



Монгол Улс:  
Институцийн өөрчлөлт хийх замаар  
эрдэс баялгийн менежментийг  
сайжруулах төсөл

## Үр дүнд суурилсан удирдлагын (ҮДСУ) аргын тухай ерөнхий ойлголт

Зөвлөхүүд, зохицуулагчид :  
Raymond Gervais/ Раймонд Гербейс  
Bruce McPherson/ Брюс МкПерсон  
Christine Peringer/Кристине Перингер

# Үр дүнд суурилсан удирдлага (ҮДСУ) семинарын зорилго

Түнш яам, агентлаг, судалгааны төвүүдэд үр дүнд суурилсан удирлагын хяналт, шинжилгээ, үнэлгээний системийг нэвтрүүлэхэд шаардлагатай өргөн хүрээтэй мэдлэгийн санг бий болгоход сургалт, хэлэлцүүлгийн эргэх холбоо бүхий форумар хангах

# Хүлээгдэж буй үр дүн

*Семинарын эцэст оролцогчид дараах чадвартай болно:*

- Төслийн Удирдлагын мөчлөг дэх үр дүнд суурилсан хяналт, шинжилгээ, үнэлгээний арга мөн Засгийн Газрын хяналт шинжилгээ, үнэлгээний зохицуулалт хоорондын хамаарлын талаар илүү сайн ойлгож тайлбарладаг болно.
- Өргөн мэдлэг ба чадварыг үр дүнд суурилсан менежментийн концепц ба практик арга барилыг яамдын хяналт үнэлгээний системд яаж нэгтгэж болохыг харуулах (жишээлбэл – үр дүн эсвэл салбар нэгжүүд хоорондын гүйцэтгэлийн гол үзүүлэлтүүд, гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоо, өгөгдөл цуглуулах ба явцыг тайлагнах аргууд г.м.)
- Хамтрагч яамдын хяналт үнэлгээний системийг боловсронгуй болгоход шаардлагатай гол алхмуудыг тодорхойлох, үр дүнд суурилсан менежментийн аргыг илүү хэрэглэх

# Үр дүнд Суурилсан Удирдлагыг (ҮДСУ) ашигласан Хяналт Шинжилгээ Үнэлгээ

гэж

- Юу вэ?
- Яагаад ашигладаг вэ?
- ҮДСУ-ын гол ойлголтууд

# Төслийн удирдлагын мөчлөг



# 1.0 ҮДСУ гэж юу вэ?

Үр дүнд суурилсан удирдлага (ҮДСУ)

*“гэдэг нь шийдвэр гаргах, ил тод хариуцлагатай байдлыг сайжруулах стратеги, нөөц, үйл явц хэмжигдэхүүнийг нэгтгэж буй хөтөлбөр эсвэл төслийн удирдлагын аргачлал юм .”*

*(Канадын Гадаад Хэргийн Газар)*

# ҮДСУ нь доорх зүйлд төвлөрнө

- Бодит үр дүн (зорилт)-г тодорхойлж, хэрэгжүүлэх
- Үр дүнтэй үзүүлэлтүүдийг ашиглан явцын байдлыг хянах, хүлээгдэж буй үр дүнд хүрсэн эсэхийг тайлагнах хэмжилтийн системийг хэрэгжүүлэх
- Хүссэн үр дүнд хүрэхийн тулд болзошгүй эрсдэлүүдийг тодорхойлох ба удирдах
- Сургамжуудыг нэгтгэх замаар байгууллага шийдвэр гаргахад үр дүн, оновчтой байдлыг сайжруулах

# “ҮДСУ-ЫН ЦӨМ НЬ ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ХЭМЖИГДЭХҮҮН ЮМ.”

- Төсөл, хөтөлбөр эсвэл бодлогын хэрэгжилт хэр зэрэг байгааг хэмжихийн тулд хүлээгдэж буй үр дүнг бодит үр дүнтэй харьцуулах, голлох хэмжүүрүүдийн мэдээллийг цуглуулах, шинжлэх үргэлжилсэн үйл явц.
- Гүйцэтгэлийн хэмжигдэхүүн нь хүссэн үр дүндээ хүрч байгаа эсэхийг мэдэх ба шаардлагатай засварыг хийх үнэтэй боломж олгодог.



