааг олгоно/.

Хүснэгт 17. Үр дагаврын талаар тайлагнах жишиг хүснэгт

Үр дагаврын шалгуур үзүүлэлтүүд	Суурь	Одоогийн	Зорилтот түвшин	Ялгаа / зорилтот-одоогийн/
Гепатитийн түвшин /N = 6,000/	30	35	20	- 5
Ерөнхий эрүүл мэндийн байдал нь сайжирсан хүүхдүүдийн эзлэх хувь /N = 9,000/	20	20	24	- 4
Эрүүл мэндийн үзлэгээр нааштай 5 онооноос 4-ийг авсан хүүхдүүдийн эзлэх хувь /N = 3,500/	50	65	65	0
Хоололтын байдал нь сайжирсан хүүхдүүдийн эзлэх хувь /N = 14,000/	80	85	83	2

Эх сурвалж: Кусек, Рист нар 2004

Алхам 9: Үр дүнгийн мэдээллийг ашиглах нь



ХШҮ-ний тогтолцооны гол мөн чанар нь үр дүнд суурилсан мэдээллийг зүгээр нэг гаргах биш, харин түүнийг зохих хэрэглэгчдэд нь цаг хугацаанд нь хүргэж, төсөл, хөтөлбөр, бодлогоо удирдахад тооцож ашиглах/эсвэл ашиглахгүй орхих/ боллоцоо олгоход оршино. Хөгжлийн түншүүд ба иргэний нийгэм хариуцлага, ил тод байдал, нөөц хуваарилалтын дүрэм журмыг хүчтэй болгох зорилгоор мэдээллийг ашиглахад чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Засгийн газрын аль ч түвшинд хэрэгжүүлж болох мэдээллийг хуваалцах стратегид дараах зүйл орно:

- Хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэлд эрх мэдэл өгөх. Хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл ХШҮ-ний тогтолцооны гаргасан дүгнэлтүүдийг тарааж түгээхэд тусалж чадна. Тэр нь бас авилгыг илчлэх, сайн засаглалыг шаардахад тустай.
- Мэдээллийн чөлөөт байдлын хууль тогтоомжийг батлуулах. Мэдээллийн эрх чөлөө бол мэдээллийг санаа зовнисон сонирхогч талуудтай хуваалцахад хүчирхэг хэрэгсэл болно.
- Цахим-Засгийн газрыг байгуулах. Цахим Засгийн газар мэдээллийн технологийг ашиглаж, үйлчилгээ, мэдээллийг хүртээмжтэй болгох, хөдөөд хүргэх ажлыг сайжруулна. Цахим Засгийн газар нь сонирхогч талууд Засгийн газартай шууд харьцаж, мэдээлэл авах, тэр ч байтугай сүлжээгээр бизнес хийх боломжийг олгоно.

- Дотоод, гадаад интернэтийн баримт материалд /файл/ нэмэлт хийх. Мэдээллийг шуудангаар хүргэх, түүнчлэн гүйцэтгэлийн дүгнэлтүүдийг хэвлэх болон дотоод /агентлагийн ба Засгийн газрын/, гадаадын вэб хуудсаар дамжуулан мэдээллийг хуваалцаж болно. Олон агентлаг бас хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний дүгнэлтүүдийг нэгтгэсэн, хайж олж болох мэдээллийн сан байгуулж байна.
- Жил бүрийн төсвийн тайланг хэвлэх. Татвар төлөгчдийн мөнгийг хэрхэн зарцуулсан тухай мэдээлэх хамгийн сайн арга бол төсвийг хэвлэн нийтлэх явдал юм. Ингэснээр иргэд Засгийн газраас үзүүлсэн үйлчилгээний чанар, түвшинг болон олон Засгийн газрын тодорхой үйлчилгээ, хөтөлбөрийн тэргүүлэх чиглэлүүдийг ажиглаж, мэдэх боломж олгоно.
- Иргэний нийгэм ба иргэдийн бүлэгтэй ажиллах. Иргэний нийгэм, иргэдийн бүлэгтэй ажиллах нь тэдгээр бүлгийг илүү идэвхтэй үйл ажиллагаа явуулах, илүү хариуцлагатай байх, хэрэгтэй мэдээллийн талаар илүү санал нийлэхэд хүргэж зоригжуулдаг.
- Хууль тогтоомжийн хяналтыг хүчтэй болгох. Хөгжингүй ба хөгжиж буй олон орны хууль тогтоогчид гүйцэтгэлийн тухай мэдээллийг тэдний хяналтын үүргийн нэг хэсэг хэмээн үзэж хүсдэг. Тэд төсөв үр дүнтэй ашиглагдсан эсэхийг үзэхийг хүсэж байдаг.
- Ерөнхий аудиторын газрыг хүчтэй болгох. Ерөнхий аудиторын газар бол Засгийн газар хэр зэрэг үр дүнтэй ажиллаж байгааг тодорхойлоход гол түнш болно. Аудитын байгууллагууд төрийн салбар хэр зэрэг ажиллаж байгаа тухай мэдээлэл их шаардах тусам төсөл, хөтөлбөр, бодлого улам бүр үр дүнтэй хэрэгжиж байдаг.
- Үнэлгээний дүгнэлтүүдийг хөгжлийн түншүүдтэй хуваалцаж, харьцуулах. Ядуурлыг бууруулах үндэсний стратеги болон үүнтэй төстэй бусад стратеги, бодлогыг нэвтрүүлсний үр дүнд хөгжлийн түншүүд /ялангуяа хоёр талын болон олон талын тусламжийн агентлагууд/ үр дүн ба дүгнэлтүүдийг хуваалцаж, харьцуулах болжээ.

Янз бүрийн хэрэглэгчдэд гүйцэтгэлийн мэдээлэл ашиг тустай болохыг ойлгуулах нь ХШҮ-ний тогтолцоог анх байгуулах гол шалтгаан юм. Нийгэм дэх гол боломжит хэрэглэгчид, тухайлбал, иргэд, төрийн бус байгууллага, хувийн хэвшил гол төлөв мэдээллийн урсгалын гадна үлдсэн байдаг. ХШҮ-ний мэдээллийг дотоод /Засгийн газрын/ ба гадаад /нийгмийн/ хэрэглэгчид ашиглах бөгөөд тэдгээрийг хүлээн зөвшөөрч, хууль ёсных болгох хэрэгтэй. /Шигтгээ 29/ (эх бичвэрт: Шигтгээ 3.3)

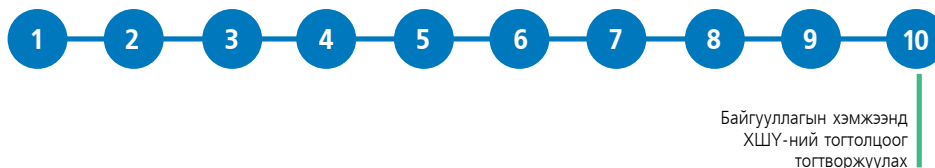
Шигтгээ 29. Үр дүнгийн дүгнэлт, мэдээллийг ашиглах 10 хэлбэр

**Үр дүнгийн дүгнэлт, мэдээллийг дараах зүйлд ашиглана:**

1. хариуцлагын талаар сонгогдсон албан тушаалтан, олон нийтийн эрэлт шаардлагад хариу өгөх
2. төсвийн мэдүүлгийг томъёолох ба зөвтгөх
3. үйл ажиллагааны нөөц хуваарилалтын шийдвэр гаргахад туслах
4. тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд ямар асуудал байна /өөрчлөлтийн онол юмуу хэрэгжилттэй холбоотой/, ямар засвар хэрэгтэй гэдгийг гүнзгий судлан дүгнэх
5. хөтөлбөрийг сайжруулах ажлыг тасралтгүй хийх хүнд урам, түлхэц өгөхөд туслах
6. гэрээгээр ажил үүрэг гүйцэтгэгчид ба тусламж үзүүлэгчдийн гүйцэтгэлийг хянах /тэд өөрсдийгөө завгүй гэж баримтжуулах нь цаашид хангалттай биш юм/
7. хөтөлбөрт тусгайлан, гүн гүнзгий үнэлгээ хийхэд шаардлагатай мэдээллээр хангах
8. тодорхой үр дүнд хүрэх зорилтын дагуу үйлчилгээ хүргэлтийг хянахад туслах /бид юмыг зөв хийж байна уу?/
9. стратегийн ба урт хугацааны бусад төлөвлөлт хийх хүчин чармайлтыг дэмжих /бид юмыг зөв хийж байна уу?/
10. олон нийтийн итгэлийг олохын тулд тэдэнтэй харилцах

Эх сурвалж: Харри 1999

Алхам 10: Байгууллагын хэмжээнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог тогтворжуулах нь



Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоог удаан хугацаагаар, үр дүнтэй ажиллуулах нь ихээхэн сорилттой тулгарна. Түүнийг тогтвортой ажиллуулахын тулд 6 бүрэлдэхүүн хэсэг чухал юм.

- эрэлт хэрэгцээ
- тодорхой үүрэг ба хариуцлага
- итгэл үнэмшилтэй, найдвартай мэдээлэл
- хариуцлага
- чадавх
- хөшүүрэг

Уг тогтолцооны ажиллах чадварыг баталгаажуулахын тулд бүрэлдэхүүн хэсэг бүрд тодорхой хугацаа өнгөрөхийн хэрээр анхаарал үргэлжлүүлэн тавьж байх хэрэгтэй.

### **Эрэлт хэрэгцээ**

ХШҮ-ний эрэлт хэрэгцээг хэд хэдэн аргаар бүрэлдүүлж, тогтвортой байлгана:

- Гүйцэтгэлийн үр дүнг тогтмол тайлагнахыг шаарддаг албан ёсны бүтцийг бий болгох /жишээ нь, байгууллагын нэгжүүддээ жил бүр тайлагнаж байх шаардлага тавих/
- Ийм мэдээлэл авах боломжтой гэдгийг зарлан сурталчилж, Засгийн газрын байгууллагууд, иргэдийн бүлгүүд, хандивлагчид ба олон нийтийн эрэлт хэрэгцээ бий болгох.
- Стратегийг тодорхой зорилго, зорилтуудад хөрвүүлж, тухайн байгууллагын стратегийн чиглэлийг сонирхогч хүмүүст тэдгээр зорилгод хүрэх явц дахь ахиц өөрчлөлтийг тогтоох боломж олгох.

### **Тодорхой үүрэг ба хариуцлага**

ХШҮ-ний тогтолцоог тогтвортой байлгах, зохион байгуулахад ихээхэн чухал бүтцийн асуудлын нэг бол гүйцэтгэлийн мэдээллийг цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх ба тайлагнах эрх мэдэл, хариуцлагын тодорхой ба албан ёсны бүтцийг бий болгох явдал юм. Үүнд:

- ХШҮ-ний тогтолцооны аль бүрэлдэхүүн хэсгийг хэн хариуцах талаар тодорхой удирдамж гаргаж, хувь хүмүүсийн гүйцэтгэлийн хяналтад тавих хариуцлагыг бий болгох
- Гол төлөвлөлт ба санхүүгийн үүргийг салбаруудын үүрэгтэй холбох систем бүрдүүлж, төсвийн хуваарилалтын мөчлөг ба ХШҮ-ний мэдээллийн хангамж хоорондын холбоосыг, ялангуяа гүйцэтгэлийн төсвийн системийг дэмжих
- Тогтолцооны бүх л түвшинд мэдээллийн эрэлт хэрэгцээ байх тийм системийг бүрдүүлэх /өөрөөр хэлбэл, мэдээлэл ашиглагдахгүйгээр зүгээр л дайраад өнгөрөх системийн тийм хэсэг байхгүй/

### **Итгэж болох, найдвартай мэдээлэл**

Гүйцэтгэлийн мэдээллийн систем сайн ба муу мэдээний аль алиныг бүрдүүлэх боломжтой байх ёстой. Иймд мэдээллийг бүрдүүлэгч нь улс төрийн хариу арга хэмжээнээс хамгаалагдах хэрэгтэй. Уг системийн бүрдүүлсэн мэдээлэл ил тод байхын зэрэгцээ хараат бус бие даасан дүгнэлтээр батлагдахуйц байх ёстой. /жишээ нь, Засгийн газрын үндэсний аудитын газрын юмуу их сургуулийн профессоруудын бие даасан бүлгийн шалгалт/

### **Хариуцлага**

Гүйцэтгэлийг сонирхож буй талуудтай мэдээллийг ил тод хуваалцах арга замыг олох ёстой. Гол сонирхогч талуудад иргэний нийгмийн байгууллагууд, хэвлэл

мэдээллийн хэрэгсэл, хувийн хэвшил, Засгийн газар зэрэг орно.

### **Чадавх**

Бэлэн байдлын үнэлгээ хийх, байгууллагын чадавхыг онцлох нь ХШҮ-ний тогтолцоог бүрдүүлэхэд анхаарах анхдагч зүйлүүдийн нэг юм. Үүнийг бүрдүүлэх гол элементүүдэд өгөгдөл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх, найдвартай техникийн ур чадвар, стратегийн зорилгыг тодорхойлох, байгууллагын хөгжлийн талаарх менежерийн ур чадвар, одоогийн тоо баримт, өгөгдлийг цуглуулах, эрж олох систем, санхүүгийн нөөцийн одоогийн бэлэн байдал, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх байгууллагын туршлага орно.

### **Хөшүүрэг**

Гүйцэтгэлийн мэдээллийн хэрэглээг дэмжихийн тулд хөшүүрэг хэрэгтэй. Амжилтыг хүлээн зөвшөөрч, шагнах хэрэгтэй ба бэрхшээлтэй асуудлыг авч үзэх шаардлагатай. Мэдээлэл өгч буй хүн шийтгэгдэх ёсгүй, байгууллагаараа суралцахыг үнэлэх хэрэгтэй, төсвийн хэмнэлтийг хуваалцах ёстой. Авлигад идэгдсэн, эсвэл үр дүнгүй систем чанартай мэдээлэл ба шинжилгээ хийнэ гэж найдахын аргагүй.

### **ДҮГНЭЛТ ТАЙЛБАР**

ХШҮ-ний тогтолцоо бүрдүүлэхдээ эдгээр 10 алхмыг баримтлах ёстой гэсэн шаардлага байхгүй, тэдгээр дээр нэмэх юмуу эсхүл заримыг нь сонгон хэрэглэж болно. Гол үүрэг ба үйл ажиллагааг хүлээн зөвшөөрөх, логик аргаар багцлах, дараа нь тэдгээрийг зөв дэс дарааллаар хэрэгжүүлэхийг баталгаажуулах нь сорилттой тулгарна.

Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо удирдлагын хүчтэй арга хэрэгсэл юм. Уг тогтолцоо Засгийн газар ба байгууллага үйл ажиллагаагаа явуулж буй арга замын өөрчлөлтийг бий болгох, дэмжихэд тусална. Уг тогтолцоо нь юу болж байна, юу болохгүй байна гэдэг талаарх мэдлэгийн үндэс бүрдүүлэхэд мөн тусална.

Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо давтагдаж байх ёстой. Уг системд үргэлжийн анхаарал тавьж, нөөцөөр хангаж, улс төрийн дэмжлэг үзүүлэх хэрэгтэй. Түүнийг үр дүнд чиглүүлэн өөрчлөх нь цаг хугацаа шаардах ба үүнд зарцуулсан цаг хугацаа, хүчин чармайлт нь үр дүнгээ өгнө.

Чадавх бэхжүүлэх эрэлт хэрэгцээ хэзээ ч дуусахгүй, тухайн байгууллага багахан хүчин чармайлт гаргавал чадавх нь улам буурна гэсэн үг. ХШҮ-ний тогтолцоог бүрдүүлж, дэмжиж байгааг баталгаажуулахад хэд хэдэн алхам тусална.

- Дэмжигчдийг өөрийн талд байлгаж, тэдэнд туслах
- ХШҮ-ний тогтолцоонд төсвийн тогтолцоо шиг байнгын нөөц хэрэгтэй гэдэгт

Сангийн яам, хууль тогтоох байгууллагыг итгүүлэх /ХШҮ-ний тогтолцоонд хуваарилах нөөцийн хэмжээ төсвийн тогтолцоон дахь төсөв хуваарилахтай бараг адил байх ёстой/.

- Үр дүнгийн тухай мэдээллийг төсөв ба нөөц хуваарилах шийдвэртэй холбох боломж бүрийг хайх
- Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний үр дүнтэй тогтолцоог нотлох туршилтын ажлаар эхлэх
- Нийт Засгийн газрын хэмжээний аргаар биш, харин хэсэгчилсэн стратегиар эхлэх /жишээ нь, инновацийн арлыг тойруулан байгуулах/
- Хэрэгжилтийн болон үр дүнд хүрэх явцад гарч буй ахиц өөрчлөлтөд хяналт-шинжилгээ хийх
- Төрийн салбарын үйл ажиллагааны үр дүнг сайн ойлгохын тулд гүйцэтгэлийн хяналт-шинжилгээг үнэлгээтэй хослуулах

Үнэлгээний бүтцийг бүрдүүлмэгц /алхам 7/ түүний өөрчлөлтийн онолыг боловсруулах, чиг хандлагыг сонгох, асуултуудыг бичиж эхлэх, үнэлгээний загварыг сонгоход ашиглаж болно.

## ТОВЧ ДҮГНЭЛТ

Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо төсөл, хөтөлбөр, бодлогын үр дагавар, үр нөлөөг тооцоход бодлого боловсруулагч, шийдвэр гаргагчдад туслах үнэ цэнтэй арга хэрэгсэл болно. Уламжлалт үнэлгээнээс ялгаатай нь үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо орц, гарцаас гадна үр дагавар, үр нөлөөг тооцоход төвлөрнө. Энэ нь гүйцэтгэлийн хэмжүүрийн аль ч системийн хувьд гол хэсэг нь болж өгнө.

### **Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо:**

- Үйл ажиллагаа эхлэхийн өмнөх асуудлыг тодорхойлохын тулд суурь үзүүлэлтийн мэдээллийг ашиглана.
- Хүрэхээр зорьсон үр дүнг хэмжих шалгуур үзүүлэлтүүдийг нягтална.
- Орц, үйл ажиллагаа, гарцын тухай мэдээлэл цуглуулж, үр дагаварт хүрэхэд тэдгээрийн оруулсан хувь нэмрийг тооцно.
- Ашиглаж буй өөрчлөлтийн онолын найдвартай, зохистой эсэхийг үнэлнэ.
- Сонирхогч талуудад тогтмол тайлагнах явдлыг оруулна.
- Үнэлгээг стратегийн түншүүдтэй хамтарч хийнэ.



- Зорьсон үр дүнд хүрэхийн тулд түншлэлийн стратеги, ололт амжилт, эсвэл бүтэлгүйтсэн тухай мэдээллээ хөтөлж, хадгална.
- Удирдлагын арга хэрэгсэл болох найдвартай, хэрэгцээтэй мэдээллээр хангахын тулд байнга хичээнэ.

Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоо төлөвлөх, бүрдүүлэхэд 10 алхмыг зөвлөмж болгоно:

1. Бэлэн байдлын үнэлгээ хийх
2. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх үр дагаврыг тодорхойлох
3. Үр дагаварт хяналт-шинжилгээ хийх шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох
4. Суурь үзүүлэлтийг тогтоох, шалгуур үзүүлэлтийн талаарх мэдээлэл цуглуулах
5. Сайжруулахын тулд төлөвлөх: Үр дүнгийн зорилтот түвшинг тогтоох
6. Үр дүнгийн хяналт-шинжилгээ
7. Үнэлгээний мэдээллийг ашиглах
8. Үр дүнгийн мэдээллийг тайлагнах
9. Үнэлгээний дүгнэлтийг ашиглах
10. Байгууллагын хэмжээнд ХШҮ-ний тогтолцоог тогтворжуулах

Үр дүнд суурилсан ХШҮ-ний тогтолцоог бүрдүүлж ажиллуулах нь амар хялбар биш. Энэ нь байнгын хүсэл эрмэлзэл, манлайлагчид, цаг хугацаа, хүчин чармайлт, нөөц шаардана. Үүнд зохион байгуулалтын, техникийн, улс төрийн сорилт тулгарна. Анхны тогтолцоог байгууллагын хэрэгцээнд нийцүүлэхийн тулд хэд хэдэн хяналт шалгалт хийх хэрэгтэй болж мэднэ. Үүнийг хийхэд хүчин чармайлт хэрэгтэй.

## ЭШЛЭЛ БА ЦААШИД УНШИХ ЗҮЙЛ

- Binnendijk, Annette. 2000. "Results-Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience." Paper prepared for the OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation, Paris, February 10–11 (revised October 2000).
- Boyle, R., and D. Lemaire, eds. 1999. Building Effective Evaluation Capacity. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- IFAD (International Fund for Agriculture Development). 2002. A Guide for Project M&E: Managing for Impact in Rural Development. Rome. [www.ifad.org/evaluation/guide/](http://www.ifad.org/evaluation/guide/).
- Furubo, Jan-Eric, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, eds. 2002. International Atlas of Evaluation. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Hatry, Harry P. 1999. Performance Measurement: Getting Results. Washington, DC:

Urban Institute Press.

Khan, M. Adil. 2001. A Guidebook on Results-Based Monitoring and Evaluation: Key Concepts, Issues and Applications. Government of Sri Lanka, Ministry of Plan Implementation, Monitoring and Progress Review Division, Colombo.

Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2001. "Building a Performance-Based Monitoring and Evaluation System: The Challenges Facing Developing Countries." *Evaluation Journal of Australasia* 1 (2): 14–23.

---. 2003. "Readiness Assessment: Toward Performance Monitoring and Evaluation in the Kyrgyz Republic." *Japanese Journal of Evaluation Studies* 31 (1): 17–31.

---. 2004. *Ten Steps to Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington, DC: World Bank.

Malik, Khalid, and Christine Roth, eds. 1999. *Evaluation Capacity Development in Asia*. United Nations Development Programme Evaluation Office, New York.

Osborn, David, and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government*. Boston: Addison-Wesley Publishing.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2002. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. Development Co-operation Directorate and Development Assistance Committee. Paris.

Schiavo-Campo, Salvatore. 1999. "'Performance' in the Public Sector." *Asian Journal of Political Science* 7 (2): 75–87.

UNPF (United Nations Population Fund). 2002. *Monitoring and Evaluation Toolkit for Program Managers*. Office of Oversight and Evaluation.

[www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm](http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm).

Valadez, Joseph, and Michael Bamberger. 1994. *Monitoring and Evaluation Social Programs in Developing Countries: A Handbook for Policymakers, Managers, and Researchers*. Washington, DC: World Bank.

Weiss, Carol. 1972. *Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Wholey, Joseph S., Harry Hatry, and Kathryn Newcomer. 2001. "Managing for Results: Roles for Evaluators in a New Management Era." *American Journal of Evaluation* 22 (3): 343–47.

World Bank. 1997. *World Development Report: The State in a Changing World*. Washington, DC.

Вэб хуудас

IDRC (International Development Research Centre). 2004. Evaluation Planning in Program Initiatives. Ottawa. <http://web.idrc.ca/uploads/user-S/108549984812/guideline-web.pdf>.

IFAD (International Fund for Agricultural Development). Practical Guide on Monitoring and Evaluation of Rural Development Projects. <http://www.ifad.org/evaluation/oe/process/guide/index.htm>.

Kellogg Foundation. 1998. Evaluation Handbook. <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf>.

Specialist Monitoring and Evaluation Web Sites. <http://www.mande.co.uk/specialist.htm>.

Uganda Communications Commission. 2005. "Monitoring and Evaluation." In Funding and Implementing Universal Access: Innovation and Experience from Uganda. International Development Research Centre, Ottawa. [http://www.idrcca/en/ev-88227-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrcca/en/ev-88227-201-1-DO_TOPIC.html).

World Bank. Core Welfare Indicators Questionnaire. Washington, DC. <http://www4.worldbank.org/afr/stats/cwiq.cfm>.

---.2001. Tools: Capturing Experience Monitoring and Evaluation. Upgrading Urban Communities Resource Framework, Washington, DC. <http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/monitoring-eval.html#Anchor-Monitoring-56567>.

---. 2008. Online Atlas of the Millennium Development Goals: Building a Better World. Washington, DC. <http://devdata.worldbank.org/atlas-mdg/>

## 2.10 ХӨТӨЛБӨРИЙН ОНОЛЫГ АШИГЛАН ЯДУУРЛЫГ БУУРУУЛАХ, ТЭГШ БАЙДЛЫГ ХАНГАХ ХӨТӨЛБӨРТ ҮНЭЛГЭЭ ХИЙХЭД ТУЛГАРДАГ АРГАЗҮЙН БЭРХШЭЭЛ

Дэд бүлэг 2.10. “Хөгжлийн тэгш байдлыг хангах үр дүнгийн үнэлгээ”, Сегона М, Сэдвийн нэр: Хөтөлбөрийн онолыг ашиглан ядуурлыг бууруулах, тэгш байдлыг хангах хөтөлбөрт үнэлгээ хийхэд тулгардаг аргазүйн бэрхшээл, Патрисио Рожерс болон Хаммелбрюннэр, 2012, хуудас 119-148. Нью-Йорк: НҮБХС.

Патрисио Рожерс өөрчлөлтийн онол (логик загвар ба өөрчлөлтийн загварын бусад онол) болон эдгээр онолыг төлөөлөх арга хэрэгслүүдийн тэргүүний судлаач юм. Монгол Улсад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцаж байгаа мэргэжилтнүүд эдгээр загвар ямар боломж олгодог тухай үзэж танилцсанаар цаашдаа төлөвлөлтийн үйл явцад хэрхэн ашиглах талаарх ойлголтоо өргөжүүлнэ.

### Удиртгал

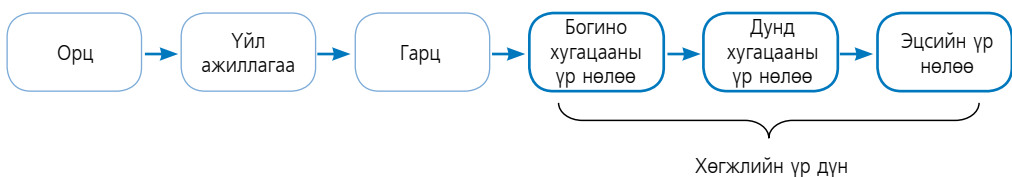
Хөтөлбөрийн онол (зарим тохиолдолд өөрчлөлтийн онол эсвэл логик загвар ч гэж нэрлэдэг)-ыг хөгжлийн үнэлгээнд ашигладаг нийтлэг жишиг тогтож байна. Уг онолоор хөгжлийн арга хэмжээ, тухайлбал төсөл, хөтөлбөр, бодлого, стратеги зорьсон үр дүн, үр нөлөөнд хүрэхэд ямар учир шалтгаан, үр дагаврын холбоос байдгийг тодруулдаг. Гэсэн хэдий ч хөтөлбөрийн онол бүхэлдээ тэгш байдлыг хангахад чиглэсэн хөтөлбөрийн үнэлгээнд ямагт нийцдэг гэж ойлгож болохгүй. Энэ бүлэгт уг онолоор хөтөлбөрийн тэгш байдлыг үнэлэх зарим арга замыг зөвлөмж болгоно. Хөтөлбөрийн онолыг ашиглахад анхаарах ёстой онцлог талууд тэгш байдлыг хангахад чиглэсэн хөтөлбөрүүдэд бий. Тухайлбал, эдгээр хөтөлбөр ядуу болон эмзэг бүлгийн хүмүүст өөрсдийнхөө хөгжлийн төлөө ажиллахад нь дэмжлэг үзүүлэхэд чиглэдэг бөгөөд хөгжлийн хөтөлбөр ээдрээтэй, цогц шинж чанартай байдаг. Тэдгээрийг бүлгийн эхэнд танилцуулна. Дараа нь эдгээр онцлог талыг хөгжлийн онолыг боловсруулах, илэрхийлэх болон хэрэглэхдээ хэрхэн авч үзэхийг өгүүлнэ. Хөтөлбөрийн онолыг гаргахдаа тухайн хөтөлбөрөөр дамжуулан хүрэхийг зорьсон үр дүн болон үр нөлөөг бий болгоход хэрэгтэй хөтөлбөрөөс хамаарахгүй бусад хүчин зүйлийг оруулан, өөрчлөлтийн онол болон үйл ажиллагааны онолын ялгааг гаргаснаар үр дүнтэй хэрэгжсэн арга хэмжээний туршлагыг бусад нөхцөлд хэрэглэх боломж бүрдэх учиртай. Мөн хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний нөлөө, ялангуяа үр шим янз бүрээр хуваарилагддагийг онцолж, шинээр хэрэгжиж эхэлж буй хөтөлбөрүүдийг тухайн нөхцөлд нутагшуулахад анхаарах хэрэгтэй. Энэ бүлэгт эдгээр өөрчлөлтийг амжилттай зохицуулахын тулд хөтөлбөрийн онолын уламжлалт хэлбэр болох логфрейм болон үр дүнгийн гинжин холбоонд тодорхой өөрчлөлт оруулах санал зөвлөмжийг тусгасан.

### 2.10.1 Хөтөлбөрийн онол: ялгаатай нэршил болон хэлбэр

Хэрэгжүүлэх гэж байгаа арга хэмжээ хэрхэн явагдахыг тайлбарласан тодорхой онол дээр үндэслэн үнэлгээг хийх санаа нь шинэ зүйл биш юм. Тэртээ 1972 онд Карол Вейсийн бичсэн багш нарын гэрээр очиж хичээл заах хөтөлбөрийн онолыг гаргасан хөтөлбөрийн үнэлгээний тухай номд (Вейс, 1972) энэ талаар өгүүлдэг бөгөөд 1970-аад онд логфреймийн арга барилыг боловсруулсан байдаг (Практик үзэл баримтлалууд, 1979 он). Энэ ойлголтыг янз бүрээр нэрлэж иржээ: учир шалтгаан, үр дагаврын загвар, учир шалтгааны зураглал, үр нөлөөний замнал, арга хэмжээний онол, арга хэмжээний хүрээ, арга хэмжээний логик, хөрөнгө оруулалтын логик, логфрейм, логик загвар болон үр дүнгийн шатлал, үр дүнгийн шугам, хөтөлбөрийн логик, хөтөлбөрийн онол, үр дүнгийн гинжин холбоо, өөрчлөлтийн онол зэрэг олон өөр нэр томъёог хэрэглэж иржээ. Эдгээр нь бүгдээрээ тухайн арга хэмжээгээр ямар үр дүнд хэрхэн хүрэхийг заасан тодорхойлолтыг агуулна. Үүнийг амжилттай хийхийн тулд зөвхөн ямар үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэхэд төдийгүй мөн тэдгээр нь өөрчлөлтийг хэрхэн бий болгож байгааг анхаардаг. Жишээлбэл, иргэд хамт олныг цуглуулаад үйлчилгээ авах эрхийнх нь тухай ойлголт өгсөн бол ямар өөрчлөлтийг зорих ёстой вэ? Эрхийнх нь тухай тэдний мэдлэгийг нэмэгдүүлэх үү, нийгмийн хэм хэмжээг өөрчлөх үү, эсвэл өөрсдийнхөө эрхийг эдлэхийн тулд хамтдаа стратеги төлөвлөхөд нь туслах уу?

Хөтөлбөрийн онолыг янз бүрийн байдлаар харуулж болох бөгөөд тэдгээрийг үндсэндээ 4 ерөнхий төрөлд ангилж болно. Үүнд: үр дүнгийн гинжин холбоо; логфрейм, үр дүнгийн шатлал болон реалист матриц (Фунел ба Рожерс, 2011 он) орно. Үр дүнгийн гинжин холбоо нь арга хэмжээг орц, үйл явц, гарц, үр дүн болон үр нөлөө гэсэн байдлаар илэрхийлдэг хамгийн түгээмэл хэрэглэгддэг арга. Дор (Зураг 12) Канадын Олон Улсын Хөгжлийн Агентлагийн (КОУХА) жишээ байна. Энэхүү загвар нь орцоор эхэлдэг бөгөөд тэдгээрээр үйл ажиллагааг хэрэгжүүлж, тэндээс гарцууд бий болж, улмаар богино хугацаанд тэр даруй үр дүн гардаг. Дунд хугацаанд завсрын үр дүн гарч, урт хугацаанд эцсийн үр дүнд хүрдэг. Зарим үр дүнгийн гинжин холбоо нь эцсийн түвшинд гарч буй үр дүнг ‘үр нөлөө’ гэж нэрлэдэг. Энэ жишээ доороосоо эхэлж, дээш явж байгаа боловч дээрээс нь доош эсвэл зүүнээс баруун тийш явж болно.

Зураг 12. Үр дүнгийн гинжин холбоо



Онолыг ийм байдлаар илэрхийлэх тогтсон хэлбэр нь бусад хэлбэрээсээ боловсруулахад илүү хялбар байдаг боловч үүнд хэд хэдэн хязгаарлагдмал тал бий. Тухайлбал, ийнхүү илэрхийлбэл хэрэгжүүлэхээр сонгосон арга хэмжээ хүссэн өөрчлөлтийг хэрхэн бий болгохыг яг таг тайлбарлаж чаддаггүй бөгөөд үйл ажиллагаа гарц, үр дүнд шууд хүргэсэн мэт үздэг. Гэтэл хөтөлбөрийн туршид янз бүрийн үйл ажиллагаа явагдаж, учир шалтгаан, үр дагаврын хэлхээ холбоо бий болох үйл явц тасралтгүй үргэлжлэн явагддагийг тусгаж чаддаггүй.

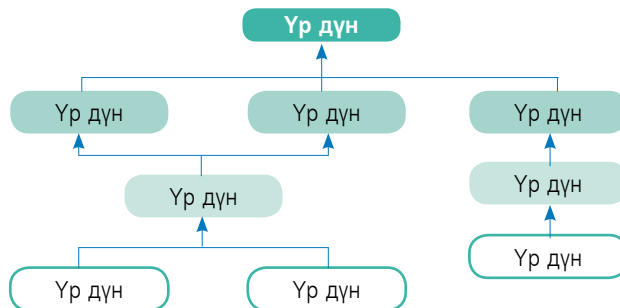
Логфрейм (Зураг 13) нь логфреймийн арга барилын дагуу боловсруулсан үр дүнгийн гинжин холбооны тодорхой нэг хэлбэр бөгөөд олон улсын хөгжлийн ажиллагаанд өргөн хэрэглэдэг. Сонгодог хувилбар нь учир шалтгаан, үр дагаврын гинжин хэлхээ холбоондоо 4 бүрэлдэхүүн хэсэгтэй байдаг (Үйл ажиллагаа, Гарц, Зорилт, Зорилго). Эдгээр бүрэлдэхүүн хэсэг бүрийг цааш нь хүүрнэн тайлбарлаж, объектив аргаар магадлах боломжтой шалгуур үзүүлэлт, магадлах арга зам, холбогдох төсөөллийг гаргадаг.

Зураг 13. Логфрейм

Төслийн бүтэц	Объектив аргаар магадлах шалгуур үзүүлэлтүүд	Магадлах арга зам	Чухал төсөөллүүд
Зорилго			
Зорилт			
Гарц			
Үйл ажиллагаа			

Заримдаа өөрчлөлтийн онол ч гэгддэг үр дүнгийн гинжин холбооны үр дүнгийн шатлал (Зураг 14) нь хөтөлбөрийн онолыг эхлэлээс төгсгөл хүртэлх цуврал үр дүнгээр илэрхийлдэг. Үйл ажиллагаанууд нь заавал эхэнд явагдах албагүй, учир шалтгаан, үр дагаврын гинжин холбооны аль ч шатанд байж болно. Хөтөлбөрийн онолын энэ төрөл нь зорьж буй үр дүнг бий болгоход учир шалтгаанууд хэрхэн нэгдэж эсвэл зөрчилдөж байгааг харуулахад хялбар дөхөм боловч бодит үйл ажиллагааг тусад нь мөн хүүрнэх юмуу тусдаа хөтөлбөрийн онолын матрицаар харуулах хэрэгтэй байдаг (Фунел 2000; Фунел болон Рожер 2011).

Зураг 14. Үр дүнгийн шатлал



Реалист матриц хэмээх хэлбэр нь учир шалтгаан, үр дагаврын үйл явц тус бүр дээр төвлөрдөг бөгөөд нөхцөл байдал өөрчлөгдөхөд учир шалтгаан, үр дагаврын үйл явц хэрхэн өөрчлөгддөгийг тайлбарладаг (Павсон ба Тилли 1997; Павсон 2006). Энэ арга барил учир шалтгаан тодорхой механизм болон нөхцөл байдлын нөлөөллөөр үр дүнг бий болгодог гэсэн үзэлд үндэслэдэг. Хөтөлбөрийн онолоо 'Нөхцөл байдал-Механизм-Үр дүн' гэсэн томъёогоор илэрхийлдэг ба уг томъёоны төсөөллийг үнэлгээгээр шалгах хэрэгтэй.

### **Тэгш байдалд чиглэсэн хөтөлбөрийн анхаарвал зохистой онцлог талууд**

Тэгш байдалд чиглэсэн хөтөлбөрийн хоёр үндсэн онцлогийг үнэлгээ болон хөтөлбөрийн онолд анхаарах шаардлагатай байдаг. Нэгд, ядуу ба эмзэг бүлгийн хүн амын оролцоог жинхэнэ утгаар хангаж, хэрэгцээг нь тусгах, хоёрт хөтөлбөрийн төвөгтэй болон цогц байдлыг харгалзах зэрэг болно.

*Ядуу болон эмзэг бүлгийн хүн амыг идэвхгүй халамж хүртэгч биш харин өөрсдийн хөгжлийн төлөө идэвхтэй ажилладаг болоход нь тусалж дэмжих*

Тэгш байдалд чиглэсэн хөтөлбөрийн нэг чухал онцлог нь эдгээр хөтөлбөр үйлчилгээ, бусад нөөцийг хүртэх хүртээмжийг сайжруулахаас гадна ихэвчлэн ядуу болон эмзэг бүлгийн хүн амыг хүчирхэгжүүлэхэд анхаарч, өөрсдөө хөгжлийнхөө гол хүч болоход нь дэмжлэг үзүүлдэг. Тэгэхээр хөтөлбөрийн онолд хэрэглэж байгаа үнэлгээнүүд энэ стратегийг орхигдуулалгүй ядуу хүн амын өмнөөс биш тэдэнтэй хамтран хийхийг дэмжих чухал.

### **Хөтөлбөрийн энгийн, төвөгтэй ба цогц шинж чанар**

Тэгш байдалд чиглэсэн хөтөлбөрийн өөр нэгэн чухал онцлог бол төвөгтэй, цогц шинж чанар юм. Олон судлаач, тухайлбал Глоубермен ба Зиммермен (2002), Курц ба Сновден (2003) нар Канадын эрүүл мэндийн үйлчилгээний талаар судлахдаа арга хэмжээнүүдийн төвөгтэй болоод цогц шинж чанар ямар ач холбогдолтойг үзүүлжээ. Хожим хэд хэдэн үнэлгээчин эдгээр санаа үнэлгээнд (Паттон 2010;

Рамалингам ба бусад 2008, Форс ба бусад 2011 он), ялангуяа хөтөлбөрийн онолд (Рожерс 2008, Фунел болон Рожерс нар 2011 онд) ямар ач холбогдолтойг дурджээ.

Энгийн арга хэмжээнд чиглэл, хүрэх арга зам нь тодорхой, төлөвлөгөөгөө дагахад хялбар байдаг. Цаашлаад ийм арга хэмжээний хөтөлбөрийн онол нь 'бүгдэд тохирдог' олон янзын нөхцөлд амжилттай хэрэгжүүлэх жор болдог. Арга хэмжээ нь бусад хөтөлбөрийн нөлөө юмуу хэрэгжихэд таатай орчин зэрэг бусад хүчин зүйлээс хамааралгүй дангаараа хүрэлцээтэй байж чаддаг. Ийм тодорхойлолтод нийцдэг хөгжлийн арга хэмжээ цөөхөн боловч хөтөлбөрийн онол нь ямар ч арга хэмжээг дангаараа хангалттай мэт танилцуулдаг.

Хөгжлийн ихэнх арга хэмжээ нь төвөгтэй шинж чанартай. Тэдгээр нь зорьсон үр дүнг бий болгоход шаардлагатай олон бүрэлдэхүүн хэсгээс бүрддэг. Арга хэмжээний хэрэгжилтийг дэлгэрэнгүй төлөвлөх боломжтой ч үүнийн тулд ихээхэн мэдлэг, туршлага, өөр өөр бүрэлдэхүүн хэсгийг өөр хооронд нь уялдуулж зохицуулах шаардлагатай байдаг. Хөтөлбөрүүд ялгаатай нөхцөл байдалд өөрөөр хэрэгждэг. Аль нэг арга хэмжээний хөтөлбөрийн онолыг өөр нөхцөлд нутагшуулж болдог.

Хөгжлийн олон арга хэмжээнүүд мөн цогц шинж чанартай байдаг. 'Цогц' гэдэг нь 'маш төвөгтэй' гэсэн үг биш харин урьдчилаад юу хийхийг нарийн тодорхой гаргах боломжгүй шинээр үүсэж байгаа орчин нөхцөлд уян хатан нутагшуулан хэрэгжүүлэх арга хэмжээг хэлнэ. Цогц нөхцөл байдалд дэлгэрэнгүй төлөвлөгөө гаргаж, түүнийгээ ягштал дагах боломжгүй. Учир нь нөхцөл байдал хурдацтай өөрчлөгдөж байгаа бөгөөд үүний хариуд хөтөлбөрийн бүрэлдэхүүн хэсгүүд ч бие биенээ дагаад өөрчлөгдөж байдаг. Хөгжлийн олон арга хэмжээ таатай орчин бүрдүүлэх, уян хатан менежментээр шинээр тулгарах асуудлуудыг шийдвэрлэх, сөрөг нөлөөллүүдийг бууруулах, эерэг нөлөөг нэмэгдүүлэх байдлаар амжилттай хэрэгждэг.

### ***Ядуурлыг бууруулах, тэгш байдлыг хангахад чиглэсэн хөтөлбөрийн үнэлгээнд хөтөлбөрийн онолыг ашиглахад тулгардаг арга зүйн сорилтууд***

Хөгжлийн нэг арга хэмжээнд энгийн, төвөгтэй, цогц шинж чанарын аль аль нь агуулагдаж болно. Ушадиши гэдэг газар хийсэн зураг зүйн төсөл нь Гаитигийн гамшгийн дараах үйл явдал болон нөөцийг харуулсан газрын зураг бүтээсэн. Үүнд төвөгтэй шинж чанар бий. Жишээлбэл, үйл ажиллагааг өөр өөр түвшинд хэрэгжүүлсэн, амжилтад хүрэхийн тулд олон янзын бүрэлдэхүүн хэсэг шаардагдсан байна. Түүнчлэн цогц шинж чанартай. Тухайлбал, эдгээр газрын зургийг ямар нэгэн төвлөрсөн удирдлагагүй бие даасан хувь хүмүүс харилцан ажиллаж хамтран бүтээж, тусламж хэрэгтэй газруудыг тодорхойлж мөн тэдгээр тусламжийг ямар нөөцөөр хангахыг тусгасан. Тийм учраас үнэлгээнд хөтөлбөрийн онолыг ашиглах бол хөгжлийн арга хэмжээг хэт хялбаршуулж, нэг том энгийн хөтөлбөр юм шиг



танилцуулахын оронд хөтөлбөрийн төвөгтэй болон цогц шинж чанарыг тусгах аргачлалууд илүү хэрэгтэй.

### 2.10.2 Хөтөлбөрийн онолыг боловсруулахад анхаарах зүйлс

Хөтөлбөрийн онолыг хөтөлбөрийг төлөвлөж байх үед юмуу үнэлгээг төлөвлөж байх үед боловсруулж болох бөгөөд хэрэгжилтийн явцад үе үе дахин харж, засаж сайжруулах хэрэгтэй байдаг. Хөтөлбөрийн онолыг хөтөлбөрийн албан бичиг баримтууд болох батлагдсан зорилгууд, ижил төстэй хөтөлбөрийн тухай нийтлэгдсэн судалгаа, хэрэгжиж байгаа хөтөлбөрийн ажиглалтууд, хөтөлбөрийн ажилтнуудын мэдлэг болон албан хаагч, зорилтот бүлгийн төлөөлөгч, бусад үндсэн оролцогчдын төсөөллийг ашиглан боловсруулж болдог. Болж өгвөл олон эх үүсвэрийг хослуулан боловсруулна.

*Хөтөлбөрийн онолыг боловсруулахад олон янзын төлөөлөгчийг, ялангуяа ядуу, эмзэг бүлгийн хүмүүсийг оролцуулах хэрэгтэй*

Тэгш байдлыг сайжруулах зорилготой хөтөлбөрүүд нь ядуу болон эмзэг бүлгийн хүмүүсийн үзэл бодлыг сайн ойлгож, түүнд суурилах хэрэгтэй. Оролцооны аргыг ашиглан хөгжлийн арга хэмжээнд ядуу хүмүүст идэвхтэй оролцох боломж бүрдүүлж, тэдний оролцоо, дуу хоолойг хяналт шинжилгээ болон үнэлгээнд тусгах ёстой гэсэн ойлголтод тулгуурлана. Энэ нь хөтөлбөрийн онолыг боловсруулах(хөгжлийн арга хэмжээний зорьсон үр нөлөө, тэдгээрийг хэрхэн хэрэгжүүлэх арга замыг тодорхой болгох)-ад, үнэлгээ хийх (зөвхөн өгөгдлөөр хангаад зогсохгүй, үнэлгээ юунд төвлөрөх ёстой, юуг найдвартай, хэрэгтэй нотолгоо гэж шийдэх)-эд оролцох гэсэн үг юм.

Хувьсган өөрчлөх үнэлгээ нь (Мертенс, 2008 он, ба энэ боть) тухайн арга хэмжээнээс үр шим хүртэх хүмүүсийг онцгойлон үнэлгээний явцад оролцуулахад чиглэдэг. Ийм нөхцөл байдалд хөтөлбөрийн онолыг боловсруулж, хэрэглэхэд оролцооны арга тохиромжтой. Системийн концепц болон арга зүй ашиглах бол бас үүнтэй адилхан оролцооны арга хэрэглэнэ (Виллиамс ба Хумелбрунер, 2011 он). Үүнд олон янзын үзэл бодлыг тусгах боломж олгодог аргачлалуудаас гадна хийсэн сонголтын талаар шүүмж дүгнэлт өгдөг арга хэрэгслүүд онцгой ач холбогдолтой (энэ ботид байгаа Виллиамс ба Рейнолдсыг үзнэ үү).

Үр шим хүртэгчийн үнэлгээ (ҮШХҮ) болон Ядуурлын Оролцооны Үнэлгээ (ЯОҮ) нь үр шим хүртэх хүмүүсийг хөтөлбөрийн онолыг боловсруулах эхний алхам болох нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийх үйл явцад хамруулдаг. Эдгээр аргачлал нь харилцан яриа, зорилтот бүлгийн ярилцлага болон ажиглалтыг хослуулан хэрэглэж, хүснэгт 18-д жагсаасан шиг асуултуудыг судалдаг.

Хүснэгт 18. Хөтөлбөрийн онолыг боловсруулах асуултууд

Асуудлын талаарх түгээмэл ойлголт, үзэл бодол

- Ядуу хүн ам ядуурлын олон янзын илрэлийг хэрхэн ойлгодог вэ? Үүнд орлогын хүчин зүйлс, хөдөлмөр эрхлэх боломж, ажлын байрны нөхцөл, хоол тэжээл/хоол хүнсний аюулгүй байдал, ган гачиг, байгалийн гамшиг болон хүчирхийлэл зэргийг хамааруулна.
- Ядуурлын уг гарваль шалтгааныг тэд юу гэж үздэг вэ? Үүнд дайн/мөргөлдөөн, мөлжлөг, хөрөнгө хүрэлцээгүй юмуу үйлчилгээний хүртээмж, жендерийн тэгш бус байдал, хүйс юмуу гарал үүслээр ялгаварлан гадуурхах, төлөөллийн сул байдал зэрэг орно.

Нөлөөлөгч хүчин зүйлс ба эрх зүйн зохицуулалт

- Ядуу хүн ам өөрийнхөө улс оронд хүний капитал хуримтлуулахад, газар эзэмших ба зээл авахад нөлөөлдөг микро болон макро түвшний ямар хүчин зүйлс байгаа гэж үздэг вэ?
- Хөдөлмөрийн зах зээл дэх гажуудал, тэгш бус байдал янз бүрийн насны бүлэг, ястан угсаатанд хэр ноцтой нөлөө үзүүлдэг вэ?
- Ядуу хүн амын ялгаатай бүлгүүд үндсэн барааны үнэ нэмэгдэхэд хэрхэн өртдөг вэ?
- Ядуу хүн ам ямар дэмжлэгийг хамгийн ихээр хүсэж байгаа вэ?

