

ЗАСГИЙН ГАЗРЫН ХЭРЭГ ЭРХЛЭХ ГАЗАР

**ХӨГЖЛИЙН ҮР ДҮНГИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТ,
ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ГАРЫН
АВЛАГА**

*Нэгдсэн Үндэстний Байгууллагын
Хөгжлийн Хөтөлбөр*

Орчуулагч: Н.Эрдэнэчимэг
Редактор: Д.Солонго
Зөвлөх: Б.Даринчулуун
Н.Мөнхбат



НҮБ-ын Хүн амын сангийн
санхүүжилтээр хэвлэв.

Улаанбаатар хот
2012 он

ӨМНӨХ ҮГ


Ядуурлыг бууруулах болон Мянганы хөгжлийн зорилтуудыг хэрэгжүүлэх үндэсний чадавхийг бэхжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх явдал нь Нэгдсэн Үндэстний Байгууллагын Хөгжлийн Хөтөлбөр (НҮБХХ)-ийн хамгийн чухал мандат юм. Энэ нь хөтөлбөрт хамрагдаж буй улс орнууд өөрсдийн стратеги, бодлого, бүтэц ба нийт тогтолцоонд хөгжлийн нөлөөллийн үйл явцыг тодорхойлоход нь бид тусламж үзүүлэх ёстой гэсэн утгатай билээ.

Дэлхийн 166 улсад үйл ажиллагаа явуулдаг НҮБХХ нь хөтөлбөрт хамрагдаж буй улс орнуудад шинэ тутам үүссэн хэрэгцээнд нийцэж байх ёстой. Бидний зорих ёстой чиглэл, үзүүлэхийг хүсч буй тусламж, үр дагаварынхаа талаар бид ойлгомжтой тодорхойлсон төсөөлөлтэй байх шаардлагатай юм. Бид тулгарч байгаа сорилт, боломжуудад шуурхай бөгөөд зохистой хариу арга хэмжээ авч чаддаг байх ёстой.

Үр дүнд суурилсан удирдлага нь эдгээр зорилтод хүрэхэд бидэнд тусалж чадах багц зарчим, хандлага болон арга хэрэгслээр хангадаг. Бид “Манай үйл ажиллагаа ямар өөрчлөлт бий болгох вэ” гэсэн асуултад хариулах оролдлого хийх бүртээ биднээс үйлчилгээ авч буй хүмүүсийн амьдралыг бодитой, тогтвортой сайжруулахад хэрхэн дэмжих вэ гэдэгт анхаарлаа хандуулах болно. Энэ нь эргээд биднээс үнэлгээний дэг жаягаа баримтлахыг шаарддаг.

НҮБХХ-ийн үнэлгээнээс авсан сургамж зэрэг ихээхэн хэмжээний мэдлэгийн багтаамж, хүртээмж нь биднийг хөтөлбөр боловсруулах болон шийдвэр гаргахад илүү бүрэн хэмжээний мэдээллээр хангана.

Энэхүү гарын авлага нь бидэнд төдийгүй манай түншүүдэд дээд түвшинд бидний хүрэхийг хүсч буй үр дүнг илүү тодорхой болгох, тэдгээр үр дүнд хүрэх стратегиудыг боловсруулж, хэрэгжүүлэх, үнэлгээнээс авсан сургамжуудыг шийдвэр гаргахад системтэйгээр харгалзан үзэх, мөн хүний хөгжлийн ахиц дэвшилд бидний оруулах хувь нэмрийг сайжруулахад тусална гэж найдаж байна.



Хелен Кларк
Менежер

УДИРТГАЛ

Хөгжлийн үр дүнгийн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний гарын авлагын 2009 оны энэхүү хувилбар нь НҮБХХ үр дүнд илүү чиглэхэд дэмжлэг үзүүлэх, түүнээс хөгжлийн өөрчлөлт болон хүмүүсийн амьдралыг бодитой сайжруулахад тавих анхаарлыг нэмэгдүүлэх зорилготой. Энэ нь 2002 оны гарын авлагын шинэчилсэн хувилбар бөгөөд Үр дүнд суурилсан удирдлагыг хөтөлбөр боловсруулах болон гүйцэтгэлийн удирдлагад үр дүнтэй хэрэглэхэд хөдөлгөгч хүч болно.

Энэхүү гарын авлага нь улс, үндэсний хөгжлийн тэргүүлэх чиглэлүүд болон үр дүнгийн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд анхаарлаа хандуулахыг шаардаж, улс үндэстний гардан хариуцах байдал, чадавхийн болон хүний хөгжилд баримтлах зарчмуудыг тусгах хэрэгтэй гэдгийг хүлээн зөвшөөрсөн. Ерөнхийдөө, төслийн арга хандлагаас хөтөлбөрийн болон үндэсний арга хандлага руу томоохон шилжилт хийгдэж байна. Бүх түншүүд болон Гүйцэтгэх зөвлөлийн гишүүд НҮБХХ нь хөгжлийн хамтын ажиллагаанд бодитой үр дүн үзүүлнэ гэдэгт найддаг. НҮБХХ нь мөн нөөцийг хэрхэн зарцуулж, ямар үр дүнд хүрэх, хүний хөгжилд ямар ахиц, өөрчлөлт авчрах болон эдгээр үр дүн хэр зэрэг үр нөлөөтэй байгаад тавих иргэдийн хяналт, хариуцлагыг дээшлүүлэх шаардлагатай тулгарч байна.

Удирдах зөвлөл нь НҮБХХ-ийн Үнэлгээний бодлогыг 2006 оны 6 дугаар сард баталсан. 2007 онд НҮБХХ-т үр дүнд суурилсан удирдлагыг нэвтрүүлж, хэрэгжүүлсэн байдалд хийсэн бие даасан үнэлгээгээр НҮБХХ зарим чиглэлд мэдэгдэхүйц ахиц гарсан хэдий ч үр дүнгийн боловсруулалт сул байгааг харуулсан байна. Энэ үнэлгээ нь үр дагаварын түвшин дэх өөрчлөлтийг удирдах чадавхиа сайжруулахыг НҮБХХ-т зөвлөмж болгосон. Иймд энэ гарын авлага нь хөгжлийн үр дүнг хэрхэн төлөвлөх, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх талаар практик заавар өгөх замаар хөтөлбөрийн болон үйл ажиллагааны бодлого, горимуудыг цогц болгодог. Гарын авлага нь өөрөө НҮБХХ, эсхүл түүний түншүүд хоорондын үр дүнгийн дэг жаягт сайн нөлөө үзүүлж чадахгүй. Гэхдээ, энэ нь бусад санаачилгын хамт томоохон ялгааг бий болгоно гэж бид найдаж байна.

Энэхүү шинэчлэгдсэн гарын авлагад өмнөх хэвлэлтээс өөрчлөгдсөн хэсгүүдийг тэмдэглэсэн. Нэгд, үр дүнтэй хөтөлбөрийн загвар, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний урьтал нөхцөл бол үр дүнгийн төлөвлөлт гэдгийг хүлээн зөвшөөрөх замаар төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ,

үнэлгээг хамтад нь нэг удирдамжид тусгасан. Хоёрт, төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мөчлөгийн туршид түлхүү авч үзсэн үндэсний гардан хариуцагч зэрэг үнэлгээний бодлогын шаардлага болон баримтлах зарчмуудыг хамруулсан. Гуравт, үнэлгээний явцад чанарын мэргэжлийн стандартыг мөрдүүлэхэд НҮБХХ-ийн ажилтнууд болон үнэлгээчдэд заавар болох чанарын баталгаажуулалтын үнэлгээний загварын талаар дэлгэрэнгүй бүлгийг оруулсан. Энэ гарын авлагыг бүх түвшний байгууллагуудад мөрдөхөд дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор онлайн сургалт болон бүсийн семинар зохион байгуулж явуулна.

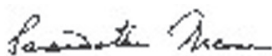
Уг гарын авлагын үндсэн хэрэглэгч нь НҮБХХ-ийн ажилтнууд байх хэдий ч энэ нь хөгжлийн илүү их үр дүнд хүрэхийг эрмэлзэж буй манай бүх түншүүдийн ажилд хувь нэмрээ оруулна гэж найдаж байна. Энэ хэвлэлтийг өргөн хүрээнд түгээх боломж олгох үүднээс Гарын авлагын хэвлэгдсэн хувилбарын зэрэгцээ уг баримт бичгийг НҮБХХ-ийн www.undp.org/eo/handbook вэбсайтад тавьсан болно.

Энэхүү Гарын авлага нь Хөгжлийн бодлогын товчоо, Үнэлгээний алба болон Үйл ажиллагааг дэмжих бүлгийн хамтын бүтээл юм. Гарын авлагыг төлөвлөж боловсруулах, төслийг бэлтгэх, боловсронгуй болгох ажлыг хэд хэдэн удаа давтан гүйцэтгэсэн эдгээр нэгжийн ажилтнуудад бид талархлаа илэрхийлэхийг хүсч байна. Энэ Гарын авлагын үндсэн зохиогч болох Хөгжлийн бодлогын товчооны Асока Кастуриараччи, Томас Эрикссон, Үндсэн үйл ажиллагааг дэмжих бүлгийн Стефен Родригес, мөн үйл явцыг зохион байгуулсан уг Гарын авлагын багийн менежер болох Үнэлгээний албаны Азуса Кубота нарт тусгайлан талархлаа илэрхийлье. Үнэлгээний албаны Нурул Алам үйл явцын туршид чанарын баталгаа, удирдамжаар ерөнхийд нь хангаж ажилласан болно.

Энэхүү Гарын авлагын шинэчлэгдсэн хувилбарт уг баримт бичгийн янз бүрийн төслүүдэд нарийвчилсан, техникийн дэмжлэг үзүүлэхэд олон хүн хувь нэмрээ оруулсан. 2008 оны 12 дугаар сард Нью-Йорк хотноо зохион байгуулагдсан үнэлгээний семинарт НҮБХХ-ийн улс хариуцсан хэд хэдэн албаны ахлах менежер, хөтөлбөрийн ажилтнууд, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэргэжилтнүүд болон уг баримт бичгийн төслийг сайжруулахад дэмжлэг туслалцаа үзүүлсэн Төв оффисын нэгж болон бүсийн товчоодын төлөөлөгчид оролцсон байна. НҮБХХ-ийн Непал улс дахь төлөөлөгчийн газрын хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэргэжилтэн Хийфер Брайнтыг энд тусгайлан дурдах нь зүйтэй. Үнэлгээний арга зүйн талаар дэмжлэг үзүүлсэн Энид Маршалл болон хянан тохиолдуулахад ихээхэн тусалсан Жессика Муррэй нарт мөн баярлалаа. НҮБХХ-ийн хамт олноос мэдлэгийн сүлжээний хэлэлцүүлгээр дамжуулж өгсөн санал болон шинэчилсэн мэдээлэл маш их тустай байсан бөгөөд бид хувь нэмрээ оруулсан бүх хүмүүст болон

Evalnet-ийн хөтлөгч Флоренсия Татеоссианд талархлаа илэрхийлж байна.

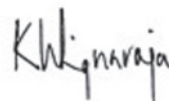
Төгсгөлд нь, Үнэлгээний албаны ажилтан Аниш Прадхам болон Концепсион Колеболон баримт бичгийн хувийг хянан тохиолдуулсан Марго Алдертон, гарын авлагын загвар, форматыг хийсэн Жулиа Дудник Стэрн нарын оруулсан үнэлж баршгүй хувь нэмэр, захиргааны ажлын туслалцаа, дэмжлэгийг энд тэмдэглэн хэлмээр байна.



Сарасвати Менон
Үнэлгээний
албаны захирал



Жудит Карл
Үйл ажиллагааг
дэмжих албаны
захирал



Канни Вигнаража
Хөгжлийн бодлогын
товчооны Чадавхийг
хөгжүүлэх бүлгийн
захирал

АГУУЛГА

Товчилсон үгсийн жагсаалт

Өмнөтгөл

1. Хөгжлийн үр дүнгийн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ	
1.1 Оршил	17
1.2 Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг боловсруулах -Үр дүнд суурилсан удирдлага	24
1.3 Хөгжлийн үр дүнгийн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зарчмууд	26
1.4 Гол үүрэг, хариуцлагын тойм	31
2. Үр дүнгийн төлөвлөлт: Практик хэрэглээ	33
2.1 Төлөвлөлтийг эхлүүлэх	36
2.2 Сонирхогч талын оролцоо	40
2.3 Төлөвлөлтийн дасгал ажил	49
2.4 Үр дүнгийн хамрах хүрээг боловсруулж дуусгах (8 дахь бүтээгдэхүүн)	74
2.5 Үр дүнгийн хамрах хүрээг хэрэгжүүлж эхлэхэд бэлтгэх ..	105
2.6 Үрдүнг нэгтгэн боловсруулах: Өөрчлөлт хийхээр төлөвлөх ..	107
3. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөлт	109
3.1 Оршил	109
3.2 Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хамрах хүрээ	111
3.3 Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нөөц	121
3.4 Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээн дэх сонирхогч талуудын оролцоо	124
3.5 Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чадавхи	126
4. Үр дүнгийн хяналт-шинжилгээ	133
4.1 НҮБХХ-ийн Хяналт-шинжилгээний бодлого, түүний үйл ажиллагааны нөхцөл, үүрэг ба хариуцлага	135
4.2 ХШҮ-ний анхны төлөвлөгөөг баталгаажуулах замаар хянаж шинжлэхэд бэлтгэх	140
4.3 Хянаж шинжлэх нь: Мэдээлэл цуглуулалт, дүн шинжилгээ ба тайлагнал	146
4.4 Удирдлагын арга хэмжээ ба шийдвэр гаргахад хяналт- шинжилгээний мэдээллийг ашиглах	161
5. Үр дүнгийн үнэлгээ	170
5.1 Яагаад үнэлгээ хийдэг вэ? Үнэлгээний хэрэглээ	170
5.2 Үнэлгээний бодлого: Үнэлгээний зарчим, хэм хэмжээ ба стандартууд	172

5.3	НҮБХХ дэх үнэлгээний төрлүүд	173
5.4	Үнэлгээнд гүйцэтгэх үүрэг, хариуцлага	186
5.5	Хөтөлбөрийн нэгжүүдийн заавал биелүүлэх шаардлагууд ..	190
6.	Үнэлгээг эхлүүлэх ба удирдах	192
6.1	Үнэлгээний удирдлага дахь сонирхогч талууд, түншүүдийн оролцоо, үүрэг	192
6.2	Төвлөрсөн бус үнэлгээний гол алхамууд	194
6.3	Хамтарсан үнэлгээний үйл явцын гол элементүүд	210
7.	Үнэлгээний загвар, арга зүйн чанарын баталгаажуулалт	215
7.1	Тойм	215
7.2	Нөхцөл байдлыг тодорхойлох	216
7.3	Үнэлгээний зорилго	219
7.4	Үнэлгээнд анхаарлаа хандуулах	220
7.5	Үнэлгээний арга зүй	226
8.	Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс олж авсан мэдлэгийн ашиглалтыг сайжруулах	238
8.1	Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг яагаад хэрэглэдэг болох? ..	238
8.2	Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс суралцах ба мэдлэгтэй болох	239
8.3	Мэдлэгийн бүтээгдэхүүнүүд ба түгээн дэлгэрүүлэх	244

Хавсралтууд ба индекс

Хавсралт 1.	Лавлагааны материалууд	249
Хавсралт 2.	Ажилтай газар дээр нь танилцсан талаарх тайлангийн загвар	252
Хавсралт 3.	Үнэлгээний ажлын удирдамжийн загвар ба чанарын стандартууд	254
Хавсралт 4.	Дэлхий нийтийн, бүс нутгийн болон улс үндэсний үнэлгээний сүлжээ	262
Хавсралт 5.	Үнэлгээчдийг сонгох нь: Хувь хүмүүс ба фирмүүд	264
Хавсралт 6.	Удирдлагаас өгөх хариуны загвар	266
Хавсралт 7.	Үнэлгээний тайлангийн загвар ба чанарын стандартууд ..	267
Хавсралт 8.	Үнэлгээний нөөц	273
Индекс		274

Шигтгээ

- Шигтгээ 1. Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хоорондын харилцан уялдаа, хамаарлын талаарх ойлголт
- Шигтгээ 2. Хяналт-шинжилгээ ба үнэлгээ хоорондын ялгаа, хяналт тавих бусад үйл ажиллагаа
- Шигтгээ 3. Хямралын нөхцөл дэх төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
- Шигтгээ 4. Үр дүнгийн үйл явцыг төлөвлөх үед гарах гол бүтээгдэхүүн
- Шигтгээ 5. НҮБ-ын хөтөлбөрийн баримт бичиг танилцуулах хуваарь бэлтгэх
- Шигтгээ 6. Улс орны нийтлэг үнэлгээ
- Шигтгээ 7. “Төслийн” ба “Үр дүнд суурилсан хөгжил”-ийн арга хандлага хоорондын нэг ялгаа
- Шигтгээ 8. Асуудлын модны тэмдэглэгээ
- Шигтгээ 9. Төсөөлөл боловсруулахад мөрдөх удирдамж
- Шигтгээ 10. Үр дүнгийн зураглалын зөвлөмж
- Шигтгээ 11. Урьдчилан тооцоогүй үр дүн: “Эдгээр өөрчлөлтөд бидний нөхрүүд бэлэн биш байв”
- Шигтгээ 12. Үр дүнгийн хамрах хүрээний талаарх тайлбар
- Шигтгээ 13. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийн талаарх тайлбар
- Шигтгээ 14. “SMART” шалгуур үзүүлэлтүүд
- Шигтгээ 15. “Гарсан ахиц өөрчлөлтийн түвшин”-г гарцын үзүүлэлтэд ашиглах нь
- Шигтгээ 16. Харилцааны төлөвлөгөөний талаарх санал
- Шигтгээ 17. Төсөөллөө хуваалцах нь
- Шигтгээ 18. Үр дүнгийн төлөвлөлтөд анхаарах гол асуудлуудын хураангуй
- Шигтгээ 19. Үнэлгээний өртгийг тодорхойлох үед авч үзэх гол асуудлууд
- Шигтгээ 20. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээн дэх сонирхогч талын оролцоо:
НҮБХХ-ийн практик ажиллагаа
- Шигтгээ 21. Үндэсний системд нийцүүлэх жишээ
- Шигтгээ 22. Ажилтай газар дээр нь танилцах талаарх НҮБХХ-ийн бодлого болон хэрэгжилтийн сайн туршлага
- Шигтгээ 23. Баталгаажуулах үүрэг
- Шигтгээ 24. НҮБХХ-ийн дэмжлэгтэйгээр мэдээлэл цуглуулах сайн туршлагауд
- Шигтгээ 25. НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээний ердийн үйл явц ба сургамжууд
- Шигтгээ 26. Үнэлгээний хэрэглээнд үнэлгээ өгөх
- Шигтгээ 27. Үнэлгээний хэм хэмжээ
- Шигтгээ 28. Үнэлгээг цаг хугацаагаар нь ангилах
- Шигтгээ 29. Хамтарсан үнэлгээний үр өгөөж ба тулгарах сорилтууд
- Шигтгээ 30. Үнэлгээний нөөцийн төв (ҮНТ)

- Шигтгээ 31. НҮБХХ-тэй холбоотой сан, хөтөлбөрт заавал хийх үнэлгээний шаардлагууд
- Шигтгээ 32. Үнэлгээний үндэсний гардан хариуцагч тал
- Шигтгээ 33. Төвлөрсөн бус үнэлгээний алхамууд
- Шигтгээ 34. Үнэлгээн дэх ашиг сонирхлын зөрчлөөс зайлсхийх ба арилгах (жишээ)
- Шигтгээ 35. Үнэлгээний тайланд тавигдах шалгуурууд
- Шигтгээ 36. НҮБХТХ-ний хамтарсан үнэлгээний удирдлагын зохицуулалтын жишээ
- Шигтгээ 37. Хамтарсан үнэлгээний санхүүжилтийн арга замуудыг харилцан зөвшилцөх
- Шигтгээ 38. Нөхцөл байдлыг тодорхойлоход удирдамж болгох асуултууд
- Шигтгээ 39. Үнэлгээний шалгууруудыг тодорхойлоход чиглэл өгөх асуултууд
- Шигтгээ 40. Үнэлгээчдэд тавих асуултууд
- Шигтгээ 41. Үнэлгээний загвар дахь хүний эрхийн ба жендэрийн тэгш байдлын төлөв
- Шигтгээ 42. Непал улс дахь Төлөөлөгчийн газрын туршлага: УХББ болон төслийн загварт үнэлгээг ашиглах
- Шигтгээ 43. Мэдлэгийн сайн бүтээгдэхүүний шинж чанарууд
- Шигтгээ 44. Үнэлгээний талаарх мэдлэгээ хуваалцахад дэмжлэг үзүүлэх хэрэгсэл ба сүлжээ

Зураг

- Зураг 1. ҮДСУ-ын амьдралын мөчлөгийн арга
- Зураг 2. ҮДСУ нь менежерүүд болон ажилтнуудад..... тусалдаг
- Зураг 3. “Хөгжлийн үр дүнгийн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ” бүлгийн бүтэц зохион байгуулалт
- Зураг 4. Сонирхогч талын ач холбогдол ба нөлөөллийн матриц
- Зураг 5. Сонирхогч талын ач холбогдол ба нөлөөллийн матриц
- Зураг 6. Асуудлын мод (жишээ)
- Зураг 7. Үндсэн үр дүнгийн зураглал (жишээ)
- Зураг 8. Төсөөлөл ба эрсдэл
- Зураг 9. ҮДСУ-ын үр дүнгийн сүлжээ
- Зураг 10. SMART үр дагавар ба үр нөлөө
- Зураг 11. НҮБХХ-ийн системийн аль хэсэгт үр дүнгийн мэдээллийг оруулах талаар харуулсан дүрслэл
- Зураг 12. Чадавхийг хөгжүүлэх талаар хариу боловсруулах нь
- Зураг 13. Хяналт-шинжилгээг хэрэгжүүлэх ерөнхий үе шатууд
- Зураг 14. Үр дагавар-гарц-төслийн холбоо
- Зураг 15. Хяналт-шинжилгээг эрэмбэлэх
- Зураг 16. Санал болгож буй Үнэлгээний удирдлагын бүтэц

Хүснэгт

- Хүснэгт 1. Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээн дэх хөтөлбөрийн нэгжүүдийн гол бүтээгдэхүүн
- Хүснэгт 2. Төлөвлөх үйл явцын ажлын төлөвлөгөөний үлгэрчилсэн загварын төсөл (тайлбар жишээний хамт)
- Хүснэгт 3. Гол сонирхогч талууд, тэдгээрийн сонирхлыг тодорхойлох
- Хүснэгт 4. Сонирхогч талуудын ач холбогдол ба нөлөөлөл
- Хүснэгт 5. Үр дүнгийн хамрах хүрээний анхны төсөл бэлтгэхэд өгөх ерөнхий удирдамж
- Хүснэгт 6. Үр дүнгийн хамрах хүрээ
- Хүснэгт 7. Үр дүнгийн хамрах хүрээний “үр дүн”-гийн хэсгүүд
- Хүснэгт 8. Үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтүүд
- Хүснэгт 9. Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлтүүд
- Хүснэгт 10. Гарцын үзүүлэлтүүд
- Хүснэгт 11. Шалгуур үзүүлэлт, суурь үзүүлэлт ба зорилтот түвшин
- Хүснэгт 12. Баталгаажуулах арга хэрэгсэл бүхий үр дүнгийн хамрах хүрээний загвар
- Хүснэгт 13. Үр дүнгийн хамрах хүрээний загвар
- Хүснэгт 14. Хяналт-шинжилгээний төлөвлөлтийн матриц
- Хүснэгт 15. Хяналт-шинжилгээний төлөвлөлтийн матрицын үзүүлэх жишээ: Сонгуулийн удирдах байгууллагын чадавхи сайжирсан байх
- Хүснэгт 16. Үнэлгээний төлөвлөгөө
- Хүснэгт 17. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чадавхийн матриц
- Хүснэгт 18. Хяналт-шинжилгээний үүрэг, хариуцлага
- Хүснэгт 19. Хяналт-шинжилгээний механизмын зөв бүрдлийг сонгох
- Хүснэгт 20. Хяналт-шинжилгээний хэсгүүд бүхий Жилийн ажлын төлөвлөгөөний загварын жишээ
- Хүснэгт 21. Үнэлгээний алба болон хөтөлбөрийн нэгжүүдийн гүйцэтгэх төрөл бүрийн үнэлгээний жишээ
- Хүснэгт 22. Төслийн ба үр дагаварын үнэлгээний ялгаа
- Хүснэгт 23. Төвлөрсөн бус үнэлгээн дэх үүрэг, хариуцлага
- Хүснэгт 24. Үнэлгээтэй холбоотой заавал биелүүлэх шаардлагууд
- Хүснэгт 25. Үнэлгээний үйл явцад гүйцэтгэх гол үүрэг, хариуцлага
- Хүснэгт 26. Үнэлгээний багийн мэдээллийн эх сурвалжууд
- Хүснэгт 27. Санаачилгын гол талууд
- Хүснэгт 28. НҮБХХ-ийн үнэлгээнд хэрэглэдэг мэдээлэл цуглуулах нийтлэг аргуудын тойм

ТОВЧИЛСОН ҮГСИЙН ЖАГСААЛТ

ХҮДҮ	Хөгжлийн үр дүнгийн үнэлгээ
ТЖТ	Төслийн жилийн тайлан
ЖАТ	Жилийн ажлын төлөвлөгөө
ХСДТТ	Хямралаас сэргийлэх, даван туулах товчоо
ХБТ	Хөгжлийн бодлогын товчоо
УНҮ	Улс орны нийтлэг үнэлгээ
УХББ	Улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн баримт бичиг
УХҮТ	Улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө
ХТХ	Хөгжлийн тусламжийн хороо
ҮДСБУ	Үр дүнд суурилсан боловсронгуй удирдлага
ҮНТ	Үнэлгээний нөөцийн төв
ХШҮ	Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
МХЗ	Мянганы хөгжлийн зорилтууд
ХҮДУ	Хөгжлийн үр дүнгийн удирдлага
ТББ	Төрийн бус байгууллага
ЭЗХАХБ	Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага
ХҮАБГ	Хөтөлбөр, үйл ажиллагааны бодлого ба горимууд (НҮБХХ-ийн)
ҮДСУ	Үр дүнд суурилсан удирдлага
SMART	Тодорхой, хэмжиж болохуйц, хүрэхүйц, уялдаа холбоотой бөгөөд цаг хугацаатай байх
АУ	Ажлын удирдамж
НҮБУБ	НҮБ-ын Улс хариуцсан баг
НҮБКХС	НҮБ-ын Капитал хөгжлийн сан
НҮБХТХ	НҮБ-ын Хөгжлийн тусламжийн хүрээ
НҮБХХ	НҮБ-ын Хөгжлийн хөтөлбөр
НҮБХБ	НҮБ-ын Хөгжлийн бүлэг
НҮБҮБ	НҮБ-ын Үнэлгээний бүлэг
ЮНЕСКО	НҮБ-ын Боловсрол, шинжлэх ухаан, соёлын байгууллага
НҮБЭХС	НҮБ-ын Эмэгтэйчүүдийн хөгжлийн сан
НҮБСДБ	НҮБ-ын сайн дурынхны байгууллага

ӨМНӨТГӨЛ

Энэхүү “Хөгжлийн үр дүнгийн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний гарын авлага” нь 2002 онд гаргасан гарын авлагын шинэчлэгдсэн хэвлэлт юм¹. Үүгээр НҮБ-ын Хөгжлийн хөтөлбөр (НҮБХХ)-ийн стратегийн нэгдсэн төлөвлөгөө, 2006 онд Гүйцэтгэх зөвлөлөөс баталсан НҮБХХ-ийн үнэлгээний бодлогын шаардлагууд болон НҮБ-ын Үнэлгээний бүлэг (НҮБҮБ)-ийн “НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний стандарт”²-д тусгагдсан төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний шинэ чиглэлүүдэд анхаарлаа хандуулахыг эрмэлзсэн болно. Мөн үүнд НҮБХХ-ийн нэгжүүдээс зохион байгуулсан төрөл бүрийн семинарын явцад уг гарын авлагын гол хэрэглэгчдээс санал болгосон мэдээллийг тусгасан болно.

Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд НҮБХХ-өөс өгөх удирдамжийн хүрээг “Хөтөлбөр, үйл ажиллагааны бодлого ба горимууд (ХҮБГ)³, үнэлгээний бодлого⁴ болон НҮБҮБ-ийн “НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний стандарт”-д тусгасан. ХҮБГ болон үнэлгээний бодлого нь НҮБХХ-ийн удирдлага, ажилтнуудыг стратегийн төлөвлөгөө зэрэг НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны иж бүрэн баримт бичгүүдийн үр дүн ба зарчмуудыг хэрэгжүүлэх гол чиг үүрэг ба механизмын талаарх удирдамжаар хангана. Түүнчлэн Гүйцэтгэх зөвлөлийн хүсэл эрмэлзлийг тусгахын зэрэгцээ НҮБХХ-ийн сонирхогч талуудад тус байгууллага ажлаа хэрхэн явуулдаг талаар мэдээлэл өгнө.

Эдгээр баримт бичиг нь хэн, хэзээ ямар ажлыг хийх хэрэгтэйг зааварласан агуулгатай. Мөн НҮБХХ дэх үр дүнд чиглэсэн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг бэхжүүлэхийн тулд “яах вэ” гэдэг талаар заавар болон практик арга хэрэгслээр нэгжүүдийг иж бүрэн хангах юм.

ЭНЭ ГАРЫН АВЛАГА ЮУНД ХЭРЭГТЭЙ ВЭ?

Энэ гарын авлага нь дараахь зорилгыг агуулж байна.

- 1 НҮБХХ, ‘Үр дүнгийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний гарын авлага’, Үнэлгээний алба, Нью-Йорк, 2002.
- 2 НҮБҮБ, ‘НҮБ-ын систем дэх үнэлгээний стандарт’, 2005. http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22 -аас үз.
- 3 НҮБХХ, ‘Хөтөлбөр, үйл ажиллагааны бодлого ба горимууд’, 2008. <http://content.undp.org/go/userguide>-аас үз.
- 4 НҮБХХ, ‘НҮБХХ-ийн Үнэлгээний бодлого’, Гүйцэтгэх зөвлөлийн баримт бичиг DP/2005/28, 2005 оны 5 дугаар сар. <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf> -аас үз.

- Уншигчдыг дараахь мэдээллээр хангах:
- НҮБХХ-ийн хөгжлийн агуулгын хүрээнд төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх зорилго, үйл явц, хэм хэмжээ, стандарт болон удирдамж болгох зарчмуудын талаарх суурь ойлголт
- НҮБХХ дэх төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээний үйл явцын нэн чухал элементүүдийн талаарх мэдлэг: төсөл, хөтөлбөрүүдийн тодорхой шалгуур үзүүлэлт, суурь үзүүлэлт болон зорилтот үр дүнгийн тогтвортой хүрээг боловсруулах, хяналт-шинжилгээний үр дүнтэй тогтолцоог бүрдүүлэх.
- НҮБХХ дэх үнэлгээний үйл явцын чухал элементүүдийн талаарх мэдлэг: үнэлгээний төлөвлөгөө боловсруулах, үнэлгээг чанартай удирдах, боловсруулах ба гүйцэтгэх, хөгжлийн үр дүнг удирдах, суралцах болон хариуцлагын тогтолцоонд үнэлгээг ашиглах
- НҮБХХ-ийн хүрээнд үр дүнд суурилсан соёлыг боловсронгуй болгох ба төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чанарыг сайжруулах

ЭНЭ ГАРЫН АВЛАГА ХЭНД ЗОРИУЛАГДСАН БЭ?

Энэхүү гарын авлага нь олон талын, янз бүрийн хэрэглэгчидтэй:

- Тухайн улс дахь Төлөөлөгчийн газрууд, бүсийн товчоод, бүсийн төвүүд, Хөгжлийн бодлогын товчоо (ХБТ), Хямралаас сэргийлэх, даван туулах товчоо (ХСДТТ), Түншлэлийн товчоо, мөн дэлхийн, бүс нутгийн ба улс орны хэмжээний хөтөлбөр, бусад төсөл, үйл ажиллагааны төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд зөвшөөрөл олгох үйл явцыг удирддаг зэрэг хөтөлбөрийг⁵ зохицуулдаг бусад нэгжүүдэд ажиллаж буй **НҮБХХ-ийн ажилтнууд**
- Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явц ба бүтээгдэхүүний чанарыг хянах, баталгаажуулах болон шийдвэр гаргахдаа хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг ашигладаг **НҮБХХ-ийн менежерүүд**
- Засгийн газар, НҮБ-ын болон хөгжлийн түншүүд, мөн НҮБХХ-ийн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцад оролцдог үр шим хүртэгсэд зэрэг **сонирхогч талууд болон түншүүд**
- Хөтөлбөрт хамрагддаг улс орнуудын өөрчлөгдөж буй хэрэгцээ шаардлагад тус байгууллага хариу арга хэмжээ авахад анхаарч, НҮБХХ-ийн үйл ажиллагааг хянаж, дэмжлэг үзүүлэх **НҮБХХ-ийн Гүйцэтгэх зөвлөл**
- НҮБХХ-ийн хүрээнд үнэлгээ хийхэд баримталдаг зарчим,

⁵ Энэ нь тухайн улс дахь төлөөлөгчийн газар, бүсийн товчоод, бүсийн төвүүд, Хөгжлийн бодлогын товчоо (ХБТ), Хямралаас сэргийлэх, даван туулах товчоо (ХСДТТ), Түншлэлийн товчоо, мөн хөгжлийн санаачилга (хөтөлбөр, төсөл болон үйл ажиллагаа)-ын хөтөлбөрийн үүрэг хариуцлага бүхий бусад талуудыг багтаадаг.

стандарт болон үйл явцыг ойлгох шаардлагатай бие даасан үнэлгээчид

- Үндэсний, бүс нутгийн болон дэлхийн хөгжил, үнэлгээний олон нийтийн гишүүд

Унишгч нь энэ гарын авлагаас дараахь ойлголтыг авах болно:

- Үр дүнтэй хэрэгжилт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний сайн хөтөлбөр, төслийн загварын ач холбогдол
- Хөтөлбөр, төслийн гүйцэтгэлийг харуулах болон зорьсон үр дүнд хүрэхэд чиглэсэн хэрэгжилтийн үйл явцыг удирдахад хяналт-шинжилгээний чухал үүрэг
- Хяналт-шинжилгээ нь үнэлгээний үндэс суурийг хэрхэн тавьдаг тухай
- НҮБХХ дэх үнэлгээний төрөл бүрийн хэлбэрүүд, суралцах үйл явц болон хариуцлагын тогтолцоонд тэдгээрийн оруулах хувь нэмэр
- НҮБХХ-ийн хөгжлийн үр дүнг бэхжүүлэх, удирдахад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үүрэг
- НҮБХХ-т төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийхэд удирдлага болгодог зарчмууд, хэм хэмжээ, стандарт, бодлого, үйл явц болон үүрэг хариуцлагууд
- Нэмэлт мэдээлэл, зааварчилга авахын тулд хаанаас лавлагаа, материал авч үзэх тухай

ЭНЭ ГАРЫН АВЛАГА ЯМАР БҮТЭЦ ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТТАЙ ВЭ?

Энэхүү гарын авлагын Бүлэг 1 нь төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгдсэн мөн чанарыг тоймлон харуулж, хөгжлийн үр дүнг удирдахад тэдгээрийн үзүүлэх чухал үүргийг тодорхойлсон. Гарын авлагын үндсэн санаа нь төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг ямагт харилцан уялдаатайгаар авч үзэх, нэг нь нөгөөдөө үндэслэдэг гэсэн зарчим юм.

Бүлэг 2 нь төлөвлөлтийн тухай ойлголтын үндэс, төлөвлөлтийн арга техникүүдийн тусгайлсан удирдамж болон хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд чиглэл болгох үр дүнгийн хамрах хүрээний бэлтгэл ажлын тоймыг тусгасан.

Бүлэг 3 нь төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхийн өмнө хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг төлөвлөх удирдамжийн талаар тусгасан.

Бүлэг 4 нь хяналт-шинжилгээ, тайлагнал болон үнэлгээтэй холбогдсон асуудлуудад анхаарал хандуулсан.

Бүлэг 5-7 нь НҮБХХ-ийн үнэлгээний чиг үүрэг, бодлогын хүрээний тоймыг тусгаж, үнэлгээний загвар болон арга хэрэгслийн гол бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг танилцуулж, үнэлгээний үйл явцыг удирдах практик алхамуудыг тодорхойлсон.

Бүлэг 8 нь хөгжлийн үр дүнгийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс олж авсан мэдлэгээ ашиглахад баримтлах практик алхамууд болон жишээг тусгасан болно.

ЭНЭ ГАРЫН АВЛАГЫГ ХЭРХЭН АШИГЛАХ ВЭ?

Энэ гарын авлагыг нэг бүрчлэн уншиж судлах зорилгоор гаргаагүй бөгөөд үүнийг хөтөлбөрийн үе шатуудын туршид лавлагаа болгож ашиглах зорилготой юм.

Энэхүү Гарын авлага нь хөтөлбөр эсхүл төслийн удирдлагын талаар биш, харин үр дүнгийн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тухай юм. Иймд хөтөлбөр, төслийн удирдлагын гарын авлагад голдуу тусгагддаг зардал-үр ашгийн дүн шинжилгээ, байгаль орчны нөлөөллийн үнэлгээ, техникийн үнэлгээ гэх мэт зарим сэдвийг авч үзэхгүй.

Үүний зэрэгцээ, холбогдох сэдвүүдийн талаарх ойлголтыг сайжруулах үүднээс дараахь товч заавруудыг энэ Гарын авлагын хамт хэрэглэнэ:

ХСДТТ-оос боловсруулсан зөрчилдөөнөөс сэргийлэх, давж гарах нөхцөл байдал дахь төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ

Үр дүнгийн үнэлгээний талаарх заавар (боловсруулж байгаа)

Товч заавруудыг Үнэлгээний албаны www.undp.org/eo/handbook вэбсайтаас үзэж болно.

Энэхүү гарын авлагыг боловсруулахад ХБТ-ны Үнэлгээний алба болон Үйл ажиллагааг дэмжих бүлэг хамт манлайлан оролцож, НҮБХХ-ийн Төв оффис, бүсийн товчоод болон улс орон дахь төлөөлөгчийн газруудын ажилтнууд үнэтэй хувь нэмэр оруулсан юм.

ХӨГЖЛИЙН ҮР ДҮНГИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТ, ХЯНАЛТ- ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭ

НЭГДҮГЭЭР БҮЛЭГ

Сайн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь өнгөрсөн, тухайн үеийн ба ирээдүйн санаачилгууд болон хөгжлийн үр дүн хоорондын уялдаа холбоог тогтоох замаар НҮБХХ-ийн оруулах хувь нэмрийг нэмэгдүүлдэг. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны сайн зохицуулалт, шинэчлэгдсэн чиглэл болон хэтийн төлөвлөлтийн үндэс болох өнгөрсөн ба тухайн үеийн үйл ажиллагааны талаарх мэдээллийг олж авахад тусалдаг. Үр дүнтэй төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ байхгүй бол ажил зөв чиглэлд явагдаж байгаа эсэх, ахиц өөрчлөлт, ололт амжилтыг шаардах эсэх, мөн цаашдын хүчин чармайлтаа хэрхэн сайжруулах талаар үнэлж дүгнэх боломжгүй юм.

Энэ Бүлэгт үр дүнд суурилсан удирдлага (ҮДСУ)-ын хүрээнд төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний болон хөгжлийн үр дүнгийн удирдлага (ХҮДУ)-ын зорилгуудыг тусгаж, НҮБХХ зэрэг байгууллагад эдгээр чиг үүрэг хэр зэрэг чухал болохыг тайлбарласан. Энд мөн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний салшгүй хэсэг болох гол тодорхойлолт, зарчмуудыг тусгасан юм. Энэ бүлэг нь хөгжлийн санаачилга болон шийдвэр гаргах үйл ажиллагаанд оролцдог НҮБХХ-ийн менежерүүд, ажилтнууд, гол түншүүд ба сонирхогч талуудад зориулагдсан болно. НҮБХХ-өөс хүний хөгжилд хувь нэмрээ оруулах зорилгоор үр дүнд чиглэсэн соёл ба ҮДСУ, ХҮДУ-ын зарчмуудыг бүгд дагаж мөрдөх ёстой.

1.1 ОРШИЛ

НҮБХХ-ийн 2008-2011 оны Стратегийн төлөвлөгөөний эхний хэсэгт бодлогын зөвлөмж, техникийн туслалцаа, таниулан нөлөөлөх үйл ажиллагаа болон дэлхийн хөгжил дэх уялдаа холбоог бэхжүүлэхэд оруулах хувь нэмэр зэрэг НҮБХХ-ийн бүхий л ажил нь эцсийн дүндээ “хүмүүсийн амьдралд болон тэдний чөлөөт сонголт, боломжуудад бодитой ахиц өөрчлөлт гаргах” нэг л зорилготой⁶. Хүмүүсийн амьдралыг сайжруулах нь НҮБХХ-ийн үйл ажиллагаа явуулж буй ихэнх улс орнуудын Засгийн газар болон хөгжлийн түншүүдийн нийтлэг зорилт юм. Энэ нь ихэнх байгууллага өөрсдийн бодлогын баримт бичиг, журам болон мэдэгдэл дэх “үр дүнд суурилсан удирдлага” буюу ҮДСУ-ын

⁶ НҮБХХ, ‘НҮБХХ-ийн 2008-2011 оны Стратегийн төлөвлөгөө: Хүний хөгжлийн талаарх дэлхий нийтийн ахиц дэвшлийг хурдасгах нь’, Гүйцэтгэх Зөвлөлийн баримт бичиг DP/2007/43, (DP.2007/32-ын дагуу), 2008 оны 1 дүгээр сард дахин нийтэлсэн.

оронд “Хөгжлийн үр дүнгийн удирдлага” гэсэн нэр томъёог хэрэглэх болсны учир шалтгаан юм.

ҮДСУ-ын арга нь уламжлал ёсоор хүмүүсийн хөгжлийн өөрчлөлтөд бус байгууллагын дотоод үр дүн ба гүйцэтгэлд илүү анхаарч ирсэн. ХҮДУ нь ҮДСУ-ынхтай адил сайн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, суралцах үйл явц болон төлөвлөлтийг мэдээллийн эргэх холбоогоор хангах үндсэн зарчмыг баримтлах хэдий ч бодитой, ач холбогдолтой үр дүн үзүүлж буй хөгжлийн тусламжид анхаарлаа хандуулахыг эрмэлздэг.

ХҮДУ нь тусламжийг хэрхэн ашиглах, ямар үр дүнд хүрсэн болох, хүний хөгжилд хүссэн хэмжээний өөрчлөлт авчрахад эдгээр үр дүн хэр нийцэж байгаа талаар хөгжингүй болон хөгжиж буй улс орны иргэд төр засгаасаа хариуцлага шаардах эрэлт хэрэгцээнд хариу өгөх хүчин чармайлт юм. Энэ нь түншлэлийг бий болгох, хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх, илүү харилцан уялдаатай ажиллахад хөгжлийн байгууллагууд анхаарлаа хандуулахад дэмжлэг үзүүлдэг. Үүний адил энэ нь үндэсний гардан хариуцах тал болон чадавхийг хөгжүүлэх арга хэмжээний үр дүнд бий болох тогтворжуулалтад илүү анхаарна.

ХҮДУ нь үйл явдал дахь ҮДСУ боловч хөтөлбөр хэрэгжүүлж буй улс орнуудад чухалд тооцогдох гадаад орчин болон үр дүнд илүү чиглэж, тухайн байгууллагын дотоод гүйцэтгэлд бага анхаардаг.

Хөгжлийн үр дүнд хүрэх нь ихэнхдээ төсөөлж байснаас хэцүү байдаг. НҮБХХ болон бусад түншүүд хөгжлийн үр дүнд хүрэх, хүмүүсийн амьдралын чанарт өөрчлөлт оруулах үүднээс ялгаатай хэд хэдэн төлөвлөгөө, стратеги, хөтөлбөр, төслийг боловсруулдаг. Эдгээр нь:

- Үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөө эсхүл Ядуурлыг бууруулах стратеги
- Салбарт түшиглэсэн хөгжлийн төлөвлөгөө
- НҮБ-ын Хөгжлийн тусламжийн хүрээ (НҮБХТХ)
- Нэгдсэн стратегийн төлөвлөгөө (НҮБХХ-ийн 2008-2011 оны Стратегийн төлөвлөгөө зэрэг)
- Дэлхийн, бүс нутгийн ба улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн баримт бичгүүд (УХББ) болон улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө (УХҮТ)
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ (ХШҮ)-ний хамрах хүрээ болон үнэлгээний төлөвлөгөө
- Хөгжлийн болон удирдлагын ажлын төлөвлөгөө
- Төлөөлөгчийн газар, нэгжүүдийн тусгай төлөвлөгөө
- Төслийн баримт бичгүүд болон Жилийн ажлын төлөвлөгөө

Гэхдээ, сайн сайхан хүсэл эрмэлзэл, томоохон хөтөлбөр, төслүүд болон ихээхэн хэмжээний санхүүгийн нөөц эх үүсвэр нь хөгжлийн үр дүнд хүрэхэд хангалтгүй. Тэдгээр төлөвлөгөө, хөтөлбөр, төслийн чанар, нөөцийг хэрхэн сайн зарцуулах нь ололт амжилтад хүргэх маш чухал хүчин зүйлс юм.

Ололт амжилтад хүрэх боломжийг нэмэгдүүлэх үүднээс хөтөлбөр болон төслүүдийн зарим нийтлэг сул талд анхаарлаа хандуулах хэрэгтэй бөгөөд дараах 4 гол сул тал байнга тохиолддогийг тогтоожээ.

1. **Төлөвлөлт ба хөтөлбөр, төслийн тодорхойлолт** - Хөтөлбөр, төслийн зорилт, хамрах хүрээг зөв зохистойгоор тодорхойлж, ойлгомжтой илэрхийлсэн бол хөтөлбөр, төслүүд илүү амжилттай хэрэгжих боломжтой. Энэ нь хэрэгжилтийн явцад томоохон сорилтуудтай тулгарах магадлалыг бууруулдаг.
2. **Сонирхогч талын оролцоо** - Хөтөлбөр, төслүүдэд хэрэглэгч, үйлчлүүлэгч болон сонирхогч талуудыг өргөнөөр оролцуулах нь амжилтад хүрэхэд маш чухал юм.
3. **Харилцаа холбоо** - Сайн харилцаа холбоо нь хүчтэй сонирхогч талыг хамруулж, дайчлан оролцуулахад ач холбогдолтой. Үүний зэрэгцээ, харилцаа холбоо нь хүлээж буй төсөөлөл, үүрэг, хариуцлага, түүнчлэн ахиц өөрчлөлт ба гүйцэтгэлийн талаарх мэдээллийн ойлгомжтой, тодорхой байдлыг сайжруулдаг. Ийм ойлгомжтой, тодорхой байх нь нөөц эх үүсвэрийг үр ашигтайгаар зарцуулахад тустай.
4. **Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ** - Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний маш чухал бүрэлдэхүүн хэсэг бүхий хөтөлбөр, төслүүд зөв замаар явдаг. Үүний зэрэгцээ, тулгамдаж буй асуудлыг эрт илрүүлэх нь өртөг зардал хэтрэх, хугацаа алдах магадлалыг бууруулдаг.

Үрдүнтэй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ бүхий сайн төлөвлөлт нь хөгжлийн хөтөлбөр, төслүүдийн үр дүнг сайжруулахад гол үүрэг гүйцэтгэнэ. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь өнгөрсөн хугацааны ололт амжилт, тулгарсан сорилтуудаас суралцахад бидэнд тусалж, тухайн үеийн болон цаашдын санаачилгууд нь хүмүүсийн амьдралыг сайжруулж, тэдгээрийн сонголтыг нэмэгдүүлэн, шийдвэр гаргахад шаардлагатай мэдээллээр хангадаг бол сайн төлөвлөлт нь ач холбогдолтой үр дүнд анхаардаг.

Шигтгээ 1. Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хоорондын харилцан уялдаа, хамаарлын талаарх ойлголт

Зөв зохистой төлөвлөхгүй, төсөөлж буй үр дүнг ойлгомжтой илэрхийлэхгүй бол юуг, хэрхэн хянаж шинжлэх нь тодорхой бус болж, үүний улмаас хяналт-шинжилгээг сайн хийж чадахгүй.