## Яагаад ҮДСМ аргачлалыг хэрэглэдэг вэ?

Өмнө нь,

Хөтөлбөр/төслийн удирдлага нь доорх зүйлст илүү төвлөрдөг:

- Орц (юу зарцуулсан)
- Үйл ажиллагаа (юу хийсэн)
- Гарц (юу үйлдвэрлэсэн)

Гарц буюу бий болгосон зүйлээ төсөл эсвэл хөтөлбөрийн эцсийн үр дүн гэж үздэг байсан.

# Яагаад ҮДСМ? (Үргэлжлэл)

Гол асуулт? *“Бид шийдвэрлэхээр зорьсон асуудлаа шийдэхэд чиглэсэн үйл ажиллагаа явуулж байна уу?”*

ҮДСМ нь үйл ажиллагаа, гарцыг харахаас гадна төлөвлөлт болон хэрэгжилтийн үе шатанд бодит урт хугацааны үр дүнд төвлөрдөг.

# 2.0 Үр дүн гэж юу вэ?

Үр дүн гэж

---**шалтгаан үр дагавраас** гарсан хүссэн эсвэл  
хэмжиж болох **өөрчлөлт**

“Хэрэв..., тэгвэл...”

# Үр дүн УХААЛАГ(SMART) байх ёстой...

<b>S</b>	-specific	- Тодорхой
<b>M</b>	-measurable	- Хэмжигдэхүйц
<b>A</b>	-achievable (at an acceptable cost)	-Хүрэхүйц (хүлээн зөвшөөрөхүйц зардлаар)
<b>R</b>	-relevant (to the objective concerned)	-Хамааралтай ( зорилгод чиглэсэн)
<b>T</b>	-time bound	-хугацаатай

Үр дүн *сайжирсан, өссөн, нэмэгдсэн, илүү их* гэх зэрэг үгийг ашигладаг.

# Үр дүнгийн тодорхойлолт гэж юу вэ?

*Үр дүн эсвэл үр дүнгийн тодорхойлолт нь бодлого, хөтөлбөр, санаачлага юунд хүргэх эсвэл ямар хувь нэмэр оруулахыг харуулдаг.*

--Үйл ажиллагаа бол ҮЙЛДЭЛ

--Үр дүн бол ӨӨРЧЛӨЛТ

# Ухаалаг (SMART) үр дүнг тодорхойлох

## Төвлөрөх

- **ЮУ?** Ямар төрлийн өөрчөлт бий болохыг тодорхойл.  
(жишээлбэл: ихэссэн, сайжирсан, бэхжүүлсэн, бууруулсан, өргөжүүлсэн)
- **ХЭН?** Өөрчлөлтөнд хамааралтай зорилтот бүлэг, салбар нэгжийг тодорхойл  
(жишээлбэл: хувь хүн, байгууллага, бүлэг г.м.)
- **ХААНА?** Өөрчлөлт бий болох байршлийг тодорхойл

## 3.0 ҮДСУ-н гол арга барилууд

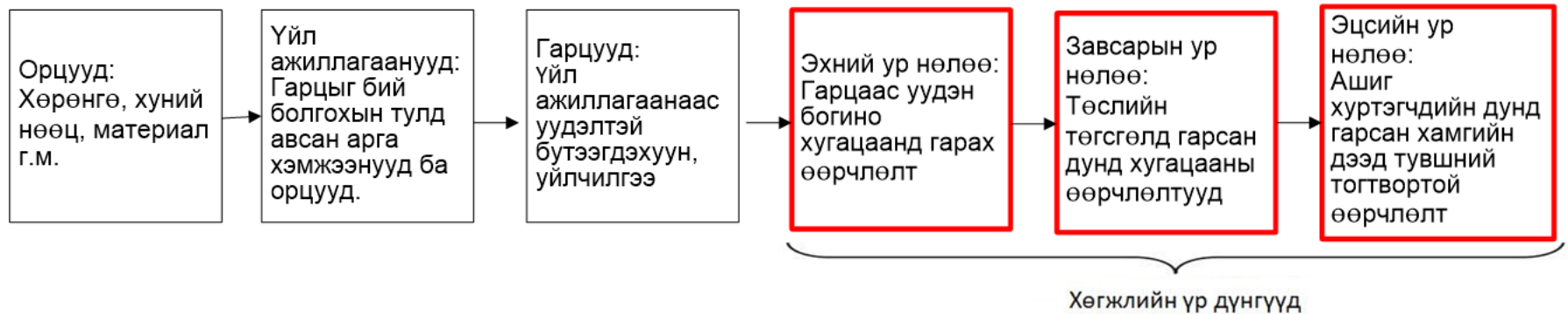
- Логик загвар (LM) “үр дүнгийн гинжин хэлхээ”
- Оролцогч талуудын судалгаа
- Ухаалаг (SMART) ба салбар нэгжүүд хоорондын гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд
- Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн каркасан бүтэц (PMF)