*Эх сурвалж: Дэлхийн Банк (2002 он) Үр шим хүртэгчийн үнэлгээ 5-6 р хуудас*

Үр шим хүртэгчийн үнэлгээг (ҮШХҮ) хөтөлбөрийн онолыг боловсруулахад 3 аргаар хэрэглэдэг. **Нэгдүгээрт**, энэ үнэлгээ ядуу хүн амын дунд ямар үр дүнг үнэ цэнтэй гэж үзэж байгааг тодорхойлж чадна. Жишээлбэл, Малид ҮШХҮ хийхэд эцэг эхчүүд хүүхдээ сургуульд явуулах өртөг зардал нь ашиг тусаасаа өндөр гэж үздэг учраас бага сургуульд элсэлтийн түвшин доогуур байгааг тогтоосон (Дэлхийн банк 2002 он). **Хоёрдугаарт**, ҮШХҮ нь хүмүүсийг арга хэмжээнд хамруулахын тулд юу хэрэгтэйг тодорхойлж чадна (Павсоны өгүүлсэн ‘үл үзэгдэгч механизм’ (2009 он)). Жишээлбэл, Лесотод хийсэн ҮШХҮ-ээр эрүүл мэндийн үйлчилгээнд хүмүүсийг хамруулж чадаагүй шалтгаан нь шаардлагатай эмчилгээг шууд үзүүлэхээс илүү эрүүл мэндийн урьдчилан сэргийлэх үйлчилгээнд хэт төвлөрснөөс үүдэлтэй байсан (Дэлхийн Банк 2002 он). **Гуравдугаарт**, өөрчлөлтийн онолыг өөр өөр нөхцөл байдалд үр дүнтэй ашиглахын тулд аль үйл ажиллагааны онолууд тохиромжтой гэдгийг ҮШХҮ хэлж өгч чадна. Жишээлбэл, Энэтхэгт хийсэн ҮШХҮ нь радиог эх хүүхдийн эрүүл мэндийн тухай мэдээлэл дамжуулах хамгийн тохиромжтой суваг гэж тогтоосон бол эсрэгээрээ Мадагаскарын ҮШХҮ-нд радио, радионы зайн хүрэлцээ муутай байгаа тул тариачдад мэдээлэл өгөхөд тохиромжгүй гэж үзжээ. Үүний оронд зах дээр ам дамжин мэдээлэл хүргэх нь илүү үр дүнтэй байжээ. (Дэлхийн Банк, 2002 он).

**Юу хийх дээр бус өөрчлөлт яаж явагдахад төвлөрөх**

Хөтөлбөрийн онолд зөвхөн үйл ажиллагаа, завсрын үр дүнг жагсаахаас гадна (сумаар холбосон ч нэг нь яаж нөгөөгөөс урган гарсныг тайлбарлахгүй) өөрчлөлт яаж явагдах тухай ойлголт буюу өөрчлөлтийн онолоо томъёолон гаргах хэрэгтэй. Тэгш байдалд чиглэсэн хөтөлбөрүүд нь хувь хүн, өрх гэр, байгууллага болон нийгмийн бүлгүүд гэсэн олон түвшинд өөрчлөлт гаргахад чиглэн ажилладаг ба түвшин бүрд өөрчлөлтийн онол боловсруулах хэрэгтэй.

Өмнө нь тодорхойлсон өөрчлөлтийн онол, хөтөлбөрийн загварууд хэрэв холбогдолтой бол ашиглаж болох юм. Жишээлбэл, хөтөлбөрүүд нь мэдээлэлжсэн шийдвэр гаргахад тусалж тэгснээрээ урамшуулал, кейс менежмент, нийгмийн бүлгийн чадавхжуулах, шууд үйлчилгээ хүргэх зэрэгт өөрчлөлт оруулна (Фунел ба Рожерс, 2011 он).

Хөгжлийн тухай ярихад хөтөлбөрийн стратегитэй холбодог хэд хэдэн сонгодог өөрчлөлтийн онол болон хөтөлбөрийн загвар байдаг (Хүснэгт 19).

*Хүснэгт 19. Хөгжлийн өөрчлөлтийн загварууд*

1. Загвар: Өөрчлөлт хэрхэн явагддаг вэ	2. Өөрчлөлтийн стратеги: Бид юу хийх вэ
Идэвхтэй иргэн: 4 хүч, олон стратегийг хэрэглэсэн нэгдсэн өөрчлөлтийн стратеги	Идэвхтэй иргэн: гудамжны хүмүүс; олон нийтийн дайчилгаа, анхан шатанд ажилладаг байгууллагыг дэмжих
Идэвхтэй иргэн: ард иргэдийн манлайлал	Манлайллын сургалт
Элитүүд: гэгээрсэн удирдагчид	Өмгөөлөл, нөлөөлөл ба элит сүлжээ
Элитүүд: нотолгоонд суурилсан бодлого гаргах технократууд	Судалгаанд суурилсан өмгөөлөл, нөлөөлөл
Анги хооронд: ардчиллын ажил	Сонгуулийн кампанит ажил, намын нөлөөлөл, сонгогчийн бүртгэлд нөлөөлөх хүчин зүйлс
Анги хооронд: ялгаатай талуудын эвслүүд (жишээлбэл, иргэний нийгэм, хувийн хэвшил, дэмждэг төрийн албан хаагчид) ‘хариуцлагатай байдал руу шилжих’	Холбоод ба эвслүүд, хурлын үүрэг, дотоод-гадаад ухуулга сурталчилгаа болон хөтөлбөрийн стратеги боловсруулахад хүчний дүн шинжилгээ хэрэглэх
Динамик: тогтвортой тасралтгүй өсөлт	Заавал дагах хязгаарлалтад төвлөрөх
Динамик: өөрчлөлт гаргахын тулд босго давах цэгүүд ба эрс дэвшил	Хариу үзүүлэх: хямралын хариуд нөөцийг хурдан татан шилжүүлэх (санхүүгийн хямрал, Араб хавар гэх мэт)
Динамик: үлгэрлэн нөлөөлөх	Шинэ аргуудыг турших/дэмжих, амжилтыг дэлгэрүүлэх
Динамик: шугаман бус хувьсал	Хурдасгасан хувьсал: туршилтыг дэмжих, олон хувилбар болон сонголтод туслах, дэлгэрүүлэх ухуулга сурталчилгаа

*Эх сурвалж: Грийн, 2011 он*

Хөтөлбөрүүдийн тодорхой төрөл дотор өөрчлөлтийн бусад тусгай онолууд байдаг. Жишээлбэл, хүснэгт 20-т энх тайвныг тогтоон бэхжүүлэх хөтөлбөрүүдэд ашигладаг зарим өөрчлөлтийн онолыг харуулж байна. Энэ бүгдийг тэгш байдалд чиглэсэн хөтөлбөрүүдэд ашиглаж болно.

*Хүснэгт 20. Энх тайвныг тогтоон бэхжүүлэх хөтөлбөрт зориулсан өөрчлөлтийн онолууд*

Өөрчлөлтийн онол	Холбогдох хөтөлбөрийн үйл ажиллагаа
Хувь хүний өөрчлөлт: өөрчлөлт бий болгож чадавх сайжирсан хувь хүмүүсийн масс	Сургалт, хувь хүний түвшинд гарах өөрчлөлт/мэдрэмжийг нэмэгдүүлэх хурал юмуу үйл явц; харилцан яриа болон уулзалтын бүлгүүд, сэтгэл санааны эдгэрэл зэргээр дамжуулан хувь хүний түвшний өөрчлөлтөд хөрөнгө оруулах
Эрүүл харилцаа, холбоо: бүлгийн дотор/бүлэг хоорондын ялгаа, хуваагдал, туйл ялгаварлал болон хэвшмэл ойлголтыг эвдэх	Бүлгийн хоорондын яриа, танил талын харилцаа хөгжүүлэх, харилцаа тогтоох үйл явц, хамтын хүчин чармайлт болон томоохон асуудлаар хэрэгжүүлэх бодит хөтөлбөрүүд
Уг үндэс/шударга ёс: шударга бус байдлын уг үндсийг шийдвэрлэх, дарлал/мөлжлөг, аюул заналыг тодорхойлох, аюулгүй байдал ба хохирлын тухай ойлголт	Нийгмийн болон бүтцийн өөрчлөлт, үнэн, эвлэрэл, нийгмийн институци, хууль тогтоомж болон эдийн засгийн тогтолцоог өөрчлөхийн төлөөх урт хугацааны кампанит ажил
Институцийн хөгжил: ардчилал, тэгш байдал, шударга ёс, нөөц баялгийн тэгш хуваарилалтыг хангах баталгаа өгөх тогтвортой найдвартай ниймийн институцийг байгуулах	Шинэ үндсэн хуулийн ба засаглалын зохицуулалт/этгэдүүд; хүний эрхийн хөгжил, хуулиа дээдлэх ёс, авилгын эсрэг; ардчилсан, тэгш эдийн засгийн бүтцийг байгуулах; төвлөрлийг сааруулах
Ард иргэдийн хөдөлгөөн: иргэдийг идэвхжүүлж улс төрчдийн анхаарлыг татах	Ард иргэдийн бүлгүүдийг идэвхжүүлэх, тайван замаар шууд үйлдэл хийх кампанит ажлууд, хэвлэл мэдээлэл, боловсрол/дайчилгааны хүчин чармайлт, ухуулга сурталчилгааны бүлгүүдийг ашиглах

**Арга хэмжээг орчинтой нь хамт авч үзэх**

Тэгш байдлыг ганц арга хэмжээгээр тогтоож чадахгүй. Тийм учраас аливаа арга хэмжээг том бүхэл зүйлийн нэг хэсэг гэж ойлгож, энэ хоёрыг холбох хүчин зүйлсүүдийг тодорхойлох нь чухал. Хөтөлбөрийн онол нь тухайн арга хэмжээгээр зорьсон тэгш үр дүн, үр нөлөөнд хүрэхийн тулд бусад хөтөлбөрийн оруулах учиртай хувь нэмэр юмуу орчин нөхцлийг тодорхойлох хэрэгтэй. Жишээлбэл, болзолтой бэлэн мөнгө шилжүүлэх хөтөлбөрүүд нь сургуульд хамрагдах байдлыг нэмэгдүүлэх нөлөөтэй байж болох ч зорьсон үр дүнд хүрэхийн тулд сургалтын тогтолцоо нь хамрагдсан оюутнуудыг сайн сургах чадвартай байх шаардлагатай. Багшийн цалинг нэмэгдүүлэх замаар гүйцэтгэлийг сайжруулахыг зорьсон хөтөлбөрүүд нь хэрэв бусад нөхцөл бүрдэхгүй бол, тухайлбал боловсролын салбарын төсөв өөрчлөгдөхгүй хэвээрээ байвал хүссэнээс өөр сөрөг үр дагавар

авчирна (тухайлбал ангийн тоо хэмжээ нэмэгдэх юмуу сурах бичгийн төсөв буурах эрсдэлтэй). Хөдөө аж ахуйн хөгжилд ядуурлыг бууруулах гэсэн үр нөлөөнд хүрэхийн тулд өртгийн сүлжээг хөгжүүлэхэд анхаарах хэрэгтэй байна. Зөвхөн хөдөө аж ахуйн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийг нэмэгдүүлээ гээд хангалтгүй. Тэдгээрийг борлуулах зах зээлд нэвтрэх боломжийг хөгжүүлэх шаардлагатай.

### ***Үр нөлөөг зөвхөн дундаж утгаар биш түгээн тархах байдлаар нь тодорхойлох***

Олон арга хэмжээ олон янзын нөлөө үзүүлдэг. Зарим хүнд эергээр, зарим хүнд бараг нөлөөгүй, зарим хүнд бүр сөргөөр нөлөөлдөг. Үр нөлөөний зөвхөн дундаж утган дээр төвлөрөх юм бол өөр өөрөөр тусаж байгаа нөлөөний ялгааг орхигдуулдаг. Байж болох хамгийн муу тохиолдолд дэмжлэг үзүүлэх гэсэн хөтөлбөрүүд эмзэг бүлгийнхэнд хортой нөлөө авчирдаг. Жишээлбэл бага насанд эрт оролцоог хангах хөтөлбөрүүдийн үнэлгээгээр олон хөтөлбөр ерөнхийдөө дунджаар эерэг нөлөө авчирсан боловч хамгийн ядуу эмзэг гэр бүлүүдэд сөрөг нөлөө (байдлыг дордуулсан) үзүүлсэн байдаг. Гэтэл тэдгээр хөтөлбөр нийгмийн энэ бүлэгт туслахыг зорьсон байв (Вестхорп 2009).

Хөтөлбөрийн онолд өөр өөр бүлгүүдэд өөр өөр учир шалтгаан, үр дагаврыг хэрхэн хүргэж буйг харуулсан замналыг барагтаа бол гаргадаггүй учир энэ асуудал томоохон сорилт болдог. Бодит байдлын матрицууд нь “ямар нөхцөлд ямар зүйл болж байна” гэдгийг тодорхойлдог тул олон төрлийн оролцогчдод тухайн нөхцөл орчинд тусаж байгаа өөр өөр үр нөлөөг тодорхойлох, ойлгох нэг арга зам болдог.

### **2.10.3 Хөтөлбөрийн онолын илэрхийлэлд анхаарах зүйл**

#### ***Хөтөлбөрийн онолыг тохиромжтой илэрхийлэх арга замуудыг сонгох***

Олон янзын тоглогч нарын дунд хамтын ойлголт, харилцааг хөнгөвчлөхийн тулд хөтөлбөрийн онолыг ихэвчлэн товч хэлбэрээр (жишээлбэл графикаар) илэрхийлдэг. Хэрэв хөтөлбөрийн онол нь нарийн төвөгтэй эсвэл цогц шинж чанартай (дээрээс үз) бол илэрхийлэх загвар нь эдгээр шинжийг тусган харуулах боломжтой байх ёстой. Нарийн төвөгтэй шинж чанарын хувьд:

- илүү сайжруулсан график илэрхийллүүд боловсруулж, олон бүрэлдэхүүн хэсгийн хоорондын харилцааг харуулах эсвэл олон янзын учир шалтгаан, үр дагаврын хэлхээсийг гаргах (дэс дарааллаар буюу зэрэгцээ)
- эдгээр нь тухайн арга хэмжээний амжилтад чухал ач холбогдолтой бусад арга хэмжээтэй эсвэл орчин нөхцлийн хүчин зүйлстэй хэрхэн холбогдохыг харуулах

Загварыг тэгш байдалд чиглэсэн хөтөлбөрт бүхэлд нь хэрэглэж болно эсвэл үйлчилгээ хүргэх уламжлалт хөтөлбөрт тэгш байдалд чиглэсэн стратеги нэмж оруулах үед тэгш байдалтай холбоотой тодорхой нөлөөг үнэлэхэд ашиглаж болно.

Зураг 15. Тэгш байдалд чиглэсэн арга хэмжээний хөтөлбөрийн онолыг илэрхийлэх логик загварыг ашиглах нь



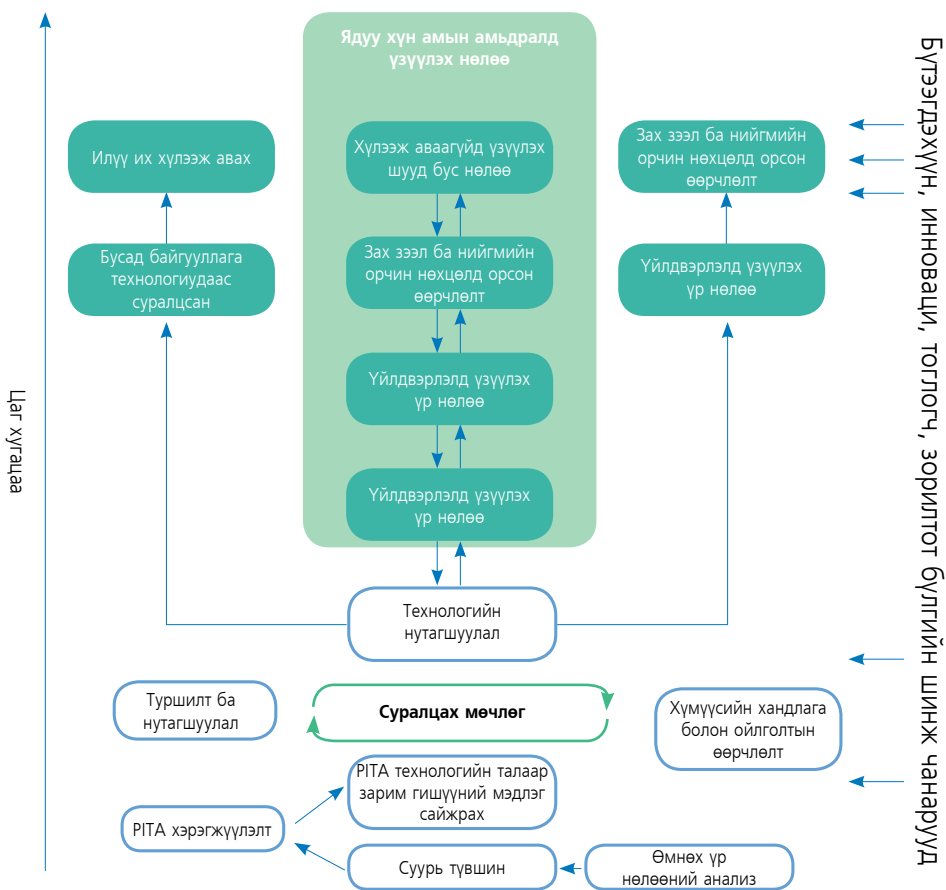
Эх сурвалж: Бамбергер. М ба Сегоне.М (2011 он)

Зарим цогц шинж чанарыг логик загварт мөн тусгаж болдог (жишээлбэл, элементүүдийн хоорондох харилцан нөлөөлөл). Гэхдээ шугаман бус харилцааг тусгахын тулд илэрхийллийн олон янзын хэлбэр хэрэглэх шаардлагатай:

- Эргэх холбоог тусгах механизмыг Учир шалтгааны гогцоот диаграмуудаар харуулах хамгийн тохиромжтой. Эдгээрээр хувьсагчдыг болон цаг хугацаа өнгөрөх хэрээр тэдгээрийн хоорондын харилцааг харуулдаг. Эргэх холбоог 'эерэг' (батжуулах) юмуу 'сөрөг' (тэнцвэржүүлэх) гогцоогоор илэрхийлдэг. Эдгээрийн хослол бүс нутгийн хэв шинжийг судлах, дахин давтагдах үйл явдлыг зохион байгуулах бүтцийн зураглал гаргах боломж олгодог.
- Босго давсан цэгүүдийг (жишээлбэл, тодорхой түвшний зан төлвийн өөрчлөлт тодорхой босго үзүүлэлтийг давсан) гаргахын тулд Системийн динамикт хэрэглэдэг нөөц ба урсгалын диаграм ашиглавал илүү сайн. Эдгээр диаграмын хувсагчдын тоо хэмжээг гарган өгч, тэдний харилцааг математик функцээр тодорхойлно. Энэ нь аль нэг нөхцөл байдалд динамик зан төлвийг турших, судлах симуляцийн загварыг бий болгох боломж өгдөг.

Өөр нэг боломж бол чухал гэж тооцогдох онцлогийг харуулдаг илэрхийлэл сонгох явдал юм. Зураг 16-д нь ядуу хүмүүсийн амьдралд үзүүлэх хөтөлбөрийн үр нөлөөг (ангиан) харуулсан жижиг хэмжээний хөдөө аж ахуйн төслийн хөтөлбөрийн онолыг танилцуулав. Түүнээс гадна нэгэнт энэхүү хөтөлбөрт технологиудыг шалгах, нутагшуулах ажил тусгагдсан учраас өөрчлөлтийн онолын тэр хэсгийг үйл ажиллагааг үр дүнтэй нь нийцүүлэн холбох сурах мөчлөг гэж илэрхийлжээ.

Зураг 16. Онцлогуудыг гаргах хэлбэр

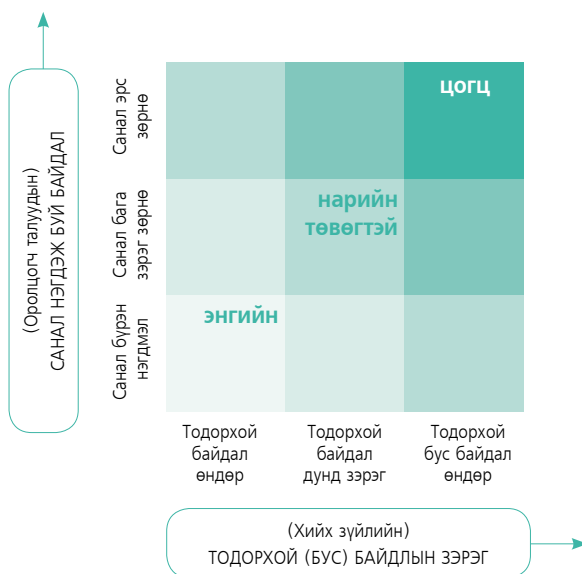


Эх сурвалж: Паз Р. Дорвард А. Дойфвайт В. (2006 он).

Хэлбэр загварын хувьд (хүүрнэсэн өгүүлэлтэй матриц) логфреймийг сайжруулах боломж арай бага. Түүнчлэн нөлөөний ахиц өсөлтийг шугаман болон хагас

автомат байдлаар дүрсэлдэг тул төлөвлөгдсөн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх л юм бол үр дүн буюу зорилгодоо хүрнэ гэсэн төсөөлөлтэй байдаг. Энэ нь тухайн хөтөлбөрт ялангуяа нарийн төвөгтэй буюу цогц нөхцөл байдлаас нөлөөлж буй бусад хүчин зүйлийг анзааралгүй өнгөрөхөд хүргэдэг. Ийм нөхцөлд логик хүснэгтийг илүү ашигтай арга хэрэгсэл болгохын тулд нөхцөл байдлаа таньж мэдэх хэрэгслийг ашиглан логфреймийн холбогдох бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг ялгах хэрэгтэй. Жишээлбэл, Глоубермен, Зиммермений санал болгосон оролцогч талууд хэр санал нэгдэж байгаа, тодорхой бус байдал ямар түвшинд байгаа гэсэн хэмжигдэхүүнээр хүлээгдэж байгаа гарцыг гурав ангилж болно (энгийн, нарийн төвөгтэй, цогц). Тэгэхээр доорх зурагт харуулж буй багцлах аргачлал ашиглан гарцуудыг бүлэглэн ангилж болно.

Зураг 17. Нөхцөл байдлыг таньж мэдэх нь



Хэрэв илүү тохиромжтой гэж үзвэл энэхүү ангиллыг үйл ажилаагааны эсвэл үр дүнгийн түвшинд хийж болно. Ийнхүү ялгах нь логфреймийн бусад элементийг гаргаж ирэхэд болон логфреймийн хэрэглээнд ихээхэн нөлөө үзүүлнэ:

- Хэрэв ихэнх гарц нь логфреймд 'энгийн' гэсэн ангилалд орж байгаа бол логфреймийг зоригтойгоор хяналт-шинжилгээний арга хэрэгсэл болгон хэрэглэж болно.



- Хэрэв гарц нь ихэнхдээ ‘нарийн төвөгтэй’ гэсэн ангилалд орж байгаа бол хэрэгжилт, холбогдох хүчин зүйлс, орчин нөхцөлд үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ хийх шалгуур үзүүлэлтүүд болон төсөөллийг маш хянуур сонгон авах хэрэгтэй болно. Логфреймийн хажуугаар логфреймийг нөхсөн арга барил (жишээлбэл логик загварууд)-ыг ашиглаж байж арга хэмжээний логикийг зөв гаргаж ирнэ.
- Хэрэв олон гарц (эсвэл дийлэнх) нь ‘цогц’ гэсэн ангилалд орж байгаа бол шалгуур үзүүлэлтүүд нь анхны нөхцөл байдлыг баримтжуулах боломж олгох ёстой. Эдгээрийг төсөөлөлтэй хамт авч үзвэл шинээр бий болж байгаа үзэгдлийг баримтжуулах боломжтой болно. Гэвч хөтөлбөрийн онолоор шинээр бий болж байгаа үзэгдэл юмуу элементүүдийн хоорондох эргэх холбооны гогцоог тогтоох хэрэгтэй учраас логфрейм найдвартай хяналт-шинжилгээний арга хэрэгсэл болж чадахгүй. Эдгээр шинж чанарыг логфреймд тусгах боломжгүй тул системийн сэтгэлгээнд тулгуурласан бусад арга буюу цогц байдлын онол ашиглан хувьсагчид (буюу тоглогчид)-ын дунд байгаа холбогдох хэв шинжийг тогтоох хэрэгтэй.

Агуулгад эдгээр сайжруулалтыг хийж, логфреймийг хэрэглэснээр төлөвлөлт болон хяналт-шинжилгээний арга хэрэгслийн хязгаарлагдмал байдлыг багасгаж чадна. Өөрөөр хэлбэл логфрейм цаанаа хөтөлбөрийг өндөр түвшний төгс мэдлэгээр хэрэгжүүлж, хэрэгжилтэд бүрэн хяналт тавьж чадаж байгаа гэсэн ойлголт төрүүлдэг нь бүх нөхцөлд үнэн биш гэдгийг хүлээн зөвшөөрөх хэрэгтэй. Мөн ингэснээр логфреймээр хөгжлийн бүх арга хэмжээг “энгийн” мэт хялбаршуулж танилцуулдаг сул талыг арилгахад тустай. Тэгш байдалд чиглэсэн арга хэмжээ нь дэвшүүлсэн зорилтод хүрэхийн тулд тодорхой тоглогч нарын зан үйлийг өөрчлөх, оруулах хувь нэмрийг дэмжих эсвэл тодорхой зорилтот бүлэгт нөлөөлөхийг хичээдэг. Ийм тохиолдолд хөтөлбөрийн онолыг илэрхийлэхдээ тоглогч нарын тухай тусгах ёстой. Үүнийг хийх хэд хэдэн арга зам бий:

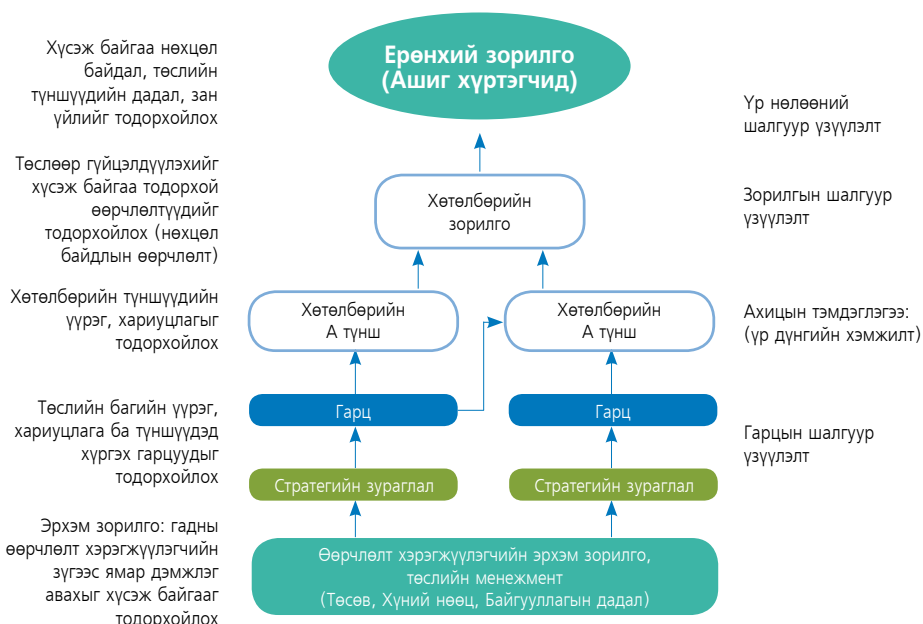
- Нөлөөний матрицыг нөлөө (ө.х. гарц) ба тоглогч (хувь оруулагч эсвэл ашиг хүртэгч)-ийн хооронд ямар холбоос бий болгохоор зорьсныг харуулахад ашиглаж болно. Үүгээр олон харилцааг харуулж болдог.

Гарцын тоглогчид	1	2	3	4	5	6	7
Тоглогч 1							
Тоглогч 2							
Тоглогч 3							
Тоглогч 4							
Тоглогч 5							

Логфреймийн түвшин бүрд өөрийн гэсэн хэсэг тоглогч холбогдох бөгөөд тэд үр дүн гаргахад хамтран ажиллах учиртай. Тэдний харилцааг түвшин бүрээр эсвэл түвшин хооронд харуулж болдог (тухайлбал, Нийгмийн сүлжээний дүн шинжилгээ ашиглана). Иймээс цаг хугацааны түвшинд тоглогчдын дэс дарааллыг нөхөн оруулж мэдээлэл, нөөц, материал аль ч чиглэлээр хэрхэн дамжиж байгааг харж болдог. Ийм нийгмийн хүрээг ашиглан илүү олон тоглогчтой өргөн сүлжээгээр нөлөө бий болгохын тулд үүрэг хариуцлагыг хэрхэн хуваарилахыг болон тоглогч бүрээс хүлээгдэж байгаа холбогдох өөрчлөлтийг харж болно (Давиес, 2005 он).

- Нийгмийн өөрчлөлтийн үйл явцыг хамарсан буюу чадавх бэхжүүлэх үйл ажиллагаа томоохон үүрэг гүйцэтгэх арга хэмжээнд Үр дүнгийн зураглал хөтөлбөрийн онолыг гаргахад илүү тохиромжтой (Эйрл ба бусад, 2001 он). Энэ аргын дагуу тодорхой нэг төрлийн үр дүнд, тухайлбал гадны төлөөлөгчийн шууд харьцан ажиллаж, нөлөөлөхийг хүсэж байгаа харилцааны зан үйл, хүмүүс, бүлэг, байгууллагын үйлдэл, үйл ажиллагаанд орох өөрчлөлтөд төвлөрдөг. Хожим логфреймийг үр дүнгийн зураглалтай нэгтгэх гэсэн оролдлого хийгдсэн. Амброз ба Родунер (2009) нар үр дүнд чиглэсэн логфреймийн үйл явцад чиглэсэн үр дүнгийн зураглалтай нэгтгэх тухай өгүүлсэн. Зураг 18-д үр дүнгийн зураглалын зарим элемент (жишээлбэл, үр дүнгийн сорилт, үйл явцын тэмдэглэгээ)-ийг логфреймийн бүтцэд оруулсан байдаг.

Зураг 18. Логфреймд үр дүнгийн зураглалын элементүүдийг оруулах нь



### **Ялгаатай оролцогч талуудын үзэл бодол, байр суурийг тусгах**

Юуны өмнө хөтөлбөрийн онол нь үйл ажиллагаанаас зорилго руу очдог нэг л логик замыг гаргаж, түүн дээрээ зөвшилцөх тухай гэсэн ойлголтыг эвддэг. Амьдрал дээр баримтлах стратеги ба хүрэх нөлөөний талаар нэг логик баримталдаг оролцогч талууд гэж бараг байдаггүй. Харин ч олон янзын үзэл бодолтой байдаг. Гэхдээ онолын олон загвар (ялангуяа логфреймд) эдгээр ялгаатай байдлыг тусгах боломж байдаггүй буюу өөр өөр үзэл бодлыг харгалзаж үздэггүй. Иймээс хөгжлийн үйл ажиллагаанд оролцож байгаа тоглогч нарт тулгардаг эмх замбараагүй бодит байдлыг илэрхийлж чадахгүй, байдлыг тодорхой болгохоос илүүтэй будилаан үүсгэдэг.

Ийм хязгаарлагдмал байдлыг даван туулах хэд хэдэн арга зам бий (болзолт нөхцөл нь хөтөлбөрийн онолоо оролцооны аргаар тодорхойлох хэрэгтэй). Тухайлбал хэсэг бүлгийн үзэл бодлыг графикаар тус тусад нь илэрхийлэх эсвэл үзэл бодлын ялгааг нэг зурган дээр шигтгэн оруулах боломжтой. Янз бүрийн үзэл бодлыг үгээр тайлбарлаж, түүнийгээ график дүрслэлд оруулж болно. Үүнийг логфрейм дээр хийж болно: логфреймийн элемент дээр тусдаа баримт бичиг болгох ялгаатай үзэл бодлыг тусгах юм бол тэдгээр үзэл бодлын ач холбогдлыг анхаараад зогсохгүй тэдгээрийн нөлөөлөл янз бүрийн тоглогч (ялангуяа ядуу хүмүүс) нарт яаж түгдэгийг харгалзахад тустай. Өөр нэг боломж нь аль нэг нөлөөг (жишээлбэл, гарц, үр дүн, зорилго) зохимжтой эсэх, ядуу хүн амд ээлтэй эсэх талаар оролцогч талуудын үзэл бодлыг буулгах юм. Дээр дурдсан техникийг ашиглан гарцын үзүүлэлт нь зохимжтой эсэх болон ядуу бүлэгт нөлөөлөл нөлөөлөлд тэд хэр итгэлтэй байгаа талаар оролцогч талуудын санал зөрж/нийлж байгаа зэрэг үзэл бодолд үнэлгээ хийж болно.

### **Нөхцөл байдалд төсөөллийг нэгтгэн оруулах**

Хөтөлбөрийн онол нь дотоод ба гадаад нөхцлийн талаар таамаглал гаргадаг нь зорьсон үр нөлөөг бий болгоход дэмжлэг үзүүлж эсвэл саад учруулдаг. Хэрэв таамаглалыг хяналт-шинжилгээнд ашиглах буюу үр нөлөөнд хэр зэрэг хүрч байгаа ахицаа шалгахад ашиглах бол (жишээлбэл, өөрийнхөө механизмаар эсвэл түншүүдээр) тухайн арга хэмжээний нөлөөнд өртөх, хариу үйлдэл хийх хүчин зүйлс дээр төвлөрөх хэрэгтэй. Ийм байдлаар тодорхойгүй байдлыг тусгаж, арга хэмжээтэй холбоотой эрсдэлийг гаргана. Эдгээр эрсдэлийг тодорхойлж, хянах нь нарийн төвөгтэй, цогц шинж чанарт онцгой чухал юм. Таамаглалыг ихэвчлэн тодорхойгүй ерөнхий байдлаар илэрхийлдэг тулд хяналт-шинжилгээнд хэрэглээ багатай байдаг. Тиймээс таамаглалыг тодорхой гаргаж, байршуулах нь тухайн арга хэмжээг хэрэгжүүлэх үеэр ямар хөгжил дэвшил гарахыг хэмжих урьдач нөхцөл болдог. Юунд төвлөрч байгаагаас хамаараад таамаглалыг өөр өөр нөхцөлд дэвшүүлж болдог:

- Логик загвар: ерөнхийдөө өөрчлөлтийн онол ч, логик загвар ч таамаглалыг шууд тусгадаггүй. Гэхдээ учир шалтгаан, үр дагаврын гинжин хэлхээний дагуу эдгээрийг тусгаж болно (тухайлбал, жагсаалт хэлбэрээр). Тэдгээр нь тухайн арга хэмжээ ямар байдалтай явагдах талаар урьдчилсан мэдлэг (онол, туршлага, судалгаа, үнэт зүйл гэх мэт) дээр түшиглэдэг.
- Үр дүнгийн шатлал: үр дүн бүр дээр таамаглалыг гаргаж болно (мөн шаардлагатай үйл ажиллагааг хамт тусгаж болно). Тэдгээрийг учир шалтгаан, үр дагаврын гинжин хэлхээний дагуу байршуулж болно.
- Үр дүнгийн зураглал: зорьсон нөлөөнд хүрэхийн тулд гол (“захын”) түншүүдийн зан үйлийн өөрчлөлтийн тухай таамаглал гаргадаг (“Үр дүнгийн сорилт”). Хөтөлбөр тухайн өөрчлөлтийг хийхдээ ахицаа хэмжих шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлно (“Ахицын тэмдэглэгээ”).
- Реалист матриц: үр дүн ба гол учир шалтгааны хувьсагчийн хооронд холбоос тогтоохын тулд таамаглал дэвшүүлдэг. Ингэснээр дотоодын (механизм) ба орчны хүчин зүйлсийг ялгаж салгадаг. Эдгээр таамаглалыг “Нөхцөл байдал/орчин-Механизм-Үр дүнгийн бүтэц”-ээр илэрхийлдэг.

Хөтөлбөрийн онолоо гаргахдаа эдгээр боломжийг бодолцох хэрэгтэй. Хэдийгээр бүтэц агуулын хувьд чухал боловч Логфреймийн Таамаглал ба Эрсдэл гэсэн баганыг төдийлөн ойшоодоггүй, хамгийн сүүлд ерөнхий байдлаар бөглөдөг. Түүнчлэн энэ багана логфреймийн түвшинг хооронд нь холбодог босоо логикийг илэрхийлэх гол үзүүлэлт гэдгийг мартаж тохиолдол түгээмэл. Тэгэхээр нэг түвшинд (жишээ нь, үйл ажиллагаа) хүрсэн амжилтыг дараагийн түвшний нөлөө болгон хувиргах (жишээ нь, гарц) үйл явцуудыг анхаарах хэрэгтэй. Таамаглал нь тодорхой тоглогчдын (зан үйлд) зүгээс ямар өөрчлөлт хүлээгдэж буйг, үүнд бусад арга хэмжээнээс оруулах хувь нэмэр, холбогдох нөхцөл байдал/орчны хүчин зүйлсийн өөрчлөлтийн тухай өгүүлэх ёстой. Тэдгээр нь логфреймийн элемент (жишээ нь, янз бүрийн гарцыг эрхэм зорилгод ямар хувь нэмэр оруулах) буюу арга хэмжээ ба гадаад/орчны хүчин зүйлсийг яаж хослуулахыг хүсэж байгаагаа илэрхийлж болно.

#### 2.10.4 Хөтөлбөрийн онолыг ашигласнаар ямар үр дүнд хүрэх

##### *Тохирох шалгуур үзүүлэлт боловсруулах*

Шалгуур үзүүлэлт гэдэг нь хөгжлийн арга хэмжээний хэрэгжилт, биелэлт, хүссэн өөрчлөлтийг хэмжих хувьсагчийг хэлнэ. Үр дүнд суурилсан удирдлага болон хариуцлага тооцоход SMART шалгуур үзүүлэлтийг олон улсын хөгжлийн үйл ажиллагаанд өргөн ашигладаг.

- S Specific буюу тодорхой;
- M Measurable буюу хэмжигдэхүйц;
- A Achievable буюу бодитой;
- R Relevant буюу хамааралтай;
- T Time-bound буюу хугацаатай.

SMART шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулна гэдэг нь тухайн хувьсагчид хугацаатай, суурь түвшин, хүрэх түвшинтэй байх ёстой гэсэн үг. Улмаар эдгээр шалгуур үзүүлэлт нь тодорхой байхын тулд зорилтот бүлгийн тухай мэдээлэл оруулах, эдгээр зорилтот бүлгийн төлөө юунд хүрэхийг хүсэж байгаагаа дурдах нь тэгш байдалд чиглэсэн үнэлгээнд онцгой ач холбогдолтой. Шалгуур үзүүлэлтийг арга хэмжээний шинж чанарт нийцүүлэн сонгох хэрэгтэй:

- Төвөгтэй байдлын хувьд шалгуур үзүүлэлт нь үр дүнтэй дадал, холбогдох хүчин зүйл, орчны нөхцөлд хяналт тавих боломжийг олгох ёстой.
- Цогц байдлын хувьд шалгуур үзүүлэлт нь анхны нөхцлийг төсөөллийн хамт баримтжуулаад хожим бий болох үзэгдлийг буулгах ёстой.

Шалгуур үзүүлэлтийн талаар ихэнхдээ тоохгүй орхидог нэг зүйл бол цаг хугацааны хэмжээс. Гаргах үр нөлөөний (гарц) хувьд ямар цаг хугацаатайгаас хамаараад шалгуур үзүүлэлтийг гурав ангилдаг:

- Хөтлөгч шалгуур үзүүлэлт нь тухайн нөлөө бий болохоос өмнө мэдээллийг өгдөг. Тиймээс тэдгээрийг 'эрт сэрэмжлүүлэх дохио' гэж болно. Ийм шалгуур үзүүлэлт нь хэмжихээс илүү магадлах шинж чанартай.
- Зэрэгцээ шалгуур үзүүлэлт нь нөлөө үзүүлж байгаа үед нь хэмжиж, тухайн үеийн байдлын талаар мэдээлэл өгдөг.
- Хожуу шалгуур үзүүлэлт нь тухайн нөлөө болсны дараа л мэдээлэл өгдөг, (статистикийн) мэдээлэл цуглуулах давтамжаас хамаарч эсвэл үр дүнгийн хэлхээ холбоо урт учраас нэлээд хоцрогдолтой явдаг.

Ерөнхий баримталдаг дүрэм бол хөтлөгч ба зэрэгцээ шалгуур үзүүлэлт хяналт-шинжилгээнд илүү тохиромжтой. Хожуу шалгуур үзүүлэлтийг эцсийн тайлан, үнэлгээнд хэрэглэх хэрэгтэй. Учир нь мэдээлэл тухайн арга хэмжээ явагдаж дууссан хойно гардаг. 'Төвөгтэй' байдлын хувьд хөтлөгч шалгуур үзүүлэлтийг аль болох түлхүү хэрэглэх хэрэгтэй. Тэгснээр тухайн арга хэмжээний өрнөл ба гарц, үр дүнгийн хувьд ямар ахиц гарсныг мэдэж болно. 'Цогц' байдлын хувьд жижиг өөрчлөлтөд мэдрэг хөтлөгч шалгуур үзүүлэлтийг сонгох хэрэгтэй бөгөөд анхны нөхцөл байдлыг баримтжуулах суурь түвшин мэдэгдэж байх хэрэгтэй.

### **Ялгаатай нөлөөллийг анхааралдаа авах**

Арга хэмжээний нөлөөлөл тэр бүр жигд тусдаггүй, өөрөөр хэлбэл зарим хүнд бага зэргийн эерэг нөлөө үзүүлээд бусад хүнд сөрөг нөлөө ч үзүүлж болох юм. Зөвхөн дунджаар тооцсон үр нөлөөнд төвлөрөөд байвал эдгээр ялгаа харагдахгүй, тэгэхээр тэгш байдалд чиглэсэн арга хэмжээнүүдэд энэ ойлголт онцгой ач холбогдолтой. Хэрэв нөлөөлөл ялгаатай тусаж байгааг тоохгүй орхих юм бол зарим тохиолдолд хөтөлбөрүүд эмзэг бүлгийнхэнд хүндээр тусаж болох юм. Жишээ нь, бага насанд эрт үеийн арга хэмжээний хөтөлбөр хэрэгжүүлэх нь дундаж түвшиндээ ерөнхийдөө эерэг боловч хөтөлбөрөөрөө дэмжихийг зорьсон эмзэг бүлгийнхэнд (байдлыг дордуулах) сөрөг нөлөө үзүүлж болзошгүй. Нөлөөлөл яаж тусаж байгааг судлах нь хөтөлбөрийн онолд нэлээд сорилт авчирдаг. Ялгаатай нөлөөллийг авч үзэх хэд хэдэн боломж байдаг:

- Янз бүрийн бүлэг хүмүүст ялгаатай учир шалтгаан, үр дагавар хөврөх замналыг хөтөлбөрийн логикт тусгах.
- Бодит байдлын матриц. Энэ нь өөр өөр орчин нөхцөл, оролцогч талуудад нөлөөлөх ялгаатай хүчин зүйлсийг тодруулж, ойлгох боломжийг олгодог. Ингэснээр “ямар нөхцөлд юу тохиромжтой байна” гэдгийг илрүүлдэг.
- Хөтөлбөрийн онолын матриц. Энэ нь ‘амжилт гэж юу байх’-ыг тодорхойлдог. Жишээлбэл, таамаглаж буй үр нөлөө болон үүний нөлөөлөл ядуу хүмүүст яаж тусах талаар тодорхойлох.

Нөлөөлөл яаж ялгаатай тусахыг тодорхойлох буюу мэдэхийн тулд ашигладаг өөр нэг арга бол тэгш байдлын хэмжээсээр мэдээллийг задлах, зорилтот бүлэг бүрээр тус тусад нь мэдээлэл цуглуулах. Хэрэв хүйсээр ангилах хэрэгтэй бол, жишээлбэл, бага сургуулийн элсэлтийн тоо (охид/хөвгүүд), сургалтад хамрагдсан эрүүл мэндийн ажилтны тоо (эрэгтэй/эмэгтэй) эсвэл жорлонгийн хэрэглээ (эрэгтэй/эмэгтэй) гэж задална. Шалгуур үзүүлэлтийг сонгохдоо ч гэсэн тэгш байдалд мэдрэг шалгуур үзүүлэлтийг сонгох хэрэгтэй. Хэрэв жендэр чухал бол алслагдмал нутагт ажиллаж байгаа эмэгтэй багш нарын тоо, эмэгтэйчүүдэд нээлттэй сургалтын шинэ төвийн тоо, өрх толгойлсон эмэгтэйчүүдийн ядуурлын түвшин зэрэг шалгуур үзүүлэлтийг сонгох хэрэгтэй болно. Хөтөлбөрийн онолоо бүхэлд нь тэгш байдлын асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглүүлэхийн тулд тэгш байдлыг илэрхийлж байгаа арга замаа тодорхой өнцгөөс нарийн судалж болно. Үүний нэг жишээ бол логфреймд жендэрийг тусгах, төлөвлөлтийн үйл явц, логфреймийн матрицийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг жендэрийн өнцгөөс харах юм. Ийм жендэрийн мэдрэмж нь нийгмийн аливаа нөхцөлд эрэгтэй, эмэгтэй хүний хооронд, эмэгтэйчүүдийн хооронд ялгаа хэрхэн гардгийг судлах аргачлал буюу жендэрийн дүн шинжилгээнд суурилдаг. Жендэрийг тусгасан логфреймийн матриц бэлдэхийн тулд төслийн төлөвлөгчид, оролцогч талууд ба ашиг хүртэгсэд жендэрийн харилцааг судалж, логфреймийн

түвшин бүрд тулгардаг асуудлуудад хариулт өгөх хэрэгтэй (Хүснэгт 21-ыг үзнэ үү). Энэхүү дүн шинжилгээг зөвхөн нэг удаа эхэнд нь хийгээд зогсохгүй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний бүхий л явцад хийх хэрэгтэй (Хамбли Одам, 2001 он).

Хүснэгт 21. Логфреймд жендэрийг тусгахын тулд асуух асуултууд

	Шалгуур үзүүлэлт	Баталгаажуулах мэдээллийн эх сурвалж	Төсөөлөл/эрсдэл
Ерөнхий зорилго  Жендэрийн харилцаа ямар нэгэн байдлаар төслийн зорилгод нөлөөлөх үү?	Жендэрийн мэдрэмжтэй зорилгод хүрсэн гэдгийг юугаар харуулах вэ?	Зорилгыг баталгаажуулах мэдээлэл хүйсээр ангилсан, жендэрийн дүн шинжилгээ хийх боломжтой юу? Жендэрийн дүн шинжилгээний ямар арга хэрэгсэл ашиглах вэ? (жишээлбэл, үр нөлөөний үнэлгээ)	Жендэрийн мэдрэмжтэй зорилгыг тогтвортой хэрэгжүүлэхэд ямар гадаад хүчин зүйлс чухал вэ?
Төслийн зорилт  Төслийн зорилт жендэрийн мэдрэмжтэй юу?	Жендэрийн мэдрэмжтэй зорилтод хүрсэн гэдгийг юугаар харуулах вэ?	Зорилтыг баталгаажуулах мэдээлэл хүйсээр ангилсан, жендэрийн дүн шинжилгээ хийх боломжтой юу? Жендэрийн дүн шинжилгээний ямар арга хэрэгсэл ашиглах вэ? (жишээлбэл, хөдөөгийн түргэвчилсэн үнэлгээний дасгал)	Жендэрийн мэдрэмжтэй зорилтыг тогтвортой хэрэгжүүлэхэд ямар гадаад хүчин зүйлс чухал вэ?
Хүлээгдэж буй үр дүн  Ашиг хүртээж буй байдал жендэрийн үүрэг, харилцааг анхааралдаа авч байна уу?	Ямар арга хэмжээ байвал төслийн үр шимийг эрчүүд, эмэгтэйчүүд адилхан хүртэх вэ? Төсөлд ямар төрлийн эмэгтэйчүүд оролцоод, төслийн нөлөөг хүртэж байгаа вэ?	Төслийн гарцыг баталгаажуулах мэдээлэл хүйсээр ангилсан, жендэрийн дүн шинжилгээ хийх боломжтой юу? Жендэрийн дүн шинжилгээний ямар арга хэрэгсэл ашиглах вэ? (жишээлбэл, талбар дээрх оролцооны аргаар явуулсан үнэлгээ)	Төслийн ашгийг хүртэхэд ямар гадны хүчин зүйлс чухал вэ?

<p>Үйл ажиллагаа</p> <p>Төслийн хэрэгжилтийн үеэр жендэрийн асуудлыг тодруулсан уу (жишээлбэл, ажлын төлөвлөгөөнд)?</p>	<p>Орц:</p> <p>Төслийн үр шим хүртэгсэд ямар бараа, үйлчилгээг төсөлд оруулж байгаа вэ?</p> <p>Эмэгтэйчүүдийн хувь нэмрийг, эрчүүдийнхтэй адил тооцож байгаа юу?</p> <p>Гаднаас өгөх орцын хувьд эмэгтэйчүүдийн зүгээс эдгээр нөөцийг хүртэх, хянах боломж олгож байгаа юу?</p>	<p>Төслийн үйл ажиллагааг баталгаажуулах мэдээлэл хүйсээр ангилсан, жендэрийн дүн шинжилгээ хийх боломжтой юу? Жендэрийн дүн шинжилгээний ямар арга хэрэгсэл ашиглах вэ? (жишээлбэл, үйл ажиллагааны хяналт-шинжилгээ)</p>	<p>Төслийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд, ялангуяа эрэгтэй/эмэгтэй хүмүүсийн оролцоог төсөлд тогтвортой хадгалахын тулд ямар гадны хүчин зүйлс чухал вэ?</p>
---	---	--	---

### **Мэдлэгийг дамжуулахаас гадна мэдлэг хөрвүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх**

Нотолгоонд тулгуурласан бодлого, туршлага нь зөвхөн “юу хийвэл зохилтой” гэдгийг олж мэдээд түүнийгээ хийх тухай асуудал биш. Яах аргагүй нэг нөхцөл байдалд таарсан зүйлийг өөр нөхцөл байдалд тохируулах үйл явц хамаарна. Тиймээс тухайн орчин, түүнд нөлөөлж байгаа хувьсагчид (хэрэгжүүлэх орчин ба оролцогчдын шинж чанар) зорьж буй үр дүнг бий болгоход хэрхэн нөлөөлж буйг хөтөлбөрийн онолд нарийн гаргавал байгаа нотолгоогоо тултал ашиглаж ямар нөхцөлд тухайн туршлагыг хуулбарлан хэрэглэвэл үр дүнтэй вэ гэдгийг тогтооход тус болдог. Мэдлэгийг дамжуулах (‘юу хийвэл зохилтой’ гэдгийг мэдээд тухайн арга хэмжээнд ямар нэгэн өөрчлөлт оруулалгүй шинэ нөхцөлд ашиглах) ба мэдлэгийг хөрвүүлэх (энэхүү мэдлэгийг шинэ нөхцөлд тохируулан хувиргах) нь хоорондоо ямар ялгаатайг тодорхойлох хэрэгтэй. Мэдлэг хөрвүүлнэ гэдэг нь арга хэмжээнийхээ цаад логик (өөрчлөлтийн онол)-ийг хэвээр нь хадгалсан хэрнээ хэрэгжүүлж байгаа арга зам (үйл ажиллагааны онол)-д өөрчлөлт оруулахыг хэлнэ. Жишээлбэл, нэр хүндтэй эх сурвалжаар мэдлэг дамжуулж оролцогчдын мэдлэг нэмэгдсэний үндсэн дээр тухайн арга хэмжээ амжилттай явагдсан байж болно. Үүнийг хийхдээ зарим тохиолдолд орон нутгийн нэр хүндтэй байгууллагаас мэдээллийг хэвлэн хүргэсэн байж болно, эсвэл үе тэнгийн сургагч багш нар мэдээллийг аман хэлбэрээр хүргэж болно. Хэрэгжүүлэх арга зам нь өөр харагдаж



болох авч аль аль тохиолдолд өөрчлөлт хэрхэн явагдах тухай онол нь ижил байна.