Үр дүнтэй төлөвлөлт (үр дүнгийн хүрээ ойлгомжтой байх) байхгүй бол үнэлгээ хийх үндэс суурь нь хэврэг байх ба үүний улмаас үнэлгээг сайн хийж чадахгүй.

Хяналт-шинжилгээ зайлшгүй хэдий ч үнэлгээний хувьд хангалттай биш юм.

Хяналт-шинжилгээ нь үнэлгээ хийхэд дэмжлэг үзүүлдэг. Гэхдээ үнэлгээ нь нэмж цуглуулсан шинэ мэдээлэл болон шинжилгээний янз бүрийн хамрах хүрээг ашиглана.

Хөтөлбөрийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь ихэнхдээ хөтөлбөрийн төлөвлөгөөнд өөрчлөлт оруулахад хүргэдэг. Энэ нь хяналт-шинжилгээний зорилгоор мэдээлэл цуглуулах байдалд өөрчлөлт орж болно гэсэн утгатай.

Эх сурвалж: “НҮБҮБ-ийн Сургалт-НҮБ-ын Үнэлгээчид юу мэдсэн байвал зохих вэ?” (Модуль 1, 2008) НҮБҮБ-ээс хэсэгчлэн авав.

Төлөвлөлтийг зорилго тодорхойлох, стратеги боловсруулах, хэрэгжилтийн зохицуулалтыг тогтоох болон зорилгод хүрэхийн тулд нөөцийг хуваарилах үйл явц гэж тодорхойлж болно. Төлөвлөлт нь дараах ялгаатай үйл явцуудыг авч үздэг.

- Төсөөлөл, хүрэх зорилго, зорилтуудыг тодорхойлох
- Төсөөлөл, зорилгодоо хүрэхэд хэрэгтэй стратегийг төлөвлөж боловсруулах
- Төсөөлөл, зорилгодоо хүрэхэд шаардагдах нөөц (санхүүгийн ба бусад)-ийг тодорхойлж, хуваарилах
- Төсөөлөл, зорилгодоо хүрэхийн тулд ахиц, өөрчлөлтөд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх зохицуулалтыг тогтоох

“Төлөвлөж чадахгүй бол уналтыг төлөвлөнө” гэсэн хэлц үг байдаг. Төлөвлөж чаддаггүй хүний ажил үйлс амжилтад хүрдэггүй гэдэг нь үргэлж үнэн байдаггүй ч төлөвлөгөөтэй байх нь илүү үр дүн, үр ашигт хүргэдэг гэдэг нь нотлогдсон зүйл юм. Тухайн төлөөлөгчийн газар, хөтөлбөр, төсөл төлөвлөгөөгүй байх нь зураг төсөлгүйгээр байшин барих гэж оролдохтой адил бөгөөд ямархуу байшин байх, ямар өртөгтэй байх, хэдий хугацаанд барих, ямар нөөц шаардагдах болон байшин нь өмчлөгчийн хэрэгцээг хангах эсэхийг мэдэхэд хэцүү. Товчдоо, төлөвлөлт нь тухайн байгууллага, хөтөлбөр, төсөл ямар зорилготой, түүнд яаж хүрэх арга замаа тодорхойлоход тусалдаг.

Хяналт-шинжилгээг тавьсан зорилго, зорилтдоо хүрэх явц байдлын талаарх эргэх мэдээллийг байнга авч байх тасралтгүй үйл явц гэж тодорхойлж болно. Хяналт-шинжилгээг **хэрэгжүүлж буй** үйл

ажиллагаанд гарсан ахиц, өөрчлөлтийг нягтлах үйл явц гэж үздэг олон тодорхойлолттой харьцуулахад энэ гарын авлагад хэрэглэсэн тодорхойлолт нь ахиц, өөрчлөлтийг зорилготой харьцуулж, үнэлэхэд анхаарсан. Өөрөөр хэлбэл, хяналт-шинжилгээ нь “Бид хүссэн арга хэмжээгээ авч чадаж байгаа эсэх?” төдийгүй “Бид хүссэн үр дүнд хүрэх ахиц, өөрчлөлт гаргаж байгаа эсэх?”-ийг асууна. Эдгээр хоёр ялгаа үнэхээр чухал юм.

Хяналт-шинжилгээ нь хязгаарлагдмал арга хандлага баримталж байгаа үед төслийн хэрэгжилт болон байгууллагын нөөцийн зарцуулалтад анхаарал хандуулдаг. Илүү өргөн хүрээтэй арга хандлага баримталж байгаа үед хяналт-шинжилгээ нь түншүүд, түнш бус талуудын баримталж буй стратеги, төслийг нягталж үзэх ба илүү чухал үр дүнд хүрэх ахиц, өөрчлөлт гаргахад чиглэсэн шинэ стратеги, арга хэмжээг тодорхойлоход анхаардаг.

Үнэлгээ нь төлөвлөсөн зорилтод хүрэх болон шийдвэр гаргахад оруулах хувь нэмрийг тодорхойлох зорилгоор хэрэгжүүлсэн болон хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагааны аль алинд хийдэг нарийвчилсан, бие даасан үнэлгээ дүгнэлт юм. Үнэлгээ нь хяналт-шинжилгээний нэгэн адилаар олон зүйлд, тухайлбал **үйл ажиллагаа, төсөл, хөтөлбөр, стратеги, бодлого, сэдэв, чиглэл, салбар** эсхүл **байгууллагад** хийгдэнэ.

Хяналт-шинжилгээ ба үнэлгээний онцлог нь зөв замаар явж байгаа эсэхийг харуулсан бодит үнэлгээгээр хэрэглэгчдийг хангах үүднээс бие даасан үнэлгээ хийдэг явдал юм. Хяналт-шинжилгээ ба үнэлгээ нь горим, загвар болон аргачлалдаа нарийн шаардлага тавьж, өргөн хүрээтэй дүн шинжилгээг хамардаг.

Гэхдээ хяналт-шинжилгээ болон үнэлгээний зорилго төстэй бөгөөд мэдээлэлд үндэслэн шийдвэр гаргах, гүйцэтгэлийн үр дүнг сайжруулах болон төлөвлөсөн үр дүнд хүрэхэд чиглэнэ.

Шигтгээ 2. Хяналт-шинжилгээ ба үнэлгээ хоорондын ялгаа, хяналт тавих бусад үйл ажиллагаа

Хяналт шалгалт, аудит, үнэлгээ дүгнэлт болон судалгаа нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгэн адил үйл ажиллагаанд хяналт тавих асуудал боловч ялгаа бүхий өөр өөрийн анхаарал хандуулах асуудал, үүрэгтэй тул тэдгээрийг хяналт-шинжилгээ, үнэлгээтэй хольж хутгаж болохгүй.

Хяналт шалгалт нь хэм хэмжээ тогтоосон стандарт, бусад шалгуурыг хэр зэрэг мөрдөж байгааг баталгаажуулах, сайжруулах буюу засч залруулах арга хэмжээ авах талаар зөвлөмж өгөх болон байгууллагын нэгж, тодорхой асуудал, эсхүл практик ажиллагаанд хийх ерөнхий шалгалт юм. Хууль тогтоомж зөрчигдөж болзошгүй байгаа бол хяналт шалгалт хийдэг.

Аудит нь нөөцийн хэмнэлттэй, үр ашигтай зарцуулалт, хөрөнгийн хадгалалт хамгаалалт, санхүүгийн ба бусад мэдээллийн найдвартай байдал, заавар, дүрэм журам болон тогтоосон бодлогын хэрэгжилт, эрсдэлийн удирдлагын үр нөлөө, байгууллагын бүтэц, тогтолцоо болон үйл явц зэргийн уялдааг хангахад чиглэсэн удирдлагын хяналтын тогтолцоонд хийх үнэлгээ юм. Үнэлгээ нь ХҮДУ болон суралцах үйл явцтай илүү нягт холбоотой байдаг бол аудит нь хууль тогтоомжийн хэрэгжилтийг хангахад чиглэдэг.

Шуурхай үнэлгээ дүгнэлт болон мэргэжил нэгтний шүүмж гэх мэт **үнэлгээ дүгнэлт нь** үнэлгээнээс ялгаатай ойлголт бөгөөд хяналт-шинжилгээтэй илүү холбоотой. Энэ нь голдуу тодорхой хугацаанд, эсхүл яаралтай хийх хялбар хийгдэх үнэлгээ дүгнэлт бөгөөд үнэлгээний өндөр ур чадвар шаардахгүй, арга зүйн хувьд уян хатан бус байдаг. Үнэлгээ дүгнэлт нь үндсэн үйл ажиллагааны асуудлыг илүү авч үзэх хандлагатай бөгөөд ихэвчлэн тухайн шалгалтад хамрагдаж буй байгууллагын ажилтнууд, эсхүл зөвшөөрөл олгож буй байгууллага гүйцэтгэдэг. Харин үнэлгээг бие даасан үнэлгээчид хийдэг.

Судалгаа нь тодорхой сэдвийн хүрээний мэдлэгийг хөгжүүлэх, эсхүл түүнд хувь нэмэр оруулах зорилгоор хийгддэг системтэй үйл ажиллагаа юм. Судалгаа нь ихэнхдээ судалгааны ажил, бусад үнэлгээ дүгнэлтийг мэдээллээр хангах боловч дангаараа шийдвэр гаргах үндэслэл болдоггүй.

Эх сурвалж: НҮБҮБ, “НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний хэм хэмжээ”, 2005 . <http://unevaluatio.org/uneegn norms> -ээс үзэж болно.

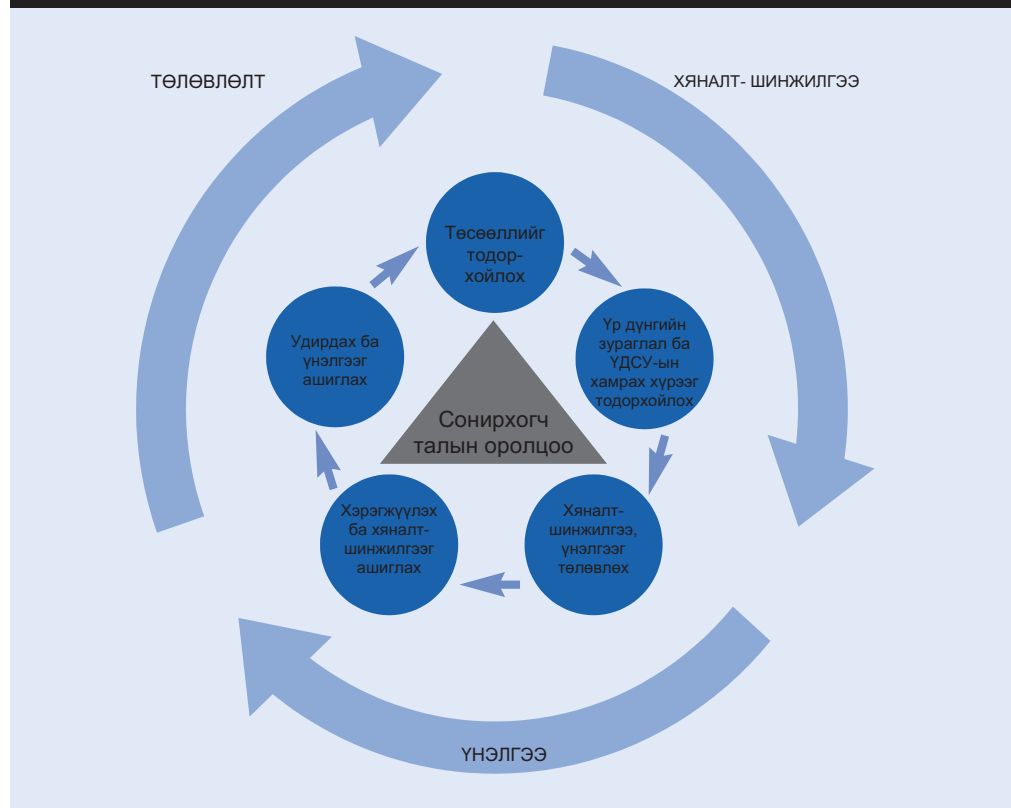
Хөгжлийн үр дагавар болон хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хүчин чармайлтыг үнэлэхдээ дараахь асуудлуудад үнэлгээ дүгнэлт өгнө.

- НҮБХХ-ийн тусламж болон санаачилгууд (ядууралтай тэмцэх болон хүссэн өөрчлөлтөд хүрэхэд дэмжлэг үзүүлэхэд чиглэсэн стратеги, бодлого, хөтөлбөр, төслүүд) нь үндэсний, бүс нутгийн эсхүл дэлхийн нөхцөл дэх улс үндэстний хөгжлийн зорилтуудтай уялдаа хамааралтай эсэх
- Түншлэлийн стратегиуд зэрэг хөгжлийн тусламжийн санаачилгын үр нөлөө
- Үндэсний хөгжлийн үр дагавар болон тэргүүлэх чиглэлүүд, тухайлбал хөтөлбөрт хамрагдаж буй улс орнуудын хөгжилд тусламжийн оруулах хувь нэмэр, түүний үнэ цэнэ, мөн тусламж нь хүмүүс болон тэдгээрийн оршин сууж буй орчинг хэрхэн мэдэгдэхүйц байдлаар сайжруулах талаарх хэтийн төлөвлөгөө
- Амжилттай, тогтвортой бөгөөд эрчимтэй хөгжлийн санаачилгуудын гол хөдөлгөгч хүчин зүйлс, НҮБХХ-ийн боломжит сонголтууд ба харьцангуй давуу талууд
- Шилжүүлгийн зардлыг хязгаарлахад чиглэсэн хөгжлийн тусламж, түншлэл болон зохицуулалтын үр ашигтай байдал
- Эрсдэлийн хүчин зүйлс, амжилт гаргах болон үр дүнтэй түншлэл бий болгох зорилготой эрсдэлийн удирдлагын стратегиуд

- Үндэсний гардан хариуцагч талын түвшин, үр дүнг тогтворжуулах зорилго бүхий үндэсний чадавхийг сайжруулах арга хэмжээ

Хяналт-шинжилгээ нь удирдлагад шаардлагатай тухайн цаг хугацааны мэдээллээр, үнэлгээ нь илүү нарийвчилсан, өргөн хүрээний үнэлгээ дүгнэлтээр хангадаг. Хяналт-шинжилгээний үйл явц нь үнэлгээнд холбогдох асуултуудад хариулт өгөх мэдээллийг гаргаж ирдэг байна. Мөн үнэлгээ нь хөтөлбөр, төслийн мөчлөгийн явцад хийгдэх хяналт-шинжилгээний явцад боловсруулсан тоо мэдээлэл, жишээлбэл суурь үзүүлэлтийн мэдээлэл, хөтөлбөр, төслийн хэрэгжилтийн явцын талаарх мэдээлэл болон үр дүнгийн хэмжүүр үзүүлэлтүүдийг илүү ашигладаг.

Зураг 1. ҮДСУ-ын амьдралын мөчлөгийн арга



Тайлбар: Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг дэс дараалан гүйцэтгэх шаардлагагүй. Үнэлгээг мөчлөгийн төгсгөлд тэр бүр хийгээд байдаггүй. Үнэлгээг хөтөлбөр боловсруулах мөчлөгийн хугацааны аль ч үед хийж болно. Энэ зураг нь ХҮДУ-д дэмжлэг үзүүлэх үүднээс төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний харилцан холбооны мөн чанарыг харуулах зорилготой. Төлөвлөлтийн үе шатанд ч хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх ёстой.

1.2 ТӨЛӨВЛӨЛТ, ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭГ БОЛОВСРУУЛАХ-ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН УДИРДЛАГА

Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг ҮДСУ-ын адил хамтад нь гүйцэтгэдэг. ҮДСУ-ыг “сайжирсан гүйцэтгэл, харагдахуйц үр дүнд хүрэхэд чиглэсэн удирдлагын өргөн хүрээтэй стратеги”⁷ гэж тодорхойлсон бөгөөд үүнийг дэлхийн олон талын болон хоёр талын хөгжлийн байгууллагууд, төрийн захиргааны байгууллагууд (өмнө дурдсаны дагуу, эдгээр байгууллагын зарим нь байгууллагын үр дүнгээс илүү хөгжилд онцгойлон анхаарч ҮДСУ-ыг ХҮДУ мэтээр үзэх болсон) нэвтрүүлсэн болно.

Сайн ҮДСУ нь тасралтгүй үйл явц юм. Энэ нь мэдээллийн эргэх холбоо, суралцах болон сайжруулах тогтмол ажиллагаа гэсэн утгатай. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний сургамжид үндэслэн төлөвлөгөөнд тухай бүр өөрчлөлт оруулж, цаашдын төлөвлөгөөг эдгээр сургамжид тулгуурлан боловсруулна.

Хяналт-шинжилгээ нь мөн тасралтгүй үйл явц юм. Хяналт-шинжилгээний сургамж нь үйл ажиллагаа болон шийдвэр гаргахад ашиглах мэдээлэл болдог. Хөтөлбөрийг боловсронгуй болгох үнэлгээг уг хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үед хийх бөгөөд шинэ хөтөлбөрийг төлөвлөж байгаа талаар бас мэдэгдэнэ. **Хэрэгжүүлэх, суралцах болон сайжруулах** энэ тасралтгүй үйл явцыг ҮДСУ-ын амьдарлын мөчлөгийн арга гэж үздэг /Зураг 1-д харуулсан/.

ҮДСУ-ыг суралцах үйл явц, эрсдэлийн удирдлага болон хариуцлагын тогтолцоо гэж үздэг. Суралцах үйл явц нь тухайн үеийн хөтөлбөр, төслийн үр дүнг сайжруулахад төдийгүй илүү сайн шийдвэр гаргахад байгууллага, хувь хүмүүсийн чадавхийг бэхжүүлж, цаашдын хөтөлбөр, төслийг төлөвлөж боловсруулах ажлыг боловсронгуй болгоход дэмжлэг үзүүлнэ. Нэгэнт хамгийн сайн төлөвлөгөө гэж байдаггүй тул хөтөлбөр, төсөл бүрийн ололт амжилт болон бүтэлгүйтлээс сургамж авах нь чухал юм.

Хөгжлийн үр дүнд хүрэх замд олон эрсдэл, боломж тохиолддог. ҮДСУ-ын тогтолцоо, арга хэрэгсэл нь эдгээр эрсдэл, боломжийн талаарх ойлголтыг олж авахад тусалж, эрсдэлийг бууруулах, боломжийг эрэлхийлэх арга хэрэгслээр удирдлага, ажилтнууд, сонирхогч талууд болон түншүүдийг хангадаг.

ҮДСУ-ын практик ажиллагаа болон тогтолцоо нь хариуцлагын тогтолцооны зохицуулалт, сайн зан үйлийг дэмжсэн зохих

⁷ НҮБҮБ, ‘Үр дүнд суурилсан удирдлага дахь үнэлгээний үүрэг’, 2007 оны 8 дугаар сарын 21. http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=87-оос үзэж болно.

урамшуулалтай бол илүү үр дүнтэй. Өөрөөр хэлбэл, ҮДСУ-ыг үр дүнг төлөвлөх, хянаж шинжлэх болон үнэлэх арга хэрэгсэл, боловсруулах систем гэж хялбарханаар үзэж болохгүй. Энэ нь үр дүнд чиглэсэн зан үйлийг дэмжих болон хувь хүмүүсийн хүрсэн үр дүн, үйл ажиллагаа, зан хандлагын аль алины төлөө хариуцлага хүлээх арга хэмжээг хамруулах ёстой.

Зураг 2. ҮДСУ нь менежерүүд болон ажилтнуудад..... тусалдаг



Сайн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ буюу ҮДСУ нь дараахь гол зорилтуудтай:

- Засгийн газар, үр шим хүртэгсэд, хандивлагчид, бусад түншүүд, сонирхогч талууд болон НҮБХХ-ийн Гүйцэтгэх Зөвлөлд хариуцлагын бат бэх тогтолцоо бий болгохыг дэмжих
- Засч залруулах арга хэмжээг шуурхай авах
- Мэдээлэлжсэн шийдвэр гаргаж байх
- Эрсдэлийн удирдлагыг дэмжих
- Байгууллагын болон хувь хүний суралцах үйл явцыг сайжруулах.

Эдгээр зорилт нь Зураг 2-т үзүүлсний дагуу үргэлжилсэн үйл явцад хоорондоо холбоотой байдаг.

1.3 ХӨГЖЛИЙН ҮР ДҮНГИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТ, ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЗАРЧМУУД

Энэ хэсэг нь төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцын туршид уншигчдын санаж байх зарим зарчмыг тусгасан.

ГАРДАН ХАРИУЦАХ ТАЛ

Хөгжлийн үр дүнд хүрэх зорилгоор хөтөлбөр, төслийг төлөвлөж боловсруулах, хэрэгжүүлэх үндэс суурь нь Гардан хариуцах тал юм. Гардан хариуцахтай холбогдсон дараахь 2 гол хүрээг авч үздэг.

- Төлөвлөлт, үйл явц дахь гардан хариуцагч талын оролцооны түвшин
- Гардан хариуцагч талын цар хүрээ

Гардан хариуцах талын оролцооны түвшин: Байгууллага, түүний нэгжүүд нь өөрсдийн Захирлуудын зөвлөл, Төв оффис зэрэг удирдах буюу хяналтын бүтцээс тавьж буй шаардлагыг биелүүлэхийн тулд төлөвлөлтийн үйл явцыг олон дахин хэрэгжүүлдэг. Энэ тохиолдолд байгууллагууд болон хувь хүмүүс төлөвлөгөө, хөтөлбөр, төслийг танилцуулах бэлтгэлийг нягт нямбай хийдэг. Төлөвлөгөө, хөтөлбөр, төслийг шаардлага хангах хэмжээнд төлөвлөж боловсруулсан байх ёстой. Муу төлөвлөлтөөс шалтгаалж удирдлага тэдгээрийг удирдамж болгон хэрэгжүүлэхгүй бол байгууллагууд төлөвлөсөн зорилтдоо хүрч чадахгүй байх томоохон эрсдэлтэй.

Гардан хариуцах тал нь мөн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний явцад боловсруулсан мэдээллийг цаашид хөтөлбөрийг боловсронгуй болгох болон суралцах үйл явцтай холбож үзэх нь маш чухал.

Энэ гарын авлагын дараагийн хэсгүүдэд гардан хариуцахад дэмжлэг болох арга техникүүдийг авч үзнэ. Энэ үйл явц нь хууль тогтоомжийг мөрдөх болон шаардлагуудыг биелүүлэх тухай биш юм. Зарим талаараа энэ нь **ҮДСУ-ын тогтолцоо** болон **үр дүнтэй зан үйл хоорондын** ялгаатай төстэй байна. Ийм тогтолцоотой байх нь хүмүүс яагаад ийм зүйл хийж байгаагаа ойлгож, хүлээн зөвшөөрөх ба өөрсдийн ерөнхий зан үйл болон ажилдаа үр дүнд чиглэсэн аргыг нэвтрүүлэхэд ач холбогдолтой.

Гардан хариуцах талын цар хүрээ: Гардан хариуцах талын цар хүрээтэй холбогдсон хоёр асуулт байдаг: Хөгжлийн хөтөлбөр, төслийн үр өгөөж,

үр нөлөөг хэн хүртдэг болох, хөтөлбөр, төслийг гардан хариуцах хангалттай тооны байгууллага, хүмүүс байгаа эсэх?

Хөтөлбөрт оролцож буй улс орнууд хөгжлийн үр дүнд хүрэхэд үндсэн хариуцлага хүлээдэг тул бүх хөгжлийн төлөвлөгөө, хөтөлбөр, төслийн гардан хариуцагчид нь тухайн улс үндэстний сонирхогч талууд байдаг.

Хөтөлбөрт оролцож буй улс орнууд гардан хариуцагчид байх гэдэг нь НҮБХХ үр дүнгийн хариуцлага хүлээхгүй гэсэн үг биш. НҮБХХ нь ерөнхийдөө улс орны хөгжлийн хүрсэн үр дүн болон санхүүгийн нөөцөд өөрийн оруулсан **хувь нэмрээр** хариуцлага хүлээдэг (Хариуцлагын хүрээ болон Стандарт үндсэн гэрээнд дэлгэрэнгүй тусгагдсан)⁸. Улс үндэстний сонирхогч талууд болон үр шим хүртэгсэд улс орны хөгжлийн зорилго, зорилтуудын үр дүн, өөрчлөлтийг гардан хариуцах шаардлагатай.

Үр дүнг удирдахын нэг гол зорилго нь сонгогдсон цөөн тооны гардан хариуцагч хүмүүсээс гадна аль болох олон сонирхогч талыг хамруулах явдал юм. Ийм учир шалтгааны улмаас тогтмол хийгддэг хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагаа болон тодорхой хугацааны хяналт-шинжилгээ, үнэлгээгээр олж тогтоосон зүйлс, зөвлөмж, авсан сургамжуудыг үр дүнг хариуцдаг, ашигладаг талууд бүрэн хэмжээгээр гардан хариуцах хэрэгтэй.

СОНИРХОГЧ ТАЛУУДЫН ОРОЛЦОО

Төлөвлөлт, хяналт шинжилгээ, үнэлгээ болон суралцах үйл явц, боловсронгуй болгох үе шатуудын туршид сонирхогч талуудыг хамруулан оролцуулж, үүрэг хариуцлага хүлээлгэх, идэвхжүүлэх арга хэмжээ авах нь чухал ач холбогдолтой юм.

Үр дүнгийн удирдлагын үйл явц нь сонирхогч талуудыг хүрэхийг хүсч байгаа үр дүн, ахиц, өөрчлөлтөө аль болох **нээлттэй бөгөөд бүтээлчээр** бодож сэтгэхэд оролцуулан, ахиц, өөрчлөлтөд хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх, гүйцэтгэлийн үр дүнг сайжруулахад ХШҮ-ний мэдээллийг ашигладаг болохын тулд зохион байгуулалтад ороход нь дэмжлэг үзүүлэх зорилготой.

ҮР ДҮНД ТӨВЛӨРӨХ НЬ

Төлөвлөлт, хяналт шинжилгээ, үнэлгээний үйл явц нь **үр дүнд хүрэхэд чиглэх** ба бүх үйл ажиллагаа, гарцыг төлөвлөсний дагуу хэрэгжүүлж, бий болгох зорилгогүй.

⁸ НҮБХХ, “Хариуцлагын хүрээ”. <http://comtemt.undp.org/go/userguide/results-management---accountability/?lang=en#top-ooc> үз.

НҮБХХ зэрэг хөгжлийн түншүүд ямар хариуцлага хүлээдэг, юунд төвлөрвөл зохих нь ихэнхдээ тодорхой биш байдаг. Хөгжлийн байгууллагуудын санаачилгууд ерөнхийдөө далайц багатай байдаг ба хөгжлийн өөрчлөлтүүд, эсхүл дээд түвшин дэх үр дүнд тэдгээрийн үзүүлэх үр дагавар хязгаарлагдмал бөгөөд хариуцлага хүлээдэггүй.

Энэхүү гарын авлага нь хөгжлийн өөрчлөлт улс орнуудын ард иргэдийн амьдралыг сайжруулахад нөлөөлдөг үнэхээр чухал асуудал гэж үздэг. Хэдийгээр тухайн байгууллагын гарц, үйл ажиллагаа маш чухал гэдэг ч эдгээр нь ямагт үндэсний хөгжлийн хүчин чармайлтад дэмжлэг үзүүлэх ёстой гэж үздэг юм. Байгууллагын гарцууд аль болох үндэсний төлөвлөлтийн баримт бичигт тулгуурлаж, түүнтэй уялдаатай байх ба үндэсний зорилтуудад дэмжлэг үзүүлэхэд төвлөрсөн хэвээр байна.

Энэ тайлбар нь “Парисын тунхаглал” болон “Аккрагийн зөвшилцөл” зэрэг олон улсын хэлэлцээрээр дэмжлэг үзүүлдэг хөгжлийн талаарх олон улсын аргад нийцэж байгаа юм. Эдгээр хэлэлцээр нь байгууллагын санаачилга эсхүл нэгдсэн Төв оффисын шаардлагуудыг онцолж үзэхээс илүүтэй **үндэсний тэргүүлэх чиглэлүүдийг** хэрэгжүүлэхэд үндэсний түншүүдтэй хэрхэн хамтарч ажиллах талаар бодож үзэхийг төлөвлөгч нарт зөвлөдөг.

Үндэсний хэмжээний үр дүн (хоёр буюу түүнээс олон сонирхогч талаас хамтран хүчин чармайлт гаргахыг шаарддаг) илүү чухал тул төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явц нь НҮБХХ, эсхүл байгууллагын гарцаас илүү түншлэл, хамтарсан хөтөлбөрүүд, хамтарсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ болон эдгээр дээд түвшин дэх үр дүнд хүрэхэд хэрэгтэй хамтын хүчин чармайлтуудад илүү анхаарал хандуулбал зохино. Энэ нь уг гарын авлагын туршид баримтлах арга хандлага юм.

ХӨГЖЛИЙН ҮР НӨЛӨӨНД ТӨВЛӨРӨХ

Үр дүнгийн удирдлага нь **хөгжлийн үр дагавар** бий болгоход чиглэнэ. Хөгжлийн гол бөгөөд тогтвортой үр дүн нь гарцын болон үйл ажиллагааны, үр дүнгийн ерөнхий төлөвлөгөөнөөс ч илүү ихийг шаарддаг. **Бид хөгжлийг хэрхэн бий болгох вэ** гэдэг нь хөгжлийн ажлын хүрээнд бид юу хийх вэ гэдэгтэй ер нь адил юм. Энэ шалтгааны улмаас хөгжлийн дийлэнх байгууллага өөрсдийн хүчин чармайлтын ерөнхий үр нөлөөг сайжруулах зорилгоор төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцад янз бүрийн сэдвүүдийг тусгах оролдлого хийдэг. Жишээлбэл, Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь тогтворжуулалтад төвлөрөх ёстой. Ийм дүгнэлтэд хүрэхдээ улс орнуудын, эсхүл олон нийтийн хөгжлийг тогтвортойгоор өөрчилж чадаагүй боловч богино хугацааны үр дагавар үзүүлсэн төсөл, хөтөлбөрүүдийн олон жилийн туршлагад үндэслэсэн байна.

Үүний нэгэн адил төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь жендэрт анхаарал хандуулах болов. Ихэнх төсөл, хөтөлбөр яагаад зорилтдоо хүрч чаддаггүй вэ? гэвэл тэдгээр нь нийгэм дэх эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн үүрэг, оролцоо, хэрэгцээ шаардлагын ялгаатай байдалд маш бага, эсхүл огт дүн шинжилгээ хийгээгүй, анхаарал хандуулаагүй байдагт оршино. Тэгш бус байдал, ялгаварлан гадуурхах практик болон нийгмийн бүлгүүд хоорондын шударга бус эрх мэдлийн харилцан холбоо нь ихэнхдээ хөгжлийн тулгамдсан асуудлуудын гол цөм болдог.

Хөгжлийн хөтөлбөрийн үндэсний эсхүл олон нийтийн гардан хариуцагч талын тухай ойлголтод мөн үүнийг харгалзан үздэг. Хүмүүс “гардан хариуцагч” болохоо мэдэрч буй аливаа зүйлд хуулиар олгогдсон өмчлөх эрхтэй бол хөрөнгөө хамгаалах, хадгалахыг илүү хүсч, сонирхох ба нийгэм, олон нийтийн асуудалд улам их оролцоно.

“Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд эдгээр зарчмыг тодорхой байдлаар хэрэглэх” гэдэг нь дараахь арга замаар эдгээр үйл явцыг боловсруулна гэсэн утгатай юм.

Үндэсний гардан хариуцагч талыг тодорхойлох буюу түүнд дэмжлэг үзүүлэх - Үйл явцыг Засгийн газар, эсхүл үндэсний эсхүл олон нийтийн бусад түншүүд дангаар болон хамтран удирдах ба бүх төлөвлөгөө, хөтөлбөр, төсөл болон хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь байгууллагын зорилтуудаас илүү үндэсний хүчин чармайлтад дэмжлэг үзүүлэхэд анхаарна. ХҮДУ-ын хүрээнд дараахь чухал асуултуудыг асууж болох юм: “Төлөвлөгөө, хөтөлбөр, төсөл зориулагдаж буй хүмүүсийг төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцад оролцуулсан эсэх?”, “Тэдгээр хүмүүс нь үйл явцын нэг хэсэг гэдгээ мэдэрч байгаа эсэх?”, “Тэдгээр хүмүүс нь үйл явц болон төлөвлөгөө, хөтөлбөр, төслийг гардан хариуцагч гэдгээ мэдэрч байгаа эсэх?”

Үндэсний чадавхийн хөгжилд дэмжлэг үзүүлэх - Үйл явцын туршид тавигдах асуултууд: “Энэ нь тогтвортой байх эсэх?”, “Үндэсний тогтолцоо болон үйл явцыг ашиглах, эсхүл сайжруулж болох эсэх?”, “Энэ чиглэл дэх үндэсний чадавхи ямар түвшинд байгаа вэ?”, “Бид үйл явц дахь үндэсний ХШҮ-ний тогтолцоог бэхжүүлэхэд туслах үүднээс хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагаанд оролцож болох эсэх?”

Жендэрийн гол асуудлууд болон эмэгтэйчүүдэд эрх мэдэл олгоход дэмжлэг үзүүлэх - Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцад эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, уламжлалын улмаас гадуурхагдсан бүлгүүдийг оролцуулахад анхаарах. Жишээлбэл, дараахь асуултуудыг асуух: “Тулгарч буй хүндрэл, эсхүл үр дүн

нь эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, уламжлалын улмаас гадуурхагдсан бүлэг хүмүүсийн сонирхол, эрх болон санаа зовоож буй асуудлыг тусгасан эсэх?”, “Бид эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, уламжлалын улмаас гадуурхагдсан бүлэг хүмүүсийн, үүрэг, эрх, хэрэгцээ ба санаа зовоож буй асуудлыг судалж, үзсэн эсэх?”, “Бид мэдээллийг хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд зориулж хангалттай хэмжээнд задлан ангилж үздэг эсэх?”

Эдгээр зарчимд хэрэглэдэг НҮБХХ-ийн арга хандлага, хөтөлбөрийн янз бүрийн үе шат, төслийн загвар боловсруулах болон хэрэгжүүлэхэд тэдгээрийг баримтлахтай холбоотой мэдээллийг ХҮБГ⁹-аас авах хэрэгтэй. Үүний зэрэгцээ, чадавхид хийх дүн шинжилгээ болон жендэрийн судалгаанд олон арга хэрэгсэл ашигладаг. Эдгээрийг ХҮБГ-ын нэмэлт нөөцийн хэсгүүд болон бусад заавраас үзэж болно.

Энэ гарын авлагын туршид эдгээр зарчмаас ишлэл авч, төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцын янз бүрийн үе шатанд асуух эсхүл авч үзэх асуултуудын жишээг дурдах болно.

Шигтгээ 3. Хямралын нөхцөл байдал дахь төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ

Хямралын нөхцөл байдал (зөрчилдөөн болон гамшгийн аль алинтай холбогдсон) нь “хэвийн бус” юм. Энэ нь төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, хөтөлбөр боловсруулах зэрэг бүхий л хүрээнд сөрөг үр дагавартай. Ерөнхийдөө, энэ гарын авлагад тусгагдсан “хэвийн” төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний арга, механизмуудыг дараахь хэд хэдэн чухал анхааруулгын хамт хямралын нөхцөл байдалд шилжүүлж хэрэглэж болно:

- Хямралын нөхцөл байдал өөрчлөгддөг бөгөөд НҮБХХ-ийн хөтөлбөр нь ийм нөхцөл байдалд үүсдэг эрс өөрчлөлтүүдэд шуурхай хариу арга хэмжээ авах хэрэгтэй. Хөтөлбөр нь хямралын нөхцөл байдалд тохирсон бөгөөд хэвээр үргэлжилж байхын тулд нөхцөл байдлыг үргэлжлүүлэн шинжилж, хяналт-шинжилгээ хийх шаардлагатай. Хөгжлийн санаачилга тохиромжтой бөгөөд зохистой байгаа эсэхэд хийх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээгээр хувьсамтгай нөхцөл байдлыг анхааран өөрчлөлтийг харгалзан үзэж, баримтжуулбал зохино. Үүнд нөхцөл байдал болон зөрчилдөөнд тасралтгүй хийгдэх дүн шинжилгээг хамруулна.
- Хямралын нөхцөл байдал нь янз бүрийн талууд хоорондын сөргөлдөөний улмаас үүсдэг (эсхүл ихэнхдээ үүсдэг) гэж тодорхойлдог. Хямрал, мөргөлдөөний мэдрэмжийн байдлыг хөтөлбөр боловсруулах бүх хүрээнд буюу төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд авч үзэх ба янз бүрийн талууд хоорондын сөргөлдөөнийг бууруулах, эсхүл ядаж даамжруулахгүй байхад тэдгээрийн агуулга, үйл явц чиглэсэн байна. Хөтөлбөрийн ажилтнууд, үр шим хүртэгчсэд, ХШҮ-ний ажилтнуудын найдвартай байдалд байнга анхаарч, тэдгээр хүмүүсийн эрсдэлийн шинжилгээг байнга хийж, ХШҮ-ний үйл ажиллагаанд харгалзаж үзэх хэрэгтэй.

9 НҮБХХ, “Хөтөлбөр болон үйл ажиллагааны бодлого ба горимууд”, 2008. <http://content.undp.org/go/userguide>-аас үзэж болно.

- Энд хэтийн төлөв байдлыг “томоор зураглан харах” нь чухал: Төсөл, хөтөлбөрүүд нь талуудыг эвлэрүүлэх өргөн хэмжээний үйл явцтай, тухайлбал мөргөлдөөнөөс сэргийлэх, энхийг сахиулах хөтөлбөрүүдтэй холбож үзэх нь маш чухал. Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь төсөл хүссэн үр дүндээ хүрсэн, “амжилттай” хэрэгжсэн гэж үзэх нь эвлэрлийг өргөн хүрээнд тогтооход нөлөөлөхгүй, эсхүл түүнд сөрөг нөлөө үзүүлэхгүй байж болно.

Хямралын нөхцөл байдалд арга, механизмуудыг хэрхэн ашиглах тухай нэмэлт удирдамжийг энэ Гарын авлагын туршид харуулах болно. Товч заавар #.1: Хямралаас сэргийлэх, даван гарах нөхцөлүүдэд хийх төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ” нь цаашид удирдамжаар хангах болно.

1.4 ГОЛ ҮҮРЭГ, ХАРИУЦЛАГЫН ТОЙМ

НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн бүх нэгжүүд хөгжлийн үр дүнгийн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд чухал үүрэгтэй. Хүснэгт 1 нь энэ чиглэл дэх зарим гол бүтээгдэхүүнийг товч тоймлон харуулсан юм.

Хөтөлбөрийн нэгжүүдийн зэрэгцээ доорхи нэгжүүд НҮБХХ дэх төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд дэмжлэг үзүүлэхэд гол хариуцлага хүлээдэг.

Үйл ажиллагааг дэмжих бүлэг нь төлөвлөлт, нэгдсэн хяналт-шинжилгээтэй холбогдсон асуудлуудыг нэгдсэн удирдамж, түүнчлэн чанарын дэмжлэг ба баталгаажуулалтаар хангадаг.

Хөгжлийн бодлогын товчоо нь хөтөлбөрийн боловсруулалт, тухайлбал хяналт-шинжилгээг бодлогын хүрээгээр хангаж, НҮБХХ-ийн нэгжүүдэд зөвлөмж өгч, дэмжлэг үзүүлдэг.

Үнэлгээний алба нь НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд бие даасан үнэлгээ хийж, “төвлөрсөн бус” үнэлгээний горим болон чанарын баталгаажуулалтыг стандарт, удирдамжаар хангана.

НҮБХХ-ийн товчоодын хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зөвлөх, мэргэжилтнүүд нь хөтөлбөрийн холбогдох нэгжүүдэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийхэд (жишээлбэл, холбогдох улс орны төлөөлөгчийн газруудад дэмжлэг үзүүлдэг бүсийн үнэлгээний зөвлөхүүд) нь шууд зөвлөгөө өгч, дэмжлэг үзүүлдэг.

Бүсийн товчоод нь улс орон дахь төлөөлөгчийн газруудын хийсэн үнэлгээнд шууд хяналт тавьж, төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чанар, хэрэгжилтийг хянаж шинжилдэг.

НҮБХХ-ийн удирдлага нь ҮДСУ-ын соёлыг хөгжүүлэхэд гол үүрэг гүйцэтгэдэг. Энэ нь хөтөлбөрийн төлөвлөлтийн үйл явцыг манлайлан удирдах ба хяналт-шинжилгээ хийх, түүний үр дүнд гарсан мэдээллийг хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг сайжруулахад ашиглахад анхаардаг байна. Удирдлага нь төвлөрсөн бус үнэлгээ

хийгдэх болон цаашдын төлөвлөлтөд төвлөрсөн бус ба бие даасан үнэлгээний сургамжуудыг авахад анхаарна.

Хүснэгт 1. Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээн дэх хөтөлбөрийн нэгжүүдийн гол бүтээгдэхүүн

Хөтөлбөрийн нэгж	Төлөвлөлт	Хяналт-шинжилгээ	Үнэлгээ
Улс орон дахь Төлөөлөгчийн газрууд	ХШҮ-ний хамрах хүрээ зэргийг тусгасан НҮБХТХ ХШҮ-ний хүрээ зэргийг тусгасан УХББ, УХҮТ ¹ ХШҮ-ний хүрээ зэргийг тусгасан Төслийн баримт бичиг, Жилийн ажлын төлөвлөгөө	Хөтөлбөрийн хяналт-шинжилгээний тайлан Төслийн хяналт-шинжилгээний тайлан	Үнэлгээний төлөвлөгөөнд тусгагдсан үнэлгээ Үнэлгээнд удирдлагаас өгсөн хариу
Бүсийн болон бодлогын товчоод	ХШҮ-ний хүрээ зэргийг тусгасан бүс нутгийн ба дэлхийн хөтөлбөрийн баримт бичгүүд ХШҮ-ний хүрээ зэргийг тусгасан Төслийн баримт бичиг	Хөтөлбөрийн хяналт-шинжилгээний тайлан Төслийн хяналт-шинжилгээний тайлан	Үнэлгээний төлөвлөгөөнд тусгагдсан үнэлгээ Үнэлгээнд удирдлагаас өгсөн хариу

НҮБХХ-ийн Гүйцэтгэх зөвлөл нь НҮБХХ-ийн хөтөлбөр боловсруулж, батлахад давамгайлах үүрэг гүйцэтгэдэг. Мөн НҮБХХ-ийн удирдлагаас танилцуулсан хөтөлбөрийн гүйцэтгэлийн ээлжит хяналт-шинжилгээний тайлан болон Үнэлгээний албанаас төрөл бүрийн чиглэлийн хөтөлбөрүүдэд хийсэн үнэлгээний тайланг үнэлж дүгнэдэг. Тус зөвлөл нь тогтмол гаргадаг нэгдсэн тайлан, үнэлгээгээр олж тогтоосон асуудлууд болон зөвлөмжүүдэд үндэслэн дараагийн хөтөлбөрийн стратегийн төлөвлөлтөд чиглэл өгч, шийдвэр гаргадаг.

ҮР ДҮНГИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТ: ПРАКТИК ХЭРЭГЛЭЭ

ХОЁРДУГААР БҮЛЭГ

Нэгдсэн Үндэстний Байгууллагын ололт амжилтыг бид хэр зэрэг амласнаар бус, бидний тусламж хэрэгтэй байгаа хүмүүст хэдий хэмжээний дэмжлэг үзүүлснээр хэмжих нь зөв юм.

НҮБ-ын Ерөнхий нарийн бичгийн дарга Бан Ги Мүн

Энэ бүлэг нь үр дүнгийн төлөвлөлтийг хийх тухай үе шаттай удирдамжаар хангана. Мөн хүссэн үр дүнг төлөвлөхөд гүйцэтгэх ажилд төвлөрч, үйл ажиллагаандаа үр дүнг хэрэгжүүлэх талаар авч үзнэ. Шигтгээ 1-д тэмдэглэсний дагуу хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь төлөвлөлттэй нягт холбоотой. Иймд төлөвлөлтөд зөвхөн зорьж буй үр дүнд төдийгүй тэдгээр үр дүнд хүрэх үйл явц, арга замын талаар хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийдэг. Ялангуяа, төлөвлөсөн санаачилгууд нь үнэлгээ хийлгэхэд бэлэн байхад анхаарна.

Төлөвлөлтийг олон төрлийн арга замаар хийж болно. Энэ бүлэг нь хэрэгжүүлэх, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийж болох төлөвлөгөөг бэлтгэх гол үе шатуудын талаар төлөвлөлтөд оролцож буй хүмүүст мэдээлэл өгч, илүү итгэлтэй болгоход чиглэсэн.

Төлөвлөлтийн бүхий л үйл явцад зөвлөмж болгож буй үе шат болон аргуудыг дэлхийн, бүс нутгийн эсхүл улс орны хэмжээний хөтөлбөр, төсөл, эсхүл нэгжийн ажлын төлөвлөлтөд нийтлэг мөрддөг. Энэ бүлэг нь тодорхой төлөвлөгөө бэлтгэх талаар дэлгэрэнгүй заавар өгөх зорилгогүй. Харин төлөвлөлтөд нийтлэг хэрэглэгддэг үндсэн арга, үе шатуудыг тусгасан. Мөн НҮБХХ-ийн хүрээний хөтөлбөр, төслүүдийг төлөвлөхөд удирдамжаар хангах болно. Гэхдээ, хэрэглэгч нь НҮБХХ-ийн төлөвлөлтийн баримт бичиг тус бүрийн хувьд шаардагдах тодорхой зааврыг ХҮБГ-аас судалж үзэх хэрэгтэй¹⁰.

Энэ бүлэг нь Зураг 3-т үзүүлсний дагуу 5 гол хэсгээс бүрдэнэ. Төлөвлөх үе шатны маш чухал хэсэг болох төлөвлөлтөөс эхлээд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний талаар Бүлэг 3-т өгүүлэх болно.

¹⁰ НҮБХХ, “Хөтөлбөр болон үйл ажиллагааны бодлого ба горимууд”, 2008. <http://content.undp.org/go/userguide-аас> үзэж болно.

Зураг 3. Энэ бүлгийн бүтэц зохион байгуулалт



Хөгжлийн байгууллагууд нь төлөвлөлтийн мөчлөгийн туршид олон янзын арга хэрэгсэл ашигладаг. Үүний нэгэн адил байгууллагууд ч төлөвлөлтийн үйл явцад янз бүрийн багц “бүтээгдэхүүн” гаргахыг сонирхогч талуудаас шаардаж болох юм. Энэ гарын авлага нь нийтлэг хэрэглэгддэг зарим арга хэрэгслийн талаар тусгасан. Мөн хөтөлбөр, төслийн үр дүнгийн хамрах хүрээг боловсруулах болон хэрэгжүүлж дуусгахад нийтлэг хэрэглэгддэг 8 бүтээгдэхүүнийг бэлтгэх талаар танилцуулж, НҮБ-ын Хөгжлийн бүлэг (НҮБХБ), эсхүл НҮБХХ-ийн арга хэрэгсэл, нийлүүлэх бүтээгдэхүүн хоорондын уялдаа холбоог харуулна. Гэхдээ НҮБХБ болон НҮБХХ-ийн хэрэглэдэг арга хэрэгслийг нарийн танилцуулах зорилгогүй. Харин шилдэг практик ажиллагаанд тулгуурлан төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний удирдамжаар хангахыг зорьсон.

Шигтгээ 4-т 8 гол бүтээгдэхүүнийг тусгасан.