# 3.1 Үр дүнгийн гинжин хэлхээ гэж юу бэ?

(“ Логик загвар” гэж ойлгогддог )

Энэ нь ---- дүрсээр эсвэл “логик холбоогоор” учир шалгааныг харуулдаг өөрөөр хэлбэл \* тодорхой бодлого, хөтөлбөр болон санаачлагын хүрээнд *орц, үйл явц, гарц ба үр нөлөөнүүдийн* хоорондын хамаарал

Энгийн шугаман үр дүнгийн гинжин холбоо





# Үр дүнгийн хэлхээний түвшнүүд

Канадын Гадаад Хэргийн Газраас логик моделийг зургаан түвшинд хуваадаг:

Эдгээр нь бодлого, хөтөлбөр эсвэл байгууллагын хөрөнгө оруулалтын учир шалтгааны логикийн хувьд ялгаатай алхмуудыг харуулж байна.

- Оролтууд
- Үйл ажиллагаанууд
- Гаралтууд (үр нөлөө)

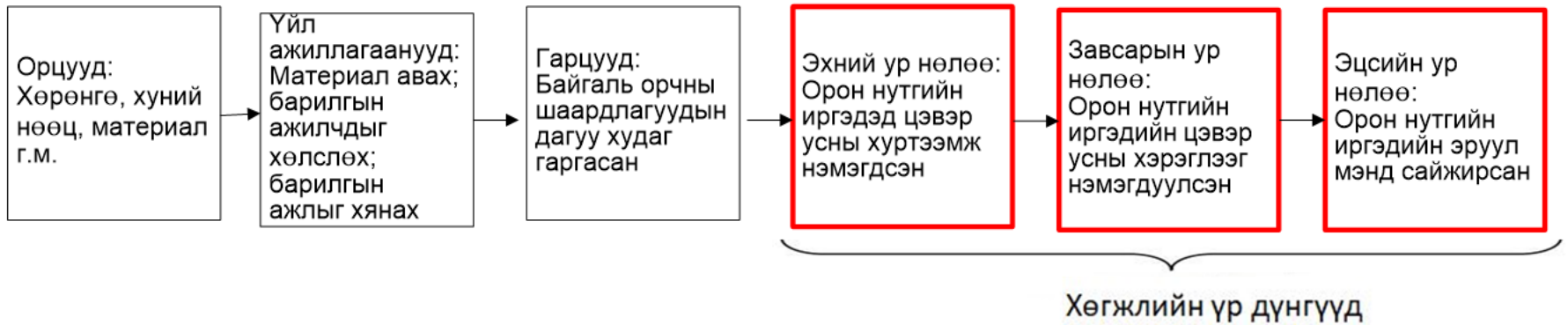
Дээрхи гурван түвшин нь (оролт, үйл ажиллагаа, гарц) бүтээгдэхүүн үйлчилгээ “**яаж**” үр дүнд хүрсэнийг харуулна.