### 2.10.5 Хөтөлбөрийн онолыг хэрэгцээндээ нийцүүлэн тодотгох

Хөтөлбөрийн онолууд нь динамик хөдөлгөөнтэй, хэрэгжүүлж байгаа арга хэмжээний бүхий л мөчлөгийн хүрээнд өөрчлөгдөх боломжтой байх ёстой. Боломжгүй бол хэрэгжиж байгаа бодит байдлаасаа тасрах аюултай бөгөөд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний ажлаа сайн хийж чадахгүй, шинээр бий болж байгаа сорилт, боломжид дасан зохицох боломжгүй байдалд хүрэх эрсдэлтэй. Хөтөлбөрийн онол нь урьдчилан боловсруулсны дараа ягштал баримтлах ёстой зураг төсөл биш харин эргэн харж шалган засах, хэрэгжилтийн явцад сайжруулах арга хэрэгсэл юм. Ялангуяа бүх зүйлийг урьдчилан харж тодорхой гаргах боломжгүй нарийн төвөгтэй шинж чанар бүхий арга хэмжээнүүдэд илүү хамаатай.

Онолын хувьд, хөтөлбөрийн онолын олон загвар байдаг ч хэрэгжилтийн явцад шаардлагатай бол өөрчлөх боломжтой юм. Харин амьдрал дээр ийнхүү өөрчлөхөд томоохон саад учирна. Тухайлбал, ямар өөрчлөлт оруулах тухай санал нэгдэхгүй байх, цаг шахуу байх, дүрэм журмын шаардлага тулгардаг. Оролцооны аргаар боловсруулсан хөтөлбөрийн онолуудад илүү төвөгтэй болдог. Үүнтэй холбоотой нэг сонин үзэгдэл тулгардаг нь боловсруулах явцад хэр зэрэг олон хүн оролцоно, хэрэгжилтийн явцад хөтөлбөрийн онолд өөрчлөлт оруулж, нөхцөл байдалд нийцүүлэн тодотгох тэр хэрээр хэцүү болдог (Бейквелл ба Гарбутт, 2005 он). Тиймээс хөтөлбөрийн онолыг шинэчлэн засварлахгүй явснаас болж суралцах, дасан зохицох боломж алдагддаг. Хөтөлбөрийн онолоор дараах асуудалд анхаарлаа хандуулах юм бол нөхцөл байдалд дасан зохицдог менежментийг дэмжиж болно:

- Хөтөлбөрийн онолыг тохируулах боломжоор хангах: албан ёсны хяналт шалгалт хийж байх үед өөрчлөлтүүдийг урьдчилан хардаг эсвэл нөхцөл байдалд чухал өөрчлөлт орсон учир тэрхүү хяналт шалгалтыг явуулдаг. Гэвч дүрэм журам нь хүндрэлтэй, цаг их авах учир зохих хугацаанд өөрчлөлт оруулахад төвөгтэй байж болно. Өөрчлөлт, тэр байтугай суралцах ч дургүй захиргааны соёлд дасан зохицох гэсэн ойлголт сөрөг сэтгэгдэл төрүүлж болно.
- Өөрчлөлтийг төлөвлөн батлах: учир шалтгаан, үр дагаврын хэлхээнд өөрчлөлт нь доошлуулсан эсвэл дээшлүүлсэн нөлөө үзүүлдэг. Тиймээс санал болгож байгаа өөрчлөлтийн талаар болон тэдгээрийн үзүүлэх үр нөлөөг зохицуулахын тулд нөлөөнд өртөх талуудтайгаа шат шатанд нь зөвлөлдөх хэрэгтэй. Бүх өөрчлөлтийг өмнөх хувилбарыг баталсан эрх бүхий этгээд батлах хэрэгтэй. Үйл ажиллагааны түвшингээс хамаараад өөр өөр түвшний эрх бүхий этгээд

оролцох хэрэг гарч магадгүй. Жишээлбэл зорилго эсвэл зорилтод өөрчлөлт оруулахын тулд илүү өндөр түвшний эрх бүхий этгээдийн зөвшөөрөл хэрэгтэй.

- Шинээр үүсэж байгаа үзэгдэлд анхаарал хандуулах: бодит амьдралыг илүү сайн тусгахын тулд бүх зүйлийг урьдчилан хэлэх боломжгүйгээ хүлээн зөвшөөрөх хэрэгтэй. Түншүүд, шийдвэр гаргагчид аль болох нээлттэй байж, шинэ хүчин зүйлс гарч ирвэл таних чадвартай, бага багаар өрнөж байгаа тул (ядаж л эхэндээ) анзааралгүй өнгөрдөг өөрчлөлтийг ажиглаж байх хэрэгтэй.
- Зориуд гайхаш төрүүлсэн зүйлийг хайх: өөрийнхөө үзэл бодол дээр гацах ('харалган' болох)-гүйн тулд анхны төлөвлөсөн арга замаасаа өөр үзэл санааг олж харахыг хичээх хэрэгтэй. Хяналт-шинжилгээ, тогтмол шалгалт хийх үеэр төсөөлөөгүй, төлөвлөөгүй нөлөөг олж харахын тулд гярхай байх хэрэгтэй.

Гарц, үр дүнгийн талаар гаргаж байгаа ахицаа хэмжихийн тулд анхны төлөвлөгөөнөөс хэр ялгаатай байгааг "зөрүү/алдаа" гэж тусад нь авч үзэхийн оронд хөтөлбөрийн онолтой холбох хэрэгтэй. Эдгээр зөрүүг үнэлж, илүү нарийн судалж, дараах зүйлсийг анхаарна уу:

- Гарц (мөн үр дүн)-д гарсан ялгааг шинжлэх нь тухайн орчинд уг арга хэмжээ зохимжтой эсэхэд үнэлгээ хийхэд тусална (жишээлбэл, логфреймийн нөхцөл, зорилтот бүлгийн хэрэгцээ, хэрэгжүүлэгч талуудын сонирхол).
- Дүрмээс гажих, зогсох явдал, урьдчилан хараагүй үр дүн, гаж нөлөө гарсан бол тэдгээр нь мэдээллийн үнэ цэнтэй эх үүсвэрүүд юм. Тэндээс дотоод ба гадаад өөрчлөлт, шинэ сорилт, шинэлэг буюу "албан бус" арга замаар тухайн асуудлыг шийдвэрлэх боломжууд олдоно. Энэ бүхэн хэрэгжилтийг сайжруулахад ач тустай.

Хөгжлийн үнэлгээ (Паттон, 2010 он; ба энэ боть) хийх зорилго нь менежментийг нөхцөл байдалд нийцүүлэн өөрчлөхөд шаардагдах мэдээллийг олж авахад оршдог. Иймд үнэлгээ хийх хөтөлбөрийн онол нь маш сайн дасан зохицдог, дахин дахин хянагддаг байх хэрэгтэй, эсвэл нарийн шириин зүйлс өөрчлөгдөж байхад ч өөрчлөгдөхгүй тийм өндөр түвшинд хийсвэрлэх хэрэгтэй болно.

## ДҮГНЭЛТ

Тэгш байдалд чиглэсэн арга хэмжээнд хөтөлбөрийн онолоор үнэлгээ хийх нь тухайн арга хэмжээг яаж хэрэгжүүлэх, ялгаатай нөлөө үзүүлэх эсэх, мөн хүссэн үр нөлөөгөө бий болгосон эсэхийг шалгахад чухал үүрэгтэй. Хөтөлбөрийн онолыг ингэж ухаалгаар ашиглавал арга хэмжээ тус бүрийн үнэлгээгээр баталгаатай, хэрэгцээтэй нотолгоо гаргаж авч чадна. Ингэснээр эдгээр арга хэмжээнээс суралцан ирээдүйн ажилдаа хэрэглэн үр ашгийг нэмэгдүүлэх боломжтой юм.

## ЭШЛЭЛ БА ЦААШИД УНШИХ ЗҮЙЛ

- Ambrose, K. & D. Roduner (2009). *A conceptual fusion of the Logical Framework Approach and Outcome Mapping*, OM Ideas Paper No. 1
- Bakewell, O. & A. Garbutt (2005). *The use and abuse of the Logical Framework Approach a Review of International Development NGOs' Experiences*. Sida.
- Bamberger, M, & Segone M. (2011). *How to design and manage equity-focused evaluations*. New York; UNICEF.
- Church, C. & Rogers, M.M. (2006). *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation In Conflict Transformation Programmes*. Washington, DC: Search for Common Ground.
- Davies, R. (2005). *Moving from Logical to Network Frameworks: A modular matrix approach to representing and evaluating complex programmes*.
- Earl, S., Carden, F., Smutylo, T. (2001). *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programmes*, Ottawa: IDRC.
- Fernandez, J.; Gandarillas, E.; Polar, V.; Fuentes, W.; Almaza, J. & Quiroz, C.A.; (2006). *Seguimiento y Evaluaciyn Participativa en organizaciones locales. Una herramienta de control social*. Cochabamba, BO. Fomentando Cambios. (Participatory monitoring and evaluation in local organizations a tool for accountability).
- Forss, K., Marra, M. & Schwartz, R. (2011). *Evaluating the Complex: Attribution, Contribution, and Beyond*. Piscataway, NJ: Transaction Press Methodological challenges in using programme theory to evaluate pro-poor and equity-focused programmes
- Funnell, S. & Rogers, P. (2011) *Purposeful Programme Theory: Effective Use of Theories and Change and Logic Models*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Glouberman, S., & Zimmerman, B. (2002). *Complicated and Complex Systems: What Would Successful Reform of Medicare Look Like?* Ottawa: Commission on the

- Future of Health Care in Canada, Discussion Paper 8, 2002.
- Green D. (2011). 'How can theories of change help in working with the private sector?' From *Poverty to Power* blog. <http://www.oxfamblogs.org/fp2p/?s=archetypes&x=0&y=0>
- Hambly Odame H. (2001). *Engendering the Logical Framework*, August 2001, International Service for National Agricultural Research (ISNAR)
- Hummelbrunner, R. (2010). 'Beyond logframe: Critique, Variations and Alternatives', in *BeyondLogframe; Using Systems Concepts in Evaluation*, Tokyo, FASID.
- Kurtz, C. F., & Snowden, D. F. (2003). 'The New Dynamics of Strategy: Sense-making in a Complex and Complicated World'. *IBM Systems Journal*, 2003, 42(3): 462–83.
- Leeuw, F. & Vaessen, J. (2009.) *Impact Evaluations and Development: NONIE Guidance on Impact Evaluation*, World Bank, Washington, D.C.
- Mertens, D. (2008). *Transformative Evaluation*. New York: Guildford Press.
- Patton, M. Q. (2010). *Developmental Evaluation*. New York: Guildford Press.
- Pawson, R. (2006). *Evidence Based Policy: A Realist Perspective*. Thousand Oaks, Calif.:Sage.
- Pawson, R. ( 2008). 'Invisible mechanisms'. *Evaluation Journal of Australasia*, 8(2), 3-13.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Thousand Oaks, Calif.: Sage..
- Paz R., Dorward A., Douthwaite B. (2006). *Guia Metodologica Para La Evaluacion De Impacto Pro-Pobre De Proyectos De Innovacion Tecnologica En Agricultura De Pequena Escala*. Centro para el Desarrollo y la Reduccion de la Pobreza. Centro de Politica Medioambiental. Centre for Development and Poverty Reduction. Imperial College London. (*Methodological Guide For Evaluation of Pro-Poor Impact of Small-scale Agricultural Projects*)
- Practical Concepts. (1979). *The Logical Framework: A Manager's Guide to a Scientific Approach to Design and Evaluation*. New York: Practical Concepts.
- Ramalingam, B., Jones, H., Young, J. & Reba, T. (2008). *Exploring the Science of Complexity: Ideas and Implications for Development and Humanitarian Efforts*. ODI Working Paper 285. London: Overseas Development Institute.
- Rogers, P. J. (2008). 'Using Programme Theory for Complicated and Complex

Programmes.' *Evaluation: the international journal of theory, research and practice*, 2008, 14 (1), 29–48, 2008.

Weshthorp, G. (2009). *Understanding negative impacts of early years intervention programmes: realist methodologies*. Paper presented at the conference of the Australasian Evaluation Society, Canberra. <http://www.aes.asn.au/conferences/2009/documents/Gill%20Westthorp.pdf>

White, H. (2009). *Theory-based impact evaluation: Principles and practice*, Working Paper 3, International Initiative for Impact Evaluation, New Delhi

Williams, B. & Hummelbrunner, R. (2011). *Systems Concept in Action – A Practitioner`s Toolkit*, Stanford University Press

World Bank. (2002). *Beneficiary Assessment*. [http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/beneficiary\\_assessment.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/beneficiary_assessment.pdf)

## БҮЛЭГ 3. ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭ

### Энэ бүлэг Хяналт-шинжилгээний талаарх дараах хэсгүүдээс бүрдэнэ.

- Дэд бүлэг 3.1. Үр дүнд хүргэх үр дүнгийн хүрээний загвар гаргах хөтөч. Робертс, Д. ба Каттри, Н. 2012 он. Үр дүнд хүргэх үр дүнгийн хүрээ гаргах хөтөч. Вашингтон: Дэлхийн Банк. Бие даасан үнэлгээний групп. Хэсэг: Алхам алхмаар чиглүүлэх хөтөч;
- Дэд бүлэг 3.2. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох нь. АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлагийн Хөгжлийн мэдээлэл, үнэлгээний төв. 2010. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох нь. Вашингтон: АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлаг. Зөвлөмжүүд;
- Дэд бүлэг 3.3. Үр дүнгийн түвшингээр гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох. Канадын Гадаад хэргийн яам. 2016. Канадын Гадаад хэргийн яамны Олон улсын тусламжийн хөтөлбөрийн үр дүнд суурилсан удирдлага: Гарын авлага. Үр дүнд суурилсан удирдлага зөвлөмжийн хуудас.

### 3.1 ҮР ДҮНД ХҮРГЭХ ҮР ДҮНГИЙН ХҮРЭЭНИЙ ЗАГВАР ГАРГАХ ХӨТӨЧ

Үр дүнгийн хүрээ гэдэг нь (1) энэхүү эмхэтгэлд орсон өмнөх хэсгүүдэд дурдсан төлөвлөлтийн бүхий л үйл ажиллагаанаас гарах үр дүнг нэг дор тусгасан баримт бичиг ба (2) төлөвлөлтийн үе шат бүрд зорилтыг хэмжилтийн арга хэрэгсэлтэй уялдуулснаар эдгээр цогц мэдээллийг үйл ажиллагааг хянах уян хатан арга хэрэгсэл болгон хувиргадаг. Тухайн үйл ажиллагааг өөрчлөх, тохируулах шийдвэр гаргахад шаардлагатай мэдээллийг цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх үүргийг тодорхой болгодог.

#### Алхам алхмаар чиглүүлэх хөтөч

Үр дүнгийн хүрээг аливаа шинэ санаачилгын эхэнд стратегийн төлөвлөлтийн үед гаргавал хамгийн оновчтой. Амьдрал дээр харин үр дүнгийн хүрээг тухайн үйл ажиллагаа аль хэдийн эхэлчихсэн эсвэл хэрэгжээд дууссан буюу хэрэгжиж байгаа хөтөлбөр дээр шинэ төсөл, багц оруулах үед гаргах нь түгээмэл. Аль аль тохиолдолд үр дүнгийн хүрээг үр ашигтай боловсруулахад дараах найман алхам чиглүүлнэ.

#### 3.1.1 Алхам 1. Шийдэх асуудлын талаар стратегийн зорилт дэвшүүлэх

Үр дүнгийн хүрээ нь нэг буюу түүнээс дээш стратегийн зорилтод төвлөрдөг бөгөөд тэрхүү зорилтыг биелүүлэхэд хэрэгжүүлсэн багц үйл ажиллагааны эцсийн

үр нөлөөг тусгадаг. Стратегийн зорилт нь:

- аливаа систем, хамт олон, байгууллага дотор илүү өндөр түвшний өөрчлөлтийг тусгах
- үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэх нэгжээс “өгөгдсөн цаг хугацаа, нөөцөөр ... бодитоор хэрэгжүүлэх боломжтой зүйлсийн талаар өгөх хамгийн оновчтой үнэлгээг” тусгах (USAID 2000)
- Бодитоор хэмжихэд дөхөм, тодорхой, оновчтой тодорхойлогдсон байх учиртай.

Товчхондоо стратегийн зорилт нь мэдэгдэж буй асуудалд тооцоотой хариу барихыг хэлнэ. Энэхүү тооцоотой хариу нь нотолгоонд үндэслэх (өмнө нь хийсэн судалгаанаас эхлээд хэрэгцээний үнэлгээ зэрэг) бөгөөд тэрхүү нотолгооны чанар, тоо хэмжээ тухайн асуудлын ач холбогдолд нийцэх ёстой. Ихэвчлэн энгийн, ач холбогдол багатай асуудалд нотолгоо бага шаардагдаж эсрэгээрээ цогц буюу шинэ асуудлын талаар шийдвэр гаргахад илүү өндөр түвшний баримт нотолгоо шаардагдана. Хожим хяналт-шинжилгээ хийх мэргэжилтнүүд тухайн арга хэмжээ хэрэгжсэн эсэхийг тодруулахын тулд зорилтын томъёолол, зориулалт тодорхой бөгөөд оновчтой байх ёстой. Шигтгээ 30.

*Шигтгээ 30. Стратегийн зорилтыг оновчтой томъёолох зөвлөгөө*

#### **Стратегийн зорилтыг оновчтой томъёолох зөвлөгөө**

- Үйл ажиллагааг бус үйл ажиллагаанаас гарах үр дүнг тодруулах. Жишээлбэл, “ХДХВ/ДОХ-ын халдварыг бууруулах” гэж хэлэхийн оронд “ХДХВ/ДОХ-ын халдвар буурсан байна”, “Тариаланчдад зээл авах боломжийг нэмэгдүүлэх” гэхийн оронд “тариаланчдад зээл авах боломж нэмэгдсэн байна” гэж тодорхойлох.
- Нэг зүйл дээр төвлөрөх. Олон бүрэлдэхүүн хэсэгтэй, олон зорилттой байх тусам удирдаж, хэмжихэд төвөгтэй болно.
- Томъёолол нь утгын хувьд тодорхой байгаа эсэхийг шалгах. Үүний тулд олон янзын оролцогч талд танилцуулж, зорилтыг нэг мөр ойлгож байна уу эсвэл өөр өөрөөр бууж байна уу гэдгийг шалгах.
- Цаг хугацааны хүрээг тодруулах. Оногдсон цаг хугацаанд тухайн стратегийн зорилтыг хэрэгжүүлэхэд юу нь бодитой, хэрэгжих боломжтой гэдгийг тооцно.

### **3.1.2 Алхам 2. Оролцогч талуудыг тодорхойлж хамтарч ажиллах**

Бодит амьдрал дээр гол талууд (жишээлбэл, төр засгийн удирдлага эсвэл хөгжлийн түншүүд) төлөвлөлт, хэрэгжилтийн шатанд хэзээний оролцоод ажиллаж байдаг. Гэвч үр дүнгийн хүрээ гаргаж байгаа баг бүх гол оролцогч талыг татан оролцуулж, зөвшилцөлд хүрэн, болж өгвөл үр шим хүртэгсэд буюу зорилтот бүлгийнхний үзэл бодол, ойлголтыг үр дүнгийн хүрээг гаргахад харгалзаж үзэх нь зүйтэй.

Хэрэгцээ тодорхойлох үнэлгээ хийх үйл явц нь тухайн үйл ажиллагааны үр дүнд нөлөөлөх нэмэлт тоглогчдыг гаргаж ирдэг. Ялангуяа дараах бүлгүүдийг тодорхойлж, тэдний оролцоог хангахад анхаарах хэрэгтэй:

- Зан үйлийн өөрчлөлт гаргах зорилтот үр шим хүртэгсэд буюу бусад. Хэрэв шинэ зам барих бол тариаланчид, үйлдвэрлэгчид бараагаа зах зээлд хүргэхдээ энэ замыг ашиглах уу? Хэрэв эрүүл мэндийн халамж үйлчилгээг нэмэгдүүлвэл хүртэх ёстой хүмүүстээ хүрэх үү?
- Тухайн үйл ажиллагаанаас сөрөг үр дагаварт өртөж болзошгүй хүмүүс. Шинэ ажлын байр бий болохын зэрэгцээ шинээр байгуулсан үйлдвэр ойр орчим амьдарч буй хүмүүст сөрөг нөлөө үзүүлж агаар, усыг бохирдуулан, дуу чимээг нэмэгдүүлэх үү? Шинэ далан байгуулвал хэн нэгнийг нүүх суухад хүргэж, тухайн газар нутгаас орлого олж амьдарч буй хүмүүст нөлөөлөх үү?
- Үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхийн тулд нэмэлт хүч байдлаар ашиглаж болохуйц нөөц бололцоо ба хүмүүс. Мэдээлэл хүргэх кампанит ажлыг бусад байгууллагын ажиллуулж байгаа радиогоор дамжуулах уу? Сурах бичиг, сургалтын материалыг түгээхдээ бусад хандивлагчийн дэмжлэгээр багш нарыг сургах боломжтой юу?
- Үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд эрх ашиг нь хөндөгдөж болзошгүй хүмүүс. ХДХВ/ДОХ-ын халдварын эрсдэлийг бууруулах чиглэлээр зам тээврийн сүлжээтэй хамтран газар дээр нь хэрэгжүүлж буй төслийн ажилтнуудыг гэрээсээ хол ажиллах боломж нөхцлөөр хангаж чадаж байна уу?
- Хэрэгтэй шийдвэр гаргах эрх мэдэл бүхий хүмүүс. Төсөл хэрэгжүүлэх хугацаанд стратегийн зорилтод хүрэхийн тулд бодлогын өөрчлөлт оруулах шаардлагатай юу?

Гол оролцогч талуудын төлөөллийг төлөвлөлтийн үйл явцад эртнээс оролцуулснаар завсрын үр дүнг бодитой тодорхойлж, төлөвлөсний дагуу хэрэгжүүлэх магадлалыг нэмэгдүүлдэг.

### 3.1.3 Алхам 3. Үр дүнг тодорхойлох (Гарц ба үр дүн)

Хэрэгцээ тодорхойлох үнэлгээ буюу асуудлын дүн шинжилгээний үйл явцыг гол оролцогч талуудын санал дүгнэлттэй хослуулснаар төслийн баг буюу үйл ажиллагааны нэгжид стратегийн эцсийн цөм зорилтод хүрэхийн тулд зайлшгүй хэрэгжүүлэх гарц, үр дүнг тодорхойлоход тустай. Ихэвчлэн төслийн баг холбогдох олон тооны завсрын үр дүн (гарц, үр дүн)-г тодорхойлж чаддаг. Харин үр дүнгийн хүрээг боловсруулах хариуцлагатай ажил нь цөөн тооны хамгийн чухал үр дүнг санал нэгтэй гаргах явдал юм.



Гарц ба үр дүн нь өнөөгийн байдлаас дээд түвшний үр дүнд хэрхэн хүрэхийг харуулсан үр дүнгийн гинжин хэлхээний учир шалтгаан ба үр дагаврын холбоосыг илэрхийлнэ. Стратегийн эцсийн цөм зорилт (зорилтууд)-оос эргүүлэн хөөх замаар мэргэжилтнүүд даруй гарах үр дүн болон завсрын үр дүн бүхий хөтөлбөрийн логфреймийг гаргаж чадна. Зураг 19 ба 20 дээр үр дүнгийн гинжин хэлхээн дээр үр дүнг тодорхойлон гаргаснаар зохих шалгуур үзүүлэлтүүдийг тавьж хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хүрээг хэрхэн гаргах тухай жишээнүүдийг харуулж байна. Богино хугацаанд гарах үр дүнг оновчтой байлгахын тулд тухайн үр дүнг гаргахад хэн хамгийн тохиромжтой вэ (тухайн үйл ажиллагааны цар хүрээн дотор болон гадна), үр дүнг хэрхэн зөв хэмжих вэ гэдгийг бодолцох хэрэгтэй.

### 3.1.4 Алхам 4. Чухал таамаглал, эрсдэлийг тодорхойлох

Хөгжлийн үйл ажиллагаанд төлөвлөгч ба хэрэгжүүлэгч талуудын хяналтаас хэтэрсэн ямар нэгэн таамаглал заавал гарч ирдэг. Үр дүнгийн хүрээг хэрэгжилтийн хугацаанд магадлал багатай таамаглалд үндэслэн боловсруулж болохгүй. Хэрэв эрсдэл өндөр байвал тухайн үйл ажиллагааг нягтлах хэрэгтэй. Үр дүнгийн гинжин холбоонд чухал гэж үзсэн гарц, үр дүн бүр дээр бодлого боловсруулагчид эрсдэл дагуулсан гаднах хүчин зүйлтэй холбоотой төсөөллөө тодорхой гаргах хэрэгтэй (жишээлбэл улс төрийн орчин, эдийн засаг, уур амьсгалын өөрчлөлт гэх мэт). Нэлээд өндөр эрсдэлтэй санагдаж байвал мэргэжилтнүүд хөгжлийн стратегидаа өөрчлөлт оруулах, бэлэн байдлын төлөвлөгөө, эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөө гаргах замаар тухайн нөхцөл байдлыг хянах, шийдэх арга хэмжээ авдаг.

### 3.1.5 Алхам 5. Байгаа өгөгдлийн эх сурвалжийг магадлах, шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох

Хэмжих стратеги нь одоо байгаа өгөгдлийн эх сурвалж эсвэл өгөгдөл цуглуулах шалгарсан аргагчлалд үндэслэх хэрэгтэй. Дүн шинжилгээ хийх, нэгтгэхэд шаардагдах мэдээлэл нь захиргааны шугамаар цуглуулан мэдээллийн санд бүртгэгдсэн эсвэл түүвэр судалгаа, жишиг судалгаагаар бий болсон шууд ашиглахад бэлэн байж болно. Хүсэж байгаа үр дүнгийнхээ шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлохын өмнө мэргэжилтнүүд хүсэж байгаа өөрчлөлтийг хэмжих мэдээллээ авч болох мэдээллийн эх үүсвэрээ тодорхойлох хэрэгтэй. Олон тохиолдолд төр засаг яамны өгөгдлийн системд түшиглэн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоо бий болгохоор ажиллаж байдаг. Харин тухайн мэдээллийн системийг шалгаж үзэх, тодорхой зорилтуудын дагуу мэдээлэл гаргаж чадах эсэхийг тодорхойлох шаардлага гарч болно. Хөтөлбөр хэрэгжүүлэгч болон үнэлгээ хийх хүмүүс зөвхөн мэдээллийн эх үүсвэр, систем байгаа эсэхийг шалгахад гадна төрийн байгууллагаас тэдгээр

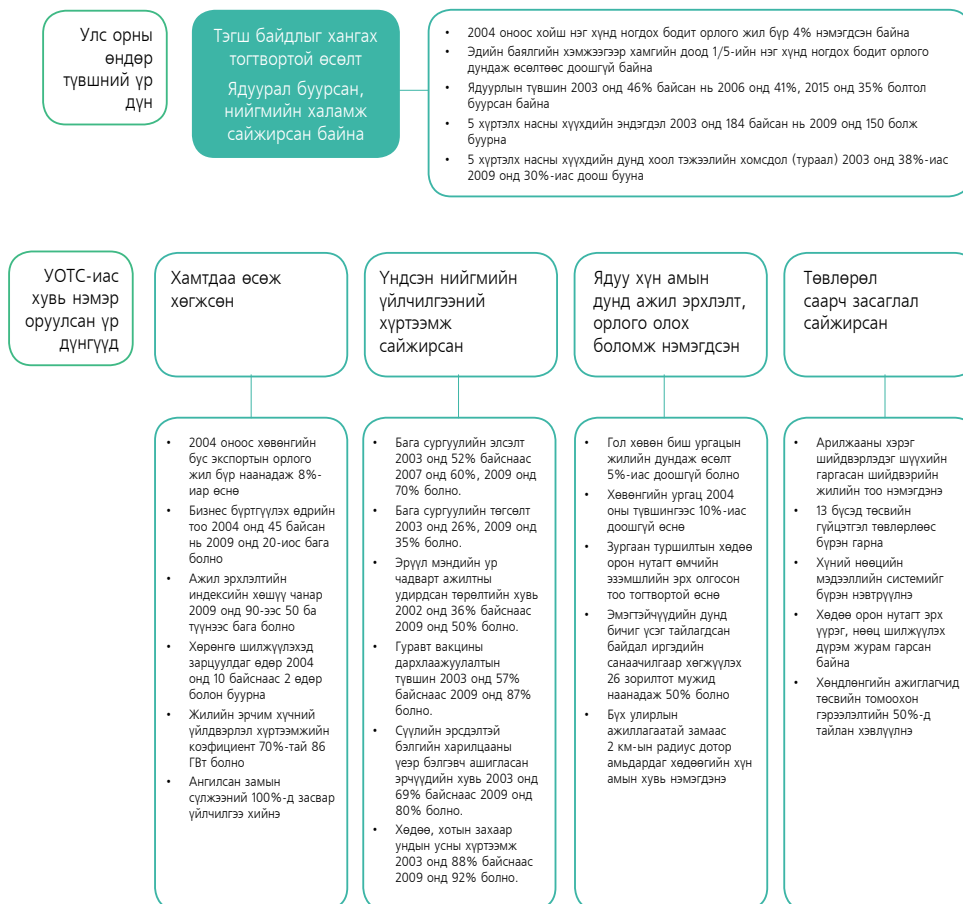
мэдээлэл, тайланг авах, тогтмол ашиглах эрхийг олгох эсэхийг магадлах хэрэгтэй.

Зураг 19. Буркина Фасод хэрэгжүүлсэн Олон улсын хөгжлийн нийгэмлэгийн хөтөлбөрийн үр дүнгийн товчоон



Эх сурвалж: Дэлхийн банк  
Тайлбар: УОТС – улс оронд туслах стратеги

Зураг 20. Стратегийн зорилттой холбоотой хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний шалгуур үзүүлэлтийн жишээ



Эх сурвалж: Дэлхийн банк  
Тайлбар: УОТС – улс оронд туслах стратеги

Үр дүнгийн хүрээ боловсруулж байхад аяндаа шаардлагатай мэдээлэл дутагдсан, мэдээллийн цоорхой байгаа эсэх нь илэрдэг. Үр дүнгийн хүрээн дээр ажиллаад эхлэхэд мэдээллийн олдоц, үнэн зөв эсэх, найдвартай эсэхийг шалган сайжруулах ямар ажил хийгдэх ёстой нь тодорхой болдог. Мэдээллийг хоёр замаар авч болно: бусдад бэлэн байгаа мэдээллийг ашиглах эсвэл шинээр мэдээлэл цуглуулах (судалгаа, зорилтот бүлгийн ярилцлага, ажиглалт). Аль аль нь сул ба давуу талтай. Хэрэгтэй мэдээллээ олж цуглуулахад дараах эх үүсвэрийг шалгаж үзэх хэрэгтэй. Үүнд:

**Байгаа мэдээлэл ашиглах**

- Салбар буюу бүс нутгийн мэдээллийн эх үүсвэрүүд. Өрхийн төсвийн судалгаа, хүн ам зүйн эрүүл мэндийн судалгаа ба салбарын мэдээллийн санд тогтмол цуглуулдаг бусад мэдээлэл. Салбарын ба бүс нутгийн мэргэжилтнүүд зохих хэмжилтийг хийх мэдээлэл хаанаас олох мэдлэг, туршлагаасаа хуваалцах боломжтой.
- Бусад хөгжлийн мэдээлэл. Үүнд Дэлхийн хөгжлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийн мэдээллийн сан орох ([www.worldbank.org/data](http://www.worldbank.org/data)) бөгөөд Олон улсын хөгжлийн агентлагуудын ажиллуулдаг бусад мэдээллийн сан.

**Шинээр мэдээлэл цуглуулах**

- Мэдээлэл цуглуулах баталгаатай аргачлал. Байгаа мэдээлэл нь хүссэн өөрчлөлтийг хэмжихэд хангалтгүй бол ижил төстэй үйл ажиллагаа эрхэлсэн бусдын туршлагаас суралцаж, мэдээлэл цуглуулах төлөвлөгөөндөө ашиглаж болно. Жишээлбэл, нутгийн нөлөө бүхий хүмүүсээс зорилтот бүлгийн ярилцлага авах, ачааны машины жолооч нарын судалгааг ижил төстэй нөхцөл байдалд амжилттай хэрэгжүүлсэн туршлага судалсны үндсэн дээр төлөвлөж хэрэгжүүлбэл үр дүнтэй болно.

Тухайн үйл ажиллагаанд зориулан шинээр мэдээлэл цуглуулах стратеги гаргаж байгаа бол төслийн буюу үнэлгээний багт нэмэлт ачаалал, эрсдэл учруулах талтай ч өөр арга байхгүй тохиолдолд энэ аргыг хэрэглэх нь зүйтэй.

**3.1.6 Алхам 6. Үр дүнгийн түвшин бүрд шалгуур үзүүлэлт, мэдээллийн эх үүсвэрийг зоох**

Стратегийн зорилтууд болон завсрын үр дүнг хэмжихийн тулд цаашид задлан тодорхой болгох шаардлагатай. Ахиц гарсан эсэхийг тогтооход эдгээр үр дүнг хэмжигдэхүйц шалгуур үзүүлэлт болгон задлах хэрэгтэй. Шалгуур үзүүлэлт нь үр дүнгийн нэг буюу түүнээс дээш шинж чанарт төвлөрөн түүнийг хэмжихүйц байна. Хэмжилт нь SMART шалгуурын дагуу тухайн шалгуур үзүүлэлтийн тоо буюу чанарын хэмжээг заана. Шигтгээ 31-ийг үзнэ үү.

Орц, үйл ажиллагаа, гарц, үр дүн ба үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтүүд байж болно. Үр дүнгийн хүрээ нь хөгжлийн арга хэмжээний үр нөлөөн дээр төвлөрдөг тул богино ба урт хугацааны үр дүн, үр нөлөөг хэмжих хэрэгтэй. Шалгуур үзүүлэлт ба хэмжилтийг үр дүнгийн гинжин холбооны түвшин бүр дээр гол оролцогч талуудтайгаа тохирч, стратегийн зорилтод хүрэхийн тулд гаргасан ахиц дэвшлийг хэрхэн хэмжихийг тодорхой болгох хэрэгтэй. Хүснэгт 23 ба 24-аас холбогдох жишээнүүдийг хараарай.

*Шигтгээ 31. Үр дүнгийн SMART шалгуур үзүүлэлтийн шинж чанар*

- *Specific.* Тодорхой. Шалгуур үзүүлэлтүүд дамжуулах боломжтой, ойлгоход амархан энгийн мэдээлэл агуулах ёстой.
- *Measurable.* Хэмжигдэхүйц. Өөрчлөлтийг бодитоор магадлах боломжтой юу?
  - Суралцагчдын сурлагын амжилт
  - Газрын үнэ (хэдэн га, га тус бүрийн үнээр үржүүлсэн дүн)
  - Ундны ус эсвэл цахилгааны хүртээмжид сэтгэл ханамжтай байгаа үйлчлүүлэгчдийн хувь
- *Achievable.* Бодитой. Шалгуур үзүүлэлт, тэдгээрийн хэмжилтийн нэгж нь бодитой, төслийн хугацаанд өөрчлөлтөд мэдрэг байх ёстой.
- *Relevant.* Хамааралтай. Шалгуур үзүүлэлт чухал хэрэгцээтэй, менежментэд ашиглах буюу нэн даруй дүнд шинжилгээ хийх боломжтой мэдээлэл агуулах ёстой.
- *Time-bound.* Хугацаатай. Ахицыг хүссэн давтамжаар тодорхой хугацаанд шалгах боломжтой байх ёстой.

Эх сурвалж: Дэлхийн банкны групп

Хүснэгт 22. Төслийн түвшин дэх үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийн жишээ

Төслийн хөгжлийн зорилтууд (ТХЗ): Санал болгож буй хөдөөг эрчим хүчинд холбох 2-р төслийн хөгжлийн зорилт нь Перугийн хөдөө үр ашигтай, тогтвортой байдлаар цахилгааны хүртээмжийг нэмэгдүүлэх	Хэмжих нэгж	Суурь түвшин	Зорилтот түвшин				Давтамж	Мэдээллийн эх сурвалж/ аргачлал	Өгөгдөл цуглуулах хариуцлага
			1-р жил	2-р жил	3-р жил	4-р жил			
ТХЗ-ийн түвшин дэх шалгуур үзүүлэлтүүд									
Шалгуур үзүүлэлт 1. Урт хугацаанд хөдөөгийн өрхүүдэд үйлчилгээ хүргэх чадавх бүхий дэд бүтэц байгуулсан байна.	Болзошгүй холболтын тоо	0	0	20,000	42,500	Улирлын	Цахилгааны үйлчилгээ үзүүлэгчид	Төслийн нэгж	
Шалгуур үзүүлэлт 2. Төслийн үеэр тог цахилгаанд холбогдсон өрх ба бизнесийн бодит тоо.	Шинэ холболтын тоо	0	0	15,500	34,000	Улирлын	Цахилгааны үйлчилгээ үзүүлэгчид	Төслийн нэгж	
Шалгуур үзүүлэлт 3. Хувийн нарны эрчим хүчний системээр холбогдсон өрх ба бизнесийн тоо.	Шинэ сэргээгдэх холболтын тоо	0	0			Улирлын	Цахилгааны үйлчилгээ үзүүлэгчид	Төслийн нэгж	
Шалгуур үзүүлэлт 4. Тоног төхөөрөмж ашиглан цахилгаантай болж буй өрхийн үйлдвэрлэлийн нэгжийн тоо.	Цахилгаан тоног төхөөрөмж авсан нэгжийн тоо	0	0	1,000	3,000	Улирлын	Цахилгааны үйлчилгээ үзүүлэгчид ба гэрээлэгчид	Төслийн нэгж	

Эх сурвалж: Дэлхийн Банк 2011б

Тайлбар: ТХЗ-Төслийн хөгжлийн зорилт

Хүснэгт 23. Төслийн хөгжлийн зорилт, зорилтот түвшингийн жишээ

Төслийн хөгжлийн зорилт: Бангладешийн Засгийн газарт эрүүл мэндийн тогтолцоогоо бэхжүүлж, ялангуяа ядууст үзүүлж буй эрүүл мэндийн үйлчилгээг сайжруулах боломж олгох										
ТХЗ-ийн түвшин дэх шалгуур үзүүлэлтүүд	Хэмжих нэгж	Суурь түвшин	Зорилтот түвшин					Мэдээллийн эх сурвалж/ аргачлал	Өгөгдөл цуглуулах хариуцах эзэн	Тодорхойлолт (шалгуур үзүүлэлтийн тодорхойлолт гэх мэт)
			1-р жил	2-р жил	3-р жил	4-р жил	5-р жил			
Амжиргааны түвшин доогуур 2/5 хүн амын дунд мэргэжилтэн төрөлт удирдсан хувь	хувь	11.5% НШУА 2010					15%	3 жил тугам БХАЗЭМС, 2 жил тугам НШУА	ХАССУХ	Мэргэжилтэн-анагаахын сургалтад хамрагдсан хүн
Бага үзүүлэлтэй Силхет, Читтагонгд орчин үеийн жирэмснээс хамгаалах хэрэгслийн хэрэглээ	хувь	Силхет 35.7% Читтагонг 46.8% НШУА 2010					Силхет ба Читтагонг 50%	3 жил тугам БХАЗЭМС, 2 жил тугам НШУА	ХАССУХ	
Амжиргааны түвшин доогуур 2/5 хүн амын дунд 5 хүртэлх насны хүүхдийн дунд туранхайн хувь	хувь	48.3% БХАЗЭМС 2007					43.3%	3 жил тугам БХАЗЭМС	ХАССУХ	Амжиргааны түвшин доогуур 2/5 хүн амын дунд дундаж бүлгээс жин-насны харьцаа $\leq 2SD$ хүүхдийн хувь
Завсрын үр дүн (бүрэлдэхүүн хэсэг 1): Үйлчилгээ хүргэлт сайжирсан байна										
Эмнэлгийн төрөлтийн хувь	хувь	23.7% НШУА 2012					40%	3 жил тугам БХАЗЭМС, 2 жил тугам НШУА	ХАССУХ	
Ажиллаж байгаа өрхийн клиник	тоо	10,323 ӨК Төсөл 2011					13,500	Жил бүр	ӨК төсөл/ MIS/ ЭМГБССЯ	





**ТХЗ-ын түвшин дэх шалгуур үзүүлэлтүүдийн тодорхойлолт:**

Хүн амын хамгийн ядуу 40%-д мэргэшсэн эх баригч мэргэжилтний хүртээмжийн харьцаа: Хүн амын хамгийн ядуу 2 бүлгийн 15-49 насны эмэгтэйчүүдийн дунд өмнөх 5 жилийн хугацаанд анагаахын мэргэжилтний тусламжтайгаар хүүхдээ эсэн мэнд төрүүлсэн ээжүүдийн төрөлтийн хувь. Хуваагдагч: Төрөлтийн үеэр тусламж үзүүлсэн анагаахын мэргэжилтний (мэргэжлийн эмч, сувилагч, эх баригч, парамедик, өрхийн халамжийн ажилтан, төрөлт удирдахад сургагдсан иргэдийн төлөөлөгч) удирдсан амьд төрөлтийн тоо. Хуваагч: Сүүлийн таван жилийн амьд төрөлтийн тоо.

Доогуур үзүүлэлттэй Силхет ба Читтагонгод орчин үеийн жирэмснээс хамгаалах хэрэгслийн хамралт: Жирэмснээс хамгаалах орчин үеийн хэрэгсэл ашигладаг эдүгээ гэрлэсэн эмэгтэйчүүдийн хувь. Хуваагдагч: Судалгааны үеэр дараах орчин үеийн аргын аль нэгийг хэрэглэдэг гэж хэлсэн эмэгтэйчүүдийн тоо: умай буюу үрийн сувгийг боолгосон, жирэмслэлтийн эсрэг эм, эрэгтэй бэлгэвч, спираль, тариа, суулгац (аборт, сарын тэмдгийн арга үүнд орохгүй). Хуваагч: эдүгээ гэрлэсэн байгаа 15-49 насны бүх эмэгтэй.

Хүн амын хамгийн ядуу 40%-ийн дунд 5 хүртэлх насны туранхай хүүхдийн түвшин: Судалгаа хийх үед хүн амын хамгийн ядуу 40%-ийн дунд 5 хүртэлх насны туранхай хүүхдийн хувь. Хуваагдагч: хүүхдийн нас-жингийн харьцааг илэрхийлсэн z-оноо нь ДЭМБ-ын Хүүхдийн өсөлтийн стандартын дундаж болох -2 SD-ээс бага байгаа хүүхдийн тоо. Хуваагч: 5 хүртэлх насны бүх хүүхдийн тоо.

Энэ үйл явцад дараах зүйлсийг анхаарвал тус болно:

- Зорилт буюу завсрын үр дүнгийн тоо ба чанарын үзүүлэлтийг гаргахын тулд нэгээс дээш шалгуур үзүүлэлт хэрэг болж магадгүй.
- Шалгуур үзүүлэлтийн тоог хамгийн доод хэмжээнд барих хэрэгтэй. Мэдээлэл нэмэгдэх нь илүү сайн гэсэн үг биш. Үр дүнгийн хүрээ ба гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээнд тулгардаг түгээмэл асуудал бол хэмжиж гаргаж ирэхэд төвөгтэй олон шалгуур үзүүлэлтүүд юм. Үр дүн бүрд хичнээн шалгуур үзүүлэлт байвал зохистойг зааж өгөх тоо байхгүй ч дараах асуултуудыг ашиглан зохистой тоог гаргаж болно. Үүнд: энэхүү шалгуур үзүүлэлт нь стратегийн зорилт биелсэн эсэхийг хэмжихэд заавал хэрэгтэй юу? Судалгаанд оролцогчид буюу мэдээлэл цуглуулж байгаа ажилтнуудад нэмэлт ачаалал үүсгэхээр байна уу? Энэхүү шалгуур үзүүлэлт удирдлага, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд хэрхэн тус болох вэ? Үр дүнгийн хүрээний талаар олон оролцогчийн үзэл санааг авснаар аль шалгуур үзүүлэлт сайн болох, ямар шалгуур үзүүлэлт авах, хэдэн шалгуур үзүүлэлттэй байх тухай эцэст нь санал нэгдэх боломж олгоно.
- Шууд хэмжих шалгуур үзүүлэлт олоход ярвигтай байгаа бол шууд бус хэмжилт

хийх төлөөний шалгуур үзүүлэлтийг авч болно. Жишээлбэл, боловсролын чанарыг хэмжихийн тулд оюутны сурлагын түвшинг системтэй шалгаж үнэлээгүй тохиолдолд төлөөлөн хэмжих үзүүлэлт нь төгссөн оюутны тоо байж болно. Ийм төлөөний шалгуур үзүүлэлтийг хянуур сонгох хэрэгтэй. Үр дүнгийн үнэн зөв хэмжилтэд тохиолддог түгээмэл асуудал бол төлөөний шалгуур үзүүлэлт шаардлага хангахгүй байх (жишээлбэл, оюутны математикийн сурлагын түвшинг өөрсдөөс нь асууж бичих). Мэдээллийн чадавх нэмэгдэж, шинэ мэдээлэл цуглуулах боломж бүрдэх юм бол хэрэгжилтийн үед үр дүнгийн хүрээнд оруулж байгаа шалгуур үзүүлэлт өөрчлөгдөж болох юм.

### 3.1.7 Алхам 7. Гүйцэтгэлийн хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөө гаргах

Арга хэмжээний ахиц, үр нөлөөг хэмжихийн тулд зохион байгуулах үйл ажиллагааг төлөвлөх нь үр дүнгийн хүрээг гаргах дараагийн алхам. Гүйцэтгэлийн хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөөнд дараах зүйлсийг жагсаасан байдаг:

- Өөрчлөлт гарсан эсэхийг шалгуур үзүүлэлтээр хэмжин нягтлах боломжийг олгосон суурь үзүүлэлт ба хүрэх түвшин. Суурь үзүүлэлтийг гаргахын тулд хоёрдогч мэдээллийн эх сурвалжид үндэслэж болно. Дараа нь түүнийг сайжруулж тодруулж болно. Суурь үзүүлэлтийг “төгс” тооцохыг хүлээгээд арга хэмжээг хэрэгжүүлэхгүй хойшлуулах нь сайн зүйл биш. Нөгөө талаас суурь үзүүлэлт байхгүй нь тухайн арга хэмжээг боловсруулж гаргах үйл явцын асуудлаа тодорхойлох үе шат нь уламжлалт мэдлэг эсвэл шалгагдаагүй төсөөлөл дээр үндэслэсэн гэсэн үг.
- Өгөгдлийн эх сурвалж, цуглуулах аргачлал.
- Өгөгдөл цуглуулах, хангаж өгөх үүрэг бүхий талууд (жишээ нь, хөндлөнгийн үнэлгээний баг, төслийн ажилтнууд гэх мэт).
- Өгөгдөл цуглуулах, хангах давтамж, хоорондын хугацааг зааж өгөх.
- Шалгуур үзүүлэлт буюу цуглуулах мэдээлэлтэй холбоотой төсөөлөл (хоёрдогч талаас мэдээлэл авч болно гэсэн төсөөлөл зэрэг) ба эрсдэл.

Төлөвлөлтийн явцад анзаардаггүй боловч чухал ач холбогдолтой асуудал бол мэдээллийн менежментийн хөгжил, өгөгдөл оруулах ажил, өгөгдлийн чанар, өгөгдлийг төв өгөгдлийн санд үр ашигтай дамжуулах, мэдээллийг ашиглах удирдамж боловсруулах зэрэг нь юм. Мэдээлэл эсвэл тайлан гаргаж өгөх ажилд хэд хэдэн тал оролцож байгаа бол (жишээлбэл, талбарын ажилтнууд төв рүү тайлан гаргах) төлөвлөгөө хариуцаж байгаа хүн эсвэл бүлэгт мэдээллийг хэрхэн дамжуулах, хэрэглэгчид шийдвэр гаргахдаа тухайн мэдээллийг хэрхэн ашиглах асуудлыг анхаарах хэрэгтэй. Хөтөлбөрт хэд хэдэн төслийн мэдээллийг нэгтгэж байгаа бол энэ асуудал маш чухал болно.

