



# Дасгал ажлыг төлөвлөлтийн үйл явцтай уялдуулах нь

Raymond Gervais

2023



---

## Агуулга

Энэ хэсэгт:

- Өөрчлөлтийн онолын тодорхойлолт
- Үр дүнгийн хэлхээний цар хүрээ
- Ахисан эрсдэлийн шинжилгээ ба урьдчилан сэргийлэх стратеги

## ҮДСУ нь доорхи зүйлд төвлөрнө

- Бодит үр дүн (үр дагавар)-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 байгууллагын шийдвэр гаргалтын үр дүн, оновчтой байдлыг сайжруулах

## ҮДСУ-ын үр дүн гэж юу вэ?

- Үр дүн (үр дагавар эсвэл зорилт) гэдэг нь  
---шалтгаан үр дагаврын хамаарлаас бий болж буй дүрслэгдэхүйц эсвэл хэмжигдэхүйц өөрчлөлт

“Хэрэв..., тэгвэл...”

Монгол улсад:

- 4,1,18 заалтад : "бодлогын үр нөлөө" гэж бодлогыг хэрэгжүүлснээр хүний хөгжил, нийгэм, байгаль орчин, эдийн засаг, засаглалын хүрээнд бий болох эерэг өөрчлөлтийг;

## ҮДСУ-ын Арга хэрэгсэл

1. Бодит хүссэн ҮР ДАГАВАР-ийг тодорхойлох...

**Бидний хийж буй ажлын үр дүнд юүг өөр байлгахыг хүсэж байна вэ?**

2. Үр дүнгийн ГИНЖИН ХОЛБОО тогтоох

**Манай нөөц, үйл ажиллагаа хүссэн үр дүнд хүргэх үү?**

4. ЭРСДЭЛИЙГ тодорхойлох, удирдах нь

**Бидний ахиц амжилтад саад болох зүйл юу вэ?**

**Энэ эрсдэлийг бид хэрхэн бууруулах вэ?**

## Өөрчлөлтийн онол: Хэрхэн, яагаад?



## Өөрчлөлтийн онол: Онол ба практик

- Өөрчлөлтийн онол нь хөтөлбөр [эсвэл төсөл] хэрхэн, яагаад ажиллах ёстойг тодорхойлсон таамаглал (хэрэв, дараа нь логик дээр үндэслэсэн), эрсдэл, гадаад хүчин зүйлсийн цогц ойлголт юм. Энэ нь хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг хүлээгдэж буй урт хугацааны үр дагавартай нь холбодог. Энэ нь хөтөлбөрийн [эсвэл төслийн] загварт суурилагдсан бөгөөд ихэвчлэн хөтөлбөрийн [эсвэл төсөл боловсруулах багийн] мэдлэг, туршлага, судалгаа, үнэлгээ, шилдэг туршлага, сургамж дээр суурилдаг.
- Өөрчлөлтийн онол нь төлөвлөлтийн явцад бүлгүүд болон оролцогч талууд урт хугацааны зорилгоо боловсруулж, тэдгээр зорилгод хүрэхийн тулд ямар нөхцөл бүрдүүлэх ёстойг тодорхойлдог тогтсон бөгөөд оролцоотой үйл явц юм. Янз бүрийн төрлийн логик загварт, эдгээр нөхцөлүүд нь учир шалтгааны холбоосыг графикаар илэрхийлж хүссэн үр дүн болгон загварчлагдсан байдаг..

## Өөрчлөлтийн олоныг бий болгох алхамууд

Алхам 1: Таамаглал болон зорилгоо тодорхойл  
Алхам 2: Үйл ажиллагаан болон стратегиа тодорхойл  
Алхам 3: "Тодорхойгүй байдал"-ыг багасга: стратегийг үр нөлөө болон зорилготой холбох  
Алхам 4: Завсарлага ав, бүтэн зургаар нь хараад үз

Эх сурвалж: The Annie E. Casey сан.  
Өөрчлөлтийн онолийг бий болгох нь: Практик зөвлөмж. Хоёрдугаар хэсэг.