Шигтгээ 4. Үр дүнгийн үйл явцыг төлөвлөх үед гарах гол бүтээгдэхүүн

1. Төлөвлөх үйл явцын **асуудлын эхний тэмдэглэл** ба **ажлын төлөвлөгөөний төсөл** (үйл ажиллагаа, хуваарь болон зардлын жагсаалт)
2. Сонирхогч талын **нөлөөллийн ба ач холбогдлын матриц**
3. **Олж тогтоосон гол тулгамдсан асуудлуудын жагсаалт**
4. **Тулгамдсан асуудлуудыг эрэмбэлсэн жагсаалт**
5. Эрэмбэлсэн асуудал тус бүрийн шалтгаан-үр дагаварын диаграм буюу **асуудлын мод**
6. Эрэмбэлсэн асуудал тус бүрийн **төсөөллийн талаарх мэдэгдэл**
7. Эрэмбэлсэн асуудал тус бүрийн **үр дүнгийн зураглал**
8. Хөтөлбөр, төслийн баримт бичгийн **үр дүнгийн хамрах хүрээ**

Тайлбар: Бүтээгдэхүүн 1-4 нь ихэнхдээ НҮБ-ын Улс хариуцсан багийн оролцооны төлөвлөгөө эсхүл ажлын төлөвлөгөөний хэсэг юм. (http://www.undg.org/toolkit.cfm?sub_section_id=301&topid2=on&topid=2 оос нэмэлт мэдээлэл авч болно). Үүний нэгэн адил, НҮБ-ын системийн байгууллагуудаас хийсэн Улс орны нийтлэг үнэлгээ (УНҮ)-нд бүтээгдэхүүн 3-5 ихэнхдээ тусгагдсан байдаг. УНҮ бэлтгэх удирдамжийг http://www.undg.org/toolkit.cfm?sub_section_id=301&topid2=on&topid=2-ийг үзэж болно. Төслийн түвшинд, НҮБХХ-ийн төслийн хөгжлийн мөчлөгийн “төслийн үе шатыг баталгаажуулах”-д бүтээгдэхүүн 1-6-г хэрэглэнэ. Бүх бүтээгдэхүүн нь үр дүн, үүрэг, хариуцлага болон эрсдэл тодорхойлохыг шаарддаг тул эдгээрийг “хөтөлбөрийг тодорхойлох” болон “төслийг тодорхойлох” үе шатуудад хэрэглэнэ.

ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН АЧ ХОЛБОГДОЛ

Төлөвлөлтийг үр ашигтай болгодог дараахь 4 ач холбогдол байдаг.

Төлөвлөлт нь хэзээ, юу хийхээ мэдэх боломжийг бидэнд олгоно - Төсөл, хөтөлбөрийг зөв зохистой төлөвлөлтгүйгээр, буруу цаг хугацаанд, эсхүл буруу аргаар хэрэгжүүлбэл үр дүн нь сайнгүй байх болно. Үүний нэг сонгодог жишээ бол орон нутгийн замыг сайжруулахад тусламж үзүүлэхээр санал тавьж буй хөгжлийн байгууллага юм. Нэгэн байгууллага бага зэрэг зөвлөлдсөний үндсэн дээр төлөвлөлтийн үйл явцад хяналт тавьжээ. Зам засварын ажил борооны улиралд эхэлсэн бөгөөд байгууламжид ашиглах материалын дийлэнх нь тухайн бүс нутгийн нөхцөлд тохиромжгүй байв. Төсөл ихээхэн хугацаа хоцорч, зардал нь хэтэрчээ. Үнэлгээний явцад нэг оршин суугч энэ төслийг олон нийт хүсч байгааг хэлж, хандивлагчид энэ ажлыг зөв зохистой төлөвлөсөн эсэх, нутгийн иргэдтэй зөвлөлдсөн эсэх, төслийг эхлүүлэх оновчтой хугацаа болон ашиглах материалын төрлийн талаар урьдчилан мэдэж байсан эсэхийг асуужээ.

Төлөвлөлт нь хямралыг давж гарах, түүнийг удирдахад тусалж, зохистойгоор хэрэгжүүлэх боломжийг олгоно - Хөтөлбөр, төслүүдэд санамсаргүй нөхцөл байдал байнга тохиолдож байдаг. Гэхдээ зөв зохистой төлөвлөлт нь ийм байдал үүсэх магадлалыг бууруулж, асуудал үүссэн үед түүнийг шийдвэрлэх ажлыг хариуцах багийг бэлтгэдэг. Төлөвлөлтийн үйл явц нь эрсдэл болон төсөөлөлд үнэлгээ хийх ба төлөвлөж буй үйл ажиллагааны урьдчилан таамаглаж байгаагүй үр дагаваруудын талаар бодох боломж олгоно. Төлөвлөлтийн ажлын үр дүн нь хүндрэлийг урьдчилан харах болон шийдвэрлэхэд ихээхэн тустай (Төлөвлөлтийн зарим ажил нь өөр нөхцөл байдал үүссэн тохиолдолд “Юу болох гэж байна вэ” гэдгийг харахын тулд нөхцөл байдлын (сценарийн) төлөвлөлт хийх явдлыг хамаарна).

Төлөвлөлт нь тэргүүлэх асуудалд анхаарал хандуулах явдлыг сайжруулж, цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө болон бусад нөөц эх үүсвэрийг илүү үр ашигтай удирдахад нөлөөлнө - Тодорхой төлөвлөгөө, эсхүл замын зурагтай байх нь тэргүүлэх үйл ажиллагаанд хязгаарлагдмал нөөцийг төвлөрүүлэх, ингэснээр хүссэн өөрчлөлт гаргах боломж

олгох юм. Төлөвлөгөө байхгүй бол хоорондоо өрсөлдөхүйц олон эрэлтийг хангах гэж хүмүүс ихэнхдээ учраа олохоо байж сандардаг. Үүний нэгэн адил, төсөл, хөтөлбөрүүдийн хэрэгжилтэд байнга хүндрэл учирч, үр дүн муутай, үр ашиггүй болох ч тохиолдол байна.

Төлөвлөлт нь ямар амжилтад хүрэхийг тодорхойлоход тусалдаг - Зөв зохистой төлөвлөгөө нь хувь хүмүүс болон нэгжүүд хүрсэн үр дүн нь зорьж байсан үр дүн мөн эсэхийг мэдэх, аливаа зөрүүтэй байдлыг үнэлж үзэхэд тусална. Энэ шалтгааны улмаас, сайн төлөвлөлт нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тодорхой стратегитай байх ба эдгээр үйл явцын мэдээллийг ашигладаг.

2.1 ТӨЛӨВЛӨЛТИЙГ ЭХЛҮҮЛЭХ

Засгийн газар, НҮБХХ эсхүл НҮБ-ын Улс хариуцсан баг (НҮБУБ)-аас байгуулагдсан Төлөвлөлтийн үндсэн баг нь үйл явцын эхэнд төлөвлөлтийн ажил болон түүнийг ямар аргаар хэрэгжүүлэх талаар хэлэлцэх хэрэгтэй. Хөтөлбөр, төслийн болон НҮБХТХ, НҮБХХ, эсхүл НҮБУБ-ийн ажилтнууд эдгээр үйл явцын цаг хугацаа, үүрэг, хариуцлага, мэдээлэл, дотоод бодлого ба горимууд, чанарын баталгаажуулалт болон батлах талаарх зохицуулалтыг судалж үзэх шаардлагатай.

Төлөвлөлтийн эхний уулзалт хийхийн өмнө боловсруулах гэж буй хөтөлбөр, төслийн хүрээнд шийдвэрлэх шаардлагатай тулгарч буй / дэлхийн, бүс нутаг болон улс орон эсхүл олон нийтэд/гол сорилтуудын талаарх мэдээллийг цуглуулах хэрэгтэй. Энэ мэдээллийг Засгийн газар, НҮБХХ, эсхүл НҮБУБ-ийн аль нь ч цуглуулж болно. Мэдээллийн байж болох эх сурвалжуудад Үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөө, Ядуурлыг бууруулах стратеги, Мянганы хөгжлийн зорилт (МХЗ)-ын илтгэл, Хүний хөгжлийн үндэсний илтгэл, жендэрийн тэгш байдлын баримт бичгүүд, бие даасан үнэлгээ ба үр дүнгийн үнэлгээ, улсын эрсдэлийн үнэлгээ гэх зэрэг багтдаг.

Цуглуулсан мэдээллийг НҮБХХ, эсхүл НҮБУБ-ийн харьцангуй давуу талтай холбогдуулан шалгаж үзэх хэрэгтэй. Үүний зорилго нь чухал асуудлууд болон **НҮБХХ, эсхүл НҮБУБ аль чиглэлд дэмжлэг үзүүлэхээр сайн бэлтгэгдсэнийг тогтоож**, Засгийн газар, НҮБХХ, НҮБУБ тодорхой бодол санаатайгаар ажлаа эхлэхэд нь туслах явдал юм. Энэ нь төлөвлөлтийн эхний шатуудад төсөөллийг удирдах болон анхаарлаа төвлөрүүлэхэд тустай.

Энэ үе шатанд тодорхой шийдэлд бус өргөн хүрээтэй чиглэлүүдийг сонгоход төвлөрөх хэрэгтэй. Жишээлбэл, улс оронд хэрэгжүүлэх

шинэ хөтөлбөрийн талаар эхний хэлэлцүүлэг хийх явцад салбар, мөн Засгийн газар, аюулгүй байдал, байгаль орчин, цаг уурын өөрчлөлт зэрэг өргөн хүрээтэй сорилтуудад анхаарлаа төвлөрүүлдэг. Төслийн түвшинд хамгийн эхэнд шийдэл (бичил санхүүгийн зээл, жендэрийн талаархи соён гэгээрүүлэх хөтөлбөр)-д бус тулгарч буй сорилтууд (хотын ажилгүйдэл, жендэрийн тэгш бус байдал, үндэсний төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээний чадавхи зэрэг)-д анхаарлаа төвлөрүүлэх хэрэгтэй. Үүний зорилго нь шийдлийг урьдчилан тодорхойлох эрсдэлээс зайлсхийхийн зэрэгцээ тодорхойлсон ажлын чиглэлүүд НҮБХХ эсхүл НҮБҮБ-ын мандат, чадавхид нийцэж байхад анхаарах явдал юм. Тулгамдаж буй асуудлыг тогтоох болон эрэмбэлэх үйл явцын талаар Хэсэг 2.3-т илүү дэлгэрэнгүй тусгасан болно.

АСУУДЛЫН ТЭМДЭГЛЭЛ БА АЖЛЫН ТӨЛӨВЛӨГӨӨНИЙ ТӨСӨЛ (ЭХНИЙ БҮТЭЭГДЭХҮҮН)

Төлөвлөлтийн эхний үе шатанд тухайн баг асуудлын тэмдэглэл болон ажлын төлөвлөгөөний төслийг хамтад нь бэлтгэнэ. Төлөвлөлтийн явц цааш эрчимжихийн хэрээр үүнийг боловсронгуй болгодог. Шийдвэрлэх шаардлагатай маш чухал сорилтуудын талаарх байгаа бүх мэдээллийг тэмдэглэлд тусгана. Энэ нь төлөвлөлтийн үйл явц дахь эхний бүтээгдэхүүн юм. Уг тэмдэглэлд үндэсний, бүс нутгийн, дэлхийн бодлого, стратегийн баримт бичгүүд дэх тэргүүлэх гол чиглэлүүд, улсын эсхүл хувийн салбарын ахлах түвшний албаны хүмүүс, олон нийтийн төлөөллийн анхаарал татаж буй асуудлууд, түүнчлэн төрөл бүрийн дүн шинжилгээний явцад олж мэдсэн зүйлс, тухайлбал үндэсний, бүс нутгийн хүний хөгжлийн илтгэл, МХЗ-ын илтгэл, олон нийтэд хэрэгцээтэй байгаа зүйлсийн үнэлгээ, байгууллагын чадавхийн үнэлгээ зэргийг тусгаж болно. Тэмдэглэл нь дор хаяж 3 хэсэгтэй байна.

Хэсэг 1: Тэмдэглэлийн оршил ба зорилго

Энэ хэсэгт Үндсэн баг нь асуудлын тэмдэглэлийг бэлтгэж байгаа үндэслэлээ жагсаан бичнэ. Жагсаалтад ерөнхийдөө дараахь зүйлүүдийг тусгасан байна:

- Тэмдэглэлийн оршил (төлөвлөлтийн үйл явцыг тухайн баг яагаад санаачилж байгаа талаар)
- Эхлүүлж буй төлөвлөлтийн үйл явцын мөн чанар (Ядуурлыг бууруулах стратегийн баримт бичиг, НҮБХТХ, УХББ, шинэ төсөл гэх зэргийг бэлтгэх зорилгоор)
- Энэ ажилд ямар сонирхогч талууд хамрагдах (Сонирхогч талуудын эхний жагсаалтыг бэлтгэхэд энэ гарын авлагын Хэсэг 2.3-ыг ашиглаж болно. Энэ үйл явц нь тулгамдаж буй асуудлын дүн шинжилгээний үе шатанд илүү их мэдээлэлтэй болохын хэрээр

сонирхогч талуудыг нэмж хамруулахуйц хангалттай хэмжээнд уян хатан байна. Дүн шинжилгээний үе шатанд тулгамдаж буй асуудлыг илүү сайн тогтоосны дараа ямар хүмүүсийг нэмж оруулахаа тодорхойлох үүднээс сонирхогч талын 2 дахь дүн шинжилгээг хийх нь тустай)

Хэсэг 2: Тэргүүлэх асуудлуудын тойм

- Тулгарч буй хөгжлийн гол сорилтуудыг тодорхойлох
- Хамгийн их сөрөг нөлөө үзүүлэх бүлгүүд
- Чадавхийн хязгаарлагдмал байдлын хүрээ

Энэхүү тойм нь боломжтой тохиолдолд эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс болон хүн амын гадуурхагдсан хэсэгт тулгамдаж буй асуудлын янз бүрийн нөлөөллийг онцлон тусгана.

Хэсэг 3: Төлөвлөлтийг дуусгах ажлын төлөвлөгөө

Үндсэн баг нь сонирхогч талуудыг нэмж хамруулахаас өмнө энэ шатанд дахь төлөвлөлтийн нийт үйл явцын хуваарь, үйл ажиллагаа, нөөцийн энгийн жагсаалтыг бэлтгэх хэрэгтэй. Ажлын төлөвлөгөөнд төлөвлөлтийг бодитойгоор эхлэхээс өмнө тухайн багийн хэлэлцэх ёстой хэд хэдэн асуудлыг тусгах нь зүйтэй. Баг нь ялангуяа дараахь асуултуудыг өөрөөсөө асууна.

- Хөтөлбөр, төслийг төлөвлөхөд бидэнд нийт хэдий хэмжээний хугацаа байгаа вэ?
- Төлөвлөгөөг товлосон хугацаанд боловсруулсан байхын тулд ямар гол үйл явцыг хэрэгжүүлэх ёстой вэ?
- Бид ямар үе шатанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөг боловсруулж дуусгах вэ? (урьд нь оролцсон сонирхогч талыг энэ үйл явцад дахин хамруулж болох тул төлөвлөгөө бэлтгэх явцад үүнийг хийх нь илүү сайн)
- Сонирхогч талуудын үйл ажиллагааны хүрээнд оролцоог хэрхэн хэрэгжүүлэх вэ? (Оролцооны үйл явц ямар байх талаар шийдвэр гаргахад дэмжлэг авах үүднээс Хэсэг 2.2-ыг үз)
- Төлөвлөлтөд ямар нөөц хэрэгтэй болох? (Жишээлбэл: хөтөлгч, өрөө, хүн хүч, чухал илтгэгчид гэх мэт)
- Төлөвлөх үйл явцын янз бүрийн элементүүдийг хэн хариуцах вэ? (Жишээлбэл: семинар зохион байгуулах, оролцогсдыг урих, хөтөлгчтэй холбоо тогтоох гэх мэт)
- Үүнд нийт хэдий хэмжээний зардал гарах вэ?

Хүснэгт 2-т Ажлын төлөвлөгөөний үлгэрчилсэн загварыг тусгасан. Ажлын төлөвлөгөөний эхний төслийг бэлтгэж, цаашдаа тодорхой үйл ажиллагааг илүү дэлгэрэнгүй байдлаар тусгаж эцэслэн боловсруулна.

Үндсэн багийн хувьд төлөвлөлтийн талаар ганц семинар зохион байгуулахын оронд хэд хэдэн цуврал уулзалт, семинар хийх нь ач холбогдолтой байдаг. Энэ арга хандлага нь хөтөлбөр төлөвлөхөд тохиромжтой хэдий ч томоохон, нарийн түвэгтэй төслүүдийн хувьд мөн тустай. Аль ч тохиолдолд гүйцэтгэх хуваарь, төсөв бүхий тодорхой ажлын төлөвлөгөөтэй байхыг зөвлөж байна.

ТАЙЛБАР: Хөтөлбөр, төслийн түвшинд оролцохын тулд НҮБҮБ-ийн төлөвлөгөөг бэлтгэх, НҮБХХ-ийн “төслийн үе шатыг баталгаажуулах”-д гол элементүүд болох асуудлын тэмдэглэл, ажлын төлөвлөгөөг ашиглана. НҮБХТХ-г бэлтгэх үйл явцад зориулсан оролцооны болон ажлын үлгэрчилсэн төлөвлөгөөг НҮБХТХ-ийн вэб сайтаас авч болно.
http://www.undg.org/toolkit.cfm?sub_section_id=301&topid2=on&topid=2

Хүснэгт 2.Төлөвлөх үйл явцын ажлын төлөвлөгөөний загварын төсөл (тайлбар жишээний хамт)

Гол арга хэмжээ	Зохион байгуулалтыг хариуцах эзэн	Хугацаа	Тайлбар
Мэдээлэл цуглуулах зөвлөхийг сонгон шалгаруулж авах	НҮБХС	2010 оны 5-р сарын 10	НҮБХС нь Ажлын удирдамжийг бэлтгэж, Үндэсний төлөвлөлтийн агентлагт танилцуулна
Санал бодлоо солилцох эхний чөлөөт ярилцлага	Суурин зохицуулагч	2010 оны 5-р сарын 15	Суурин зохицуулагчийн алба нь дүн шинжилгээг бэлтгэх үүднээс хамтран ажиллах гол талуудыг оролцуулан эхний уулзалтыг зохион байгуулна.
Сонирхогч талын дүн шинжилгээ	Суурин зохицуулагч	2010 оны 5-р сарын 15	Санал бодлоо солилцох чөлөөт ярилцлагын явцад хийнэ.
Сонирхогч талуудад урилга хүргүүлэх	Төлөвлөлтийн сайд, Суурин зохицуулагч	2010 оны 5-р сарын 30	Суурин зохицуулагчийн алба урилга тарааж, утсаар ярьж баталгаажуулна.
Семинарыг төлөвлөх: 1. Сонирхогч талуудад зориулсан чиг баримжаа олгох танилцуулга ба сургалт	Үндэсний төлөвлөлтийн агентлаг	2010 оны 6-р сарын 20	Суурин зохицуулагчийн албанаас үзүүлэх ложистик дэмжлэгийн талаарх мэдээллийг Үндэсний төлөвлөлтийн агентлагт хүргүүлнэ.
2. Тулгамдаж буй асуудалд дүн шинжилгээ хийх семинар	Үндэсний төлөвлөлтийн агентлаг	2010 оны 6-р сарын 27-28-ны өдөр	Дээр дурдсаны дагуу энэ хичээл нь бодол санаанд байгаа хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хамт төлөвлөлтийн талаарх презентацийг хамарна.
3.Олж тогтоосон тулгамдаж буй асуудлын талаар нэмэлт мэдээлэл цуглуулах	Үндэсний төлөвлөлтийн агентлаг, зөвлөх	2010 оны 7-р сар	(Энэ нь УНҮ-ний үйл явцын нэг хэсэг байж болно)

4. Тулгамдаж буй асуудлын дүн шинжилгээг дуусгах болон үр дүнгийн хамрах хүрээг эцэслэн боловсруулах семинар	Үндэсний төлөвлөлтийн агентлаг	2010 оны 8-р сарын 14-15	Дээр дурдсаны адил
5.Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх зохион байгуулалтыг эцэслэн тохирох уулзалт	Үндэсний төлөвлөлтийн агентлаг	2010 оны 8-р сарын 23	Дээр дурдсаны адил
Үр дүнгийн хамрах хүрээний төслийг нягталж үзэх:	Үндэсний төлөвлөлтийн агентлаг	2010 оны 8-р сарын 31	
1. Сонирхогч талууд (эсхүл мэргэжил нэгтний шүүмж) нягталж үзэх			
2.Төв оффис нягталж үзэх	Суурин зохицуулагч	2010 оны 9-р сарын 15	
Үр дүнгийн хамрах хүрээг танилцуулах төлөвлөгөө бэлтгэх	Мэдээлэл харилцааны дэд баг	2010 оны 9-р сарын 22	НҮБХС-ийн Мэдээлэл харилцааны алба удирдана
Нөөц	Санхүүжилт	Зардал	Тайлбар
Байршил	НҮБХС	15,000	Байж болох байршил-хөдөө орон нутгийн сонирхогч талуудад тохиромжтой Ниагра зочид буудал, Туноко зочид буудал
Хөтлөгчид	Үндэсний төлөвлөлтийн агентлаг	6,000	Хөтлөгчдийг оролцооны арга техникүүдэд сайн сургах хэрэгтэй.
Мэдээлэл харилцаа	НҮБХС	10,000	Янз бүрийн сонирхогч талууд болон олон нийтэд чиглэсэн мэдээлэл харилцааны стратеги хэрэгтэй
Хүний нөөц (жишээлбэл, ХШҮ-ний мэргэжилтэн, жендерийн зөвлөх, ядуурлын мэргэжилтэн)	НҮБҮБ	10,000	Засгийн газар, ТББ-ын дотоодын шинжээчдийг оролцуулах, НҮБ-ын харьяа байгууллагууд, холбогдох Төв оффисуудаас шинжээч оролцуулах талаар судлах
Зөвлөхүүд (жишээлбэл, мэдээлэл цуглуулахад)	Суурин зохицуулагч	10,000	
Тоног төхөөрөмж болон материал	Суурин зохицуулагч	5,000	
Бусад	Суурин зохицуулагч	2,000	
Нийт		58,000	

2.2 СОНИРХОГЧ ТАЛЫН ОРОЛЦОО

Тохиромжгүй сонирхогч талыг оролцуулах нь хөтөлбөр, төсөл амжилт муутай хэрэгждэгийн хамгийн нийтлэг шалтгаануудын нэг юм. Иймд төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцад өргөн хүрээтэй, идэвхи санаачилгатай сонирхогч талыг оролцуулах хэрэгтэй. Энэ нь

ялангуяа хүмүүсийн аюулгүй байдал алдагдаж, улам ядуурч доройтох, эмзэг болох, мөргөлдөөн, зөрчил бий болох зэрэг хямралын нөхцөлд илүү чухлаар тавигдана. Ийм нөхцөлд төлөвлөх үйл явцад аль болох олон сонирхогч талыг хамруулж (ялангуяа, өөрийн сонирхлоо илэрхийлэх боломж хамгийн багатай хүмүүс), талуудын хэтийн төсөөллийг нээлттэй, тэнцвэртэйгээр илэрхийлэх боломжийг бүрдүүлэх нь зүйтэй. Энэ нь хямралын нөхцөл дэх сайн практик биш боловч “ямар нэг сөрөг байдал” үүсгэхгүй байх, уламжлалт, эсхүл тухайн үед байх сөргөлдөөнийг багасгах үндэс болдог. НҮБХХ-ийн төвийг сахисан байр суурь болон хөтөлбөр, төслийн амжилт нь тэнцвэртэйгээр зөвлөлдсөн гол сонирхогч талын төлөөллүүд (түүний дотор сөргөлдөөний талууд)-ээс шалтгаална. Зарим нөхцөл байдалд сонирхогч талуудын харилцан санал бодлоо сонсох боломжийг олгох уулзалтуудыг төлөвлөх нь сөргөлдөөнийг бууруулах механизм болдог.

ҮЕ ШАТ 1: СОНИРХОГЧ ТАЛД ХИЙХ ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

Аливаа хөтөлбөр, төсөл, хөгжлийн төлөвлөгөө нь хэд хэдэн чухал сонирхогч талыг хамруулж болзошгүй байдаг бөгөөд энэ нь үр дүнтэй төлөвлөлт хийхэд ач холбогдолтой. **Сонирхогч талууд гэдэг нь хөгжлийн үйл ажиллагаанаас үр шим хүртдэг, эсхүл энэ үйл ажиллагаа ашиг сонирхолд нь нөлөөлж болох хүмүүс юм.** Иймд төлөвлөлтийн бүхий л үйл явцад сонирхогч талд энгийн дүн шинжилгээ хийх нь ач холбогдолтой байдаг. Сонирхогч талд хийх дүн шинжилгээ нь дараахь зүйлсийг тодорхойлоход тусална.

- Хөтөлбөр, төсөл болон төлөвлөж буй үйл ажиллагаанд нөлөөлж болох томоохон эрсдэл, зөрчилдөөн болон хязгаарлалт
- Судалж, хөгжүүлж болох боломж ба хамтын ажиллагаа
- Ихэнхдээ төлөвлөлтийн үйл явцын гадна үлддэг эмзэг, гадуурхагдсан бүлэг хүмүүс

Сонирхогч талын дүн шинжилгээний янз бүрийн арга хэрэгслүүдийг сонирхогч талыг тогтоох, тэдгээрийн оролцооны төрлийг тодорхойлох болон үйл явцын янз бүрийн үе шат (төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, хяналт-шинжилгээ хийх, тайлагнах, үнэлгээ гэх мэт)-уудад хэрэглэнэ. Эдгээр нь ердийн хөтөлбөр, төслүүдийн хувьд энгийн зөвлөлдөх уулзалт, гол бүлгүүдийн хэлэлцүүлгээс эхлэн том, эсхүл нарийн түвэгтэй хөтөлбөрүүдийн хувьд илүү нарийвчлан бэлтгэсэн семинар байдаг. Төлөвлөлтийн болон удирдлагын баг аль нь илүү тохиромжтой болохыг тодорхойлохдоо өөрсдийн үнэлгээ дүгнэлтэд үндэслэх бөгөөд гол зорилго нь үүнийг ихээхэн сонирхож болох, эсхүл төлөвлөж буй зүйлд нөлөөлөх чадвартай гол сонирхогч талуудыг тогтоох явдал гэдгийг санаж байх хэрэгтэй. Ерөнхийдөө, НҮБХХ-ийн хөтөлбөр, төслүүдийн

хувьд төлөвлөх үйл явцад оролцох сонирхогч талын бүлэгт НҮБХХ болон Засгийн газрын албанаас тус бүр нэг хүн орох шаардлагатай.

ЗӨВЛӨМЖ: Төлөвлөлтийн үндсэн багуудын нэг арга хандлага нь зарим сонирхогч талыг төлөвлөх үйл явцад оролцуулахгүй байх явдал юм. Энэ нь ялангуяа бодлого боловсруулдаг нарийн түвэгтэй хөтөлбөр, төслүүдийн хувьд тохиолддог. Гадуурхагдсан бүлгүүд, орон нутгийн ядуу оршин суугчдын төлөөллүүд, цөөнх болон бусад хүмүүсийг ийнхүү оролцуулахгүй байгаа нь төлөвлөгчид эдгээр бүлгийг төлөвлөх үйл явцад хувь нэмэр оруулахуйц сайн мэдээлэлгүй, эсхүл хангалттай боловсрол, мэдлэггүй гэж үздэгтэй холбоотой. Энэ төсөөлөл нь ихэнх тохиолдолд эргээд өртгийг ихээхэн хэмжээгээр өсгөх шалтгаан болдог. Сайн төлөвлөгч бол “Энэ асуудлын талаар ихэнхдээ хэний санал бодлыг орхигдуулсан байдаг вэ” гэж байнга асуух ёстой. Урьд өмнө сонсогдож байгаагүй сонирхогч талуудыг санал болгох нь төлөвлөгчдөд гэнэтийн мэдээ болдог байна.

Зураг 4 болон Хүснэгт 3, 4 нь сонирхогч талд дүн шинжилгээ хийхэд нийтлэг хэрэглэгддэг энгийн 3 аргын жишээнүүд юм (Сонгуульд дэмжлэг үзүүлэх хөтөлбөр дэх олон нийтийн оролцоонд тулгарах сорилтуудыг харуулах зорилгоор хүснэгтэд төрөл бүрийн мэдээллийн зарим жишээг оруулсан).

Зураг 4. Сонирхогч талын ач холбогдол ба нөлөөллийн матриц

АЧ ХОЛБОГДОЛ	Бүлэг 1: Өндөр ач холбогдол/ Сонирхогч талуудын нөлөөлөл бага	Бүлэг 2: Өндөр ач холбогдол/ Сонирхогч талуудын нөлөөлөл өндөр
	Бүлэг 3: Бага ач холбогдол/ Сонирхогч талуудын нөлөөлөл бага	Бүлэг 4: Бага ач холбогдол/ Сонирхогч талуудын нөлөөлөл өндөр
НӨЛӨӨЛӨЛ		

Хүснэгт 3-т төлөвлөж буй хөтөлбөр, төслийн сонирхогч талуудыг олж тогтоох, сонирхлын мөн чанарыг тодорхойлохыг эрмэлзсэн. Хүснэгт 4-т хөтөлбөр, төслийн ач холбогдол, сонирхогч талуудын үзүүлэх нөлөөллийг үнэлсэн. **Ач холбогдол гэдэг нь тухайн хөтөлбөр, төсөл хэнд зориулагдаж байгаагаас хамаарах тул сонирхогч талаас үзүүлж болох нөлөөллийн түвшнээс ялгаатай байж мэднэ.**

Хүснэгт 3. Гол сонирхогч талууд, тэдгээрийн сонирхлыг тодорхойлох

Сонирхогч талууд (жишээ)	Үйл ажиллагаан дахь сонирхол	Сонирхлын мөн чанар (эерэг+/сөрөг-)*
Ерөнхий сайдын Ажлын алба	Иргэдийг илүү их оролцуулах	+
Их, дээд сургуулиуд	Улс төрийн соёл, олон нийтийн зан үйл	+
Улс төрийн гол намууд	Чөлөөтэй, шударга сонгууль, илүү их нөлөөлөх боломж?	+ +/-
Шашны удирдах байгууллагууд	Улс төр дэх ёс суртахуун, шударга ёс	+
ТББ-ууд (жишээлбэл, “хоточ банхар”-ын үүрэг гүйцэтгэдэг ТББ)	Шударга ёс, илүү их нөлөөлөх	+
Хувийн хэвшлийн байгууллагууд	Нөлөөлөх боломжууд, шударга ёс	+/-
Цөөнх бүлгийн төлөөллүүд	Оролцох боломжууд	+
Залуучуудын байгууллага	Оролцох боломжууд	+
Сонгуулийн удирдах хороо	Төвийг сахисан өөрийн байдлаа хадгалах	+
Олон улсын ажиглагчдын бүлэг	Шударга ёс	+
Иргэний байгууллагууд	Иргэдийн эрх, шударга ёс	+
Эмэгтэйчүүдийн байгууллага	Эмэгтэйчүүдийн эрх, шударга ёс	+
Улс төрийн албан бус манлайлагчид	Эрх мэдэлд нь үзүүлэх заналхийлэл	-

Тайлбар: ТББ-төрийн бус байгууллага

*Эерэг, сөрөг тэмдэгтэй сонирхол нь сонирхогч тал буюу сонирхогч талын бүлэг төлөвлөж буй хөтөлбөр, төслийг дэмжих эсхүл эсэргүүцэх, тэдгээрийн сонирхол нь төлөвлөж байгаа асуудалд дэмжлэг үзүүлэх эсхүл саад болох эсэхийг харуулна. Зарим тохиолдолд, сонирхогч талын бүлэг нь сөрөг, эерэг сонирхлын аль алиныг илэрхийлж болно. Жишээлбэл, хувийн хэвшлийн салбарын зарим өргөн хүрээтэй бүлэг хөтөлбөрийг дэмжиж байхад бусад нь эсэргүүцэх явдал юм.

Хүснэгт 4. Сонирхогч талуудын ач холбогдол ба нөлөөлөл

Сонирхогч талууд (жишээ)	Ач холбогдол (1-5 оноо, 5 нь хамгийн өндөр)	Нөлөөлөл (1-5 оноо, 5 нь хамгийн өндөр)
Ерөнхий сайдын Ажлын алба	5	5
Их, дээд сургуулиуд	3	2
Улс төрийн гол намууд	5	4
Шашны удирдах байгууллагууд	3	2
ТББ-ууд (жишээлбэл, “хоточ банхар”-ын үүрэг гүйцэтгэдэг ТББ)	3	3
Хувийн хэвшлийн байгууллагууд	3	4
Цөөнх бүлгийн төлөөллүүд	5	1
Залуучуудын байгууллага	5	1
Сонгуулийн удирдах хороо	4	3

Олон улсын ажиглагчдын бүлэг	1	3
Иргэний байгууллагууд	5	2
Эмэгтэйчүүдийн байгууллага	5	2
Улс төрийн албан бус манлайлагчид	2	4

Тайлбар: ТББ-Төрийн бус байгууллага

Энэ хүснэгт болон матриц нь төлөвлөж буй хөтөлбөр, үйл ажиллагаанд оролцдог сонирхогч талууд, тэдгээрийн үүргийн талаар танилцуулахад тустай.

Сонирхогч талуудын ач холбогдол ба нөлөөллийн матриц (2 дахь бүтээгдэхүүн)

Төлөвлөлтийн үйл явц дахь 2 дахь бүтээгдэхүүн болох Сонирхогч талын ач холбогдол ба нөлөөллийн матриц нь төлөвлөх шатанд хэн оролцох, нийт үйл явцад бусад сонирхогч талуудыг хэрхэн татан оролцуулахыг тодорхойлоход хэрэглэдэг гол арга юм.

Бүлэг 1-ийн сонирхогч талууд нь үйл ажиллагаа амжилттай хэрэгжихэд маш чухал боловч үйл явцад бага нөлөөтэй. Жишээлбэл, сонгуулийн төслийн амжилт нь сонгуульд эмэгтэйчүүд болон цөөнхийн бүлэг хэр зэрэг сайн оролцож чадсанаас шалтгаалах хэдий ч эдгээр бүлэг нь төслийн загвар болон хэрэгжилтэд, эсхүл сонгууль явуулахад тийм ч нөлөөтэй биш байж мэднэ. Энэ тохиолдолд эмэгтэйчүүд болон цөөнхийн бүлгийн сонгуульд оролцсон байдал нь төслийн үйл ажиллагааны хувьд өндөр ач холбогдолтой ч нөлөө багатай. Сонирхлыг нь хамгаалах, санал бодлыг сонсоход онцгойлон анхаарал хандуулахыг тэд шаардаж болох юм.

Бүлэг 2-ын сонирхогч талууд нь өндөр ач холбогдолтой, нөлөөлөл ихтэй тул төлөвлөлтийн үйл явцын цөм хэсэг болдог. Тэдгээр нь түншлэлийг бүрдүүлэхэд гол сонирхогч тал байх ёстой. Жишээлбэл, үндэсний сонгуулийн хөтөлбөрт оролцож буй улс төрийн намууд өндөр ач холбогдолтой (иргэдийг дайчлан оролцуулдгийн хувьд), маш их нөлөөтэй (тэдний дэмжлэг байхгүй бол хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх боломжгүй байж мэднэ).

Бүлэг 3-ын сонирхогч талууд нь сонгуулийн ажилд голлох сонирхогч тал болохгүй бөгөөд ерөнхий үйл явцад голлох үүрэг бараг л гүйцэтгэхгүй тул амжилт, эсхүл уналтад бага нөлөөтэй. Үүний нэг жишээ бол олон улсын ажиглагчдын бүлэг бөгөөд энэ нь сонгуульд нөлөө багатай. Үүний нэгэн адил тэд сонгуулийн зорилтот үр шим хүртэгсэд биш тул сонгууль тэдэнд нөлөө үзүүлэхгүй.

Бүлэг 4-ийн сонирхогч талууд сонгуулийн үйл ажиллагаанд тийм ч ач холбогдолтой биш. Гэхдээ ихээхэн нөлөөтэй байж болно. Жишээлбэл, улс төрийн албан бус манлайлагч нь санал өгөгчдийн оролцоог нэмэгдүүлэх зорилготой сонгуулийн санаачилгад нэг их ач холбогдолгүй ч тэрээр эрх мэдлийг гартаа авах гэж буй хүчинтэй албан бус харьцаатай байх, хүмүүсийг дайчлан оролцуулах болон олон нийтийн санал бодолд нөлөөлөх чадвартай тул үйл явцад голлох нөлөөтэй. Эдгээр сонирхогч тал заримдаа хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд саад учруулах, эсхүл бүх үйл ажиллагааг зогсоох чадвартай байдаг. Төлөвлөх үйл явцад эдгээр сонирхогч талыг оролцуулахгүй ч гэсэн тэдэнтэй харилцах, тэднээс дэмжлэг авах стратеги хэрэгтэй байж болох юм.

ЗӨВЛӨМЖ: Төлөвлөлтийн баг нь сонирхогч талуудыг яаж үр дүнтэй оролцуулах асуудлыг хэлэлцэх хэрэгтэй. Үүнийг хийх олон жишээ байдаг. Жишээлбэл, зарим баг тодорхой сонирхогч талуудын тээврийн болон зочид буудлын зардалд дэмжлэг үзүүлэх төсөвлөсөн эх үүсвэртэй байдаг. Зарим нь уулзалтыг тодорхой сонирхогч талуудад илүү тохиромжтой байлгах үүднээс өөрчлөн зохицуулна. Ихэнх тохиолдолд Засгийн газрын, эсхүл НҮБ-ын ахлах түвшний албан тушаалтнаас сонирхогч талуудад албан ёсоор урилга хүргүүлдэг. Энэ нь сонирхогч талын оролцоо чухал гэдгийг харуулахад тустай юм. Түүнчлэн баг нь тухайн орон нутгийн онцлогийг харгалзсан, илүү тохиромжтой зохицуулалт хийх талаар авч үзэх хэрэгтэй.

Сонирхогч талд хийх дүн шинжилгээ, мөн төсөвлөсөн зардал болон сонирхогч талуудын байршлыг харгалзан үзэж товлосон сонирхогч талуудыг төлөвлөлтийн семинар, уулзалтад хамтад нь ирүүлнэ. Энэ эхний уулзалтыг НҮБХТХ, НҮБХХ-ийн тухайн улс орны хөтөлбөр, төслийн зүгээс төлөвлөж болно.

ТАЙЛБАР: Сонирхогч талд хийсэн дүн шинжилгээг НҮБҮБ-ийн оролцооны төлөвлөгөөнд тусгагдсан сонирхогч талуудын жагсаалт, эсхүл төсөл боловсруулалт дахь “төслийн үе шат”-ыг баталгаажуулах, НҮБХХ-ийн төсөлд оролцох сонирхогч талуудын жагсаалт гаргахад ашиглаж болно.

ҮЕ ШАТ 2: СОНИРХОГЧ ТАЛД ХИЙХ ТАНИЛЦУУЛГА БА СУРГАЛТ

Төлөвлөх үйл явцын танилцуулга

Сонирхогч талуудад ямар төлөвлөх үйл явцад оролцох гэж байгааг мэдэгдэх хэрэгтэй. Үндэсний стратеги, НҮБХТХ, эсхүл дэлхийн, бүс нутгийн, улс орны хэмжээний хөтөлбөрийг төлөвлөж байсан ч энэ үйл явц нь асуудалд дүн шинжилгээ хийх, судалгаа явуулах, судалж шинжлэх, тэргүүлэх чиглэлүүд болон аргуудын талаар дүгнэлт гаргах, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөө боловсруулахын өмнө хэд

хэдэн цуврал семинар, уулзалтыг хэдэн сарын туршид зохион байгуулах шаардлагатай. Төслийн түвшний төлөвлөлтөд мөн хэд хэдэн цуврал уулзалт хийх хэрэгтэй бөгөөд төслийн цар хэмжээ болон нарийн түвэгтэй байдлаас нь хамаарч нэг болон түүнээс ч олон семинар зохион байгуулж болно.

Төлөвлөлтийн баг нь Асуудлын тэмдэглэл, Ажлын төлөвлөгөөний төслийн хувийг сонирхогч талуудад эхний уулзалт дээр өгнө. Ажлын төлөвлөгөөнд үр дүнгийн хамрах хүрээ болон хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөө бэлтгэх хангалттай хугацааг тусгасан байна. Хямралын нөхцөлд оролцогч талуудтай хийх уулзалт нь эмзэг, цаг хугацаа шаардаж болох тул томоохон сорилттой тулгарч болно.

Шигтгээ 5. НҮБ-ын хөтөлбөрийн баримт бичиг танилцуулах хуваарь бэлтгэх

НҮБХТХ нь тухайн улс орон дахь НҮБ-ын багт зориулсан төлөвлөлтийн үндсэн баримт бичиг юм. НҮБХТХ-г тухайн улс орны Засгийн газар болон үндэсний бусад сонирхогч талууд бэлтгэдэг. НҮБХТХ-г бэлтгэх явцад энэ гарын авлагад дурдсан гол үе шатуудыг НҮБХТХ-ийн 5 жилийн мөчлөг дуусгахаас өмнөх оны 6-12 дугаар сард бэлтгэнэ.

НҮБХХ-ийн улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн төсөл болон үр дүнгийн хамрах хүрээг бэлтгэх үе шатуудыг үндсэндээ НҮБХТХ-ийн үйл явц (6-12 сарын хооронд)-тай зэрэг дуусгах ба дараагийн жилийн 2-9 дүгээр сард НҮБХТХ, НҮБХХ-ийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг илүү дэлгэрэнгүй авч үзнэ. Эцэслэн боловсруулсан улс орны хэмжээний хөтөлбөрийг үнэлгээний төлөвлөгөөний хамт НҮБХХ-ийн Гүйцэтгэх Зөвлөлд 3 дугаар сард хүргүүлнэ.

Ихэнх нэгжүүд нь өөрсдийн үр дүнгийн хамрах хүрээ (үр дагавар, гарц ба шалгуур үзүүлэлтүүд)-г боловсронгуй болгох, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөөг боловсруулж, сайжруулах үүднээс УХҮТ-ний үйл явцыг 3-9 дүгээр сард хэрэгжүүлдэг. Үндэсний түншүүд боловсруулах гэж буй тодорхой төслүүдийнхээ талаар 3-9 дүгээр сарын хооронд НҮБХХ-тэй харилцаж эхэлсэн байдаг тул холбогдох үр дагавар, гарц, шалгуур үзүүлэлтүүд болон зорилтот түвшингийн талаар илүү их мэдээлэл авах боломжтой. Гэхдээ бусад олонхи төлөвлөлтийн үйл явцад үр дүнгийн хамрах хүрээг ХШҮ-ний төлөвлөгөөний хамт боловсруулж, төлөвлөгөө бэлэн болгох хугацаатай зэрэг дуусгадаг.

Төслүүдийг хөтөлбөрийн мөчлөгийн явцад янз бүрийн хугацаанд төлөвлөдөг бөгөөд хэдийд хийхийг урьдчилан заасан хуваарь байдаггүй.

Тохиромжтой бол төлөвлөлтийн үйл явцад оролцож буй сонирхогч талуудад танилцуулга хийх, жендэрийн дүн шинжилгээ, хөгжлийн эрхэд тулгуурласан аргууд, зөрчилдөөний мэдрэмж ба судалгаа, чадавхийг хөгжүүлэх зэрэг асуудлаар сургалт зохион байгуулах хэрэгтэй (НҮБ нь НҮБХТХ-г төлөвлөх үед дэлхийн хэмжээнд болон үндэсний түвшинд ямар чиглэлийн үйл ажиллагаа явуулдаг талаарх мэдлэгийг нэмэгдүүлэх үүднээс НҮБХХ-ийн шинэчлэлийн үйл явц болон тусламжийн үр дүнгийн талаар бүтээгдэхүүн тусгах нь чухал юм). Энэхүү эхний хичээл нь эдгээр асуудлын талаарх мэдлэгийг дээшлүүлэх, төлөвлөлтийн үйл явцад оролцогчдыг илүү нарийн бөгөөд задлан шинжлэх арга зүйг

ашиглах чадвартай болгох зорилготой. Үүнийг дараахь арга замаар хэрэгжүүлж болно.

- Жендэрийн шинжээч нь жендэрийн асуудлын ач холбогдол, жендэрийн “томруулдаг шилээр” хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах ажлыг хэрхэн харах талаар оролцогчдод тойм мэдээлэл хүргүүлсэн байх. Энэ хичээл нь жендэрийн дүн шинжилгээний аргачлалын талаарх танилцуулгыг хамарна.
- Жендэрийн ба эмэгтэйчүүдийн эрх мэдлийг нэмэгдүүлэх асуудалд анхаарлыг нь хандуулах зорилгоор жендэрийн шинжээчдийг семинарт оролцуулах.
- Хөтөлбөрийн үр дүнг сайжруулах болон илүү тогтвортой хөгжлийг дэмжих арга хэрэгсэл болгох зорилгоор “Чадавхийг хөгжүүлэх аргачлал”-ын талаар бүлэгт танилцуулга хийх¹¹.
- Иж бүрэн байх, эрхэд тулгуурласан аргыг хөгжилд хэрэглэх талаар бүлэгт танилцуулга хийх¹².

Дээрх сэдвүүдийн талаар танилцуулга хийхэд ХБТ, ХСДТ болон НҮБ-ын ажилтнуудын коллежийн мэргэжилтний дэмжлэг авч болно.

Төслийн түвшинд авч үзэх асуудлууд

Сонирхогч талуудад хийх танилцуулгыг хөтөлбөр, төсөлтэй адил хэмжээнд авч үзнэ. Гэхдээ ихэнх жижиг төсөл зарим сэдвүүдээр сургагч мэргэжилтэн ажиллуулах хангалттай хэмжээний нөөцгүй байж магадгүй. Ийм тохиолдолд төлөвлөлтийн баг сонирхогч талуудын мэдлэгийг дээшлүүлэх үүднээс зардал-үр ашгийн хувилбаруудыг харгалзан үзэх хэрэгтэй. Энэ хүрээнд товч танилцуулга, эсхүл товч заавар бэлтгэж уулзалт болохоос өмнө сонирхогч талуудад тарааж болно. Мөн тодорхой чиглэлийн сургалтад хамрагдсан хүмүүсийг үйл явцад сонирхогч тал болгон оролцуулж болох юм. Жишээлбэл, хүний эрх, эмэгтэйчүүдийн, эсхүл жендэрийн чиглэлийн ТББ-ын төлөөллийг төслийн сонирхогч талаар ажиллахыг урьж болно. Үүний нэгэн адил үндэсний төлөвлөлтийн агенлагууд, хөгжлийн бусад түнш байгууллагаас жендэр, хүний эрхийн шинжээчийг сонирхогч талаар оролцуулж болох юм. Энэ нь зөвхөн төлөвлөлтийн эхэнд эсэргүүцэлтэй тулгарах асуудлыг шийдвэрлэхэд тохиромжтой.

11 НҮБХХ-ийн чадавхийг хөгжүүлэх бодлогын мэдэгдлийг үз: НҮБХХ, “Чадавхийн хөгжлийг дэмжих нь”: НҮБХХ-ийн арга хандлага”. <http://www.capacity.undp.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=2142>-ийг үз.

12 Удирдамжийг НҮБҮБ-ийн “Хөгжил дэх хүний эрхэд тулгуурласан арга хандлага” гэсэн вэбсайт дахь сургалтын ерөнхий багцаас авч болно. <http://www.undg.org/index.cfm?P=74>-ийг үз.

Харилцан ярилцлагын аргын талаарх танилцуулга

Бүх сонирхогч талууд төлөвлөх үйл явцын эхэнд ижил гараанаас эхлэх нь чухал тул дараахь зүйлүүдийг ойлгох хэрэгтэй.

- Тэд хамтарч ажиллах нь яагаад чухал болох
- Яагаад тэднийг төлөвлөх ажилд сонгосон болох
- Төлөвлөлтийн зарчим болон ялангуяа хямралын нөхцөл байдалд харилцан бие биенийхээ хөгжлийн хэтийн төлөв болон зорилтын талаар анх удаа сонсох уулзалт дээр сонирхогч талууд хэрхэн харилцан ярилцлага хийх

Сонирхогч талуудыг хамт оролцуулах нь зөвхөн тэдгээрийн нөөцийн улмаас бус, бас тулгамдаж буй асуудлын шалтгаан тус бүрийн төлөв байдал, тэдгээрийг шийдвэрлэхэд юу шаардлагатай байгаа зэргээс хамаардаг.