Цахим санд тулгуурласан хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөөг өргөн хэрэглэдэг болж байна. Хэрэв интернет ашиглах боломжтой, өндөр хурдны интернеттэй бол мэдээллийг оруулах, дамжуулах журмыг мөрдүүлэн цахим санд тулгуурласан хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөө гаргаж болох бөгөөд тэр нь тайлан гаргах, тайлангийн мэдээллийг ашиглах ажлыг түргэсгэж, менежмент ба шийдвэр гаргах үйл ажиллагааг сайжруулдаг. Хэдийгээр интернет ба шинэ мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи өртгийг бууруулж, мэдээлэл цуглуулах хүндрэлийг багасгадаг ч тухайн арга хэмжээг хэрэгжүүлэхдээ заавал бодолцох ёстой шийдвэр гаргах үйл явцыг сайн ойлгож байгаа тохиолдолд л үр дүнгээ өгнө. Цахим санд тулгуурласан мэдээлэл оруулах, тайлан гаргах ажлыг хийх боломжгүй бол үүний дараагийн хувилбар буюу эксель хүснэгтээр цахим шуудан эсвэл хуулбар ашиглан мэдээлэл дамжуулах аргыг хэрэглэж болно.

Үр дүнгийн хүрээ нь стратегийн хөгжлийн зорилт ба завсрын үр дүнг харуулдаг бөгөөд тухайн арга хэмжээг хэрэгжүүлэх багт хэрэгжилтийн явцад хэрхэн тууштай, системтэй үр дүнгээ хэмжих удирдамж өгсөн, шаардлагатай бол арга хэмжээний дизайнд өөрчлөлт оруулахад туслах нарийн мэдээлэл бүхий үр дүнгийн матрицтай шууд холбоотой байх тусам үр өгөөж сайн болдог. Хүснэгт 23-д өндөр түвшний үр дүнгээс гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт хүртэл энэ ажлыг хэрхэн хийхийг харуулсан.

#### **3.1.8 Алхам 8. Харилцаа холбоо, мэдээлэл түгээх төлөвлөгөө гаргах**

Эцсийн алхам бол үр дүнгийн хүрээг арга хэмжээний үйл явц, үр дүнгийн талаарх мэдээллийг дамжуулах, үр дүнгийн тухай мэдээллийг түгээхэд хэрхэн ашиглахыг төлөвлөх ажил болно. Үүний тулд түгээмэл хэрэглэдэг арга барил бол зөвхөн өндөр түвшний гол зорилт, хүрсэн үр дүн/гарцыг тусгасан “хяналтын самбар”-т үр дүнг оруулах, хүрээг төлөвлөлтийн ба хяналтын уулзалтуудад ашиглах (шалгуур үзүүлэлтүүдийн өнөөгийн байдлыг тусгах) ба шалгуур үзүүлэлтүүдэд суурь үзүүлэлтээс хойш гарсан өөрчлөлтийг ашиглах зэрэг болно. Ийнхүү үр дүнгийн зөв шалгуур үзүүлэлт ашиглах (жишээлбэл, ХДХВ-ийн түвшинд гарч байгаа өөрчлөлт), гол гарцуудтай холбох (ХДХВ хэрхэн дамждаг тухай заасан боловсролын кампанит ажлын тоо) нь гол оролцогч талуудын дунд бат бэх харилцаа холбоо, мэдээлэл түгээх арга хэрэгслийг бий болгож чадна.

Үр дүнгийн хүрээ боловсруулах алхмуудын тухай мэдээллийг USAID (2000), AusAid (2005) ба Gorgens and Kusek (2009)-аас авч болно.

## 3.2 ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТИЙГ СОНГОХ НЬ

АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлагийн Хөгжлийн мэдээлэл, үнэлгээний төв. 2010. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох нь. Вашингтон: АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлаг. Зөвлөмжүүд.

АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлагийн сургалтын материалд: “Эдгээр зөвлөмж нь ОУХА-ийн менежерүүдэд гүйцэтгэлийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээтэй холбоотой бодит амьдралд ойрхон зөвлөгөө өгнө” гэжээ. Олон зөвлөмж дундаас амьдралд ойр дөхмийг бодолцон сонгосон болно. Яв цав тодорхойлсон онол байхгүй боловч эдгээр зөвлөмж, зөвлөгөө, бодит байдалд ашигладаг дөт арга нь зөв зүйтэй шалгуур үзүүлэлтүүдийг боловсруулахад тустай. АНУ-ын ОУХА-ийн үйл ажиллагаанд голлон хамаарах баримт бичгүүдийг багтаасан боловч инхэнх мэдээллийг мэргэжилтнүүд өргөн хүрээнд ашиглах боломжтой юм.

### 3.2.1 Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт гэж юу вэ?

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт нь үр дүнгийн хүрээнд (ҮДХ) тодорхойлсон үр дүнд гарч байгаа өөрчлөлтийг харуулах хэмжүүрийг тодорхойлдог. Сайн сонгож чадвал тэдгээр нь гүйцэтгэлийн удирдлагад гол зорилтууддаа үр дүнтэй хүрсэн эсэхийг илтгэдэг. Үр дүн нь (туслах зорилт буюу завсрын үр дүн) бид юунд хүрэхийг зорьж буйг илтгэдэг бол шалгуур үзүүлэлт нь ямар стандартаар тэрхүү үр дүнг хэмжихийг харуулдаг. Хүрэх түвшин бол тухайн үзүүлэлт нэмэгдэх эсвэл буурах ямар хэмжээнд очих ёстойг заадаг. Шалгуур үзүүлэлт нь мөн чанарын хувьд тоон эсвэл чанарын байж болно. Тоон шалгуур үзүүлэлт нь тоон утгатай байдаг. Жишээлбэл хүний өндөр, жин. Нөгөө талаас, чанарын шалгуур үзүүлэлт нь субъектив үнэлгээ шаарддаг. Чанарын мэдээллийг заримдаа тоон үзүүлэлтээр гаргадаг, гэхдээ тэдгээр тоо нь бие даасан тоон утга тээдэггүй. Зарим жишээ нь институцийн чадавхын индексийн оноо байдаг буюу хүрэх гол үр дүнгийн хэмжилтийн дагуу ямар ахиц гарсныг илтгэдэг. Тоон ба чанарын шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулахад анхаарах зүйл бол цаг хугацаа өнгөрсөн ч хэмжилтийг нэгэн жигд хийх боломжийг олгох.

*Гол үр дүнгийн дагуу ямар ахиц гарч байгааг харуулах цомхон гол шалгуур үзүүлэлтийг сонгох нь үр дүнд суурилсан гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцооны цөм юм. Энэхүү зөвлөмжийн баримт бичиг нь үр дүнтэй гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох удирдамж болно.*

АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлаг нь он удаан жил гүйцэтгэлийн олон шалгуур үзүүлэлт боловсруулжээ. Зарим жишээ нь уламжлалт бус экспортын долларын үнэлгээ, ДНБ-д хувийн хөрөнгө оруулалтын эзлэх хувь, жирэмслэлтээс сэргийлэх эм, хэрэгслийн ашиглалтын түвшин, хүүхдийн эндэгдлийн түвшин, эрх зүйн шинэчлэлийн индексэд гарсан ахиц зэрэг болно.

### 3.2.2 Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт яагаад чухал вэ?

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт нь хүрэхийг зорьсон өөрчлөлт гарч буйд бодит нотолгоо болдог. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт нь үр дүнд суурилсан гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог хөгжүүлэх ажлын амин сүнс юм. Тэдгээр нь цуглуулах өгөгдлийг тодорхойлж, төлөвлөсөн үр дүнг цаг хугацаа өнгөрөх явцад бодит үр дүнтэй харьцуулах боломжийг олгодог. Тиймээс хөтөлбөрийн стратеги ба үйл ажиллагааны талаар нотолгоонд үндэслэсэн шийдвэр гаргахад удирдлагын ашиглах маш чухал арга хэрэгсэл болдог. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг дараах байдлаар ашиглаж болно:

- Удирдлагуудад хөгжлийн үр дүнд хүрэх зорилтондоо төвлөрөх боломж олгох.
- Үр дүнд хүрсэн гэсэн бодит нотолгоо гаргаж өгөх.
- Ажилтнууд ба түншүүдийг үр дүнд чиглэхэд туслах, урам зориг өгөх.
- АНУ-ын ОУХА-ийн амжилтыг тухайн орны холбогдох талууд, түншүүд, үйлчлүүлэгчдэдээ мэдээлэх.
- АНУ-ын ОУХА-ийн холбогдох талуудад буюу АНУ-ын Конгрессын Удирдлага, төсвийн алба ба иргэдэд ажлынхаа үр дүнг амжилттай илтгэх.

### 3.2.3 Ямар үр дүнгүүдэд гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт шаардлагатай вэ?

#### *Хөтөлбөрийн түвшин*

АНУ-ын ОУХА-ийн Автомат удирдамжийн систем (АВС) Үр дүнгийн хүрээнд тусгасан үр дүн бүрээр нэгээс доошгүй шалгуур үзүүлэлт сонгон ахицыг хэмжихийг шаарддаг (АВС 203.3.3.1-ийг үзнэ үү) 2. Үүнд туслах зорилт ТЗ (Үр дүнгийн хүрээний хамгийн өндөр түвшний зорилт) ба туслах дунд хугацааны буюу завсрын үр дүн (ЗҮД) орно 3. Эдгээр шалгуур үзүүлэлтийг тухайн төлөөлөгчийн газар эсвэл албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын төлөвлөгөө (ГУТ)-нд оруулах ёстой (Зөвлөмж 8: ГУТ-г бэлтгэх тухай).

#### *Төслийн түвшин*

Туслах зорилтын багууд төсөл, үйл ажиллагаа, үүний дотор орц, гарц, үйл явцын талаар мэдээллийг тогтмол цуглуулж, улмаар ахиц дэвшил зохих ёсоор гарч буй эсэх, тэдгээр нь ЗҮД ба ТЗ-д зохих хувь нэмрээ оруулж байгаа эсэхийг хянах шаардлагатай. Эдгээр шалгуур үзүүлэлтийг төслийн түвшин дэх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний (ХШҮ) төлөвлөгөөнд оруулах ёстой. ХШҮ-ний төлөвлөгөөг төслийн удирдлага, тайлангийн систем (жишээлбэл, улирлын, хагас жилийн, жилийн эцсийн тайлан)-д тусгах ёстой.

### 3.2.4 АНУ-ын ОУХА-ийн системд ашигладаг шалгуур үзүүлэлтийн төрлүүд

АНУ-ын ОУХА-ийн системд хэд хэдэн төрлийн шалгуур үзүүлэлтийг ашигладаг. Менежерүүд дотоодын менежмент ба агентлагийн тайлангийн хэрэгцээг хангах гүйцэтгэлийн удирдлагын үр дүнтэй систем хөгжүүлэхийн тулд эдгээр шалгуур үзүүлэлт ямар үүрэг гүйцэтгэдгийг ойлгох нь чухал.

#### Өвөрмөц шалгуур үзүүлэлтүүд

Өвөрмөц шалгуур үзүүлэлт гэдэг нь тухайн орон нутаг эсвэл тухайн хөтөлбөрийн өвөрмөц нөхцөл байдалд тохирсон байдлаар ахиц дэвшлийг харуулах гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд юм. Тэдгээр нь тухайн газар ажиллаж байгаа менежерүүдэд хэрэгтэй боловч стандарт шалгуур үзүүлэлт шиг нэгтгэх боломжгүй.

Жишээ нь: Сонгууль сайн зохион байгуулахад шаардлагатай эрх зүйн шинэчлэл, түүний хэрэгжилтийг илтгэнэ гэж төлөвлөсөн гол үр дүнгийн дагуу гарч байгаа ахицыг дараах байдлаар шалгаж болох юм. Үүнд:

#### ОРОЛЦОО ЧУХАЛ

Туршлагаас харахад оролцооны арга барил нь гүйцэтгэлийн удирдлагын системийг хөгжүүлэх, авч явах чухал хэрэгсэл юм. Хөгжлийн түншүүд ба үйлчлүүлэгчидтэй хамтран ажиллах нь (үүний дотор тухайн орны төрийн, иргэний нийгмийн байгууллагууд, хэрэгжүүлэгч түншүүд) чухал үр ашиг авчирна. Энэ нь бусдын туршлагаас суралцах; үр дүнд хүрэхийн тулд шаардлагатай дэмжлэгийг олж авах; эдгээр тогтолцоог аль болох цомхон бөгөөд амьдралд ойр хэрэгжих боломжийг хангахад тусална.

Хуулийн төслийг төрийн бус байгууллагууд (ТББ) ба улс төрийн намуудтай зөвлөлдөн боловсруулсан.

- Олон нийтийн санал бодлыг авсан.
- Санал бодолд тулгуурлан хуулийн төслийг өөрчилсөн.
- Нарийн бичгийн дарга нарын газар төслийг Их хуралд танилцуулсан.
- Их хурал хуулийг баталсан.
- Холбогдох төрийн байгууллага тухайн хуулийг хэрэгжүүлэх дотоодын бодлого, дүрэм журмыг гаргасан.

Дээр өгөгдсөн жишээ нь улс орон бүрд өрнөж байгаа эрх зүйн шинэчлэлийн өвөрмөц үйл явцаас хамаараад өөр өөр байдаг.

#### Стандарт шалгуур үзүүлэлтүүд

Стандарт шалгуур үзүүлэлт нь агентлагийн тайланд ихэвчлэн хэрэглэгддэг. Стандарт шалгуур үзүүлэлтийг ашиглах нь олон янзын хөтөлбөрийн мэдээллийг нэгтгэх боломж олгодог. Болж өгвөл стандарт шалгуур үзүүлэлт нь тайланд тусгах болон тухайн ажлын удирдаж байгаа удирдлагын хэрэгцээг аль алиныг

хангах чухал. Гэхдээ олон тохиолдолд стандарт шалгуур үзүүлэлт нь гүйцэтгэлийн өвөрмөц шалгуур үзүүлэлтийг орлож чадахгүй. Учир нь өөр хэрэгцээг хангах зорилготой. Олон хөтөлбөрт тохирсон стандарт шалгуур үзүүлэлтийг авах уу эсвэл хөтөлбөрийн үр дүнг хамгийн бодитоор илэрхийлэх дотоодын удирдлагад ашиглах өвөрмөц шалгуур үзүүлэлт сонгох уу гэдэг дээр хүмүүс санал зөрөлддөг.

Жишээ нь: АНУ-ын Засгийн газрын техникийн тусламжтайгаар сонгуулийг зохистой явуулах чиглэлээр батлагдсан хууль тогтоомж, нэмэлт өөрчлөлтийн тоо.

Энэхүү стандарт шалгуур үзүүлэлтийг өмнө нь дурдсан өвөрмөц шалгуур үзүүлэлттэй харьцуулахад өвөрмөц шалгуур үзүүлэлт нь удирдлагын арга хэрэгслийн хувьд илүү хэрэглэгдэх нь тодорхой. Учир нь өндөр нарийвчлалтай, өөрчлөлтөд илүү мэдрэг байдаг.

Стандарт шалгуур үзүүлэлт нь гарцын түвшинд өөрчлөлтийг хэмжих хандлагатай байдаг. Учир нь олон хөтөлбөрт ашиглаж болох, дүнг нэгтгэх боломжтой. Доорх жишээг харна уу.

Жишээ: Бодлого, дүрэм журмын талаар сургалтад суусан хүний тоо.

Нөхцөл байдлын шалгуур үзүүлэлтүүд

Нөхцөл байдлын шалгуур үзүүлэлтүүд нь хөтөлбөрийн хэрэгжүүлж байгаа ерөнхий орчныг ойлгох, таамаглалыг мөшгин судлах, амжилт, алдаа, ахиц дэвшилд нөлөөлөх гадны хүчин зүйлийг хянахад тус болдог.

#### **ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТ БА ӨГӨГДӨЛ ЮУГААРАА ЯЛГААТАЙ ВЭ?**

Шалгуур үзүүлэлт нь өөрчлөлтийг хэмжих тодорхой шинж чанар буюу хэмжээсийг тодорхойлдог. Жишээ нь, өндөр гэдэг нь шалгуур үзүүлэлт.

Өгөгдөл/мэдээлэл нь тухайн шалгуур үзүүлэлтээс гаргах бодит хэмжилт, баримт юм. Жишээ нь 152 см гэдэг нь өгөгдөл юм.

Эдгээр шалгуур үзүүлэлт дээд түвшний өөрчлөлтийг хэмждэг учраас хөтөлбөрийн гүйцэтгэлийг илтгэхгүй. Жишээлбэл: Эрх чөлөөний индексийн оноо буюу Дотоодын нийт бүтээгдэхүүн (ДНБ). Ийм төрлийн шалгуур үзүүлэлт нь АНУ-ын ОУХА-ийн хөтөлбөрийн нөхцөл байдлыг ойлгоход хэрэгтэй боловч (жишээлбэл, ДНБ огцом буурвал эдийн засгийн өсөлтийн хөтөлбөрт нөлөөлнө) хөтөлбөрийн менежерүүдийн мэдлээс хэтэрсэн түвшний өөрчлөлт юм. Ихэнх тохиолдолд АНУ-ын ОУХА-ийн хөтөлбөр тухайн орны эрх чөлөөний түвшин эсвэл ДНБ-д нөлөөлсөн эсэхийг хэлэхэд хэцүү (жишээ нь, АНУ-ын ОУХА-ийн хөтөлбөрийн хэмжээг тухайн улсын хэмжээтэй харьцуулахад).

### Оролцоо чухал

Туршлагаас харахад оролцооны арга барил нь гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог хөгжүүлэх, авч явах чухал хэрэгсэл юм. Хөгжлийн түншүүд ба үйлчлүүлэгчидтэй хамтран ажиллах нь (үүний дотор тухайн орны төрийн байгууллагууд, иргэний нийгмийн байгууллагууд, хэрэгжүүлэгч түншүүд) чухал үр ашиг авчирна. Энэ нь бусдын туршлагаас суралцах; үр дүнд хүрэхийн тулд шаардлагатай дэмжлэгийг олж авах; эдгээр тогтолцоог аль болох цомхон ба амьдралд ойр хэрэгжих боломжийг хангахад тусална.

#### 3.2.5 Шалгуур үзүүлэлт ба өгөгдөл юугаараа ялгаатай вэ?

**Шалгуур үзүүлэлт** нь өөрчлөлтийг хэмжих тодорхой шинж чанар буюу хэмжээсийг тодорхойлдог. Жишээлбэл, өндөр гэдэг нь шалгуур үзүүлэлт. **Өгөгдөл/мэдээлэл** нь тухайн шалгуур үзүүлэлтээс гаргах бодит хэмжилт, баримт юм. Жишээлбэл, 152 см гэдэг нь өгөгдөл юм.

#### 3.2.6 АНУ-ын ОУХА-ийн шалгуур үзүүлэлт сонгох шалгуур нь юу вэ?

АНУ-ын ОУХА-ийн бодлогод (АУС 203.3.4.2) гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох долоон гол шалгуур байдаг:

- Шууд
- Бодит
- Удирдлагад хэрэгтэй
- Хамааралтай
- Амьдралд ойрхон
- Хангалттай
- Шаардагдах түвшингийн нарийвчлалтай,

Эдгээр шалгуур нь менежерүүдэд тохирсон шалгуур үзүүлэлтийг сонгоход тусалдаг. Сайн удирдлагын шаардлага ямар байх ёстой яг тэр хэмжээнд гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт нь эдгээр шалгуурыг хангах ёстой. Менежерүүд эдгээр шалгуурыг харгалзан өөрсдийн мэдрэмж, итгэл үнэмшлийн хэмжүүрээр тодорхойлох хэрэгтэй. Мэдээж бид хамгийн сайн шалгуур үзүүлэлтийг хүсэж байгаа ч аль шалгуурыг илүү чухалчлах вэ гэдэг сонголт байнга тулгарна. Жишээ нь, тухайн үр дүнг шууд хамгийн бодит байдлаар хэмжих шалгуур үзүүлэлтийн мэдээллийг цуглуулах нь хэтэрхий үнэтэй эсвэл тэр бүр олдохгүй байж болно. Хүснэгт 25-д эдгээр давуу, сул талыг тэнцвэртэй харгалзан үзэхэд тус болох зүйлсийн жагсаалтыг оруулав. Менежер, шийдвэр гаргагч нарт гүйцэтгэлийн



шалгуур үзүүлэлт чухал хэрэгсэл болоход хоёр ерөнхий хүчин зүйл нөлөөлдөг:

- Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд хэмжихийг хүсээд байгаа үйл явц, үзэгдлийг гарцаагүй агуулж чадах эсэх.
- Цаг хугацаа өнгөрөхөд гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг харьцуулж болох түвшин: өөрөөр хэлбэл, үр дүнг цаг хугацаа өнгөрөх тусам жигдхэн харьцуулах хэмжээнд байж чадах уу?

### 1. Шууд

Шалгуур үзүүлэлт нь тухайн хүсэж байгаа үр дүнг шууд хэмжих хэр зэрэг боломжтойг илтгэнэ. Энэхүү шалгуур олон талаасаа хамгийн чухал нь юм. Энгийн юм шиг санагдаж байвч шалгуур үзүүлэлтэд тулгардаг хамгийн түгээмэл асуудал. Шалгуур үзүүлэлт нь тухайн чиглэлийн мэргэжилтнүүд өргөн хэрэглэдэг, хүлээн зөвшөөрөгдсөн (ө.х., ойлгомжтой), эсвэл судалгаагаар батлагдсан байх хэрэгтэй. Менежерүүд шууд шалгуур үзүүлэлтэд илүү барих хэрэгтэй. Тухайлбал:

**Үр дүн:** Төрийн байгууллагуудын ил тод байдал нэмэгдсэн байх

Шууд бус шалгуур үзүүлэлт: Мэдээллийн эрх чөлөөний тухай хууль (МЭЧТХ) батлах

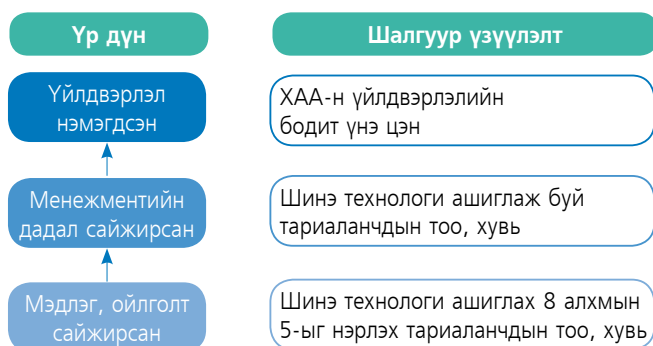
Шууд шалгуур үзүүлэлт: Шүүх хурлыг нээлттэй явуулах бодлогыг баталж, хэрэгжүүлж байгааг илтгэсэн ахиц дэвшил

МЭЧТХ-ийг батлах нь чухал алхам боловч тухайн зорилтот байгууллага илүү ил тод болсон эсэхийг хэмжихгүй байна. Харин нөгөө нь шууд шинж чанартай, илүү сайн жишээ болно.

### Түвшин

Шалгуур үзүүлэлт шууд эсэхийг тодорхойлох өөр нэг хэмжээс бол зорилтын зохих түвшинг хэмжиж байгаа эсэхтэй холбогддог. Үр дүн ба шалгуур үзүүлэлт заримдаа тохирохгүй байх явдал их гардаг. Шалгуур үзүүлэлт нь үр дүнгийн дээд юмуу доод түвшинг хэмжиж болохгүй. Жишээ нь, хэрэв хөтөлбөрийн арга хэмжээ хөдөө аж ахуйн үйлдвэрлэлийн бодит утгаар менежментийн дадлыг сайжруулсан бол шалгуур үзүүлэлт нь энд тодорхойлноос илүү өндөр хэмжээний үр нөлөөг хэмжиж байна (Зураг 21-ийг үз). Түвшингээ ойлгохын тулд Үр дүнгийн хүрээнд байгаа хөгжлийн таамаглалаа ойлгох хэрэгтэй (Зөвлөмж 13: Үр дүнгийн хүрээг боловсруулах). Түвшин бүрд шалгуур үзүүлэлтийг хэмжих нь тухайн хөгжлийн таамаглал болж байгаа эсэхийг илүү сайн ойлгож дүн шинжилгээ хийхэд тусалдаг.

Зураг 21. Түвшин



Жишээ нь, хэрэв тариаланчид шинэ технологийг хэрхэн ашиглахаа мэдэж буй ч технологийг ашиглаж байгаа хүний тоо, хувь нэмэгдэхгүй байгаа бол шийдвэрлэвэл зохистой өөр асуудал байна гэсэн үг. Технологи нь тухайн нутагт олдоц муутай байж болно. Эсвэл зээл авах боломж хязгаарлагдмал байж мэднэ. Үүнийг тооцож үзвэл менежерүүд хөтөлбөртөө өөрчлөлт оруулах боломж олдоно.

### Төлөөний шалгуур үзүүлэлтүүд

Төлөөний шалгуур үзүүлэлтүүд нэг буюу түүнээс дээш төсөөллөөр үр дүнтэй холбогдож байдаг. Шууд хамааралтай шалгуур үзүүлэлтийг ашиглах боломжгүй тохиолдолд (жишээ нь, өгөгдөл цуглуулах нь хэтэрхий үнэтэй эсвэл хөтөлбөр нь зөрчлийн бүсэд хэрэгжиж байгаа бол) төлөөний шалгуур үзүүлэлт ашигладаг. Төлөөний шалгуур үзүүлэлт ашиглаж байгаа бол шалгуур үзүүлэлт ба үр дүнгийн харилцааг сайн ойлгож, тодорхой тайлбарлах хэрэгтэй. Шалгуур үзүүлэлт хэр олон таамаглал дээр үндэслэнэ тэр хэрээр сул болдог. Жишээлбэл:

**Үр дүн:** өрхийн орлого нэмэгдсэн байна

Төлөөний шалгуур үзүүлэлт: өрхийн зардлын доллараар илэрхийлсэн утга

Дээр дурдсан төлөөний шалгуур үзүүлэлт нь орлого нэмэгдэхэд өрхийн зардал нэмэгдэнэ гэсэн төсөөлөлд үндэслэсэн бөгөөд судалгаагаар энэ төсөөлөл ортой гэдэг нь харагддаг.

**Үр дүн:** хуулийн үйлчилгээний хүртээмж нэмэгдсэн байна

Төлөөний шалгуур үзүүлэлт: шинээр нээсэн шүүхийн тоо

Дээр дурдсан шалгуур үзүүлэлт тухайн хөгжлийн асуудалд тулгараад байгаа гол асуудал бол шүүх хүрэлцээгүй байгаад оршино гэсэн төсөөлөлд үндэслэжээ. Өөрөөр хэлбэл, үүнд авлига, шүүхийн үйлчилгээг хүртэх өртөг, эрх зүйн туслалцаа

авах, шүүх тогтолцоогоор үйлчлүүлэх мэдлэг дутагдах зэрэг асуудал биш гэж үзсэн. Төлөөний шалгуур үзүүлэлтийн цаана байгаа таамаглал тодорхой, судалгаанд үндэслэсэн гэж нотлогдсон тохиолдолд ашиглаж болно.

#### 2. Объектив

Шалгуур үзүүлэлтийг дараах тохиолдолд бодитой гэж үзнэ. Үүнд 1) юу хэмжих гэж байгаа нь, 2) ямар өгөгдөл/мэдээлэл цуглуулах нь тодорхой, хоёрдмол утгагүй. Өөрөөр хэлбэл, хоёр хүн ижил шалгуур үзүүлэлтээр гүйцэтгэлийн мэдээллийг цуглуулахдаа ижил дүгнэлтэд хүрч байх ёстой. Бодит байдал нь цаг хугацаа явцад харьцуулах боломжтой өгөгдөл цуглуулахад чухал ач холбогдолтой. Энэ нь аудитаар илэрдэг хамгийн түэмэл асуудлуудын нэг байдаг. Тиймээс шалгуур үзүүлэлтийн тодорхойлолтод онцгой анхаарал хандуулж, бүх зүйл тодорхой эсэхийг нягтлах хэрэгтэй. Жишээлбэл:

Муу шалгуур үзүүлэлт: Амжилттай компанийн тоо

Бодит шалгуур үзүүлэлт: Жилийн орлогын өсөлт 5%-иас доошгүй байгаа компанийн тоо

Хоёр дахь жишээнд шалгуур үзүүлэлт амжилтыг хэрхэн тодорхойлохыг зааж, юу хэмжихээс шалтгаалан өгөгдлийн зөрүү гарахгүй байхаар тодорхойлжээ.

Чанарын шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулж байх үед бодит байдлыг хангах нарийн төвөгтэй асуудал болдог. Чанарын сайн шалгуур үзүүлэлт нь тогтмол, системтэй байдлаар ахиц дэвшлийг үнэлж (боломжит хэмжээгээр), хийсвэр үнэлэмжийг бууруулдаг. Энэ нь өгөгдөл/мэдээлэл цуглуулах тодорхой шалгуур, протокол байх ёстой гэсэн үг юм.

#### 3. Удирдлагад хэрэгтэй

Цаг хугацааны туршид гарч байгаа өөрчлөлтийг хэр зэрэг сайн хэмжиж чадна тэр хэрээр шалгуур үзүүлэлт нь удирдлагын шийдвэр гаргах үйл явцад хэрэг болно. Хэрэгтэй эсэхийг тодорхойлдог нэг чухал зүйл бол шалгуур үзүүлэлт нь хөгжлийн үр дүнд хөтлөх өөрчлөлтийг зөв хэмжих явдал юм. Жишээлбэл, иргэний нийгмийн байгууллага, төрийн байгууллагын хоорондох уулзалтуудыг тоолж болох ч үнэхээр утга учиртай өөрчлөлт авчирсан эсэхийг гаргах албагүй. Шалгуур үзүүлэлтийг сонгосноор менежерүүд хөтөлбөрийн амжилтаа тодорхойлох арга замаа гаргаж байна. Менежерүүд эдгээр шалгуур үзүүлэлтээр зорилтот түвшинд хүрэхээр ажиллах болно. Тиймээс гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн бий болгож буй санаатай ба санамсаргүй нөлөөг сайтар тунгаах чухал. Бүх нөлөөлөл жинхэнэ үр дүнд хүрэхэд чиглэхийн тулд тогтолцоогоо засан сайжруулах хэрэгтэй байж болно.

Хоёр дахь чухал зүйл бол тухайн шалгуур үзүүлэлт удирдлагын зорилгод хэрэгтэй өөрчлөлтийг хэмжиж байна уу гэдэгт оршино. Нэг ёсондоо шалгуур үзүүлэлтээ удирдлагын үйл ажиллагаа (засвар хийх, сайжруулах үйл ажиллагаа)-нд дэмжлэг үзүүлэх байдлаар өөрчлөлтийг хэмжихээр томьёолно. Дараах жишээг үзнэ үү:

**Үр дүн:** Хөрөнгө оруулалтыг дэмжихэд чиглэсэн эрх зүйн шинэчлэл

Удирдлагад ач холбогдол багатай шалгуур үзүүлэлт: Шууд хөрөнгө оруулалтыг дэмжих хууль тогтоомжийн тоо.

Удирдлагад илүү хэрэгтэй шалгуур үзүүлэлт: Дараах үе шаттайгаар эрх зүйн шинэчлэлийг хэрэгжүүлэхэд гаргасан ахиц:

Үе шат 1. Тухайн асуудлаар хууль тогтоомж хэрэгтэй гэдэг саналаа сонирхсон бүлгүүд гаргах.

Үе шат 2. Асуудлыг холбогдох хууль эрх зүйн асуудал хариуцсан яаманд танилцуулах.

Үе шат 3. Холбогдох хороо буюу яам хууль тогтоомжийн төслийг боловсруулах.

Үе шат 4. Хууль тогтоомжийг хууль тогтоох байгууллага хэлэлцэх.

Үе шат 5. Хууль тогтоох байгууллагын дүрэм журмын дагуу хуулийг эцэслэн батлах.

Үе шат 6. Хууль тогтоомжийг гүйцэтгэх засаглал батлах (шаардлагатай бол).

Үе шат 7. Хэрэгжүүлэх алхмуудыг хийх.

Үе шат 8. Хууль тогтоомжид нэмэлт өөрчлөлт оруулах ямар нэгэн яаралтай хэрэгцээ гараагүй байх.

Удирдлагад ач холбогдол тааруу шалгуур үзүүлэлт нь тайланд хэрэгтэй байж болно. Гэвч хэт ерөнхий учраас гүйцэтгэлийн удирдлагын хувьд ахиц дэвшлийг тодорхойлоход бэрхшээлтэй. Хууль батлан хэрэгжүүлэх үйл явц удаан үргэлжилдэг тул эхний хоёр жилд тайландаа батлагдсан ганц хоёр хуулиа дурдахаас хэтрэхгүй байж болно. Бодит амьдрал дээр энэ үйл явцад их хэмжээний хүчин чармайлт шаардагдана. Ийм тохиолдолд хуулийг батлуулах, хэрэгжүүлэхэд зайлшгүй хийх ёстой чухал алхмуудыг тодорхойлсон жишээ удирдлагад илүү хэрэг болж, шийдвэр гаргахад тусалдаг. Хэрэв хэрэгжүүлэх явцад завсар нь хүрэх ёстой түвшинд очиж чадаагүй байгаа бол үйл ажиллагаандаа засвар оруулаад явж болно.

#### 4. Хамааралтай

АНУ-ын ОУХА-ийн арга хэмжээтэй ямар нэг байдлаар холбоотойг тогтоож болохоор байвал шалгуур үзүүлэлтийг хамааралтай гэж үздэг. Холбоотой гэдгийг тогтоох гэсэн ойлголтыг АНУ-ын ОУХА-т ашиглаад нэлээд хугацаа өнгөрчээ. Энэ нь Х орц оруулбал Ү гарц гарна гэсэн үг биш. Харин гарсан өөрчлөлтийг бий болгоход тухайн хөтөлбөр бодит нөлөө үзүүлсэн гэдгийг нотолж болохоор байна

гэсэн санаанд энэхүү ойлголт түшиглэдэг. Хамаарлыг тогтоохын тулд санал болгож байгаа зүйлийн цаад логикийг сайн бодолцох хэрэгтэй. Хэрэв төлөөлөгчийн газар гурван сургуульд нэг төслийг туршин хэрэгжүүлж байгаа боловч сургуулийн төгсөлтөд үндэсний хэмжээний нөлөө үзүүлсэн гэж үзэх нь хүлээн зөвшөөрөх боломжгүй зүйл юм. Дараах жишээг үзье:

**Үр дүн:** төсөвлөх чадавх сайжирсан байх

Хамаарал багатай: Хууль зүйн яам (ХЗЯ)-нд хуваарилах төсөв

Хамаарал ихтэй: Хууль зүйн яамнаас гаргасан төсөв сайн төсөвлөлтийн шалгуурыг хэр зэрэг хангаж байна вэ.

Хэрэв хөтөлбөр Хууль зүйн яамны төсөвлөх чадавхыг сайжруулахаар чиглэсэн (төсвийн дүн шинжилгээ хийх техникийн туслалцаа үзүүлдэг) бол ХЗЯ-ны төсөвлөлтийн чанар сайжирч болно. Гэхдээ төсвийн нийт хуваарилалтад орж байгаа өөрчлөлт нь АНУ-ын ОУХА-ийн явуулж байгаа арга хэмжээнээс хамааралтай гэдгийг тогтооход хүндрэлтэй тохиолдол их байдаг. Учир нь аливаа улсын эцсийн төсөвт нөлөөлдөг гадны олон хүчин зүйл бий гэдгийг АНУ-ын жишээн дээр ч харж болно. Жишээлбэл, эдийн засгийн хүнд хэцүү үед нийт төрийн байгууллагын төсөв буурч болно. Хямрал үүсэж тухайн орон төсвийн нөөцөө шилжүүлэх хэрэг гарч болно. Тэгэхээр дээр дурдсан хамаарал ихтэй жишээ нь АНУ-ын ОУХА-ийн арга хэмжээнд хамааруулж (шууд холбож болох) болох давуу талтай байна.

#### 5. Бодит

Бодит шалгуур үзүүлэлт гэдэг нь өгөгдөл, мэдээллийг цаг тухайд нь боломжийн зардлаар цуглуулж болно гэсэн үг. Шалгуур үзүүлэлт бодит эсэхийг тодорхойлдог хоёр хэмжээс бий. Эхнийх нь цаг хугацаа, нөгөөх нь өртөг зардал.

#### Цаг хугацаа

Удирдлагын зорилгоор (тухайлбал, АНУ-ын ОУХА-ийн гүйцэтгэлийн менежмент ба тайлан гаргах тогтсон хугацаанд нийцсэн) ашиглахад хангалттай хэмжээний давтамжтай өгөгдөл мөн эсэхийг харгалзан үзэх. Хоёрдугаарт, байгаа өгөгдөл, мэдээлэл шинэ байж чадаж буй эсэхийг шалгаарай. Хэрэв баталгаатай өгөгдөл жил бүр гардаг ч нэг жилийн өмнөх байх юм бол асуудалтай.

#### Өртөг зардал

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт өгдөгдөл ашиглалтын менежменттэй харьцуулвал боломжийн, нийцтэй үнийн тухай мэдээллийг менежерүүдэд өгч байх ёстой. Маш ерөнхий байдлаар томъёолбол төсөл, хөтөлбөрийн нөөцийн 5-10 хувь нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд зориулагдах хэрэгтэй. Гэхдээ мэдээж тухайн хөтөлбөрийн нөхцөл байдал, тэргүүлэх чиглэлийг анхаарах ёстой. Хөтөлбөр нь шийдвэр гаргахад хэрэгтэй өөрчлөлтийг хэмжихэд илүү их нөөц хуваарилж, хоёрдугаар

зэрэглэлийн үр дүнг хэмжихэд арай бага нөөц хуваарилна. Хөтөлбөр хэр удаан хэрэгжсэнээс хамаараад шинэ хөтөлбөртэй харьцуулахад өндөр түвшний өөрчлөлт буюу үр нөлөөг харуулахад илүү их хөрөнгө зарах хэрэгтэй болдог.

### *6. Хангалттай*

Цогцоор нь авч үзвэл шалгуур үзүүлэлт (цогц шалгуур үзүүлэлт) нь үр дүнг хэмжихэд хангалттай байх ёстой. Өөрөөр хэлбэл гүйцэтгэлийн менежментийн шаардлагыг хангахад хамгийн цөөхөн, өртөг зардал боломжийн байх ёстой. Зохих хэмжээг хангасан шалгуур үзүүлэлтийн тоо нь 1) хэмжиж байгаа үр дүн хэр зэрэг цогц, 2) шийдвэр гаргахад хангалттай мэдээллийн хэмжээ ямар байх, 3) байгаа нөөц ямар түвшинд байгаагаас шалтгаална. Хэтэрхий олон шалгуур үзүүлэлт байвал хэтэрхий их мэдээлэл гаргаж, тэр бүрийг зохицуулахад төвөгтэй болно. Хэтэрхий цөөн шалгуур үзүүлэлт авах юм бол гүйцэтгэлийн талаар бүрэн мэдээлэл гаргаж, нөхцөл байдлыг бүрэн дүүрэн илэрхийлж чадахгүй. Зорилтыг хэмжихэд нэг шалгуур үзүүлэлт ч хангалттай байдаг жишээг дороос харна уу:

**Үр дүн:** зорилтот салбарт уламжлалт экспортын бүтээгдэхүүн буурсан байна.

**Хангалттай шалгуур үзүүлэлт:** зорилтот салбарын уламжлалт экспортын үнэ цэн.

Харин эсрэгээрээ эхийн эрүүл мэндийн тухай зорилтыг хэмжихэд хоёр, гурван шалгуур үзүүлэлтээр хэмжиж байж хангалттай хэмжээнд үнэлнэ. Энд баримталдаг ерөнхий дүрэм бол үр дүн бүрээр хоёр шалгуур үзүүлэлт авах уу, гурвыг авах уу гэдгийг шийдэх. Үр дүнг хэмжихэд илүү олон шалгуур үзүүлэлт шаардлагатай бол зорилт нь асуудал дээрээ сайн төвлөрч чадаагүйгийн шинж болно.

### *7. Шаардагдах хэмжээнд ялган ангилах*

Өгөгдлийг хүйс, нас, байршил буюу ямар нэгэн хэмжээсээр нарийвчлан ялган ангилах нь удирдлагад ч, тайланд ч чухал юм. Хөгжлийн хөтөлбөрүүд нь хүн амын бүлгүүд, байгууллагуудад өөр өөр замаар нөлөөлдөг. Жишээ нь, залуучууд (25 хүртэлх насныхан) эсвэл насанд хүрэгсэд (25-аас дээш насныхан) мэргэжлийн боловсролын сургалтад хэр хамрагдаж байгааг мэдэх чухал байж болно. Эсвэл аль дүүргийн сургуулиуд сайжирсныг мэдэх хэрэгтэй байж болно. Нарийвчлалтай ялган ангилсан мэдээлэл нь оролцуулахыг зорьж байгаа бүлэгт тухайн үйл ажиллагаа хүрч байна уу, үр өгөөжтэй байна уу гэдгийг тухайлан мэдэхэд тус болно.

Ялангуяа АНУ-ын ОУХА-ийн бодлогын бичиг баримтуудад (АУС203.3.4.3) тухайн хөтөлбөрийн үйл ажиллагаа эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүст өөр өөрөөр нөлөөлөхөөр бол туслах зорилтын түвшинд болон төслийн буюу үйл ажиллагааны түвшинд явуулж байгаа гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоо ба үнэлгээнд жендэрийн

мэдрэмжтэй шалгуур үзүүлэлт ба хүйсээр задалсан өгөгдөл шаарддаг. Хэрэв тийм бол энэ ялгаа тогтвортой хөтөлбөрийн үр нөлөөг зохицуулахад чухал хүчин зүйл болно. Дараах жишээг үзнэ үү:

**Үр дүн:** зээл авах боломж нэмэгдсэн байна.

**Жендэрийн мэдрэмжтэй шалгуур үзүүлэлт:** авсан зээлийн хэмжээ, хүйсээр ангилсан өгөгдөл.

### 3.2.7 Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох үйл явц ямар байдаг вэ?

Гүйцэтгэлийн тохирсон шалгуур үзүүлэлтийг сонгоход тунгаан бодох, дахин дахин сайжруулах, идэвхтэй хамтран ажиллах, зөвшилцөлд хүрэхийг шаарддаг. Гүйцэтгэлийн хамгийн тохиромжтой шалгуур үзүүлэлтийг сонгохын тулд дараах алхмуудыг хийдэг. Хэдийгээр шат дараалсан алхмууд шиг харагдаж байгаа ч амьдрал дээр зарим нь зэрэг, зарим нь давтагдсан байдалтай явагддаг. Эдгээр алхам нь гүйцэтгэлийн удирдлагын шинэ төлөвлөгөө боловсруулах эсвэл зарим талаар багуудад аль нэг шалгуур үзүүлэлтийг өөрчлөхөд хэрэг болж болно.

#### Алхам 1. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг оролцооны аргаар тодорхойлох

Шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох хамгийн оновчтой арга бол түншүүд болон оролцогч талуудын оролцоог хангаж, санал бодлыг сонсох боломжийг бүрдүүлсэн үйл явцыг бий болгоход оршино. Үүгээр менежерүүд:

- өөр өөр мэргэжлийн мэдлэг, ур чадварыг ашиглах боломжтой,
- шалгуур үзүүлэлт нь зөв өөрчлөлтийг хэмжиж, хөгжлийн үр нөлөөнд хүрэх илүү өргөн арга барилын нэг хэсэг болоход тустай,
- шалгуур үзүүлэлт ба үр дүнгийн хоорондох холбоог ойлгож, анхаарах боломжийг олгоно. Энэ нь гол оролцогч талуудын дунд гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог сайжруулна.
- ТББ ба тухайн орны институци зэрэг түншүүдийн гүйцэтгэлийн удирдлагын чадавхыг хөгжүүлэх боломжтой болно,
- Тогтолцоог аль болох амьдралд ойрхон, цомхон байлгахад тустай. Заримдаа оролцогч талуудаас шалгуур үзүүлэлт, өгөгдөл цуглуулахтай холбоотой олон сайхан санаа гардаг.

Энэ үйл явцыг эхлүүлэхийн тулд ажлын уулзалтууд хийдэг. Уулзалтаар үр дүнгийн хүрээг хянан нягтлахаас ажлаа эхлэх хэрэгтэй. Дараа нь, туслах зорилтын шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлно, тэгээд завсрын үр дүн рүү орох нь зүйтэй. Зарим тохиолдолд туслах зорилтын баг шалгуур үзүүлэлтийн эхний төслийг гаргаж, түншүүдийнхээ саналыг авахаар танилцуулдаг. Бусад тохиолдолд гол түншүүдээ

ажлын уулзалтуудад оролцуулж болно.

Хөтөлбөрийг амжилттай удирдахад шаардагдах хангалттай мөртлөө хамгийн цөөн тооны шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах ажлыг багт даалгах нь чухал юм. Өөрөөр хэлбэл бүлэг урт жагсаалт гаргаад дараа нь ач холбогдлоор эрэмбэлэн хамгийн чухлыг нь сонгож авна. Хэдийгээр оролцооны арга нь эхэндээ цаг их авдаг ч хожим үр дүнтэй, уялдаа холбоо сайтай тогтолцоог бий болгодог.

## Алхам 2. Үр дүнг тодруулах

Хүсэж байгаа үр дүнгээ няхуур тодорхойл. Гүйцэтгэлийн сайн шалгуур үзүүлэлт тодорхой томъёолсон, асуудал дээрээ төвлөрсөн зорилтонд үндэслэдэг. Зорилтын томъёолол ба зорилгыг үгчлэн шалгаж үзэх хэрэгтэй. Үр дүнгээр яг юу хүлээж байгаагаа тодорхойлох хэрэгтэй. Жишээлбэл, хэрэв үр дүн нь бизнесийн орчин сайжирсан байна гэж үзвэл энэ нь яг юу гэсэн үг болох бизнесийн орчны яг ямар тал нь сайжрах вэ гэдгийг гаргах хэрэгтэй. Болж өгвөл үр дүн нь аль болох тодорхой томъёологдсон байх ёстой. Хэрэв үр дүн ерөнхий томъёологдсон (багийн гишүүд өөрчлөлт оруулахыг хүсэхгүй байгаа) бол багаараа утгыг нь нарийвчлан гаргаж өгөх хэрэгтэй.

Жишээ нь нэг баг завсрын үр дүнгээ Бизнесийн орчин сайжирсан байна гэж томъёолоод ийнхүү тайлбарласан:

- маргаан шийдвэрлэх, төрөөс лиценз авах, хөрөнгө оруулалтыг дэмжих байдлаар бизнес явуулахад хялбар болгосон байх.
- хөрөнгө оруулалтыг дэмжих гол бодлогуудыг тодорхойлсон байх. Гол бодлого гэдэгт хөрөнгө оруулалт, дампуурал, бизнес эхлэх дүрэм журмыг хялбаршуулсан хууль тогтоомж, дүрэм журам, бодлогын баримт бичгийг хэлнэ.

Баг үр дүнгээр дамжуулаад юунд хүрэхийг хүсэж байгаагаа тодорхой болгон санал нэгдвэл шалгуур үзүүлэлтийн санаа гарч ирнэ.

Ямар төрлийн өөрчлөлт хүсэж байгаагаа тодорхой дурдах хэрэгтэй. Юу өөрчлөх гэж байгаа вэ? Нөхцөл байдал уу, болзол уу, мэдлэгийн түвшин үү, хандлага уу, зан үйл үү? Жишээ нь, сонгуулийн хуулийг өөрчлөх нь иргэдийн сонгох эрхийн (сонгууль өгөхөөс ялгаатай зүйл) тухай мэдлэгийг өөрчлөхөөс ялгаатай зүйл юм. Өөрчлөлтийг төрлөөс нь хамаараад өөр өөр гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтээр хэмждэг.

Өөрчлөлтийн илүү нарийвчилсан шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох хэрэгтэй. Тухайн өөрчлөлтийн зорилго хэнд эсвэл юунд чиглэнэ вэ? Жишээлбэл, хэрэв хүн юм бол ямар хүн? Экспортыг нэмэгдүүлэх зорилготой эдийн засгийн өсөлтийн хөтөлбөр нь бүх экспортлогчид хандах юмуу, эсвэл зөвхөн уламжлалт бус хөдөө



аж ахуйн бүтээгдэхүүний экспортлогчид хандах юм уу? Үүнийг гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн дүн шинжилгээний нэгжийг тодорхойлох гэж нэрлэдэг.

### **Алхам 3. Боломжит шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох**

Аль нэг үр дүнг хэмжихэд олон шалгуур үзүүлэлтийн сонголт байдаг. Аль нь илүү зохимжтой, хэрэгтэй гэдэг нь өөр хэрэг. Шалгуур үзүүлэлтийг сонгохдоо хамгийн түрүүнд санаанд орж байгаа зүйл дээрээ амархан тогтох хэрэггүй. Байж болох шалгуур үзүүлэлтийн анхны жагсаалтаа гарга. Үүнд дараах арга барилыг хэрэглэж болно:

- Туслах зорилтын баг шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлмогц энэ талаар хамт олныхоо дунд нээлттэй хэлэлцүүлэг, яриа өрнүүл. Үр дүнд хүрсэн гэдгээ бид яаж мэдэх вэ гэж асуу.
- Бусад нөөц, сурвалжийг харгалзан үз. Олон байгууллага мэдээллийн сан, өөр өөр салбарын шалгуур үзүүлэлтийн жагсаалтаа интернет дээр ил тавьсан байдаг.
- Мэргэжлийн хүмүүстэй зөвлөлд.
- Бусад төлөөлөгчийн газар хэрэгжүүлж байсан өмнөх хөтөлбөр эсвэл ижил төстэй хөтөлбөрийн гүйцэтгэлийн удирдлагын төлөөлөгөө, шалгуур үзүүлэлтийг үз.