Step 1: Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ  
Step 2: Зорилтот бүлгүүд  
Step 3: Нөлөөлөл  
Step 4: Үр нөлөө  
Алхам 5: Үйл ажиллагаа  
Алхам 6: Өөрчлөлтийн механизмууд  
Алхам 7: Дэс дараалал  
Алхам 8: Өөрчлөлтийн онолын зураглал  
Алхам 9: Оролцогч талууд ба боломжит хүчин зүйлс  
Алхам 10: Таамаглал

Эх сурвалж: James Noble. Өөрчлөлтийн онолыг арван алхамаар. NPC



## Илүү тодорхой алхамууд

- 1. Урт хугацааны зорилгоо тогтоо.
- 2. Энэ зорилгод хүрэхэд шаардлагатай урьдчилсан нөхцөлийг тодорхойлохын тулд "хойноос нь зураглах" хэрэгтэй.
- 3. Эдгээр урьдчилсан нөхцлийг бүрэлдүүлэх үйл ажиллагааг тодорхойл.
- 4. Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг үнэлэхэд ашиглагдах урьдчилсан нөхцөл бүрийн шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах.
- 5. Онолын хэсэг тус бүрийг нэгтгэсэн тайлбар бичнэ.

Эх сурвалж: Erin Harris. Өөрчлөлтийн онолын танилцуулга. Харвардын гэр бүлийн судалгааны төсөл

## Тогтвортой Өөрчлөлтийн онолоос ямар үр ашиг бий болох вэ?

Нийгмийн томоохон өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэх нь нэлээд урт хугацаа шаардагдах нарийн төвөгтэй ажил юм. Илүү сайн, эрх тэгш нийгэм, эрүүл гаригийг бий болгоход тодорхой бус, бүрхэг, санаанд оромгүй саад тотгорууд чөдөр тушаа болж байна. Юу өөрчлөгдөх, хэзээ, хэрхэн, яагаад өөрчлөгдөх талаар хамтдаа эргэцүүлэн бодоход хэцүү байж болох ч олон байгууллага, баг, нөхөрлөл эдгээр хүчин чармайлтад оролцсоноор ашиг тус хүртсэн. Өөрчлөлтийн онол нь бүлгүүдэд дараах зүйлийг хийхэд тусална:

- Тэдний сэтгэлгээнд томоохон өөрчлөлт гарна;
- Өөрчлөлт хэрхэн гарах талаар тэдний бодол сэтгэлгээг сайжруулна;
- оролцогч талуудын эрх мэдлийн ялгааг илүү сайн таньж, шийдвэрлэх;
- Зорилгодоо хүрэхийн тулд тэгш байдлыг дэмжих;
- Өөр өөр оролцогчдын хүлээлт, үүрэг роль, хувь нэмрийг илүү сайн ойлгох;
- цаг хугацаа, нөөцийг хаана зарцуулахаа илүү сайн ойлгох; and
- Стратегиа илүү сайн хэмжих.

Эх сурвалж: The Annie E. Casey сан. Өөрчлөлтийн онолийг бий болгох нь: Практик зөвлөмж.  
Нэгдүгээр хэсэг