Төлөвлөгөөний загварыг боловсруулахад Засгийн газрын сайд, олон нийтийн төлөөлөл, нийгмийн ажилтан, эдийн засагч, бизнес эрхлэгч, эмэгтэй, эрэгтэй хүн болон НҮБХХ-ийн ажилтнууд оролцож болох бөгөөд өөрсдөд нь тулгарч байгаа асуудал, үүсч болох сорилтын талаар эдгээр хүмүүс бүгд өөр өөр үзэл бодолтой байж болно. Төлөвлөлтийн эхний үе шатуудад сонирхогч талууд харилцан адилгүй байр суурьтай байсан асуудлыг ижил өнцгөөс харуулахын тулд наргиантай жишээ ч ашиглах явдал байдаг.

Төлөвлөлтийн үндсэн баг сонирхогч талуудыг идэвхжүүлэх арга замуудыг тодорхойлно:

- Үнэлгээ дүгнэлт хийхээс түдгэлзэх - Сонирхогч талууд үйл явцыг урьдчилан тодорхойлсон ямар нэг үзэл бодолтойгоор эхлүүлэх ёсгүй, дүгнэлт хийх гэж яарах хэрэггүй. Тэд нь дүгнэлтэд хүрэхийн өмнө янз бүрийн санаа бодлыг сонсоход бэлтгэгдсэн байх ёстой.
- Бүх оролцогч санаа бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх - Төлөвлөлтөд чухалд тооцогдох бүх оролцогчдын санаа бодол адил үнэ цэнэтэй. Хүн бүрт (эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, ялгаварлан гадуурхагдсан хүмүүс) өөрийн санаа бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх боломж олгох замаар төлөвлөх ажлыг явуулдаг. Сонирхогч талуудын илэрхийлж буй санаа бодол нь “зөв”, “буруу”-ийн аль нь ч байж болно.
- Бүтээлч байх- Уламжлалт аргуудын дийлэнхийг өмнө нь хэрэглэж байсан тул тэдгээрийн тусламжтайгаар урт хугацаанд оршсоор байгаа сорилтуудыг шийдвэрлэж чадахгүй гэдгийг ойлгох хэрэгтэй. Иймд шинэлэг, ялангуяа эхэндээ хэрэгжих боломжгүй, бодитой бус мэт санагддаг санаа бодлуудад нээлттэй хандах хэрэгтэй.

Хөтөлбөр, төслийн түвшний төлөвлөлтөд дээрх аргуудыг сонирхогч талуудад тайлбарлахдаа адил арга хандлагыг баримтална. Танилцуулга дууссаны дараа сонирхогч талууд төлөвлөлтийн бодит ажилдаа ордог.

ТАЙЛБАР. Төлөвлөлтийн үйл явц нь НҮБХХ, НҮБУБ-ийн төлөвлөгөө боловсруулах тухай бус, харин НҮБХХ, НҮБУБ нь энэ үйл явцад нэг түнш болж орж байгаа тухай болон тухайн улс, олон нийтийн хэрэгцээ шаардлага, тэргүүлэх чиглэлүүдийг шийдвэрлэх төлөвлөгөө гэдгийг сонирхогч талуудад анхааруулах нь ач холбогдолтой.

2.3 ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН ДАСГАЛ АЖИЛ

Төлөвлөлтийн үйл явц нь тулгамдаж буй асуудлууд, тэдгээрийн шалтгааныг зөв тогтоож, шийдвэрлэдэг хөтөлбөр, төслүүдийн загварыг гаргахад сонирхогч талуудад тусалдаг. Энэ шалтгаанаар сонирхогч талууд зорилго, зорилт, эсхүл төлөвлөлтийн хөтөлбөр, төслүүдийг боловсруулахын өмнө тулгамдсан асуудлын болон нөхцөл байдлын дүн шинжилгээг нарийвчлан гүйцэтгэх хэрэгтэй. “Шалтгаан-үр дагаварын буюу тулгамдсан асуудлын дүн шинжилгээ нь НҮБ болон НҮБХХ-ийн хөтөлбөр боловсруулахад тавигддаг шаардлага юм. Дэлхий, бүс нутаг, улс орны хэмжээний хөтөлбөрүүдийн хувьд тулгамдсан асуудлын тодорхойлолт болон дүн шинжилгээ нь тодорхой салбарууд, дэлхийн, бүс нутгийн ба макро түвшний бодлогын гол асуудлуудад юу тохиолдохыг шинжилж үзэхэд ач холбогдолтой. Төслийн түвшинд шинжилгээ нь тухайн салбар, бүс нутаг, олон нийтэд тулгарч буй тодорхой сорилт, асуудлуудыг ойлгоход дэмжлэг үзүүлнэ.

Хөтөлбөрийн түвшин дэх асуудлын нарийвчилсан дүн шинжилгээ нь төслийн түвшин дэх хэрэгцээг нэгээр бууруулж болно. Үндэсний стратегид асуудлыг зөв зохистойгоор шинжилж, тодорхой шалтгаануудыг шийдвэрлэх үүднээс НҮБХТХ, УХҮТ эсхүл бусад баримт бичиг, төслүүдийг янз бүрийн байгууллагууд харилцан адилгүй хугацаанд боловсруулж болно. Гэхдээ зарим нөхцөл байдалд хөтөлбөрийн түвшний дүн шинжилгээнд зөвхөн хязгаарлагдмал тооны сонирхогч талууд оролцдог. Бусад тохиолдолд үйл явц нь нарийвчилсан шинжилгээнд тулгуурлаагүй байж мэднэ. Эдгээр нөхцөл байдалд төслийн, эсхүл гарцын түвшин дэх бүх чухал асуудлыг сайн тодорхойлж чадсан гэж үзэж болохгүй юм. Ялангуяа тухайн асуудалд илүү их нөлөө үзүүлж буй сонирхогч талуудыг нэмж хамруулсан дүн шинжилгээ нь ихэнхдээ тулгарч буй сорилт, хязгаарлалт болон байж болох шийдлийг илүү сайн ойлгуулахад дэмжлэг үзүүлнэ.

Ерөнхийдөө, Асуудлын дүн шинжилгээ нь дараахь асуудлуудад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг:

- Тулгамдаж буй асуудлууд төдийгүй **тэдгээрийн үндсэн шалтгаан** болон хязгаарлалтуудын талаар тодорхой мэдээлэл боловсруулах
- Асуудлын цар хүрээ, нарийн түвэгтэй байдал болон нөлөөлж буй хүчин зүйлс хоорондын **харилцан холбоог** тодорхойлох
- Асуудал нь бүлгүүд (эмэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, хүн амын ялгаварлан гадуурхагдсан хэсэг)-д хэрхэн нөлөөлсөн болон нийгэм дэх янз бүрийн бүлгүүдэд **ялгавартай хандсанаас** шалтгаалан үүссэн эсэхийг тодорхойлох
- **Тогтвортой** шийдэлд хүрэхэд шаардлагатай богино, дунд болон урт хугацааны оролцоог тодорхойлох

Шигтгээ 6. Улс орны нийтлэг үнэлгээ

НҮБ-ын хөгжлийн байгууллагуудаас баталсан Улс орны нийтлэг үнэлгээ (УНҮ) нь асуудлыг олж тогтоох болон шинжилж судлахад дэмжлэг үзүүлэх ач холбогдолтой арга юм. УНҮ нь ялангуяа Засгийн газар, үндэсний бусад түншүүд, НҮБУБ үнэлгээ хийхэд оролцож байгаа үед хамгийн их ач холбогдолтой. Энэхүү гарын авлагад тусгагдсан асуудлын дүн шинжилгээ нь УНҮ-ний задлан шинжлэх хэсгийг бэлтгэхэд хэрэглэгддэг үйл явцтай төстэй.

Тохиромжгүй мэдээлэл, дүн шинжилгээтэй байх, эсхүл асуудлыг илүү сайн ойлгоход нэмэлт шинжилгээ хэрэгтэй үед УНҮ-г голдуу хийдэг. Нарийвчилсан УНҮ нь тухайн улсад тулгамдаж буй гол асуудлуудын стратегийн шинжилгээ, тэдгээрийн үндсэн шалтгаан, хүн амд, ялангуяа эмэгтэйчүүд, цөөнх, нутгийн уугуул иргэд, цагаачид болон нүүлгэн шилжүүлэлтэд өртсөн хүмүүс зэрэг ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдэд үзүүлэх үрнөлөөг тусгана. Энэ нь мөн үндэсний засаглал, хөгжлийн үйл явц болон сонирхогч талууд үр дүнд чөлөөтэй, идэвхтэй бөгөөд ач холбогдолтойгоор оролцох боломж (ба учрах саад тогтор)-ийг авч үзнэ.

Сайтар бэлтгэгдсэн УНҮ нь НҮБХТХ-ний бэлтгэл ажлын талаар хангалттай мэдээлэл өгдөг. Гэхдээ байгууллагын онцлогийг тусгасан хөтөлбөр, төслийг бэлтгэхэд нэмэлт дүн шинжилгээ хэрэгтэй.

УНҮ, тухайлбал жишээ болон арга хэрэгслүүдийн талаарх нэмэлт мэдээллийг НҮБХТХ-ний вэб сайтаас авч болно. <http://www.undg.org/index.cfm?P=227>оос үз.

- Асуудлыг үр дүнтэй шийдвэрлэж чадах **түншлэлийг** тодорхойлох
- Асуудлыг шийдвэрлэхэд сонирхогч талуудын гүйцэтгэх **үүрэгт** үнэлгээ хийх
- Асуудал болон түүний учир шалтгааныг шийдвэрлэхэд шаардлагатай **нөөцийг** олж тогтоох.

Үүний зэрэгцээ, **дүн шинжилгээ нь сонирхогч талууд зөвшилцөлд хүрэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг**. Хэрэв тулгамдсан асуудал болон түүний учир шалтгааны талаар ойлголт байхгүй бол нийтлэг төсөөлөл болон стратегийг боловсруулахад маш хэцүү.

Хөтөлбөрийн түвшинд авч үзэх асуудлууд:

Том хөтөлбөрүүд, эсхүл хүндрэлтэй асуудалд макро түвшний дүн шинжилгээ болон тоо мэдээлэл хангалтгүй байгаа нөхцөлд дүн шинжилгээ хийхдээ хэд хэдэн цуврал семинар зохион байгуулахыг зөвлөмөөр байна. Мэдээлэл цуглуулж байх үед дүн шинжилгээ нь ихэнхдээ хэдэн долоо хоног болдог. Түншүүд нь тухайн үеийн судалгаатай танилцах, эсхүл шинэ судалгаа хийхийг зөвшөөрч мэдэх юм. Зарим тохиолдолд хөтөлбөрт тусгах шаардлагатай үндэсний чадавхийн гол сул ба давуу талуудад үнэлгээ хийх зөвшөөрлийг макро түвшний чадавхийн үнэлгээний хэсэгт өгч болох юм.

Төслийн түвшинд авч үзэх асуудлууд:

Жижиг төслүүдийн хувьд асуудлын дүн шинжилгээнд сонирхогч гол бүлгийн хэлэлцүүлэг, зөвлөгөөн хийхэд хангалттай. Гэхдээ **бүх сонирхогч талуудыг нэг дор цуглуулахыг зөвлөдөг. Ингэснээр нийт бүлгийн үзэл бодлын хэлэлцүүлгийн ашиг тусыг хүртэх болно.** Том, нарийн түвэгтэй төслүүдийн хувьд хөтөлбөрийн адил хэд хэдэн цуврал семинар зохион байгуулах шаардлагатай байдаг. Жижиг төслүүдийн хувьд ч гэсэн цөөн тооны хүмүүс хамрагдсанаар бүх асуудлыг тогтоож, тодорхой ойлголт авна гэж үзэж болохгүй. Сонирхогч талууд асуудлыг судлахад шаардагдах хугацааг ихэнхдээ дутуу үнэлдэг. Энэ нь хэрэгжилтийн явцад олон тооны гэнэтийн бэрхшээл үүсэхэд хүргэж болох юм. Иймд зөв зохистойгоор зөвлөлдөх болон судалгаа хийх хангалттай хугацаа төлөвлөх хэрэгтэй.

АЛХАМ 1: ГОЛ АСУУДЛУУДЫГ ОЛЖ ТОГТООХ

Сонирхогч талууд цуглармагц шийдвэрлэвэл зохих асуудалтай танилцаж эхлэх хэрэгтэй (УНУ-ний семинар дээр эхний дүн шинжилгээг танилцуулж, дараа нь сонирхогч талууд цаашид судалгаа хийх шаардлагатай тэргүүлэх асуудлуудыг тодорхойлж болно). Энэ үе шатанд асуудлын шийдлийг хөтөлбөр, төслийн хэлбэрээр тодорхойлох бус харин юуг шийдвэрлэх шаардлагатай байгааг зөв олж тогтоох ёстой.

- Сонирхогч талууд нь НҮБХХ, эсхүл тодорхой сонирхогч талын асуудлыг шийдвэрлэх бус, харин бүс нутаг, улс орон, олон нийтэд тулгарсан асуудлыг олж тогтоохыг эрмэлзэх хэрэгтэй (цаашид НҮБХХ, НҮБҮБ-ийн хөтөлбөр боловсруулахад тулгарч буй сорилтуудыг хэрхэн эрэмбэлж, сонгох талаар дурдах болно).
- Сонирхогч талууд нь бэлтгэсэн үзэл баримтлалын мэдэгдлийн эх хувийг лавлагаа болгож ашиглах хэрэгтэй. Тэдгээр нь дараахь цөөн тооны гол асуултуудыг удирдамж болгоно.
 - Анх тогтоосон асуудлууд нь шийдвэрлэвэл зохих нэн чухал

асуудлыг тодорхойлж байгаа эсэх

- Бид **эрэгтэйчүүд** болон **эмэгтэйчүүдийн** аль алинд тулгарч буй хүндрэлтэй асуудлыг зохих ёсоор хамарч чадаж байгаа эсэх
 - Бид **ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүд болон янз бүрийн бүлгийн эрхэнд** нөлөөлж буй асуудлуудыг хамарч байгаа эсэх
 - Бид **үндэсний чадавхийн** гол сэдвүүдтэй уялдаа хамаарал бүхий асуудлыг шийдвэрлэж байгаа эсэх
- Үйл явцын гол хэсэг нь **хэнд, юу** тохиолдож байгааг хэлэлцэхэд төвлөрөх хэрэгтэй. Үүгээр тодорхой бүлгийн эрх бусдаасаа илүү үгүйсгэгдэж байгаа эсэхийг хэлэлцвэл зохино.
 - Сонирхогч талууд гол асуудлуудыг тогтоож эхлэхийн хэрээр эдгээр асуултуудыг давтах хэрэгтэй.
 - Бүх сонирхогч талууд гол гэж үзэж байгаа асуудлуудын талаар санаа бодлоо чөлөөтэй солилцоно. Ингэхдээ сонирхогч талуудын хэлэлцэх асуудлын хамрах хүрээний тодорхой салбар, эсхүл сэдвээр ярилцлагыг хязгаарлах шаардлагатай байж болно¹³.
 - Асуудлыг “боломжгүй” гэсэн үг хэллэгээр бус харин “тааламжгүй нөхцөл байдал, эсхүл бодит байдал” гэсэн үг хэллэгээр илэрхийлнэ. Асуудлыг илэрхийлсэн байдал нь ихэнхдээ сонирхогч талуудын шийдвэр мэт бусдад ойлгогдож, нөлөөлдөг тул хэрэглэх үг хэллэг маш чухал юм. Жишээлбэл, асуудлыг (а) “**цөөнх болон ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүд санал өгөх эрхгүй**” гэдгийг (b) “**цөөнх болон ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүд сонгуульд оролцдоггүй**”, эсхүл (c) “**сонгуульд цөөнхийн оролцоо доогуур байх**” гэж илэрхийлээд ялгааг нь авч үз. Эхний тохиолдол буюу (а) нь юу байхгүй гэдгээр хүндрэлтэй асуудлыг илэрхийлсэн байна. Энэ тохиолдолд санал өгөх эрх. Энэ аргыг хэрэглэхийн нэг аюул нь санал өгөх эрхийг эдгээр бүлэгт олгох байдлаар хуулиудад өөрчлөлт оруулах нь сонирхогч бүлгийн хувьд шийдэл болж байна. Иймээс эдгээр хуульд өөрчлөлт оруулах зорилгоор төсөл хэрэгжүүлэхэд хүрч болох юм.
 - Гэтэл зорилго нь үнэндээ цөөнхийн болон ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийн санал өгөх тоог нэмэгдүүлэх явдал байсан бол хуулиудад өөрчлөлт оруулах явдал шийдлийн зөвхөн нэг бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Үнэндээ цөөнх болон ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдэд хязгаарлалт болохуйц соёл, эдийн засгийн ба бусад хүчин зүйлс тусгагдсан хуулиудад өөрчлөлт оруулах нь тэдгээрийн санал өгөлтөд бодитой үр дүн өгөхгүй. Хоёр дахь

13 Энэ нь сургалтын үеэр зохицуулбал зохих практик асуудал юм: Энэ нь нэн чухал хүндрэлтэй асуудлуудыг тодорхойлоход шаардлагатай хэдий ч эдгээрийг НҮБХХ-ийн шийдвэрлэхгүй. Харин НҮБХХ өөрийн хөтөлбөртөө тусгадаггүй (хэдийгээр НҮБХС эсхүл өөр байгууллага тусгаж болох юм) жишээлбэл, боловсролын салбарын асуудлын иж бүрэн дүн шинжилгээг бэлтгэснээр ажлаа дуусгахгүйн тулд бүлгүүд хэлэлцүүлгийг удирдан чиглүүлэх шаардлагатай.

(b) болон гурав дахь (c) жишээ нь эдгээр бүлгийг сонгуульд оролцохгүй буюу саналаа өгөхгүй байхад хүргэж байгаа бүх хүчин зүйлсэд сонирхогч талууд дүн шинжилгээ хийхэд хүргэнэ. Төвчдоо, асуудлыг тодорхой асуудалд нарийн дүн шинжилгээ хийх, өрөөсгөлөөр хандахгүй байхаар илэрхийлэх хэрэгтэй.

- Үүний нэгэн адил сонирхогч талууд ирээдүйд бус тухайн үед болж буй зүйлд төвлөрөх нь зүйтэй. Хүндрэлтэй асуудлыг “хэрэв бид X асуудалд анхаарал хандуулахгүй бол Y тохиолдож болно”, эсхүл “цаашид X тохиолдож болзошгүй” гэж илэрхийлэх ёсгүй. Сонирхогч талууд нь цаашид хэлэлцэх асуудлын дүн шинжилгээний үйл явцад асуудлын томоохон үр дагавар болон үр нөлөөтэй танилцах боломжтой юм. Энэ үе шатанд асуудал юунд оршиж байгааг хүн бүрээр хүлээн зөвшөөрүүлэхэд төвлөрөх хэрэгтэй. Хэлэлцүүлгийн эхэн үед эдгээр хоёр асуудлын аль алинд нь анхаарал хандуулбал хэтэрхий эртдэх бөгөөд талууд ихэнхдээ төөрөгдөлд ордог байна.
- Сонирхогч талууд нь дээр дурдсан гол асуултуудад хариу өгөхөөр тодорхойлсон бүх асуудлыг шалгаж үзнэ. Үүнд: эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдэд тулгарч буй асуудлуудыг зөв зохистойгоор хамарч байгаа эсэх, үндэсний чадавхийн санаа зовоож буй үндсэн асуудлуудад анхаарал хандуулж байгаа эсэх?

Үйл явцын дунд олж тогтоосон асуудлын жишээг дор харуулав:

- Эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэд болон хүн амын ялгаварлан гадуурхагдсан хэсгийн сонгуулийн үйл явц дахь оролцоо хангалтгүй байх
- Олон нийттэй харилцдаг Засгийн газрын гол байгууллагууд дахь цахим-засаглалын чадавхи сул байх
- Сонгуулийн хууль, тогтолцоо болон үйл явц нь эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэд болон хүн амын ялгаварлан гадуурхагдсан хэсгийн сонгогчдыг төөрөгдөлд оруулах
- Иргэний нийгмийн байгууллагуудаас сонгуульд хяналт тавих оролцооны түвшин доогуур байх
- Үндэсний сонгуулийн удирдах байгууллагын чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулах чадавхи сул байх

Эдгээр нь зөвхөн засаглал, ялангуяа сонгуультай холбогдсон асуудлын жишээ юм. Мөн төрөл бүрийн салбар, сэдвүүдтэй холбоотой бусад асуудлыг тогтоож болно.

Олж тогтоосон **асуудлын жагсаалт** нь төлөвлөх үйл явцын **3 дахь бүтээгдэхүүн** юм. НҮБХХ, НҮБУБ нь олж тогтоосон бүх асуудлаар

үндэсний түншүүдэд туслалцаа үзүүлэхгүй байж болох ч дүн шинжилгээний зорилгоор, мөн бусад байгууллага, хувь хүмүүсийн авч буй арга хэмжээг таниулан нөлөөлөх үйл ажиллагааны үндэс суурь болгохын тулд тэдгээрийг бүртгэж авах нь чухал юм.

ТАЙЛБАР: Асуудлын жагсаалтыг НҮБҮБ-ийн ажлын төлөвлөгөө болон УНҮ-нд тусган хэрэглэж болно. НҮБХХ-ийн төрөл бүрийн байгууллагууд тодорхой улсад зориулсан өөрсдийн хөтөлбөрт тусгахаар янз бүрийн асуудлуудыг сонгосон байдаг. НҮБХХ-ийн “төслийн үе шатыг тогтоох” явцад төслийн эхний санал бэлтгэхэд эдгээрээс нэг буюу түүнээс олон асуудлыг ашигласан байна.

АЛХАМ 2: ГОЛ АСУУДЛУУДЫГ ЗОХИОН БАЙГУУЛЖ, ЭРЭМБЭЛЭХ

Асуудлыг олж тогтоох үйл явцад хэд хэдэн гол асуудлыг тодорхойлдог. Зарим асуудал нь хоорондоо нягт уялдаатай, зарим нь өөр асуудлын шалтгаан эсхүл үр дагавар болдог байна. Жишээлбэл, асуудлыг нэг хүн “сонгуульд цөөнхийн оролцоо доогуур байна” гэсэн бол өөр нэг хүн “цөөнх нь санал өгөх эрхгүй” гэж үзжээ. Энэ тохиолдолд тухайн бүлгийн анхаарал хандуулахыг хүссэн гол асуудлыг аль нь илүү тусгаж байгаа талаар хэлэлцүүлэг хийх хэрэгтэй. Ингэснээр зарим асуудал бусад асуудлын нэг хэсэг, эсхүл тэдгээр асуудлын үр дагавар эсэхийг шалгахад тусална. Хэрэв үүнийг өмнө нь тогтоосон бол энэ талаар хэлэлцэхээр тэмдэглэж авах хэрэгтэй.

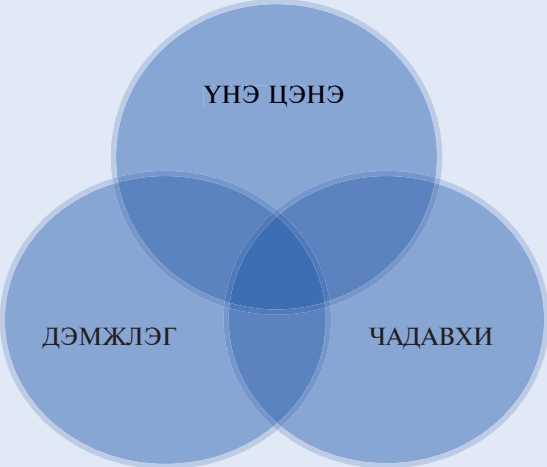
Гол асуудлуудын талаар харилцан зөвшилцөлд хүрмэгц сонирхогч талууд тэдгээрийг эрэмбэлэх шаардлагатай. Ийнхүү эрэмбэлж байгаагийн зорилго нь нэгд, тухайн асуудлуудыг дэлхийн хэмжээний, бүс нутаг, үндэсний, эсхүл олон нийтийн сонирхогч талуудад нэн чухал хэрэгтэй байлгах, хоёрт, НҮБХТХ, эсхүл дэлхийн, бүс нутаг эсхүл улс орны хэмжээний хөтөлбөр, төсөлд тулгарч буй ямар сорилтуудад НҮБҮБ, НҮБХХ-өөс дэмжлэг үзүүлэхийг тодорхойлох явдал юм.

Олонхи төрийн болон ашгийн бус байгууллага асуудлуудын эрэмбэ болон ямар асуудалд анхаарал хандуулахыг тодорхойлдог энгийн загварыг ашигладаг. Энэ загвар нь 3 тойрогт харуулсан үнэ цэнэ, дэмжлэг, чадавхи болон харьцангуй давуу талаар тодорхойлсон асуудлуудыг үзнэ (Энэ нь УНҮ болон НҮБХТХ-г бэлтгэх НҮБХБ-ийн удирдамжид хэрэглэсэнтэй адил загвар юм). Төлөвлөлтийн баг өмнө дурдсан жишээнүүдийг ашиглан гол асуудлуудыг сонгон, тэдгээрийг авч үзэхдээ Зураг 5-д тусгагдсан загварыг хэрэглэхийг сонирхогч талуудаас хүснэ.

Эдгээр 3 тойргийн давхацсан хэсэг буюу 1 дэх нь чухал асуудал болох сорилтыг төлөөлөх ‘Зүгээр л хий’ гэсэн хэсэг бөгөөд үүнд НҮБХХ, НҮБУБ нь түншийн дэмжлэг авах ба дотоод чадавхи болон харьцангуй давуу талтай байна. Энэ чиглэлд ангилагдсан асуудлуудад НҮБХХ нэн тэргүүнд анхаарал хандуулах хэрэгтэй.

2 дахь хэсэг нь таниулан нөлөөлөх үйл ажиллагаанд ихэнхдээ сайн хэсэгт тооцогдоно. Эдгээр асуудлыг анхаарч үзэх нь сонирхогч талуудад маш их үнэ цэнэ, НҮБХХ болон НҮБУБ-д чадавхи ба харьцангуй давуу тал бий болгодог. Гэхдээ дэмжлэгийг олох, түншлэл болон илүү их мэдлэгийг бүрдүүлэхэд хүчин чармайлт гаргах хэрэгтэй.

Зураг 5. Сонирхогч талын ач холбогдол ба нөлөөллийн матриц



ҮНЭ ЦЭНЭ	ДЭМЖЛЭГ	ЧАДАВХИ
<p>Энэ асуудлыг шийдвэрлэснээр олон нийтэд ихээхэн үнэ цэнэ авчирна:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Энэ нь дэлхийн хэмжээний, бүс нутгийн, олон нийтийн тэргүүлэх чиглэл • Энэ нь улс орны, бүс нутгийн МХЗ, хөгжлийн гол тэргүүлэх чиглэлд хүрэхэд дэмжлэг болдог. • Тухайн асуудлын бүс нутгийн, үндэсний, олон нийтийн гардан хариуцах тал байгаа. 	<p>Бид энэ асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглэсэн ажилд дэмжлэг үзүүлнэ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Энэ нь бидний мандатад нийцэж байна (Гүйцэтгэх зөвлөл, Ахлах у д и р д л а г ы н дэмжлэг) • Засгийн газар болон бусад байгууллага бидний түнш болно гэдэгт найдаж байна. • Шийдвэр гаргах эрх мэдэл, нөөцтэй талуудын дэмжлэгт бид найдаж байна. 	<p>Бид энэ асуудлыг хариуцаж ажиллах чадавхи, харьцангуй давуу талтай болсон байна:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бид хэрэгжүүлэх эрх мэдэлтэй байна. • Бид энэ асуудлыг шийдвэрлэх чадавхитай болсон байна (Энэ нь Төв оффис болон бусад газраас техникийн дэмжлэг үзүүлэх нөөц эх үүсвэр авах асуудлыг хамарна) • Бид бусдыг бодвол дэмжлэгээ илүү үр дүн, үр ашигтай үзүүлж чадна. • Бид онцгой нөөц эх үүсвэр ба/эсхүл шинж чанар (жишээ нь, төвийг сахисан, хууль ёсны, нэр хүндтэй, хурал зарлаж, зохион байгуулах үүрэг)-тай байна.

НҮБХХ болон НҮБУБ нь ерөнхийдөө 3 болон 4 дэх хэсэг дэх сорилтуудаас зайлсхийх нь зүйтэй. Ихээхэн чадавхитай, харьцангуй давуу талтай бусад төрийн, хувийн болон ашгийн бус байгууллагууд 3 дахь хэсэгт дэмжлэг үзүүлэх хэрэгтэй. Жишээлбэл, үндэсний түншүүдтэй асуудлыг хэлэлцэх НҮБ-ын системийн байгууллага нь цахим засаглал, боловсролын асуудлаар хангалттай чадавхи, мандатгүй байх ба эмэгтэйчүүд, ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийг татан оролцуулах асуудлыг шийдвэрлэхэд оролцох нь илүү дээр байж мэдэх юм. Өөр нэг түнш нь цахим засаглалд тулгарч буй сорилтуудыг авч үзэх хэрэгтэй болно.

4 дэх хэсэг нь НҮБХХ-ийн мандат, чадавхийн хүрээнд байж болох тул НҮБХХ эдгээр асуудлыг авч үзэхийг хүсч байвч үндэсний хэмжээний тэргүүлэх чиглэлүүд биш, хангалттай тооны гардан хариуцах гол сонирхогч тал байхгүй, олон нийт, улс орон эсхүл бүс нутагт ач холбогдолгүй байж болно.

ТАЙЛБАР: Тэргүүн ээлжинд шийдвэрлэх асуудлуудыг НҮБХТХ болон УХББ-т нарийвчлан боловсруулсан байна. Эдгээр нь НҮБХХ-ийн төсөл боловсруулах мөчлөгийн “төслийн үндэслэлийг тодорхойлох” үе шатанд төслийн санал бэлтгэх эхлэлийн цэг болно.

Сонирхогч талууд НҮБХХ, НҮБУБ-ийн нэн тэргүүнд дэмжлэг үзүүлэх асуудлуудыг тодорхойлсны дараа цаашид нөлөөлөх асуудлын талаар илүү мэдээлэл цуглуулах ажлыг хэрэгжүүлэх хэрэгтэй. **Нэн тэргүүнд эрэмбэлэгдсэн асуудлууд нь төлөвлөлтийн үйл явц дахь 4 дэх бүтээгдэхүүн юм.**

АЛХАМ 3: АСУУДЛЫН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

Сонирхогч талууд нь сонгож авсан нэн тэргүүний асуудал тус бүрээр асуудлын (шалтгаан-үр дагаварын) дүн шинжилгээ хийх хэрэгтэй. Энэ нь нэмэлт мэдээлэл шаарддаг. Нэмэлт мэдээлэл нь асуудал болон түүнд хийсэн дүн шинжилгээнүүдийн хураангуй, асуудлын талаарх мэдээлэл буюу статистик үзүүлэлтүүд (**мэдээллийг нас, хүйс, нийгэм-эдийн засгийн бүлэг болон боломжтой бол бусад хувьсах үзүүлэлтүүдээр задалж үзэх хэрэгтэй**), макро түвшний чадавхи, агентлаг, олон нийтийн үнэлгээ зэргийг агуулдаг. УНҮ нь НҮБХТХ, улс орны хэмжээний хөтөлбөрийг бэлтгэх явцад асуудлын дүн шинжилгээг хийдэг. Зарим тохиолдолд ийм судалгаа авах боломжгүй, эсхүл хангалтгүй байх талтай. Мөн төслийн түвшинд тодорхой сонирхогч талуудыг хамарсан нэмэлт дүн шинжилгээ хэрэгтэй байж болно.

Хэрэв өмнө хийгдсэн судалгаа, мэдээлэл байгаа бол сонирхогч талууд тэдгээрт үндэслэх хэрэгтэй. Эсхүл тодорхой асуудлуудыг илүү сайн ойлгохын тулд шинээр судалгаа эхлүүлж болно. Сонирхогч талууд асуудлын дүн шинжилгээ хийж эхлэхийн өмнөх аливаа судалгаагаар олж тогтоосон зүйлсийг нягталж үзэх нь зүйтэй. Энэ нь бүлгийн хийсэн асуудлын дүн шинжилгээний чанарыг мэдээлэхэд тустай. Асуудал тодорхойлох уулзалт, семинарын дараа төлөвлөлтийн үед судалгаа хийх, мэдээлэл цуглуулахад тодорхой хугацаа зарцуулна.

Шигтгээ 7. “Төслийн” ба “үр дүнд суурилсан” хөгжлийн арга хандлага хоорондын нэг ялгаа

Зарим нөхцөл байдалд, тухайн асуудлыг Засгийн газар, НҮБХХ эсхүл санхүүжилтийн бусад түншүүд авч үзэхэд зориулж дүн шинжилгээ болон саналыг өмнө нь тодорхойлж, танилцуулсан байдаг. Энэ нөхцөл байдалд нийтлэг байх асуудал нь санхүүжилтийн байгууллагад төслийн олон саналыг тогтсон шийдлийн хамт танилцуулах явдал юм. Ихэнхдээ танилцуулж буй шийдэл нь зөвхөн томоохон асуудлын нэг хэсэгтэй холбоотой байна. Энэ нь саналаа танилцуулж буй байгууллага өөрт ихээхэн сонирхолтой байгаа бүрэлдэхүүн хэсэгт санхүүжилт олж авах хандлагаас үүдэлтэй байдаг. Жишээлбэл, ТББ нь үндэсний хэмжээний сонгуульд хяналт-шинжилгээ хийх ажилд оролцохын тулд өөрийн чадавхиа бэхжүүлэхэд туслалцаа авах санал танилцуулж болно. Энэ нь чухал төсөл байж болох хэдий ч томоохон асуудлын зөвхөн нэг хэсгийг л авч үзэх магадлалтай.

Сайн үр дүнд чиглэсэн хөтөлбөрийг боловсруулахад тухайн онцолсон асуудал нь томоохон асуудлын нэг хэсэг эсэх, санал болгосон шийдэл нь тулгарч буй сорилтуудыг шийдвэрлэх боломжтой эсэхийг тодорхойлох дүн шинжилгээг хийхийг шаарддаг. Эдгээр асуултын хариултыг боловсруулсан үндэсний хөтөлбөр (Ядуурлыг бууруулах стратегийн баримт бичиг, НҮБХТХ эсхүл улс орны хэмжээний хөтөлбөр)-ийн хүрээнд төсөл санал болгон олж болох юм. Гэхдээ ихэнх тохиолдолд томоохон асуудал юу болох, энэ асуудлыг шийдвэрлэхэд янз бүрийн түншүүдээс бусад ямар арга хэмжээ авах талаар гүнзгийрүүлж ярилцах хэрэгтэй. Эдгээр асуултыг асууж байгаагийн зорилго нь төсөлтэй танилцаж, батлах үйл явцыг харуулах бус харин асуудлыг зохих ёсоор шинжилж, тохиромжтой шийдлийг олох явдал юм. Эдгээр шийдэл нь тодорхой төслийн хүрээнээс хальсан арга хэмжээг хамарч болно. Энэ нь төслийн ба үр дүнд суурилсан хөгжлийн арга хандлага хоорондын нэг ялгаа юм.

Асуудлын дүн шинжилгээний олон төрлийн загвар байх ба тухайлбал, Асуудлын мод байдаг.¹⁴ Эдгээр загварыг хөтөлбөр, төслийн түвшний асуудлын дүн шинжилгээнд адил хэмжээгээр хэрэглэнэ. Эдгээр загварын гол зорилго нь шийдлийг илүү сайн боловсруулах үүднээс асуудлын үндсэн **шалтгаан** болон чухал **үр дагаварыг** судлах явдал юм. Сайтар боловсруулсан асуудлын шалтгаан-үр дагаварын дүн шинжилгээний диаграм нь Алхам 4-т тусгагдсан үр дүнгийн зураглалыг илүү хялбар боловсруулах үйл явцыг харуулна.¹⁵

14 Хөгжил дэвшлийг гардан хэрэгжүүлэгчид нь янз бүрийн бүлэг ашиглахуйц асуудлын шинжилгээний бусад хэд хэдэн загварыг гаргасан. Хэлний гол бэрхшээл эсхүл боловсролын түвшин ялгаатай үед илүү энгийн аргууд сайн тохирох ба адил үр дүнтэй. Эдгээр нь ерөнхийдөө зураг буюу дүрслэлийг хэрэглэх, зураглах боломжийг хүмүүст олгох эсхүл гол бүлгийн энгийн ярилцлагыг хамарна.

15 Үр дүнгийн зураглалыг заримдаа “үр дүнгийн загвар”, “логик загвар”, “үр дүнгийн сүлжээ”,

Асуудлын судалгааны шинжилгээ (5 дахь бүтээгдэхүүн) хийхэд Асуудлын модны загварыг ашиглаж буй сонирхогч талууд нь ерөнхийдөө:

- Тодорхойлсон гол асуудал, хүндрэлээс эхлэх ба түүнийг Асуудлын модны мөчир дээр бичнэ (Зураг 6-г үз). Жишээлбэл, тодорхойлсон нэг асуудал нь “засаглал болон шийдвэр гаргах үндэсний ба орон нутгийн үйл явцад олон нийтийн итгэл үнэмшил болон оролцооны “түвшин доогуур” байж болно.
- Асуудлын гол **шалтгааны** талаар санал бодлоо хоорондоо чөлөөтэй ярилцана. Шалтгааныг авч үзэхдээ бодлогын хязгаарлалт, байгууллагын хязгаарлалт, чадавхи сул байх, эсхүл нийгмийн буюу соёлын хэм хэмжээ зэргээр ангилах нь тустай.
- “Юунаас шалтгаалж ийм зүйл тохиолдов?” гэсэн асуулт тавьж, асуудлын байж болох шалтгааны талаар хоорондоо чөлөөтэй ярилцана. Сонирхогч талууд асуудлыг илүү гүнзгий шинжлэх оролдлого хийвэл зохино. Тэдгээр нь гадуурхал, ялгаварлан үзэх болон тэгш бус байдлын гол учир шалтгаан байж мэдэх асуудлын цар хэмжээг судалж мэдэх хэрэгтэй.
- Модны үндэс хэсэгт тайлбаруудыг оруулна (Зураг 6-г үз).
- Тайлбар бүрийн хувьд “Ийм явдал яагаад тохиолдов?” гэсэн асуулт тавьж улам гүнзгийрүүлэн авч үзнэ. Сонирхогч талууд нь шалтгаан буюу сэдлийн эхний түвшинд зогсолгүй, уг шалтгааны цаана өөр ямар нэг зүйл байгаа эсэхийг асууна.
- Шалтгаан тус бүрийг тодорхойлохын тулд энэ үйлдлээ давтан хийнэ. Сонирхогч талуудаас асуудлын учир шалтгааны талаар нэмж санаа гарахгүй болтол энэ үйлдлээ үргэлжлүүлнэ.
- Асуудлын модны үндсийг бүрдүүлж дуусмагц энэ нь “асуудлын шалтгаан юу болох” талаар бүрэн ойлголт өгч байгаа эсэхийг харах нь зүйтэй. Уг модны янз бүрийн үндсэнд давтагдсан дэд шалтгаан байгаа эсэхийг үзнэ. Энд үр дүнгийн хамрах хүрээнд шийдвэрлэвэл зохих нэн тэргүүний асуудал байж болох юм.

Зураг 6-ийн жишээн дэх модны их биед сүүдэрлэж харуулсан гол асуудал болох “засаглал болон шийдвэр гаргах үндэсний ба орон нутгийн үйл явцад олон нийтийн итгэл үнэмшил, оролцооны түвшин доогуур” байгаа асуудлыг НҮБХТХ болон НҮБУБ-ээс эхлүүлэх хөтөлбөрийн түвшинд харгалзан үзэх нь зүйтэй. Модны их биеийн доод хэсэгт “орон нутгийн түвшин дэх олон нийтийн итгэл үнэмшил болон сонгуулийн тогтолцоо, үйл явц дахь оролцоо, ялангуяа эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэд ба ялгаварлан гадуурхагдсан бусад бүлэг” зэрэг нарийн асуудлыг тодорхойлсон. НҮБХХ, түншүүд нь тулгарч буй энэ сорилтыг

“логикийн хүрээ”, “хөтөлбөрийн загвар” гэх мэтээр нэрлэдэг. Энэ үе шатанд, гол үзэл баримтлалыг зөв ойлгож, төлөвлөлтийн үйл явцад зөв зохистойгоор танилцуулж л байвал юу гэж нэрлэх нь чухал биш юм.

тухайн улс орны хэмжээний хөтөлбөр, төслүүдэд харгалзан үзэж болно. Доод түвшин дэх өөр нэг асуудлыг харуулах зорилгоор “нийгмийн хэм хэмжээ, соёлын практик ажиллагаа нь олон нийтийн шийдвэр гаргах үйл явцад цөөнх оролцоход саад болдог” гэж сүүдэрлэсэн хэсэгт тодорхойлсон юм. Энэ тохиолдолд НҮБ-ын Боловсрол, шинжлэх ухаан, соёлын байгууллага (ЮНЕСКО), эсхүл өөр агентлаг улс орны хэмжээний хөтөлбөр, төслүүдэд энэ сорилтыг харгалзан үзнэ. Ямар түвшний болон төрлийн асуудлыг авч үзэх нь оролцож буй түншүүд, тэдгээрийн чадавхи, харьцангуй давуу талууд, байгаа нөөцөөс хамаардаг. Бүх түвшинд хийгдэх асуудлын дүн шинжилгээнд адил үе шатуудыг мөрдөнө.

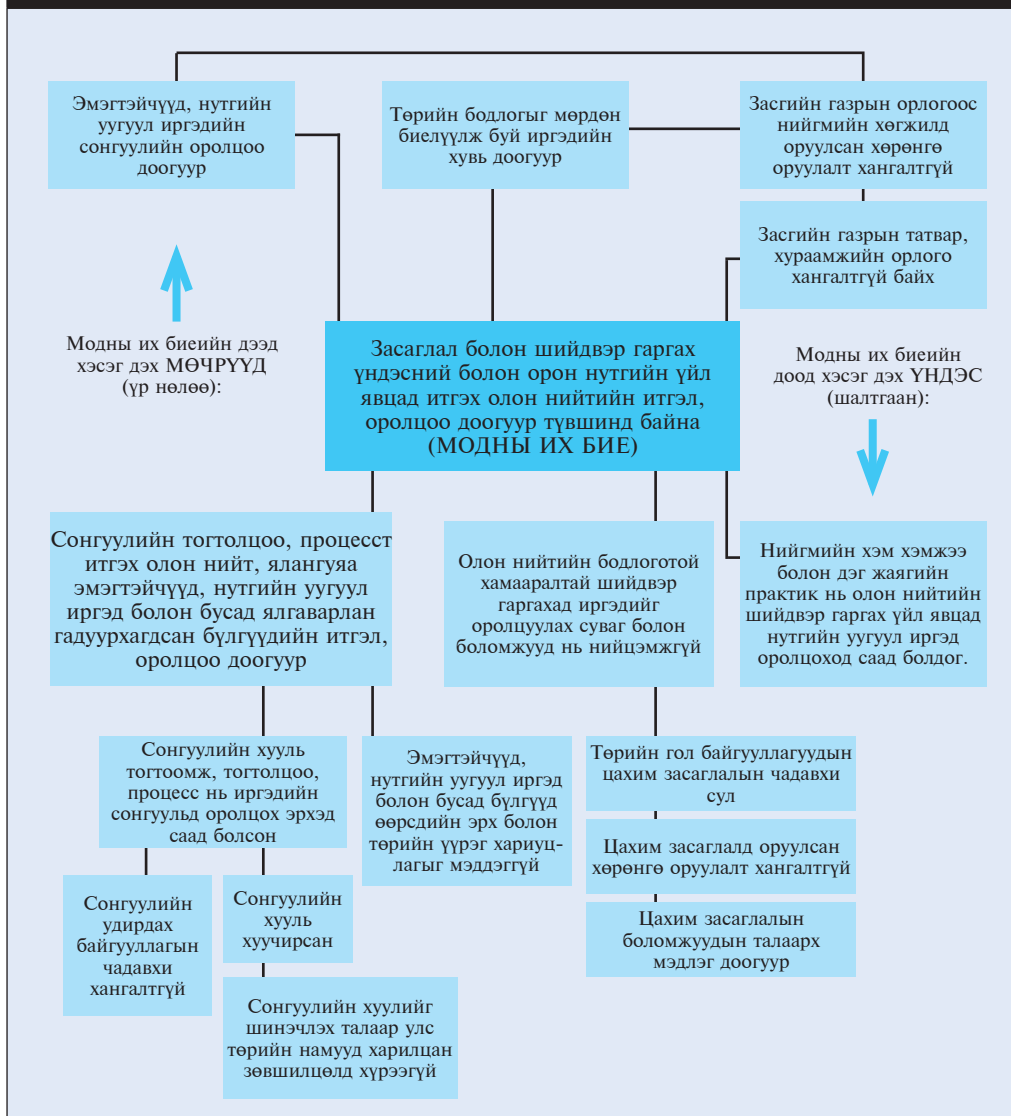
Сонирхогч талууд ч бас асуудлын үр нөлөөг харуулах болон ярилцах нь тустай гэдгийг ихэнхдээ хүлээн зөвшөөрдөг. Энэ тохиолдолд тухайн асуудал бүс нутаг, улс орон эсхүл олон нийтэд хэрхэн нөлөөлөхийг харуулах мөчрүүдийг асуудлын модон дээр үүсгэнэ. Энэ үйл явц нь:

- Асуудлын хамгийн их шууд үр нөлөөг тодорхойлох - Эдгээрийг шалтгааны дүн шинжилгээний адил бодлогын хязгаарлалт, байгууллагын хязгаарлалт, чадавхи сул байх, эсхүл нийгмийн буюу соёлын хэм хэмжээгээр ангилж үзнэ.
- Асуудлын шууд бус гол үр нөлөөг тодорхойлох- Жишээлбэл, засаглалын үйл явцад итгэх олон нийтийн итгэлийн түвшин доогуур байгаагаас болж цөөн тооны хүн татвар төлөх нь шууд бус өөр асуудалд хүргэж болох шууд үр дагавар эсхүл үр нөлөө юм.
- Тухайн асуудал нь эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүст ялгаатай нөлөөлдөг эсэхийг хэлэлцэх - Эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн аль аль нь энэ хэлэлцүүлгийн үеэр саналаа хэлэх боломжтой байна.
- Тодорхой бүлгүүд, тухайлбал хүн амын ялгаварлан гадуурхагдсан хэсгүүд (хөгжлийн бэрхшээлтэй хүмүүс, нутгийн уугуул иргэд гэх мэт)-д нөлөөлөх эсэхийг хэлэлцэх -Тэдний эрх, ашиг сонирхол хөндөгддөг эсэхийг асууна.

Төслийн модны жишээнд, илүү дээд түвшинд тулгарсан асуудлын үр дагаварыг модны их биеийн дээд хэсэгт тусгасан. Модны доод түвшний хувьд (төслийн түвшинд зэрэг) үр дагавар нь сүүдэртсэн хэсгүүдийн дээрх хэсгээс шууд эхэлнэ. Эдгээр хоёр тохиолдлын хуваалцах үр дагаварын нэг нь ялгаварлан гадуурхагдсан бүлэг дэх доогуур санал өгсөн сонгогчдод оногдож байна.

Хөтөлбөрт тулгарч буй асуудлын модны диаграммын учир шалтгаан төслийн түвшний диаграммыг бодвол өргөн хүрээг хамардаг. Өөрөөр хэлбэл, дээд түвшинд тулгарч буй асуудал илүү их шалтгаантай байж

Зураг 6. Асуудлын мод (жишээ)



болзошгүй. Жишээлбэл, Зураг 6 дахь хөтөлбөрийн түвшний модон дахь асуудал нь засаглал, шийдвэр гаргахын аль алинд олон нийтийн итгэл үнэмшил, оролцоо доогуур байгааг харуулж байна. Ингэхээр учир шалтгаанд сонгуулийн үйл явц, тогтолцоонд төдийгүй бусад арга хэрэгслийн тусламжтайгаар иргэдийг сонгуульд оролцуулах Засгийн газрын чадавхид тулгарч буй асуудлууд хамарна. Иймд энэ 2 түвшинд эдгээр хоёр багц асуудалд дүн шинжилгээ хийх хэрэгтэй бол төслийн түвшний дүн шинжилгээ нь зөвхөн сонгуулийн үйл явцад тулгарч буй асуудлын шалтгаан, үр дагаварт төвлөрдөг.

Шигтгээ 8. Асуудлын модны тэмдэглэгээ

Хөтөлбөрийн түвшинд тулгарч буй асуудлууд нь өргөн хүрээтэй учир шалтгаан, илүү нарийн түвэгтэй Асуудлын модтой байдаг бол ихэнх томоохон эсхүл иж бүрэн төслүүд мөн адил өргөн хүрээтэй учир шалтгаан бүхий нарийн түвэгтэй Асуудлын модтой байж болно. Төсөл, эсхүл доод түвшинд асуудал байгаа тохиолдолд Эхлэлийн цэг нь үүнийг үл харгалзан дүн шинжилгээг асуудлын дээд түвшин дэх үр дагаварт чиглүүлнэ.