- ❖ Шууд гарах үр нөлөө (богино хугацаа)
- ❖ Дунд хугацааны үр нөлөө (дунд хугацаа)
- ❖ Эцсийн үр нөлөө (урт хугацааны үр нөлөө)

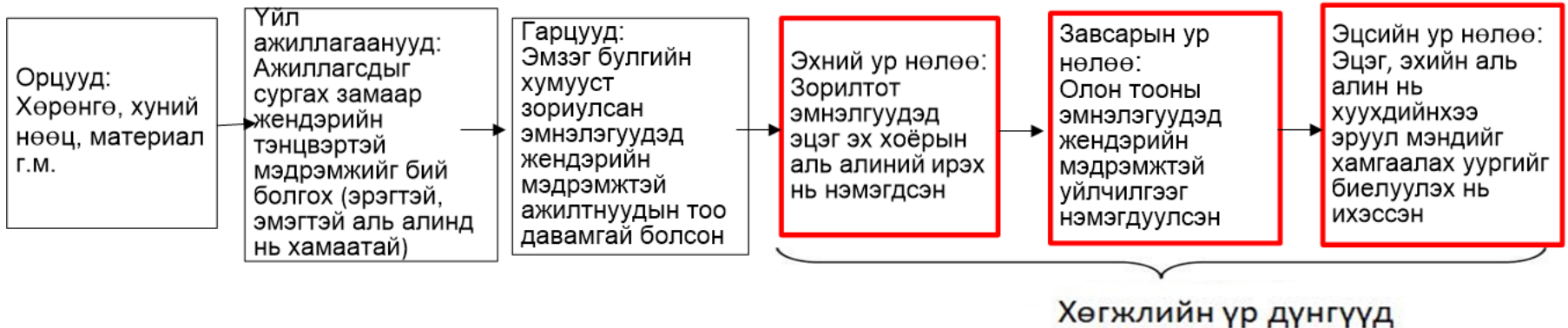
Сүүлийн гурван түвшин нь (гарцууд/үр нөлөө) хэрэгжсэн өөрчлөлтүүдийг тодорхойлж байна (эсвэл бусад үр дүнгүүдийг хөгжүүлсэн эсвэл хувь нэмрээ оруулсан)

# Зорилтот Үр дүнгийн гинжин хэлхээ

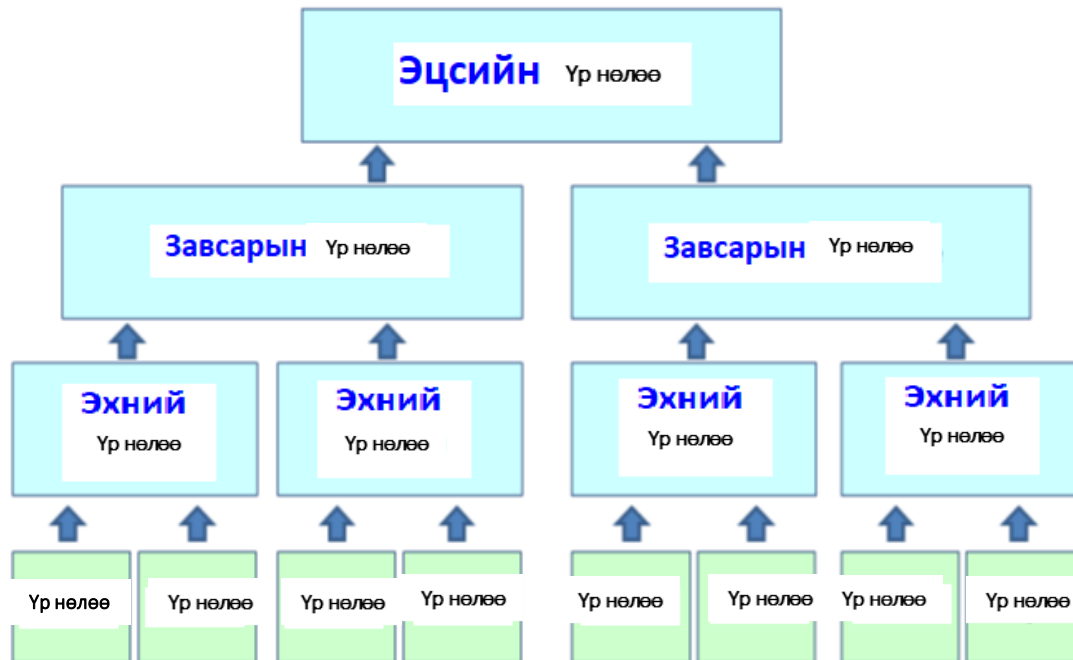
Байгаль орчинд төвлөрсөн: Усны худгууд ба эруул мэнд