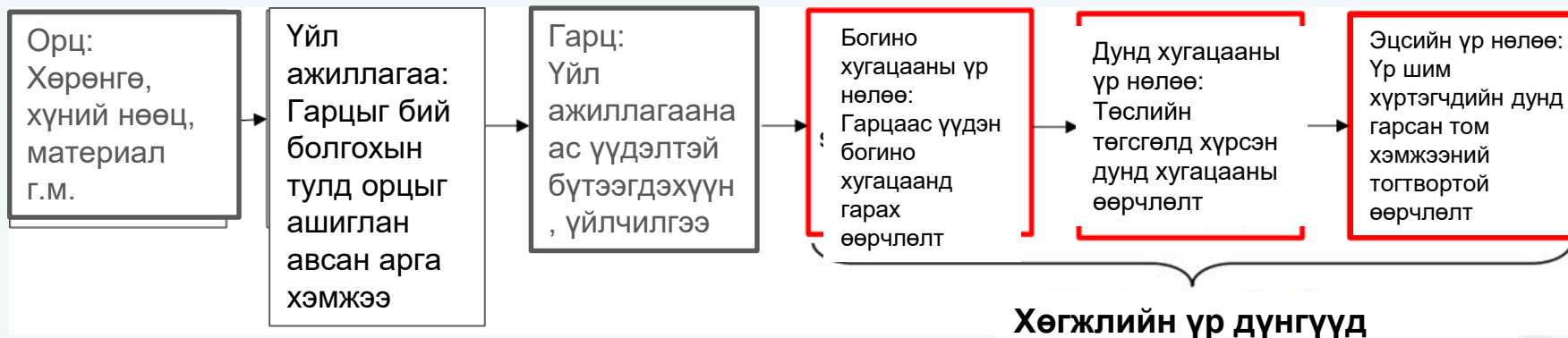
## Үр дүнгийн хэлхээ



## Үр дүнгийн гинжин хэлхээ гэж юу вэ? (“ Логик загвар” гэж ойлгогддог )

- Энэ нь ---- Шалтгаан үр дагаврын харагдахуйц болон “логик” дүрслэл өөрөөр хэлбэл \* тодорхой бодлого, хөтөлбөр ба санаачлагын хүрээнд орц, үйл ажиллагаа, гарц ба үр дагаварын хоорондын хамаарал

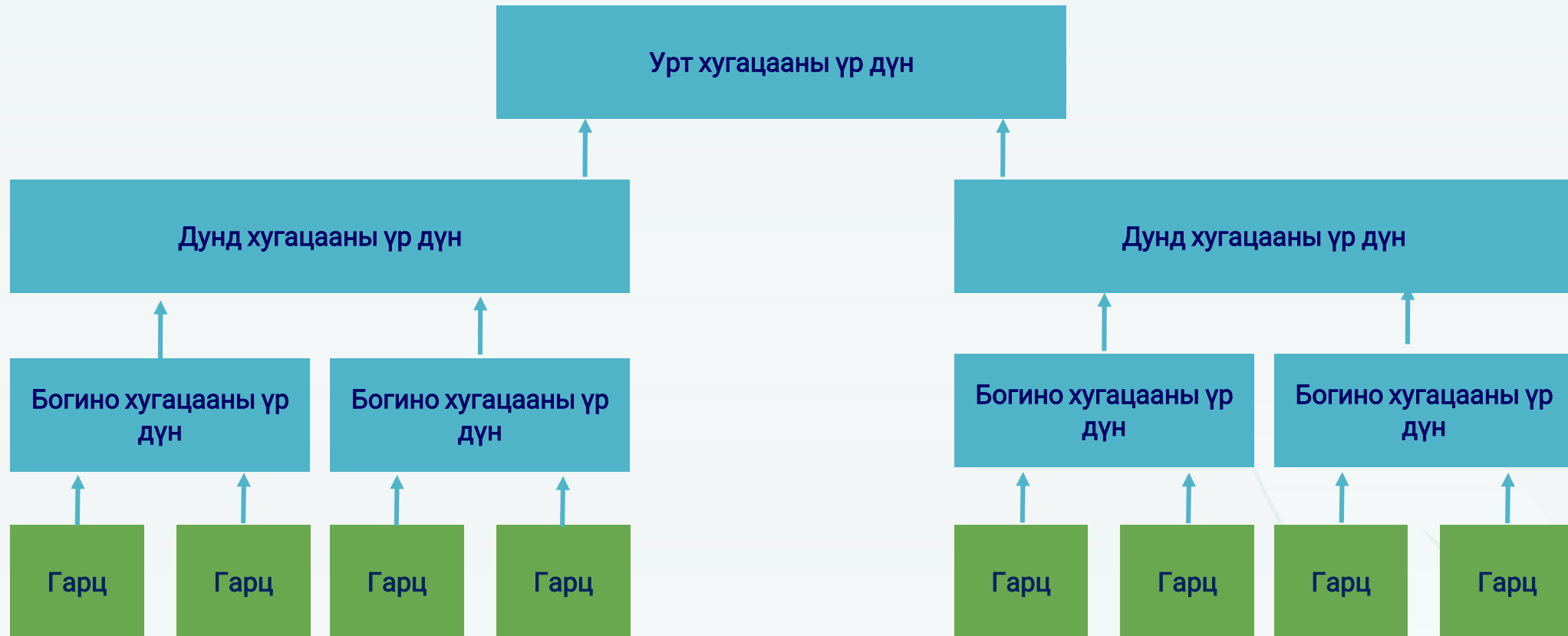
### Энгийн шугаман үр дүнгийн гинжин холбоо