Асуудлын модыг шинжих энэ үйл явцын дагуу сонирхогч талууд асуудлын үр дагаварын бусад шалтгааныг олж тогтоон, төслийн түвшин дэх асуудлын шууд шийдэл нь дээд түвшин дэх үр дагаварын бусад шалтгааны заримыг шийдвэрлэхэд тохиромжгүй гэсэн дүгнэлтэд хүрч болох юм. Жишээлбэл, сонгуулийн үйл явц болон тогтолцооны сул талуудыг гол асуудал гэж төслийн зүгээс үзсэн тохиолдолд сонгуулийн үйл явцад олон нийтийн итгэл үнэмшил доогуур байгаа явдал нь үр дагавар болдог. Сонирхогч талууд энэ үр дагаварыг шалгахдаа үүнд өөр ямар хүчин зүйлс нөлөөлж байгаад үнэлгээ хийх хэрэгтэй. Ингэхдээ, эдгээр нь илүү том төслийг хэрэгжүүлэх эсэхийг шийдэх, эсхүл дээд түвшин дэх үр дагаварыг шийдвэрлэх бусад арга хэмжээг авах үүднээс өөр түнш болон түнш бус талуудад нөлөөлөхийг эрэлхийлж болно.

ТАЙЛБАР: Хийж дуусгасан Асуудлын дүн шинжилгээ нь УНУ, НҮБХТХ, УХББ болон УХҮТ-г нэн чухал мэдээллээр хангана. Төслийн түвшинд энэ дүн шинжилгээг төслийн мөчлөгийн “төсөл тодорхойлох” үе шатны эхэн үед хийдэг.

АСУУДЛЫН МОДЫГ ҮНЭЛЭХ ХЯНАЛТЫН ХУУДАС	ТИЙМ	ҮГҮЙ
• Бид бодлого, хууль, эрхзүйн орчинд хамаарах асуудал болон шалтгааныг тодорхойлсон		
• Бид байгууллагад дутагдаж буй чадавхид хамаарах асуудал болон шалтгааныг тодорхойлсон		
• Бид соёлын болон нийгмийн хэм хэмжээнд хамаарах асуудал болон шалтгааныг тодорхойлсон		
• Бид эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, хүн амын ялгаварлан гадуурхагдсан хэсэг, мөн янз бүрийн бүлгийн эрхэд нөлөөлж буй асуудлуудыг тодорхойлсон		
• Бидний тодорхойлсон асуудлын олон давхаргат шалтгааныг харж байна		
• Бид тухайн агентлаг эсхүл сонирхогч талын авч үздэг асуудлаас илүүг харснаар тулгарах асуудлыг өргөн хүрээнд тодорхойлсон		
• Бид зөвхөн нэг буюу түүнээс олон байгууллагын төслийн хүрээнд авч үзэх чадавхийн цар хэмжээнд эхэлж төвлөрөлгүйгээр асуудал болон түүний шалтгааныг тодорхойлсон		

АЛХАМ 4: ИРЭЭДҮЙН ТӨСӨӨЛЛИЙГ БИЙ БОЛГОХ (6 ДАХЬ БҮТЭЭГДЭХҮҮН-ТӨСӨӨЛЛИЙН МЭДЭГДЭЛ)

Сонирхогч талууд тулгарч буй асуудлын дүн шинжилгээнд үндэслэн шийдэл боловсруулах үйл явцад оролцоно. Энэ ажил нь тулгарч буй асуудал, түүний шалтгааныг зүгээр л өөр үгээр илэрхийлж, эерэг мэдэгдэл, эсхүл зорилтуудад тусгаж болох юм. Гэхдээ сонирхогч талууд асуудлыг өөр үгээр илэрхийлэхээсээ өмнө үйл явцыг төсөөлөхөд эхэлж оролцох хэрэгтэй. Энэ үйл явцын зорилго нь тулгарсан асуудлыг шийдвэрлэвэл ирээдүй ямар байдалтай байхыг төсөөлөх явдал юм. Тулгарч буй асуудлыг өөр үгээр илэрхийлэхийн өмнө хэрэгжүүлдэг төсөөлөх үйл явцад дараахийг хамруулна:

- Төсөөлөх нь тухайн бүлэгт эрч хүч өгдөг. Бүлэг нь тулгарч буй асуудал тус бүрээр дэлгэрэнгүй үйл ажиллагааг шууд хэрэгжүүлж эхлэхийн оронд эдгээр асуудлыг шийдвэрлэвэл ирээдүй ямар болохыг эерэгээр төсөөлж эрч хүч авах хэрэгтэй. Энэ дасгал ажил нь бүтээлч байхыг дэмжиж, тухайн үйл явц хэтэрхий их дүн шинжилгээ, арга зүй шаардахгүй байхад тусална.
- Ирээдүйн тухай төсөөлөл нь асуудлыг зүгээр л эерэг үр дүнгээр илэрхийлэх байдлаар хязгаарласнаас болж гаргаж ирээгүй байсан нэмэлт санаа бодлуудыг тодорхойлж болох юм.
- Төсөөлөл нь асуудлын дүн шинжилгээний үйл явцад сайн хамрагдаж чадаагүй багийн гишүүдийг оролцуулах сайн арга юм.
- Ирээдүйн талаарх нэгдсэн төсөөлөлд хүрэх нь хамтран авах арга хэмжээний дорвитой эхлэлийн хөрс суурь болно.

ЗӨВЛӨМЖ: Асуудлын дүн шинжилгээ, төсөөллийн үйл явцад оролцдог бүх сонирхогч тал нь үр дүнгийн сүлжээ, эсхүл логикийн хүрээний загварын талаар урьдчилан мэдлэг, ойлголттой болсон байх албагүй. Үнэндээ, энэ нь нэршлүүдийн ач холбогдол болон энэ ажлын гол зорилгоос хазайсан өргөн хүрээтэй хэлэлцүүлэг хийхэд хүргэдэг тул **үйл явцын эхний шатуудад үр дүнгийн аливаа матриц, логикийн хүрээний үг хэллэгүүд** (үр дагавар, гарц мэт)-ийг нэвтрүүлэх нь маш тустай. Ихэнх төслийн бүтцэд, ялангуяа хэлний бэрхшээл байх, мөн тухайн бүлгийн гишүүд боловсрол, ур чадвар мэдлэгийн хувьд харилцан адилгүй бол үр дүнгийн матриц, логикийн хүрээний загварыг нэвтрүүлэх шаардлагагүй байж болно. Харин үүний оронд үйл явц нь адил мэдээлэл олж авах болон үүнийг янз бүрийн хэлбэрээр, тухайлбал зураглал, диаграм болон зураг ашиглах зэрэг илүү энгийн аргаар танилцуулах нь зүйтэй.

Төсөөлөл нь бидний харахыг хүссэн өөрчлөлт юм.

Төсөөлөх дасгалын зорилго нь сонирхогч талууд тухайн хугацаанд (ихэнхдээ 5-10 жил) юмс хэрхэн эерэгээр өөрчлөгдөх талаарх тодорхой, бодитой бөгөөд харилцан зөвшилцсөн төсөөлөлд хүрэх явдал юм.

Тэдгээр нь бүс нутаг, нийгэм, олон нийт болон нөлөөнд өртсөн хүмүүсийн амьдрал тухайн хугацаанд хэр зэрэг сайжирсныг бодох хэрэгтэй. “Тулгарсан асуудлыг бид амжилттай шийдвэрлэж чадав уу, энэ бүс нутаг, нийгэм, олон нийт 5 жилийн дараа ямар байх вэ?”; “Ямар өөрчлөлт оров?”; “Бодит нөхцөл байдалд юу тохиолдсоныг бид харах уу?” гэсэн сайн асуултуудыг тавина.

Сонирхогч талууд өөрсдийн хийсэн асуудлын дүн шинжилгээг дахин шалгаж, олж тогтоосон асуудлуудаа тусгана. Ингэж эхний удаад тусгасны дараа бүлгийн гишүүд тухайн бодит байдлын үнэн дүр төрхийг асуудлын дүн шинжилгээ хэр зэрэг харуулж байгааг үнэлэх замаар тухайн үеийн нөхцөл байдлыг хэлэлцэнэ. Бодит байдлыг нягталж үзсэний дараа ирээдүйн сайхныг (хөгжлийн өөрчлөлт) төсөөлж, илэрхийлнэ.

Төсөөлөх дасгалыг дуусгасны дараа нэг буюу түүнээс олон мэдэгдэлд өөрсдийн төсөөллөө төлөвлөж боловсруулах буюу зураглал болон дүрслэлийг ашиглах хэрэгтэй. Төсөөлөл нь ирээдүйн талаар тодорхой бөгөөд бодитой мэдэгдэл, эерэг нөхцөл байдлыг харуулна. Асуудлын модны жишээг ашиглан бүлэг нь “бүх хүмүүс, түүний дотор эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, залуучууд болон цөөнх тэгш эрхтэй байх, улс төрийн үйл явдал болон өөрсдийн амьдралд нөлөөлөх шийдвэрийг гаргахад идэвхтэй оролцдог ардчилсан хүчирхэг нийгэм”-ийн талаарх төсөөллийг боловсруулж болох юм. Төсөөлөл нь хөтөлбөр, төслийн зорилго, зорилтуудыг танилцуулах чухал арга хэрэгсэл болж байна.

Шигтгээ 9. Төсөөлөхөд баримтлах зарчмууд

- Нөхцөл байдлыг хэрхэн сайжруулж, өөрчлөхөд юу хийх шаардлагатай вэ гэдэгт төвлөрөхгүй байх.
- Үүний оронд ирээдүй ямар байдалтай харагдах вэ гэдэгт төвлөрөх: Тухайн нутгийн оршин суугчдад ямар өөрчлөлт гарсан байх вэ? Хүмүүсийн амьдрал хэрхэн өөрчлөгдсөн байх вэ? Эрэгтэйчүүдийн хувьд юмс хэрхэн өөрчлөгдсөн байх вэ? Эмэгтэйчүүдийн хувьд ч гэсэн? Ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийн хувьд?
- Энэ асуудал (жишээлбэл, засаглалд итгэх олон нийтийн итгэл болон оролцоо доогуур байх)-ыг хараад улс орон 5 жилийн дараа гэхэд ямар болсон байх вэ? гэдгийг төсөөлөх.
 - Ямар арга замаар эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэд болон ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийн амьдралыг өөрчилсөн байх вэ?
 - Ямар арга замаар Засгийн газрын албан тушаалтнууд болон энгийн иргэдийн зан үйлийг өөрчилсөн байх вэ?
 - Хүмүүс, байгууллагуудын чадавхийг хэрхэн бэхжүүлсэн, эдгээр нь илүү үр дүнтэй ажиллаж байгаа эсэх?
 - Ямар арга замаар эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн хоорондын харьцааг өөрчилсөн бэ?
 - Засаглалд итгэх олон нийтийн итгэл, оролцоо сайжирсны дүнд өөр юу өөрчлөгдсөн бэ?

Төсөөллийн мэдэгдлийг олж тогтоосон болон дүн шинжилгээ хийгдсэн гол асуудал тус бүрээр гаргана. Эдгээр мэдэгдэл нь төлөвлөх үйл явцын **6 дахь бүтээгдэхүүн** болно. Төсөөллийн өргөн хүрээний мэдэгдэл гаргамагц сонирхогч талууд нь дараагийн алхмыг хэрэгжүүлэхэд бэлэн байх хэрэгтэй.

ТАЙЛБАР: Төсөөллийн мэдэгдэл нь НҮБХТХ, УХББ, УХҮТ, бүс нутгийн хөтөлбөрийн баримт бичиг болон төслийн баримт бичгүүд дэх бүс нутгийн болон үндэсний хэмжээний зорилго, тэргүүлэх чиглэлүүдийн талаарх мэдэгдлийг боловсруулахад тусална.

АЛХАМ 5: ҮР ДҮНГИЙН ЗУРАГЛАЛЫН ТӨСЛИЙГ БОЛОВСРУУЛАХ (7 ДАХЬ БҮТЭЭГДЭХҮҮН)

Энэ алхам нь ихэнх хүмүүсийн мэддэг “үр дүнг зураглах арга техник” гэсэн үр дүнгийн зураглалын төслийг бэлтгэх удирдамжаар хангадаг. Энэ хэсгийн төгсгөлд зураглалыг НҮБХХ-ийн ашигладаг тодорхой хүснэгтэн загварт яаж хөрвүүлэхийг харуулна.

Үр дүнгийн зураглалын төслийг боловсруулахад цаг хугацаа их ордог ч энэ нь үнэхээр үр ашигтай. Төлөвлөх явцад сонирхогч талуудаас тавих “Тодорхой асуудалтай хэсэгт бидний боловсруулсан төсөөлөл, зорилтуудад хүрэхийн тулд юу нэвтрүүлэх ёстой вэ?” гэсэн асуултад хариулах хэрэгтэй.

Цогц эерэг үр дүнг бий болгох

Үр дүнгийн зураглалыг бий болгох эхлэлийн сайн цэг нь Асуудлын модны их бие дээрх тодорхойлсон гол асуудал тус бүрийг авч үзэж, тэдгээрийг урт хугацааны эерэг үр дүн, үр нөлөө бүхий шууд эерэг үр дүн байдлаар илэрхийлдэг. Жишээлбэл, асуудлыг “засаглалд итгэх олон нийтийн итгэл, оролцоо доогуур байх явдал” гэж илэрхийлсэн бол шууд эерэг үр дүн нь “засаглал дахь олон нийтийн итгэл, оролцоо илүү сайжирсан байх” явдал юм. Энэ нь “иргэд, ялангуяа эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул хүмүүс, хүн амын ялгаварлан гадуурхагдсан хэсэг сонгуульд өргөнөөр оролцох” ба “төрийн бодлого, тухайлбал татварын бодлогыг илүү чанд мөрдөх” гэсэн урт хугацааны эерэг үр дүнд хүргэнэ. Түүнчлэн “сонгуулийн систем, түүний үйл явцад итгэх олон нийтийн, тухайлбал эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэд ба ялгаварлан гадуурхагдсан бусад бүлгийн итгэл, оролцоо доогуур байх” гэдгийг “иргэд, тухайлбал эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэд ба хүн амын ялгаварлан гадуурхагдсан хэсгийн сонгуулийн оролцоо сайжрах”-д хүргэсэн “сонгуулийн үйл явцад итгэх олон нийтийн, тухайлбал эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул

иргэд ба ялгаварлан гадуурхагдсан бусад бүлгийн итгэл, оролцоо илүү сайжирсан” гэж эерэг үр дүнгээр илэрхийлдэг.

Үр дүнг аль болох ойлгомжтой, тодорхой мэдэгдэх хэрэгтэй. Тухайн бүлэг нь өөрийн төсөөллийн мэдэгдлээ эргэж харах бөгөөд урт хугацаанд хүсэх нэмэлт үр дүн байгаа эсэхийг нягталж үзнэ. Урт хугацааны эдгээр үр дүнг Асуудлын модон дээр олж тогтоосон “үр дүн” гэж эерэгээр үзэх хэрэгтэй. Эдгээр нь бас аль өмнө боловсруулагдсан илүү өргөн хүрээний төсөөллийн мэдэгдэлтэй төстэй, түүний нэг хэсэг байвал сайн.

Эхний буюу шууд эерэг үр дүн нь Асуудлын модны их бие дээрээс олж тогтоосон гол асуудлыг өөр үгээр илэрхийлсний дүнд сонирхогч талуудаас анхаарал хандуулж байгаа явдал юм (Бусад сонирхогч талууд нь НҮБХТХ эсхүл Үндэсний хөгжлийн стратеги дахь илүү дээд түвшний үр дүнд төвлөрч болох юм).

Сонирхогч талууд энэхүү шууд эерэг үр дүнг ашиглан үр дүнгийн зураглалыг бэлтгэх чадвартай байх хэрэгтэй.

Үр дүнгийн зураглал (заримдаа үүнийг үр дүнгийн мод гэж хэлдэг) нь үнэн хэрэгтээ Асуудлын модны нөгөө тал юм. Зарим төлөвлөх дасгалын явцад сонирхогч талууд асуудал тус бүр, Асуудлын модны шалтгаан, үр дүнг эерэг үр дүн байдлаар илэрхийлэх замаар үр дүнгийн модыг бий болгодог. Энэ арга хандлага амьдралд хэрэгжихэд нь сонирхогч талуудаас “Бидний олж тогтоосон эерэг үр дүнд хүрэхийн тулд юу нэвтрүүлэх ёстой вэ?” гэж асуудаг. Энэ арга хандлагаар тухайн бүлэг ажлаа эхлүүлэхэд үйл явц илүү их шинэ санаагаар баяжиж байдаг.

Үр дүнгийн зураглалыг гаргах нэг гол зарчим бол **эерэг үр дүнгээсээ эхлэн буцаж ажиллах** явдал байдаг. Сонирхогч талууд нь өмнөх үе шатанд олж тогтоосон эерэг үр дүнгээс эхлэн ажиллах хэрэгтэй. Энэ нь Асуудлын модны их бие дээр байгаа гол асуудлыг шийдсэн үед ямар нөхцөл байдал бий болохыг тусгасан мэдэгдэл болно. Үүний зорилго нь энэ үр дүнд хүрэхээс өмнө нэвтрүүлсэн байх доод түвшин дэх цогц үр дүн (эсхүл нөхцөл буюу урьдчилсан шаардлагууд)-г зурах явдал юм. Энэ ажлын гол үүрэг даалгаварыг дор тусгав.

1. Сонирхогч талууд нь хүрэх гэж оролдож буй шууд эерэг үр дүн болон үр нөлөөний урт хугацааны бүх үр дүнг тэмдэглэх хэрэгтэй. Бид өмнөх жишээгээ дахин авч үзвэл энэ эерэг үр дүн нь “засаглалд итгэх олон нийтийн итгэл, оролцоо” байж болох юм.
2. Сонирхогч талууд дараа нь өнгөрсөн үе шатуудаа эргэн үзэж, энэ үр дүнд хэрэгтэй гол урьдчилсан шаардлага болон өөрчлөлтийг баримтжуулна. Жишээлбэл, дээрх үр дүнд хүрэхийн тулд тухайн улс оронд “сонгуулийн үйл явц болон Засгийн газарт олон нийт улам ихээр итгэдэг байх”, “хүн амын дунд, тухайлбал

эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэдийн өөрсдийнх нь ардчиллын эрх, төрийн үүргийн талаарх мэдлэг нэмэгдсэн”, “сонгуулийг чөлөөтэй, шударга зарчмаар зохион байгуулж явуулах сонгуулийн байгууллагын чадавхи сайжирсан байх”, “эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэдийн ардчилсан эрхээ эдлэхэд нь хялбар байлгах үүднээс Засгийн газрын бодлогод өөрчлөлт оруулсан байх”, “цөөнх болон нутгийн уугуул хүн амыг илүү хүлээн зөвшөөрч, тэдэнд хүлээцтэй бөгөөд хүндэтгэлтэй ханддаг байх” гэх зэрэг бүрдсэн байх хэрэгтэй. **Сонирхогч талууд эдгээр нөхцөл болон урьдчилсан шаардлагуудыг Асуудлын модон дээрээс олж тогтоосон үндсэн шалтгаануудтай харьцуулж үзэх хэрэгтэй. Эдгээр нөхцөлийг тэдгээр шалтгааны шийдэл гэж унших, эсхүл тэдгээртэй нягт холбоотой гэж үзэх нь зүйтэй. Эдгээр нь хоорондоо нягт холбоотой байх хэдий ч үргэлж адил байдаггүй.**

3. Сонирхогч талууд дараа нь эхний багц өөрчлөлт, нөхцөлүүдийг нэвтрүүлэхэд хэрэгтэй доод түвшин дэх бусад урьдчилсан шаардлагуудыг баримтжуулах хэрэгтэй. Жишээлбэл, “сонгуулийг зохион байгуулж явуулах сонгуулийн байгууллагын чадавхи сайжирсан байх”-ын тулд улс төрийн гол намууд сонгуулийн хууль, сонгуулийн тогтолцоог сайжруулах зорилгоор зөвшилцөлд хүрэх хэрэгтэй болж мэдэх юм. Доод түвшин дэх эдгээр үр дүн нь Асуудлын модон дээрх шалтгаануудтай нягт холбоотой байх хэрэгтэй.
4. Сонирхогч талууд эдгээр урьдчилсан шаардлага нь НҮБХХ эсхүл сонирхогч талуудын аливаа нэг бүлэг хэрэгжүүлэх хэрэгтэй арга хэмжээ биш гэдгийг тэмдэглэх нь зүйтэй хэдий ч гол багц зүйлсийг нэвтрүүлсэн байх ёстой. Асуултыг “Бидний олж тогтоосон эерэг үр дүнд хүрэхэд улс орон ололт амжилт гаргасан эсэх, бид улсын хэмжээнд эсхүл бодит амьдралд юу тохиолдсоныг харсан бэ?”, эсхүл “НҮБХХ эсхүл Засгийн газраас юу хийх хэрэгтэй байсан бэ?” гэсэн байдлаар тавина.
5. Сонирхогч талууд урьдчилан шаардагдах янз бүрийн шууд өөрчлөлтийг тодорхойлмогц дараа нь тэдгээрийг хийхэд хэрэгтэй үйл ажиллагааг олж тогтооно. Энэ үед зөвхөн ерөнхий ажил хэрэгтэй болохоос түүний хэрэгжилтийн талаарх дэлгэрэнгүй мэдээлэл шаардлагагүй. Жишээлбэл, “сонгуулийн хууль болон тогтолцооны шинэчлэлд хэрэгтэй намууд хоорондын зөвшилцөл” нь “парламентын гол гишүүдэд сонгуулийн шинэчлэл, зохион байгуулалтын дэлхийн практик туршлага болон чиг хандлагын талаар сургалт явуулах, мэдлэг олгох хөтөлбөр” эсхүл “намуудын зөвшилцөлд нөлөөлөхөд чиглэсэн ухуулан нөлөөлөх үйл ажиллагааны гол хөтөлбөр”-ийг шаардаж болох юм. Түүнчлэн, эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул хүн ам болон ялгаварлан гадуурхагдсан бусад бүлгийн мэдлэг дээшилсэнтэй

холбогдсон үр дүн нь тодорхой сонирхогч талуудад чиглэсэн олон нийтийн хэвлэл мэдээллийн хөтөлбөр, таниулан нөлөөлөх үйл ажиллагааг чиглүүлэхийг шаардаж болно.

6. Энэ үйл явцын туршид сонирхогч талууд эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс болон гадуурхагдсан бүлгүүдийн ялгаатай хэрэгцээг шийдэхэд хэрэгтэй тодорхой үйл ажиллагааны тухай сайтар бодох нь зүйтэй.

Сонирхогч талууд цаг хугацаа өнгөрөхийн хэрээр үр дүнгийн зураглалд сайтар бодож тунгаасан, нарийн нягт баримт материал хэрэгтэй болохыг мэднэ. Үүний зэрэгцээ шинэ мэдээлэл олж авах, хөтөлбөр хэрхэн хэрэгждэгийг илүү сайн ойлгох, эсхүл хэрэгжилтийн үйл явц эхлэхийн хэрээр үр дүнгийн зураглал өөрчлөгдөж болно. Иймд тухайн бүлэг зураглалыг дахин дахин авч үзэх ёстой.

Эдгээр зураглалд тухайн агентлагийн тодорхой гарцын талаар ярилцахыг хязгаарлаж болох уламжлалт орц-гарц-үр дүнгийн шугаман хүснэгтээс зайлсхийнэ. Энэ загварт хэн боловсруулахаас үл хамааран нэвтрүүлэх шаардлагатай бүх зүйлсэд төвлөрнө. Бид өмнөх жишээгээ эргээд авч үзвэл үр дүнгийн суурь зураглал нь Зураг 7-той төстэй.

Энэ жишээнд сонирхогч талууд заримыг нь төсөл байдлаар боловсруулдаг, заавал нэвтрүүлэх ёстой нэмэлт “зүйлс” (элипс буюу зууван дүрс)-ийг тодорхойлж эхэлсэн байна.

ЗӨВЛӨМЖ: Доод түвшин дэх нөхцөл байдал, үйл ажиллагааг ихэнхдээ гарц гэж авч үздэг ч дасгалын энэ үе шатанд тэдгээрт нэр өгөхгүй. Хэрэв гарц, эсхүл төсөл гэж нэрлэсэн бол одоогоор үүнийг хийх чадавхи байгаа эсэхээс үл хамааран юуг нэвтрүүлэх хэрэгтэй вэ гэдгээсээ илүү агентлаг, эсхүл туншийн боловсруулах гарцын талаар хэлэлцэхэд төвлөрөх хандлагатай болдог байна.

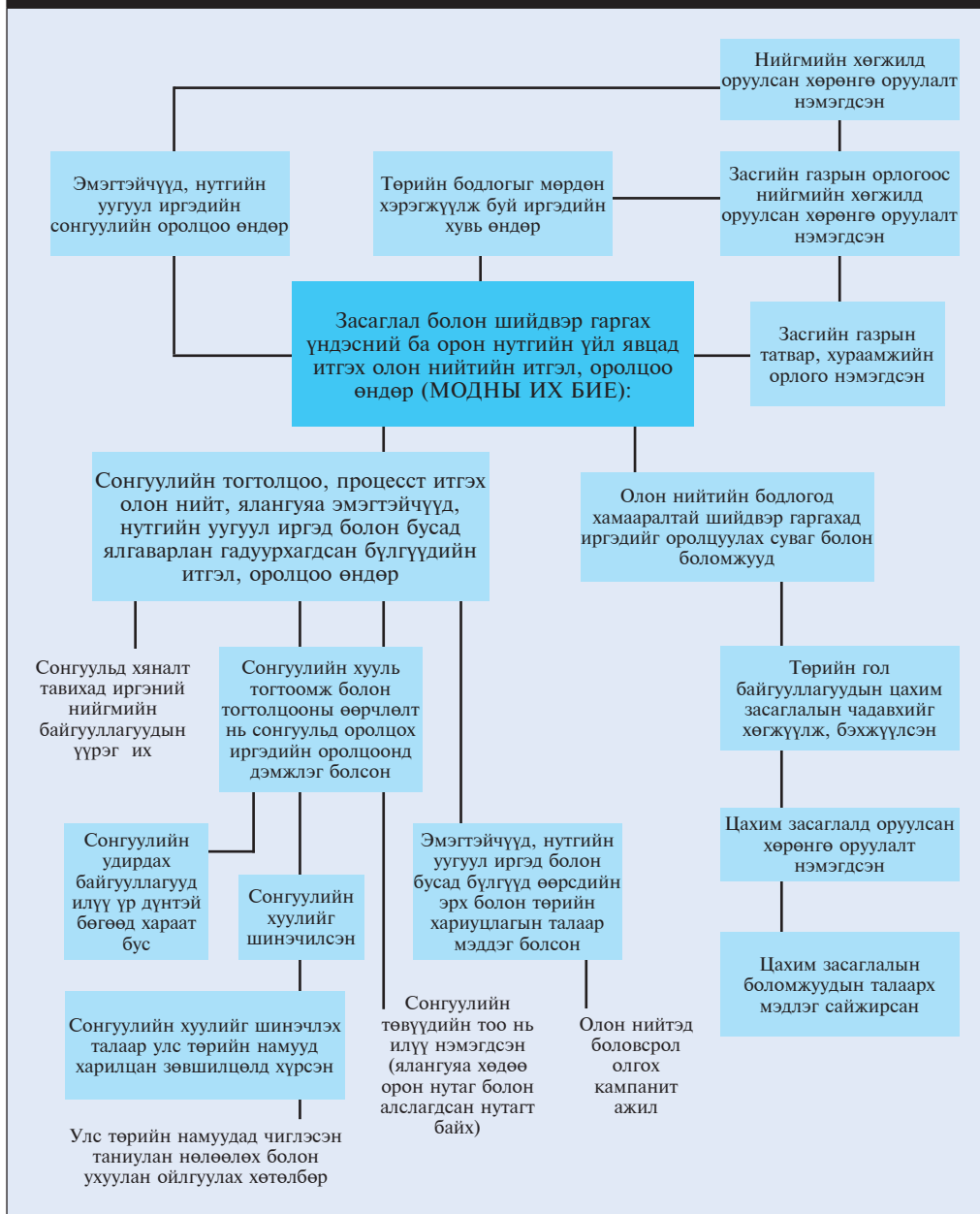
Шигтгээ 10. Үр дүнгийн зураглалын зөвлөмж

Үр дүнгийн зураглалыг боловсруулах нь **багийн ажил** юм. Цаг хугацаа хэмнэхийн тулд нэг хүн хийж болох ч энэ нь урт хугацаанд үр дүн муутай.

Энэ зураглалыг боловсруулахад цаг хугацаа хэрэгтэй. Энэ үе шатанд илүү их анхаарал хандуулж ажиллавал хожим хийх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний ажил илүү хялбар байх болно.

Энэ зураглалыг боловсруулахад хүмүүсийн амьдралд нөлөөлөхийн тулд бодит амьдрал дээр юу хийх хэрэгтэй байгааг анхаарах хэрэгтэй. Энэ дасгал нь онолын дасгал байх зорилт тавиагүй бөгөөд харин хүмүүс, түүний дотор эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, гадуурхагдсан бүлгүүдийн амьдралыг сайжруулж чадах бодит өөрчлөлтөд үндэслэнэ.

Зураг 7. Үндсэн үр дүнгийн зураглал (жишээ)



Сонирхогч талууд эдгээр загварыг боловсруулахдаа зөвхөн НҮБХХ-ийн төдийгүй өөрийн түншүүд болон **түнш бус талуудын** хувь нэмэр (үйл ажиллагаа, хөтөлбөр болон гарц)-ийг авч үзнэ. Энэ төрлийн загвар нь хөтөлбөр боловсруулахад авч үзсэн зарим төсөөллийг хамруулахад тусалдаг тул хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үе шатуудад үнэхээр үр ашигтай. Үр дүнгийн зураглалын төсөл нь үйл явц дахь **7 дахь бүтээгдэхүүн** юм.

ТАЙЛБАР: Бэлэн болсон үр дүнгийн зураглал нь НҮБХХ хөтөлбөр, төслийн мөчлөгийн “хөтөлбөр эсхүл төслийг тодорхойлох” үе шатанд зориулсан нэн чухал мэдээллээр хангадаг.

ҮР ДҮНГИЙН ЗУРАГЛАЛЫГ ҮНЭЛЭХ ХЯНАЛТЫН ХУУДАС	ТИЙМ	ҮГҮЙ
Бид бодлого, хууль, эрх зүйн орчинд хамаарах үр дүнг тодорхойлсон		
Бид байгууллагад дутагдаж буй чадавхид хамаарах үр дүнг тодорхойлсон		
Бид соёлын болон нийгмийн хэм хэмжээг авч үзэхэд хамаарах үр дүнг тодорхойлсон		
Бид эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгийн нөхцөлийг сайжруулах үр дүнг тодорхойлсон		
Бидний тодорхойлсон асуудлын олон давхаргат шалтгааныг харж байна		
Бид нийгэм дэх янз бүрийн бүлгийн эрхийг авч үзэх үр дүнг тодорхойлсон		
Бид тухайн агентлаг болон сонирхогч талуудын тодорхой хувь нэмрээс илүү өргөн хүрээнд үр дүнг тодорхойлсон		
Үр дүнгийн зураглал нь шаардлагатай байгаа өргөн цар хүрээтэй арга хэмжээ (таниулан нөлөөлөх үйл ажиллагаа, “хялбар” дэмжлэг)-ний зургаар биднийг хангах ба зөвхөн төсөл, эсхүл биет гарцад төвлөрөхгүй.		
Бидний ажлын аль хэсэгт түншүүд болон түнш бус талууд хэрэгтэй болохыг үр дүнгийн зураглал үзүүлдэг.		

Урьдчилан тооцоогүй үр дагавар ба үр дүн, эрсдэл ба төсөөллийг тодорхойлох

Сонирхогч талууд үр дүнгийн зураглалыг нарийвчлан боловсруулах явцдаа зарим сайтар тооцоолсон арга хэмжээ нь сөрөг үр дүнд хүргэж болно гэдгийг мэдэх нь зүйтэй. Мөн төлөвлөсөн үр дүнд хүрэхэд саад болохуйц эрсдэл байж болно. Иймд янз бүрийн төсөөлөл, эрсдэл, гарч болох урьдчилан тооцоогүй үр дагавар, үр дүнг бодож үзэхэд цаг хугацаа зарцуулах хэрэгтэй.

Төсөөллүүд

Төсөөллийг ихэнхдээ “үр дүнгийн янз бүрийн түвшин хооронд шалтгаан-үр дагаварын уялдаа холбоо үүсгэхүйц шаардлагатай, эерэг нөхцөл” гэж тодорхойлдог. Энэ нь сонирхогч талууд өөрсдийн харахыг хүссэн эерэг өөрчлөлтийн тухай бодож, тэдгээр өөрчлөлтийн урьдчилсан шаардлагыг зураглах үед “тэдгээр зүйлсийг нэвтрүүлмэгц үр дүнд хүрэх болно” гэж

үздэг гэсэн утгатай. Үр дүнгийн зураглалыг боловсруулж байх үед эдгээр төсөөллийг ямагт авч үздэг. “Х-ийг нэвтрүүлсэн нь Ү-д хүргэнэ гэж бид хэлвэл бид юуг төсөөлж байна вэ?” гэсэн асуулт тавина. Жишээлбэл, хэрэв сонирхогч талууд “засаглал болон шийдвэр гаргахад олон нийтийн итгэл өндөр хэмжээнд байна” гэдэг нь “сонгогчид, ялангуяа ялгаварлан гадуурхагдсан, нутгийн уугуул иргэдийн сонгуулийн ирц өндөр байхад” хүргэнэ гэж хэлжээ. Дараа нь сонирхогч талууд “Бид юу төсөөлж байгаа билээ?” эсхүл “Ямар нөхцөл байдалд ийм зүйл тохиолдох вэ? гэж асуух хэрэгтэй. Төсөөллүүд нь сонирхогч талуудын хүссэн үр дүндээ хүрэх ажилтай нь голдуу холбоотой байна. Ихэнх нөхцөл байдалд үйл ажиллагааг үр дүнгийн ололт амжилтад дэмжлэг үзүүлэхэд Засгийн газрын зүгээс авах арга хэмжээ, эсхүл нөөц хуваарилалтыг төсөөлсөн үйл ажиллагааны загварыг гаргадаг. Ихэнхдээ, хөтөлбөрийн орчин дахь нийгэм, эдийн засаг болон улс төрийн байнгын тогтвортой байдлын ерөнхий төсөөлөл байдаг.

Төсөөллүүд нь хөтөлбөрт тусгагдах нэмэлт үр дүн, орцыг тодорхойлох замаар хөтөлбөрийн загварыг баяжуулж, эрсдэлийг тодорхойлоход тусална. НҮБХХ болон тодорхой хөтөлбөрийн хувьд дотоодын болон гадны төсөөлөл гэж байна. Төсөөлөлдөө хүрч чадахгүй үед үр дүнгээсээ буулт хийж болох юм (Зураг 8-ыг үз).

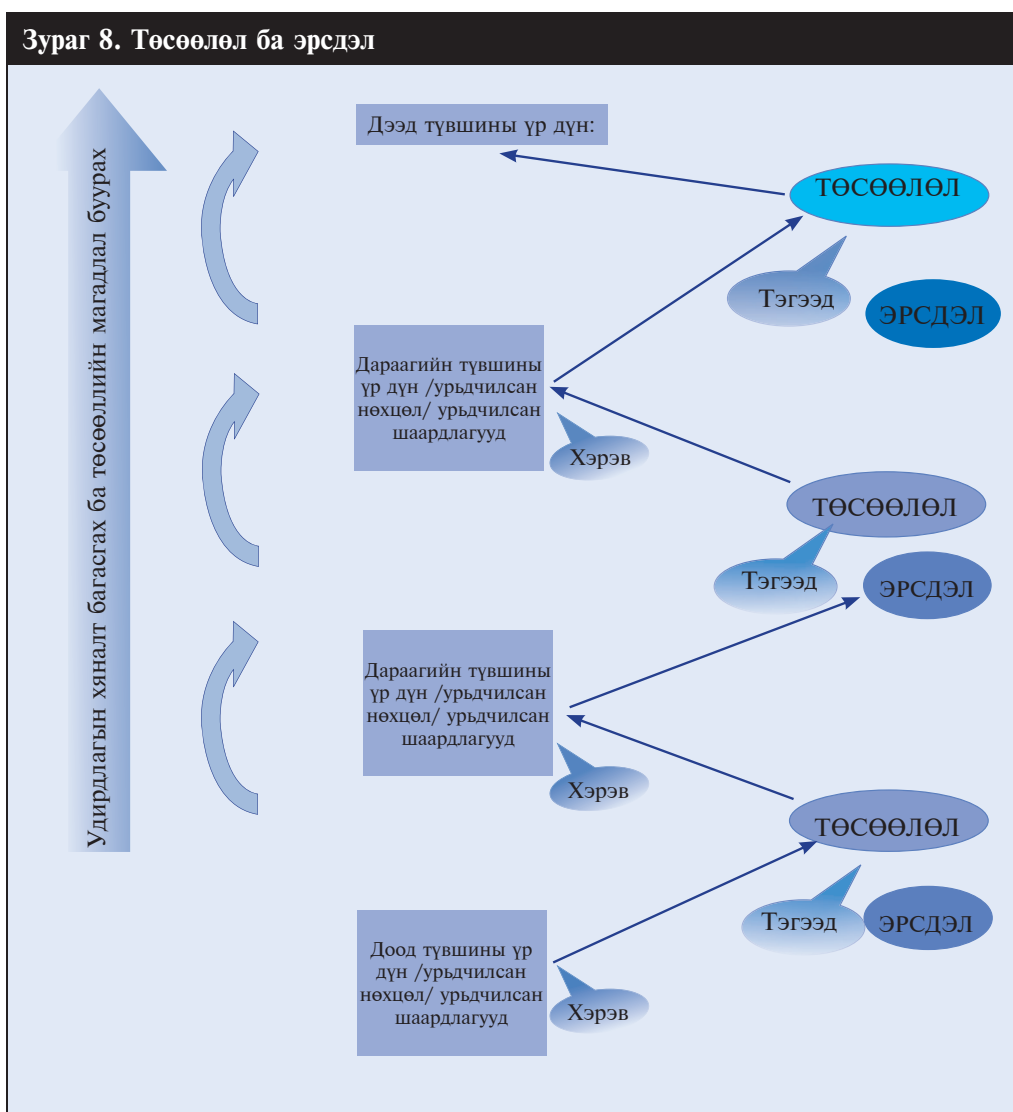
Үр дүнгийн зураглалын хамгийн доод түвшинд хийсэн төсөөлөл нь ихэнх тохиолдолд үнэн байдаг. Жишээлбэл, хэрэв сонирхогч тал “олон нийтийн хэвлэл мэдээллийн мэдээлэл, харилцааны хөтөлбөр” болон “тодорхой сонирхогч талуудад чиглэсэн таниулан нөлөөлөх үйл ажиллагаа” нь “эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул хүн ам болон ялгаварлан гадуурхагдсан бусад бүлгийн мэдлэгийг дээшлүүлсэн” үр дүнд хүргэх бол тэдгээр нь мэдээлэл харилцааны таниулан нөлөөлөх үйл ажиллагааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд түншүүдээс хангалттай нөөц эх үүсвэр дайчлан гаргуулна гэж төсөөлсөн байж болох юм.

Өөр нэг жишээ бол “засаглал болон шийдвэр гаргалтад итгэх олон нийтийн итгэл ба оролцоо өндөр түвшинд байх” үр дүн бүхий нөхцөл байдал нь “сонгогчдын ирц өндөр байхад” хүргэнэ гэсэн хүлээлт үүсгэсэн. Сонирхогч талууд нь энэ нөхцөл байдалд сонгуулийн санал өгөх байруудыг байгуулах, сонгуулийн төвүүд рүү хөдөөгийн алслагдсан хүн ам зорчих замыг сайжруулахад төсвөөс хангалттай нөөц хуваарилна гэж төсөөлсөн байж болно.

Эхний жишээнд мэдээлэл харилцааны болон таниулан нөлөөлөх компанит ажилд нөөцийг дайчлан гаргуулах төсөөлөл нь хоёр дахь жишээн дэх өндөр хэмжээний үр дүнд хүрэх төсөөллийг бодвол хэрэгжих магадлал илүү юм. Учир нь сонирхогч талууд доод түвшин дэх үр дүн болон төсөөлөлд дээд түвшнээс нөлөөлдөг.

Төсөөллийн бусад жишээг дор харуулав:

- Төлөвлөлтийн хугацаанд тэргүүлэх чиглэлд өөрчлөлт оруулахгүй хэвээр байх.
- Намууд хоорондоо зөвшилцөл хийх улс төрийн хэлэлцээг таамаглаж байсны дагуу зөвшөөрөх.
- Улс орон, эсхүл бүс нутаг дахь улс төр, эдийн засгийн болон нийгмийн тогтвортой байдал
- Сонгуулийн ажилд дэмжлэг үзүүлэхээр хуваарилсан төсвийг бодитойгоор зарцуулсан байх
- Үйл ажиллагаанд зориулж нөөц эх үүсвэрийг дайчлан гаргаж чадсан байх.



Энэ үе шатанд сонирхогч талууд өөрсдийн үр дүнгийн зураглалыг эргэн харж түвшин тус бүрийн хувьд “тухайн үр дүнд хүрэхэд юу тохиолдох тухай бидний төсөөлөл нь дараагийн илүү их үр дүнд хүргэх үү?” гэж асууна. Боловсруулж бэлтгэсэн төсөөллийн жагсаалтыг үр дүнгийн зураглал дээр бичих хэрэгтэй.

ЗӨВЛӨМЖ: Хэдийгээр сонирхогч талууд ихэнх хүчин чармайлтаа өөрсдийн боловсруулсан эерэг үр дүнд хүрэхэд зориулах хэдий ч тэд илүү урт хугацаанд харахыг хүссэн төсөөлөл болон өөрчлөлтийг мэдэж байх ёстой. Төсөөллийн үе шат нь ерөнхийдөө “Хэрэв бид өөрсдийн тогтоосон эерэг үр дүнд хүрэх юм бол бидний хүссэн урт хугацааны үр өгөөж, үр нөлөөг бодитойгоор харах эсэх?” ба “Бид юу төсөөлж байна вэ?” гэж асуухад тохиромжтой юм. Агуулга, хүрээлэн буй орчин болон түншүүд, түнш бус талуудын авах арга хэмжээний талаар төсөөлөх замаар бодож сэтгэх энэ үйл явцад өөр хүмүүсээс дэмжиж буй арга хэмжээнд чиглэсэн бусад үр нөлөө болон таниулан нөлөөлөх ажиллагааг мэдээлэх ашиг тустай санаа гарч болох юм.

Эрсдэлүүд

Эрсдэл нь хөтөлбөрийн хяналтын хүрээнээс хальсан, үр дүнгийн ололт амжилтад сөргөөр нөлөөлөх боломжит үйл явдал болон үзэгдэл юм. Эрсдэл нь Засгийн газар, НҮБХХ-ийн шууд хяналтаас гадна байх үед тэдгээрийн үр нөлөөг засч өөрчлөх алхамууд хийнэ. Эрсдэлийг магадлал (тохиолдох болзошгүй байдал) болон боломжит нөлөөллөөр нь үнэлдэг. Эдгээр нөхцөл байдал үүсвэл эрсдэл нь нийт хөтөлбөр, түүний чиглэлийг эргэж харахад түлхэц болно. Эрсдэл нь ийм асуулт тавихад сонирхогч талууд “Үр дүнд хүрэхэд бидэнд саад болох юу тохиолдож болох вэ “ гэж асуухад авч үздэг төсөөлөлтэй адил юм. Гэхдээ, эрсдэл нь зүгээр л нэг төсөөллийн сөрөг тал биш юм. Төсөөлөл нь хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг урагшлуулах үүднээс нэвтрүүлэх ёстой нөхцөл байдал болон ийм нөхцөл байдал үүсэх магадлалтай уялдаа хамааралтай. Жишээлбэл, хөтөлбөрт зориулах Засгийн газрын зарцуулалт буурахгүй гэсэн төсөөлөл нэг улсад байж болно. Хэрэв энэ зарцуулалт өндөр хэмжээгээр буурахгүй гэсэн магадлалд сонирхогч талууд итгэж байгаа бол энэ нь төсөөлөл юм. Гэхдээ эрсдэл нь хөтөлбөрийн ололт амжилтад аюул учруулж болох гадны сөрөг үйл явдлын магадлалтай уялдаа хамааралтай. Олж тогтоосон эрсдэл үүсч болох магадлал дундаас өндөр хэмжээнд байна. Жишээлбэл, өөр улс орны сонирхогч талууд нь Засгийн газрын орлогод нөлөөлөх ган гачгаас болж түүний зарцуулалт буурах эрсдэлийг тодорхойлж болно. Энэ талаар олсон мэдээлэлдээ тулгуурлавал зарцуулалтыг бууруулах магадлал нь дундаас өндөр хэмжээнд байна.

Эрсдэлийн жишээнд дараахийг хамруулна:

- Үндэстэн ястны сөргөлдөөн нэмэгдэх нь ялангуяа цөөнхийн эсрэг дайсагналд хүргэдэг.

- Орон нутгийн сонгуулийн үр дүн нь сонгуулийн шинэчлэлийн хөтөлбөрт үзүүлэх улс төрийн дэмжлэгээс татгалзахад хүргэнэ.
- Дотоод хэргийн Департамент болон Ерөнхий сайдын Ажлын албыг нэгтгэх ажиллагаа нь жендэрийн тэгш байдлын стратеги, хөтөлбөрт үзүүлдэг дэмжлэгийг бууруулахад хүргэдэг.
- Төслийн менежер ажлаасаа гарснаас төслийн хэрэгжилт ихээхэн саатахад хүргэдэг (ийм төрлийн эрсдэл нь төслийн хэрэгжилтийн үе шатанд учирч болно).

Иймд сонирхогч талууд өөрсдийн үр дүнгийн зураглалыг дахин нягталж үзэн, үр дүнгийн ололт амжилтад нөлөөлж болох аливаа чухал эрсдэлийг тодорхойлох арга хэмжээ авна. Эдгээр эрсдэлийг үр дүнгийн түвшин бүрийн төсөөллийн дэргэд тэмдэглэсэн байх хэрэгтэй.

Урьдчилан тооцоогүй үр дагаварууд

Хөтөлбөр, төслүүд нь урьдчилан тооцоогүй үр дагаваруудад хүргэж болно. Эдгээр нь эрсдэлийн өөр төрөл бөгөөд хөтөлбөр, төслийн үйл ажиллагаа хэрэгжихгүй гэсэн эрсдэл биш. Харин тохиолдож болох ба хүсээгүй үр дүнд хүргэж болно. Үр дүн, төсөөлөл болон эрсдэлүүд байгаа бол сонирхогч талууд гарч болох аливаа урьдчилан тооцоогүй үр дүн, үр дагаварын талаар хэлэлцэж, баримтжуулах хэрэгтэй.

ТӨСӨӨЛӨЛ БА ЭРСДЭЛИЙГ БАТАЛГААЖУУЛАХ ХЯНАЛТЫН ХУУДАС	ТИЙМ	ҮГҮЙ
Төсөөлж буй нөхцөл нь хөтөлбөр, төслийн хяналтаас гадна байх		
Төсөөлж буй нөхцөл нь хөтөлбөрийн амжилтад чухал юм.		
Төсөөлж буй нөхцөл нь үр дүнгийн хамрах хүрээнд тусгаж болох үр дүн биш		
Төсөөлөл нь хэрэгжих магадлал өндөр байна		
Төсөөллийг бодитой кэйс гэж илэрхийлсэн		
Эрсдэл нь хөтөлбөрийн хяналтаас гадна байх		
Эрсдэл нь төсөөллийг зүгээр л сөргөөр илэрхийлсэн зүйл БИШ		
Эрсдэлийн үр дагавар нь хөтөлбөрийн нийт амжилтад ноцтой аюул учруулах нөлөөтэй		
Эрсдэл үүсч болох магадлал дундаас өндөр хэмжээнд байна.		