Жендэрт төвлөрсөн: Жендерийн мэдрэмж орон нутгийн эмнэлэгүүдэд



# Канадын Гадаад Хэргийн Газар (GAC) “Үр дүнгийн гинжин хэлхээ”



# Үр дүнгийн гинжин хэлхээг үүсгэх

Эцсийн үр дүнгээс эхэлнэ (**ЯАГААД**), Үйл ажиллагаагаар төгсөнө (**ЯАЖ**)

- *Нэгдэх алхам бол Эцсийн үр нөлөө (Урт хугацааны нөлөө)*

*Жишээлбэл:*

\* Асуудал: Нэг асуудлыг томъёол

\*\* **Эцсийн үр дүн:** Эцсийн үр дүнг томъёол

# Үр дүнгийн гинжин хэлхээний загварыг үүсгэх – үргэлжлэл

Дараачийнх, Нэн даруй ба Дунд хугацааны үр нөлөөнүүд эдгээр нь Эцсийн үр нөлөөтэй логик холбоотой.

➤ Нэн даруй “богино хугацааны” үр нөлөөнүүд (хандлага, үр чадварт гарсан өөрчлөлт):

Жишээ

➤ Завсарын “дунд хугацааны” үр нөлөөнүүд (дадал зуршил эсвэл практикийн өөрчлөлт):

Жишээ -

## 3.2 Оролцогч талуудыг тодорхойлох

### ➤ Оролцогч тал гэж юу бэ?

Төсөл / хөтөлбөрөөс **ашиг тус** хүртэгч, эсвэл өөр ямар нэг байдлаар **нөлөөлөлд өртсөн** байгууллага доторх болон гаднах хүн, бүлэг, түнш байгууллага.

### ➤ Оролцогч талууд яагаад чухал вэ?

ҮДСУ-д та хүссэн үр дүн ба бусад зүйлсийг боловсруулахдаа бүх оролцогч талыг бодолцох ёстой. **Үр дүнтэй төлөвлөгөөнүүд**, үр ашигтай процессууд боловсруулахын тулд оролцогч талуудтай яриа хэлэлцээр хийх нь зүйтэй.

# Тэдгээрийг тодорхойлох арга замууд

<p>Оролцогч талуудын судалгаа</p>	<p><b>Оролцооны арга</b> Нэр Статус: анхдагч, хоёрдогч, г.м. Төсөлд эзэмшиж байгаа хувь Төсөлд үзүүлэх боломжит нөлөө</p>
<p>Нийгмийн зураглал (Social mapping)</p>	<p><b>Дотооддоо бий болгосон</b> Хэрэгжүүлэгчид зориулсан холбоос Боломжит хамтын ажиллагааг эрчимжүүлэх Хамтын ажиллагаатай холбоотой эрсдэлүүд</p>

## 3.3 Үзүүлэлтийг тодорхойлох

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт гэж нэрлэгддэг үзүүлэлт нь бодит үр дүн, гарцыг **хэмжих, үнэлэх арга** юм. Энэ нь чанарын эсвэл тоон үзүүлэлт байж болох бөгөөд хэмжих нэгж, судалгааны нэгж ба контекстээс (нөхцөл байдал) бүрдэнэ. Шалгуур үзүүлэлтүүд нь **нейтрал (төвийг сахисан)**; тэд өөрчлөлтийн чиглэлийг ба зорилтот түвшинг зааж өгөхгүй.