### **Алхам 4. Шалгуур үзүүлэлтийн шалгуур ашиглан хамгийн тохиромжтойг эрэмбэлэх**

Дараа нь анхны жагсаалтаасаа хамгийн тохиромжтой гэсэн шалгуур үзүүлэлтээ сонгоно. Өмнөх хэсэгт тайлбарласан шалгуур үзүүлэлтийн тохиромж, хэрэгцээтэй байдлыг шүүн тунгаахад хэрэглэх долоон үндсэн шалгуурыг Хүснэгт 25-д үзүүлэв. Боломжит шалгуур үзүүлэлтүүдийг харьцуулан шүүж, эрэмбэлэх үнэлгээндээ ийм жагсаалт ашиглавал зүгээр байдаг. Аль шалгуурыг түлхүү анхаарах вэ гэдгийг сонгох хэрэг гарахыг санаарай. Жишээ нь, хамгийн тохиромжтой шалгуур үзүүлэлт хамгийн хямд төсөр нь биш байж болно.

### **Алхам 5. Гүйцэтгэлийн "хамгийн сайн" шалгуур үзүүлэлтийг сонгох, ашиглах**

Гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоонд тохирох хамгийн сайн шалгуур үзүүлэлтийг сонгоорой. Удрдлагад хэрэглэх боломжтой, боломжийн өртөгтэй, тохиромжтой шалгуур үзүүлэлт байх ёстой.

Аль болох стратегийн түвшинд сэтгэж, цомхон оновчтой сонголт хийхийг хичээгээрэй. Сүүлийн жилүүдэд хөтөлбөрүүдийг хянах, ахицыг хэмжихэд ашигладаг шалгуур үзүүлэлтийн тоо эрс нэмэгдсэн. Шалгуур үзүүлэлт бүрээр

мэдээлэл цуглуулахад цаг, мөнгө орно гэдгийг тооцох чухал. Туслах зорилтын багууд дараах зүйлийг хийвэл зохистой:

- Хөтөлбөрийн амжилтад яг ямар зүйл биелсэн байвал зохистойг стратегийн түвшинд тооцож сонгох хэрэгтэй.
- Шалгуур үзүүлэлтүүдээ дахин нэг хянаж бүр багасгаж болох уу гэдгийг шийдээрэй. Хэрэггүй шалгуур үзүүлэлт байгаа юм биш биз? Хэрэв тийм бол устга.
- Шаардлагатай, хангалттай гол шалгуур үзүүлэлтийг сонгохын тулд менежерүүд оролцооны арга ашиглан хэлэлцэж, сонгох хэрэгтэй.

Шалгуур үзүүлэлтийг сонгосон үндэслэлээ гүйцэтгэлийн удирдлагын төлөвлөгөөндөө (ГУТ) тусгаарай. Хөгжил явагдаж байхад төгс шалгуур үзүүлэлт гэж бараг байдаггүй. Тиймээс шалгууруудаа тунгаан үзээд тухайн хөтөлбөрт хамгийн тохиромжтой сонголт хийх хэрэгтэй болно. Эдгээр сонголтын цаад үндэслэлийг ГУТ-нд бичиж тэмдэглэнэ. Ингэснээр шинээр ажилд орох хүмүүс, бусад хэрэгжүүлэгчид ба аудиторуд яагаад тухайн шалгуур үзүүлэлтийг сонгосныг ойлгох болно.

### **Алхам 6. Шаардлагатай бол засвар оруулах**

Шалгуур үзүүлэлт нь эцэстээ менежерүүдэд хөгжлийн үр нөлөөнд хүрэхэд нь туслах илүү том тогтолцооны нэг хэсэг юм. Нэг талаас шалгуур үзүүлэлт нь цаг хугацаа өнгөрсөн ч харьцуулах боломжтой байх хэрэгтэй бөгөөд нөгөө талаас тухайн системийг аль болох үр дүнтэй байлгахын тулд засвар өөрчлөлт оруулах боломжтой байх хэрэгтэй. (Жишээ нь, мэдээж хэрэгцээгүй мэдээллийг үргэлжлүүлэн цуглуулах шаардлагагүй.) Тэгэхээр энэ хоёр асуудлыг тэнцвэртэй авч явах хэрэгтэй. Шалгуур үзүүлэлт дээр асуудал тулгарч байвал үүний цаана өөр асуудал нуугдаж болзошгүй байдаг. Хэрэв олон тооны шалгуур үзүүлэлтийг ойр ойрхон өөрчлөөд байгаа бол хөтөлбөрийн удирдлага асуудалтай, эсвэл гол асуудал дээрээ төвлөрч чадахгүй байгааг илтгэнэ. Нөгөө талаас хэрэв цаг хугацаа өнгөрсөн ч шалгуур үзүүлэлтэд ямар ч өөрчлөлт орохгүй байгаа бол хөтөлбөр нөхцөл байдалдаа уялдахгүй байгааг илтгэж болно. Туршлагаас харахад мэдээлэл цуглуулж, сургамж авах хэрээр засвар өөрчлөлт оруулах хэрэгтэй болдог. Хэд хэдэн удаа мэдээлэл цуглуулсны дараа туслах зорилтын багийн гишүүд, түншүүд, хэрэгжүүлэгч нартай хамтран шалгуур үзүүлэлтээ хэлэлцэж шаардлагатай засварыг оруулах хэрэгтэй болно. Ялангуяа үнэлгээ хийх үед гүйцэтгэлийн удирдлагын төлөвлөгөөг шаардлагатай бол сайжруулах хэрэгтэй.

Хүснэгт 24. Шалгуур үзүүлэлт сонгох шалгуурын жагсаалт

Шалгуур	Тодорхойлолт	Тийм/ үгүй	Тайлбар
1. Шууд	<p>Шууд. Шалгуур үзүүлэлт зорьсон үр дүнг сайн илтгэж байгаа. Хөндлөнгийн хүн, тухайн салбарын мэргэжилтэн шалгуур үзүүлэлт зорьсон үр дүнд логик утгаар таарч байгаа гэж санал нийлнэ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Түвшин. Шалгуур үзүүлэлт зөв түвшинд байгаа. Зорьсон үр дүнгийн дээд юмуу доод түвшинг хэмждэггүй.</li> <li>Төлөөлөл. Энэ шалгуур үзүүлэлт төлөөлөн хэмжигч. Төлөөний шалгуур үзүүлэлт ямар төсөөлөл дээр үндэслэснийг бичнэ үү.</li> </ul>		
2. Объектив	Шалгуур үзүүлэлт хэмжиж байгаа зүйлийн талаар тодорхой, хоёрдмол утгагүй.		
3. Удирдлагад хэрэгтэй	Удирдлагын шийдвэр гаргахад хэрэгтэй шалгуур үзүүлэлт		
4. Хамааралтай	Шалгуур үзүүлэлт нь АНУ-ын ОУХА-ийн хэрэгжүүлж буй арга хэмжээтэй холбоотой.		
5. Бодит	<p>Хугацаа. Удирдлагын зорилгоор хэрэглэхэд хангалттай давтамжтай өгөгдөл гарч байгаа (АНУ-ын ОУХА-ийн гүйцэтгэлийн удирдлага ба тайлангийн мөчлөгт таарсан). Гарч байгаа мэдээлэл сүүлийн үеийнх.</p> <p>Өртөг. АНУ-ын ОУХА-ийн менежерүүдэд гарч байгаа өртөг нь мэдээллийн үнэ цэнд тохирсон.</p>		
6. Хангалттай	Шалгуур үзүүлэлтүүдийг цогцоор нь авч үзэхэд гарах үр дүнг хэмжихэд хангалттай. Үр дүнгийн гол шинж чанаруудыг бүгдийг нь хэмжиж байгаа.		
7. Шаардлагатай хэмжээнд нарийвчлалтай	Шалгуур үзүүлэлт зохих түвшинд хүйс, нас, байршил ба хөтөлбөртэй хэрэгтэй бусад хэмжээсийн нарийвчлалтай. Ялангуяа хүйсийн задаргаа заавал шаардлагатай. (АЗС 203.3.4.3-ыг үз)		

### 3.3 ҮР ДҮНГИЙН ТҮВШИНГЭЭР ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТИЙГ СОНГОХ

Канадын Гадаад хэргийн яам. 2016. Канадын Гадаад хэргийн яамны Олон улсын тусламжийн хөтөлбөрийн үр дүнд суурилсан удирдлага: Гарын авлага. Үр дүнд суурилсан удирдлага зөвлөмжийн хуудас

Энэхүү зөвлөмжийн хуудас нь Канадын ГХЯ-ны Олон улсын тусламжийн хөтөлбөрийн үр дүнд суурилсан удирдлагын гарын авлагын дагалдах баримт

бичиг юм. Үүнд гарын авлагад өгүүлсэн гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн тухай нэмэлт мэдээлэл багтсан төдийгүй өдөр тутмын ажилдаа хэрэглэх лавлах материалын хувиар ашиглаж болно.

Гүйцэтгэлийг хэмжих хүрээ нь тухайн төслийн хэрэгжилтийн хугацаанд холбогдох шалгуур үзүүлэлтийн өгөгдлийг хэрхэн цуглуулах төлөвлөгөөг системтэй гаргах үр дүнд суурилсан удирдлагын арга хэрэгсэл юм. Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн хүрээг боловсруулах хамгийн эхний алхам бол шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох.

### **Шалгуур үзүүлэлт**

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт гэж нэрлэдэг энэхүү шалгуур үзүүлэлт нь бодит үр дүн ба гарцыг хэмждэг хэрэгсэл юм<sup>1</sup>. Энэ нь тоон болон чанарынх байж болох бөгөөд хэмжилтийн нэгж, дүн шинжилгээний нэгж, хам сэдвээс бүрддэг. Шалгуур үзүүлэлтүүд төвийг сахисан шинжтэй байдаг: тэдгээр нь өөрчлөлтийн чиг хандлагыг харуулахгүй, хүрэх түвшинг агуулахгүй. Шалгуур үзүүлэлт бидэнд өөрчлөлт гарч байгаа эсэх, үр дүнд хүрсэн эсэхийг илтгэх мэдээлэл цуглуулах боломжийг олгодог. Хүлээгдэж байгаа үр дүнгийн талаар хэр хэмжээний ахиц гаргасныг тодорхойлохын тулд бид эдгээр өгөгдлийг ашиглан дүн шинжилгээ хийдэг. Эдгээр шалгуур үзүүлэлтийн өгөгдөл бидэнд ямар нэгэн асуудал гарч байна уу, залруулах хэрэгтэй юу гэдгийг бас харуулдаг. Өгөгдлүүдийг хүлээгдэж буй үр дүнгийн талаар ямар ахиц гаргасныг харуулах нотолгоо болгон гүйцэтгэлийн тайланд тусгадаг. Тиймээс зөв шалгуур үзүүлэлтийг сонгох нь Үр дүнд суурилсан удирдлагад зайлшгүй шаардлагатай.

Энэхүү зөвлөмжийн хуудас нь логик загварт үр дүнгийн түвшин бүрд өөрчлөлтийг хэрхэн хэмжих удирдамж өгнө. Шалгуур үзүүлэлтийг ямар үр дүнд зориулж сонгоно тэрхүү үр дүнгээ хэмждэг байх ёстойг санах хэрэгтэй.

### **Шалгуур үзүүлэлт үр дүнгийн түвшингээр**

Эцсийн үр дүн: Логик загварын энэ түвшинд иргэдийн амьдралд эерэг өөрчлөлт гарсан байх ёстой. Тухайлбал иргэд/хамт олны (эцсийн ашиг хүртэгсэд) төлөв, нөхцөл, сайн сайхан байдалд өөрчлөлт гарсан байх ёстой болохоос биш эргэн тойрон орчны өөрчлөлт биш юм. Эцсийн үр дүнгийн түвшинд шалгуур үзүүлэлтээр тухайн иргэд/хамт олны амьдралд урт хугацаанд төслийн улмаас гарч байгаа эерэг өөрчлөлтийг хэмждэг. Шалгуур үзүүлэлтээр сонгосон өгөгдөл нь тухайн иргэд/хамт олны амьдрал сайжирсан эсэхийг харуулна. Тухайлбал эрүүл мэнд сайжирч, хөгжиж дэвшин, хүчирхэгжиж, эрх, эрх чөлөөгөө сэтгэл ханамжтайгаар эдэлж, илүү аюулгүй нөхцөлд амьдрах болсон эсэхийг хэмжинэ. Жишээлбэл:

### **Хүлээгдэж буй эцсийн үр дүн:**

- Ү улсын Х бүсэд сонгогдсон хөдөөгийн хүн амын дунд ээжүүдийн эрүүл мэнд сайжирсан байна.

### **Шалгуур үзүүлэлт:**

- Эхийн эндэгдэл, насаар, Х нутагт (100,000 амьд төрөлтөд)
- Ээжүүдийн ойлголтоор сайн сайхан байдлын түвшин, насаар (1-5 оноо)
- Эхийн өвчлөл, насаар (жишээлбэл, цус багадалт, умайн унжилт, наалданги, төрсний дараах цус алдалт)
- Х нутаг дахь анхны жирэмслэлтийн (дундаж) нас

Завсрын үр дүн: Логик загварын энэ түвшинд даруй гарах үр дүнгийн түвшний чадавхын өөрчлөлтөөс үүдсэн зууч эсвэл дам ашиг хүртэгсдийн зан үйл, дадал, гүйцэтгэлд орсон өөрчлөлтийг хэлнэ. Энэ түвшинд шалгуур үзүүлэлт хувь хүмүүс, хамт олон, байгууллагын хийж байгаа зүйл өмнөхөөс өөрчлөгдсөн эсвэл сайжирсан эсэхийг хэмжинэ. Эдгээр шалгуур үзүүлэлтээр цуглуулсан өгөгдөл нь төслийн цар хүрээг илтгэнэ (тухайлбал, Канадын ГХЯ-ны Олон улсын тусламжийн хөтөлбөрийн үр дүнд суурилсан удирдлагын өөрчлөлтөөр талаарх туршлагыг тодорхойлох). Энэ түвшин дэх чанарын шалгуур үзүүлэлт нь үйлчилгээ авсан хэрэглэгчийн (хүйсээр задалсан) төлөв байдлыг голлон хэмждэг.

Жишээ нь:

### **Хүлээгдэж буй завсрын үр дүн:**

- Х бүсээс сонгосон хөдөө орон нутагт эхчүүдийн жирэмсний хяналт, төрөх үеийн ба төрсний дараах үед эрүүл мэндийн мэргэшсэн үйлчилгээнд хамрагдах байдал нэмэгдсэн байна

### **Шалгуур үзүүлэлт:**

- Мэргэшсэн эрүүл мэндийн ажилтны удирдсан нийт төрөлтийн хувь-%
- Өмнөх жилд жирэмсний хяналт, төрөх үеийн ба төрсний дараах үед мэргэшил дээшлүүлсэн ажилтнаар үйлчлүүлсэн нийт жирэмсэн эмэгтэйчүүд (нас/нийгэм-эдийн засгийн байдал)
- Орон нутгийн эмэгтэйчүүд, эхчүүдийн ойлголтоор мэргэшсэн ажилтны үзүүлж буй жирэмсний хяналт, төрөх үеийн ба төрсний дараах үйлчилгээний чанарын түвшин, насны бүлгээр (1-5 оноо)

Даруй гарах үр дүн: Логик загварын энэ түвшинд үйлчилгээ үзүүлэгч буюу ашиг хүртэгсдийн ур чадвар, ойлголт, мэдлэг зэрэг хэлбэрээр илэрхийлсэн чадавхад гарч байгаа өөрчлөлтийг анхаарна. Чадавх гэдэгг төслийн өөрчлөлтийн онолоос шалтгаалан хүртээмжид гарсан өөрчлөлтийг мөн оруулж болно. Энэ түвшин дэх

чанарын шалгуур үзүүлэлт нь ур чадвар, чадамж, мэдлэгт гарч байгаа өөрчлөлтийг нотлон харуулдаг. Жишээлбэл:

**Хүлээгдэж буй даруй гарах үр дүн:**

- Х нутгийн эх барих мэргэжилтнүүдийн жирэмсний хяналт, төрөх үеийн ба төрсний дараах үйлчилгээ үзүүлэх, үүний дотор өндөр эрсдэлтэй жирэмслэлтийг эрт илрүүлэх ур чадвар нэмэгдсэн байна.

**Шалгуур үзүүлэлтүүд:**

- Ахлах зэрэгтэй клиникийн их эмчийн түвшинд эмэгтэйчүүдийн тусламж үйлчилгээг өргөн цар хүрээнд (жишээлбэл төрөлтийн үеэр туслах, эрсдэлийн үнэлгээ, халдвар сэргийлэлт, нярайн сэхээн амьдруулах, судас тариа) үзүүлж чадах мэргэшсэн эх баригчдын нийт тоо
- Мэргэжлийн сувилагчийн нийгэмлэг эсвэл зөвлөлөөс гэрчилгээ буюу магадлан итгэмжлэл авсан эх барих мэргэжилтний нийт тоо
- Өөрсдийн чадамж ба ур чадвараас хэтэрсэн хүнд тохиолдлуудыг дээд түвшний тусламжийн байгууллагад тогтмол шилжүүлдэг эх барих мэргэжилтний нийт тоо

**Гарцын түвшин дэх шалгуур үзүүлэлтүүд**

Бид гарцын түвшин дэх шалгуур үзүүлэлтүүдийг мөн тодорхойлсон. Гарц гэдэг нь хэрэгжүүлэгч талын явуулж байгаа төслийн үйл ажиллагаанаас гарч байгаа бүтээгдэхүүн үйлчилгээг хэлнэ. Гарцын шалгуур үзүүлэлт нь гарцын чанар, тоо хэмжээ, цаг хугацаандаа гарч буй эсэх, тухайн гарцыг бий болгох эсвэл хангах үйл явцыг хэмждэг. Энэ нь стандарт, дүрэм журам, нормыг мөрдсөн эсэхийг тусгасан байж болно. Гарцын шалгуур үзүүлэлт нь зөвхөн төслийн үйл ажиллагаа хүлээгдэж байсны дагуу явагдсан эсэх нотолгоо өгөхөөс гадна төлөвлөсөн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг төслийн зууч эсвэл ашиг хүртэгчдэд үзүүлсэн эсэхийг илтгэдэг. Жишээлбэл:

**Хүлээгдэж буй гарц:**

- Эх барих мэргэжилтнүүд, уламжлалт эрүүл мэндийн ажилтнуудыг жирэмсний хяналт, төрөх үеийн ба төрсний дараах үйлчилгээг үзүүлэх чиглэлээр сургасан байна.

**Шалгуур үзүүлэлтүүд:**

- Жирэмсний хяналт, төрөх үеийн ба төрсний дараах үйлчилгээ, түүний дотор гэр бүл төлөвлөлт, уламжлалт дадал (эр/эм, хот/хөдөө)-ын талаар бэлтгэгдсэн эх барих мэргэжилтний тоо.
- Охид эрт жирэмслэх, хүчээр эрт гэрлүүлэхийн эрүүл мэндийн сөрөг үр дагаврын талаар бэлтгэгдсэн мэргэжилтний тоо.

## БҮЛЭГ 4. ХОЛБОГДОХ ЧУХАЛ СЭДВҮҮД

### Энэ бүлэг дараах хэсгүүдээс бүрдэнэ.

- Дэд бүлэг 4.1. Жендэр ба тэгш эрх;
- Дэд бүлэг 4.2. Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх. Бамбергер М. Раф. Ж. 2009. Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх. Тодорхой хязгаарлалтын хүрээнд Тэгш байдалд чиглэсэн Жендерийн мэдрэмжтэй чанарын үнэлгээ. Тухайн улс орны Хяналт Шинжилгээ Үнэлгээний Систем, М Сегоне, 200-237. Нью Йорк: НҮБ-ын Хүүхдийн Сан;
- Дэд бүлэг 4.3. Хөгжиж буй улс орнуудад бичил судалгаа хийх нь гарын авлагын тухай. Кумар, К. 2006 он. Хөгжиж буй улс орнуудад бичил судалгаа хийх нь. Засвар оруулсан. Вашингтон: АНУ-ын ОУХА. Хэсэг: Бичил судалгааг төлөвлөх долоон алхам;
- Дэд бүлэг 4.4. Үнэлгээ ба судалгааны хамаарал. «Байгууллагын үнэлгээ: Суралцах үйл явц, гүйцэтгэл, өөрчлөлтийг нэмэгдүүлэх системчилсэн аргачлал» Прескилл, Халли, Русс-Эфт, Дарлийн. 2001 он.

### 4.1 ЖЕНДЭР БА ТЭГШ ЭРХ

Монгол Улсын Их Хурал улс төр, эрх зүй, эдийн засаг, нийгэм, соёлын ба гэр бүлийн харилцаанд жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах нөхцөл бүрдүүлэх эрх зүйн үндсийг тодорхойлж, хэрэгжүүлэхтэй холбогдсон харилцааг зохицуулах зорилгоор “Жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах тухай хууль”-ийг 2012 онд баталсан.

#### 4.1.1 Жендэр, жендэрийн эрх тэгш байдлын үндсэн ойлголтууд

##### *Хүйс ба жендэр*

Төрийн захиргааны төв байгууллага болон нутгийн захиргааны байгууллага нь бодлого, хөтөлбөр, үйл ажиллагаагаа жендэрийн мэдрэмжтэй болгох арга зүйг нэвтрүүлэх, тэдгээрт жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангасан эсэх талаар дүн шинжилгээ хийхийн тулд хүйс, жендэрийн нэр томьёо нь ямар утгатай болох, тэдгээрийг хэзээ, хэрхэн ашиглахыг сайтар ойлгож байх нь зүйтэй.

- Хүйс гэдэгт эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн хоорондох биологийн буюу бие махбодын ялгааг ойлгоно.
- Жендэр нь эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст тохирох үүргийг тодорхойлдог нийгэм, соёлын бүтээгдэхүүн юм.

##### *Жендэрийн үүрэг:*

- Нийгмийн зүгээс эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн хоорондох нийгэм, соёлд тулгуурласан ялгаа бөгөөд тодорхой нэг нийгмийн зүгээс эрчүүд, эмэгтэйчүүдэд

зохистой гэж үзэн тохоосон үүрэг, зан төлөв, хандлага цаг хугацаа өнгөрөхийн хэрээр өөрчлөгддөг. Жишээлбэл, тодорхой нэг газарт эмэгтэйчүүд, эрчүүдэд тохиромжтой гэж үздэг буюу нийтээр хүлээн зөвшөөрч дагадаг жендэрийн үүрэг нь бусад газарт маш тохиромжгүйд тооцогдож болно гэсэн үг.

### **Жендэрийн харилцаа:**

- Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст хамаатуулан нийгэм-соёлын зүгээс тодорхойлсон эрх, үүрэг, дүр, илэрхийлэл юм.

Жендэрийн хэм хэмжээ, жендэрийн үүрэг, жендэрийн харилцаа хэмээх ухагдахуунуудыг ойлгох нь жендэрийн эрх тэгш байдал болоод Монгол Улсад эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс потенциаллаа бүрэн дүүрэн ашиглан ажиллаж амьдрахад тулгарч болзошгүй саад бэрхшээлийн талаар бодитойгоор авч үзэхэд нэн чухал юм.

Хүйс, жендэрийн талаар ярих үедээ бид зөвхөн эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс, эр, эм хүйсийн талаар бодох нь олонтоо. Жендэрийн эрх тэгш байдлын ойлголтыг бүрэн зургаар нь авч ярилцахын тулд “жендэрийн олон янз байдал” хэмээх ухагдахууныг мөн ойлгох хэрэгтэй. Энэ нь ЛГБТ+ (лесбиян, гей, бисексуал, трансжендэр болон бусад) зэрэг нийгмийн бусад бүлгийн хүмүүст нээлттэй хандана гэсэн үг юм.

### **Хүйс, жендэрийн ойлголтыг хэрэглэх нь**

Зөвхөн хүйс, жендэр нь хоорондоо ялгаатай ойлголт төдийгүй хүйсийн баримжаа бол энэ хоёроос тусдаа ойлголт юм. Гэхдээ эдгээр ойлголт нь хоорондоо холбоотой бөгөөд зарим тохиолдолд ялгахад бэрхшээлтэй байх нь бий. Тухайлбал:

- Жендэр нь нийгэм, эдийн засаг, улс төрийн асуудалтай маш их холбоотой байдаг. Төрийн албан хаагчид гол төлөв жендэр (эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс)-тэй холбоотой асуудалд анхаарлаа хандуулдаг.
- Нөгөө талаас, хүйс нь эрчүүд, эмэгтэйчүүдийн бие махбодын буюу биологийн онцлогтой холбоотой байдаг тул хүний эрүүл мэнд, аюулгүй байдлын асуудалд ихээхэн нөлөөлдөг. Заримдаа эдгээр ойлголт давхцан тохиовч хоёр ялгаатай ойлголт гэдгийг ямагт санах чухал.

### **Бид “эрх тэгш байдал” эсвэл “тэгш эрх”-ийн алиных нь төлөө ажиллаж байна вэ?**

Бид нас, хүйс, жендэр, гарал угсаа, шашин шүтлэг, хот эсвэл хөдөөгийн алин болох, бие махбодын эсвэл сэтгэцийн хувьд хөгжлийн бэрхшээлтэй эсэх зэрэг хүнийг тодорхойлогч хүчин зүйлсийг харгалзан үзсэнээр эрх тэгш байдлыг тогтооход чиглэсэн арга хэмжээ авч чадна. Эдгээр хүчин зүйл, тэдгээрийн нөлөөг анхаарч үзэхгүй бол тэгш бус байдал нэмэгдэхэд хүргэж болзошгүй юм. Гэвч бидний ярьж буй зүйлсийн хаана нь “тэгш эрх” таарч байна вэ?



- Адил тэгш байдал (equality), тэгш эрх (equity) нь төстэй ойлголт хэдий ч эл хоёр ойлголтын хооронд томоохон ялгаа бий.

Дараах зургаас “эрх тэгш байдал” болон “тэгш эрхийг хангах”-ын хоорондын ялгааг харж болно. Тэгш эрх нь хүн болгонд зохих хэрэгцээ шаардлагынх нь дагуу ялгаатай дэмжлэг туслалцаа үзүүлэх боломж олгодог. Тэгш хандлага нь зарим хүмүүст зохих дэмжлэг туслалцаа, төрийн үйлчилгээг бүрэн үзүүлэлгүй орших хандлагатай учраас хүн бүрд адилхан хандах нь хэр оновчтой вэ гэх асуулт урган гарна. ‘Жендэрийн эрх тэгш байдалд’ хүрэхийн тулд бид эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, охид, хөвгүүдийн ялгаатай хэрэгцээ шаардлагыг харгалзан үзэх хэрэгтэй. Хүн бүрд ижил дэмжлэг төдийлөн тохиромжтой биш гэдгийг бодолцож, хүн бүрд эрх тэгш оролцох боломжийг олгох тусламж дэмжлэг юу байж болох талаар бодлого, хөтөлбөр, үйл ажиллагаандаа тусгавал зохино.

Зураг 22. Тэгш эрх ба адил тэгш хандах

### Адил тэгш хандах



Бүх хүн аливаа дэмжлэгийн үр шимийг адилхан хүртэнэ гэж таамаглах. Энэ нь бодит хэрэгцээ шаардлагыг анхааралгүйгээр адил тэнцүү хандах явдал юм.

### Тэгш эрх



Хүн бүр өөрт хэрэгцээтэй дэмжлэг туслалцааг авснаар (“тэгш байдлыг тогтооход чиглэсэн тусгай арга хэмжээ” хэмээх ойлголт) тэгш боломж/нөхцөл бүрдэж, тэгш эрх эллэх юм.

### Шударга ёс



Тэгш бус байдал үүсгэж буй цаад шалтгааныг шийдвэрлэсэн учраас энэ 3 хүн ямар нэгэн дэмжлэг, туслалцаагүйгээр тэмцээнийг үзэж байна. Өөрөөр хэлбэл, тогтолцооны саад бэрхшээлийг арилгажээ.

Тэгш бус байдлыг арилгахын тулд эхлээд саад бэрхшээлээ тодорхойлох нь зүйтэй. Гэхдээ саад бэрхшээлийг хэрхэн тодорхойлох вэ?

- Гуравдагч тал үнийг асуудал хэмээн үзэж байна уу?
- Статистик, тоо мэдээний зөрүүгээр батлагдаж байна уу?
- Нөлөөлөлд нь өртсөн хүмүүстэй зөвлөлдөж, санаа бодлыг нь сонссон уу?

Юуны өмнө асуудлын цар хүрээ, харгалзах хүмүүсийн хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлж, тухайн төрийн бодлого, хөтөлбөр, үйлчилгээ хэрхэн нөлөөлж буйг ойлгохын тулд нөлөөлөлд өртсөн хүмүүстэй уулзаж зөвлөлдөн, тэдний саналыг сонсох нь зүйтэй.

#### **4.1.2 Хүйсээр ангилсан тоон мэдээ цуглуулах, жендэрийн аналитик мэдээллийг ашиглах нь**

Хүйсээр ангилсан тоон мэдээ, мэдээлэл, жендэрийн аналитик мэдээлэл [орч. Шийдвэр гаргалтад орц болгон ашиглах мэдээлэл] нь жендэрийн дүн шинжилгээ, жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг байгууллагын бодлого төлөвлөлт, үйл ажиллагаа, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд тусгах суурь юм.

##### ***Статистик мэдээлэл, хүйсээр ангилсан мэдээллийн хэрэгцээ***

Статистик мэдээлэл нь судалгаа шинжилгээ хийх, ерөнхий тоо мэдээ цуглуулахад маш чухал бөгөөд ихэнх тохиолдолд жендэрийн дүн шинжилгээ, цаашлаад жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг бодлого төлөвлөлт, үйл ажиллагаа, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд тусгах эхлэл цэг болдгоороо онцлог. Аливаа мэдээлэл, тоон мэдээг хүйс, нийгэм-хүн амзүйн бусад үзүүлэлтээр ангилж харах явдал юм. Хүйсээр ангилсан мэдээлэл гэдэг нь эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн хоорондох ялгаа, зөрүүтэй байдлын талаарх статистик тоон мэдээлэл юм. Хүйсээр ангилсан мэдээлэл нь тогтвор суурьшилтай ажиллаж байгаа болон амжилт гаргаж буй эмэгтэй, эрэгтэй албан хаагчдын хоорондох зөрүү, зээл олголт, зээлийн эргэн төлөлтийн хувьд эрэгтэй, эмэгтэй зээлдэгчдийн хоорондох ялгаа, сонгогчдын бүртгэл, сонгуульд оролцож байгаа болон сонгогдож буй эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн хоорондох зөрүү зэргийг харах боломж олгодог.

##### ***Чанарын мэдээлэл, түүний жендэрт үзүүлэх ач холбогдол***

Жендэрийн аналитик мэдээлэл нь жендэрийн ялгаа болон тэгш бус байдлын талаарх чанарын мэдээлэл юм. Аналитик чанарын мэдээллийг жендэрийн өнцгөөс судлан үзэх нь дээрх статистик мэдээллийг сайн хөрвүүлж, дүгнэлтийн нарийн утга учрыг сайтар ойлгоход тустай. Тодруулбал, тухайн улс орны онцлог болон хүйс, жендэрийн элементүүд (түүнийг бүрдүүлдэг тогтсон дадал, түүх, уламжлал, яриа, дүр төрх)-ийн талаарх ойлголтыг тодорхой өгдөг учир бидэнд том зургаар харах боломж бүрдэнэ.

##### ***Жендэрийн дүн шинжилгээ***

Жендэрийн дүн шинжилгээ гэдэг нь тоон болон чанарын мэдээллийн дүгнэлт, үр дүнг зураглаж баримтжуулах үйл явц юм. Энэ нь аливаа нөхцөл байдлыг (жишээлбэл тухайн судалж, шийдвэрлэхээр зорьж буй асуудалтай холбоотойгоор

эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс, охид, хөвгүүд юу хийдэг, юутай тулгардаг талаарх хэм хэмжээ, төлвийг) судалж ойлгох тухай юм. Хүйсээр ангилсан тоо мэдээнээс ямар нэг жендэрийн ялгаа, зөрүү мэдэгдсэн тохиолдолд яагаад ялгаатай байна вэ, анхаарч үзэх асуудал мөн эсэх, тэдгээрийг хэрхэн шийдвэрлэх ёстойг шалган шинжлэх үйл явц бол жендэрийн дүн шинжилгээ юм.

Жендэрийн дүн шинжилгээг илүү өргөн хүрээнд авч үзэж, хэрхэн хийх талаар Монгол Улсын онцлогт тохируулан боловсруулсан **“Ахисан түвшний жендэрийн дүн шинжилгээ (ЖДШ+)”** цахим сургалтыг үзэж судлахыг зөвлөж байна<sup>1</sup>. Ахисан түвшний жендэрийн дүн шинжилгээний хүрээнд зөвхөн хүйс, жендэрээр хязгаарлагдахгүйгээр хүнийг тодорхойлогч бүхий л хүчин зүйлсийг цогцоор нь харгалзан үзэх боломжтой.

### **Өгөгдөл мэдээлэл цуглуулах хугацаа, эх сурвалж**

- Бэлэн байгаа хүйсээр ангилсан болон жендэрийн аналитик мэдээллийг судлан үзэх (өөрөөр хэлбэл, Үндэсний статистикийн газар, иргэний нийгмийн байгууллага, болон эрдэм шинжилгээний бүтээл гэх мэт найдвартай эх сурвалжаас авч ашиглах);
- Мэдээлэл цуглуулах систем бүхэлдээ хүйсээр ангилагдсан байх;
- Жендэрийн дүн шинжилгээ, үнэлгээ хийх алхмыг бодлого, хөтөлбөр, төсөлд байнгын хяналт-шинжилгээ хийх механизмын нэг хэсэг болгох (**тухайлбал, үр шим хүртэгч нийгмийн бүлэг, хөтөлбөрийн ажилтан, албан хаагчид болон салбар хорооны бүрэлдэхүүн зэрэгт жендэрийн дүн шинжилгээ хийж хэвших**);
- Мэдээллийн хүртээмж, олдоц дахь зөрүүтэй байдлыг тодорхойлж, асуудлыг шийдвэрлэж, мэдээллийг байнга шинэчилж байхын тулд жендэрийн аналитик судалгааг шинээр хийх.

### **Жендэрийн дүн шинжилгээний ашиглалтыг сайжруулах**

Жендэрийн аналитик мэдээлэл болон хүйсээр ангилсан мэдээлэл цуглуулаад зогсох нь хангалтгүй. Энэхүү өгөгдөл мэдээллээ дараах зорилгоор ашиглах нь зүйтэй. Үүнд:

- Жендэрийн эрх тэгш байдлын асуудлыг нухацтай авч үздэг болгох – жендэрийн эрх тэгш байдлыг анхаарч ажиллах чиг үүрэгтэй төрийн албан хаагчдад жендэрийн ялгаа, тэгш бус байдал болоод эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн ялгаатай хэрэгцээ шаардлага, чухалчлах зүйлсийн талаарх зохих, шинэ мэдээлэл хэрэгтэй. Энэхүү мэдээлэл нь тухайн байгууллагын чиг үүрэг, онцлогт тохирсон байх чухал.

<sup>1</sup> MERIT хүрээнд 2019 онд боловсруулж, төслийн хамтрагч төрийн байгууллагуудад ашиглаж байгаа.

- Бодлого, хөтөлбөр, төслийн төлөвлөлт ба тэдгээрийг үнэлж дүгнэх – тухайн орон нутаг, байгууллагын онцлогийг тусгасан аналитик мэдээлэл, хүйсээр ангилсан тоо мэдээ нь:
- Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст тулгарч буй асуудал, тэдний үзэж туулж буй болон чухалчлах зүйлсийг бодлого, хөтөлбөрт анхаарч тусгах;
- Үр шим хүртэгч нийгмийн бүлгийн эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст үзүүлэх нөлөөлөл, тэдэнд олдох боломж, хүртэх үр шимийн хувьд жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах зохих арга хэмжээг төлөвлөх;
- Ажилтан, албан хаагчдад ойлголт, ур чадвар олгох, хичээл зүтгэл бий болгохын тулд зохих арга хэмжээг төлөвлөх;
- Бодлого, хөтөлбөр, төслийн үйл ажиллагаанаас эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст үзүүлэх ялгаатай нөлөөг хянаж шинжлэх зэрэгт шаардлагатай.

Зөрүүтэй байдлыг тогтоож, арилгах замаар жендэрийн эрх тэгш байдлыг цогцлоохын тулд жендэрийн аналитик мэдээллийг ашиглах замаар жендэрийн гүнзгийрүүлсэн дүн шинжилгээ хийх нь зайлшгүй. Дараах Хүснэгт 25-ээс аналитик мэдээлэл гарган авах арга замыг харна уу.

*Хүснэгт 25. Жендэрийн аналитик мэдээллийн эх сурвалж*

<p>Үүрэг, хариуцлага:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс голчлон юу хийдэг вэ?</li> <li>• Хаана (байршил/байнга хийдэг ажлын дараалал)?</li> <li>• Хэзээ (өдөр тутмын, улирлын чанартай эсэх)?</li> </ul>	<p>Дараах зүйлсийг харгалзан үзээрэй. Үүнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Үйлдвэрлэлийн үүрэг (хөлстэй ажил хөдөлмөр, хувиараа бизнес эрхлэх, амин зуулгаа хангах)</li> <li>• Нөхөн үржихүйн үүрэг (гэрийн ажил, хүүхэд өсгөх, өвчтэй болон өндөр настныг асрах)</li> <li>• Олон нийтийн ажилд гар бие оролцох (нийгэмд тустай сайн дурын ажил хийх)</li> <li>• Орон нутгийн улс төрд оролцох (орон нутгаа төлөөлөх, шийдвэр гаргалтад оролцох)</li> </ul>
---	---

<p>Хөрөнгө эзэмших байдал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс амьжиргаагаа залгуулах ямар хөрөнгө эзэмшиж ашиглаж, түүнээс нь ямар боломж үүсч байна вэ?</li> <li>• Тэд ямар бэрхшээл, хязгаарлалттай тулгарч байна вэ?</li> </ul>	<p>Дараах зүйлсийг харгалзан үзээрэй. Үүнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хувь хүний өөрийн хөрөнгө (эрүүл мэнд, боловсрол, мэдлэг чадвар)</li> <li>• Байгалийн нөөц баялаг (газар, хөдөлмөр)</li> <li>• Нийгмээс улбаатай баялаг (танил тал, хэлхээ холбоо)</li> <li>• Биет хөрөнгө (тээвэрлэлт, харилцаа холбоо, мал амьтан)</li> <li>• Санхүүгийн хөрөнгө (капитал, орлого, зээлийн баталгаа)</li> </ul>
<p>Эрх мэдэл, шийдвэр гаргалт:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс ямар шийдвэр гаргахад оролцож байна вэ?</li> <li>• Эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс голлон ямар шийдвэр гаргах эрхтэй буюу чадамжтай байна вэ?</li> <li>• Тэд ямар бэрхшээл, хязгаарлалттай тулгарч байна вэ?</li> </ul>	<p>Дараах зүйлсийг харгалзан үзээрэй. Үүнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Өрх гэрийн түвшинд (өрхийн зарлагын шийдвэр)</li> <li>• Олон нийтийн түвшинд (нөөцийг захиран зарцуулах, үйлчилгээ үзүүлэхтэй холбоотой шийдвэр)</li> <li>• Орон нутгийн засаг захиргааны түвшинд</li> <li>• Төр, Засгийн газрын түвшинд</li> </ul>
<p>Хэрэгцээ шаардлага, чухалчлах зүйлс, санаа бодлыг нь анхаарч тусгах байдал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн хэрэгцээ шаардлага, чухалчлах зүйлс нь юу байна вэ?</li> <li>• Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн хэрэгцээ шаардлагыг байнга, зохих ёсоор анхаарч үзэх арга замын талаар тэд юу гэж бодож байна вэ?</li> </ul>	<p>Дараах зүйлсийг харгалзан үзээрэй. Үүнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Жендэрийн практик хэрэгцээ (тухайн нийгэмд эмэгтэй, эрэгтэй хүнд хамаатуулан тохоодог жендэрийн үүрэгтэй холбоотой үүсч буй бодит хэрэгцээ шаардлага)</li> <li>• Жендэрийн “стратеги” хэрэгцээ (эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн нийгэмд эзэлж буй байр суурьтай холбоотой санаа зовоож буй асуудал)</li> <li>• Хэрэгцээт үйлчилгээ, түүний технологийн сонголт, үйлчилгээний байршил, төрөл, зардал, үйл ажиллагаа, менежмент, засвар үйлчилгээний систем гэх мэт төрийн үйлчилгээг сайжруулах, оновчтой хүргэх талаарх эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн санаа бодол</li> </ul>

Эрх ашиг хөндөгдөгч буюу оролцогч талуудад жендэрийн мэдрэмжтэй дүн шинжилгээ хийх

Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн хэрэгцээ шаардлага, чухалчлах зүйл, тулгарч буй асуудлыг таньж ойлгон, бодлого хөтөлбөртөө анхаарч шийдвэрлэхийн тулд бодлого, хөтөлбөр, арга хэмжээ боловсруулах бүхий л үйл явцад дараах зүйлсийг оруулах нь зүйтэй. Үүнд:

- Үр шим хүртэгч бүлгийн эмэгтэйчүүд, эрчүүдийн оролцоог хангасан байдлаар зөвлөлдөх уулзалт, хэлэлцүүлэг зохион байгуулах, дуу хоолойг нь сонсох
- Бүхий л түвшний шийдвэр гаргалтад эмэгтэйчүүд, эрчүүдийн тэгш оролцоог хангаж, төлөөллийг оруулах
- Аливаа зөвлөлдөх уулзалт, хэлэлцүүлэг, шийдвэр гаргалтад эмэгтэйчүүдийн идэвхтэй оролцоог хангах орон зайг бий болгохын тулд жендэрийн эрх тэгш байдлыг дэмжигчид (эрэгтэй, эмэгтэй) хамтран нөлөөллийн ажил хийх.

Эдгээрийг дараах байдлаар хийж болно. Үүнд:

- Эмэгтэйчүүдийн бүлгийг зөвлөлдөх, шийдвэр гаргах бүхий л үйл явцад идэвхтэй оролцуулах
- Нийгмийн олон бүлгийн эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн үзэл бодол, хэрэгцээ шаардлагыг анхаарч тусгах. Нийгмийн анги давхарга, нас, гэр бүлийн байдал, ам бүлийн тоо, бусад хүчин зүйлээс хамаарч эмэгтэй хүн (эрэгтэй хүн ч адил) болгон ялгаатай хэрэгцээ шаардлагатай байдаг. Тухайлбал, хотод амьдардаг дундаж давхаргын эмэгтэйчүүд нь хөдөө орон нутгийн ядуу эмэгтэйн үзэл бодол, чухалчлах зүйлсийг ойлгож илэрхийлж чадахгүй.
- Эрх ашиг нь хөндөгдөгч талуудад шинжилгээ хийх үйл явцад дараах зүйлсийг оруулж болно:
  - Эрх ашиг нь хөндөгдөгч талуудын дунд эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийг тусдаа бүлэг болгох оруулах;
  - Боломжтой бол эмэгтэйчүүд (болон эрэгтэйчүүд) дотор нь тусдаа дэд бүлэг үүсгэн шинжлэх;
  - Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс багтаж буй эрх ашиг нь хөндөгч талуудыг тодорхойлж, аль алиныг нь оролцуулах;
  - Зөвлөх үйлчилгээний баг, ажлын хэсэг, удирдлагын баг, хэрэгжүүлэх багт эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн төлөөллийг аль алиныг нь багтаах;
  - Жендэрийн эрх тэгш байдлыг дэмжигч, энэ чиглэлээр ажилладаг төрийн, иргэний нийгмийн болон донор байгууллагууд хамтран ажиллаж, сурталчилгаа нөлөөллийн ажлын хувьд нэгдмэл стратегитай ажиллах.

### 4.1.3 Бүх шатны байгууллагын үүрэг, оролцоо

Жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах тухай хууль (2011 онд батлагдсан)-ийн 5.1.4-т төрийн байгууллага бүр жендэрийн мэдрэмжтэй бодлогын зарчим баримтлах буюу хууль тогтоомж, төрийн бодлого, хөтөлбөр, төлөвлөгөө, төсөлд жендэрийн

үзэл баримтлалыг тусгах замаар хөгжлийн бодлогыг жендэрийн агуулгатай болгохыг хуульчилсан байдаг. Тус хуулийг дагаж мөрдөх нь улс төр, эрх зүй, эдийн засаг, нийгэм, соёлын ба гэр бүлийн харилцаанд жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангаж, баталгаажуулах нөхцөл бүрдсэн.

Мөн тус хуулийн 16 дугаар зүйлийн “16.1.Засгийн газар жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах талаар дараах бүрэн эрхийг хэрэгжүүлнэ:

16.1.1. жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах арга хэмжээг улсын эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх үндсэн чиглэл болон салбарын хөгжлийн бодлого, хөтөлбөрт тусгах, жендэрийн мэдрэмжтэй төсвийн төлөвлөлтийн тогтолцоог нэвтрүүлэх, жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангахад чиглэсэн хөтөлбөр, энэ хуулийн 7 дугаар зүйлд заасан тусгай арга хэмжээг хэрэгжүүлэх, эдгээрийн хэрэгжилтийг хангахуйц санхүүгийн эх үүсвэрийг батлуулах;

19 дүгээр зүйлийн 1-д “19.1.Жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах талаар төрийн захиргааны төв болон нутгийн захиргааны байгууллага дараах чиг үүргийг хэрэгжүүлнэ:

19.1.1. тухайн салбар, орон нутгийн хөгжлийн бодлого, ерөнхий төлөвлөгөө, хөтөлбөр, төсөлд жендэрийн мэдрэмжтэй болгох арга зүйг нэвтрүүлэх, тэдгээрийн төсөлд жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангасан эсэх талаар дүн шинжилгээ хийлгэж, тайланг хэлэлцэж, дүгнэлт гаргах;

19.1.2. тухайн салбар, орон нутгийн хэмжээнд хүйсээр ангилсан статистикийн мэдээллийг бүрдүүлэх, жендэрийн эрх тэгш байдлын төлөв байдал, бодлогын үр нөлөөг үнэлэх;

19.1.3. салбарын бодлого, төлөвлөгөө, хөтөлбөр, төсөл зэрэг баримт бичгийн төслийг жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангасан эсэх талаар дүн шинжилгээ хийсэн үнэлгээний тайлан, зөвлөмжийн хамт Засгийн газарт өргөн мэдүүлэх;”,

20 дугаар зүйлийн 1-д “20.1.Жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах талаар нутгийн өөрөө удирдах байгууллага дараах бүрэн эрхийг хэрэгжүүлнэ:

20.1.1. жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах тухай хууль тогтоомж, төрийн бодлогыг тухайн орон нутгийн эдийн засаг, нийгмийн хөгжлийн бодлогод тусгах, хэрэгжилтэд хяналт тавих;

20.1.2. харъяа нутаг дэвсгэрийнхээ хэмжээнд жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах арга хэмжээний зардлыг орон нутгийн төсвөөс санхүүжүүлэх;

20.1.3. жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах чиглэлээр байгууллага, аж ахуйн нэгж, иргэний үйл ажиллагааг дэмжиж, тэдгээртэй хамтран ажиллах;

20.1.4.жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах төрийн бодлогын хэрэгжилтийн тайланг аймаг, нийслэлийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурал дараа оны 02 дугаар сарын 20-ны дотор Жендэрийн үндэсний хороонд хүргүүлэх.” хэмээн тус тус хуульчилсан байдаг.

Хууль эрхзүйн акт нь байгууллага жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэх үндэслэл болдог хэдий ч зөвхөн эхлэл төдий юм. Байгууллага нь салбартаа, бүс нутагтаа, цаашлаад улс эх орондоо сайн үр нөлөө авчрахын тулд жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах талаар хүлээсэн үүргээ лоозон төдий цаасан дээр бичиж үлдээх бус, бодит үйл хэрэг болгож хэвших нь зүйтэй. Байгууллагын зүгээс жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах талаар хүлээх үүрэгт одоогийн механизм, аргачлалд тулгуурлан байгууллагын бүхий л процесс, үйл ажиллагаанд жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг цогцоор нь анхаарч тусгах явдал багтана. Тухайлбал:

- Мэдээллийн систем, судалгаа шинжилгээ
  - Жендэрийн зорилтот аналитик судалгааг хийх, үр дүнг нь харьцуулах
  - Хүйсээр ангилсан мэдээлэл цуглуулах систем бий болгох, ашиглах
- Удирдах, бодлого боловсруулах болон хэрэгжүүлэх албан хаагчдыг чадавхжуулах
  - Сургалт, хэлэлцүүлэг зохион байгуулах, зөвлөх үйлчилгээ болон аргазүйн дэмжлэг үзүүлэх замаар байгууллагын ажилтан, албан хаагчдын жендэрийн талаарх мэдлэг ойлголт, ур чадвар, хүлээх үүргийг нь нэмэгдүүлэх
- Бодлого боловсруулах, хяналт удирдлагаар хангах болон хэрэгжүүлэх чиг үүрэг бүхий байгууллагуудад жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах
  - Хүний нөөц бүрдүүлэлт, албан хаагчдын сургалт, карьер хөгжилд жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах бодлого, журам боловсруулан гаргах
  - Байгууллагын соёл дахь жендэрийн асуудлыг тодорхойлж, шийдвэрлэж байх
- Харилцан суралцах боломж бүрдүүлэх
  - Жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангахын төлөө ажиллаж буй хүмүүс, бүлгүүдийг хооронд нь танилцуулах, холбох үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэх
- Тэгш хүртээмж, тэгш үр өгөөжийг дэмжих
  - Нөөц баялгийг олж авах, төрийн үйлчилгээ авах, түүнээс бий болох боломжийг ашиглах, үр шимийг нь хүртэх тухайд жендэрийн эрх тэгш байдлыг бүрэн хангах
  - Тухайлбал, эртнээс эрчүүд давамгайлсаар ирсэн салбарт эмэгтэйчүүд хөдөлмөр эрхлэх боломжийг бүрдүүлэх, нэмэгдүүлэх.