Энэ хэлэлцүүлэг нь эдгээр урьдчилан тооцоогүй үр дагаварыг гаргуулахгүй байхад шаардлагатай үйл ажиллагаанд төвлөрөх нь зүйтэй. Энэ нь үр дүнгийн зураглалд бусад жижиг хэмжээний залруулга шаардаж болох юм. Эдгээр залруулга нь бусад нөхцөл, урьдчилсан шаардлага,

эсхүл үйл ажиллагааг нэмж оруулах явдал болно. Урьдчилан тооцоогүй үр дүнг зураглалд заавал тусгах хэрэггүй.

Шигтгээ 11. Урьдчилан тооцоогүй үр дүн:”Эдгээр өөрчлөлтөд бидний нөхрүүд бэлэн биш байв”

Нэгэн улсад бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг сургах, хөрөнгө олгох замаар бичил үйлдвэрлэлийг дэмжих хөтөлбөрийн талаар үнэлгээ хийсэн байна. Энэ хөтөлбөр нь орлого болон амьжиргааны боломжийг нэмэгдүүлэх замаар эмэгтэйчүүдийн эрх мэдэлд дэмжлэг үзүүлэх зорилготой өргөн хүрээтэй стратегийн нэг хэсэг байв. Үнэлгээгээр зорьсон үр дүнд хүрсэн гэж дүгнэв. Сургалт, бичил үйлдвэрийн хөтөлбөр амжилттай хэрэгжсэн бөгөөд хөтөлбөрт хамрагдсан эмэгтэйчүүдийн хувиараа бизнес эрхлэлт, орлого нэмэгдсэн байна. Мөн эмэгтэйчүүд өөрсдөө шийдвэр гаргах болон гэр бүлдээ илүү эрх мэдэлтэй байгаагаа мэдрэх болсон ажээ.

Гэтэл хөтөлбөрийн төгсгөлд эмэгтэйчүүд аз жаргалгүй байгааг үнэлгээгээр тогтоосон байна. Учир нь гэрлэлт болон хамтран амьдрагчдад хүндрэлтэй асуудал нэмэгдэж, эмэгтэйчүүдийн эрх мэдэл өөрчлөгдсөний улмаас хэд хэдэн хүн харилцаагаа тасалсан байна. Зарим эмэгтэйчүүд нь тэдний нөхрүүд ийм өөрчлөлтөд бэлтгэгдээгүй бөгөөд яаж харьцахаа мэдэхгүй байсан гэж хэлжээ. Нөхрүүд өөрчлөлтөд илүү сайн бэлтгэлтэй байхад нь зориулж хөтөлбөрийн эхэнд болон дунд үед тэдэнд зөвлөгөө өгч байсан бол ийм хүндрэл бага гарах байсан гэсэн саналыг эмэгтэйчүүд хэлж байв.

2.4 ҮР ДҮНГИЙН ХАМРАХ ХҮРЭЭГ БОЛОВСРУУЛЖ ДУУСГАХ (8 ДАХЬ БҮТЭЭГДЭХҮҮН)

Үйл явцын энэ үе шатанд сонирхогч талууд үр дүнгийн зураглалыг үр дүнгийн хүрээнд хөрвүүлж эхлэхэд бэлэн байх хэрэгтэй. Ихэнх тохиолдолд сонирхогч талуудын цөөн хүнтэй бүлэг энэ үүргийг хэрэгжүүлэхэд оролцдог. Гэхдээ илүү том бүлэг ҮДСУ-ын нэр томьёоны дэлгэрэнгүй тайлбар болон механик аргуудыг хэрэглэхгүйгээр энгийн арга техникүүдийг ашиглаж энэхүү хамрах хүрээний анхны төслийг бэлтгэхэд оролцдог.

ҮР ДҮНГИЙН ХАМРАХ ХҮРЭЭНИЙ ТӨСЛИЙГ БЭЛТГЭХ НЬ

Хүснэгт 5 нь үр дүнгийн зураглалыг НҮБУБ болон НҮБХХ-ийн хөтөлбөр, төслийн баримт бичгийн хамрах хүрээний төсөл рүү хөрвүүлэх эхлэлийн цэг юм. Энэ нь төлөвлөх ажилд хэрэглэсэн зарим ерөнхий нөхцөл болон асуултуудыг НҮБУБ болон НҮБХХ-ийн ашигладаг хөтөлбөр боловсруулах нийтлэг үгхэллэгт хэрхэн шилжүүлэхийг харуулна. Энэ хүснэгтийг үр дүнгийн хамрах хүрээний **анхны төслийг** бүх, эсхүл ихэнх сонирхогч талтай хамтран боловсруулахад хэрэглэдэг. Энэ нь ялангуяа, төслийн түвшинд эсхүл сонирхогч талуудын янз бүрийн бүлэг оролцсон нөхцөл байдалд тустай юм.

Хүснэгт 5. Үр дүнгийн хамрах хүрээний анхны төсөл бэлтгэхэд өгөх ерөнхий удирдамж

Асуулт ба ерөнхий нэр томьёо	НҮБХХ-ийн ҮДСУ-ын нэр томьёотой тэнцэхүйц
Нэр томьёо: төсөөлөл, зорилго, зорилт, илүү урт хугацааны үр дагавар, урт хугацааны үр дүн Асуулт: Бид юунд хүрэхээр эрмэлзэж байна вэ? Бид яагаад энэ асуудлыг авч үзэж байна вэ? Бидний ерөнхий зорилго юу вэ?	Нөлөөлөл
Нэр томьёо: эхний, эерэг үр дүн эсхүл шууд үр дүн, урьдчилсан шаардлагууд, богино ба дунд хугацааны үр дүн Асуулт: Бид 5 жилийн дараа гэхэд хаана байхыг хүсч байна? Бидний нэн даруй өөрчлөхөөр оролдож буй зүйлс юу вэ? Бид зорилгоо биелүүлэх, нөлөөлөх үүднээс эхэлж юуг нэвтрүүлэх ёстой вэ?	Үр дагавар
Нэр томьёо: үйл ажиллагаа ба хөтөлбөрүүд Асуулт: Бид богино-дунд хугацааны үр дүнд хүрэх үүднээс төсөл эсхүл хөтөлбөрөөр дамжуулж ямар зүйлсийг боловсруулах буюу хангах хэрэгтэй вэ?	Гарц
Нэр томьёо: арга хэмжээ Асуулт: Эдгээр гарцыг бий болгох үүднээс юу хийх хэрэгтэй вэ?	Үйл ажиллагаа
Нэр томьёо: хэмжүүр үзүүлэлт, гүйцэтгэлийн үзүүлэлт, гүйцэтгэлийн стандарт Асуулт: Бид төлөвлөсөндөө хүрэх үүднээс зөв зам дээр байгаа эсэхээ яаж мэдэх вэ?	Шалгуур үзүүлэлтүүд ²
Нэр томьёо: мэдээллийн эх сурвалжууд, нотлох зүйл Асуулт: Гүйцэтгэлийн үр дүнг хэмжихэд бидэнд яг ямар тохирсон мэдээлэл хэрэгтэй вэ? Бид энэ мэдээллийг яаж олж авах вэ? Энэ ямар өртөгтэй болох вэ? Мэдээллийг задлан шинжилж болох эсэх?	Нотлох арга хэрэгсэл ¹⁷

САЙН ҮР ДҮН БОЛОН ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТҮҮДИЙГ ТӨЛӨВЛӨЖ БОЛОВСРУУЛАХ НЬ

ҮДСУ-ын нэр томьёог сайн мэддэг цөөн хүнтэй бүлэгтэй байх нь энэ үүргийг хэрэгжүүлэхэд ихэнхдээ тустай. Учир нь үр дүнгийн хамрах хүрээг нарийвчлан гаргахад тусгай нэр томьёо хэрэглэдэг тул том бүлгийн оролцоотойгоор ахиц өөрчлөлт гаргаж ажиллахад түвэгтэй байж мэдэх юм. Гэхдээ үүнийг цөөн хүнтэй бүлэг ажиллаж байгаа үед мэдээллийг хянаж нягтлах болон баталгаажуулахад илүү өргөн хүрээтэй бүлэгт танилцуулна. Ингэхдээ дасгал ажилд оролцож буй сонирхогч талууд дараахь арга хэмжээг авна.

- Хүснэгт 6-ийн хувилбарыг ашиглах
- Хамрах хүрээний янз бүрийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг боловсруулахдаа доорхи удирдамжийг мөрдөх
- Гол үр дүн тус бүрээр хүснэгтийг бүрдүүлнэ. Гол үр дүн (үр дагавар) тус бүр нь нэг буюу түүнээс олон харилцан уялдаа бүхий үр нөлөөтэй байна. Гол үр дүн тус бүрээр гарч болох үр нөлөөг тусгах хэрэгтэй. Түүнчлэн үр дагавар тус бүр нь нэг буюу түүнээс олон гарцтай байх гэх мэт юм.

Сайн чанартай үр дүн - Энэ нь сайтар боловсруулсан үзүүлэх үр нөлөө, үр дагавар, гарц, үйл ажиллагаа болон явцын шалгуур үзүүлэлт бөгөөд зөв зохистой хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийхэд нэн чухал юм. Хэрэв үр дүн нь тодорхой бус бөгөөд шалгуур үзүүлэлтүүд байхгүй, эсхүл муу боловсруулагдсан бол явцын ахиц өөрчлөлтөд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийхэд түвэгтэй болж, ажилтнууд болон удирдлагын хувьд төлөвлөгөө хэр сайн хэрэгжиж байгаа, хэзээ засч залруулах арга хэмжээ авахаа мэдэхэд хүндрэлтэй болно.

Энэ хэсэгт хэрэглэсэн ҮДСУ-ын нэр томъёонь НҮБХБ-ийн үг хэллэгтэй харилцан уялдаатай байх ба Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага болон Хөгжлийн тусламжийн хороо (ЭЗХАХБ-ХТХ)-ны тодорхойлолтуудтай адил байна.

Хүснэгт 6. Үр дүнгийн хамрах хүрээ

Үр дүн	Шалгуур үзүүлэлт	Суурь үзүүлэлт	Хүрэх зорилт	Нотлох арга хэрэгсэл	Эрсдэл ба Төсөөлөл
Үр нөлөөний тайлан (<i>Зорилтот хүн амд гарсан эцсийн үр өгөөж</i>)	Ахиц өөрчлөлтийг үр нөлөөтэй харьцуулсан хэмжүүр				Үр дагаварт үндэслэж үр нөлөөнд хийсэн төсөөлөл. Үр нөлөө гарахгүй байх эрсдэл
Үр дүнгийн тайлан (<i>Хөгжлийн нөхцөл байдалд гарсан богино-дунд хугацааны өөрчлөлт</i>)	Ахиц өөрчлөлтийг үр дагавартай харьцуулсан хэмжүүр				Гарцад үндэслэж үр дагаварт хийсэн төсөөлөл. Үр дагаварт хүрэхгүй байх эрсдэл
Гарц (<i>Хүргүүлсэн эсхүл гаргасан биет ба биет бус бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ</i>)	Ахиц өөрчлөлтийг гарцтай харьцуулсан хэмжүүр				Үйл ажиллагаанд үндэслэж гарцад хийсэн төсөөлөл. Гарцыг бий болгохгүй байх эрсдэл

Үйл ажиллагаа (Судалгааны гарцыг бий болгох үүднээс хэрэг- жүүлсэн үүрэг даалгавар)	Гарц бий болгоход чухал зүйлс, гол хүрэх зорилт				Үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх урьдчилсан нөхцөлүүд
--	---	--	--	--	--

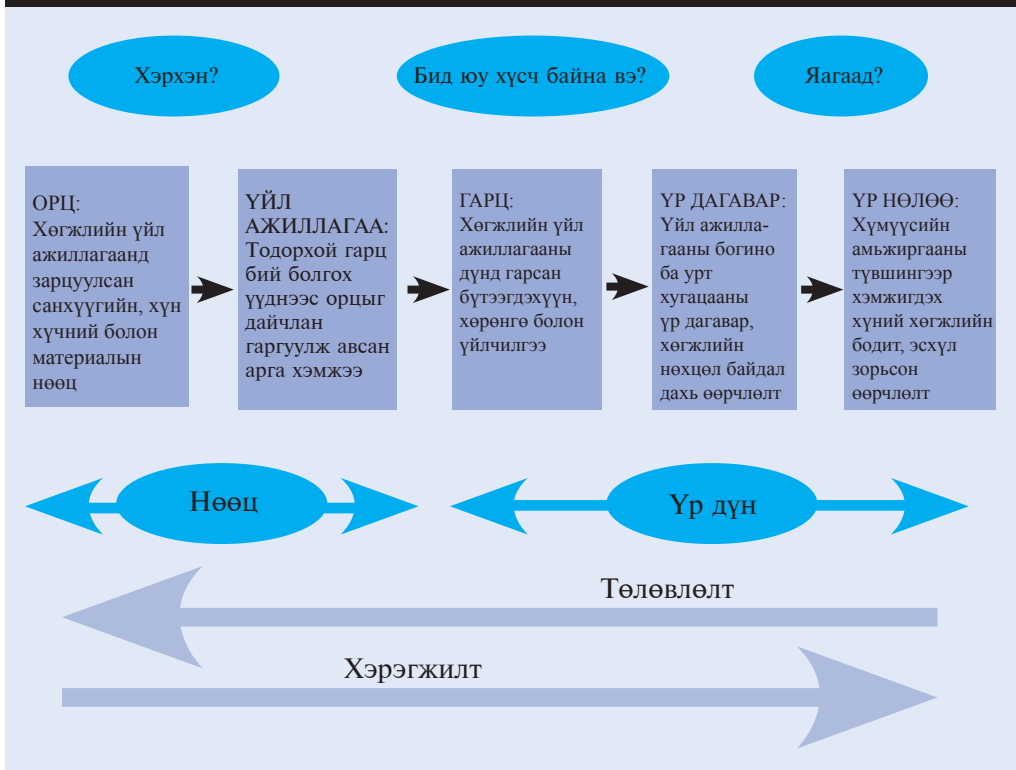
ҮР ДҮН БА ҮР ДҮНГИЙН СҮЛЖЭЭ

Энэ хүртэл хийсэн төлөвлөх дасгал ажил нь олон үр дүн болон үр дүнгийн ерөнхий зураглалыг бий болгох үндэс суурийг тавьсан билээ. ҮДСУ-ын стандарт арга болон нэр томъёог ашиглан эдгээр үр дүн, үр дүнгийн зураглалыг үр дүнгийн сүлжээ болон үр дүнгийн хамрах хүрээнд хөрвүүлж болно.

Нэгд, ‘үр дүн’ гэдгийг шалтгаан-үр дагаварын харилцан уялдааны дүнд гарсан илэрхийлж, эсхүл хэмжиж болохуйц хөгжлийн өөрчлөлт гэж тодорхойлсон. Үр дүнгийн янз бүрийн түвшин нь хөгжлийн янз бүрийн өөрчлөлтийг хамруулахыг эрмэлздэг. Төлөвлөх дасгал ажил (Хэсэг 2.3-ыг үз) нь төсөөлөл, үр дүн, урьдчилсан нөхцөлүүд, урьдчилсан шаардлагууд, үйл ажиллагаа гэх мэтээр нэрлэсэн янз бүрийн үр дүнг бий болгоход хүргэнэ. ҮДСУ-ын уламжлалт аргыг хэрэглэж байх үед эдгээр үр дүнг үр дүнгийн сүлжээ (ингэж нийтлэг нэрлэгддэг)-тэй холбож үздэг. Үр дүнгийн сүлжээ нь ялангуяа сонирхогч талууд юунд хүрэхийг хүсч байгаа, тэд яагаад үүнд хүрэхийг хүсэх болов, тэд үүнийг яаж хийх гэж байна гэдгийг бидэнд хүүрнэдэг. Энэ нь үр дүнгийн зураглалаас тийм ч ялгаатай биш юм. Одоо бид тэдгээр үр дүнг ҮДСУ-ын тусгай үг хэллэгт хөрвүүлж, гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдийг нэмж тусгаж эхэлье.

Үр дүнгийн хамрах хүрээний төсөл (Хүснэгт 5)-д үзүүлсэний дагуу үр дүнгийн зураглал гаргах дасгал ажлын хүрээнд боловсруулсан төсөөлөл, илүү урт хугацааны зорилтууд нь үр дүнгийн хамрах хүрээнд тусгагдах үр нөлөөнүүд, үр дагавар байдлаар харуулах шууд эерэг үр дүн, тэдгээрийн зарим урьдчилсан нөхцөлүүд ба урьдчилсан шаардлагууд, гарц байдлаар үзүүлэх доод түвшингийн урьдчилсан шаардлагууд гэх мэт юм. Эдгээрийг Зураг 9-д хамгийн доод түвшин дэх урьдчилсан шаардлагуудыг орц, хамгийн дээд (баруун зах) түвшин дэх урьдчилсан шаардлагуудыг үр нөлөө гэж нэрлэж харуулсан үр дүнгийн сүлжээний загвараар үзүүлж болно.

Зураг 9. ҮДСУ-ын үр дүнгийн сүлжээ



ҮР НӨЛӨӨНИЙ ТАЙЛАНГ БОЛОВСРУУЛАХ НЬ

Үр нөлөө гэдэг нь хүмүүсийн сайн сайхан амьдралаар хэмжигддэг хүний хөгжилд гарсан бодитой, урьдчилан төлөвлөсөн өөрчлөлт юм. Үр нөлөө нь үндсэндээ хүмүүсийн амьдралд орсон өөрчлөлтийг хамарна.

Үйл ажиллагаа хэрэгжиж дууслаа гэдэг нь хөгжлийн нөхцөл байдал, хүмүүсийн амьдралд гарсан өөрчлөлтийн талаар маш бага зүйлсийг бидэнд хэлж байна. Эдгээр үйл ажиллагааны үр дүн ач холбогдолтой. Үр нөлөө нь хөгжлийн ажлын **үндсэн зорилгыг** харуулдаг “томоохон дүр зураг”-ийн өөрчлөлт юм. Төлөвлөх үйл явцад төлөвлөсөн үйл ажиллагаа, гарцыг хүсч буй үр нөлөөний хүрээнд хязгаарлах нь чухал. Хөтөлбөр, төслийн хүсч буй үр дүн юу болох нь тодорхойгүй бол үр дүнг нарийн тодорхойлоход хүндрэлтэй байдаг. Үр нөлөөний тайлан нь тухайн ажил яагаад чухал болох болон өөрсдийнх нь үйл ажиллагаа ирээдүйд хувь нэмэр оруулахыг дэмждэгийг тайлбарладаг.

Онолын үүднээс авч үзвэл үр нөлөөний тайлан нь үр дагаварын тайлангийн адил “сайжирсан”, “бэхжсэн”, “өссөн”, “эсрэгээр

байсан”, эсхүл “буурсан” гэсэн өнгөрсөн цагийн үйл үгсийг хэрэглэх шаардлагатай. Эдгээрийг дэлхийн, бүс нутгийн, үндэсний ба орон нутгийн **нийгэм, эдийн засгийн болон улс төрийн нөхцөл байдалтай** холбож хэрэглэнэ. Үр нөлөөг ихэнхдээ урт хугацааны туршид эдгээр нөхцөл байдал, тухайлбал ядуурлын бууралт, хүмүүсийн эрүүл мэнд, амьжиргаа, байгаль орчны нөхцөл ба засаглалд орсон томоохон, шууд өөрчлөлтүүдийг танилцуулах зорилгоор бэлтгэдэг. МХЗ, дэлхийн, бүс нутгийн ба үндэсний бусад шалгуур үзүүлэлтүүдийг ерөнхийдөө үр нөлөөний түвшин дэх ахиц өөрчлөлтийг авч үзэхэд хэрэглэнэ.

Үр дүнгийн зураглал (Хэсэг 2.3, Алхам 5)-д тусгагдсан жишээнээс харахад илүү урт хугацаанд “үндэсний хэмжээний болон орон нутгийн сонгуульд олон нийт, ялангуяа эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэд болон уламжлалын улмаас ялгаварлан гадуурхагдсан бусад бүлэг хүмүүсийн оролцоо нэмэгдсэн”, “ардчиллын үйл явц бэхжсэн, амьдралд нь нөлөөлөх шийдвэр гаргахад нийт иргэдийн оролцоо сайжирсан” гэсэн үр нөлөө гарсан байна. Эдгээр үр нөлөө нь ардчилсан нийгмийн чөлөөтэй, илүү өргөн хүрээтэй төсөөллийн нэг хэсэг юм.

ҮР ДАГАВАРЫН ТАЙЛАНГ БОЛОВСРУУЛАХ НЬ

Үр дагавар гэдэг нь дэмжлэг эрэлхийлж буй үйл ажиллагаа бүхий хөгжлийн нөхцөл байдалд гарсан бодитой, урьдчилан төлөвлөсөн өөрчлөлт юм.

Үр дагавар нь Засгийн газар, бусад сонирхогч талууд, түүний дотор НҮБХХ зэрэг олон улсын хөгжлийн байгууллагуудын үйл ажиллагааны үр дүнд хөгжлийн нөхцөл байдалд гарсан урьдчилан тооцсон өөрчлөлтүүдийг илэрхийлнэ. Эдгээр нь янз бүрийн түнш болон түнш бус талуудын гарц болон оруулсан хувь нэмрийн дүнд бий болсон дунд хугацааны хөгжлийн үр дүн юм.

Үр дагавар нь тухайн хугацаанд юу өөрчлөгдсөн, дэлхийн хэмжээнд, эсхүл тодорхой бүс нутаг, улс орон ба олон нийтэд гарсан өөрчлөлтийн талаарх тодорхой төсөөллөөр хангана. Үндсэндээ эдгээр нь байгууллагын гүйцэтгэл, хувь хүмүүс, эсхүл бүлгүүдийн зан үйлд гарсан өөрчлөлтийг хамардаг. Үр дагаварт зөвхөн нэг байгууллага дангаар хүрч чадахгүй бөгөөд төслийн менежер үүнд шууд хяналт тавих боломжгүй.

Нэгэнт үр дагавар нь гарц ба үр нөлөөний хооронд байх тул үүнийг өөдрөг үзлийн харилцан адилгүй түвшинд тодорхойлох боломжтой. Ийм шалтгааны улмаас зарим баримт бичигт шууд, дунд болон илүү урт хугацааны үр дагавар, эсхүл богино, дунд хугацааны үр дагаварыг авч үзэж болно. НҮБ нь үр дүнгийн харилцан адилгүй хоёр түвшин хоорондох үр дагаварыг хэрэглэдэг:

- НҮБХТХ-ний үр дагавар
- Байгууллага, эсхүл улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үр дагавар

НҮБХТХ-ний үр дагавар нь НҮБ-ын системээс Засгийн газар, иргэний нийгэмтэй хамтран ажилласны дүнд төлөвлөж буй стратегийн ба дээд түвшний үр дүн юм. Эдгээр байгууллага нь үр нөлөө-түвшний өөрчлөлтөд бараг дөхсөн маш их хүсэл эрмэлзэлтэй. НҮБХТХ-ний үр дагаварыг доод түвшний, улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үр дүнгийн хослуулсан үр дагавараар гаргадаг. Эдгээр нь ихэнхдээ Засгийн газар, иргэний нийгмийн түншүүдтэйгээ илүү ойр ажиллаж хувь нэмрээ оруулахыг хоёр буюу түүнээс олон тооны байгууллагаас шаардана.

Улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үр дагавар нь ихэнхдээ тодорхой байгууллагууд, тэдгээрийн үндэсний түншүүдийн хамтын ажиллагааны хөтөлбөр, томоохон төслүүдийн үр дүн юм. Улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үр дагаварын хүрсэн амжилт нь хүлээсэн амлалт болон түншүүдийн арга хэмжээнээс хамаардаг.

Менежерүүд болон ажилтнууд нь НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн баримт бичигт оруулах үр дагаварын тайлан боловсруулах үедээ НҮБХХ, түүний түншүүд (ба түнш бус талууд)-ээс боломжийн хэмжээнд нөлөөлж чадах түвшний эдгээр үр дагаварыг онцолж үзэхийг дэмжинэ. Өөрөөр хэлбэл, үндэсний түвшин дэх өөрчлөлтийг үндэсний зорилтуудад тусгаж, НҮБХТХ-ний үр дагавар нь дээд түвшин дэх болон стратегийн хөгжлийн өөрчлөлтүүд байгаа бол НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн баримт бичгүүд дэх үр дагавар нь түүний ололт амжилтад нөлөөлөхөд туслалцаа үзүүлэх харьцангуй давуу тал, НҮБХХ-ийн хувь нэмрийг харуулах түвшинд илэрхийлнэ. Жишээлбэл, НҮБХХ нь Засгийн газар, бусад сонирхогч талуудад сонгуулийг илүү сайн зохион байгуулж явуулахын тулд сонгуулийн удирдах байгууллагын чадавхийг сайжруулахад дэмжлэг үзүүлж буй нөхцөлд үр дагавар нь дурдсан үүрэг функцийг хэрэгжүүлэхэд “үндэсний чадавхи сайжирсан байх” гэхийн оронд тэдгээр үүрэг функцийг гүйцэтгэдэг “сонгуулийг удирдан зохион байгуулах этгээдүүдийн чадавхи сайжирсан байх” гэж мэдэгдэх хэрэгтэй. “Үндэсний чадавхи сайжирсан байх” гэдэг нь Засгийн газрын бүх яам, агентлагууд, Засгийн газрын бус этгээдүүдийн чадавхи сайжирсныг илэрхийлж болох юм. Хэрэв үүнийг үнэхээр урьдчилан тооцсон бол “үндэсний чадавхи сайжирсан байх” гэдэг нь үнэн зөв үр дүн байж мэднэ. Гэхдээ, ерөнхий зарчим нь Засгийн газар, НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн үр дагаварт тодорхой өөрчлөлтийн төлөө ажиллаж буй бусад түншүүд, түнш бус талуудын хүчин чармайлтыг аль болох өргөнөөр тусгахын зэрэгцээ НҮБХХ ямар хувь нэмэр оруулж байгааг үнэн зөвөөр тусгайлан харуулах явдал юм.

Үр дагаварын тайланг онолын үүднээс авч үзвэл дэлхийн, бүс нутгийн, үндэсний ба орон нутгийн үйл явц, байгууллагад уялдаа хамааралтайгаар “сайжирсан”, “бэхжсэн” ба “өссөн” гэсэн өнгөрсөн цагийн үйл үгсийг хэрэглэх шаардлагатай. Үр дагаварыг “НҮБХХ-ийн дэмжлэгийг “Ү”-д үзүүлсэн, эсхүл “Z”-д үзүүлж буй дэмжлэгт техникийн зөвлөгөө өгсөн” гэж илэрхийлэх ёсгүй. Харин тухайн улсын хүн амд зориулж НҮБХХ-ийн болон бусад сонирхогч талуудаас гаргаж буй хүчин чармайлтын үр дүнг онцлох хэрэгтэй.

- Үр дагаварын тайланд “туслах/дэмжих/хөгжүүлэх/хянаж шинжлэх/олж тогтоох/мөрөөр арга хэмжээ авах/ “Х”, “У”-ийг бэлтгэх” гэсэн хэллэгээс зайлсхийх нь зүйтэй.
- Үүний нэгэн адил үр дагавар нь яаж үүнд хүрснийг харуулахгүй тул “ихээхэн сайжирсан”, “арга хэрэгслээр дэмжсэн” гэсэн хэллэгээс зайлсхийх хэрэгтэй.
- Үр дагавар нь шалгуур үзүүлэлтийг хэрэглэн, хэмжиж болохуйц байна. Үр дагаварын тайланг боловсруулахдаа түүний ахиц өөрчлөлтийг хэмжих, хэдийд түүнд хүрэхийг баталгаажуулахад анхаарах нь чухал юм. Иймд үр дагавар нь тодорхой, хэмжиж болохуйц, хүрэхүйц, уялдаа хамааралтай бөгөөд цаг хугацаатай (SMART) байх хэрэгтэй.
- Үр дагаварын тайлан нь онолын хувьд байгууллага, хувь хүний зан үйл, хүмүүсийн амьдралын чанарт гарсан өөрчлөлтийг танилцуулна. Гэхдээ энэ өөрчлөлт нь дунд зэрэг байж болох юм.

Зураг 10. SMART үр дагавар ба үр нөлөө

S	Тодорхой: Үр нөлөө, үр дагавар, гарц нь өөрчлөлтийн үг хэллэг хэрэглэх ёстой-эдгээр нь ирээдүйн тодорхой нөхцөлийг илэрхийлдэг.
M	Хэмжиж болохуйц: Тоон ба чанарын үр дүн нь хэмжиж болохуйц үзүүлэлттэй байх ёстой бөгөөд ингэснээр түүнд хүрсэн эсэхийг үнэлэх боломж гардаг.
A	Хүрэхүйц: Түншүүдийн чадавхийн хүрээнд үр дүнд хүрэхүйц байх ёстой.
R	Уялдаа хамааралтай: Үр дүн нь үндэсний хөгжлийн хамрах хүрээний сонгож авсан тэргүүлэх чиглэлд хувь нэмэр оруулах ёстой.
T	Цаг хугацаатай: Үр дүн нь цаг хугацааны хувьд төгсгөлтэй байх ёстой-Хийж дуусгахаар урьдчилан тогтоосон хугацаа байна.

Дараахь нь үр дагаварын харилцан адилгүй түвшинг харуулдаг:

- Бодлого, хууль эрх зүй ба зохицуулах хүрээг мэдээлэл, харилцаа холбооны технологитой өргөн хүрээнд холбогдож байхаар шинэчилсэн байх (богино-дунд хугацаанд)
- Хөдөөгийн хүн амд үзүүлж буй санхүүгийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнээс ядуусын хүртэх боломж нэмэгдсэн байх (дунд-урт хугацаанд)

- 2014 он гэхэд 5 аймгийн гэр бүлийн хүрээн дэх эмэгтэйчүүдийн хүчирхийлэл буурсан байх (дунд-урт хугацаанд)
- 2015 он гэхэд бүс нутгийн ба орон нутгийн худалдааны хэмжээ өссөн байх (дунд-урт хугацаанд)

Сонгуулийн өмнөх жишээг авч үзвэл, “чөлөөтэй, шударга сонгуульд дэмжлэг болохуйцаар сонгуулийн удирдлагын тогтолцоо, үйл явц сайжирсан” ба “илүү чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулах удирдлага зохицуулалтын бодлого, үйл явц сайжирсан” нь улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн түвшин дэх үр дагавар байж болно.

ГАРЦЫН ТАЙЛАНГ БОЛОВСРУУЛАХ НЬ

Гарц нь төслийн ба төслийн бус үйл ажиллагааны дүнд бий болсон хөгжлийн богино хугацааны үр дүн юм. Гарцыг хуваарилагдсан нөөцөөр тогтоосон хугацаа (ихэнхдээ 5 хүртэлх жил)-нд бий болгох ёстой.

Гарц нь хөтөлбөр, төслийн үйл ажиллагааны шууд үр дүн учраас ихэнхдээ Зсгийн газар, НҮБХХ, төслийн менежерийн хяналтад байх асуудал юм. Үр дагаварын ололт амжилтад томоохон хувь нэмэр оруулдаг тул гарцыг тодорхойлох нь чухал.

Гарцыг төлөвлөж боловсруулах үед дараахь асуултуудыг авч үзэх хэрэгтэй.

- Өгөгдсөн үр дагаварт хүрэхийн тулд бидэнд ямар бодлого, журам, гэрээ хэлэлцээр, бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээ хэрэгтэй вэ?
- Эдгээр нь хүрэхүйц бөгөөд бидний шууд хяналтад байх эсэх?
- Үр дагаварт хүрэхийн тулд эдгээр гарцыг холбогдох стратегид тусгаж байгаа эсэх? Энд шалтгаан-үр дагаварын зөв зохистой уялдаа холбоо байгаа эсэх?
- Үр дагаварт хүрэхэд саад болж мэдэх томоохон эрсдэлийг бууруулахад ямар нэг нэмэлт гарц хэрэгтэй вэ?
- Гарц нь SMART-тодорхой, хэмжиж болохуйц, хүрэхүйц, уялдаа хамааралтай бөгөөд цаг хугацаатай эсэх?

Дараахь зүйлүүдийг байнга санаж байх нь чухал:

- Гарцыг хөтөлбөрийн мөчлөгийн туршид нийлүүлэх боломжтой байна.
- Нэгээс олон гарц нь үр дагаварын амжилтад хүрэхэд хэрэгтэй.
- Хэрэв үр дүн нь хөтөлбөр, төслийн хяналт болон нөлөөллөөс гадна байвал гарцыг бий болгож чадахгүй.

Гарц нь үйл үгээр илэрхийлэгдэх эерэг өөрчлөлтийг илэрхийлдэг нэр үгийг агуулна. Жишээлбэл:

- **Байгаль орчин ба ядуурлын уялдаа хамаарлын судалгааг хийж дууссан.**
- **Цагдаагийн хүчин, шүүхийн байгууллагад жендэрийн хүчирхийллийн ойлголтын талаарх сургалт зохион байгуулсан.**
- **Ядуурлыг бууруулах үндэсний стратегийн төслийг ярилцах зорилгоор оролцоог хангах тухай үндэсний чуулга уулзалт хийсэн.**
- **Хүний хөгжлийн үндэсний илтгэлийг бэлтгэж, тараасан.**

Өмнөх жишээгээ дахин авч үзье. Энд “илүү чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулах, гадуурхагдсан бүлэг хүмүүсийн оролцоог хангах зорилгоор сонгуулийн удирдлагын бодлого, тогтолцоонд шинэчлэл хийсэн байх” гэсэн үр дагавартай холбогдсон хэд хэдэн гарц байж болно. Эдгээр гарц нь:

- **Ухуулан нөлөөлөх компани ажил** нь сонгуулийн хууль болон тогтолцооны шинэчлэлийг *боловсруулж, хэрэгжүүлэх* шаардлагын талаар зөвшилцөлд хүргэх зорилготой байсан.
- **Үндэсний сонгуулийн удирдах байгууллага** нь илүү чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулахын тулд тогтолцоо, горимуудыг *бүрдүүлж, ур чадвараа хөгжүүлсэн.*
- Сонгуулийн удирдлагын шинэ технологийг ашиглах тухай **сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж, сонгуулийн удирдах байгууллагын ажилтнуудад сургалт явуулж нэвтрүүлсэн.**
- **Эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэдийн сонгуульд оролцох эрхийн талаарх хууль тогтоомжийн шинэчилсэн төслийг бэлтгэсэн.**
- **Сонгуулийн маргааныг шийдвэрлэх механизмыг бий болгосон.**

ҮЙЛ АЖИЛЛАГААГ ТӨЛӨВЛӨЖ БОЛОВСРУУЛАХ НЬ

Үйл ажиллагаа нь тодорхойлсон гарцыг бий болгоход хэрэгтэй арга хэмжээг илэрхийлдэг. Эдгээр нь төслийн ажилтнуудаас зохион байгуулж гүйцэтгэсэн зохицуулалт, техникийн туслалцаа ба сургалт юм.

ҮДСУ-ын үүднээс үзвэл хөтөлбөр, төслийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх буюу дуусгавар болгох нь хөгжлийн үр дүнг бүрдүүлдэггүй. Үйл ажиллагаа нь эргээд үр дагавар болон үр нөлөөнд хувь нэмэр оруулдаг биет бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ эсхүл гарцыг бий болгоход оролцдог үйл явцад хамаатай.

Үйл ажиллагааг төлөвлөж боловсруулах үед дараахь асуултуудыг авч үзэх хэрэгтэй:

- Гарц бий болгох үүднээс ямар арга хэмжээ авах хэрэгтэй вэ?
- Хавсран авсан хэд хэдэн арга хэмжээ нь гарц бий болох баталгаа мөн эсэх?
- Эдгээр арга хэмжээг хэрэгжүүлэхэд ямар нөөц (орц) хэрэгтэй вэ?

Дараахийг санаж явах хэрэгтэй:

- Үйл ажиллагаа нь ихэнхдээ тоон мэдээллээр хангах ба арга хэмжээний давтамжийг илэрхийлж болно.
- Гарц бий болгоход нэгээс дээш үйл ажиллагаа хэрэгтэй.

Үйл ажиллагаа нь *үйл үгээр* төгсөх ба үйл ажиллагаа, арга хэмжээг илэрхийлдэг. Өмнөх жишээг авч үзвэл үйл ажиллагаа нь дараахь арга хэмжээг багтаана.

- Шинжээч нь сонгуулийн хуулийн шинэчлэлийн асуудлаар техникийн туслалцаа *үзүүлэх*
- Ажилтнуудад зориулсан сургалтын болон мэргэжлийн хөгжлийн хөтөлбөр *боловсруулж*, сургалт явуулах
- Сонгуулийн талаар мэдлэг олгох сургалт, семинар *зохион байгуулах*
- Эмэгтэйчүүд болон цөөнхийн сонгуулийн эрхийн талаар сонин, товхимол *хэвлүүлэх*
- Сонгуулийн удирдах байгууллагад зориулж тоног төхөөрөмж, хангамжийн зүйлс *худалдан авах*
- Сонгуулийн хуулийг шинэчлэхэд зөвлөхүүдийг *оролцуулах*

ОРЦЫГ ТӨЛӨВЛӨЖ БОЛОВСРУУЛАХ НЬ

Орц нь үйл ажиллагааг явуулахадгаргах буюу хөрөнгө оруулах ёстой чухал зүйлс билээ.

Хэдийгээр энэ гарын авлагад орцыг дэлгэрэнгүй авч үзэхгүй боловч энэ нь бас үр дүнгийн сүлжээний нэг хэсэг юм. Орцод ажилтнууд, сонирхогч талууд болон сайн дурынхны цаг хугацаа, мөнгө, зөвлөхүүд, тоног төхөөрөмж, технологи ба материал хамардаг. Мөнгө нь зөвлөх, ажилтан, материал гэх зэргийн зардлыг төлөхөд зарцуулагддаг тул түүнийг гол орц гэж үзэх ерөнхий хандлага байдаг. Гэхдээ төлөвлөлтийн эхний үе шатуудад шаардлагатай байгаа янз бүрийн нөөцийг мөнгөн хэлбэрт хөрвүүлэхээс нь өмнө тодорхойлох хэрэгтэй.

Дээрх удирдамж нь үр дүнгийн хамрах хүрээн дэх эхний багана (“үр дүн”)-ыг бэлтгэхэд тусална.

Хүснэгт 7. Үр дүнгийн хамрах хүрээний “үр дүн”-ийн хэсгүүд
Үр дүн
Үр нөлөөний тайлан <i>Зорилтот хүн амд гарсан эцсийн үр өгөөж</i>
Үр дагаварын тайлан <i>Хөгжлийн нөхцөл байдалд гарсан богино-дунд хугацааны өөрчлөлт</i> Үр нөлөө гаргахад ерөнхийдөө нэгээс дээш үр дагавар байх хэрэгтэй.
Гарц <i>Хүргүүлсэн буюу гаргасан биет ба биет бус бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ</i> Үр дагаварт хүрэхэд үндсэндээ нэгээс дээш гарц хэрэгтэй.
Үйл ажиллагаа <i>Судалгааны гарцыг бий болгох үүднээс үүрэг даалгавар хэрэгжүүлсэн.</i> Гарц тус бүр ерөнхийдөө хэд хэдэн үйл ажиллагаатай байна.

Шигтгээ 12. Үр дүнгийн хамрах хүрээний талаарх тайлбар
<p>Үр дүнгийн хамрах хүрээ нь сонирхогч талуудын тодорхойлсон бүх үр дагавар, гарц, үйл ажиллагаа ба орцыг тусгаснаар иж бүрэн болно. Гэхдээ ихэнх тохиолдолд тодорхой агентлаг (НҮБХХ мэт) болон түүний бүх түншүүдэд зөвхөн холбоотой онцлог үр дагавар, гарцыг харуулсан илүү хязгаартай хамрах хүрээ нь дотоодын шаардлагыг хангахад хэрэгтэй. Илүү их анхаарал төвлөрүүлсэн үр дүнгийн хамрах хүрээг бий болгосон тохиолдолд мөрдөж буй арга хэмжээний өргөн хүрээтэй хөтөлбөрийн болон стратегийн дэлгэрэнгүй баримт бичиг (НҮБХТХ, дэлхийн, бүс нутгийн ба улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, эсхүл төслийн баримт бичиг мэт)-ийн дүрслэлд нийт үр дагавар, үр нөлөөнд хүрэхээр ажиллаж буй түншүүд, түнш бус талуудын талаарх мэдээллийг тусгахад бүхий л талаар чармайх нь зүйтэй. Стратегийн баримт бичиг нь тухайн агентлаг зөвхөн юу бий болгож байгаад баригдахгүй. Үүний оронд янз бүрийн сонирхогч талуудын хүчин чармайлт нь хэрхэн ерөнхий төсөөлөл болон төлөвлөсөн үр нөлөөний ололт амжилтад хувь нэмрээ оруулахыг харуулна. Түүнчлэн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцад тусална.</p>

ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТҮҮДИЙГ ТӨЛӨВЛӨЖ БОЛОВСРУУЛАХ НЬ

Шалгуур үзүүлэлтүүд нь хөгжлийн жимийн дагуух өөрчлөлтийн шинж тэмдгүүд юм. Эдгээр нь төлөвлөсөн үр дүнг авч үзэх арга зам бөгөөд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд маш чухал юм.

Гүйцэтгэлийн сайн шалгуур үзүүлэлтүүд нь үр дүнгийн хамрах хүрээний чухал хэсэг болно. Ялангуяа, шалгуур үзүүлэлт нь дараахь туслалцааг үзүүлнэ.

- Шийдвэр гаргалтад хэрэгжиж буй хөтөлбөр, төслийн удирдлагын талаар мэдээлэх
- Янз бүрийн сонирхогч талуудын ойлголтын дагуу ахиц өөрчлөлт болон ололт амжилтыг хэмжих
- Үйл ажиллагаа, гарц, үр дагавар болон үр нөлөө хоорондын нийцэмжийг тодруулах
- Ахиц өөрчлөлтийг харуулах замаар бүх сонирхогч талуудыг хууль ёсны бөгөөд хариуцлагатай байлгах
- Төсөл болон ажилтнуудын ажлын гүйцэтгэлд үнэлгээ хийх¹⁶

Шалгуур үзүүлэлтүүдийг үйл ажиллагаа, гарц, үр дагавар болон үр нөлөөний үр дүнгийн сүлжээний хамт хэдийд ч хэрэглэж болох ч хэмжиж буй үр дүнтэй шууд уялдаа хамааралтайгаар авч үзэх ёстой. Зарим чухал асуудлуудыг дор тусгав:

Хэн шалгуур үзүүлэлтийг тогтоож байгаа нь шууд гардан хариуцах тал болон ил тод байдалд төдийгүй шалгуур үзүүлэлтүүдийн үр дүнд бас чухал. Зорилт болон шалгуур үзүүлэлтүүдийг боловсруулахад оролцоог хангах хэрэгтэй.

Төрөл бүрийн шалгуур үзүүлэлтүүдтэй байх нь илүү үр дүнтэй байх магадлалтай. Бодитой нотолгоо гаргах шаардлага нь өөрчлөлт гарсан чухал хэсгүүдийг илүү сайн хамруулах тоон болон бусад энгийн үзүүлэлтүүдэд анхаарал хандуулах гэсэн утгатай.

Шалгуур үзүүлэлт цөөн байх нь илүү сайн. Өөрчлөлтийг хэмжих нь өртөг зардал ихтэй тул аль болох цөөн шалгуур үзүүлэлт хэрэглэдэг. Гэхдээ тохиолдож буй өөрчлөлтийн цар хүрээг хэмжих, харьцуулан шалгахад хангалттай тооны шалгуур үзүүлэлт хэрэгтэй.

Шигтгээ 13. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийн талаарх тайлбар

Шалгуур үзүүлэлтүүдийг боловсруулахад байнга гардаг сул тал нь ямар нэг зүйлийн, жишээлбэл “баталсан шинэ бодлого”-ын тоог, эсхүл хувь хэмжээг хэмждэг ерөнхий ба цэвэр тоон үзүүлэлтүүдийг хэрэглэх хандлага юм. Эдгээр нь тохиолдсон аливаа нэг зүйл нь зорилтын чухал хэмжүүр эсэхийг бус зөвхөн түүний тохиолдоод өнгөрснийг танилцуулдаг тул сул талтай үзүүлэлт юм. Жишээлбэл, аудитын тайланд бизнесийн нэгж дэх 10 сул талыг тогтоосон нөхцөл байдлыг авч үзвэл 3 нь чухал, бусад 7 нь ердийн байв. Хэрэв эдгээр 7 ердийн асуудал нь “хэрэгжүүлсэн зөвлөмжийн тоо эсхүл хувь” гэсэн үзүүлэлтийг хэмжсэн үзүүлэлт бол авсан хэд хэдэн арга хэмжээг харуулахаас бус тэдгээр нь чухал эсэхийг илэрхийлдэггүй.

Шалгуур үзүүлэлтүүд нь **чухал гэсэн зүйлд** шууд төвлөрсөн байх хэрэгтэй. Жишээлбэл, Засгийн газрын түншүүд амласны дагуу ХДХВ/ДОХ-ын асуудалд **илүү их анхаарч байгаа**гийн үр дүнг хэмжих харилцан адилгүй арга зам байж болох юм.

“ХДХВ/ДОХ-ын талаарх салбарын стратегитай Засгийн газрын яамдын тоо” гэсэн үзүүлэлтийг авч үзье:

16 НҮБХХ, ‘НҮБХХ дэх ҮДСУ: Шалгуур үзүүлэлтүүдийг сонгох нь’, 2002, 3 дахь хуудас

Одоо энэ үзүүлэлтийг өөр тоон үзүүлэлт болох “Засгийн газрын гаднах сонирхогч талуудтай зөвлөлдсөний үндсэн дээр ХДХВ/ДОХ-ын талаарх салбарын стратегиа боловсруулсан яамдын тоо”-той харьцуулна.

Дараа нь түүнийг байж болох чанарын үзүүлэлт “ХДХВ/ДОХ-ын талаарх салбарын сайн стратегитай яамдын тоо”-той харьцуулж үзнэ.

Дараахь хэмжүүрээр хэмжинэ.

Засгийн газрын гаднах сонирхогч талуудтай **зөвлөлдсөний** үндсэндээр стратегиа боловсруулсан (X оноо)

Яамны **ахлах түвшний албан тушаалтнууд** стратегийг боловсруулах болон хэрэгжүүлэх үйл явцад оролцсон (X оноо)

Яам нь энэ стратегийн хэрэгжилтийг санхүүжүүлэх **төсөвтэй** (X оноо)

Эхний тохиолдолд стратегийг боловсруулахдаа сонирхогч талуудыг оролцуулаагүй, ахлах түвшний албан тушаалтнуудыг хамруулаагүй бөгөөд төсөв байхгүй. Стратегитай яамдын тоог зүгээр л тоолох нь бодит ахиц өөрчлөлтийг Засгийн газрын түншүүдийн амлалтын бодит үр дүнтэй харьцуулах хэмжүүр болохгүй.

Шигтгээ 14. “SMART” шалгуур үзүүлэлтүүд

(S)Тодорхой: Үр дүнд чиглэсэн ахиц өөрчлөлтийг хэмжихэд хангалттай, тодорхой шалгуур үзүүлэлт эсэх?

(M)Хэмжиж болохуйц: Үр дүнг найдвартай бөгөөд ойлгомжтой хэмждэг шалгуур үзүүлэлт эсэх?

(A) Хүрэхүйц: Ахиц өөрчлөлтийг бодитойгоор дүрслэн харуулах шалгуур үзүүлэлт бүхий үр дүн эсэх?

(R) Уялдаа хамаарал: Төлөвлөсөн үр дүн, гарцад холбогдох шалгуур үзүүлэлт эсэх?

(T) Цаг хугацаатай: Боломжийн өртөг зардал, хүчин чармайлтаар олж авах мэдээлэл байгаа эсэх?