# Гүйцэтгэлийн Үзүүлэлтүүд

Гүйцэтгэлийн **тоон** үзүүлэлт нь хэмжилтийн нэгжүүдээс жишээ юм. #, %, харьцаа, гэх мэт (аль аль нь хэмжигдэхүйц бөгөөд хэмжиж болохуйц)

**Чанарын** гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд нь тогтсон стандарттай харьцуулах, тодорхой нөхцөл байдал байгаа эсэх, ямар нэг зүйлийн чанар, эсвэл аливаа зүйлийн талаарх дүгнэлт (зөвхөн шалгагдсан)

❖ **Салбар хоорондын** үзүүлэлтүүд

(жишээ нь, байгаль орчин / жендэрийн мэдрэмжтэй)

## Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ (M&E)

Бидэнд яагаад үзүүлэлтүүд хэрэг болдог бэ? Хяналт шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоог бий болгоход

### ➤ *Хяналт шинжилгээ*

- үр дүнд хүрэх үйл явцыг тодорхойлох тогтмол үндсэн дээр **мэдээлэл** цуглуулах, тайлагнах байнгын үйл явц эсвэл систем юм.

### ➤ *Үнэлгээ*

-үр дүнгийн бодит биелэлтийг дүгнэх ихэнхидээ төслийн дунд хугацаанд болон эцэст нь хийдэг үе шаттай үнэлгээ юм.

## 4.0 ҮДСУ –н бусад арга хэрэгслүүд Гүйцэтгэлийн Хэмжилтийн Каркас (PMF)

*Хөтөлбөр эсвэл төслийн хэрэгжих хугацааны турш системтэйгээр хэрэгтэй өгөгдөл (дата)-ийг цуглуулж ахиц ба төлөвлөсөн үр дүнд хүрч байгаа эсэхийг үнэлэх*

- Энэ нь системийн хяналтын гол элементүүдийг баримтжуулах замаар гүйцэтгэлийн мэдээллийг тогтмол цуглуулахыг хэлнэ.
- Энэ нь бас харьцуулах суурь мэдээлэл, зорилтууд, дата цуглуулах хариуцлага зэргийг агуулдаг.

# Гүйцэтгэлийн Хэмжилтийн Каркас (PMF)-н үнэ цэнэ

Гүйцэтгэлийн Хэмжилтийн каркас нь ҮДСУ-н арга бөгөөд оролцогч талууд гол асуултуудаа тавих замаар төсөл\хөтөлбөрийн концепцийг гаргадаг.

- *Яагаад бид энэ төсөл\хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж байгаа бэ?*
- *Ямар үр дүнд хүрэхийг бид хүсэж байгаа болон хичнээн нөөц боломжийг зориулсан бэ?*
- *Энэ төслийн үр шимийг хүртэгчид нь хэн бэ?*
- *Ямар албан тушаалтан өгөгдөл цуглуулах үйл ажиллагааг хариуцаж байгаа бэ?*



# Гүйцэтгэлийн Хэмжилтийн Каркас (PMF)-н бүрэлдэхүүн хэсгүүд

Хүлээж байгаа үр дүнгүүд (Логик загвараас авна)

Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд

- Суурь өгөгдөл (хаанаас бид эхэлсэн)
- Зорилтууд (бид хаана хүрэх бэ?)
- Өгөгдлийн эх үүсвэрүүд
- Өгөгдөл цуглуулах аргууд
- Давтамж
- Хариуцлага

# Гүйцэтгэлийн Хэмжилтийн Каркас (PMF)-н жишээ

## PERFORMANCE MEASUREMENT FRAMEWORK (PMF)

Version: 3 Date: 26/03/2013

Title	CAN-MNCH	No.	S065804	Team Leader	
Country/Region/ Institution	In 60+ developing countries spanning Africa, Asia and Latin America and the Caribbean	Budget	1.8 million	Duration	2012-2015