- Шийдвэр гаргалт дахь тэгш оролцоог нэмэгдүүлэх
  - Шийдвэр гаргах эрх бүхий бүтцийн бүрэлдэхүүн, удирдлагын түвшинд эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн тэгш оролцоо, төлөөллийг хангах
- Төрийн бодлого, хөтөлбөр, баримт бичигт жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг тусгах
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоонд жендэрийн дүн шинжилгээ хийх шаардлага оруулах
- Жендэрийн мэдрэмжтэй төсөвлөлт хийх, жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах ажилд зохих хөрөнгө санхүүг хуваарилах зэргийг хийж болох юм.

Жендэрийн мэдрэмжтэй төсөвлөлт бол үндэсний хэмжээнд хэрэгжих хууль тогтоомж, бодлого, хөтөлбөр, арга хэмжээний төлөвлөгөө зэрэгт жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг тусгах нэг гол арга хэрэгсэл мөн. MERIT төслөөс орон нутгийн үйл явц, практик туршлагад тулгуурлан Монгол Улсын төрийн албан хаагчдад зориулсан “Жендэрийн мэдрэмжтэй төсөвлөлт - Орон нутгийн төсвийн үйл явцад оролцогчдод зориулсан гарын авлага 2020” номыг гаргасан. Төрийн албан хаагчид энэхүү гарын авлагыг уншиж судлан мэдлэг чадвараа ахиулах бүрэн боломжтой.

### **Тухайн байгууллагын үүрэг**

Байгууллагынхаа дотоодод буюу ажлын байранд жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах болон тухайн байгууллагын ард иргэдэд үзүүлдэг төрийн үйлчилгээндээ жендэрийн эрх тэгш байдлыг анхаарах нь харилцан хамааралтай нь батлагджээ. Төрийн үйлчилгээнд жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах бодлого баримталдаг байгууллагын хувьд тухайн бодлого нь хүний нөөцийн дотоод дүрэм, журамд тусгагдсан буюу эдгээр баримт бичиг нь жендэрийн мэдрэмжтэй байвал тухайн байгууллагад иргэдийн итгэл нэмэгдэнэ. Байгууллага өөрийн үүргээ жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг бодлого төлөвлөлт, үйл ажиллагаа хяналт шинжилгээ үнэлгээнд цогцоор нь тусгах замаар бэхжүүлэх, бодитой ажил болгох боломжтой. Ингэхийн тулд ажилтан, албан хаагчид тэднээс юу хүлээж байгааг ойлгодог, хүлээлтэд нь хүрэхэд шаардлагатай мэдлэг чадварыг эзэмшсэн байх чухал.

### **Холбогдох албан хаагчдын үүрэг**

#### **Жендэрийн асуудал хариуцсан албан хаагч**

Энэ албан хаагчдын үүрэг нь жендэрийн холбогдолтой бүхий л үйл ажиллагааг бүхэлд нь ганцаараа хариуцах бус, харин хамтран зүтгэгчдэдээ жендэрийн талаарх ур чадвар, арга барил эзэмшихэд нь мэргэжил, аргазүйн дэмжлэг үзүүлэх хурдасгуурын үүрэг гүйцэтгэнэ. Энэ нь жендэрийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэнг жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангах зорилтыг дангаараа биелүүлнэ

гэж харж хүлээх нь зохисгүй, харин жендэрийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэн нь жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг байгууллагад нэвтрүүлэх боломжийг тодорхойлох, зохих нөөцийг хуваарилуулах, байгууллагын жендэрийн бодлого, арга хэмжээний төлөвлөгөө гэх мэтийн хэрэгжилтийг чиглүүлж, хяналт-шинжилгээ хийдэг чиг үүрэгтэй байх нь үр нөлөөтэй.

#### Бодлого төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний асуудал хариуцсан албан хаагчид

Жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг байгууллагын бодлого төлөвлөлт, үйл ажиллагаа, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд тусгах чиг үүрэг бүхий албан хаагч дараах ажлыг хариуцаж болно. Үүнд:

- Стратегийн хувьд ямар үйл ажиллагаанд төвлөрч хөрөнгө хүч, нөөц бололцоогоо зарцуулахыг тодорхойлох
- Жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг тусгах боломж, “нэвтрүүлэх талбаруудыг” тодорхойлж, ашиглах
- Байгууллагын гадна болон дотоодод түншлэгч, холбоотнуудыг эрэлхийлэх
- Шаардагдах хөрөнгө, санхүүжилтийн эх үүсвэрийг шийдвэрлүүлэх
- Байгууллага болон үйл ажиллагаанд яагаад жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг тусгах ажил хамааралтайг үндэслэлтэй тайлбарлаж, мэдээллэх
- Жендэрийн мэдрэмжтэй бодлого, арга хэмжээний төлөвлөгөөг боловсруулж, хяналт-шинжилгээ хийх ажлыг чиглүүлэх
- Жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг тусгах систем, дүрэм, журмыг боловсруулж, хэрэгжилтийг нь үнэлж дүгнэх
- Ажлын хамт олон, хамтран ажилладаг байгууллагуудад жендэрийн сургалт орох, мэргэжил аргагүйн зөвлөмж өгөх, дэмжлэг үзүүлэх замаар тэдэнд жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг байгууллагын бодлого төлөвлөлт, үйл ажиллагаа, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд тусгах мэдлэг, ур чадвар олгож, үүрэгжүүлэхэд дэмжиж ажиллах.

#### Шат шатны удирдлага

Жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг байгууллагын бодлого төлөвлөлт, үйл ажиллагаа, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд үр дүнтэй тусгахад байнга яригддаг сэдэв бол байгууллагын дээд удирдлагын манлайлал, өөртөө үүрэг хүлээж ажиллахын ач холбогдол билээ. Зөвхөн удирдлага л байгууллагын менежментийн янз бүрийн бүтэц, дэд системүүдийг уялдуулж, салбар дундын зохицуулалтыг хийж, хянан чиглүүлж чадна. Мөн байгууллагын удирдлага албан хаагчдад судалгаа, анализ хийх, ахиц амжилтын талаар мэдээлэл, явцын тайлан бэлтгэх үүрэг даалгавар өгч олон асуудлаас алийг нь чухалчлах дохиог байнга илгээж байдаг. Ийнхүү

удирдлагын зүгээс тодорхой үүрэг даалгавар, чиглэл өгөхгүй, албан хаагчдад эрх тэгш байдлын асуудлаар хариуцлага хүлээлгэхгүй бол бодитой ажил болгох сэдэл төрөх нь харьцангуй бага байх нь түгээмэл.

Дээрхийн адил удирдлага нь жендэрийн эрх тэгш байдлыг хангахад чиглэсэн ажлыг байнга дэмжиж, чиглүүлж байх нь амжилтад хүрэх гол хүчин зүйл юм. Жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг байгууллагын бодлого төлөвлөлт, үйл ажиллагаа, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд тусгах нь амаргүй ажил бөгөөд эхэн үедээ албан хаагчдын ил, далд эсэргүүцэлтэй тулгардаг. Удирдлагын эрх мэдэл, дэмжлэг нь жендэр хариуцсан албан хаагч эсэргүүцэлтэй тулгарсан ч ажлаа үргэлжлүүлэхэд нь амин чухал. Ямар ч байгууллагад жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг анхлан нэвтрүүлэхэд аливааг туршиж, алдаж онож байж ахиц дэвшил гардаг. Иймд жендэр хариуцсан албан хаагч тэс өөр, заримдаа хүмүүс эсэргүүцсэн үйл ажиллагааг туршилтын журмаар хэрэгжүүлж үзэхэд шаардагдах орон зай, эрх мэдлийг өгөхөд удирдлагын дэмжлэг чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

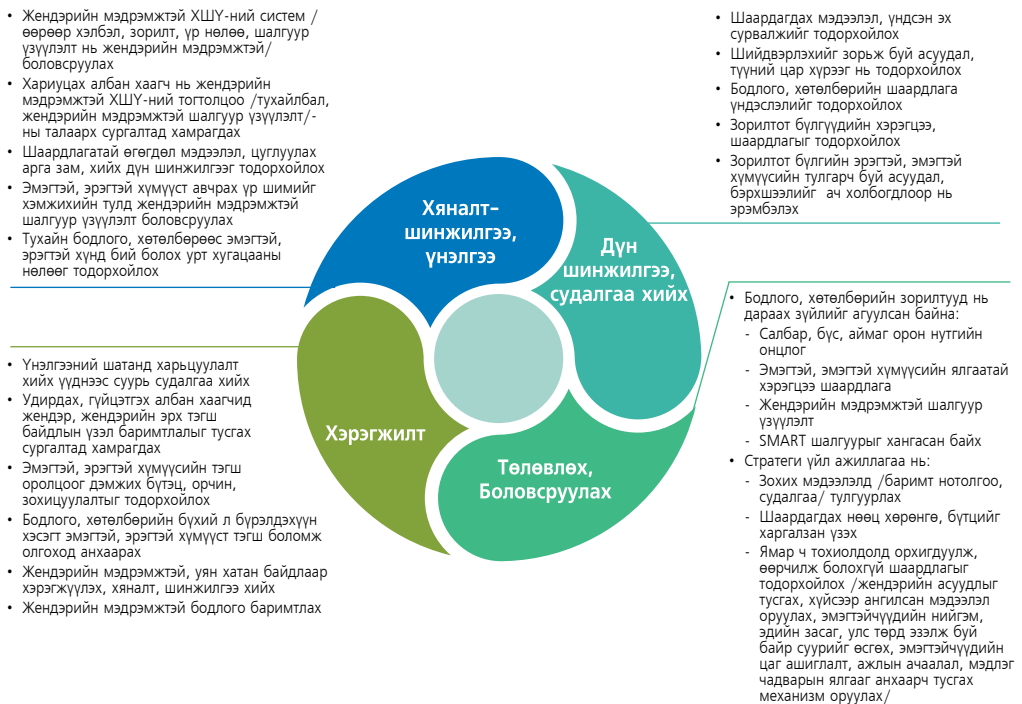
Удирдлага дэмжиж, үүрэг хүлээж буйгаа дараах байдлаар харуулж болно. Үүнд:

- Албан хаагчдадаа жендэрийн эрх тэгш байдлыг анхаарах, жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг бодлого төлөвлөлт, үйл ажиллагаа, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд тусгах талаар мэдээлэл, шинэлэг санаа, явцын тайлан бэлтгэх шаардлага тавих
- Жендэртэй холбоотой шинэлэг санаа, амжилт гаргасан албан хаагчдыг шагнаж урамшуулах
- Жендэр буюу эмэгтэйчүүдийн нэртэй арга хэмжээнд л зориулан энэ талаар ярихаар хойш нь тавих бус, өргөн хүрээний сэдвээр үг хэлэх, мэдэгдэл хийх, байр сууриа илэрхийлэх үед аль болох жендэрийн эрх тэгш байдлын талаар дурдаж байх
- Жендэрийн эрх тэгш байдлын үзэл баримтлалыг байгууллагын хэмжээнд нэвтрүүлэхийн тулд зохих хүний болон санхүүгийн нөөцийг хуваарилах.
- Жендэрийн асуудлын талаарх хэлэлцүүлэгт оролцох /тухайлбал, семинар хэлэлцүүлгийг нээх, панел удирдах, хэлэлцүүлгийг ивээлдээ авах, ёсзүйн хувьд дэмжиж буйгаа илэрхийлэх/
- Жендэрийн талаар яриа хэлэлцүүлэг өрнүүлэх, бодлогод нөлөөлөх, зохих өөрчлөлтийг хийх арга хэмжээнд дэмжлэг үзүүлэх /тухайлбал, улс төрчид, хөгжлийн байгууллагын төлөөлөгчидтэй уулзахдаа энэ сэдвийг хөндөх/
- Байгууллагын бүтэц, дүрэм журам, соёлд жендэрийн тэгш эрхийг хангах зохицуулалт, арга хэмжээг оруулахыг дэмжих.

### 4.1.4 Жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг бодлого, төлөвлөлт, үйл ажиллагаанд тусгах

Аливаа бодлого, хөтөлбөр, төслийн мөчлөг нь дүн шинжилгээ болон судалгаа хийх, төлөвлөх, боловсруулах, хэрэгжүүлэх, хяналт-шинжилгээ үнэлгээ хийх гэсэн дөрвөн үе шаттай явагдаж, тасралтгүй сайжирч байдаг үйл явц юм (Зураг 23). Дэлхий дахины чиг хандлага нь жендэрийг тусад нь авч үзэхээс илүүтэй байгууллагын бүхий л бодлого, хөтөлбөр, арга хэмжээнд жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг системтэйгээр тусгах замаар төрийн байгууллагын үндсэн үйл ажиллагааны байнгын хэм хэмжээ болгон тогтоохыг зорих болсон. Дээр дурдсан мөчлөг тус бүрд жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг хэрхэн тусгах талаар дараагийн хэсгүүдэд авч үзье.

Зураг 23. Бодлого, хөтөлбөр, төслийн мөчлөгт буюу үе шатуудад жендэрийн тэгш байдлын үзэл баримтлалыг тусгах



Бодлого боловсруулагчид, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэргэжилтнүүд үйл ажиллагаагаа нягтлахын тулд үе шат тус бүрд дараах асуултуудад хариулт, шийдэл хайж ажиллах хэрэгтэй.

### **I үе шатанд тавих асуулт нь:**

- Тухайн асуудал нь эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, нийгмийн бусад бүлэгт хэрхэн ялгаатай нөлөөлж байна вэ?
- Тухайн орон нутгийн төлөв байдал, онцлог шинж чанар нь юу вэ? (жнь нийгэм-эдийн засаг, улс төрийн хувьд)
- Тухайн орон нутгийн эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүст ямар хэрэгцээ шаардлага байна вэ?
- Жендэр уг асуудалд хэр нөлөөлж байна вэ?
- Энэхүү бодлого хөтөлбөрийн хүрээнд бид юуг авч үзэж, шийдэж чадах вэ?

### **II үе шатанд тавих асуулт нь:**

- Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс, охид, хөвгүүдийн тусын тулд энэ асуудлыг хэрхэн шийдвэрлэж болох вэ (бусад хүнийг тодорхойлогч нийгэм-хүн амзүйн үзүүлэлтийн хувьд)?
- Боловсруулсан зорилт, гол үр дүн, үйл ажиллагаа нь эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн ашиг сонирхол, хэрэгцээ шаардлагыг харгалзан үзсэн үү?
- Бодлого, хөтөлбөрт оролцох буюу үр шимийг нь хүртэхэд хэнд нэмэлт саад бэрхшээл тулгарч болзошгүй вэ?
- Эмэгтэйчүүд (болон бусад бүлгүүдэд) тулгарч буй саад бэрхшээлийг арилгахад чиглэсэн үйл ажиллагаа байна уу?
- Жендэрийн мэдрэмжтэй ХШҮ-ний ямар тогтолцоог анхнаас нь оруулж болох вэ?

### **III үе шатанд тавих асуулт нь:**

- Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст хэрэгжүүлэгч байгууллагад удирдах албан тушаал хаших тэгш боломж олгогдож байна уу?
- Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст бодлого хөтөлбөрийн дэмжлэг, үр шим тэгш хүртээмжтэй байлгах механизм байна уу?
- Бодлого, хөтөлбөрийн зорилтууд нь шийдвэрлэхээр зорьсон асуудалтай уялдаж байна уу? Тэдгээрийг орон нутгийн иргэд хэр оновчтой гэж үзэж байна вэ? Тэд эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн практик хэрэгцээ шаардлагыг анхаарч үзэж байна уу?

- Хэрэгжүүлэх стратеги нь эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн ялгаатай хэрэгцээ шаардлага, потенцицалыг анхаарч тусгаж байна уу?

**IV үе шатанд тавих асуулт нь:**

- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоо нь эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст бий болох үр нөлөөг тусад нь хэмжиж байна уу?
- ХШҮ-ний тогтолцоо нь эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн нөөц баялгаас олж эзэмших, үр шимийг нь хүртэх байдал, боломжийг үнэлэх мэдээ мэдээлэл цуглуулдаг уу?
- Шалгуур үзүүлэлтийг жендэрийн мэдрэмжтэй тодорхойлсон уу? Хэдий хугацааны давтамжтайгаар биелэлтийг нь хянаж шинжилдэг вэ?
- Хүйсээр ангилсан тоо мэдээ цуглуулдаг уу?"
- Жендэрийн зөрүүтэй байдал гарвал залруулахын тулд ямар арга хэмжээ авах вэ?

**ЭШЛЭЛ БА ЦААШИД УНШИХ ЗҮЙЛ:**

Азийн жендэрийн эрх тэгш байдлаараа тэргүүлэх 10 улс:

<https://www.weforum.org/agenda/2018/09/asia-gender-equal-countries>

Жендэрт суурилсан хүчирхийлэл: Үндэсний судалгаа, Монгол Улс, 2017 он:

<https://asiapacific.unfpa.org/en/publications/2017-national-study-gender-based-violence-mongolia>

Харвардын дүн шинжилгээний хүрээ: <https://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/harvrdfw.htm>

Мозерийн Жендэрийн төлөвлөлтийн хүрээ: <https://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/moserfw.htm>

SWOT Шинжилгээ: <http://www.includegender.org/toolbox/plan-and-prepare/swot/>

Саад бэрхшээлийн шинжилгээ: [http://barrieranalysis.fh.org/background/background\\_info.htm](http://barrieranalysis.fh.org/background/background_info.htm)

National Human Rights Commission of Mongolia's – Online campus:

[https://ecampus.nhrbcm.gov.mn/courses/course-v1:NHRCM+3+2020\\_T3/about](https://ecampus.nhrbcm.gov.mn/courses/course-v1:NHRCM+3+2020_T3/about)

UNFPA Mongolia gender hub:

<https://genderhub.mn/>

Чадавх болон эмзэг байдлыг үнэлэх хүрээ: [http://www.adaptationundp.org/sites/default/files/resources/6\\_capacities\\_and\\_vulnerabilities\\_assessment\\_framework\\_cva\\_framework.pdf](http://www.adaptationundp.org/sites/default/files/resources/6_capacities_and_vulnerabilities_assessment_framework_cva_framework.pdf)

Эмэгтэйчүүдийн оролцоог нэмэгдүүлэх хүрээ: <https://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/empowfw.htm>

Харилцан хамаарлын хүрд: [http://www.criawicref.ca/sites/criaw/files/Everyone\\_Belongs\\_e.pdf](http://www.criawicref.ca/sites/criaw/files/Everyone_Belongs_e.pdf)

## 4.2 ХЯЗГААРЛАГДМАЛ НӨХЦӨЛД ҮНЭЛГЭЭ ХИЙХ

Бамбергер М. Раф. Ж. 2009. Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх. Тодорхой хязгаарлалтын хүрээнд Тэгш байдалд чиглэсэн Жендерийн мэдрэмжтэй чанарын үнэлгээ. Тухайн улс орны Хяналт Шинжилгээ Үнэлгээний Систем, М Сегоне, 200-237. Нью Иорк: НҮБ-ын Хүүхдийн Сан;

Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх аргачлалыг хөгжиж буй, шилжилтийн үеийн, хөгжингүй орнуудын аль алинд төсөв санхүү, цаг хугацаа, тоо баримт, улс төрийн тодорхой хязгаарлалтын хүрээнд үнэлгээ хийх шаардлагатай тулгардаг үнэлгээчдэд туслах зорилгоор боловсруулжээ. Түгээмэл тохиолддог нэг зүйл бол үйлчлүүлэгч (төсөл хэрэгжүүлэгч агентлаг, үндэсний төлөвлөлтийн болон сангийн яам, олон улсын хандивлагч байгууллага) нь үнэлгээчидтэй гэрээлэх ажлыг хойшлуулсаар төслийн сүүлийн шатанд хүрч, тухайн төсөл, хөтөлбөрийг үргэлжлүүлэх эсвэл дараагийн томоохон шат руу шилжих боломжтой эсэх талаар шийдвэр гаргах үетэй давхцуулдаг. Төслийн үндсэн гэрээнд үнэлгээг авч үзэхдээ алгуур хандсанаар ийм байдалд хүрэх нь бий. Шийдвэр гаргах болоход санхүүжүүлэгч байгууллага төслийн цаашдын санхүүжилтийн талаар шийдвэр гаргах үндэслэлтэй мэдээлэл байхгүйг гэнэт анзаарч эсвэл төсөл хэрэгжүүлэгч байгууллага төсөл зорилгодоо хүрч буй эсэхийг батлахад шаардлагатай нотлох баримт байхгүй болохыг олж харж болох юм. Энэ тохиолдолд үнэлгээчид рүү хязгаарлагдмал санхүүжилттэй төдийгүй суурь судалгаа, мэдээллээ системтэй цуглуулаагүй нөхцөл байдалд үнэлгээг шахуу хугацаанд гүйцэтгэж, төслийн үр нөлөөг “сайтар” судлан гаргаж ирэх зайлшгүй чухал байгаа талаар хандах магадлалтай.

Бусад тохиолдолд төслийн эхэн үеэс үнэлгээчид оролцож болох авч төсөв, улс төрийн болон арга зүйн ямар нэг шалтгааны улмаас төсөлд оролцсон талуудыг оролцоогүй талуудтай харьцуулан судалж уг хөтөлбөрийн үр дүнг тодорхойлох өгөгдөл цуглуулах боломжгүй юм. Тэр ч байтугай зарим тохиолдолд төслийн оролцогчдын талаар ч тодорхой хугацаанд гарсан ахиц дэвшил, үзүүлсэн нөлөөлөлд дүн шинжилгээ хийх зорилгоор үндсэн мэдээллийг цуглуулах аргагүй байдаг. ХДХВ/ДОХ, гэр бүлийн хүчирхийлэл, мөргөлдөөний дараах сэргээн босголт, эдийн засгийн хууль бус үйл ажиллагаа (биеэ үнэлэгчид, мансуурагчид, улс төрийн авлига гэх мэт) зэрэг эмзэг сэдвээр мэдээлэл цуглуулахад төвөгтэй байдгаас мэдээллийн хязгаарлалт үүсч болно.

Ийм ярвигтай нөхцөлд боломжит нөөц болон үнэлгээний практикт хүлээн зөвшөөрсөн стандартын аль алинд нийцүүлэн хамгийн тохиромжтой үнэлгээний загварыг тодорхойлох нь амаргүй ажил байдаг. Үйлчлүүлэгчид ихэнхдээ үнэлгээний үндсэн зарчмаас илүүтэй төсөв, дуусах хугацаа зэрэгт санаа зовнидог. Хэрэв эдгээр асуудлыг тэнцвэртэй авч үзэхгүй бол хамгийн харамсалтай үр дагавар буюу үнэлгээний үр дүнг бараг ашиглахгүйд (Челимский, 1994; Паттон,



1997; Үйл ажиллагааны үнэлгээний хэлтэс, 2004, 2005) хүргэнэ. **Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх арга** нь үнэлгээний практикт түгээмэл тулгардаг эдгээр хүндрэл бэрхшээлийг шийдвэрлэхэд тусалдаг.

Хязгаарлагдмал төсөв мөнгө, давчуу цаг хугацаанд үнэлгээ хийх шаардлагаас үүддэг дарамт шахалт нь ихэвчлэн судалгааны загвар гаргах, цуглуулсан мэдээллийн үнэн зөв байдалд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тодорхойх зэрэг чухал ажлыг орхигдуулахад хүргэдэг. **Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх** Зураг 24-т нэгтгэсэн долоон алхамт аргад тулгуурладаг.

### 4.2.1 Үнэлгээний цар хүрээг тогтоох

Үнэлгээ хийх үүрэг хүлээсэн талууд болон захиалагч талуудын (үйлчлүүлэгчид, оролцогч талууд) хүлээлтийн талаар тодорхой ойлголттой байх нь чухал. Өөрөөр хэлбэл төсөл болон үнэлгээг хэрэгжүүлэх улс төрийн нөхцөл байдлыг мэдэж байх хэрэгтэй. Мөн түүнчлэн энэхүү үнэлгээ ямар бодлого, үйл ажиллагааны шийдвэрт нөлөөлөх учиртайг ойлгохын зэрэгцээ, тэдгээр шийдвэрийг гаргахад шаардлагатай мэдээллийн нарийвчлалын түвшинг мэдэх нь чухал.

#### 4.2.1.1 Үйлчлүүлэгчийн хэрэгцээ шаардлагыг ойлгох нь

Аливаа үнэлгээнд бэлтгэх үндсэн үе шат бол үйлчлүүлэгч (үнэлгээг ашиглах байгууллага, байгууллага доторх хороо) болон бусад оролцогч талууд (төслийг сонирхож байгаа болон төслийн нөлөөлөлд өртөх хүмүүс)-ын давуу тал, мэдээллийн эрэлт хэрэгцээний талаар тодорхой ойлголттой болох явдал юм. Үнэлгээний цаг хугацаа, нягт нямбай байдал зэрэг нь үнэлгээг ашиглан гаргах шийдвэрийн төрөл, үйлчлүүлэгчийн мэдээллийн эрэлт хэрэгцээгээр тодорхойлогдоно.

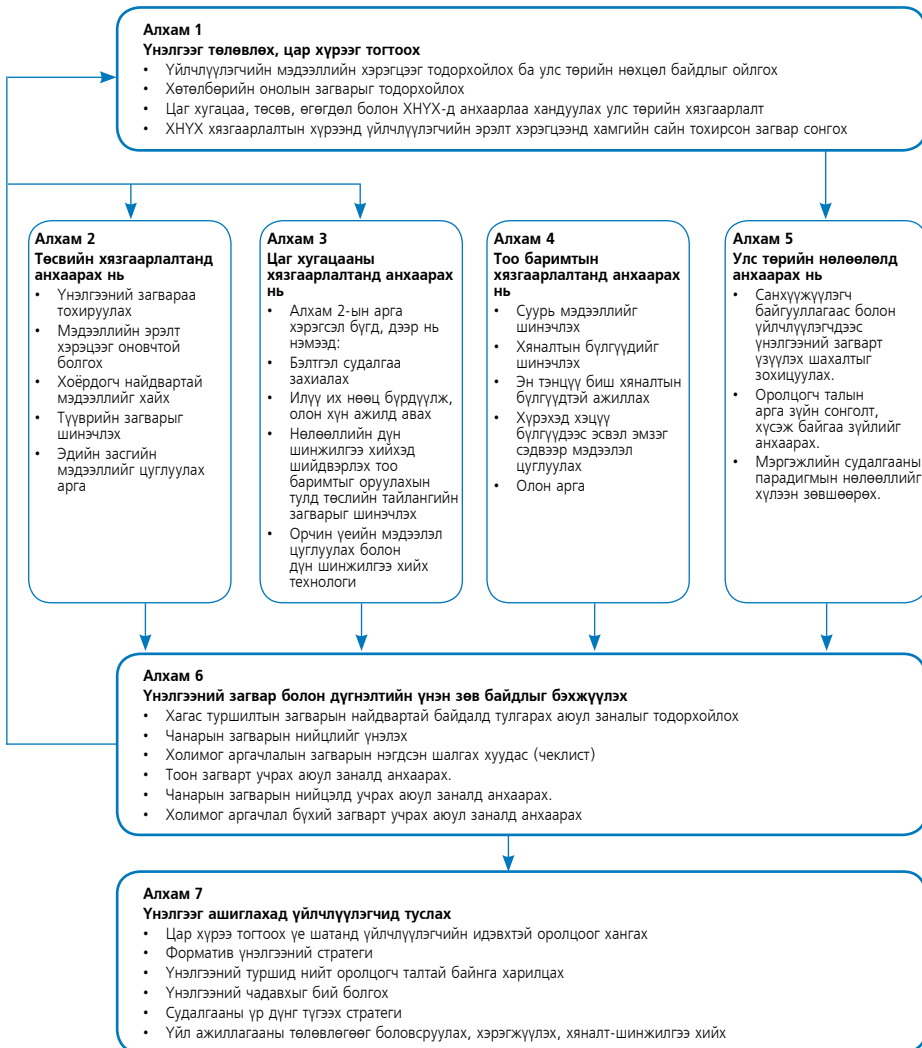
Ямар асуултад хариулт шаардлагатай байгааг нарийн тодорхойлох нь онцын шаардлагагүй мэдээлэл цуглуулж үр ашиггүй дүн шинжилгээ хийхээс зайлсхийж, цаг хугацаа зардал хэмнэн үнэлгээг үр ашигтай төлөвлөхөд тусална. Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийхдээ дараах зүйлсийг ялгаж таньдаг байх шаардлагатай. Үүнд:

- (a) Үнэлгээг чиглүүлэх гол асуултанд хариулахад чухал шаардлагатай мэдээлэл;
- (b) Хэрэв цаг хугацаа, нөөц хангалттай байвал сонирхсон нэмэлт асуулыг асууж болох ч үнэлгээнд тулгарсан хязгаарлалтын улмаас хасагдах магадлалтай.

Судалгааны цар хүрээг тогтоох үе шатны нэг чухал үйл явц бол төслийн зорилтот бүлгүүд (хамгийн ядуу болон эмзэг бүлгийнхэн зэрэг)-тэй зөвлөлдөх боломж хомс байгаа нь нөөц дутагдалтайгаас үүдсэн үү, үйлчлүүлэгч тэдгээр бүлгийн оролцоонд ач холбогдол өгөхгүй байгаагаас шалтгаалсан уу гэдгийг тогтооход

оршино. Ихэнхдээ хөрөнгө мөнгө, цаг хугацаа хүрэлцэхгүй байна гэсэн шалтаг тоочдог ч үнэлгээчин ямар арга сонгож хэрэглэхээ шийдэхийн тулд үйлчлүүлэгчийн байр суурийг бүрэн ойлгох нь чухал юм.

Зураг 24. Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх арга [ХНҮХ]



#### 4.2.1.2 Улс төрийн орчныг танин мэдэх нь

Улс төрийн орчин гэдэг нь үйлчлүүлэгч болон гол оролцогч талуудын тэргүүлэх

чиглэл, байр суурь, тэдгээрийн хоорондын хүч, харилцааны динамик, үнэлүүлж буй төслийн гол тоглогчид, тэр ч бүүхэл үнэлж буй хүмүүсийн үзэл бодол, арга зүйн өрөөсгөл хандлага, хийсвэр сонголтыг хүртэл агуулж байдаг. Хүснэгт 26-д улс төрийн хүчин зүйлс үнэлгээний загвар гаргах, хэрэгжүүлэх, үр дүнг танилцуулж, түгээх үе шатуудад ямар арга замаар нөлөөлдгийг жагсаав.

*Хүснэгт 26. Үнэлгээнд нөлөөлдөг улс төрийн нөлөөллийн зарим жишээ*

Үнэлгээний дизайныг боловсруулах явцад	
<p>Үнэлгээчинг сонгох шалгуур</p>	<p>Үнэлгээчинг дараах байдлаар сонгож болно. Үүнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тал тохой татахгүй төвийг сахисан байдал, мэргэжлийн туршлага</li> <li>• Хөтөлбөрт хандах эерэг хандлага</li> <li>• Хөтөлбөрийн талаар тэдний гаргасан шүүмж (үйлчлүүлэгч хөтөлбөрийг хумихын тулд үнэлгээг ашиглахыг хүссэн тохиолдолд)</li> <li>• Тэднийг хянахад дөхөмтэй байдал</li> <li>• Хөтөлбөрийг санхүүжүүлэгч байгууллагын харьяалах улс орны иргэншилтэй</li> </ul>
<p>Үнэлгээний загварын сонголт ба мэдээлэл цуглуулах арга</p>	<p>Тоон ба чанарын аргын алиныг сонгох, эсвэл задлан шинжилгээний тодорхой загварт тусгах тоо баримт цуглуулах шийдвэр (оюутны сурлагын үзүүлэлт юм уу боловсролын хөтөлбөрийн эконометрикийн тоо баримтыг цуглуулах гэх мэт) гаргахдаа тухайн үнэлгээгээр юу хийх, хийхгүйг урьдчилан тодорхойлж болно.</p> <p>Хяналтын бүлгүүдийг арга зүйн гэхээсээ илүүтэй дараах улс төрийн шалтгаанаар оруулахгүй байж болно. Үүнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хохирол барагдуулах нөхөн олговрын талаар хүлээлт үүсгэхээс зайлсхийх</li> <li>• Нийгмийн тодорхой хэсгүүдэд хэрэгцээтэй тэтгэмж тусламж үзүүлэхэд татгалзахаас зайлсхийх</li> <li>• Төслийг өргөжүүлж хяналтын бүлгүүдийг хамруул гэсэн шахалт ирэхээс зайлсхийх</li> <li>• Улс төрийн хувьд эмзэг эсвэл хувирамтгай бүлгүүдийг хамруулахаас зайлсхийх.</li> </ul> <p>Нөгөө талаас үнэлгээчид үнэлгээний асуултанд хариулахдаа мэргэжлийн дадлага туршлагаараа ямагт хяналтын бүлгүүдийг хамруулж байсан учир онцын ач холбогдолгүй байсан ч тэднийг оруулахаар шаардаж болно.</p>
<p>Шалгуур үзүүлэлт болон арга хэрэгслийн сонголт</p>	<p>Зөвхөн тоон үзүүлэлтийг ашиглах шийдвэр нь (санаатай ба санамсаргүй байдлаар) тодорхой чиглэлээр дүгнэлт мэдээлэл гаргах боломжтой ба бусад эмзэг сэдвийн талаар хийх дүн шинжилгээг орхигдуулах талтай. Тухайлбал яг таг бэлтгэсэн хариулт бүхий сонголттой санал асуулгад гэр бүлийн хүчирхийлэл, нийтийн тээврийн хэрэгсэл дэх бэлгийн дарамт гэх зэрэг асуудлуудыг бараг дурддаггүй.</p>

Хэлэлцэн зөвшилцөх оролцогч талуудын сонголт	Зөвхөн төрийн албан хаагчдыг оролцуулан, тэдэнтэй зөвшилцөж гаргасан үнэлгээний загвар, голлон анхаарах асуудал иргэний нийгмийн байгууллага, өрх толгойлсон эрэгтэйчүүд эмэгтэйчүүд, ТББ-уудтай хэлэлцэж хамтарч гаргасан ижил хөтөлбөрийн үнэлгээтэй харьцуулахад нэлээд өөр байж болно. Үнэлгээчин эмзэг бүлгүүдээс мэдээлэл цуглуулахаас албан ба албан бус байдлаар татгалзаж болно. Тухайлбал цаг хугацаа, төсөв хязгаарлах нь эмзэг бүлгийнхэнд хүрэхгүй гэсэн башир арга ч байж болох юм.
Үнэлгээчдийн мэргэжлийн чиг баримжаа	Үнэлгээ хийлгэхээр эдийн засагч, социологич, улс төр судлаач, антропологич гэх мэт мэргэжилтнүүдийн хэнийг сонгохоос хамаараад үнэлгээг боловсруулах хийгээд үүний үр дүнд цуглуулсан мэдээлэл, зөвлөмжид голлох нөлөө үзүүлнэ.
Дотоод болон гадаадын үнэлгээчдийн сонголт	Төслийн болон байгууллагын ажилтнуудын дотооддоо хийх үнэлгээ нь харьцангуй бие даасан гэж үздэг гадны хөндлөнгийн зөвлөхүүдийн явуулах үнэлгээтэй харьцуулахад улс төрийн дарамт шахалтад илүү өртөх талтай. Олон улсын бус үндэсний үнэлгээчдийг сонгохын ялгаатай тал нь үнэлгээний динамикийг өөрчилдөг. Жишээлбэл, дотоодын үнэлгээчид тухайн хөтөлбөрийн үүх түүх, нөхцөл байдлын талаар илүү сайн мэдэж болох ч байнгын үйлчлүүлэгчдийн удирддаг хөтөлбөрт шүүмжлэлтэй хандахдаа дурамжхан байж мэдэх юм.
Төсвийн зарцуулалт, хугацаа	Төсөв, хугацаа нь зарим үйлчлүүлэгчийн хяналтаас гадна байхад зарим нь тодорхой асуудалд анхаарлаа хандуулахаас шантрах буюу нягт нямбай шүүмжлэлт дүн шинжилгээ хийлгэхээс зайлсхийхийн тулд цаг хугацаа, нөөцийг хязгаарлах гэж оролдож болно.
<b>Хэрэгжүүлэх явцад</b>	
Үнэлгээчний үүргийг өөрчлөх нь	Үнэлгээчин хөтөч, сэтгүүлч, эрх зүйч, өмгөөлөгч, итгэмжлэгч, шүүгч, шүүмжлэгч найзын дүрүүдийн алинд нь орохоо бодолцох хэрэг гарч болно.
Явцын тайлан болон урьдчилсан дүнг танилцуулах талуудаа сонгох нь	Үйлчлүүлэгчид шүүмжлэлээс зайлсхийх нарийн арга бол явцын тайланг танилцуулахдаа хүлээн авагсдын жагсаалтаас шүүмжилж болзошгүй талуудыг хасах явдал юм. Хөтөлбөрийн ажилтнуудыг оруулалгүй зөвхөн менежерүүдэд, эсвэл нийгмийн ажилтан, нийтийн төлөөлөлийг оролцуулалгүй зөвхөн инженерүүд, архитекторчдод мэдээлэл хүргэх нь үнэлгээний үр дүнд, ямар санал хүсэлт хүлээж авахад нөлөөлнө.
Нийгмийн харилцаанд өрнөх динамик	Үнэлгээ эхлэхэд талуудын харилцаа голдуу найрсаг байдаг боловч сөрөг мэдээлэл гарч эхлэхэд эсвэл үнэлгээчин ажлаа хэрхэн хийх талаар (хэнээс мэдээлэл, тоо баримт цуглуулах гэх мэт) үйлчлүүлэгчийн зөвлөгөөг дагахгүй бол харилцаа тэр дороо таагүй болох талтай.
<b>Түгээх ба ашиглах</b>	
Магадлагчийн сонголт	Хэрэв зөвхөн төслийг үргэлжлүүлэх ашиг сонирхолтой хүмүүст үнэлгээний тайлангийн төслийг танилцуулж, хянах хүсэлт тавибал санал шүүмж шүүмжлэгчид оролцоноос илүү эерэг байна. Санаатай санаадгүй алин боловч хийж гүйцэтгэх хугацаа давчуу байх нь зарим бүлэгт хэрэгтэй шүүмж өгч, тэдгээрийг тусгахад саад бэрхшээл үүсгэж, цаагуураа эдгээр бүлгийг ялгаварлах системийн гажуудал бий болгох магадлалтай.

Хэлний сонголт	Хөгжиж буй орнуудад цөөн тооны үнэлгээний тайланг тухайн улсын хэл рүү хөрвүүлдэг тул ач холбогдол бүхий оролцогч талуудад хүрдэггүй. Төсөв хүрэлцдэггүй гэх тайлбар голчлон тавьдаг ч үнэн хэрэгтээ үйлчлүүлэгч оролцогч талуудад мэдээлэл хүргэхийг чухалчилдаггүй, шаардлагатай гэж үздэггүйтэй холбоотой байж болно. Үүнтэй нэгэн адил цагаачлагч хүн амд хийж байгаа АНУ, Канад, Европын олон үнэлгээнд хэл асуудал болоод байна.
Тайланг түгээх	Шүүмжлэлээс зайлсхийх үр дүнтэй арга бол шүүмжлэгчдэд тайлангаа өгөхгүй түгээхгүй байх явдал юм. Үйлчлүүлэгчид үнэлгээний тайлангийн үр дүнг хэрхэн түгээх болон ашиглах нарийн тодорхой ойлголт, төлөвлөгөөтэй байж бусад боломжит хэрэглээг авч үзэхгүй бол олон нийтийн ашиг сонирхол эрсдэлд орж болох юм.

*Эх сурвалж: Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх Хүснэгт 6.1*

Улс төрийн нөлөөлөл сөрөг муу, үзэл бодлоо тулган үнэлгээнд хандах улс төрчид болон “богино бодолтой” оролцогч талуудыг хамруулахгүй, үнэлгээчин өөрийн мэдэх “хамгийн шилдэг” арга замаар үнэлгээг явуулах ёстой гэсэн ойлголтоос зайлсхийх чухал юм. Үнэлгээний зорилго бүхэлдээ бодлого, хөтөлбөрийн талаар өөрийн гэсэн тогтсон болон гол төлөв сөрөг үзэл бодолтой хүмүүст тэдгээрийг илүү сайн ойлгоход нь туслахад оршдог. Хэрэв үнэлгээ улс төрийн ямар нэг дарамт шахалт, нөлөөлөлд өртөхгүй байгаа бол судлагдаж байгаа сэдэв нь хэнд ч ач холбогдолгүй эсвэл үнэлгээний загварыг боловсруулахдаа холбогдох бүлгүүдэд өөрсдийн үзэл бодлоо илэрхийлэх боломж олгоогүй байх магадлалтай. Үнэлгээчид өөрсдийгөө зөвтгөж эсрэгээрээ өөр өөр үзэл бодолтой оролцогч талуудыг зохистой арга зүй хэрэглээгүй, өрөөсгөл ойлгосон, буруу мэдээлэлтэй, тэдний илт буруу гэж үзэж огт болохгүй.

Хэрэв гол бүлгүүд дүн шинжилгээний найдвартай байдлыг олж харахгүй байгаа бол үнэлгээчин ашиглаж буй арга зүй, үндсэн ойлголт, таамаглалаа дахиж анхааралтай нягтлах хэрэгтэй. Ийм асуудал тулгарахад үйлчлүүлэгчдэд арга зүй, цуглуулсан мэдээлэл, зөвлөмжөө ойлгуулах нь хэцүү бэрх гэж шантарч болохгүй.

Хөтөлбөрийн онолын загварыг (дараагийн хэсгийг үзнэ үү) боловсруулахад ашигласан нөхцөл байдлын дүн шинжилгээний нэг хэмжээс нь улс төрийн хүчин зүйлсийн нөлөөллийг шинжлэх явдал юм. Нөхцөл байдлын олон хэмжээс (эдийн засгийн, байгууллагын, хүрээлэн буй орчны, нийгэм соёлын) нь улс төрийн үзэл бодол бүхий бүлгүүдийн төсөл, төслийн үнэлгээг харах өнцөгт нөлөөлдөг. Нөхцөл байдлын хүчин зүйлсийг бүрэн дүүрэн ойлгох нь гол оролцогч талуудын хөтөлбөрт болон үнэлгээнд хандах хандлагыг олж мэдэхэд амин чухал үүрэгтэй. Эдгээр холбоо хамаарлыг ойлгосноор үнэлгээнд оролцогч талуудын үзүүлж буй дарамт шахалтыг шийдвэрлэх арга замыг тодорхойлоход илүү хялбар болно.

Ил тод илэрхийлэх, эс илэрхийлэхийн алин боловч олон тооны хөтөлбөрийн

үнэлгээг улс төрийн сэдэлтэйгээр хийлгэдэг нь гайхах зүйл нэгэнт биш болжээ. Үйлчлүүлэгч хөтөлбөртөө дэмжлэг авахын тулд үнэлгээг ашиглахаар төлөвлөж, үүнтэй холбоотойгоор зөвхөн эерэг үр дүн шаардаж болох юм. Нөгөө талаас үйлчлүүлэгч нүүрэн дээрээ хэлээгүй боловч уг зорилго нь менежерийг ажлаас халах, төсөл, хэлтсийг татан буулгах үндэслэл олох зорилгоор үнэлгээг эхлүүлсэн байж болох юм. Ийм зорилготой тохиолдолд тэр бүр ил гаргадаггүй. Өөр бусад оролцогч тал хөтөлбөр, түүний хэрэгжилт, сэдэл, удирдагчид болон хэрхэн үнэлэх талаар өөр хоорондоо ялгаатай үзэл бодлоо хатуу баримталж байж мэднэ. Үнэлгээ хийхийг эсэргүүцэж байгаа хүмүүс үнэлгээг түрүүлж авахыг санаархаж, бусдад мэдээлэлд нэвтрэх, үнэлгээний үр дүнг хүлээн авах, эсвэл үнэлгээний гэрээг үргэлжлүүлэхэд саад хийж магадгүй.

Ажил эхлэхээс өмнө үнэлгээчин улс төрийн эдгээр олон төрлийн асуудлыг урьдчилан таамаглаж, үйлчлүүлэгч болон гол оролцогч талуудтайгаа хамтран тэдгээрийг шууд ба шууд бус байдлаар судлах хэрэгтэй.

Улс төрийн хүрээний асуудалд үйлчлүүлэгч төдийгүй бусад оролцогч тал ороод зогсохгүй үнэлгээ хийж буй хүмүүс ч хамаардаг. Эдгээр үнэлгээчний хувьд хувь хүний болон мэргэжлийн ур чадварыг нь гаргаж, зүй зохистой гэж үзсэн мэргэжлийн үзэл хандлага, дадлага туршлагыг дэмжсэн байдлыг чухалчилдаг. Өөр өөр үнэлгээчид, нэг төсөл дээр хамтран ажиллахаар сонгогдсон үнэлгээчид хүртэл олон нийтийн болон ёс зүйн хариуцлагын талаар ялгаатай байр суурьтай байж болно. Үнэлгээчид хүн бүхэнтэй л адил өөрийн гэсэн үнэт зүйлстэй. Гэсэн хэдий ч үнэлгээчдийн хувьд ажил үүрэгтээ хувийн үнэт зүйлсээ тулгаж байгаа үйлдэл гэхээсээ илүүтэй хөтөлбөрийн ач холбогдол, дутагдалтай тал, үр дүн, үр ашигтай байдал болон зорилгодоо хүрсэн эсэх талаар шударга, бодит нотолгоонд суурилсан объектив үнэлэмж гэж үзэх нь илүү амар байх талтай. Үнэлгээчид өөрсдийн байр суурь (болон өрөөсгөл үзэл)-д хянамгай хандаж, хүлээн зөвшөөрч, анхаарч сэрэмжлэх ёстой.

Үйлчлүүлэгчид үнэлгээчдийг сонгохдоо тууштай шударга байдал дээр үндэслэж, тэдний нэр хүндэд дулдуйдан үнэлгээний үр дүнд итгүүлж, хүлээн зөвшөөрүүлэхийг хичээдэг. Эсвэл үнэлгээчин үйлчлүүлэгчтэй ижил үзэл баримтлал, байр суурьтай учраас сонгож болно. Эдгээр шийдвэр тэр бүр ил харагддагүй тул найрсаг хэлэлцээр хийж, санал болгож буй үнэлгээний стратегийн ач холбогдлыг ярилцаж, үнэлгээ эхлэх үед бараг анзаарагддаггүй.

Мөн үнэлгээчид үйлчлүүлэгчид болон оролцогч талуудын улс төрийн чиг баримжаа үнэлгээний тоо баримт, мэдээллийг хэрхэн түгээж, яаж ашиглах вэ гэдэгт нөлөөлж болзошгүй байдалд сонор сэрэмжтэй хандах ёстой. Заримдаа үйлчлүүлэгчид тэдний таалалд нийцээгүй тоо баримт, мэдээллийг үл тоомсорлох бөгөөд тайлангаа зөвхөн зориудаар сонгосон уншигчдадаа тарааж, зөөлрүүлсэн

хураангуй дүгнэлтээ хуваалцан, удирдах зөвлөл болон санхүүжүүлэгч байгууллагуудад тайланг танилцуулах үүргээ “нэр төдий” биелүүлээд цаашид үр дүнг хуваалцахгүй байх талтай. Үйлчлүүлэгчид үнэлгээгээр санал болгоогүй тэр ч байтугай хориглосон үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхээр танилцуулж, үнэлгээний тоо баримт, мэдээллийг гуйвуулан ярьж өөрсдийнх нь хөтөлбөр болон нэр хүндэд харшилсан үнэлгээ болон үнэлгээчдийг үгүйсгэсэн хандлага гаргадаг.

Чадвар, туршлагатай үнэлгээчид иймэрхүү бодит нөхцөл байдлыг урьднаас тооцоолж, үнэлгээ боловсруулах, хэрэгжүүлэх, үнэлгээний үр дүнг ашиглах, танилцуулах явцад тохирсон аргаар боломжит зохицуулалтыг хийхэд бэлэн байх ёстой.

#### **Хөтөлбөрийн онолыг тодорхойлох нь<sup>2</sup>**

Үнэлгээг хийхийн өмнө төслийн үндэслэсэн ил, далд онолын болон логик загварыг тодорхойлох шаардлагатай. Үр нөлөөний үнэлгээний чухал үүрэг нь төслийн хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ болон гарцууд хүссэн үр нөлөөг авчирч, тэдгээр нь төслийн гадаад хүчин зүйлсийг амжилттай зохицуулахын хамт тогтвортой үр нөлөөнд хүргэсэн гэсэн таамаглалыг шалгахад оршино.

Хөтөлбөрийн онолын болон логик загварыг тодорхойлох нь ямар ч үнэлгээнд сайн жишиг болж байна. Ялангуяа, төсөв, цаг хугацаа, бусад шаардлагын улмаас **Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх** шаардлага тулгарсан үед энэ нь маш чухал бөгөөд үнэлгээний голлон анхаарах асуудлын ач холбогдлыг эрэмбэлэхэд нэн хэрэгтэй. Төсөл юу хийсэн тухай эхний шалгалтаар логик загварын түвшинд логик зөв эсэхийг нотлоход, түүнчлэн хүссэн үр нөлөөнд хүргэхийн тулд төсөл шаардлагатай зүйлийг хийсэн эсэхийг тогтооход мэдээлэл дутагдалтай байгааг илрүүлж болно.