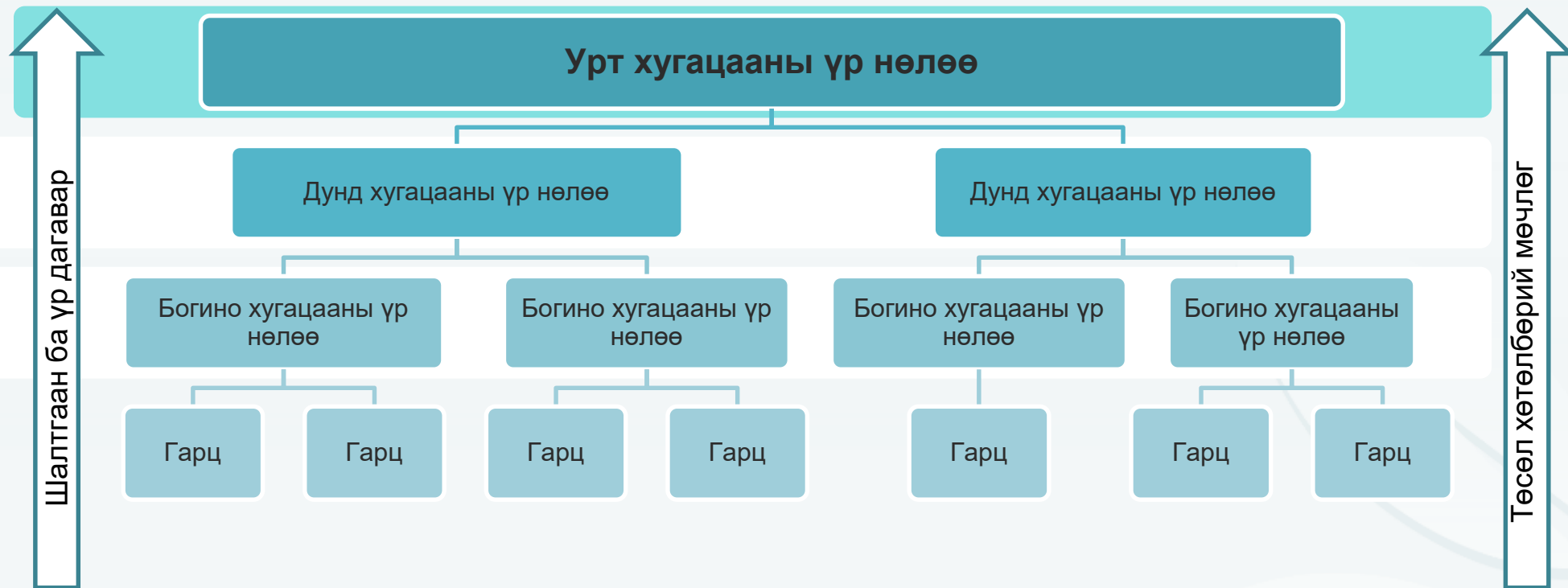
## Үр дүнгийн хэлхээний бүрдэл хэсгүүд

- **Орц:** Хөгжлийн үйл ажиллагаанд ашиглагдаж байгаа санхүү, хүний нөөц, материал, тоног төхөөрөмж, туршлага, гэх мэт.
- **Үйл ажиллагаа:** Тодорхой үр дүнд хүрэхийн тулд хөрөнгө, техникийн туслалцаа болон бусад төрлийн нөөцийг дайчлах замаар хийсэн арга хэмжээ эсвэл гүйцэтгэсэн ажил: сургалт, дэмжлэг, бүтээн байгуулалт, хөрөнгийг бүрдүүлэлт гэх мэт.
- **Гарц:** Байгууллага, бодлого, хөтөлбөр, төслийн үйл ажиллагаанаас үүдэлтэй шууд бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ. Тайлбар: ҮДСУ-ын загварт гарц нь үр дүн БИШ бөгөөд энэ нь өөрчлөлтийг тодорхойлдоггүй.
- **Үр дагавар:** Аливаа санаачилгын гарц эсвэл эхний түвшний үр дагавраас (үр дүн) гаралтай тайлбарлах эсвэл хэмжигдэхүйц өөрчлөлт юм.