Expected Results <sup>1</sup>	Indicators <sup>2</sup>	Baseline Data	Targets <sup>3</sup>	Data Sources	Data Collection Methods	Frequency	Responsibility
<b>Ultimate Outcome (Long term)</b>  1000 Increased effectiveness and accountability of Network Partners' programmatic activities aimed at improving MNCH in developing countries.	% of partners sharing information on MNCH project results with key project and external stakeholders	% of partners sharing information on MNCH project results with key project and external stakeholders	80% of Partners	1. Baseline Results from structured focus group interviews with a representative sample of Partners about Partners' use of evidence-based practice  2. Follow Up Google Analytics Follow up interviews	Document Review	Beginning and End of Project	CAN-MNCH Project Director and Program Officer
<b>Intermediate Outcomes (Medium term)</b>  1100 Enhanced knowledge sharing of best practices in MNCH among Network Partners	% of partners reporting satisfaction with knowledge sharing activities  % of partners utilizing Rapid Response Forum <sup>1</sup>	0  0	80% Satisfaction  80% using RRF	CAN-MNCH Network Partners	Structured focus group interviews with a representative sample of Partners Google Analytics	Annually	CAN-MNCH Project Director and Program Officer

<sup>1</sup> The CAN-MNCH Rapid Response Forum would serve as a platform where partners could share questions or problems related to MNCH programming in real time with peers for discussion and problem solving.



## 4.1 Тодорхойлолт: Суурь өгөгдөл ба Зорилтууд

*Суурь өгөгдөл гэдэг нь гүйцэтгэлийг хэмжих харьцуулах анхны эсвэл үнэлгээ өгөх цэг.*

*Зорилтууд гэдэг тодорхой хугацааны дараа хүрсэн байх ёстой гүйцэтгэлийн үзүүлэлтийн хэмжээ.*

## 4.2 Тайлагнах ба Явцыг ажиглах

Төгсгөлийн үе шатанд *үр дүнгийн тайланг* гаргадаг. Уг тайланд санхүүгийн ба санхүүгийн бус мэдээллийг нэгтгэсэн хэлбэрээр тусгадаг.

Энэ нь менежментийн баг болон хамааралтай талуудад юу хийсэн, юуг хийгээгүйг ойлгоход тус болдог.

Тэгээд дараачийн төлөвлөлтийн мөчлөгт *авсан сургамжууд* болон дээрх зүйлийг тусгадаг.



## Бид хаана хүрсэн байх ёстой бэ? Яаж тийшээ хүрэх бэ?

Баг дотроо хэлэлцүүлэг хийгээд эргэж тайлагнах:

- Ямар Гол ач холбогдолтой чиглэлүүдэд арга хэмжээ хэрэгжүүлэх байна бэ?
  
- Ямар саад тотгоруудыг даван туулах ёстой бэ?
  
- Ямар арга хэмжээнүүдийг хэрэгжүүлэх бэ?

# Семинарын зорилго – хянан үзсэн

Хамтран ажиллаж байгаа яамдын үйл ажиллагаанд дүн шинжилгээ хийсний үндсэн дээр суралцах болон хэлэлцүүлэг хийхэд зориулагдсан эргэх холбоо бүхий форум бий болгох, өргөн хүрээтэй мэдлэгийн сан үүсгэх, ҮДСУ-г хэрэгжүүлэх.

# Хүлээж байгаа үр дүнгүүд – хянан үзсэн

*Сургалтын төгсгөлд оролцогч нар доорх зүйлийг мэдсэн байх ёстой:*

- Хяналт ба үнэлгээний аргыг сайн ойлгосны үндсэн дээр түүнийг Төслийн Менежментийн мөчлөг, төрийн байгууллагад хэрэгжүүлдэг хяналт шалгалт ба үнэлгээний зохицуулалттай холбон тайлбарлах
- ҮДСУ-н концепц ба арга барилыг яамны хяналт шалгалт ба үнэлгээний тогтолцоотой нэгтгэх мэдлэг, чадварыг харуулах (жишээ нь: үр дүн, гарцыг тодорхойлох, үр дүнгийн гинжин холбоо, SMART, салбар нэгжүүдийн нэгтгэсэн гүйцэтгэлийн үнэлгээ, Гүйцэтгэлийн удирдлагын каркас, дата цуглуулах, явцын тайлан г.м.)
- ҮДСУ-г яамдад нэвтрүүлэхэд шаардлагатай дараачийн алхмуудыг тодорхойлох

“ БАЯРЛАЛАА ”

Өнөөдрийн семинараас таны **хамгийн тод** санаж байгаа  
**хоёр зүйл** юу вэ?