Логик загварыг төслийн төлөвлөгөөнд тодорхой томъёолсон бол үнэлгээг удирдахад ашиглаж болно. Хэрэв үгүй бол, үнэлгээчин төслийн бичиг баримт, төслийн хэрэгжүүлэгч агентлаг, төслийн оролцогчид болон бусад талуудтай хийх хэлэлцүүлгийн тоймд үндэслэн үүнийг боловсруулах хэрэгтэй болдог. Олон тохиолдолд үнэлгээний явцад төслийн талаар илүү сайн мэдэхийн хэрээр тасралтгүй дахин давтагдсан үйл явцаар логик загварыг ургуулан гаргадаг.

Төслийг боловсруулсан дотоод учир шалтгааны онолыг томъёолохын дээр логик загвар нь зорилтот бүлэгт нөлөөлөх эдийн засаг, улс төр, байгууллага, сэтгэл зүйн болон хүрээлэн буй орчны нөхцөл байдал, хүн амын бүлгийн нийгэм, эдийн засгийн онцлог шинжийг тодорхойлно.

<sup>2</sup> Хөтөлбөрийн онолын загварын тухай дэлгэрэнгүй мэдээллийг Бамбергер, Руг ба Мэбри (2006) нарын Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх, 9-р бүлгийг үзнэ үү. Үүнд сүүлд хэвлэгдсэн зохиолын ном зүйг оруулсан.

Төсөл бүрийг орон нутгийн болон бүс нутгийн эдийн засаг, улс төр, байгууллага, хүрээлэн буй орчны хүчин зүйлсээс гадна төслийн зорилтот бүлгийн нийгэм эдийн засгийн онцлог шинжийг багтаасан онцгой нөхцөл байдлын хүрээнд боловсруулж хэрэгжүүлдэг. Хөтөлбөрийн онол нь нөхцөл байдлын дүн шинжилгээгээр дамжуулан эдгээр бүх хүчин зүйлийг нэгтгэх ёстой. Нэг төслийг өөр өөр газар нутагт хэрэгжүүлэх тохиолдолд ялгаатай нөхцөл байдлын хувьсагчаасаа хамааран гүйцэтгэл, үр дүн өөр хоорондоо харилцан адилгүй, эрс ялгаатай байх нь түгээмэл.

### **Үнэлгээний төлөвлөгөөг захиалагчийн хүсэлтэд нийцүүлэх**

Үнэлгээ хийлгэх захиалагчид нь ажлын даалгаварт тусгах ёстой тодорхой тооны хүчин зүйлсийг тооцох шаардлагатай байдаг. Үйлчлүүлэгч ба тухайн даалгаврыг гүйцэтгэхээр гэрээ байгуулсан үнэлгээчин (эсвэл үнэлгээчдийн баг)-д үнэлгээ хийх төлөвлөгөөг гаргахад анхаарах хүчин зүйлсийн талаар багц асуултуудыг тусгасан доорх жагсаалт тус болно. Эдгээр асуултын хариулт нь [Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ](#) хийхэд тулгарах бэрхшээлүүдийг зохицуулах зэрэг үнэлгээгээр дамжуулан анхаарах чухал асуудлуудад төвлөрөхөд тусална.

- Хэн үнэлгээг хийлгэхийг хүссэн бэ? Гол оролцогч талууд хэн бэ? Тэдэнд үнэлгээний зорилго болон хүлээгдэж буй үр дүнтэй холбоотой урьдаас таамаглаж байсан ойлголт төсөөлөл байдаг уу?
- Үнэлгээг төлөвлөж хэрэгжүүлэхдээ хэнийг оролцуулах вэ?
- Хариулах шаардлагатай гол асуулт нь юу вэ?
- Энэ нь форматив үнэлгээ байх уу, сумматив үнэлгээ юу? Үүний зорилго нь сурах, сайжруулахад чиглэх үү, хариуцлага хүлээлгэхэд анхаарах уу эсвэл хоёуланг нь хослуулах уу?
- Дараагийн үе шат гэж бий юу эсвэл энэхүү үнэлгээний дүгнэлтэд үндэслээд бусад төслийг боловсруулах уу?
- Энэ үнэлгээний дүгнэлтийн хариуд ямар шийдвэр гаргах вэ? Хэнээр?
- Эдгээр шийдвэрийг гаргахын тулд хэр зэрэг нарийвчилсан судалгаа хийх шаардлагатай вэ?
- Энэхүү үнэлгээний хамрах хүрээ/ хэмжүүр юу вэ?
- Хэр их цаг хугацаа шаардлагатай/ боломжтой вэ?
- Санхүүгийн ямар нөөц шаардлагатай/ боломжтой вэ?
- Ийм нөхцөлд үнэлгээний ямар загвар шаардлагатай/ боломжтой вэ?
- Үнэлгээ голлож тоон (QUANT) арга, чанарын (QUAL) арга, эсвэл хоёуланг нь хослуулсан аргад түшиглэх үү?
- Оролцооны аргыг ашиглах уу?
- Хувь хүмүүс, айл өрх болон бусад этгээдийн судалгаа байх уу?



- Хэнтэй ярилцлага хийх вэ?
- Ямар загвар, хэмжээ шаардлагатай/ тохиромжтой вэ?
- Дүн шинжилгээний ямар хэлбэр гол асуултад хамгийн сайн хариулт болох вэ?
- Эдгээр тайлангийн хувьд үйлчлүүлэгчид нь хэн бэ? Дүгнэлт судалгааг хэрхэн үйлчлүүлэгч бүртэй холбох вэ?

### **Үнэлгээний хүний нөөцийг эдийн засгийн тооцоотой бүрдүүлэх**

Энэ хэсэгт бид гадны мэргэжилтнүүд (өөр улс орноос болон тухайн улсын өөр хэсгээс ирсэн), тухайн салбарын мэргэжилтнүүд, орон нутгийн түвшинд байгаа мэдээлэл цуглуулагчидтай холбоотой асуудлыг авч үзнэ. Болж өгвөл өөр өөр дадлага туршлага, ур чадвар, мэргэжилтэй хүмүүсээр үнэлгээний багаа бүрдүүлбэл сайн. Санхүүжилт зэрэг Хязгаарлагдмал нөхцөл байдлын үнэлгээ хийх хязгаарлалттай тулгарах үед үнэлгээний багийн бүрэлдэхүүнд зохицуулалт хийж болно. Хэдийгээр бид эдгээр ангилал тус бүрийг авч үзэж буй ч үнэлгээний шаардлагыг хэрэгжүүлэхэд гишүүд өөр хоорондоо нийцэж, багаараа үр дүнтэй ажиллаж чадах эсэхийг авч үзэх нь чухал юм.

### **Олон улсын зөвлөхүүдийг ухаалгаар ашигла**

Олон улсын зөвлөхүүдтэй голдуу дараах шалтгаанаар гэрээ байгуулдаг. Үүнд:

- Орон нутагт мэргэжилтэн дутагдалтай (байгууллага дотор болон тухайн орон орны судлаачдын дунд);
- Тухайн орон нутгийн чадавхыг бэхжүүлэх;
- Цаг хэмнэх;
- Бие даасан байдал, бодит байдлыг хангах;
- Санхүүжүүлэгч байгууллагаас мэргэжилтний найдвартай байдлыг эрхэмлэх зэрэг орно.

Хэрэв сайтар сонгон ашиглаж чадвал олон улсын зөвлөх өнөө ба ирээдүйн үнэлгээний чанарыг эрс сайжруулж болох авч тэд үнэтэй, зарим талаараа хөндлөнгөөс орж ирдэг тул үйл явцыг тасалдуулах талтай байдаг. Тиймээс тэднийг ухаалгаар сонгож, зохистой ажиллуулах хэрэгтэй. ХНҮХ-ийн хязгаарлагдмал нөхцөлд олон улсын зөвлөхүүдийг аль болох оролцуулалгүй зөвхөн зайлшгүй шаардлагатай нөхцөлд хамтрахыг хичээх чухал. Зөвлөхийг сонгох, ажиллуулах цөөн хэдэн ерөнхий дүрэм бий. Үүнд:

- Орон нутгийн байгууллага, үйлчлүүлэгчдийг гадны зөвлөхүүдэд тавигдах шаардлага болон сонгон шалгаруулалтын явцад идэвхтэй оролцох боломжоор хангах.
- Олон улсын болон үндэсний зөвлөхүүдийн онцлог давуу тал, чансааг анхааралтай авч үзэх. Олон улсын зөвлөх техникийн ур чадвар харьцангуй

сайтай байхад үндэсний зөвлөх орон нутгийн талаарх мэдлэг мэдээлэл (төрөлх хэлээр харилцах боломж)-тэй байдаг. Үндэсний зөвлөхүүдээ ажиллуулахгүй байх нь орон нутгийн судлаачдын дургүйцлийг төрүүлж олон улсын мэргэжилтэнтэй хамтарч ажиллах сонирхолгүй болгож мэднэ. Тиймээс үнэлгээний багт орон нутгийн мэргэжилтэн, олон улсын үнэлгээчний аль алийг нь оруулж, зүй зохистой бүрэлдэхүүн бий болгоход анхаарах хэрэгтэй.

- Хэрэв олон улсын зөвлөх ажиллуулвал тухайн улс оронд ажилласан туршлага, тухайн орны хэлний чадвар бүхий (хэрэв шаардлагатай бол) нэр дэвшигчдээс нэн тэргүүнд сонголтыг хийнэ.
- Үйл ажиллагаанд төвлөрсөн үнэлгээний хувьд эрдэм шинжилгээний ажлын туршлагатай боловч хөтөлбөрийн үнэлгээ хийсэн туршлага багатай зөвлөх сонгохоос зайлсхий. Хөтөлбөрийн үнэлгээний зорилго, тавигдах шаардлага нь шинжлэх ухааны судалгаанаас эрс ялгаатай юм.

Олон улсын зөвлөхөөр орон нутгийн ажилтнуудын хийж чадах зүйлийг хийлгэх эсвэл цагаа олж авчраагүй зэргээр төсвийн үргүй зардал гаргаж гадны мэргэжилтэн ажиллуулах тохиолдол цөөнгүй гардаг. Олон улсын зөвлөхүүдийг үр дүнтэй ашиглах зарим арга замыг дор санал болгож байна. Үүнд:

- Зөвлөхөөс хүсэх ажлаа сайтар тодорхойл. Эдгээр үйл ажиллагаа зайлшгүй шаардлагатай эсэхийг бодолц.
- Төсөв хүрэлцээ муутай байсан ч зөвлөхөд байгууллага, төсөл, төсөл хэрэгжүүлж байгаа нөхцөл байдалтай танилцахад хангалттай хугацаа төлөвлө. Тухайн төслийг бүрэн ойлгоогүй, зорилтот бүлгийн дунд хангалттай цаг зарцуулаагүй, төслийн ажилтнууд, үйлчлүүлэгчид, болон бусад оролцогч талтай харилцан ойлголцож, холбоо тогтоож чадаагүй зөвлөх олигтой тус хүргэж чадахгүй.
- Шаардлагатай үед зөвлөхийг татан оролцуулахын тулд хэзээ, юун дээр ажиллуулахаа яг таг төлөвлөж, зөвлөхийн цагийг урьдчилан тохирч зохицуул. Зөвлөхүүд өөрийн таалалд нийцүүлэн цагийн хуваарийг өөрчлөхийг хүсвэл, ялангуяа цаг тулган мэдэгдвэл хатуу зарчимч хандах хэрэгтэй. Зөвлөхийг оролцуулах шаардлагатай зарим чухал үе байдаг. Үүнд:
  - Цар хүрээ тогтоох явцад, зорилт, загвар, мэдээлэл цуглуулах арга зэрэг чухал шийдвэр гаргах үед, мөн үйлчлүүлэгчтэй цаг хугацаа, төсөв санхүү, мэдээллийн хязгаарлагдмал байдлын тухай зөвшилцөлд хүрэх үед;
  - Түүврийн хэмжээ, загвар дээр шийдвэр гаргах үед;
  - Мэдээлэл цуглуулах эхний мөчлөгийн үр дүнг хянаж, дүн шинжилгээ хийхэд;
  - Үнэлгээний тайлангийн төслийг бэлтгэх үед;

- Үнэлгээний тоо баримт, мэдээллийг өөр өөр оролцогч талуудад танилцуулах үед.
- Олон улсын зөвлөх ажлаа эхлэхээс өмнө агентлагийн ажилтан, орон нутгийн зөвлөхүүд бичиг баримтыг (бэлтгэл судалгаа) бэлтгэсэн байх. Бичиг баримтад төслийн чухал мэдээллүүд (хяналт-шинжилгээний өгөгдөл, явцын тайлан зэрэг гол бичиг баримтын эмхэтгэл), гол түнш байгууллагууд болон төслийн хэрэгжиж буй нөхцөл байдлыг хураангуйлан оруулсан байх шаардлагатай. Зөвлөхтэй харилцаж (цахим шуудан солилцох, утсаар ярих гэх мэт) хамтран бэлтгэх ёстой бичиг баримтад зарим бүлгийн дунд явуулах хурдавчилсан судалгааг мөн оруулж болох юм. Энэ төрлийн сайтар бэлтгэсэн бичиг баримт нь зөвлөхийн хувьд цагийг маш сайн хэмнэх бөгөөд гадны зөвлөх ирэхээс өмнө үйлчлүүлэгчид, орон нутгийн судлаачид, оролцогч талуудын дунд гол асуудлаар яриа хэлэлцээг эхлүүлж болно.
- Зөвлөхийг үнэлгээ төлөвлөж хэрэгжүүлэхэд оролцох бусад талтай байнгын холбоотой байлгахын тулд видео болон утсаар хурал хийх боломжийг тооц. Энэ нь зөвлөхөд биечлэн хамт байж чадахгүй ч үнэлгээний чухал үе шатуудад хувь нэмрээ оруулах боломж олгодог. Ийм маягаар зөвлөх аль болох эртнээс оролцож, түүвэр ба дизайны талаар шүүмж зөвлөмж өгвөл тэдгээрийг тусгах боломж бүрдэнэ. Видео болон утсаар хурал уулзалт хийх нь уян хатан байхаас гадна их хэмжээний зардал мөнгө хэмнэх давуу талтай. Жишээлбэл, зөвлөхийг төслийн дизайны үе шатанд оролцуулахын тулд Европоос Баруун Африк руу нисгэвэл үргүй зардал гараад зогсохгүй хэдэн долоо хоногоор ажил сунана.

### **Тухайн салбарын мэргэжилтнүүдийг хамруулах**

Үнэлгээний холбогдох бүрэлдэхүүн хэсгүүдээр (чанарын ярилцлага, санал асуулга боловсруулах, түүврийн загвар болон өгөгдлийн дүн шинжилгээ гэх мэт) мэргэшсэнээс гадна үнэлгээ хийж байгаа салбараар мэргэшсэн дор хаяж нэг хүн (хөдөө аж ахуйн, бүрэн дунд боловсролын, бичил зээлийн, эрүүл мэндийн, иргэний нийгмийн гэх мэт) оруулах шаардлагатай байдаг. Онолын үүднээс, хэрэв нөөц байвал тухайн багт олон улс оронд баялаг хөтөлбөрүүд дээр ажилласан туршлагатай салбарын мэргэжилтэн болон орон нутгийн мэдлэг чадвар бүхий хүний аль алиныг нь оруулна. Чикаго, Душанбегийн сургууль болон эрүүл мэндийн тогтолцоо нь үнэлгээнд оруулбал зохистой олон өвөрмөц (соёлын, байгууллагын, улс төрийн) онцлогийг гаргаж чадна.

#### **4.2.1.3 Өгөгдлийг үр ашигтай цуглуулах**

### **Мэдээлэл цуглуулах төлөвлөгөөг хялбаршуулах нь**

Мэдээлэл цуглуулах нь үнэлгээний хамгийн зардалтай, цаг хугацаа шаардсан зүйлсийн нэг байдаг. Иймээс зардал, хугацааг бууруулах аливаа оролдлого хүчин

чармайлтад мэдээлэл цуглуулах төлөвлөгөөг хялбарчлах ажил гарцаагүй багтана. Үүнд гурван үндсэн хандлага хамаарна (Хүснэгт 27-ыг үзнэ үү). Үүнд:

1. Үнэлгээнд ямар мэдээлэл чухал шаардлагатай байгаа талаар үйлчлүүлэгчтэй хэлэлцэж, үнэлгээний гол асуултад хариулахад төдийлөн чухал биш бусад мэдээллийг ажлын удирдамж болон дараа дараагийн хэлэлцүүлгээс хасах.
2. Шаардлагагүй мэдээллийг хасахын тулд мэдээлэл цуглуулах арга хэрэгслийг хянан шалгах. Үнэлгээний зорилготой шууд хамааралгүй ч оруулж болох “сонирхолтой” нэмэлт зүйлс хэмээн хүн хүн санал болгосноор мэдээлэл цуглуулах арга хэрэгсэл нь урт хугацаанд нэмэгдэх хандлагатай байдаг.
3. Зардал, хугацааг бууруулахдаа мэдээлэл цуглуулах үйл явцыг оновчтой болгох. Эдгээрт дараах зүйл багтана.
  - үнэлгээний загварыг хялбарчлах (суурь судалгааны мэдээллийг цуглуулахаа болих юмуу харьцуулалтын бүлгийг хасах);
  - үйлчлүүлэгчийн мэдээллийн эрэлт хэрэгцээг тодруулах;
  - найдвартай хоёрдогч мэдээллийг хайх;
  - түүврийн хэмжээг багасгах;
  - мэдээлэл цуглуулах, орц, дүн шинжилгээний зардлыг бууруулах (өөрсдөөр нь бөглүүлэх асуумж, шууд ажиглалтын арга ашиглах, өрхийн судалгааны оронд зорилтот бүлэг, иргэдийн төлөөллийг ашиглах, илүү хямд мэдээлэл цуглуулагчдыг олох гэх мэт).

### **Бэлтгэл судалгаа захиалах**

Зарим үед агентлагийн ажилтан эсвэл орон нутгийн зөвлөхийг гэрээлэн урьдчилсан бэлтгэл судалгаа хийлгэснээр ихээхэн зардал, цаг хугацаа хэмнэх боломжтой байдаг. Үүнд дараах асуудлууд хамаарна.

- Үнэлгээ хийж буй төслийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн тодорхойлолт болон тэдгээрийн зохион байгуулалтын зураглал;
- Хэрэгжүүлэгч агентлагийн үндсэн мэдээлэл;
- Төслийн ажилтнууд болон боломжит харьцуулалтын бүлгийнхний түргэвчилсэн оношилгооны судалгаа (Rapid diagnosis studies);
- Төсөлд оролцсон болон төслийг мэддэг төрийн байгууллагууд, ТББ, бусад байгууллагын талаарх мэдээлэл;
- Олон улсын зөвлөлтэй уулзвал зохистой орон нутгийн удирдлага болон бусад гол мэдээлэгчдийг санал болгох ба тэдгээрийн тухай ерөнхий мэдээлэл бэлтгэх.

### **Найдвартай хоёрдогч мэдээллийг хайх**

Хэрэв хэрэгцээтэй найдвартай хоёрдогч мэдээллийг олж авч чадвал маш их цаг хугацаа, зардал хэмнэж чадна. Тухайн улс орон, нөхцөл байдлаас шалтгаалан төрийн статистикийн байгууллагууд, төлөвлөлтийн хэлтэс, их сургууль, бусад судалгааны байгууллага, сургууль, арилжааны банк, зээлийн хөтөлбөр, олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэл болон иргэний нийгмийн олон салбарын гаргадаг мэдээ баримтыг олж авах боломжтой юм. Мэдээж үнэлгээчин хэрэгжүүлэгч агентлагийн өөрийн боловсруулсан мэдээлэл, жил тутмын тайлан зэрэг аливаа холбогдох мэдээ баримтыг ашиглах ёстой.

Сануулга: үнэлгээ хийгдэж байгаа хөтөлбөрийн зорилтот бүлэгт холбогдох хамаарал болон найдвартай байдлыг шалгалгүйгээр хоёрдогч мэдээллийг хэзээ ч бичсэнээр нь хүлээн авч болохгүй.

### **Зөвхөн шаардлагатай мэдээллийг цуглуулах**

Зөвхөн зайлшгүй хэрэгтэй мэдээллийг цуглуулах нь чухал. Урт асуумж, онцын шаардлагагүй мэдээлэл цуглуулах нь зардал, хугацааг өсгөж, шаардлагатай мэдээллийн чанарыг бууруулдаг. Учир нь хариулж байгаа хүн олон тооны асуултаас залхдаг. Иймд бид мэдээлэл цуглуулах арга хэрэгслээ нягт нямбай судалж, үнэлгээний зорилгод хамааралгүй, чухал биш мэдээлэл болон хэзээ ч анализ хийж ашиглахгүй мэдээллийг ялгаж устгахыг зөвлөдөг.

#### *Хүснэгт 27. Мэдээллийн хязгаарлагдмал байдлыг шийдвэрлэх стратеги*

Суурь өгөгдлийг шинэчлэх		
Хандлага	Эх үүсвэр/арга зүй	Тайлбар/Асуудал
Байгаа бичиг баримтаа ашиглах нь (хоёрдогч мэдээлэл)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Төслийн тайлан мэдээ</li> <li>Олон нийтийн үйлчилгээний байгууллагуудын мэдээлэл (эрүүл мэнд, боловсрол гэх мэт)</li> <li>Төрийн өрхийн ба холбогдох судалгаа</li> </ul>	Мэдээллийг хэзээ цуглуулсан, ямар хүн амыг хамруулсан (эсвэл хамруулаагүй), холбогдох үр дүн шалгуур үзүүлэлттэй хэрхэн холбогдож байгаа, хэр найдвартай болон одоогийн үнэлгээгээр голлон анхаарч байгаа хүн ам зэргийг тооцож үз.

<p>Хоёрдогч мэдээллийн найдвартай байдал, болон үнэн зөв эсэхийг үнэлэх нь</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сургуулийн элсэлт, ирцийн тайлан мэдээ</li> <li>• Орон нутгийн эрүүл мэндийн төвүүд дэх өвчтөний тайлан мэдээ</li> <li>• Хадгаламж, зээл, аж ахуйн нэгжийн зээл, эргэн төлөлтийн тайлан мэдээ</li> <li>• Тээврийн хэрэгслийн бүртгэл (замын хөдөлгөөнд гарсан өөрчлөлтийг тооцох)</li> <li>• Орон нутгийн фермерийн аж ахуйн захын тайлан мэдээ (үнэ ба борлуулалтын хэмжээ)</li> </ul>	<p>Бүх мэдээллийн таарч тохирч байгаа эсэх нийцлийг тодорхойлохын тулд дараах зүйлсээр үнэлгээ хийнэ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хамарсан хугацаа</li> <li>• Хүн амын хамралт</li> <li>• Шаардлагатай шалгуур үзүүлэлтийг оруулсан эсэх</li> <li>• Ашигласан арга зүйг баримтжуулсан байдал</li> <li>• Иж бүрэн эсэх</li> <li>• Үнэн зөв байдал</li> <li>• Өрөөсгөл тал, гажуудлаас ангид байх</li> </ul>
<p>Ой санамжийг ашиглах: төсөл эхлэхэд ямар байсан тухай хүмүүсээс асуух (орлого, газар тариалангийн үйлдвэрлэл, тэд өдөрт хэдэн цаг замд явахад зарцуулдаг, сургуулийн төлбөр) болон чанар (нийгмийн бүлэг дэх хүчирхийллийн түвшин, орон нутгийн төрийн албан хаагчдын нийгмийн бүлгүүдтэй зөвшилцдөг байдал, түвшин)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гол мэдээлэгчид</li> <li>• Хөдөөгийн оролцооны үнэлгээ (ХОҮ) ба оролцооны бусад арга</li> </ul>	<p>Ой санамжаар дараах мэдээг цуглуулж болно</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сургуулийн ирц</li> <li>• Өвчлөл/эрүүл мэндийн байгууламжийн ашиглалт</li> <li>• Орлого /цалин</li> <li>• Нийгэм хамт олон/ хувь хүний мэдлэг ур чадвар</li> <li>• Нийгмийн эв эе, зөрчил</li> <li>• Усны хэрэглээ, зардал</li> <li>• Өрхийн голлох болон тогтмол зардал</li> <li>• Стрессийн үе</li> <li>• Аяллын төрөл ба тээвэрлэлт</li> </ul>

<p>Ой санамжийн найдвартай байдал, үнэн зөв байдлыг сайжруулах нь</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Боломжтой бол ой санамжийг тэр үеийн жинхэнэ мэдээлэлтэй харьцуулахын тулд өмнөх болон дараах жижиг тестийг явуулж, өмнө нь хийгдсэн судалгаа үзэх эсвэл жижиг хэмжээний судалгаа сорилын өмнө, хойно авах</li> <li>• Болзошгүй алдаа гажуудлыг ялгаж таних, хянахыг хичээх</li> <li>• Нөхцөл байдлыг тодруулах</li> <li>• Нийгмийн бүлэг, хамт олон болон хувь хүний түүхэнд болсон чухал үйл явдалтай ой санамжийг холбох</li> <li>• Триангуляцийн аргаар магадлах (гол мэдээлэгч, хоёрдогч эх үүсвэр, ХОУ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зарим төрлийн шалгуур үзүүлэлтээр ой санамж хэр үнэн зөв байдаг тухай өмнө нь хийсэн судалгааг ашиглах</li> <li>• Будилуулж төөрөгдүүлэх зан байдал, бусдад нийцүүлэхийн тулд гуйвуулдаг, санахгүй байгаа зардлыг тооцоогүй тул хэт бага зардал тоочих зэргийг санах</li> <li>• Нөхцөл байдалд цаг хугацаа, зан үйлийн тодорхой төрөл, мэдээллийг цуглуулах шалтгаан зэрэг багтана.</li> </ul>
<p>Гол мэдээлэгч</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нийгэмлэг, хамт олны удирдагч</li> <li>• Шашны удирдагчид</li> <li>• Багш нар</li> <li>• Эмч, сувилагчид</li> <li>• Дэлгүүрийн эзэд</li> <li>• Цагдаа нар</li> <li>• Сэтгүүлчид</li> </ul>	<p>Бусад эх сурвалжийн мэдээлэлтэй триангуляцийн аргаар харьцуулж шалгах (жигд байдлын тест)</p>
<p>Эмзэг сэдвээр (гэр бүлийн хүчирхийлэл, жирэмслэлтийн зан үйл, айл өрхийн шийдвэр гаргалт ба нөөцийн хяналт, эмэгтэйчүүдийн тухай болон тэднээс авсан мэдээлэл, бие махбодийн, оюуны бэрхшээлтэй байдлын мэдээлэл) мэдээлэл цуглуулах</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оролцогчийн ажиглалт</li> <li>• Зорилтот бүлэгт</li> <li>• Урьдчилсан хариултгүй асуумжийн ярилцлага</li> <li>• Ажиглалт</li> <li>• ХОУ техник</li> <li>• Кейс судалгаа</li> <li>• Гол мэдээлэгчид</li> </ul>	<p>Мөн түүнчлэн эдгээр асуудал нь төслийн оролцогчдын дунд байж болно. Гэхдээ судлаач олон нийттэй танил тал, холбоо тогтоох боломжоор адилгүй учир тэдгээрийг харьцуулалтын бүлгүүдэд авч үзэх нь илүү ярвигтай байх хандлагатай.</p>

<p>Хүрэхэд төвөгтэй бүлгүүдийн мэдээллийг цуглуулах (биеэ үнэлэгчид, мансууруулах бодис болон согтууруулах ундаа хэрэглэгчид, гэмт хэрэгтнүүд, албан бус жижиг бизнес эрхлэгчид, албан ёсны зөвшөөрөлгүй газар эзэмшигч, нүүж ирсэн хүмүүс, хууль бус оршин суугчид, үндэсний болон шашны цөөнх, зарим соёлын цөөнх, эмэгтэйчүүд.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ажиглалт (оролцогч болон оролцогч биш)</li> <li>• Бүлгүүдийн мэдээлэгчид</li> <li>• Өөрөө мэдээлэх</li> <li>• Мөшгисөн судалгаа ба гишүүдээ дайчилдаг түүвэр</li> <li>• Гол мэдээлэгчид</li> <li>• Байгаа бичиг баримт (хоёрдогч мэдээлэл)</li> <li>• Бүлгүүдийг ялгаж таних тэмдэг (хувцас, шивээс, сараачсан зураг)</li> </ul>	<p>Өмнөхтэй адил</p>
--	---	----------------------

Ийм маягаар дүн шинжилгээний ямар төрлийн задаргаа шаардлагатайг тодорхойлохын тулд мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх төлөвлөгөөг дахин хянан үзэх хэрэгтэй. Хэрэв зарим задаргаа шаардлагагүй гэж тогтоогдвол (өөр өөр газар байгаа оролцогчдод төслийн үзүүлэх нөлөөллийг харьцуулах гэх мэт) түүврийн хэмжээг багасгах боломжтой.

**Харилцахад төвөгтэй хүн амын бүлгээс эмзэг сэдвээр мэдээлэл цуглуулах энгийн арга зам олох**

Хэдийгээр Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийхэд онцгой чухал биш боловч үнэлгээчдийн хувьд өөр нэг тулгардаг асуудал нь биеэ үнэлэгчид, мансууруулах бодис хэрэглэгчид, үндэсний цөөнх, цагаачид, орон гэргүй хүмүүс, шашны цөөнх, эмэгтэйчүүд зэрэг харилцахад төвөгтэй бүлгүүдээс гэр бүлийн хүчирхийлэл, жирэмслэлтээс хамгаалах хэрэгсэл, өсвөр насны хүүхдийн хүчирхийлэл зэрэг эмзэг сэдвээр мэдээлэл цуглуулах нь ихээхэн бэрхшээлтэй байдаг. Эдгээр сэдэвт анхаарлаа хандуулж ийм бүлгүүдтэй харилцахад хэд хэдэн арга техник тусална. Хэдий тийм боловч төсөв, цаг хугацаа, улс төрийн өрөөсгөл үзэл зэрэг ХНҮХ байдлаас болоод эдгээр эмзэг сэдвийг орхигдуулах юм уу тулж ажиллахад төвөгтэй бүлэг хүмүүсийг хасах дарамт шахалт үүсэж болно. Эмзэг сэдвүүдэд хандах наанадаж гурван стратеги байдаг. Үүнд:

- Өөр өөр ялгаатай үзэл бодлыг санал болгох мэдээлэгчдийн өргөн хүрээг тодорхойлох;



- Эмзэг сэдвээр судалгаа хийхэд тохирсон тухайн соёлд нийцсэн хэд хэдэн стратегийг сонгох;
- Системтэйгээр триангуляцийн аргаар шалгах;

Харилцахад төвөгтэй бүлэгт биеэ үнэлэгчид, мансууруулах бодис, согтууруулах ундаа хэрэглэгчид, гэмт хэрэгтнүүд, албан бус бүртгэгдээгүй жижиг бизнес эрхлэгчид, албан ёсны зөвшөөрөлгүйгээр газар эзэмшигчид, хууль бус оршин суугчид, үндэсний болон шашны цөөнх, хугацаат ажилчид, боол, албан бус борлуулагчид, хөвгүүдийн сургуульд сурдаг охид, цагаач ажилчид, ХДХВ/ДОХ-той хүмүүс, ялангуяа шинжилгээ өгөөгүй хүмүүс зэрэг багтана.

Үнэлгээчин хоёр нөхцөлтэй нүүр тулж болно. Эхний хувилбарт тухайн бүлэг байдаг гэдэг нь мэдэгддэг боловч тэднийг олж уулзахад бэрхшээлтэй байх. Хоёр дахь хувилбар нь үйлчлүүлэгчид болон үнэлгээчин эхэндээ эдгээр “үл үзэгдэх” бүлэг байдаг эсэхийг ч мэдэхгүй байж болно. Хүрэхэд төвөгтэй ийм хэсэг бүлгүүдийг ялгаж таньж судлах арга техник нь эмзэг сэдвээр ажиллах аргатай ойролцоо байдаг ба дараах аргууд багтана:

- Оролцогчийг ажиглах. Бүлгүүд үйл ажиллагаа явуулж байгаа болон явуулдаг байх магадлалтай газрыг таньж мэдэх өргөн ашигладаг хамгийн нийтлэг аргуудын нэг юм. Эхний холбоо тогтоохдоо голдуу найз нөхөд, гэр бүл, үйлчлүүлэгчдээр дамжуулан танилцах юм уу зарим тохиолдолд эдгээр бүлэгтэй харилцаж ажилладаг албан ёсны байгууллагуудаар дамжина.
- Гол мэдээлэгчид. Зорилтот бүлгийн талаар сайтар мэдээлэл өгөх, тэднийг таньдаг хүмүүстэй ярилцлага товлло.
- Мөшгисөн судалгаа. Хөрш, хамаатан садан, найз нөхөд, ажлын хамт олноор дамжуулан нүүсэн хүмүүсийг хаана байгааг олж мэдэж болно.
- Гишүүдээ дайчилдаг түүвэр. Энэ аргын дагуу ямар нэгэн байдлаар хүрэхэд төвөгтэй бүлгийн цөөн гишүүний байршлыг тогтооно. Дараа нь гишүүдээс тухайн бүлгийн бусад гишүүнийг олж танихад туслахыг хүснэ. Хэрэв энэ арга амжилттай болвол түүврийн тоо нэмэгдэнэ. Энэ аргыг бэлгийн замын халдварт өвчний судалгаанд нийтлэг хэрэглэдэг.
- Нийгмийн хэмжигдэхүүний арга техник. Асуулгад оролцогчоос тодорхой сэдвээр (гэр бүл төлөвлөлтийн зөвлөгөө, уламжлалт анагаах ухаан, хууль бус бодисыг худалдан авах гэх мэт) хэнээс зөвлөгөө, тусламж авдаг тухай асууна. Дараа нь нийгмийн хэмжигдэхүүний газрын зураг гаргаж мэдээлэгчдийг үзэл санааны манлайлагчид, мэдээлэгчид, нөөц хүмүүстэй сумаар холбон зурна.

### **Мэдээлэл цуглуулагчдын хувьд бүтээлч байх**

Зарим үед мэдээлэл цуглуулагчидтай гэрээ байгуулах зардлыг бууруулахад бүтээлч санаачилга чухал. Эрүүл мэндийн үнэлгээний хувьд оюутан сувилагчтай гэрээ хийх; хөдөө аж ахуйн үнэлгээн дээр хөдөө аж ахуйн нэмэлт ажилчидтэй гэрээлэх; олон төрлийн үнэлгээний хувьд төгсөх ангийн оюутнуудтай ярилцага авах болон тооцоологчоор ажиллуулах гэрээ байгуулж болно. Сургалтын эмнэлэг, Хөдөө аж ахуйн яам, их сургуулийн профессортой гол төлөв хэлцэл хийж, оюутнууд эсвэл ажилтнуудыг боломжийн хөлсөөр гэрээгээр ажиллуулахаар тохирдог ч энэ нь зах зээлийн ханшнаас хамаагүй доогуур байдаг. Хэдийгээр эдгээр сонголт зардал хэмнэх, орон нутгийн үнэлгээний чадавхыг сайжруулахад хэрэгтэй санагдавч чанарын хувьд учир дутагдалтай. Ярилцлага авагчид даалгаварт хайш яйш хандах; зөвхөн сайн ярилцагчдыг сонгох, чанаргүй ажил хийж буй хүмүүст арга хэмжээ авах нь улс төрийн хувьд амаргүй байж болно. Мөн удирдлага, хяналт, сургалтын зардал өндөр гарахаас гадна мэдээлэл цуглуулах ажлыг гүйцэтгэхэд шаардагдах цаг хугацаа нэмэгдэх магадлалтай. Гэсэн хэдий ч чиглүүлж буй агентлаг, их сургуулийн тэнхим хариуцлагатай ажиллавал ийм хамтын ажиллагаа маш амжилттай болдог нь туршлагаар батлагддаг.

Өөр нэг бүтээлч сонголт бол нийгмийн хэсэг бүлгээс мэдээлэл цуглуулагчдыг авч ажиллуулах юм. Зарим үед орон нутгийн ахлах сургууль нийгмийн хэрэгцээний үнэлгээний судалгааг эрхлэн явуулж болох ба олон нийтийн байгууллага суурь судалгаа явуулж, төслийн явцыг хянах боломжтой. Мөн түүнчлэн өөрсдөө мэдээлэх аргыг түлхүү ашиглаж болно. Жишээлбэл хувь хүн, гэр бүл орлого, зарлагын тэмдэглэл хөтөлж, өдөр тутмын цаг ашиглалт, аяллын цаг, горим, хүрэх газар зэргээ тэмдэглэж болно. Нийгмийн бүлэг хэсгүүдэд камер, аудио видео бичлэгийн хэрэгсэл өгч, залуу хүмүүст тулгарч байгаа асуудал, нийгмийн хэсэг бүлгийн эрэлт хэрэгцээ, орон нутгийн дэд бүтцийн байдал зэрэг асуудлаар бичлэг хийх хүсэлт тавьж болно. Хэдийгээр эдгээр техник бүгд үнэн зөв байдлын хувьд эргэлзээ төрүүлдэг ч судалж буй асуудлаар орон нутгийн иргэд бүлгийн ямар үзэл бодолтойг ойлгоход чухал арга зам юм.

#### **4.2.1.4 Өгөгдлийг үр ашигтай шинжлэн дүгнэх нь**

#### **Өгөгдлийг үр ашигтай удирдах арга замыг хайх**

Өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийхийн өмнө тэдгээрийг цахим эсвэл гар аргын форматад оруулна. Хэрэв үүнийг зүй зохистой хийхгүй бол өгөгдлийн чанар болон найдвартай байдалд асуудал үүсэж, цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө аль алиныг нь хий дэмий үрж мэднэ. Цаашид өгөгдлийг зохих ёсоор удирдахгүй бол ач холбогдол, үнэ цэнтэй өгөгдлөө алдах эрсдэл бий. Дүн шинжилгээ хийх төлөвлөгөөг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд дараах гол алхмууд байдаг. Үүнд:

- Дүн шинжилгээ хийх төлөвлөгөөний төсөл боловсруулах. Энэ нь дүн шинжилгээний санал болгосон төрөл бүрийн хувьд зорилт, турших таамаглал, дүн шинжилгээнд хамаарах хувьсагч, дүн шинжилгээ хийх төрөл зэргийг тодорхой заах ёстой.
- Код боловсруулан турших. Хэрэв задгай асуулт байвал хариултыг сайн хянаж, ямар ангилал ашиглахаа нарийн тодорхойлох ёстой. Аливаа тоон мэдээллийг ангилалд (“долоо хоногт нэгээс дээш удаа”, “долоо хоногт нэг удаа,” гэх мэт) оруулсан бол хариултыг хянаж ямар нэгэн асуудал, нийцгүй байдал байгаа эсэхийг хянах шаардлагатай.
- Найдвартай кодлолоор хангах. Үүний тулд код иж бүрэн, логик дараалалтай эсэх болон кодлогчдын хооронд үнэн зөв, жигд явж байгаа эсэхийг харьцуулан хянана.
- Мэдээлэл дутуу эсэхийг шалгаж, дутуу мэдээллийг хэрхэх тухай шийдвэр гаргах. Зарим тохиолдолд талбар луу буцаж очих боломжтой бөгөөд хариулагч руу асуумжийг илгээж болох авч ихэнх тохиолдолд ийм боломж практикт байдаггүй. Дутуу мэдээлэл нь ихэнхдээ тохиолдлын шинжтэй биш байдаг. Иймд эдгээр тохиолдлыг шийдэх нь гажуудал үүсгэхээс сэргийлдэг. Жишээлбэл нас, хүйс, эдийн засгийн болон боловсролын ялгаатай бүлгүүдийн дунд асуудлуудад хариулах бэлэн байдал ялгаатай байж болно. Мөн үндэстэн ястан эсвэл шашны бүлэг, газар эзэмшигч, албан ёсны зөвшөөрөлгүй газар ашиглаж буй этгээдийн хооронд ялгаа байж болно. Дүн шинжилгээнд хийх хамгийн эхний алхам нь гол хувьсагчдын хувьд дутуу мэдээллийн давтамжийн тархалтыг тогтоох, шаардлагатай бол дээр дурдсан хүн амын хувьд дутуу мэдээллийн түвшинд ач холбогдол бүхий ялгаа байгаа эсэхийг тодорхойлох шинжилгээг явуулна.

Компьютерт болон гар аргаар дүн шинжилгээ хийх мэдээллийн системд мэдээлэл оруулахад:

- Мэдээллээ цэвэрлэх хэрэгтэй. Үүнийн тулд:
  - Дутуу мэдээллийг олж тогтоох, тулгарч болзошгүй асуудлыг (ердийн хязгаараас эрс дээр юм уу доор байх цөөхөн утгатай хувьсагчид) тодорхойлох шинжилгээ хийх. Хэт зөрүүтэй утга бүхий мэдээлэл нь дүн шинжилгээнд ноцтой нөлөө үзүүлж, статистикийн хувьд чухал ач холбогдолтой үр дүнг олж тогтооход төвөг учруулдаг (учир нь стандарт зөрүүг илэрхий өсгөдөг). Иймээс мэдээлэл цэвэрлэх үйл ажиллагаанд хэт зөрүүтэй хэсэгт хэрхэн хандах тодорхой дүрэм журам багтана.
  - Дутуу мэдээллийг хэрхэн боловсруулах болон бодлого журмыг хэрхэн хэрэглэхээ шийдвэрлэх

- Дахин кодлох шаардлагатай байж болзошгүй аливаа хувьсагчийг тодорхойлох
- Мэдээллийг цэвэрлэх, дутуу мэдээллийг боловсруулах, болон индексжүүлэх тухай иж бүрэн баримт бичгээр хангах.

Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх нь өгөгдөлд анализ хийх стандарт үйл явцын ихэнхийг дагадаг ч цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгөний хүрэлцээгүй байдлаас болоод тодорхой тооны арга барил шаардна. Цаг хугацаа гол хязгаарлалт болсон тохиолдолд нэмэлт нөөц дайчилж, үйл явцыг хурдасгах боломжтой байгаа бол дараах аргыг авч үзэж болно. Үүнд:

- Шууд шивэлт буюу судалгааны өгөдлийг гар компьютерт шивж оруулах;
- Асуумжийг унших цахим сканнерыг ашиглах;
- Их сургууль болон арилжааны зорилготой судалгааны байгууллагад мэдээллийн дүн шинжилгээг дамжуулан гэрээлэх;
- Илүү олон эсвэл илүү туршлагатай мэдээлэл кодлогч, шинжээчдийг хөлслөх.

Хөрөнгө мөнгө гол хязгаарлалт болох үед дараах сонголтоос ашиглаж болно. Үүнд:

- Компьютерийн өртөг өндөртэй цагийг багасгахын тулд статистикийн дүн шинжилгээний төрлийг хязгаарлах;
- SPSS, SAS зэрэг түгээмэл статистикийн багцыг олж авч ашиглах. Ингэснээр дүн шинжилгээг дамжуулан гэрээлэхээс илүү дотооддоо явуулна. Үүний тулд дотоодын ажилтан статистикийн шинжилгээгээр мэргэшсэн байх шаардлагатайг дурдах нь илүүц биз ээ.

### **Гол асуултанд хариулах дүн шинжилгээнд төвлөрөх нь**

Аливаа үнэлгээний хувьд үнэлгээ хийх үндсэн зорилготой холбоотой гол асуултуудад анхаарлаа хандуулах нь оновчтой зөвлөгөө юм. Цаг хугацаа, санхүүжилтийн хязгаарлалтаас болоод зарим зүйлийг хасах сонголт тулгардаг учир энэ нь ХНҮХ хувьд онцгой чухал. Гол асуулт нь юу болох, тэдгээрт хангалттай сайн хариулахад юу шаардлагатайг сануулснаар ХНҮХ-ийг төлөвлөж байгаа хүмүүс бусдаас илүү эдгээр асуудалд төвлөрөх нь дамжиггүй. Ер нь үйлчлүүлэгчид, оролцогч талууд, мөн түүнчлэн үнэлгээчид өөрсдөө нэмэлт мэдээлэл цуглуулах хүсэлтэй гэдэг. Хэдий тийм боловч ХНҮХ-ийн хязгаарлалттай тулгарахад үнэлгээгээр хариулах ёстой гол асуултуудад төвлөрөхийн тулд юуг “сонирхолтой” болохыг хасаад “юу чухал” гэдгийг тодруулах ёстой.

Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх үнэлгээчин аль асуудал чухал бөгөөд гүнзгийрүүлэн судлах шаардлагатай ба ямар асуудал ач холбогдол багатай,

судалгааг нь хумих эсвэл хасах ёстойг нарийн мэдэх хэрэгтэй. Мөн түүнчлэн хэдийд гүнзгийрүүлсэн (өртөг өндөртэй) статистик дүн шинжилгээ үйлчлүүлэгчид хэрэгтэй болдог (конгресс эсвэл парламентын гишүүдэд юм уу хөтөлбөрийн санхүүжүүлэгч байгууллагад үнэлгээний цуглуулсан мэдээллийг хууль ёсоор хүлээн зөвшөөрүүлэх) болон хэзээ илүү ерөнхий анализ, үр дүн шаардагдахыг мэдэж байх нь чухал. Эдгээр асуултанд хариулах нь үнэлгээ хийхэд шаардагдах төсөв мөнгө, цаг хугацаа болон ялангуяа жишээ загвар, хэмжээ зэрэгт ихээхэн нөлөөлнө.

### *4.2.1.5 Үнэлгээний үр дүн, дүгнэлтийн үнэн зөв байдалд учрах аюул заналыг анхааран үзэж, үнэлэх нь*

Үнэн зөв байдал гэдэг нь үнэлгээ суурилсан хөтөлбөрийн онолын загвар, үзэл баримтлалын хүрээ, статистик арга техник (түүврийн загвар), төслийг боловсруулж хэрэгжүүлсэн байдал, төслийн зорилтот хүн ам ба тухайн үр дүнг ерөнхийлөн хамаатуулж байгаа нийт хүн амын хоорондын ижил төстэй ба ялгаатай шинж чанар зэрэг хүчин зүйлс үнэлгээний үр дүн, дүгнэлтүүдийг хэр зэрэг дэмжиж, оновчтой гаргасныг хэлнэ. Хэрэв үнэлгээний загвар эсвэл өггөдлийг тайлбарласан арга асуудалтай бол төлөвлөсөн зорилгодоо хүрч чадахгүй байгаа хөтөлбөр үргэлжлэх, тэр байтугай өргөжих, нөгөө талаас сайн хөтөлбөрийг үргэлжлүүлэлгүй зогсоох, эн тэргүүний зорилтот бүлгүүд төслийн үр өгөөжийг хүртэж чадахгүй байх аюул бий.

Энэхүү бүлгийн хавсралтад үнэн зөв байдлыг үнэлж дүгнэх зохиогчдын боловсруулсан жагсаалтын товчилсон хувилбарыг оруулсан болно<sup>3</sup>. Энэхүү жагсаалт<sup>4</sup> нь үнэн зөв байдлын долоон хэмжээсийг тодорхойлсон бөгөөд түүнд учрах аюул занал бүрийг үнэлгээгээр хэрхэн шийдвэрлэх тухай өгүүлсэн. Эдгээр нь:

- Объектив байдал: Дүгнэлт нь бодитой нотлох баримтаас урган гарсан уу?
- Найдвартай байдал: Судалгааны үйл явц аль ч цаг үед ямар ч судлаач, арга барилын хувьд жигд тогтвортой байгаа юу?
- Дотоод үндэслэл: Цуглуулсан мэдээлэл судлагдсан хүмүүс болон уншигчдад итгэл төрүүлж байгаа юу? Төслийн хөндлөнгийн оролцоо болон хүлээгдэж буй үр дүнгийн хоорондын уялдаа холбоо үндэслэлтэй юу?
- Статистик дүгнэлтийн үндэслэл: Статистик загвар болон анализ нь хөтөлбөрийн арга хэмжээ судалсан гарцыг бий болгоход хувь нэмрээ оруулсан тухай

<sup>3</sup> Хавсралтад жишээ болгож жагсаалтын зарим нэг хэсгийг оруулсан. Үүнд, нүүр хуудас, үнэн зөв байдлын (хоёр л хэмжээс оруулсан) хэмжээсийг үнэлсэн хураангуйг ямар хэлбэрээр бичиж оруулах, хоёр хэмжээсээр (объектив байдал, үнэн зөв байдал) нарийвчилсан жагсаалт гаргах жишээ оруулав.

<sup>4</sup> Бүрэн жагсаалтыг эндээс үзнэ үү: [at www.realworldevaluation.org](http://www.realworldevaluation.org).

алдаатай таамаглал дэвшүүлж болно.

- Таамаглал, концепцийн үндэслэл: Гарц, үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлт, нөхцөл байдлын хувьсагч нь хөтөлбөрийн тулгуурласан онолын таамаглал, үзэл баримтлалыг хангалттай дүрсэлж хэмжиж чадахгүй байж болно.
- Гадаад үндэслэл: Дүгнэлт бусад нөхцөл байдалд тохирч байгаа юу? Тэдгээрийг хэрхэн өргөн хүрээнд ерөнхийлөн авч үзэх вэ?
- Хэрэглээ: Цуглуулсан мэдээлэл үйлчлүүлэгчид, судлаачид, судлагдсан хэсэг бүлэгт хэрэгцээтэй байсан уу?

Энэхүү жагсаалтыг үнэлгээний янз бүрийн хэсэг дэх үнэн зөв байдлыг үнэлэхэд ашиглаж болно. Үүнд:

- (a) үнэлгээний загварыг үнэлгээний зөвлөхөд танилцуулахад;
- (b) үнэлгээг хэрэгжүүлэх явцад;
- (c) үнэлгээний эцсийн тайлангийн төслийг танилцуулахад;
- (d) үнэлгээ хийгдэж дууссаны дараа (энэ нь ялангуяа мета үнэлгээнд хэрэгтэй).