# Цогц үр дүнгийн гинжин хэлхээ / Логик загвар



# Энгийн-ээс нарийн төвөгтэй рүү: хоёр хэмжээст



## Үр дүр (үр дагаврын) тодорхойлолт гэж юу вэ?

Үр дүн эсвэл үр дагаврын тодорхойлолтоор бодлого, хөтөлбөр болон аливаа санаачилга ямар үр дүнд хүрэх эсвэл хувь нэмрээ оруулахаар хүлээгдэж буйг илэрхийлдэг

--Үйл ажиллагаа бол ҮЙЛДЭЛ

--Үр дүн бол ӨӨРЧЛӨЛТ



## Үр дүнгийн тодорхойлолт нь:

*Дараах зүйлийг чухалчилдаг ...*

**ӨӨРЧЛӨЛТИЙН ЧИГЛЭЛ:** *нэмэгдсэн, сайжруулсан, бууруулсан гэх мэт.*

**ЮУ?** *Жишээ нь хүлээгдэж буй өөрчлөлтийн төрлийг тайлбарла. Ж. нь, чадвар, зан төлөв, дадал, төлөв байдал, нөхцөл байдал гэх мэт.*

**ХЭН?** *Өөрчлөлтийг хэн хэн мэдрэх вэ, ж. нь хувь хүн, бүлэг хамт олон, хэлтэс, салбар*

**ХААНА?** *Үр дүн нь ямар байршилд, хаана гарахыг тодорхойлох*

## Хэдэн жишээ авч үзье:

Чиглэл	Юуг	Хэн	Хаана
<b>Багассан</b>	Гоц халдварт вирусын халдвар	Хотын зорилтот бүлгийн хүн ам	Монгол улсын томоохон 5-н дагуул хотод
<b>Сайжруулсан</b>	Холбогдох эрүүл мэндийн үйлчилгээг хүргэх	Эх, хүүхдэд	Х аймгийн зорилтот сумдад
<b>Нэмэгдүүлсэн</b>	Уул уурхайд олон нийтийн оролцоотой хяналт тавих	Удирдлагын оролцоо, манлайллаар	Ү аймагт
<b>Нэмэгдүүлсэн</b>	Экспорт	жижиг, дунд үйлдвэрлэл, ялангуяа эмэгтэйчүүдээр удирдуулсан	Хил залгаа гурван аймагт

## Эрсдэлийг тодорхойлох ба удирдах нь



---

## Эрсдэл болон Эрсдэлийн удирдлага гэж юу вэ?

- Эрсдэл бол хүссэн үр дүнд хүрэхэд сөрөг эсвэл эерэг нөлөө үзүүлж болох боломжит үйл явдал юм.
- Эрсдэлийн удирдлага нь эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэх, ойлгох, шийдвэр гаргах, мэдээлэл солилцох замаар үйл ажиллагааны хамгийн сайн чиглэлийг системтэйгээр тодорхойлоход чиглэгддэг.
- Эрсдэлийн нэгдсэн удирдлага гэдэг нь байгууллагын эрсдэлийг тодорхойлж, удирдах, зохицуулах тасралтгүй үргэлжилсэн, идэвхтэй, системтэй үйл явц юм.