Шалгуур үзүүлэлтүүдийг төлөвлөж боловсруулах үйл явцыг дараахь асуултуудаар эхлэх хэрэгтэй:

- Төлөвлөж буй үр дүнд хүрч байгааг бид хэрхэн хэмжих вэ?
- Ямар төрлийн мэдээлэл эерэг өөрчлөлтийг харуулж чадах вэ?
- Өгөгдсөн хязгаартай нөөц, хүчин чадлаар юуг бодитой хянаж-шинжилж болох вэ?
- Хяналт-шинжилгээний янз бүрийн ажилд тухай бүр мэдээлэл өгөх боломжтой эсэх?
- Тоо мэдээлэл цуглуулах ямар системтэй байх, хэн үүнийг хариуцах вэ?
- Үндэсний системийг ашиглаж болох эсэх, эсхүл түүнийг өргөтгөх үү?
- Засгийн газраас тогтоосон шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашиглаж болох эсэх?¹⁷

17 ХАЗГ, ‘Журам: Үр дүнд чиглэсэн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ’, 2007, 11 дэх хуудас

Тоон ба чанарын шалгуур үзүүлэлтүүд

Тоон ба чанарын шалгуур үзүүлэлт гэж байдаг. Тоон шалгуур үзүүлэлтүүд нь дараахь хэмжигдэхүүнээр үр дүнг хэмждэг статистик хэмжүүр юм:

- Тоо хэмжээ
- Хувь
- Түвшин (Жишээлбэл, төрөлтийн түвшин-1000 хүнд ногдох төрөлт)
- Харьцаа (Жишээлбэл, хүйсийн харьцаа-эмэгтэй хүний тоонд ногдох эрэгтэй хүний тоо)

Чанарын шалгуур үзүүлэлтүүд нь тухайн өгөгдсөн нөхцөл байдал, эсхүл асуудлын талаарх хүмүүсийн үнэлгээ дүгнэлт, санал бодол, төсөөлөл ба хандлагыг тусгасан байдаг. Эдгээрт мэдрэмжтэй байдал, сэтгэл ханамж, нөлөөлөл, мэдлэг, ойлголт, хандлага, чанар, ухамсар, ярилцлага ба аз жаргалын мэдрэмжийн өөрчлөлтүүд хамаарна.

Чанарын шалгуур үзүүлэлтүүд нь үр дүнг дараахь хэмжигдэхүүнээр хэмждэг.

- ...-ын нийцэл
- ...-ын чанар
- ...-ын цар хэмжээ
- ...-ын түвшин

Шигтгээ 13-т хэрэглэсэн Засгийн газрын түншүүдийн амлалтын талаарх жишээн дэх “Бусад сонирхогч талуудын оролцоо нь түүнд үр өгөөжтэй байсан эсэх?”, ахлах түвшний удирдлагын оролцооны **цар хэмжээ** ба амлалтын **түвшин**, “Төсөв нь шийдэгдсэн эсэх?” гэсэн дэд шалгуур үзүүлэлтүүдээр стратегийн **чанарыг** үнэлж байгааг анзаарах нь зүйтэй.

Шалгуур үзүүлэлтүүдийг аль болох бүрэлдэхүүн хэсгүүдээр нь задалж авч үзэх хэрэгтэй. Дундаж нь тэнцвэргүй байдлыг нуудаг бөгөөд бүлэг хүмүүс, тухайлбал эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэд, ялгаварлан гадуурхагдсан хүмүүсийн онцлог хэрэгцээг шийдвэрлэх хөтөлбөрийг боловсруулахад тэнцвэргүй байдлыг тогтоохын ач холбогдлыг харуулдаггүй. Шалгуур үзүүлэлтүүдийг ялангуяа хүйс, нас, газар зүйн байршил болон яс үндсээр нь задалж үзэж болно.

Сайн шалгуур үзүүлэлтийн хувьд өгөгдлийн хэмжээ, хэмжигдэхүүний нарийвчлал бус, найдвартай байдал нь чухал юм. Их хэмжээний мэдээлэл нь анхаарал татахаасаа илүүтэй төөрөгдөлд оруулж мэдэх ба чанарын ажиглалтыг бодвол тоон ажиглалт нь мөн чанарын хувьд бодитой байхаа

больсон. Үзүүлэлтийн тогтвортой байдал нь илэрхийлэхийг хүссэн үр дүнтэй ямар уялдаа холбоотой болохоос хамаардаг.

Орлох шалгуур үзүүлэлтүүд

Зарим тохиолдолд тодорхой үр дүнд илүү тохирох шалгуур үзүүлэлтүүдийн мэдээлэл хангалтгүй байдаг. Ийм тохиолдолд сонирхогч талууд орлох шалгуур үзүүлэлтүүдийг хэрэглэх хэрэгтэй. Орлох шалгуур үзүүлэлтүүд нь үр дүнгийн ахиц өөрчлөлтийг хэмжих шууд арга бус юм.

Жишээлбэл, “орон нутгийн засаг захиргааны эрх бүхий байгууллагуудын хатуу хог хаягдлын менежментийн үйлчилгээг үр нөлөөтэй, үр ашигтай арга барилаар явуулах чадамж сайжирсан” гэсэн үр дагаварыг авч үзье. Байж болох зарим **шууд** шалгуур үзүүлэлтүүдийг дор харуулав.

- Засварын ажил болон тулгарсан бусад асуудлын улмаас хатуу хог хаягдлын машин сул зогссон цаг (үйлчилгээнд яваагүй цаг)
- Долоо хоног бүр үйлчлүүлдэг өрхийн тоон өөрчлөлтийн хувь
- Долоо хоног бүр үйлчлүүлдэг бизнесийн тоон өөрчлөлтийн хувь
- Бүс нутаг (тодорхой дурдах)-т өнгөрсөн 6 сарын хугацаанд хатуу хог хаягдлыг хуваарийн дагуу ачсан хувь

Эдгээр шалгуур үзүүлэлтийн мөрөөр арга хэмжээ авах тогтолцоо нэвтрээгүй гэж үзвэл дараахь **орлох буюу шууд бус шалгуур үзүүлэлт** байж болох юм.

- Хатуу хог хаягдлын менежментийн албанаас үзүүлдэг үйлчилгээний чанар, цаг баримтлах байдалд сэтгэл ханамжтай байгаа үйлчлүүлэгчдийн хувийг тусгасан судалгааны асуулга (Тухайн агентлаг шууд шалгуур үзүүлэлтийн мэдээллийг хамрах тогтолцоог нэвтрүүлэхээс илүү судалгаа хийх нь хялбар гэж үзэж болох юм).

Хэрэв үйлчлүүлэгчийн судалгаа сэтгэл ханамж өссөн гэдгийг харуулбал үйлчилгээ ямар нэг байдлаар сайжирсан гэж үзэх үндэслэлтэй юм. Гэхдээ, энэ нь сайжирсан шалгуур үзүүлэлтийн шууд хэмжүүр хэрэглэхийн оронд орлох шалгуур үзүүлэлт сонгож авсныг харуулах жишээ болж чадахгүй.

Үүний нэгэн адил улс орнуудын авлигын талаар найдвартай мэдээлэл байхгүй үед олонхи хөгжлийн агентлаг орлох шалгуур үзүүлэлт болох үндэсний болон олон улсын дийлэнх байгууллагын авлигын талаарх төсөөллийг тусгасан судалгааны мэдээллийг ашигладаг.

НҮБХХ болон НҮБ-ын системийн бусад байгууллагууд Хүний хөгжлийн индекст “наслалт”-ыг эрүүл мэндийн хамгаалал, амьдралын

нөхцөлийг харуулдаг орлох шалгуур үзүүлэлт болгон хэрэглэдэг. Хүмүүс урт насалж байвал эрүүл мэндийн хамгаалал, амьдралын нөхцөл сайжирсан гэж үзэх боломжтой гэсэн төсөөлөл юм. Нэг хүнд ногдох дотоодын нийт бүтээгдэхүүний бодит хэмжээ (худалдан авах чадварын тэнцвэрт байдал) гэсэн шалгуур үзүүлэлтийг “боломжит орлого” гэсэн үзүүлэлтээр орлуулж болох юм.

Шалгуур үзүүлэлтүүдийн түвшин

Төрөл бүрийн шалгуур үзүүлэлт нь үр дүнд чиглэсэн ахиц өөрчлөлтөд үнэлгээ хийхийг шаарддаг. НҮБХХ нь ҮДСУ-ын хамрах хүрээнд дараахь 3 төрлийн шалгуур үзүүлэлтийг ашигладаг:

- Үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтүүд
- Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлтүүд
- Гарцын шалгуур үзүүлэлтүүд

Үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтүүд нь дэлхийн, бүс нутгийн ба үндэсний түвшин дэх хүмүүсийн амьдрал болон хөгжлийн нөхцөл байдал дахь өөрчлөлтийг илэрхийлдэг. Олон нийтийн түвшний санаачилгуудын хувьд энэ үзүүлэлт нь орон нутгийн ба олон нийтийн түвшинд гарсан өөрчлөлтийг илэрхийлж болно. Эдгээр нь хүмүүст болон НҮБХХ-т ач холбогдолтой хөгжлийн өөрчлөлт бодитойгоор гарч байгаа эсэхийг өргөн хүрээнд харуулдаг. Улс орны түвшний хөгжлийн төлөвлөлт (УХТ)-ийн үүднээс үзэхэд үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтүүд нь ихэнхдээ НҮБХТХ, МХЗ-ын түвшинд, мөн НҮБХТХ-ний үр дүнгийн хамрах хүрээнд байдаг. Үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтүүд нь дэлхийн хэмжээний, бүс нутгийн ба үндэсний сонирхогч талууд болон НҮБУБ-ийн ахлах түвшний гишүүд хяналт-шинжилгээ хийхэд илүү хамааралтай. Хүснэгт 8-д үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтүүдийн зарим жишээг харуулав:

Хүснэгт 8. Үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтүүд

Үр нөлөөний жишээ	Шалгуур үзүүлэлтийн жишээ (өөрөөр хэлбэл, “Хэрэв өөрчлөгдсөн бол бид үүнийг мэдэхийн тулд юуг харах вэ?”)
Үндэсний хэмжээний болон орон нутгийн сонгуульд олон нийт, ялангуяа эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэд ба уламжлалын улмаас ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийн оролцоо сайжирсан байх	<p>Үндэсний хэмжээний (эсхүл орон нутгийн) сонгуульд санал өгөх эрхтэй сонгогчдын нийт хувь хэмжээ</p> <p>Сонгуульд санал өгөх эрхтэй сонгуулийн насны эмэгтэйчүүдийн хувь</p> <p>Сонгуульд санал өгөх эрхтэй нутгийн уугуул хүмүүсийн хувь</p>
Тухайн улсын бүс нутагт суралцагсдын боловсролын үзүүлэлт сайжирсан байх	<p>Анхан шатны сургууль төгсөгчдийн хувь</p> <p>Стандарт сорилгод хангалттай үнэлгээ авсан суралцагсдын тоо</p>

Ядуурал, өлсгөлөн буурсан байх	Ядуурлын түвшин Жини (Gini) коэффициент Туйлын ядуу амьдралтай хүн амын хувь Нярай хүүхдийн хоол, тэжээлийн дутлын түвшин
Хүмүүсийн эрүүл мэнд сайжирч, наслалт нэмэгдсэн байх	Урт наслалт Нярайн эндэгдэл ХДХВ/ДОХ-ын тархалтын хэмжээ

ТАЙЛБАР: Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлтүүд нь зөвхөн тухайн байгууллага (НҮБХХ мэт) юу хийдэг, түүний хувь нэмэр юу болохыг хэмжих зорилготой биш юм. Эдгээр нь хөгжлийн нөхцөл байдалд орсон өөрчлөлтийн шалгуур үзүүлэлт бөгөөд тухайн байгууллагын гарцын үзүүлэлтээс ч илүү өндөр түвшинд байна гэж төсөөлдөг.

Хүснэгт 9. Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлтүүд

Үр дагаварын жишээ	Шалгуур үзүүлэлтийн жишээ (өөрөөр хэлбэл, “Хэрэв өөрчлөгдсөн бол бид үүнийг мэдэхийн тулд юуг харах вэ?”)
Илүү чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулах болон ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийн оролцоог хангах зорилгоор сонгуулийг зохион байгуулж явуулах бодлого, тогтолцоог шинэчилсэн байна.	Судалгаанд сонгуулийн удирдлагын үйл явц чөлөөтэй, шударга гэж хариулсан иргэдийн хувь (Энэ нь орлох шалгуур үзүүлэлт юм. Нийт иргэдийн дунд бус сонгож авсан бүлэг хүмүүсийг хамруулж илүү хязгаарлагдмал хүрээнд санал асуулга явуулж болно). Сонгуулийн удирдлагын тухай шинэ хуульд заасан өөрсдийн эрхээ мэддэг гэж хариулсан эмэгтэйчүүд ба цөөнхийн хувь Санал өгөхөөр бүртгүүлсэн эмэгтэйчүүдийн тоон өсөлтийн жилийн хувь (Энэ нь эдгээр бүлгээс хэд нь бодитойгоор саналаа өгснийг харуулах үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтэд хүрснийг хэмжих үе дэх ахиц өөрчлөлтийн дунд хугацааны үзүүлэлт) Санал өгөхөөр бүртгүүлсэн нутгийн уугуул иргэдийн тоон өсөлтийн жилийн хувь Хөдөө орон нутгийн хүн амд ногдох сонгогчийг бүртгэх төвийн харьцаа
Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн холболтыг өргөжүүлэх зорилгоор бодлого, хууль, эрхзүйн ба зохицуулалтын хамрах хүрээг сайжруулсан байна.	Интернэт ашигладаг хүн амын тоо, хувь хэмжээг хүйсийн байдлаар нь задлан харуулсан (Энэ хамрах хүрээнд ямар нэг өөрчлөлт оруулахгүй байж болно. Энэ нь ийм төрлийн шалгуур үзүүлэлтийн мөрдөлтийг авч үзэхэд тустай. Учир нь шууд үр дүнгээс халих ба сонирхогч талуудын анхаарч буй үр нөлөөг авч үздэг). Шинэчилж түгээсэн Мэдээллийн технологийн талаарх үндэсний гол бодлогуудын тоо (Жишээлбэл, шинэчлэх шаардлагатай цөөн тооны тодорхой хууль тогтоомж байгааг мэдэж байх үед үүнийг хэрэглэх боломжтой)

<p>2015 он гэхэд Засгийн газрын гол яамдын цахим засаглалын чадавхи сайжирсан байна.</p>	<p>Иргэдийн оролцоог хангах зорилготой Засгийн газрын гол байгууллагуудын интернэтийн тоноглолын хамрах цар хүрээ. Үүнийг сонгож авсан дараахь хэд хэдэн оноог нэгтгэсэн нийлмэл шалгуур үзүүлэлтээр хэмждэг.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Засгийн газрын гол яамд вэб сайттай болсон (10 оноо) • Вэбсайт нь чиг үүргийн дагуу харьцах мэдээллийг агуулдаг (10 оноо) • Вэбсайт нь Засгийн газрын бодлогын гол баримт бичиг болон нийтлэлтэй чиг үүргийн дагуу танилцах боломж олгодог (10 оноо) • Вэбсайт нь хөгжлийн бэрхшээлтэй хүмүүстэй харьцах боломж олгодог (эсхүл хоёр дахь хэл дээр байна) (10 оноо) • Вэбсайт нь Засгийн газрын гол нэгжүүдтэй харьцах холбоосоор хангадаг (10 оноо) • Вэбсайт нь Засгийн газрын чухал үйлчилгээ (татвар, тээврийн хэрэгслийн бүртгэл гэх мэт)-ний төлбөрийг интернэтээр төлөх боломж олгодог (10 оноо) <p>Төлбөрийг нь интернэтээр цуглуулсан хөрөнгийн татварын орлогын хувь</p>
<p>2016 он гэхэд төрийн албан дахь авлигын түвшин буурсан байна.</p>	<p>Авлигын олон нийтийн хандлагын индекс (Үүнийг тухайн улсын авлигын талаарх үндэсний, олон улсын шинжээчид болон нийт хүн амын хандлагын нэгдсэн судалгааны үзүүлэлтээр голдуу хэмждэг)</p> <p>Засгийн газрын авлигатай гэмцэх бодлогын хэрэгжилтийн талаар Хараат бус Аудитын албаны жилийн тайланд тусгагдсан ерөнхий дүгнэлт ба үнэлгээ</p>
<p>2013 он гэхэд эмэгтэйчүүдийн хүчирхийллийн түвшин буурсан байна.</p>	<p>Эмэгтэйчүүдийг гэр бүлийн хүрээнд хүчирхийлсэн тохиолдлыг тайлагнасан тоо³</p> <p>Сүүлийн 5 жилд эмэгтэйчүүдийн хүчирхийлэл буурсан гэж үзсэн эмэгтэйчүүдийн хувь (судалгаанд үндэслэн)</p> <p>Эхнэрээ зодох үндэслэл болсон дор хаяж нэг шалтгаан байдаг гэж үздэг эрэгтэйчүүдийн тоон харьцаа (судалгаанд үндэслэсэн)</p>

Үр дагаварын үзүүлэлтүүд нь тодорхой үр дагаварын ахиц өөрчлөлтийг үнэлдэг. Эдгээр нь хөгжлийн нөхцөл байдалд бодитойгоор гарсан эерэг өөрчлөлтийг баталгаажуулахад тусална. Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлтүүдийг дэлхийн, бүс нутгийн болон улс орны хэмжээний хөтөлбөрүүдийн үр дүнгийн хамрах хүрээнд төлөвлөж боловсруулдаг. Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлтүүд нь тодорхой үр дагавар гаргахаар ажиллаж буй НҮБ-ын системийн байгууллага болон түүний түншүүдэд илүү ач холбогдолтой. Хүснэгт 9-д цөөн тооны жишээг тусгасан болно.

Хүснэгт 9-ийн 2 дахь жишээн дэх бодлого өөрчлөгдөж байгаа эсэхийг харуулах шалгуур үзүүлэлт нь интернэт ашигладаг хүмүүсийн тоон үзүүлэлтийн хамтаар үр дагаврын ерөнхий ахиц өөрчлөлтийн өргөн хүрээтэй бөгөөд нэмэлт санаа бодлыг харуулдаг. Нэмэлт багц шалгуур үзүүлэлтийг асуулт дахь үйл ажиллагааг бус шалтгаанд хамаарах өөрчлөлтүүдийг хэмжих үүднээс ихэнхдээ ашиглах хэрэгтэй. Түүнчлэн,

ахиц өөрчлөлтийн чанарын хэмжүүрээр илүү хангахад нийлмэл шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашиглаж болно. Сонирхогч талууд нь сайн нийлмэл шалгуур үзүүлэлт байхгүй чиглэлүүдэд өөрсдийн ийм үзүүлэлтүүдийг харилцан тохиролцдог.

Гарцын шалгуур үзүүлэлтүүд нь тодорхойлсон гарцын ахиц өөрчлөлтийг үнэлдэг. Гарц нь биет бөгөөд нийлүүлж болохоор байх тул түүний үзүүлэлтийг тодорхойлоход илүү хялбар юм. Үндсэндээ гарц нь хэмжиж болохуйц байх бөгөөд бий болсон эсэхийг харуулах үзүүлэлтийн үүрэг гүйцэтгэдэг. Хүснэгт 10-т зарим жишээг харуулсан байна:

Хүснэгт 10. Гарцын шалгуур үзүүлэлтүүд	
Гарцын жишээ	Шалгуур үзүүлэлтийн жишээ (өөрөөр хэлбэл, “Хэрэв өөрчлөгдсөн бол бид үүнийг мэдэхийн тулд юуг харах вэ?”)
Сонгуулийн шинэчлэлийн талаарх шинэ бодлогын төсөл боловсруулж, Засгийн газарт хүргүүлсэн байх	<ul style="list-style-type: none"> • Шинэ бодлогын төсөл боловсруулах ажлын ахиц өөрчлөлтийн түвшин (Шигтгээ15-ыг үз)
Үндэсний сонгуулийн удирдах байгууллага нь сонгуулийг илүү чөлөөтэй, шударга явуулах тогтолцоо, журам, ур чадвартай болсон байх	<ul style="list-style-type: none"> • Сонгогчийг таньж тогтоох хэмжүүрийн олон хэлбэр ашигладаг сонгуулийн төвүүдийн хувь • Сургалтад хамрагдсан мэргэшсэн ажилтнуудтай сонгуулийн төвүүдийн хувь • Сонгогчийн залилан мэхлэлтийг бууруулах арга техникүүдийн сургалтад хамрагдсан сонгуулийн удирдах албаны болон сайн дурын ажилтнуудын хувь • Сонгуулийн удирдах алба нэг жилийн өмнөхөөс илүү мэргэшсэн, сонгуулийг сайн удирдаж явуулна гэж итгэдэг тус албаны ажилтнуудын хувь
Дүүргийн сургуулийн багш нар сургалтад хамрагдсан байх	<ul style="list-style-type: none"> • 2010 оны эцэс гэхэд сургалтад хамрагдсан багш нарын тоо • Нэг жилийн дараа илүү үр дүнтэй ажилласан гэсэн үнэлгээтэй сургалтад хамрагдсан багш нарын хувь*
Хүний хөгжлийн үндэсний илтгэлийг боловсруулж, тараасан байх	<ul style="list-style-type: none"> • Хүний хөгжлийн үндэсний илтгэлийн тоо (тараасан) • Илтгэлийг хүлээн авсан парламентын гишүүдийн хувь • Хүний хөгжлийн үндэсний илтгэлд олж тогтоосон асуудлууд болон зөвлөмжүүдээс дээд түвшний бодлогын хэлэлцүүлэгт мэдээлэл болгон ашигласан байдал (Олж тогтоосон асуудлуудыг Парламент, Засгийн газар, Нийгмийн бодлогын сайд нарын уулзалт зэрэг дээр хэлэлцсэн эсэхийг харуулсан нийлмэл шалгуур үзүүлэлт байж болох юм)

<p>Бүс нутаг дахь иргэний нийгмийн болон олон нийтийн байгууллагууд нь орон нутгийн ядуурлыг бууруулах стратегид хяналт-шинжилгээ хийхэд хувь нэмрээ оруулах нөөц эх үүсвэр, ур чадвартай байх</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2009 оны эцэс гэхэд ядуурлын дүн шинжилгээ хийх сургалтад хамрагдаж төгссөн ТББ-ын ажилтнуудын тоо • Нэг жилийн дараа гэхэд илүү үр дүнтэй ажиллана гэсэн бодолтой байгаа сургалтад хамрагдсан ТББ-ын ажилтнуудын хувь • Хяналт-шинжилгээний хороотой дүүргийн хувь • Иргэдийн хамтын зөвлөлтэй дүүргийн хувь
--	--

*Эдгээр үзүүлэлт нь **үр дүнгийн** төрлийн үзүүлэлт юм. Гарцын хувьд наад тал нь 2 үзүүлэлттэй байх нь тустай: нэг нь бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг дуусгасан эсхүл нийлүүлсэн эсэх талаарх санаа өгөх **үйл явцын**, нөгөө нь төлөвлөсөн өөрчлөлтийг бэлэн болсон гарц бий болгосон эсэхийг авч үзэх **үр дүнгийн** үзүүлэлт юм. Ийнхүү хөтөлбөрийн болон төслийн менежрүүд нь зөвхөн төлөвлөсөн гарц болон үйл ажиллагааны ахиц өөрчлөлт төдийгүй тэдгээр гарц, үйл ажиллагааны чанар, үр нөлөөг хэлэлцэх хэрэгтэй.

Шигтгээ 15. “Гарсан ахиц өөрчлөлтийн түвшин”-г гарцын шалгуур үзүүлэлтэд ашиглах нь

Ихэнх тохиолдолд хүмүүс тодорхой үр дагавар, ялангуяа боловсруулсан зүйлсийн тоо хэмжээг тоолох нь утгагүй байж мэдэх үед ямар төрлийн шалгуур үзүүлэлт хэрэглэх учраа олдоггүй. Энэ Гарын авлагад чанар, боловсруулсан зүйлсийн тоо нь тийм ч чухал биш нарийн түвэгтэй тодорхой гарцууд, эсхүл тэдгээр гарцуудын хувьд бид ‘гаргасан ахиц өөрчлөлтийн түвшин’ гэсэн нэг шалгуур үзүүлэлтийг санал болгож байна. Жил бүр гаргах ахиц өөрчлөлтийн зорилтот түвшинг тогтоож болно. Энэ ахиц өөрчлөлтийн түвшний зэрэгцээ боловсруулсан зүйлд хүмүүс хэр зэрэг сэтгэл хангалуун байгааг үнэлэх хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжийн үзүүлэлтүүдийг хэрэглэнэ.

ҮР ДАГАВАРЫГ ҮНЭЛЭХ БА ГАРЦЫН ҮЗҮҮЛЭЛТҮҮДИЙН ХЯНАЛТЫН ХУУДАС	ТИЙМ	ҮГҮЙ
Үр дагавар, тэдгээрийн үзүүлэлтүүд нь тодорхой, хэмжигдэхүйц, хүрч болохуйц, бодитой бөгөөд цаг хугацаатай байх (SMART).		
Үр дагавар нь агентлаг болон түүний түншүүдээс ихээхэн нөлөөлж чадах ажлын чиглэлүүдийг тодорхой тусгасан байх.		
Үр дагаварын үг хэллэг нь хэний хувьд, хэзээ гэхэд юу өөрчлөгдсөн (хэрэв хамааралтай бол)-ийг танилцуулах хэмжээнд байх (Ерөнхийдөө, 5 жилийн дотор үр дүнд хүрсэн байх хэрэгтэй).		
Үр дагавар нь эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс болон ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүд (хэрэв хамааралтай бол)-ийн сонирхол, санаа зовж буй асуудлыг тодорхой авч үзсэн байх.		
Үр дагавар нь тухайн улс орон, бүс нутгийн тогтвортой хөгжлийг бүрдүүлэх байгууллагын чадавхи болон зан үйлд орсон өөрчлөлтийг авч үзсэн байх.		
Үр дагавар нь бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний нийлүүлэлтийн тухай бус, харин нөхцөл байдал болон чадавхид орсон өөрчлөлтийг илэрхийлсэн байх.		

Үр дагавар нь хүссэн өөрчлөлтийг хэрхэн хэмждэгийг харуулах үзүүлэлтүүдтэй байх.		
Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлт нь нэг байгууллагын гаргах буюу нийлүүлэх бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнээс хальсан өөрчлөлтийн хэмжүүр юм. Эдгээр нь төслөөс юу гарахыг хэмжих бус харин тухайн улс орон эсхүл бүс нутагт гарсан өөрчлөлтийг хэмждэг байх.		
Үр дагавар, түүний шалгуур үзүүлэлт нь ирээдүй ямар байхыг харуулсан маш тодорхой, нарийн дүрслэл, эсхүл зургаар хангадаг байх.		
Гарц, түүний шалгуур үзүүлэлт нь тодорхой, хэмжиж болохуйц, хүрэхүйц, бодитой бөгөөд цаг хугацаатай байх (SMART)		
Гарц нь төслийн хүрээнд зарцуулсан нөөцөөр бий болгосон бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ гэж тодорхойлогдсон байх.		
Гарцыг илэрхийлэхэд хэрэглэсэн үг хэллэг нь нэр үг, эсхүл гаргах зүйлс, түүнчлэн гарцыг эцэслэн бий болгосноор юу тохиолдохыг илэрхийлдэг үйл үгнээс бүрдсэн байх.		
Гарц нь нэг буюу түүнээс олон байгууллага хяналт тавьж, хариуцлагыг нь хамт хүлээдэг юмс гэж тодорхойлогдсон байх.		
Гарц нь үр дагавар гаргахад шаардлагатай бүрэлдэхүүн хэсэг гэж тодорхойлогдсон байх.		
Гарцыг үйлдвэрлэх үйл явц (жишээлбэл, ямар нэг зүйлээс хэдийг хийсэн) болон үйлдвэрлэсэн зүйлсийн чанар ба үр дагавар (жишээлбэл, үйлдвэрлэсэн зүйлийн хэрэглээний түвшин, эсхүл хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж)—ыг хэмжих үзүүлэлтүүд байх.		

Суурь үзүүлэлт ба зорилтот түвшин

Сонирхогч талууд шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлсны дараа өөрсдийн харахыг хүссэн өөрчлөлтийн түвшинд үндэслэн суурь үзүүлэлт болон зорилтот түвшинг тогтоодог. Сонирхогч талуудад тухайн үед бүх мэдээлэл хангалтгүй байж болох тул ихэнхдээ суурь үзүүлэлтүүдийг тусд нь судалдаг жижиг багтай байх зөв юм. Суурь үзүүлэлт болон хүрэх зорилт нь шалгуур үзүүлэлтүүдэд нийцсэн байх ба ижил хэмжигдэхүүн хэрэглэнэ (Практик шалтгааны улмаас зарим шалгуур үзүүлэлтийг үндэсний хэмжээний судалгаа, тооллого зэрэг тухайн үед байсан хэмжүүрүүдэд тохируулж залруулах хэрэгтэй болж мэднэ).

Суурь үзүүлэлтийн мэдээлэл нь өөрчлөлтийг хэмжих үндэс суурь болдог. Суурь үзүүлэлтийн мэдээлэл байхгүй бол тодорхой хугацааны өөрчлөлтийг хэмжих эсхүл хянаж шинжлэн, үнэлгээ хийхэд маш хэцүү. Суурь үзүүлэлтийн мэдээлэлтэй бол үйл ажиллагаа эхлэхээс өмнө байсан нөхцөл байдалтай харьцуулж ахиц өөрчлөлтийг хэмжих нь зүйтэй.¹⁸

18 Онолын хувьд хөтөлбөрийг төлөвлөж боловсруулж байх үед суурь үзүүлэлтийн мэдээллийг цуглуулж, сонирхогч талуудтай тохиролцох хэрэгтэй. Гэхдээ зарим үйл ажиллагааны хувьд тухайн үед суурь үзүүлэлтийн мэдээллийг тогтоогоогүй байж болно. Энэ тохиолдолд өмнөх жилийн явц байдалтай танилцсан тайланд тусгагдсан мэдээллийг ашиглах замаар хөтөлбөр эхэлсэн нөхцөл байдлыг ойролцоогоор тогтоож болох юм. Хэрэв ийм мэдээлэл байхгүй бол тодорхой хугацааны өөрчлөлтийн хэмжүүрийг олж авах боломжтой. Жишээлбэл, орон нутгийн

Суурь үзүүлэлтийн мэдээллийг тогтоомогц зорилтот түвшинг тодорхойлно. Зорилтот түвшин нь ихэнхдээ хөтөлбөрийн хугацаа болон үйл ажиллагааны хэрэгжих хугацаанаас хамаардаг. Жишээлбэл, НҮБХТХ-ний хувьд зорилтуудыг голдуу 5 жилээр тодорхойлдог нь НҮБХТХ-ний хэрэгжилтийн хугацаанаас хамаарч байна. Мөн дэлхийн, бүс нутгийн болон улс орны хэмжээний хөтөлбөрүүд ихэнхдээ 4-5 жилийн зорилтот түвшинтэй байдаг. Зарим хөгжлийн өөрчлөлт нь урт хугацаа буюу ихэнхдээ 10 буюу түүнээс дээш хугацаа шаардах ба хөтөлбөр, төслийн мөчлөгийн зорилт нь сонирхогч талуудад нийт өөрчлөлтийн “шинж тэмдэг”-ийг харах боломж олгох явдал юм. Хэрэв зорилтот түвшинг 4-5 жилийн хугацаагаар тогтоож чадахгүй бол хэрэглэсэн үзүүлэлт нь түвшний хувьд хэтэрхий өндөр байх магадлалтай бөгөөд баг нь богино-дунд хугацааны ахиц өөрчлөлтийн бусад үзүүлэлтийг олох хэрэгтэй болно.

Гарцын түвшинд зорилтот түвшнүүдийг нэг жил, 6 сар гэх мэт богино хугацаагаар тодорхойлж болно. Үүнийг дээрх жишээний үзүүлэлтүүдтэй холбож үзэн, Хүснэгт 11-д суурь үзүүлэлт болон зорилтот түвшингийн жишээг тусгасан.

Хэрэгжилтийн эхний жилд сайн, өндөр гарцтай үзүүлэлттэй байх боломж төдийлөн байдаггүй. Жишээлбэл, Хүснэгт 10 дахь “Сонгогчийн залилан мэхлэлтийг бууруулах арга техникүүдийн талаарх сургалтад хамрагдсан сонгуулийн удирдах нэгжийн ажилтнууд болон сайн дурынхны хувь” гэсэн үзүүлэлтийг авч үзье. Хоёр дахь жилд сургалт эхлэхийн өмнөх эхний жилд хэд хэдэн арга хэмжээг авах хэрэгтэй. Иймд энэ үзүүлэлтийн зорилтот түвшин нь 2009 онд 0 хувь байна. Энэ нь уг үзүүлэлт тогтворгүй байна гэсэн үг биш юм. Ийм нөхцөлд зорилтот түвшинг тайлбарлах үүднээс “зөвлөмж” гэсэн талбарыг ашиглаж болно. Энэ нь гарцын харилцан адилгүй хүрээг хамарсан хоёр буюу түүнээс олон үзүүлэлт байхыг зөвлөдгийн өөр нэг шалтгаан юм (үр дүнгийн хувьд бас адил). Энэ тохиолдолд, тоон үзүүлэлтийн зэрэгцээ үндсэн тогтолцоо, сургалтын материалыг бүрдүүлэх “гаргасан ахиц өөрчлөлтийн түвшин”-ийн талаарх өөр үзүүлэлтийг хэрэглэж болно. Энэ нь чанарын зорилтот түвшинг жил бүр дэвшүүлж, дараагийн жилүүдэд явуулах үйл ажиллагааны үндэс суурь болох зүйлсийг нэвтрүүлэх талаар авч үзэх боломж олгоно.

засаг захиргаанд хамаарах суурь үзүүлэлтийг тогтооход судалгаа явуулж болох ба “3 жилийн өмнөхтэй харьцуулахад орон нутгийн шийдвэр гаргах үйл явцад илүү, эсхүл бага оролцдог болсон гэж та бодож байна уу? гэсэн асуулт тавина. Боломжтой бол өөрчлөлтийн аливаа мэдрэмжийн хэмжүүр, тухайн нөхцөл байдал ямар байгаагийн хэмжүүрийг нөхөж тодорхойлно. Энэ нь дор хаяж ирээдүйн өөрчлөлтөд үнэлгээ хийх боломж олгодог. Зарим нөхцөл байдалд шинэ үзүүлэлт гаргаж болох ба үүнд өмнөх жилийн суурь үзүүлэлтийн мэдээлэл гэж байхгүй. Энэ болон бусад нөхцөл байдалд баг нь хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх ажилд ахиц гаргахын хэрээр суурь үзүүлэлт боловсруулна гэж тохиролцох хэрэгтэй.

Баталгаажуулах арга хэрэгслүүд

Үр дүнгийн тайлан болон шалгуур үзүүлэлтүүд нь SMART байх хэрэгтэй. SMART дахь ‘М’ нь ‘хэмжигдэхүйц’ гэсэн үг бөгөөд энэ нь үр дүнд хүрэхэд гарсан ахиц өөрчлөлтийг тогтоох зорилгоор мэдээлэл бэлэн байх гэсэн утгатай. Үр дүн болон түүний холбогдох үзүүлэлтийг тодорхойлоход мэдээллийг хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явцад хэрхэн олж авахад анхаарал хандуулах нь ийнхүү чухалд тооцогддог.

Баталгаажуулах арга хэрэгслүүд нь тодорхой бодит нөхцөлд санаачилга гаргах бэлтгэлийг хангахад гол үүрэг гүйцэтгэнэ. Хэтэрхий өөдрөг, эсхүл яаруу сандруу боловсруулсан төлөвлөгөө нь санаачилгын ололт амжилтыг хөтөлбөрийн менежерт харуулж чадахуйц нотлох зүйлсийг олж авахад тулгарах хүндрэлийг тодорхойлох боломжгүй болгодог. Төлөвлөгчид нь үр дүнгийн ололт амжилтыг тогтооход шаардлагатай нотлох зүйлийг ойлгомжтой тодорхойлоогүй, ийм нотлох зүйлийг олж авахад гаргах хүчин чармайлт, өртөг зардлын ач холбогдлыг бүрэн хэмжээнд авч үзээгүй бол хөтөлбөрийн иж бүрэн байдлыг эрсдэлд оруулна. Хэрэв үр дүн болон шалгуур үзүүлэлтүүд нь хэмжигдэхүйц, бие даан нотлох боломжтой мэдээлэлд тулгуурлаагүй бол санаачилгын бодитой байх, амжилттай болох нь эргэлзээтэй.

Хүснэгт 11. Шалгуур үзүүлэлт, суурь үзүүлэлт ба зорилтот түвшин		
Шалгуур үзүүлэлт	Суурь үзүүлэлт	Зорилтот түвшин
ҮР НӨЛӨӨ: Үндэсний хэмжээний болон орон нутгийн сонгуульд олон нийт, тухайлбал эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэд болон уламжлалын улмаас ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийн оролцоо нэмэгдсэн байх		
Үндэсний хэмжээний (эсхүл орон нутгийн) сонгуульд саналаа өгсөн сонгогчдын ерөнхий тоон харьцаа	2006 он: Сонгогчдын 42 хувь нь үндэсний хэмжээний сонгуульд оролцож саналаа өгсөн	2010 он: Сонгогчдын 70 хувь нь үндэсний хэмжээний сонгуульд оролцож саналаа өгсөн байх
Сонгуульд оролцож саналаа өгсөн эмэгтэй сонгогчдын хувь	2006 он: 0 хувь нь саналаа өгсөн (эмэгтэйчүүд санал өгөх эрхгүй байв)	2010 он: Эмэгтэй сонгогчдын 50 хувь нь үндэсний хэмжээний сонгуульд оролцож саналаа өгсөн байх
Сонгуульд оролцож саналаа өгсөн нутгийн уугуул иргэдийн хувь	2006 он: 15 хувь нь саналаа өгсөн (алслагдсан нутагт амьдарч буй нутгийн уугуул иргэдийг санал өгөхөд идэвхжүүлэх, дэмжих талаар ажил хийгдээгүй)	2010 он: нутгийн уугуул иргэдийн 45 хувь нь үндэсний хэмжээний сонгуульд оролцож саналаа өгсөн байх
ҮР ДАГАВАР: Илүү чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулах болон ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийн оролцоог хангах үүднээс сонгуулийг зохион байгуулж явуулах бодлого, тогтолцоог шинэчилсэн байх		
Сонгуулийн удирдлагын үйл явц чөлөөтэй, шударга гэж хариулсан олон нийтийн хувь	2006 он: 30 хувь (сүүлд явуулсан судалгаанд үндэслэсэн)	2010 он: 80 хувь

Сонгуулийн удирдлагын тухай шинэ хуульд заасан өөрсдийн эрхээ мэддэг гэж хариулсан эмэгтэйчүүд ба цөөнхийн хувь	2007 он: цөөнхийн 20 хувь нь өөрсдийн эрхээ мэддэг гэж хариулсан (санал асуулгыг [нэрийг тодорхой дурдах] агентлаг хийсэн; тайлбар: эмэгтэйчүүд санал өгөх эрхгүй байсныг анхаарах)	2010 он: эмэгтэйчүүд ба цөөнхийн 70 хувь нь өөрсдийн эрхээ мэддэг болсон байх
Санал өгөхөөр бүртгүүлсэн эмэгтэйчүүдийн тоон өсөлтийн хувь	2007 он: эмэгтэйчүүдийн 0 хувь нь санал өгөхөөр бүртгүүлсэн (эмэгтэйчүүд санал өгөх эрхгүй байв)	Санал өгөхөөр бүртгүүлсэн эмэгтэй сонгогчдын тоо жилд 20 хувь өссөн байх
Санал өгөхөөр бүртгүүлсэн нутгийн уугуул иргэдийн тооны өсөлтийн хувь	2007 он: цөөнхийн 30 хувь нь саналаа өгөхөөр бүртгүүлсэн	Саналаа өгөхөөр бүртгүүлсэн сонгуулийн эрхтэй цөөнхийн тоо жилд 20 хувь өссөн байх
Хөдөө орон нутгийн хүн амд ногдох сонгогчдыг бүртгэх төвүүдийн харьцаа	2006 он: 11,000 хүнд 1 төв ногдож байсан	2006 он: 4,000 хүнд 1 төвтэй байх
ГАРЦ 1: Сонгуулийн шинэчлэлийн бодлогын төслийг боловсруулж, Засгийн газарт хүргүүлсэн байх		
Шинэчилсэн бодлогын төсөл боловсруулах ажилд ахиц өөрчлөлт гарсан байх	2008 он: Сонгуулийн хууль тогтоомжийг шинээр боловсруулах шаардлагын талаар улс төрийн гол намууд зөвшилцөлд хүрсэн	2009 он: Шинэчилсэн бодлогын талаар олон нийтийн дунд 5 удаагийн томоохон зөвлөлдөх уулзалт зохион байгуулж, баримт бичгийн төслийг бэлтгэсэн байх
ГАРЦ 2: Үндэсний сонгуулийн удирдах байгууллага нь сонгуулийг илүү чөлөөтэй, шударга явуулах тогтолцоо, журам, ур чадвартай байх		
Сонгогчийг таних ажлын олон хэлбэрийг ашигладаг	2006 он: Сонгогчийг таних олон хэмжүүрийн хэлбэр ашигладаг төвүүд 0 хувьтай	2009 он: Сонгуулийн төвүүдийн 70 хувь нь сонгогчийг гарын хурууны хээгээр таних зэрэг хоёр буюу түүнээс дээш хэлбэр хэрэглэдэг болсон байх
Сургалтад хамрагдсан мэргэшсэн ажилтнуудтай сонгуулийн төвүүдийн хувь	2006 он: Төвүүдийн 20 хувийг нээлттэй сонгон шалгаруулалтын дагуу авсан мэргэшсэн ажилтнууд удирддаг [нэрийг тодорхой дурдах] агентлагийн хийсэн судалгаанд үндэслэсэн	2009 он: Төвүүдийн 80 хувийг нээлттэй сонгон шалгаруулалтын дагуу авсан мэргэшсэн ажилтнууд удирддаг болсон байх
Сонгуулийн удирдах алба нь нэг жилийн өмнөхөөс илүү мэргэшиж, сонгуулийг сайн зохион байгуулж явуулна гэдэгт итгэдэг тус албаны ажилтнуудын хувь	Суурь тоо мэдээлэл байхгүй. Судалгааг анх удаа 2008 онд явуулах гэж байна.	2009 он: Өөрийн алба нь нэг жилийн өмнөхөөсөө илүү мэргэшиж, сонгуулийг сайн зохион байгуулж явуулна гэдэгт итгэдэг ажилтнууд 70 хувь болсон байх
Сонгогчийн залиланг бууруулах арга техникүүдийн сургалтад хамрагдсан Сонгуулийн удирдах нэгжийн ажилтнууд болон сайн дурынхны хувь	2006 он: 0 хувь	2009 он: 80 хувь

Баталгаажуулах арга хэрэгслүүдийг тодорхойлохдоо гол сонирхогч талуудтай нягт уялдаатай ажиллана. Үр дүнгийн нотлох зүйлсийг (үр нөлөөний хамт) зорилтот бүлэг, үр шим хүртэгсэд ба хөгжлийн түншүүд бүрдүүлэх хэрэгтэй. Иймд хөтөлбөр, төслийн төлөвлөлтийн явцад санаачилсан ажлыг хэрэгжүүлэх болон хэрэгжүүлж дууссаны

дараа ахиц өөрчлөлтийн талаарх нотлох зүйлсийг хэрхэн олж авах тухай бодож үзэхэд ийм сонирхогч талуудыг оролцуулах нь чухал юм. Баталгаажуулах тодорхой арга хэрэгслүүд нь хяналт-шинжилгээний тогтолцоог бүрдүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх ба хөтөлбөр, төслүүдийг үнэлгээ хийхэд бэлэн байлгахад томоохон хувь нэмэр оруулдаг. Сонирхогч талуудын баг нь энэ удирдамжид үндэслэн боловсруулж буй хөтөлбөр, төслийн үр дүнгийн хамрах хүрээг сайжруулах буюу хийж дуусгах хэрэгтэй.

Хүснэгт 12. Баталгаажуулах арга хэрэгсэл бүхий үр дүнгийн хамрах хүрээний загвар

Шалгуур үзүүлэлт	Суурь үзүүлэлт	Зорилтот түвшин	Баталгаажуулах арга хэрэгслүүд
ҮР НӨЛӨӨ: Үндэсний хэмжээний болон орон нутгийн сонгуулиудад олон нийт, тухайлбал эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул хүн ам болон уламжлалын улмаас ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийн оролцоог нэмэгдүүлсэн байх			
Үндэсний хэмжээний (эсхүл орон нутгийн) сонгуульд саналаа өгсөн сонгогчдын ерөнхий тоон харьцаа	2006 он: сонгогчдын 42 хувь нь үндэсний хэмжээний сонгуульд саналаа өгсөн	2010 он: сонгогчдын 70 хувь нь үндэсний хэмжээний сонгуульд саналаа өгсөн байх	Сонгуулийн удирдах албаны сонгуулийн талаарх төгсгөлийн тайлан
ҮР ДАГАВАР: Илүү чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулах болон ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийн оролцоог хангах зорилгоор сонгуулийг удирдан зохион байгуулах бодлого, тогтолцоог шинэчилсэн байх			
Үндэсний хэмжээний (эсхүл орон нутгийн) сонгуульд саналаа өгсөн сонгогчдын ерөнхий хувь хэмжээ	2006 он: сонгогчдын 42 хувь үндэсний хэмжээний сонгуульд саналаа өгсөн	2010 он: сонгогчдын 70 хувь үндэсний хэмжээний сонгуульд саналаа өгсөн байх	Сонгуулийн удирдах албаны сонгуулийн талаарх төгсгөлийн тайлан
Үндэсний хэмжээний (эсхүл орон нутгийн) сонгуульд саналаа өгсөн сонгогчдын ерөнхий хувь хэмжээ	2006 он: сонгогчдын 42 хувь үндэсний хэмжээний сонгуульд саналаа өгсөн	2010 он: сонгогчдын 70 хувь үндэсний хэмжээний сонгуульд саналаа өгсөн байх	2008, 2010 онд хэрэгжих сонгуульд дэмжлэг үзүүлэх төслийн хүрээнд хийгдэх тусгай судалгаа
Санал өгөхөөр бүртгүүлсэн эмэгтэйчүүдийн тоон өсөлтийн хувь	2007 он: эмэгтэйчүүдийн 0 хувь санал өгөхөөр бүртгүүлсэн (эмэгтэйчүүд санал өгөх эрхгүй байв)	Санал өгөхөөр бүртгүүлсэн эмэгтэй сонгогчдын тоо жилдээ 20 хувь өссөн байх	Сонгуулийн удирдах албаны мэдээллийн бааз
Хөдөө орон нутгийн хүн амд ногдох сонгогчдыг бүртгэх төвүүдийн харьцаа	2006 он: 11,000 хүнд 1 төв ногдож байсан	2006 он: 4,000 хүнд 1 төвтэй байх	Хөдөө орон нутгийн хүн амд (Үндэсний төлөвлөлтийн агентлагийн 2010 оны хүн амзүйн судалгаа) ногдох сонгогчдыг бүртгэх төвүүдийн тоо (Сонгуулийн удирдах албаны мэдээллийн бааз)-нд үндэслэн тооцно

ГАРЦ 1: Сонгуулийн шинэчлэлийн бодлогын төслийг боловсруулж, Засгийн газарт хүргүүлсэн байх			
Шинэчилсэн бодлогын төсөл боловсруулах ажилд ахиц өөрчлөлт гарсан байх	2008 он: Сонгуулийн хууль тогтоомжийг шинээр боловсруулах шаардлагын талаар улс төрийн гол намууд зөвшилцөлд хүрсэн	2009 он: Шинэчилсэн бодлогын талаар олон нийтийн дунд 5 удаагийн томоохон зөвлөлдөх уулзалт зохион байгуулж, баримт бичгийн төслийг бэлтгэсэн байх	Сургалт зохион байгуулж буй Засгийн газрын агентлагийн тайлан Улсын салбарын мэдээллийн албанаас авах Парламентаар хэлэлцсэн асуудлын бүртгэл (баримт бичгийн төслийг хүргүүлэх үүднээс)
ГАРЦ 2: Үндэсний сонгуулийн удирдах байгууллага нь сонгуулийг илүү чөлөөтэй, шударга явуулах тогтолцоо, журам, ур чадвартай байх			
Сонгогчийг таних ажлын олон хэлбэрийг ашигладаг сонгуулийн төвүүдийн хувь	2006 он: Сонгогчийг таних олон хэлбэр ашигладаг төвүүд 0 хувьтай	2009 он: Сонгуулийн төвүүдийн 70 хувь нь сонгогчийг хурууны хээгээр таних зэрэг хоёр буюу түүнээс дээш хэлбэр хэрэглэдэг болсон байх	Сонгуулийн удирдах албаны мэдээллийн бааз

Үр дүнгийн хамрах хүрээг төлөвлөж боловсруулах нь оролцоог хангасан, олон давтагдах үйл явц юм. **Оролцоо гэдэг нь санаачилсан ажлыг сонирхогч талууд ойлгож, дэмжлэг үзүүлдэг байх болон үр дүнгийн хамрах хүрээний бүх элементийн ач холбогдлыг мэдүүлэхэд чухал юм.** Үр дүнгийн хамрах хүрээг боловсруулах үед шинэ элементүүд (үр дагаварыг тодорхойлсны дараа гарцыг боловсруулах, эсхүл тодорхой үр дүнг тогтоосны дараа шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох, шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлсны дараа баталгаажуулах арга хэрэгслүүдийг онцлох мэт)-ийн тодорхойлолтыг урьд өмнө тогтоосон элементүүд хүчин төгөлдөр байгаа эсэхийг шалгахад ашиглах хэрэгтэй.