#### 4.2.1.6 Үнэлгээний үр дүнг амжилттай үр ашигтай тайлагнах

Дээрх “Үнэлгээний төлөвлөгөөг захиалагчийн хүссэнээр хийх нь” хэсэгт дурдсанаар үнэлгээ яагаад үнэлгээ хийх болсон үндсэн шалтгаанд хамаарах гол асуултанд төвлөрнө. Энэ нь ХНҮХ-ийн хувьд онцгой чухал бөгөөд цаг хугацаа, санхүүжилтийн хязгаарлалтын улмаас юу орхиж болох вэ гэдэг сонголт хийх шаардлагатай болдог. Эдгээр гол асуултыг үнэлгээг төлөвлөх, мэдээлэл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх явцад тооцох ёстой төдийгүй тайлан бичихэд мөн ашиглана. Бүх төрлийн “сонирхолтой мэдээллээ” тайлагнах хүсэл байвч үйлчлүүлэгчид болон оролцогч талуудын хариулт авахыг хүссэн гол асуултанд хариулахад төвлөрөн үнэлгээчид тайланг гаргах хэрэгтэй болдог.

Үнэлгээний мэдээллийг ашиглах боломж бололцоог нэмэгдүүлэх хамгийн үр дүнтэй аргуудын нэг бол тэдгээр нь өөр өөр оролцогч талуудад шууд практик хэрэглээ болох явдал юм.

Хэрэглээнд нөлөөлөх зарим хүчин зүйл:

- Үнэлгээний хугацаа;
- Үнэлгээ бол шийдвэр гаргагчдад нөлөөлдөг, мэдээлэл өгдөг хэд хэдэн эх үүсвэрийн зөвхөн нэг гэдгийг тунгааж, үнэлгээгээр бусад эх үүсвэрийг нөхөхөд анхаарах;
- Гол оролцогч талуудтай байнгын харилцаатай байж, тэдний эрэлт хэрэгцээ,

улс төрийн нөхцөл байдлыг ойлгон, үнэлгээний ахиц дэвшлийг эргэн мэдээлэх. Үнэлгээний тайланг танилцуулахад ямар ч “сюрприз” байж болохгүй. (Үйл ажиллагааны үнэлгээний хэлтэс 2005; Паттон 1997).

Үнэлгээний үр дүнг танилцуулах зарим алхмыг дурдвал:

- Үнэлгээний оролцогч талуудыг болон тэд мэдээллийг хэрхэн хүлээн авах дуртайг ойлгох;
- Тайланг бичгээр гаргах, биечлэн танилцуулахад үзүүлэн ашиглах. Шаардлагатай бол PowerPoint зэрэг илтгэл тавих арга хэрэгсэл ашиглах боловч технологийн боол болж болохгүй, хэрэв ложистик нь хэт ярвигтай байвал үүнгүйгээр ажиллахад бэлтгэ. Танилцуулгыг сонсогчдын ихэнхийн төрөлх биш хэлээр бэлтгэсэн тохиолдолд үзүүлэн онцгой чухал.
- Биечлэн танилцуулж үнэлгээний үр дүнг хуваалцаарай. Олон оролцогч тал бичгэн тайлан, үзүүлэн таниулах материал сайн ашигладаггүй тул үр дүнгээ ярих нь чухал.
- Бичгээр гаргах тайланг энгийн, анхаарал татахуйц, хэрэглэгчдэдээ ээлтэй байхаар төлөвлөөрэй. Өөр өөр сонсогчдод хамгийн ойлгомжтой бөгөөд хэрэгцээтэй байхаар үр дүнг ялгаатай хувилбараар танилцуулаарай.
- Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийг татан оролцуул. Үзэгч сонсогчдод (олон нийтийн үзэл бодол, сургуулийн насны хүүхдүүдийн эцэг эхчүүд, хууль тогтоогчид) өргөн хүрээнд хүрч нөлөөлөхийг зорьж байвал хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл сайн түнш болж чадна. Хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэлтэй ажиллах нь цаг хугацаа, бэлтгэл шаарддаг тул хэвлэл мэдээлэл оролцуулах бол энэ чиглэлээр мэдлэг, чадвартай зөвлөхийг хөлслөх нь үр дүнтэй байж болох юм.

#### **Үндсэн үйлчлүүлэгчдэд товч тайлагнах нь**

Олон үнэлгээний үр нөлөө буурдаг учир шалтгаан нь үндсэн үйлчлүүлэгчдэд үр дүн, санал зөвлөмжийг цаг тухай бүрд нь энгийн ойлгомжтой хэлбэрээр хүргэдэггүйд оршино. Үнэлгээний үр дүнг тайлагнах хамгийн шилдэг цор ганц арга гэж байхгүй. Энэ нь үйлчлүүлэгчид болон үнэлгээний мөн чанараас шалтгаалдаг. Үйлчлүүлэгчээс өмнө нь гарч байсан тайлангаас аль нь ямар учраас хамгийн их хэрэг болсон гэж үзэж байгааг асуувал зүгээр.

Ялангуяа ХНҮХ-ийн хувьд нийтлэг дүрэм бол цаг хугацаа хязгаарлагдмал тул танилцуулга илтгэлээ товч тодорхой байлгах явдал юм. Бичиг баримт товч тодорхой байвал илүү өргөн хүрээнд түгээх боломжтой. Хэдийгээр томоохон илтгэлийн өмнөх дүгнэлтийг сайн бичиж болох боловч зарим үйлчлүүлэгч, оролцогч талыг бичиг баримтын хэмжээ үргээх талтай бөгөөд дүгнэлтээ ойлгуулж чадахгүйд хүрдэг.

Вауфан, Басс (1998) нар зав зай багатай бодлого гаргагчдад юуг, яаж хэлэх вэ гэдгийг тооцоолж мэдэхэд хэрэгтэй удирдамжийг гаргасан. Тэд бодлого боловсруулагчид ерөнхийдөө нарийн төвөгтэй дүн шинжилгээг уншиж ойлгох оюуны чадамжтай байдаг хэдий ч ихэнх нь үүнд зарцуулах цаг завгүй байдаг гэжээ. Иймээс олонх нь ийм дүн шинжилгээний нарийн төвөгтэй байдалтай нэг бүрчлэн танилцалгүйгээр гол санааг олж мэдэхийг хүсдэг (тэд асуудлаа мэддэг байхыг хүсдэг). Бусад бодлого боловсруулагчид техник ур чадваргүй байж болох ба илүү энгийн танилцуулгыг хүсдэг. Иймд нарийн техникийн мэдлэгтэй хүмүүсийн таалал, сонирхолд нийцүүлэн бичихдээ тийм мэдлэггүй хүмүүсийг яаж алдахгүй байх вэ гэдэг жин банг тааруулах хэрэгтэй. Хүн бүрийн цаг зав бага тул танилцуулга энгийн байх боломжгүй байсан ч богино байх хэрэгтэй. Вауфан, Басс юуг яаж хэлэх вэ гэдгийг дараах байдлаар гаргажээ. Үүнд:

- Улс төр биш бодлогод дүн шинжилгээ хий. Үнэлгээчдийг улс төрийн стратеги дээр зөвлүүлэх бус техникийн мэдлэг ур чадвараар хангуулах гэж хөлсөлдөг.
- Энгийн байлга.
- Эцсийн үр дүн, учир шалтгааныг тайлбарла. Цөөнгүй бодлого боловсруулагч үнэлгээний үр дүн хэр үндэслэлтэйг тодорхойлохын тулд үнэлгээчин хэрхэн энэ дүгнэлтэд хүрснийг мэдэхийг хүсдэг.
- Тоог хямгатай ашигла.
- Тодорхой болго, битгий хамгаал. Хэрэв үнэлгээчид тодорхой нэг бодлогыг хамгаалвал тэд бодлого боловсруулагчдын итгэлийг алдах эрсдэлтэй байдаг.
- Ялагч, ялагдагчаа тодорхойл. Шийдвэр гаргагчид тухайн бодлого өөрсдийн тойргийн сонгогчдод богино хугацаанд хэрхэн нөлөөлөх вэ гэдэгт санаа тавьдаг. Энэ тохиолдолд үнэлгээчид, шинжээчид бодлого боловсруулагчдад дуу хоолойгоо хүргэхийг хүсвэл ялагч ялагдагчаа ялгаж тодорхойлох ёстой.
- Төлөвлөөгүй үр дагаврыг анзаарахгүй орхиж болохгүй. Хүмүүс голдуу шинэ бодлого, хөтөлбөрт санаанд оромгүй байдлаар хариу өгч, ялангуяа шинэ нөөц, боломжийн давуу талыг ч ингэж хүлээн авдаг. Заримдаа гэнэтийн эрс хариу үйлдэл сайн хөтөлбөрийг ч нурааж чадах байтал бусад тохиолдолд урьдчилан тооцоолоогүй үр дүн хөтөлбөрийн амжилтыг нэмэгдүүлж ч болно. Бодлого боловсруулагчид урьдчилан таамаглаагүй зүйлст мэдрэмтгий байдаг учир нь тэд улс төр болон эдийн засгийн золиос өндөр гэдгийг ойлгодог. Иймд хэрэв үнэлгээгээр бодлого боловсруулагчдын мэдээгүй байсан зарим чухал үр дагаврыг тодорхойлж чадвал энэ нь олон нийтийн сонирхлыг татаж үнэлгээний найдвартай байдлыг нэмэгдүүлнэ.



**Олон нийтэд бодит, ойлгомжтой, хэрэгтэй тайлан тавих**

Мэдээлэл түгээх стратегиар өөр өөр ашиг сонирхолтой, үнэлгээний тайланг унших үр чадварын түвшин ялгаатай, мэдээллийг хүлээн авах талаар харилцан адилгүй сонирхол бүхий бүлгүүдэд хэрхэн хүрэхээ тодорхойлно. Зарим тохиолдолд өөр өөр хэсэг бүлэгт зориулж харь хэлээр тайлангаа бэлтгэх шаардлага гарч ч болно. Үнэлгээний багийнхан ямар оролцогч талууд тайлангийн өөр ялгаатай хувилбарыг бэлтгэхэд чухал үүрэгтэй (магадгүй өөр хэл рүү орчуулахад ч мөн адил) болон тусдаа илтгэл танилцуулга, хэлэлцүүлэг зохион байгуулах эсэхийг шийдэх ёстой.

Эдгээр асуудал нь ХНҮХ-д илүү чухал. Учир нь харилцан адилгүй хэсэг бүлэг ялангуяа туйлын ядуу, боловсрол нимгэн, хүртээмж хамгийн доогуур байгаа хүмүүст хүргэх нь нэлээд цаг хугацаа, зардал шаардана. Төсөв мөнгө, цаг хугацаа хязгаарлагдмал үед үнэлгээ зөвхөн үндсэн үйлчлүүлэгчдэд хүрч, амьдралд нь хамгийн их нөлөөлсөн олон бүлэг ийм үнэлгээтэй хэзээ ч танилцаж, санал дүгнэлтэд хувь нэмэр оруулж үзээгүй байдаг.

Үнэлгээний цар хүрээг тогтоохын гол зорилго нь үнэлгээний тайлангийн тухай үзэл бодлоо илэрхийлэх боломжтой үйлчлүүлэгчтэй хэлэлцэх явдал юм. Хэрэв үйлчлүүлэгч илүү өргөн хүрээнд түгээх сонирхол багатай ч хүчтэй эсэргүүцээгүй бол үнэлгээчин илүү олон хүнд хүргэх зардал багатай стратегийг санал болгож болно. Нөгөө талаас үйлчлүүлэгч илүү өргөн хүрээнд зөвшилцөж, түгээхийг эрс эсэргүүцэж байвал үнэлгээчин үнэлгээний гэрээг хүлээн авахгүй байж болох өөр нэг хувилбарыг тооцож үзэх ёстой.

Илүү өргөн хүрээнд түгээхэд гол хязгаарлаж буй зүйлс цаг хугацаа, төсөв хөрөнгө болохыг тооцсон дараах сонголтууд бий. Үүнд:

- ТББ, иргэний нийгмийн байгууллагуудын дэмжлэгийг авах. Тэдгээр нь голдуу түгээн дэлгэрүүлэхэд сайн дураар туслахад бэлэн байдаг боловч өөрсдийн өнцөг (тэр нь үнэлгээний багийн үр дүнгээс нэлээд өөр ялгаатай байж болно)-өөс үр дүнг танилцуулах сонирхолтой байх талтай. Иймд тэдгээр байгууллагыг түгээн дэлгэрүүлэх ажилд туслахыг урихын өмнө өөр ялгаатай байгууллагуудын талаар олж мэдсэн байх нь чухал.
- Цуглуулсан мэдээллийг танилцуулж, санал хүсэлт авч эргэх холбоо үүсгэх зорилготой бүлэгтэй ажилладаг байгууллагуудтай уулзалт зохион байгуулж болно. Ийм уулзалтыг тайлан бэлтгэх явцад эртхэн зохион байгуулах нь чухал. Учир нь санал бодол, нэмэлт мэдээллийг эцсийн тайландаа нэгтгэн оруулж болно.
- Хэрэв үйлчлүүлэгч үнэлгээний цуглуулсан тоо баримт, мэдээллийг олон нийт сонирхож болох юм гэж үзэж байвал олон нийтийн хэвлэл мэдээллийн хэрэгслийн дэмжлэгийг аваарай. Энэ тохиолдолд телевиз, радио, сонин

хэвлэлийн сурвалжлагчидтай харилцаа холбоо тогтооход хангалттай цаг зарцуулах хэрэгтэй болдог. Тэднийг олон нийтийн уулзалтад ирэхийг урьж болох ба цаг тухай бүрд сонирхолтой мэдээ мэдээлэл илгээж болно. Хэдий тийм боловч олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэлтэй ажиллах нь үнэлгээчний хувьд ашиг сонирхлын зөрчлийг харуулж болох бөгөөд олонх нь үүнийг үнэлгээчинд тохирох дүр биш гэж үздэг.

#### 4.2.1.7 Үнэлгээний үр дүнг сайтар ашиглахад үйлчлүүлэгчдэд туслах нь

Үнэлгээг дуусган албан ёсны тайлан бичиж үйлчлүүлэгчид хүлээлгэн өгдөг боловч зөвлөмж, дүгнэлтийг мөрөөр юу ч хийхгүй байх нь түгээмэл. Үнэлгээний бүхий л үйл явцад үйлчлүүлэгч болон бусад гол талуудыг оролцуулах зэрэг дээрх зөвлөгөөг дагаснаар үнэлгээний үр дүн илүү тодорхой гарч, цаашдын үйл ажиллагаанд нарийн тусах боломж бүрдэнэ гэж үзэж болно. Гэвч үнэлгээний мөрөөр ажил хийхгүй бол энэ нь ямар ч үнэ цэнгүй болж хувирна. Томоохон хандивлагч байгууллагууд үнэлгээний тайланг бараг ашиглагдахгүй байгааг анзаарч тогтмол үнэлгээ хийхээ бүрмөсөн болихоор шийдсэн жишээ бий. Үүний оронд үнэлгээг гол асуултуудад хариулахад чиглүүлж, бүрэн дүүрэн ашиглахад анхаарлаа хандуулсан нь дээргүй юу?

Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх гол зорилго оролцогчдыг юу хамгийн чухал вэ гэдэгт төвлөрүүлж, үнэ цэнийг нэмэгдүүлж, үр өгөөжтэй үнэлгээ хийхэд туслах явдал юм. Эцсийн алхам болох хэрэглээг үр ашгийн томьёололдоо заавал оруулах ёстой. Хэрэв хөтөлбөрийн чанар, үр өгөөжийг сайжруулахад чиглэсэн шийдвэр гаргахад үнэлгээний үр дүнг ашиглахгүй бол хий дэмий зүйл болно. Үнэлгээг хийж байгаа талууд эхэлснээ дуусгаж, эцсийг нь үзэх нь үнэлгээний үйл явцын чухал хэсэг гэж харах хэрэгтэй.

Үүнийг хэрэгжүүлэх нэг арга зам нь үнэлгээний зөвлөмжийн дагуу авах хариу арга хэмжээг томьёолсон үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулж, төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг хянахад үйлчлүүлэгчид туслах явдал юм. Хэрэв төслийн дараа дараагийн алхам, хэрэгжилтийг сайжруулахад үнэлгээний үр дүнг ашигладаг форматив үнэлгээ байвал үүнийг хийх нь гарцаагүй. Сумматив үнэлгээний хувьд ч (зорилго нь төслийн хүлээгдэж буй үр дүн, хүрсэн үр нөлөөг тооцож үзэх) үнэлгээ хийсэн төсөл дуусгавар болсон байсан ч үнэлгээний мөрөөр хийх ажилд ирээдүйд хэрэгжүүлэх төслийн загвар болон стратегид үнэлгээний сургамжийг ашиглах тухай тусгах ёстой. Дор хаяж үнэлгээг хариуцаж байгаа талууд нь өнөөгийн болон ирээдүйн шийдвэр гаргагчдад цуглуулсан мэдээлэл, зөвлөмжийг ашигтай байдлаар танилцуулахад чадах бүхнээ хийх хэрэгтэй.

### 4.2.2 Дүгнэлт: Хэн ямар зорилгоор хэзээ Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийлгэдэг вэ?

ХНҮХ-д хоёр гол хэрэглэгч бий. Эхнийх нь ХНҮХ-ийн алхам, арга замыг ашигладаг үнэлгээний мэргэжилтнүүд юм. Үүнд:

- Үнэлгээний хувьд хавчигдмал цаг хугацаа, хүрэлцээгүй төсөв хөрөнгийн учрыг олох арга замыг тодорхойлох;
- Мэдээллийн хязгаарлагдмал байдал ялангуяа үндсэн мэдээллийн дутагдалтай байдлыг даван гарах;
- Үнэлгээний үр дүнгийн үнэн зөв байдал (үндэслэл), хангалттай байдалд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тодорхойлох, шийдвэрлэх.

Хоёр дахь хэрэглэгч нь үйлчлүүлэгчид, үнэлгээг хийх захиалга өгсөн болон үнэлгээний үр дүнг ашиглах агентлагийн төлөөлөгчид юм. Тэд өөр өөр байр сууринаас ижил зүйлд санаа тавьдаг. Үүнд:

- Тэдний хэрэгцээнд нийцэхийн зэрэгцээ хүлээж авах талуудад итгэл үнэмшил төрүүлж, үнэлгээний шаардлагуудыг хангахын хамт зардал, хугацаа хэмнэсэн байдлаар явуулах арга замыг тодорхойлох;
- Зорилгынхоо дагуу үнэлгээг тохируулах боломж хэр байдгийг ХНҮХ стратегиудаас олж мэдэх.

ХНҮХ аргыг хэрэглэх нь төсөл, хөтөлбөрийн мөчлөгийн гурван үе шатанд ач холбогдолтой. Эхэн үед төлөвлөлтийн үе шатанд (төлөвлөгөө ба суурь судалгаа), төсөл хэрэгжиж байх явцад (дунд үеийн үнэлгээ) болон төгсгөл үе (эцсийн үнэлгээ)-д хамаарна. Төсөлтэй зэрэгцэн үнэлгээг төлөвлөх үйл явц эхлэхэд ХНҮХ аргыг суурь судалгааны зардал, хугацааг бууруулах ялгаатай сонголтуудыг тодорхойлоход туслах зорилгоор ашиглаж болох боловч төслийн явцад цуглуулсан холбогдох мэдээллийг хянах, дараа дараагийн үнэлгээг төлөвлөх, зайлшгүй хэрэгцээтэй мэдээллийг бүрэн дүүрэн ашиглахыг шийдэх, үнэлгээ хийгдэж байгаа улс төрийн нөхцөл байдлын хүрээнд үйлчлүүлэгчийн мэдээллийн эрэлт хэрэгцээг ойлгох зэрэгт мөн ашиглаж болно.

Төсөл аль хэдийн хэрэгжээд эхэлчихсэн байхад үнэлгээ эхлээгүй бол ХНҮХ-г хязгаарлагдмал төсөв, хугацааны хүрээнд ашиглаж болох үнэлгээний загвар дизайны ялгаатай хувилбарыг тодорхойлж, үнэлэхэд болон суурь судалгааны өгөгдлийг шинэчлэх арга замыг тооцоход ашиглана. Төслийн захиргааны хяналт-шинжилгээний мэдээллийн давуу ба сул тал, бусад эх сурвалжаас авсан хоёрдогч мэдээллийн хүртээмж, чанарыг үнэлэхэд анхаарлаа хандуулна. Харьцуулалтын бүлгийг тодорхойлох боломжийг мөн тооцож үзэж болно.

Төсөл дуусах шатанд (эсвэл төсөл дууссаны дараа) үнэлгээ хийгээгүй үед ХНҮХ-г өмнөх нөхцөлд дурдсаны адилаар хэрэглэж болно. Гэвч төслийн хэрэгжилтийн үйл явцыг ажиглах боломжгүй болсон байдаг тул дизайны сонголт хязгаарлагддаг.

Эдгээр хувилбарын аль алинд ХНҮХ-ийн нэг шинэлэг арга барил бол гаргасан үр дүнгийн үнэн зөв байдал буюу үндэслэлийг нэмэгдүүлэх арга хэмжээг ажлын удирдамжийн тухай яриа хэлэлцээр эхлэхэд, өгөгдөл цуглуулж, дүн шинжилгээ хийх үед, үнэлгээний тайлангийн эцсийн төслийг хянаж байхад хүртэл гаргаж ирж чаддагт оршино.

## ҮР НӨЛӨӨНИЙ ҮНЭН ЗӨВ БАЙДАЛД УЧРАХ АЮУЛ ЗАНАЛЫГ ШАЛГАХ ЖАГСААЛТ<sup>6</sup>

### Хэсэг I. Нүүр хуудас

---

#### 1. Төсөл/хөтөлбөрийн нэр

---

#### 2. Үнэн зөв байдлыг хэн шалгасан бэ?

(байгууллагын харьяаллыг тусгана уу)

#### 3. Үнэлгээ хэзээ эхэлсэн бэ?

A. Төслийн эхэнд \_\_\_

B. Төслийн дунд \_\_\_

C. Төслийн төгсгөлд \_\_\_

D. Төсөл хэдэн жил хэрэгжсэний дараа \_\_\_

#### 4. Үнэлгээний аль хэсэгт энэ шалгалтыг хийсэн?

A. Үнэлгээний дизайныг санал болгоход \_\_\_

B. Үнэлгээний ахицын тухай тайлангийн үед \_\_\_

C. Эцсийн үнэлгээний тайлангийн төсөл бичих үед \_\_\_

D. Үнэлгээ хийж дууссаны дараа \_\_\_

#### 5. Үнэн зөв байдлын үнэлгээг хийхэд учирдаг аюул заналын шалтгаан

---

#### 6. Үнэлгээний үр дүнгийн товчоон

---

#### 7. Мөрөөр хийхээр зөвлөмж болгосон үйл ажиллагаа (хэрэв байгаа бол)

---

---

<sup>5</sup> Жагсаалт бүтэн байдлаар at [www.realworldevaluation.org](http://www.realworldevaluation.org)

<sup>6</sup> Эх сурвалж: Michael Bamberger (2008 ) adapted from Miles and Huberman (1994) Chapter 10 Section 1; Guba and Lincoln (1989 ); Shadish, Cook and Campbell (2002) Tables 2.2, 2.4, 3.1 and 3.2; Bamberger, Rugh and Mabry (2006 ) Chapter 7 and Appendix 1 and Bamberger (2007). The present authors are solely responsible for the adaptation in this abbreviated form.

## Хэсэг II. Бүрэлдэхүүн хэсэг бүрийн үнэлгээний хураангуй

[хавсралтаас дэлгэрэнгүй үнэлгээг үзнэ үү]

	Маш сайн				Ноцтой асуудалтай	Холбогдолгүй
	1	2	3	4	5	N/A

**Бүрэлдэхүүн хэсэг А. Объектив чанар** (Баталгаат чанар): Дүгнэлт нотолгоон дээр үндэслэсэн бөгөөд судлаачийн байр сууринаас харьцангуй чөлөөтэй байж чадах уу?

Үнэлгээний хураангуй ба зөвлөмж

Үнэлгээний энэ бүрэлдэхүүн хэсгийн ерөнхий дүн						
Тодорхойлсон асуудлын тоо [4 ба 5 гэсэн оноо авсан тоог бичнэ үү]						

**Бүрэлдэхүүн хэсэг Б. Найдвартай байдал:** Судлаачид ба аргачлалаас үл хамааран судалгааны үйл явц жигд, уялдаатай, цаг хугацаа өнгөрөхөд харьцангуй тогтвортой юу? Хэрэв явц дундаа бүрэлдэх дизайныг ашигласан бол ийнхүү бүрэлдэх үйл явцыг тодорхой баримтжуулсан уу?

Үнэлгээний хураангуй ба зөвлөмж

Үнэлгээний энэ бүрэлдэхүүн хэсгийн ерөнхий дүн						
Тодорхойлсон асуудлын тоо [4 ба 5 гэсэн оноо авсан тоог бичнэ үү]						

\*\* Тайлбар: энэ болон дагалдах хавсралт бол долоон бүрэлдэхүүн хэсэг бүрээр гаргасан нарийвчилсан жагсаалт (чеклист)-ын жишээ юм \*\*

Хавсралт. ОБЪЕКТИВ ЧАНАР  
(Баталгаат чанар)

Дүгнэлт нотолгоон дээр үндэслэсэн бөгөөд судлаачийн байр сууринаас харьцангуй чөлөөтэй байж чадах уу?	Оноо
1. Хураангуйд танилцуулсан дүгнэлт ба зөвлөмж нь үндсэн тайланд дурдсан мэдээлэл, үр дүнтэй ижил үү?	
2. Судалгааны аргачлал, ажилбарыг хангалттай хэмжээнд тайлбарласан уу? Судалгааны өгөгдлийг хадгалсан уу, дахин дүн шинжилгээ хийх боломжтой юу?	
3. Танилцуулж буй өгөгдөл дүгнэлтийг баталж байна уу? Бүх дүгнэлтийг дэмжих нотолгоо бий юу?	
4. Судлаач өөрийн төсөөлөл, үнэт зүйл, явцуу үзлийн талаар ил дурдаж, өөрөө мэдэж байна уу?	
5. Явцуу үзлийн нөлөөг бууруулах аргачлал хангалттай байж чадах уу?	
6. Өөр таамаглал, өөр дүгнэлтийг бодолцсон уу?	

Энэ бүрэлдэхүүн хэсэгт өгөх ерөнхий санал сэтгэгдэл

Оноо: 1 = Үнэлгээний дизайн буюу дүн шинжилгээ маш сайн; 5 = дизайн буюу дүн шинжилгээ ноцтой асуудалтай

Хавсралт. ГАДААД ҮНЭН ЗӨВ БАЙДАЛ  
[Хөрвөх чадвар]

<p>Судалгааны дүн хүн, нөхцөл, үйл ажиллагаа, үр дүн өөрчлөгдөхөд үнэн зөв байж чадна гэсэн таамаглал зөв биш байж болох шалтгаан.</p>	ОНОО
<p><b>1. Түүвэр сонирхож байгаа нийт хүн амыг хамраагүй</b> судалгаанд оролцогсод зөвхөн нэг хүйс, ястан угсаатан, эдийн засгийн бүлгийнхэн эсвэл хувийн онцлог зан араншинтай (жишээлбэл гутранги үзэлтэй, өөртөө итгэлтэй). Тиймээс судалгааны дүнг нийт хүн амд ерөнхийлөн хамаатуулах учир дутагдалтай байна.</p>	
<p><b>2. Хөтөлбөрийн агуулгад нөхцөл байдал нөлөөлсөн.</b> Үйл ажиллагаа явуулсан нөхцөл байдал үр дүнд нөлөөлсөн. Ангийн хэмжээг бууруулах дарамт шахалтаар сургуулиуд нэмэлт түр зуурын, шаардлага хангахгүй анги бий болгож байгаа бол тохирсон ангид цөөн хүүхэдтэй хичээллэхээс өөр үр дүнд хүрсэн байж болох юм.</p>	
<p><b>3. Төслийн үр дүнгийн талаар өөр өөр дүгнэлт гаргах хэмжилтүүд байна.</b> Үр дүнг хэрхэн хэмжсэнээс хамаараад төслийн үр дүнгийн тухай өөр өөр дүгнэлт гаргаж болно. Эмэгтэйчүүдэд зориулсан бичил зээлийн хөтөлбөр нь өрхийн орлого, хүүхдийн боловсролын зардлыг нэмэгдүүлсэн байж болох ч эмэгтэйчүүдийг улс төрийн талбарт хүчирхэгжүүлээгүй байж болно.</p>	
<p><b>4. Хөтөлбөрийн үр дүн нөхцөл байдлаас хамаараад өөр өөр гарсан.</b> Хөтөлбөрийн амжилт хөдөө, хотын байршил эсвэл оролцогчдоос хамаараад өөр өөр байж болно. Үр дүнг аль ч нөхцөлд тохиромжтой мэт ерөнхийлж болохгүй.</p>	
<p><b>5. Хөтөлбөр нь ялгаатай нөхцөлд өөр өөрөөр хэрэгждэг.</b> Хөтөлбөр нь өөр өөрөөр хэрэгжиж, ялгаатай нөхцөлд дунд ба урт хугацааны адилгүй үр дүнд хүрсэн байж болно. Сургуулиудын үйл ажиллагааг иргэд өөрсдөө удирдах нь шашны байгууллага, төрийн байгууллага, ТББ-аар удирдуулснаас тэс өөр байж, өөр үр дүнд хүрч болно.</p>	
<p><b>6. Бодлого баригч, улс төрчдийн хөтөлбөрийн талаарх хандлага.</b> Ор нэр төдий хэрэгжиж байсан хөтөлбөр бодлого баригч, улс төрчдийн идэвхтэй дэмжлэг авснаар эрс өөрчлөгдөж, өөр үр дүнд хүрч болно. Эрх баригч нам эсвэл байгууллагын тэргүүн өөрчлөгдвөл хөтөлбөрт үзүүлж байгаа дэмжлэг нэмэгдэх эсвэл үгүй болох явдал их гардаг.</p>	
<p><b>7. Улирлын ба бусад мөчлөг.</b> Олон төсөл цаг улирал, бизнесийн мөчлөгийн үе шат эсвэл гол экспорт, импортын худалдааны нөхцлөөс хамааран өөр өөрөөр хэрэгждэг. Туршилтын хөтөлбөрийн үр дүнг ерөнхийлөхийг хүсэж байгаа бол эдгээр мөчлөгийг тооцох ёстой.</p>	
<p><b>8. Түүвэрт орсон хүн, нөхцөл байдал, үйл явцын шинж чанарыг бусад түүвэртэй харьцуулахад хангалттай хэмжээнд нарийвчлан тусгасан уу?</b></p>	
<p><b>9. Түүврийн дизайн бусад хүн амд ерөнхийлөх боломжийг онолын хувьд өгч байна уу?</b></p>	



10. Судлаач судалгааг ерөнхийлөх боломжит цар хүрээ, хил хязгаарыг зааж өгсөн үү?	
11. Уншигчдад судалгааны дүнг хөрвүүлэн хэрэглэх боломжийг үнэлэхэд хангалттай хэмжээний “субъектив тайлбар” өгсөн үү?	
12. Нэлээд олон уншигч тайлангийн үр дүнг өөрсдийн туршлагад нийцэж байна гэж хэлсэн үү?	
13. Үр дүн одоо байгаа онолыг нотолж, нийцэж байна уу? Бусад нөхцөлд хөрвүүлэн ашиглах онолыг ил тодорхойлж уу?	
14. Үйл явц ба үр дүнг бусад нөхцөлд хэрэглэж болохоор ерөнхий байж чадаж байна уу?	
15. Хүүрнэлийн дэс дарааллыг хадгалсан уу? Дэс дарааллыг ашиглан кросс-кейс онолыг боловсруулж уу?	
16. Тайланд үр дүнг цаашид турших нөхцөл байдлын талаар санал болгосон уу?	
17. Үр дүнг бусад судалгаанд хуулбарлан хэрэглэх оновчтой байдалд үнэлгээ хийсэн үү? Хэрэв үгүй бол хуулбарлан хэрэглэхэд хялбархан байж чадах уу?	
Энэ бүрэлдэхүүн хэсэгт өгөх ерөнхий санал сэтгэгдэл	
Оноо: 1 = Үнэлгээний дизайн буюу дүн шинжилгээ маш сайн; 5 = дизайн буюу дүн шинжилгээ ноцтой асуудалтай	

### 4.3 ХӨГЖИЖ БУЙ УЛС ОРНУУДАД БИЧИЛ СУДАЛГАА ХИЙХ НЬ

Кумар, К. 2006 он. Хөгжиж буй улс орнуудад бичил судалгаа хийх нь. Засвар оруулсан. Вашингтон: АНУ-ын ОУХА. Хэсэг: Бичил судалгааг төлөвлөх долоон алхам

Гүйцэтгэлийг хэмжих олон аргын хүрээнд судалгааг өгөгдөл цуглуулах нэг төрлийн арга болох тухай дурдсан байдаг. Заримдаа төслийн ажилтнууд үйл ажиллагаа хэрхэн явуулахаа сайн тодорхойлж чаддаггүй. Энэ хэсэгт шаталсан заавар оруулав. АНУ-ын ОУХА-ийн санхүүжүүлсэн Кумарын энэхүү гарын авлагад олон арван жил ашиглаж ирсэн сонгодог загвар бий. 2006 онд шинэчилсэн. Бүрэн эхийг эндээс үзнэ үү: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADG566.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADG566.pdf)

#### *Бичил судалгааг төлөвлөх долоон алхам*

**1.** Судалгааны зорилтыг тодорхойлох: Бичил судалгааг төлөвлөх эхний алхам судалгааны зорилтоо оновчтой боловсруулахад оршино. Үүний тулд судалгааны асуултуудыг жагсаана. Тэдгээрийг ихэнх тохиолдолд АНУ-ын ОУХА-ийн төлөөлөгчийн газраас явуулах ажлын цар хүрээнд тусгасан байдаг. Судалгааны дизайныг гаргаж байгаа хүн төлөөлөгчийн газрын ажилтнуудтай асуултууд тодорхой байгаа эсэхийг ярилцах хэрэгтэй. Ингэснээр судалгааны чиглэл илүү тодорч, буруу ойлгохоос сэргийлнэ. Нягт нямбай боловсруулсан асуултаар судалгаанд юу хамруулах, хамруулахгүйг тодорхойлно. Төлөвлөлтийн шатанд илүү их мэдээлэл цуглуулж, эрэл хайгуул хийх сэдэл ямагт төрдөг ч, үнэн хэрэгтээ менежер, бодлого гаргагчид бодитоор ашиглаж амжихааргүй байдаг. Тиймээс судалгааны чиглэлээ нарийн гаргах нь цомхон тодорхой байхад тустай.

**2.** Байгаа баримт материалыг судлах: Дараагийн алхам байгаа мэдээллийн тоймлох. Үүнд төсөл, хөтөлбөрийн баримт бичиг, хэвлэгдсэн, хэвлэгдээгүй судалгаа, төрийн ба хувийн агентлагаас гаргасан статистикийн мэдээлэл орно. Түүнээс гадна ижил төстэй ойролцоо сэдвээр өмнө нь хийсэн судалгааг үзэхийг хичээх хэрэгтэй. Ингэж судлах нь чухал асуудлаар үнэ цэнтэй мэдээлэл цуглуулах, бичил судалгааг төлөвлөхөд хэрэгтэй асуултын жагсаалтыг гаргах боломж олгоно. Түүнчлэн өмнө гарсан баримт материалыг судлах нь тулгарч болох концепц, арга зүй, ложистикийн асуудлыг тодруулахад тус дөхөм болоод зогсохгүй шинээр судалгаа хийх шаардлага гарахгүй ч байж болно. Олон агентлаг, байгууллага мэдээлэл цуглуулахдаа бие биенийхээ хийсэн ажлыг тэр болгон анхаардаггүй. Заримдаа ижил сэдвээр өөр өөр байгууллага хэд хэдэн судалгаа хийсэн байдаг. Үүний дүнд хөгжиж буй улс орны талаар мэдээлэл илүүднэ үү гэхээс дутахааргүй болсон байх талтай.

**3. Судалгааны асуултыг бэлтгэх:** Судалгааны асуултыг бэлтгэхдээ судалгааны зорилтоо бодолцох хэрэгтэй. Энэ нь тийм ч амар ажил биш. Нухацтай авч үзэхгүй бол асуултын үг хэллэг, хэмжээ, нээлттэй ба хаалттай шинж чанар зэрэг олон зүйл өгч байгаа хариултад ихээхэн нөлөөлтэй. Судалгаанд оролцогчдын ой тогтоолт бас чухал. Судалгаа авч байгаа хүнд маш чухал санагдаж байгаа нарийн ширийн зүйлсийг судалгаанд оролцогч тийм амархан санахгүй байж болно. Түүнчлэн тухайн нийгэм, соёлд нийцсэн үг хэллэг ашиглахад анхаарах ёстой.

**4. Асуумжаа гаргах:** Дараагийн логик алхам бол хүмүүст амархан хүргэж, бөглүүлж болох богинохон асуумж бэлдэх хэрэгтэй. Ярилцлагын явцыг хөнгөвчлөхийн тулд бүх асуултаа логик дэс дараалалд оруулах чухал. Ярилцлага хийх практик хөтөч гаргаж, хүнтэй мэндлэх харилцах, асуултаа тавих арга, ярилцлагыг бичиж тэмдэглэх, хянан засах тухай тусгах хэрэгтэй. Асуумжийг урьдчилан туршиж, олж мэдсэн зүйлүүд дээрээ үндэслэн засаж сайжруулах хэрэгтэй.

**5. Түүврийн төрлөө сонгох:** Судалгаа боловсруулж байгаа хүмүүс магадлалтай түүвэр, албан бус түүврийн алийг сонгохоо шийдэх хэрэгтэй. Түүнчлэн түүврээ сонгох аргачлалаа сонгох ёстой. Хэдийгээр магадлалтай түүврийг сонгох нь оновчтой ч цаг хугацаа, нөөц бололцоо хүрэлцэхгүй байж болно. Хэрэв тийм бол албан бус түүврийн хязгаарлагдмал талуудыг тодруулж, тайланд нарийвчлан тусгах хэрэгтэй.

**6. Холбоо барих сувгаа сонгох:** Хөгжиж буй улс орнуудад заавал хүмүүстэй нүүр тулж ярилцахаас өөр тохиромжтой арга байхгүй байсан ч судалгаа боловсруулж байгаа хүмүүс асуумж судалгааг хэрхэн явуулахыг тодорхойлох хэрэгтэй. Шуудан судалгаанд оролцогчдод хүрэх хамгийн энгийн, хямд төсөр арга байж болох ч амьдрал дээр үр дүн багатай байж мэднэ. Үүний нэг шалтгаан нь хүн ам, ялангуяа хөгжлийн арга хэмжээг хүртэх хүмүүс бичиг үсэгт сайн тайлагдаагүй байдаг. Хоёр дахь шалтгаан бол бичиг үсэгт тайлагдсан хүмүүсийн дунд ч шуудангаар илгээсэн асуумж судалгаанд тэр бүр оролцдоггүй, судалгааг бөглөөд буцааж шуудангаар илгээхэд урамшуулал байхгүй бол бүр ч авч хэлэлцдэггүй хандлага түгээмэл байдаг. Хөгжиж буй орнуудад ихэнх хүн утас, компьютергүй учраас утсаар ярилцлага авах, цахимд суурилсан судалгаа хийх тухай санах ч хэрэггүй байдаг.

**7. Өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийх:** Эцсийн алхам бол асуумж судалгааны өгөгдөлд кодчилон дүн шинжилгээ хийх. Бичил судалгааны дүн шинжилгээ энгийн давтамж, хувь хэмжээ, түвшин буюу энгийн харилцан үйлчлэлийн тухай л байдаг.

#### 4.4 ҮНЭЛГЭЭ БА СУДАЛГААНЫ ХАМААРАЛ

«Байгууллагын үнэлгээ: Суралцах үйл явц, гүйцэтгэл, өөрчлөлтийг нэмэгдүүлэх системчилсэн аргачлал» Прескилл, Халли, Русс-Эфт, Дарлийн. 2001 он

Олон байгууллагад үнэлгээ, судалгааг нэг зүйл мэт үздэг. Үнэлгээ бол тухайн хөтөлбөр, үйл явц, бүтээгдэхүүн, систем, байгууллага хэр сайн ажиллаж байгаатай холбоотой чухал асуудлыг анхаарсан шинжилгээний нэг хэлбэр. Ихэвчлэн аливаа шийдвэр гаргах зорилгоор хэрэглэдэг, үр дүнг олон янзын оролцогч талууд ашигладаг. Харин судалгаа бол “өндөр түвшний ур чадвар, туршлага мэдлэгтэй хүмүүс зохион байгуулдаг дэлхий ертөнцийг дүрслэх, тайлбарлах, мэдлэгт хувь нэмэр оруулах үнэнийг хайсан үйл ажиллагаа” (Корин 2006 он, х.1). Үнэлгээ ба судалгаа юугаараа ялгаатай вэ гэсэн асуултыг Америкийн Үнэлгээний Нийгэмлэг өнгөрсөн арав гаруй жилийн турш жагсаалтын “сервер EVALTALK” дээр гаргаж тавьсаар иржээ. Жишээлбэл, Матисон (2008) судалгаанаас үзэхэд 1998 онд гэхэд л энэ асуултанд 178 хариу мессеж хүлээж авч байжээ. Тэрээр энэ асуултыг тавьсаар байх болно, учир нь үнэлгээ бол “бусад салбар дээр ялангуяа нийгмийн ухааны арга аргачлал дээр суурилдаг салбар юм” гэжээ (х.183). Хэдийгээр энэхүү хоёр хэлбэрийн шинжилгээ зарим талаараа ижил төстэй боловч үнэлгээ судалгаанаас юугаар ялгаатайг анхаарах нь чухал.

Хүснэгт 28. Үнэлгээ ба судалгааны хамаарал

	Үнэлгээ	Судалгаа
Зорилго	Шийдвэр гаргах, суралцахад хэрэгтэй мэдээлэл өгөх (ашиглах зорилготой) Тодорхой үзэгдлийг тайлбарлахыг зорьдог Үйлчлүүлэгчийн өмнөөс хийдэг: үйлчилгээнд чиглэсэн	Шинэ мэдлэг боловсруулах Дүгнэлт гаргахыг хичээх Шинэ хууль, шинэ онол эрэлхийлэх Сэдвийг судлаач сонгодог
Хүлээн авагчид	Үйлчлүүлэгчид (дотоод ба гадаад)	Бусад судлаачид
Судалгаанд төвлөрөх	Ерөнхий мэдээлэл, үнэлгээний үндэслэл, зорилгыг тодорхойлдог Үнэлгээний оролцогчдыг тодорхойлдог Үнэлгээний гол асуудлуудыг боловсруулах	Асуудлын тодорхойлолт боловсруулдаг Энэ сэдвээр бичигдсэн баримт бичгийн тойм гаргах Онолд үндэслэсэн таамаглал, судалгааны асуултуудыг боловсруулах Нэр томьёоны тодорхойлолт гаргах Судлах хувьсагчдыг тодорхойлох
Судалгааны дизайн гаргах	Натуралист/чанарын Туршилтын/тоон Ихэвчлэн байгууллагын цаг хугацааны шаардлагаар хязгаарлагддаг	Натуралист/чанарын Туршилтын/тоон Судлаачийн цаг хугацаа, санхүүжилтэд үндэслэнэ

Өгөгдөл цуглуулах	Шинжилгээ, судалгаа, ажиглалт, ярилцлага, бичилт, баримт бичиг, бусдын ажилд саад болохооргүй арга хэмжээ	Шинжилгээ, судалгаа, ажиглалт, ярилцлага, бичилт, баримт бичиг, бусдын ажилд саад болохооргүй арга хэмжээ
Найдвартай, үнэн зөв байдлыг баталгаажуулах	Туршилтын шинжилгээ, гишүүдийн шалгалт, хувьсагчийг дизайнаар хянах, гурвалжилсан баталгаажуулалт, найдвартай байдлыг шалгах/дахин шалгах арга хэмжээ Үнэт зүйлс, улс төрд үндэслэсэн Үр дүнг ерөнхийлөх боломжийг төдийлөн зорьдоггүй	Туршилтын шинжилгээ, гишүүдийн шалгалт, хувьсагчийг дизайнаар хянах, гурвалжилсан баталгаажуулалт, найдвартай байдлыг шалгах/дахин шалгах арга хэмжээ Объектив, төвийг сахих Ерөнхийлж болох үр дүнг хайдаг
Өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийх	Дүгнэлт гаргах, дүрслэх статистик Агуулгын дүн шинжилгээ/үндэслэсэн онол	Дүгнэлт гаргах, дүрслэх статистик Агуулгын дүн шинжилгээ/үндэслэсэн онол
Үр дүнг тайлагнах	Үнэлгээний дүгнэлт гаргана Үнэлгээний үйлчлүүлэгчдэд үр дүнг тайлагнана Үнэлгээний асуултуудын талаар зөвлөмж гаргах Үр дүнг бараг хэвлэдэггүй	Эмпирик дүгнэлт гаргана Судлаачид, мэргэжилтнүүдэд үр дүнг тайлагнана Ирээдүйн судалгаанд санал дэвшүүлэх Ихэнхдээ судалгааны үр дүнг хэвлүүлнэ

Хүснэгт 28-д үзүүлсэн хоёр хэлбэрийн шинжилгээ хоёулаа адилхан өгөгдөл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх арга ашигладаг ч дор хаяж гурван зүйлээр ялгаатай:

1. Зорилгоороо ялгаатай
2. Өөр өөр талуудад буюу үйлчлүүлэгчийн асуулт, хэрэгцээнд зориулж хийдэг
3. Тэд үр дүнгээ өөр өөр сувгаар, ялгаатай бүлгүүдэд дамжуулж, тайлагнадаг

Тиймээс үнэлгээ ба судалгаа нь сонирхож байгаа асуултын талаар мэдээлэл өгдөг ч өөр өөр шалтгаанаар хийгддэг. Эдгээр ялгааг Матисон (2008) ийнхүү дүгнэн бичжээ:

Үнэлгээ ба судалгаа нь нарийвчлал ба ерөнхийллийн хэмжээсээр ялгарч, нэг нь шийдвэрт, нөгөө нь дүгнэлтэд чиглэсэн байдал нь өөр хоорондоо ялгарах нийтлэг хэмжүүр болдог. Үнэлгээ ба судалгаа нь арга барилаараа ихээхэн ялгаатай. Үнэлгээнд нийгмийн ухааны өгөгдөл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх арга зүйг ашигладаг ч зөвхөн үнэлгээнд хамааралтай тусдаа аргачлалуудыг боловсруулан гаргадаг. Эдгээр нь чанарын хувьд ямар ач холбогдол өгч байгаагаараа ялгаатай. Аль алинд нь үнэн зөв байдал чухал боловч үнэлгээнд ашиглалт, хэрэгжүүлэх бодит боломж, зүй зохистой байдал, оролцогч талуудыг хамруулах зэрэг өвөрмөц шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашигладаг.

## НОМ ЗҮЙ

- Жоди Золл Кусек, Рей С.Рист. “Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог хөгжүүлэх 10 алхам”, орчуулга, Улаанбаатар, 2010. Нэгдүгээр хэсэг, хуудас 15-24
- Олон Улсын Тусламжийн Хөтөлбөрийн Үр Дүнд Суурилсан Удирдлагын гарын авлага, Канадын Гадаад Хэргийн Яам, Хоёрдугаар хэвлэл, Оттава 2016, Бүлэг 2 ба 3
- Л. Морра Имас ба Р.Рист. Үр дүнд хүрэх зам: Хөгжлийн Үнэлгээг үр дүнтэй удирдан явуулах нь”, орчуулга, Улаанбаатар, 2011 он, Бүлэг 3
- Сегона М, Сэдвийн нэр: Хөтөлбөрийн онолыг ашиглан ядуурлыг бууруулах, тэгш байдлыг хангах хөтөлбөрт үнэлгээ хийхэд тулгардаг аргагүйн бэрхшээл, Патрисео Рожерс болон Хаммелбрюннэр, 2012, хуудас 119-148. Нью-Йорк: НҮБХС
- Робертс, Д. ба Каттри, Н. 2012 он. Үр дүнд хүргэх үр дүнгийн хүрээ гаргах хөтөч. Вашингтон: Дэлхийн Банк. Бие даасан үнэлгээний групп. Хэсэг: Алхам алхмаар чиглүүлэх хөтөч
- АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлагийн Хөгжлийн мэдээлэл, үнэлгээний төв. 2010. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг сонгох нь. Вашингтон: АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлаг. Зөвлөмжүүд
- Кумар, К. 2006 он. Хөгжиж буй улс орнуудад бичил судалгаа хийх нь. Засвар оруулсан. Вашингтон: АНУ-ын ОУХА. Хэсэг: Бичил судалгааг төлөвлөх долоон алхам
- Прескилл, Халли, Русс-Эфт Дарлийн. Үнэлгээ ба судалгааны хамаарал. “Байгууллагын үнэлгээ: Суралцах үйл явц, гүйцэтгэл, өөрчлөлтийг нэмэгдүүлэх системчилсэн аргачлал”, 2001 он
- Бамбергер М. Раф. Ж. 2009. Хязгаарлагдмал нөхцөлд үнэлгээ хийх. Тодорхой хязгаарлалтын хүрээнд Тэгш байдалд чиглэсэн Жендерийн мэдрэмжтэй чанарын үнэлгээ. Тухайн улс орны Хяналт Шинжилгээ Үнэлгээний Систем, М Сегоне, 200-237. Нью Иорк: НҮБ-ын Хүүхдийн Сан





“Мөнхийн Үсэг” ХХК-д хэвлэв.  
Утас: 319658, 70140459  
Вэб хаяг: [www.munkhiin-useg.mn](http://www.munkhiin-useg.mn)