## Эрсдэлийн удирдлагын мөчлөг



## 1-р шат: Эрсдэлийг тооцоолох, тодорхойлох

- Ажлын үр дүнд нөлөөлж болохуйц эрсдэлийг тодорхойлохын тулд оролцогч талуудын дүн шинжилгээ болон тухайн ажилтай холбогдолтой мэдээллийг ашиглана.
- Тодорхойлох арга:
- Зорилтод суурилан эрсдэл тодорхойлох арга  
**“Эрсдэлд өртөж болзошгүй үр дүн?”**
- Нөхцөл байдалд суурилан эрсдэл тодорхойлох арга  
**“Ямар нөхцөл байдлаас эрсдэл үүсэх боломжтой вэ?”**
- Ангилалд суурилан эрсдэл тодорхойлох арга  
**“Ямар төрлийн асуудал/бэрхшээл эрсдэл үүсгэх вэ?”**

---

## 2-р шат: Эрсдэлийн үр дүнд үзүүлэх нөлөөг тодорхойлох

- Хүрэх үр дүн болон үр дүнгийн **таамаглалын** талаар сайтар эргэцүүлж “Ямар үр дүнд эрсдэл тулгарах боломжтой вэ?” хэмээх асуултад хариулснаар
- Шалтгаан үр дагаврын холбоогоор (хэрвээ... тэгвэл) эрсдэлийг тодорхойлж болно.

## 3-р шат: Хариу арга хэмжээг тодорхойлох

- **Хүлээн зөвшөөрөх:** Эрсдэлийг тооцоолж, үр дагавар, нөлөөллийг хүлээн зөвшөөрөх
- **Зайлсхийх:** Таагүй үр дүн гарахаас зайлсхийх зорилгоор эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөхөөс татгалзах
- **Нөлөөллийг бууруулах:** Учруулж болох хохирлын хэмжээг хязгаарласнаар нөлөөллийг бууруулах
- **Магадлалыг бууруулах:** Урьдчилан сэргийлэх, урьдчилан таамаглах арга хэмжээ авснаар магадлалыг бууруулах
- **Судалгаа:** Судалгаанд үндэслэсэн мэдээллийг цаг алдалгүй авах
- **Шилжүүлэх / хуваах:** Нөлөөллийг өөр газар шилжүүлэх, хуваах байдлаар эрсдэлийг шийдвэрлэх.



## 4-р шат: Эрсдэлийн түвшинг тодорхойлох

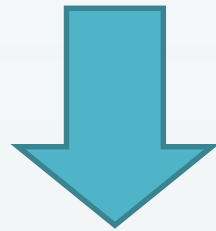
- Эрсдэл хоёр хэмжээстэй:
- **Магадлал:** Ирэх жилд эрсдэл тулгарах магадлал хэр их байгаа вэ?
- **Нөлөөлөл:** Хэрвээ эрсдэл тулгарвал хэрхэн нөлөөлөх вэ?
- Нөлөөллийн түвшин, харилцан үйлчлэлийг тодорхойлохын тулд **эрсдэлийн матриксыг** ашиглана.

## Эрсдэлийн матриксийн хялбар загвар: Дэлхийн хүнсний хөтөлбөр



## Step 5. Хянах, сайжруулах, тайлагнах

- Сайн хяналт-шинжилгээний систем бий болгон, ил тод тайлагнаж, мөн
- эрсдэлийн үнэлгээг тухайн нөхцөл байдалд тохируулан хийснээр



- Үр дүнд хүрэхэд саад болж болзошгүй нөлөөллийг багасгаж, урьдчилан сэргийлнэ.

---

## Хэсэг 02: Дасгал ажил

Багт ноогдсон дасгалаа ашиглан дараах зүйлсийг гүйцэтгэнэ үү?:

1. Өөрчлөлтийн үндсэн онолоо “хэрэв....тэгвэл” форматыг ашиглах замаар тодорхойлох;
2. Өөрчлөлтийн онолыг дагуу эцсийн үр дүн (1) ба завсрын үр дүнг (хамгийн ихдээ 3) тус тус тодорхойлно уу?;
3. Эцсийн үр дүнд дүн шинжилгээ хийхдээ энэхүү үр дүнд нөлөөлж болох гол эрсдэлүүдийг (хамгийн ихдээ 2) тодорхойлно уу?.

- “Гялайлаа”

ᠭᠡᠯᠠᠢᠯᠠᠭ᠎ᠠ





**MERIT**  
A CESO AND WUSC PROGRAM

Floor 3, National Times News Tower Khudaldaanii  
gudamj, Khoroo 1  
Chingeltei district, Ulaanbaatar-15160 Mongolia