ҮР ДҮНГИЙН ХАМРАХ ХҮРЭЭ БОЛОН НҮБХХ-ИЙН ҮДСУ-ЫН ТОГТОЛЦОО ХООРОНДЫН УЯЛДАА ХОЛБОО

Төлөвлөх дасгал ажлын үед бүрдүүлсэн мэдээлэл нь төлөвлөлтийн янз бүрийн баримт бичиг, тогтолцоонд харилцан адилгүй хугацаанд хэрэгтэй болж мэднэ. Жишээ нь:

- Үр нөлөө болон үндэсний тэргүүлэх чиглэлүүдийг НҮБХТХ-ний холбогдох хэсгүүдэд, эсхүл дэлхийн, бүс нутгийн ба улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үр дүнгийн хамрах хүрээг боловсруулах үед тусгана.
- Дэлхийн, бүс нутгийн ба улс орны хэмжээний хөтөлбөрт боловсруулсан үр нөлөөг дэлхийн, бүс нутгийн, улс үндэсний зорилтын талбар дахь ҮДСУ-ын талбар (home.undp.org)-д оруулна.
- Үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлтүүдийг голдуу үндэсний стратегийн баримт бичиг, төлөвлөгөө болон НҮБХТХ-ний үр дүнгийн хамрах хүрээнд тусгана. Мөн УХБ, УХҮТ-ний нөхцөл

байдлын дүн шинжилгээ болон зорилтын мэдэгдэлд тусгагдсан үзүүлэлтүүдийг лавлагаа болгон ашиглаж болно.

- Асуудлын шалтгаан юу болох талаарх дүн шинжилгээг голдуу холбогдох хөтөлбөр, төслийн баримт бичгийн нөхцөл байдлын дүн шинжилгээний хэсэгт тусгасан байна.
- Зорилго, үр нөлөөнд хүрэхийн тулд юу хийх, эсхүл нэвтрүүлэх талаарх дүн шинжилгээ болон хүссэн арга хэмжээг авах үүднээс түншүүд болон түнш бус талуудад нөлөөлөхөд Засгийн газар, НҮБХХ-өөс авах хэрэгтэй аливаа арга хэмжээг хөтөлбөр, төслийн баримт бичигт тусгасан байна. Үүнийг холбогдох баримт бичгийн зорилтын болон стратегийн хэсгүүдэд илэрхийлсэн байна.
- НҮБХХ-ийн зүгээс дэмжлэг үзүүлэх тодорхой үр дагаварыг НҮБХТХ-ний холбогдох хэсгүүдэд оруулсан байна.
- НҮБХТХ-д тусгагдсан НҮБХХ-ийн үр дагаварыг НҮБХХ-ийн Гүйцэтгэх зөвлөлөөс батлах УХББ-ийг боловсруулахад хэрэглэнэ.
- Дээрх үр дагавар (эсхүл ижил зорилготой хэдий ч УХҮТ-ний үйл явцад үндэслэн бага зэрэг өөрчлөлт оруулсан үр дагавар)-ыг хөтөлбөрийн төслийн модны хүрээнд Атласт оруулж, дараа нь хөтөлбөрийн төлөвлөлт болон ҮДСУ-ын талбарын хяналт-шинжилгээний талбарт харуулна.
- Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлтүүдийг хөтөлбөрийн баримт бичгийн холбогдох хэсгүүдэд оруулсан байх ба үүнтэй адил шалгуур үзүүлэлтүүд (эсхүл УХҮТ-г боловсронгуй болгох үйл явцад үндэслэн бага зэрэг өөрчлөлт оруулсан шалгуур үзүүлэлтүүд)-ийг хөтөлбөр эхлэх үед ҮДСУ-ын талбарт оруулсан байна.
- Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлтүүдийн хувьд суурь үзүүлэлт болон зорилтот түвшинг хамтад нь оруулсан байна.

Зураг 11. НҮБХХ-ийн системийн аль хэсэгт үр дүнгийн мэдээллийг оруулах талаар харуулсан дүрслэл

Үүнийг ерөнхийдөө Атлас дахь гарцын бүрэн хэмжээний тодорхойлолт байдлаар оруулна.		
Шалгуур үзүүлэлт	Суурь үзүүлэлт	Зорилтот түвшин
ГАРЦ 2: Үндэсний сонгуулийн удирдах байгууллага нь сонгуулийг илүү чөлөөтэй, шударга явуулах тогтолцоо, журам, үр чадвартай байх		
Сонгогчийг таних ажлын олон хэлбэрийг ашигладаг сонгуулийн төвүүдийн хувь	2006 он: Сонгогчийг таних ажлын олон хэлбэрийг ашигладаг төвүүд 0 хувьтай	2009 он: Сонгуулийн төвүүдийн 70 хувь нь сонгогчийг хурууны хээгээр танихажлын хоёр буюу түүнээс дээш хэлбэрийг хэрэглэдэг болсон байх

Үүнийг гарцын үзүүлэлт байдлаар Атлас-т оруулах	Үүнийг гарцын шалгуур үзүүлэлтийн суурь үзүүлэлт байдлаар Атлас-т оруулах	Үүнийг гарцын шалгуур үзүүлэлтийн зорилтот түвшин байдлаар Атлас-т оруулах. Энэ нь хөгжлийн үйл ажиллагаан дахь гарцын зорилтот түвшинтэй ижил юм.
---	---	--

- Хөтөлбөрийн зүгээс бий болгохоор зорьж буй багц гарцыг НҮБХТХ болон УХББ-д ихэнхдээ тусгадаг.
- Сонирхогч талуудад хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн талаарх дэлгэрэнгүй мэдээлэл улам илүү тодорхой болохын хэрээр УХҮТ-ний үйл явцад эдгээр гарцыг боловсронгуй болгоно. Энэ ажлыг НҮБХТХ, эсхүл УХББ-ийг боловсруулж дууссанаас хэдэн сарын дараа гүйцэтгэнэ.
- УХҮТ-ний гарцуудыг тэдгээрийн шалгуур үзүүлэлт, суурь үзүүлэлт болон зорилтот түвшний хамт Атласт гарцын төслүүд байдлаар оруулж, дараа нь эдгээр гарцад хяналт-шинжилгээ хийх, тайлагнахад дэмжлэг үзүүлэх үүднээс ҮДСУ-ын талбарт тусгана. **Атласт бүрэн агуулгаараа тусгагдах төслийн гарцууд нь үр дүнгийн хамрах хүрээнд дэх гарцуудын адил үг хэллэгтэй байна. Мөн гарцын хувьд Атласт оруулсантай адил шалгуур үзүүлэлт болон суурь үзүүлэлтийг оруулах хэрэгтэй. Эдгээр гарцын зорилтот түвшин нь бас Атласт хэрэглэсэн гарцын жилийн зорилтот түвшинтэй адил байх ба байгууллагууд тухайн жилийн хөгжлийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөгөө бэлтгэх болон зорилтот түвшинг дэвшүүлж байх үед эдгээрийг оруулна. Энэ талаар Зураг 11-д харуулсан болно.**
- Эрсдэл болон төсөөллүүдийг хөтөлбөрийн үр дүн ба нөөц эх үүсвэрийн хүснэгтийн холбогдох баганад оруулж баримтжуулсан байна. Эдгээр эрсдэлийг бас Атласт оруулж, Award (Award гэдэг нь гарцуудын цуглуулга юм)-д хамруулна. Дараа нь эдгээрийг хяналт-шинжилгээ хийх зорилгоор ҮДСУ-ын талбарт тусгана.
- Түншүүдийн талаарх мэдээллийг үр дүнгийн хамрах хүрээнд оруулах ба үр дагавар, үр нөлөөнд түншүүд болон түнш бус талуудын оруулсан хүчин чармайлтыг хөтөлбөрийн баримт бичигт тайлбарласан байна. Түншүүдийн үүргийг албан ёсны хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл явц (НҮБХТХ-ний хамтарсан үнэлгээ зэрэг)-д тусгах хэрэгтэй. Түнш бус талуудын хүчин чармайлтыг тэдгээртэй уулзах, эсхүл өөр арга хэрэгсэл ашиглах замаар албан бусаар хянаж шинжилж болно.

Атлас болон ҮДСУ-ын талбар нь үр дүнгийн хамрах хүрээнд тусгагдсан мэдээллийг оруулах, шилжүүлэг хийх болон ахиц өөрчлөлтийг хянаж шинжлэх арга хэрэгслийн үүрэг гүйцэтгэдэг. Иймд энэ талбар дахь хөгжлийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний бүрэлдэхүүн хэсэг нь

төсөлтэй холбогдсон үр дагавар, түүний шалгуур үзүүлэлтүүд, гарц, түүний шалгуур үзүүлэлтүүд, төсөв болон гол эрсдэлүүдийг хамардгийн хувьд дэлхийн, бүс нутгийн болон улс орны хэмжээний хөтөлбөрүүд (эсхүл УХҮТ)-ийн хяналт-шинжилгээ хийх арга хэрэгсэл болдог. НҮБХХ-ийн хөтөлбөр, төслийн менежер нь мэдээллийг чанарын баталгаажуулалтын хамт оруулбал зохино (Хөтөлбөр, төслийг төлөвлөж боловсруулах үүрэг, хариуцлагын талаарх илүү их мэдээллийг ХҮАБГ-оос үзнэ үү).

Иймд төлөвлөх үйл явцын төгсгөлд сонирхогч талууд нь Хүснэгт 13-т тусгагдсан үр дүнгийн хамрах хүрээ буюу 8 дахь бүтээгдэхүүнтэй болно.

Хүснэгт 13. Үр дүнгийн хамрах хүрээний загвар				
Үндэсний зорилт/Тэргүүлэх чиглэл		“Үндэсний болон орон нутгийн засаглалын үйл явцад итгэх олон нийтийн итгэл, оролцоо сайжирсан”, эсхүл “Иргэдийн янз бүрийн хүрээг өргөн хамарсан илүү хүчтэй ардчиллын үйл явц”		
НҮБХТХ-ний үр дагавар А1		2015 он гэхэд үндэсний болон орон нутгийн сонгуульд иргэд өргөнөөр оролцдог болсон байх		
Хөтөлбөрийн үр дагавар	Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлт, суурь үзүүлэлт ба зорилтот түвшин	Хөтөлбөрийн гарц	Түншүүдийн үүрэг	Санхүүгийн нөөц
1.1.1 Илүү чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулах болон ялгаварлан гадуурхагдсан бүлгүүдийн оролцоог хангахын тулд сонгуулийг зохион байгуулж явуулах бодлого, тогтолцоог шинэчилсэн байна.	1.1.1 Илүү чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулах сонгуулийн удирдах байгуул-лагын чадавхийн талаарх олон нийтийн төсөөлөл (хүйс, хүн амын бүлэг зэргээр задалж үзсэн) Суурь үзүүлэлт: 2008 оны байдлаар сонгуулийн удирдах байгууллагад олон нийтийн 40 % итгэл өгсөн байна (эрэгтэйчүүдийн 50%, эмэгтэйчүү-дийн 30%, нутгийн уугуул иргэдийн 20%).	1.1.1 Сонгуулийн хууль тогтоомж, тогтолцоог шинэчлэх шаардлагын талаар зөвшилцөлд хүрэх зорилгоор таниулан нөлөөлөх компаниг ажлыг явуулсан байх. 1.1.2 Чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулах сонгуулийн удирдах байгууллагад ажилтнуудыг сонгон шалгаруулж авсан, тогтолцоог нэвтрүүлсэн байх.	НҮБХХ, Олон улсын хөгжлийн департамент (ОУХД), Европын холбоо (ЕХ), АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлаг, Дэлхийн банк (бүгд сонгуулийн удирдах байгууллагын институцийн шинэчлэлийн талаар ажилладаг)	

	Зорилтот түвшин: 2016 он гэхэд сонгуулийн удирдах байгууллагад нийт хүн амын 70 % итгэл өгсөн байх (эрэгтэйчүүдийн 75%, эмэгтэйчүүдийн 65%, нутгийн уугуул иргэдийн 60%).	1.1.3 Сонгуулийн удирдлагын шинэ технологийг ашиглах талаар сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж, Сонгуулийн удирдах байгууллагын ажилтнуудад сургалт зохион байгуулсан байх.		
1.2.1 Үндэсний болон орон нутгийн сонгуулийн үйл явцад эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэдийн оролцоо 2016 он гэхэд 5 бүсэд нэмэгдсэн байх	1.2.1 Санал өгөхөөр 5 бүсэд бүртгүүлсэн эмэгтэй сонгогчдын хувь Суурь үзүүлэлт: 2008 оны байдлаар эмэгтэй сонгогчдын 30% нь 5 бүсэд бүртгүүлсэн Зорилтот түвшин: 2016 он гэхэд эмэгтэй сонгогчдын 60% нь 5 бүсэд бүртгүүлсэн байх.	1.2.1 Эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэдийн сонгуульд оролцох эрхийн талаарх хууль тогтоомжийн шинэчилсэн төслийг бэлтгэсэн байх.	ЮНЕСКО нь эмэгтэйчүүд, нутгийн уугуул иргэдэд чиглэсэн зан үйлийн хувьд уялдаа хамааралтай мэдээлэл харилцааны хөтөлбөрийн талаар ажиллаж байна.	

НҮБХТХ-ний үр дүнгийн холбогдох бүх үзүүлэлтийг тэдгээр үр дүнд хувь нэмрээ оруулж буй НҮБ-ын төрөл бүрийн байгууллагуудын гарцын хамт НҮБХТХ-т тусгасан байна. Мөн үндэсний тэргүүлэх чиглэлүүд нь Засгийн газрын хөгжлийн стратегиудад холбогдох үзүүлэлт болон гарцтай байна. НҮБХХ-ийн ажилтнууд (хөтөлбөр, үйл ажиллагаа) нь өөрийн хөтөлбөр, төслүүдийн үр дүнг илүү удирдах зорилгоор эдгээр дээд түвшний үр дүн болон гүйцэтгэлийн зорилтуудыг мэддэг байх хэрэгтэй.

НҮБХХ болон бусад олон байгууллагад төлөвлөлтийн үйл явцаас олж авсан мэдээллийг зөвхөн үр дүнгийн хамрах хүрээг бус, мөн дүрсэлсэн хөтөлбөр, төслийн баримт бичгийг боловсруулахад хэрэглэсэн. Төлөвлөлтийн баримт бичгийн шаардлага нь энэ гарын авлагад дурдсан асуудлуудад заавал нийцэж байх албагүй. Иймд энэхүү гарын авлагыг хэрэглэгчид нь өөрийн холбогдох агентлагийн бодлого, дүрэм журам, гарын авлагыг судалж үзэх хэрэгтэй.

2.5 ҮР ДҮНГИЙН ХАМРАХ ХҮРЭЭГ ХЭРЭГЖҮҮЛЖ ЭХЛЭХЭД БЭЛТГЭХ

Өмнөх хэсгүүд нь НҮБХХ-ийн дэмжлэгтэй хөтөлбөр, төслийн баримт бичигт тусгагдсан үр дүнгийн зураглал болон тодорхой үр дүнгийн хамрах хүрээг бэлтгэх үе шатуудыг хамарсан билээ. Энэ хамрах хүрээнд төсөөлсөн үр дүнг ойлгохын тулд түүнийг танилцуулах, хэрэгжүүлэх, хянаж шинжлэх ба үнэлэх хэрэгтэй. Үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ байхгүй бол НҮБХХ, түүний сонирхогч талууд болон түншүүд нь зорьсон үр дүнд хүрч чадах эсэх, эсхүл зорьсон үр дүнг бий болгоход дэмжлэг үзүүлэх үүднээс засч залруулах арга хэмжээ авах эсэхээ мэдэх боломжгүй юм. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь үр дүнтэй хөтөлбөр, төслийг хэрэгжүүлэх болон НҮБХХ-ийн хариуцлага ба суралцах үйл явцыг дэмжихэд нэн чухал. Бүлэг 3 нь хянаж шинжлэх болон үнэлгээ хийх төлөвлөгөөний чухал үе шатуудыг хамарсан. Энэ хэсэгт үр дүнгийн хамрах хүрээг хэрэгжүүлж эхлэх ажлын зохицуулалтыг товчхон шалгаж үзнэ.

Төлөвлөх үйл явцын төгсгөлд сонирхогч талууд нь хамрах хүрээг хэрхэн нэвтрүүлэх, зорилго, зорилтуудыг бататгах стратегийг боловсруулахад цагаа зарцуулна. Хэрэгжүүлж эхлэх үр дүнгийн хамрах хүрээ нь:

- Бүх сонирхогч талуудад өргөн хэмжээнд танилцуулах
- Тогтмол бөгөөд албан ёсоор нягталж үзэн, шинэчлэх
- Ямар бүрэлдэхүүн хэсгийг хэн хариуцах болон хүлээх хариуцлагыг тодорхой болгох
- Шийдвэр гаргахад ашиглах
- Тухайн байгууллага дахь урамшууллын тогтолцоотой нийцэж байх.

МЭДЭЭЛЭЛ ХАРИЛЦАА БА ТҮНШЛЭЛИЙГ БИЙ БОЛГОХ

Сонирхогч талууд нь хамрах хүрээний гол зорилтуудыг танилцуулахад ямар аргыг хэрэглэх талаар төлөвлөлтийн сүүлчийн уулзалт дээр авч үзэх хэрэгтэй. Энэ нь хөтөлбөрийн талаарх мэдлэгийг нэмэгдүүлж, дэмжлэг бий болгох зорилготой.

Харилцан мэдээлэх төлөвлөгөө боловсруулах даалгаврыг нэг ажилтан, эсхүл дэд багт өгвөл зохино. Том хөтөлбөрийн хувьд мэдээлэл харилцааны пүүсийг оролцуулах нь ашигтай. Шигтгээ 16,17-д харилцан мэдээлэх төлөвлөгөөний талаарх бодол санаа болон нэг байгууллага энэ төлөвлөгөөг хэрхэн хэрэгжүүлэх жишээг тусгасан болно.

Шигтгээ 16. Харилцааны төлөвлөгөөний талаарх зөвлөгөө

Зарим тохиолдолд гол зорилго, зорилтуудыг энгийн хэлбэрээр харуулахын тулд МХЗ-ын сурталчилгааны хуудас, видео бичлэг зэрэг сурталчилгааны хуудас, нийтэд мэдэгдэх материалыг бэлтгэдэг. Дараа нь тэдгээрийг сонирхогч талуудад тараана.

Бусад тохиолдолд гол зорилго, зорилтуудын талаар танилцуулах тогтмол хөтөлбөр (радио, сонин гэх мэт) байдаг. Энэ хэлбэр нь төлөвлөгөө болон түүний зорилтуудыг сонирхогч талуудын сэтгэл санаанд хоногшуулах, амлалтаа хэрэгжүүлэх болон нэгдмэл зорилгоо тодорхой байлгахад хэрэглэгдэнэ.

Зарим хувийн болон улсын байгууллагын хувьд гол зорилго, хүрэх үр дүнд анхаарах үүднээс цагаан самбар, цаасан дэлгэц болон бусад хэрэгсэл бүхий уулзалтын өрөө, төлөвлөгөөний гол зорилгуудыг танилцуулах сул чөлөөтэй зай талбай, зарлалын самбар хэрэглэдэг.

Олонхи байгууллага уулзалт хийхдээ зорилт болон түүний ахиц өөрчлөлтийг харуулсан слайдыг ашигладаг.

Төлөвлөлтийн сүүлчийн уулзалт дээр түншлэлийг хэрхэн бий болгох, багууд ажлаа яаж явуулах талаар ярилцах нь ихээхэн тустай. Жишээлбэл, хөгжлийн байгууллага (Засгийн газар, олон улсын болон бусад)-ын ажилтнууд хөтөлбөр боловсруулах ажил нь хөтөлбөрийн багийн үйл ажиллагааны хүрээнд хамаарна гэж үздэг. Үйл ажиллагааны ажилтнууд зарим тохиолдолд өөрсдийгөө төлөвлөгөөг гардан хариуцагч биш гэж үзэж, захиргааны шинжтэй шилжүүлэг боловсруулахад л зөвхөн оролцдог. Энэ нь багийн эрч хүч, санааг сулруулж, цаашид үр дүнтэй ажиллахад хүндрэлтэй болгодог. Иймд дотоодын болон гадны түншүүдийн аль алиныг оролцуулж чөлөөтэй, үр бүтээлтэй хэлэлцэхэд цаг хугацаа зарцуулах нь ихээхэн ач холбогдолтой.

Шигтгээ 17. Төсөөллөө хуваалцах нь

АНУ-ын нэгэн том эмнэлгийн самбарт тус байгууллагын үнэ цэнэ, эрхэм зорилго болон зорилтуудын гол бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг тусгасан байгааг хүн бүр анзаарна. Үүний хамт, янз бүрийн нэгжүүд өөрсдийн ажлын гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд, тэдгээрийн хүрсэн амжилтыг харуулсан том самбартай. Тус эмнэлэг нь үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн үзүүлэлтээр тогтмол хамгийн өндөр оноо авдаг бөгөөд өвчтөний эмчилгээний алдааны түвшин хамгийн бага хэмжээнд байдаг байна. Энэ эмнэлэг нь өөрийн эрхэм зорилгын тунхаглал болон ажлын гүйцэтгэлийн үзүүлэлтийн зэрэгцээ олон тооны шагнал урамшуулал, ишлэл үгсийг бахархалтайгаар харуулсан байдаг.

ХАРИУЦЛАГЫН ТОГТОЛЦОО БА ШАГНАЛ УРАМШУУЛАЛ

Сонирхогч талууд нь үр дүнгийн хамрах хүрээний ямар бүрэлдэхүүн хэсгийг хэн хариуцах, хамрах хүрээнд нийцсэн арга барилыг хөхиүлэн дэмжихэд ямар хэлбэрийн урамшуулал, шийтгэлийг хэрэглэх талаар тусгасан байна.

Хариуцлагын тогтолцоо

Бүлэг нь үр дүнгийн хамрах хүрээ, зураглалыг боловсруулсны дараа янз бүрийн хөтөлбөр боловсруулах болон үйл ажиллагааг зохицуулах ажлыг хэн хариуцах талаар хэлэлцэнэ. Зарим тохиолдолд хариуцах тал нь тодорхой байгууллага (НҮБ буюу бусад), эсхүл түүний ажилтан байж болно.

- Сонирхогч талууд үйл ажиллагааны явцад хэрэгтэй тодорхой арга хэмжээг тогтоох зорилгоор үр дүнгийн зураглал, хамрах хүрээг эргэж нягталж үзнэ. Ажилтнууд болон байгууллага нь тэдгээр арга хэмжээг манлайлан ажилладаг.
- Эдгээр гэрээг хэрэгжилтийн энгийн төлөвлөгөөний хэсэг байхаар тооцож баримтжуулан, ашиглах хэрэгтэй.
- Төлөвлөгөөнд шаардлагатай батлах болон бодлогын шийдвэр, эдгээрийн стратеги мэт асуудлыг бас авч үзсэн байна.
- Цөөн хүнтэй бүлгүүдээс тодорхой сонирхогч талуудын анхаарлыг хандуулж, арга хэмжээ авахыг шаардсан үр дүнгийн хамрах хүрээний бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг шалгах хүсэлтийг тавина.
- Бүлэг 3 нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зохицуулалтыг бүрдүүлэх асуудлыг авч үзэх болно.

Урамшуулал ба шийтгэл

Сонирхогч талууд нь хамрах хүрээний хэрэгжилтийг хөхиүлэн дэмжиж чадах боломжит урамшууллын зохицуулалт болон шийтгэл (хэрэв тохиромжтой бол)-ийн талаар чөлөөтэй хэлэлцэх хэрэгтэй. Дахин хэлэхэд хамрах хүрээг нягталж үзэн, саналаа бүлэгт танилцуулах хүсэлтийг нэг буюу хэд хэдэн хүнд тавина. Гэхдээ эхний шатанд бүлгийн гишүүдээс янз бүрийн санаа сонсох нь үр дүнтэй байж болно.

2.6 ҮР ДҮНГ НЭГТГЭН БОЛОВСРУУЛАХ: ӨӨРЧЛӨЛТИЙГ ТӨЛӨВЛӨХ

Төлөвлөлт нь бодитой үр дүнд хүрэхийн тулд хүссэн өөрчлөлт, түүнийг хийхэд юу хийх хэрэгтэй талаар маш нухацтай бодохыг шаардана. Энэ үйл явцад дараахь хэд хэдэн асуултыг тавьдаг.

- Бид чухам юу өөрчлөгдсөн байхыг хүсч байна вэ?
- Энэ өөрчлөлтийг хэрхэн гаргах вэ? Юу хийх вэ?
- Хэнийг хамруулах шаардлагатай вэ?
- Ямар нөөц хэрэгтэй вэ?
- Ямар нөхцөлийг бүрдүүлэх болон эдгээр нөхцөлд юу нөлөөлөх вэ?

- Өөрчлөлтийг бид хэрхэн хянаж-шинжлэн, үнэлэх вэ?
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэдээллийг бид хэрхэн ашиглах вэ?

Энэ үйл явц нь урт хугацааны зорилтод хүрэхэд шаардлагатай бүх хэсгийг тодорхойлох, гарч буй ахиц өөрчлөлтийн цар хэмжээг хянаж шинжлэн, үнэлэхэд хэрэгтэй. Ийм арга барил баримталснаар төлөвлөлт нь дараахь асуудалд туслах хүчирхэг үйл явц болдог.

- Сонирхогч тал зөвшилцөл, амлалтад хүрэх
- Хүсч буй өөрчлөлтийнхөө талаар бүх сонирхогч талтай ойлгомжтой харилцах
- Арга хэмжээг идэвхжүүлж, нөөц эх үүсвэрийг дайчлан гаргах
- Үр дүнд хүрэхэд хэрэгтэй дотоодын болон гадны бүх нөөц эх үүсвэр, түншлэлийг сайтар тодорхойлох
- Сонирхогч талын янз бүрийн бүлэг, тухайлбал эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүс, уламжлалын улмаас ялгаварлан гадуурхагдсан бүлэг хүмүүсийн сонирхол, хэрэгцээ болон анхаарал хандуулж буй асуудлыг илүү сайн ойлгох
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүдийг тодорхой тогтоох
- Хариуцлагыг хуваарилах

Шигтгээ 18. Үр дүнгийн төлөвлөлтөд анхаарах гол асуудлуудын хураангуй

- Төлөвлөлт нь үр дүнд чиглэсэн байх хэрэгтэй-хүмүүсийн амьдрал сайжрахад тусалцаа болохуйц хөгжлийн бодит өөрчлөлтүүд юм. Төлөвлөгөөг зөвхөн хяналт тавьж буй дарга, эсхүл Төв оффисоос тавьсан шаардлагыг биелүүлэхийн тулд хийж болохгүй юм.
- Төлөвлөлтийг зөвхөн нэг бүтээгдэхүүн болох бодитой төлөвлөгөө гаргах үйл явц гэж үздэг.
- Төлөвлөх үйл явцыг зөвхөн үр дүн болон гүйцэтгэлийн хэмжүүрт үндэслэн сунгах хэрэгтэй. Энэ нь удирдах, хянаж шинжлэх, үнэлэх төлөвлөгөө, механизм болон хүссэн үр дүнд хүрэхийн тулд түншлэх, хамтран ажиллах сайтар боловсруулсан санаанаас бүрдэнэ.
- Төлөвлөх үйл явц нь оролцоог сайн хангасан, ихээхэн нээлттэй байх ба илэн далангүй, үр бүтээлтэй бөгөөд шинэ санаачилга гаргахыг дэмжинэ.
- Төлөвлөлт нь хөгжлийн үр нөлөөний үндсэн зарчмуудыг баримтлах ёстой. Төвийг сахисан, эсхүл ерөнхий төлөвлөгөө гаргах ёсгүй бөгөөд хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад юу болж байна, юу нь болохгүй байна гэсэн сургамжид тулгуурладаг.
- Төлөвлөх үйл явцын хамгийн чухал үр дүн: Ирээдүйн зорилго, зорилт ба төсөөлөл нь тодорхой, сонирхогч талуудын амлалт, идэвх ба төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх, удирдах үйл явцын талаарх тодруулга. Төлөвлөлтийн барим бичиг нь зөвшилцсөн асуудалд ач холбогдолтой бүртгэл, шинэ сонирхогч талуудтай харилцах хэрэгслийн үүрэг гүйцэтгэнэ.

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТӨЛӨВЛӨЛТ

ГУРАВДУГААР БҮЛЭГ

Хоёрдугаар бүлэгт төлөвлөлтийн иж бүрэн үйл явц бүхий хамтарсан төсөөлөл нь хөгжлийн хүссэн өөрчлөлтийг бий болгох зорилгоор үр дүнгийн бодитой хамрах хүрээ, “хөгжлийн төлөвлөгөө”-г хэрхэн боловсруулахыг харуулсан. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь энэхүү хөгжлийн төлөвлөгөөнд төсөөлсөн үр дүнг хүлээн зөвшөөрөхөд маш чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг төлөвлөх нь төлөвлөлтийн нийт үйл явцын хэсэг юм. Энэ нь зорьсон үр дүнд төлөвлөсний дагуу хүрэхэд шаардагдах систем, үйл явцыг бий болгох талаар авч үздэг. Энэ бүлэг нь НҮБХХ-ийн нөхцөл, агуулгын хүрээнд буюу улс орон, бүс нутаг ба дэлхий нийтийн хөтөлбөрийн хөгжлийн төлөвлөгөөний үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг төлөвлөх, бэлтгэх удирдамжаар хангана.

3.1 ОРШИЛ

ЯАГААД ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭ ХИЙДЭГ ВЭ?

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь хэд хэдэн зорилготой. Үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ байхгүй бол зорьсон үр дүнд төлөвлөсний дагуу хүрч байгаа эсэх, зорьсон үр дүнг бий болгоход засч залруулах ямар арга хэмжээ хэрэгтэй болох, мөн санаачилга маань хүний хөгжилд эерэг хувь нэмэр оруулж байгаа эсэхээ мэдэхэд хэцүү. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь хөгжлийн төлөвлөгөөн дэх урьдчилан тодорхойлсон үр дүнд үргэлж хамаатай байдаг. Эдгээр нь зорьсон үр дүнгийн хүрэх амжилтыг тооцох, засч залруулах талаар гарсан шийдвэрийг мэдээлэх баримт нотолгоогоор хангах шаардлагаас үүдэлтэй.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь үр дүн болон түүнд зориулж хуваарилсан нөөц, мөн байгууллагын суралцах үйл явцын төлөө хариуцлага хүлээх НҮБХХ-ийн амлалтад дэмжлэг үзүүлэх удирдлагын нэн чухал хэрэгсэл юм. Түүнчлэн эдгээрийн аль аль нь хөтөлбөрийн удирдлагын нийт үйл явцыг хангаж, хөгжлийн үр дүнг удирдах чадварт нэн чухал хувь нэмэр оруулдаг.¹⁹

19 ‘НҮБХХ, НҮБХХ-ийн үнэлгээний бодлого’, Гүйцэтгэх зөвлөлийн баримт бичиг ДП/2005/28, 2006 оны 5 дугаар сар/-ээс хэсэгчлэн авав. <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf>; ба НҮБҮБ, ‘НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний хэм хэмжээ, 2005’, <http://www.unevaluation.org/uneqnorms-ыг> үз.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь хөтөлбөрийн логик, түүний үйл ажиллагаа болон тэдгээрийн хэрэгжилтийг батлах, хэрэгтэй үед залруулга хийх урьдчилан тодорхойлогдсон боломжуудаар тогтмол хангадаг. Сайн төлөвлөлт болон загвар нь дангаараа үр дүнгийн баталгаа болохгүй. Үр дүнд хүрэхэд гарч буй ахиц өөрчлөлтийг хянаж шинжлэх хэрэгтэй. Үүний нэгэн адил сайн хяналт-шинжилгээний тоо нь дангаараа хөтөлбөрийн муу загвар, төлөвлөгөө ба үр дүнг засч залруулахгүй. Хяналт-шинжилгээний мэдээллийг сайжруулах, эсхүл төлөвлөгөөнд дэмжлэг үзүүлэхэд хэрэглэх хэрэгтэй. Системтэй хийгддэг хяналт-шинжилгээний мэдээлэл нь үнэлгээнд нэн чухал хувь нэмэр оруулдаг. Сайтар боловсруулаагүй, ахиц өөрчлөлтийг системтэйгээр хянаж шинжилдэггүй хөтөлбөрт үнэлгээ хийхэд хэцүү.

Хяналт-шинжилгээний явцад хариулт шаарддаг гол асуултуудыг дор тусгав.

- Урьдчилан тодорхойлсон гарцыг төлөвлөсний дагуу, үр дүнтэйгээр бий болгож байгаа эсэх?
- Үр дүнд амжилттай хүрэх хүрэх үүднээс бидэнд тулгардаг, анхаарвал зохих, эсхүл урьдчилан мэдэрч буй ямар асуудал, эрсдэл болон түвэгтэй зүйлс байна вэ?
- Аль хэдийн төлөвлөсөн ажлын дараагийн үе шатуудад өөрчлөлт оруулахад ямар шийдвэр гаргах хэрэгтэй вэ?
- Төсөөлсөн үр дүнд хүрэхээр төлөвлөж, нийлүүлсэн гарц хамаатай хэвээр байх уу?
- Бидний төсөөлсөн үр дагавар нь үндэсний тэргүүлэх чиглэлүүд, зорилт ба үр нөлөөнд хүрэхэд хамаатай бөгөөд үр дүнтэй хэвээр байгаа эсэх?
- Бид юу сурч мэдэж байна вэ?

Үнэлгээ нь хяналт-шинжилгээний нэгэн адил хөтөлбөрийн удирдлагын нэг салшгүй хэсэг бөгөөд удирдлагын нэн чухал арга хэрэгсэл юм. Үнэлгээ нь юу болж байна, юу нь болохгүй байна гэдэгт хараат бус, нарийвчилсан үнэлгээ хийх замаар хяналт-шинжилгээг иж бүрэн болгодог. Санаачилгыг тодорхой хугацаанд хэрэгжүүлж, хяналт-шинжилгээ хийсний дараа хөндлөнгийн үнэлгээ хийх замаар нөхцөл байдлыг үнэлж үзэх удирдлагын чухал сэдэв юм.

Үнэлгээг хэрэглэх нь олон талын ач холбогдолтой. Чанартай хийгдсэн үнэлгээ нь хөтөлбөрийн боловсруулалт, бодлого ба стратегийг боловсронгуй болгоход хэрэглэх эргэх холбоотой мэдээллээр хангадаг. Үнэлгээ нь мөн хөгжлийн төлөвлөгөөний хэрэгжилтэд анхаардаг тул ердийн хяналт-шинжилгээний үед тодорхойгүй байж мэдэх урьдчилан тооцоогүй үр дүн тодорхойлдог. Үнэлгээний явцад бүрдүүлсэн мэдээлэл

нь байгууллагын суралцах үйл явц төдийгүй хөгжлийн үр дүнгийн талаарх дэлхийн хэмжээний мэдлэгийн санд хувь нэмрээ оруулна.

Хөгжлийн төлөвлөгөө нь хурдацтай өөрчлөгдөж буй хөгжлийн нөхцөл байдалд, эсхүл шинээр үүсч байгаа, үргэлжилсэн ба хямралын дараахь хүрээлэн буй орчинд цаг хугацаа өнгөрөхийн хэрээр өөрчлөгдөж боловсронгуй болж байх шаардлагатай. Хөгжлийн төлөвлөгөөг хэрэгжилтийн явцад шинэчилсэн бол тэдгээр өөрчлөлтүүдийн үндэслэлийг баримтжуулах хэрэгтэй. Үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь удирдлагаас мэдээлэлд үндэслэн гаргасан шийдвэрийн үр дүнд бий болох өөрчлөлтийн тулгуур нотлох баримт болдог тул чухалд тооцогддог.

ЯАГААД ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭГ ТӨЛӨВЛӨДӨГ ВЭ?

Цагаа олсон үр дүнтэй шийдвэр гаргахад ердийн болон төлөвлөгөөт хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагааны мэдээлэл шаардлагатай байдаг. **Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөлтийг хөтөлбөр, төслийн загварыг боловсруулах үед эхлэх хэрэгтэй бөгөөд тэдгээрийг хамтад нь төлөвлөх ёстой.** Хяналт-шинжилгээ нь хэрэгжиж буй төсөл, хөтөлбөрийн явцын талаарх цаг үеийн бодит мэдээллээр хангадаг бол үнэлгээ нь илүү нарийвчилсан үнэлгээ дүгнэлтээр удирдлагыг хангадаг байна. Хяналт-шинжилгээний үйл явц нь үнэлгээний дүнд хариулж болох асуултуудыг гаргаж ирдэг. Үнэлгээ нь хяналт-шинжилгээ хийх замаар бүрдүүлсэн мэдээлэл, тухайлбал суурь мэдээлэл, хөтөлбөр, төслийн хэрэгжилтийн үйл явцын талаарх мэдээлэл, мөн төлөвлөсөн үр дүнгийн ахиц өөрчлөлтийг шалгуур үзүүлэлтийн тусламжтайгаар харуулсан хэмжигдэхүүнээс ихээхэн хамаардаг.

Хяналт-шинжилгээний төлөвлөлтийг хийхдээ үнэлгээг бодолцох ёстой: Ойлгомжтой тодорхойлсон үр дүн, үр дагаварын загвар болон хяналт-шинжилгээний мэдээлэл нь үнэлгээ хийлгэх субъектын ‘үнэлэгдэх боломж’²⁰-ийг тодорхойлно.

3.2 ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ХАМРАХ ХҮРЭЭ

Төлөвлөлтийн үе шатны төгсгөлд гол сонирхогч талуудын зөвшилцсөн, ойлгомжтой хамрах хүрээ нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг системтэйгээр хийхэд нэн чухал юм. Энэ хамрах хүрээ нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөө ба дараахь асуудлуудыг хамаарна.

20 Үнэлэгдэх боломж нь үнэлгээ хийлгэх субъектын тодорхой байдал, хэмжигдэхүйц хангалттай үзүүлэлтүүд, мэдээллийн найдвартай эх сурвалжтай байх явдал юм. Мөн үнэлгээний үйл явц шударга байхад саад болох томоохон хүчин зүйл байх ёсгүй.

- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг юунд хийх вэ?
- Хянаж шинжлэх болон үнэлгээ хийхэд хэрэгтэй үйл ажиллагаа юу болох?
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагааг хэн хариуцах вэ?
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагааг хэзээ төлөвлөдөг болох (цаг хугацаа)?
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг хэрхэн хийдэг болох (аргууд)?
- Ямар нөөц хэрэгтэй, тэдгээрийг хаанаас хангахаар амласан болох?

Үүний зэрэгцээ төлөвлөсөн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд учрах эрсдэл болон төсөөллийг нухацтай авч үзэж, ХШҮ-ний хамрах хүрээнд урьдчилсан тусгана.

ХШҮ-ний хамрах хүрээ нь дараахь гурван гол бүрэлдэхүүн хэсэгтэй байна.

1. **Оршил хэсэг** - Энэ нь түншүүд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг хэрхэн хийх болон янз бүрийн хувь хүмүүс, байгууллагад оноосон хариуцлагыг тусгасан байна. Жишээлбэл, НҮБХТХ, эсхүл үндэсний түвшинд хяналт-шинжилгээний хороо, үр дагаварын түвшин дэх бүлгүүд (жишээ нь, салбарын зохицуулалт бүхий) төдийгүй НҮБ-ын байгууллага хоорондын хяналт-шинжилгээний ажлын багуудыг оролцуулах нь чухал. Хэрэв эдгээр нь байхгүй бол үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийхийн тулд ийм бүтцийг байгуулах хэрэгтэй болж мэднэ. Үүний зэрэгцээ, оршил хэсэгт дараахийг бас тусгана.
 - a. Үндэсний болон орон нутгийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чадавхийг бэхжүүлэх төлөвлөгөөг боловсруулсан тухай.
 - b. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тухайн үеийн чадавхи, түүнийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах хүн хүч, санхүүгийн ба материалын нөөцийн урьдчилсан хэмжээ
2. **Үр дүнгийн хамрах хүрээ** - Үүнийг Бүлэг 2-т тусгасны дагуу төлөвлөлтийн үе шатанд бэлтгэх хэрэгтэй.
3. **Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөлтийн матрицууд** - Эдгээр нь стратегийн хувьд чухал бөгөөд мэдээлэл авахад хялбар байхын тулд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд шаардагдах мэдээллийг нэгтгэсэн байна.

Хүснэгт 14-т НҮБХХ-ийн хяналт-шинжилгээний төлөвлөлтийн матрицыг харуулсан бөгөөд үүнийг улс орон, бүс нутаг болон дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрийн түвшинд юуг хянаж шинжлэх хэрэгтэйг тодорхойлоход хэрэглэж болно (Хүснэгт 14-ийн жишээг иж бүрэн

болгож Хүснэгт 15-д тусгасан). Энэ матрицыг тухайн орон нутгийн орчин, нөхцөл байдалд нийцүүлэн өөрчлөх хэрэгтэй. Хүснэгтийн багануудад үр дүнгийн бүрэлдэхүүн хэсгүүд болох үр дагавар, гарц, шалгуур үзүүлэлт, суурь мэдээлэл, эрсдэл болон төсөөллийг тус тусад нь харуулах буюу тэдгээрийг өөрчилж болно.

ХШҮ-ний хамрах хүрээний шаардлагыг хөтөлбөр, төслүүдэд тавьдаг. Иймд төлөвлөлтийн үе шатанд хөтөлбөр, төслийн ХШҮ-ний хамрах хүрээг боловсруулах хэрэгтэй. Төслийн түвшний ХШҮ-ний хамрах хүрээ нь хөтөлбөрийн түвшний ХШҮ-ний хамрах хүрээнээс урган гарах ба холбогдох төслүүдэд тусгайлан хэрэглэх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний ажил үүргийн илүү дэлгэрэнгүй мэдээллийг агуулна. Үүний эсрэгээр хөтөлбөрийн түвшний хамрах хүрээ нь төслийн түвшний хамрах хүрээнд үндэслэдэг. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагааг хөтөлбөр, төслийн удирдлагын нэг салшгүй хэсэг гэж үзнэ. Энэ үйл ажиллагааг хөтөлбөр, төслийн мөчлөгүүдийн туршид хэрэгжүүлж, байнга нягталж үзэн, тогтмол шинэчилж байвал зохино (наад тал нь жилд нэг удаа буюу жишээ нь, жилийн үр дүнд үнэлгээ дүгнэлт өгөх үеэр).

Хүснэгт 14. Хяналт-шинжилгээний төлөвлөлтийн матриц⁴

	Хянаж шинжлэх шалгуур үзүүлэлт (суурь мэдээлэл, зорилгот түвшний хамт) ба бусад гол хэсгүүд	Мэдээлэл цуглуулах арга бүхий ХШҮ-ний үйл явц	Цаг хугацаа буюу хуваарь, давтамж	Хариуцагч	Баталгаажуулах хэрэгсэл: Мэдээллийн эх сурвалж ба төрөл	Нөөц	Эрсдэл
Хүлээж буй үр дүн (Үр дагавар ба гарц)	Хянаж шинжлэх шалгуур үзүүлэлт (суурь мэдээлэл, зорилгот түвшний хамт) ба бусад гол хэсгүүд	Мэдээлэл цуглуулах арга бүхий ХШҮ-ний үйл явц	Цаг хугацаа буюу хуваарь, давтамж	Хариуцагч	Баталгаажуулах хэрэгсэл: Мэдээллийн эх сурвалж ба төрөл	Нөөц	Эрсдэл
Хөгжлийн төлөвлөгөө болон үр дүнгийн хамрах хүрээнээс авна	Үр дүнгийн хамрах хүрээнээс авна. Шалгуур үзүүлэлтүүдэд гол тэргүүлэх чиглэл болох чадавхийн хөгжил ба жендэрээс хамаарна. Мөн бусад гол хэсгүүд болох төлөвлөлтийн үе шаганд тодорхойлсон эрсдэл, мөн түүнчлэн удирдлагын бусад гол хэрэгцээг хянаж шинжлэх хэрэгтэй.	Мэдээллийг яаж олж авах вэ? Жишээ: Судалгаа, үнэлгээ дүгнэлт, эсхүл сонирхогч талын уулзалт гэх мэт.	Мэдээллийн дэлгэрэнгүй хэмжээ нь практик хэрэгцээнээс шалтгаана. НҮБХХ-ийн хувьд энэ мэдээллийг Атласаас авсан. Төслийн хяналт-шинжилгээний хуваарийн төлөвлөгөөнд бас тусгаж болно.	Мэдээлэл цуглуулах ажлыг зохион байгуулах, мэдээллийн чанар, эх сурвалжийг баталгаажуулах үүргийг хэн хүлээх вэ?	Үндэсний институт, эсхүл DevInfo мэтийн тодорхойлсон мэдээллийг олж болох систем-тэй эх сурвалж ба байршил	Төлөвлөсөн хяналт-шинжилгээний үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай, амласан нөөцийн урьдчилсан хэмжээ	Төлөвлөсөн хяналт-шинжилгээний үйл явц болон мэдээллийн чанарт хэрхэн нөлөөлөх вэ?

Хүснэгт 15. Хяналт-шинжилгээний төлөвлөлтийн матрицын үзүүлэх жишээ: Сонгуулийн удирдах байгууллагын чадавхи сайжирсан байх

Хүлээж буй үр дүн (Үр дагавар ба гарц)	Шалгуур үзүүлэлт (Суурь үзүүлэлт, хүрэх зорилгын хамт) ба хянаж шинжлэх бусад гол хэсгүүд	ХШҮ-ний үйл явц ба мэдээлэл цуглуулах аргууд	Цаг хугацаа буюу хуваарь, давтамж	Хариуцагч	Баталгаажуулах хэрэгсэл: Мэдээллийн эх сурвалж ба төрөл	Нөөц	Эрдэл
<p>Үр дүн: Илүү чөлөөтэй, шударга байгуулах зохион удирдах байгууллагын чадавхи сайжирсан байх</p> <p>1.1 Сонгуулийн хууль, тогтолцоог шинэчлэх талаар зөвшилцөлд хүрэх зорилготой таниулан сурталчлах компанит ажил</p> <p>1.2 Сонгуулийн удирдах байгууллага чөлөөтэй, шударга сонгууль явуулах зорилгоор зохих ажилтнууд, тогтолцоогой болсон байх</p> <p>1.3 Сонгуулийн удирдлагын шинэ технологийг боловруулж, байгууллагын ажилтнуудад ашиглах талаар сурталтын хөтөлбөр хэрэгжүүлсэн байх.</p>	<p>Сонгуулийн удирдах байгууллагын чөлөөтэй, шударга сонгууль зохион байгуулах чадавхийн талаарх олон нийтийн төсөөлөл (хүйс, хүн амын бүлэг зэргээр задалж үзсэн)</p> <p>Суурь үзүүлэлт: 2008 оны байдлаар сонгуулийн удирдах байгууллагад олон нийтийн 40 % итгэл өгсөн байна (эрэгтэйчүүдийн 50%, эмэгтэйчүүдийн 30%, нут-гийн уугуул хүн амын 20%).</p> <p>Зорилт: 2016 он гэхэд сонгуулийн удирдах байгууллагад нийт хүн амын 70 % итгэл өгсөн байна (эрэгтэйчүүдийн 75%, эмэгтэйчүүдийн 65%, нутгийн уугуул хүн амын 60%).</p>	<p>1. Санал асуулга</p> <p>2. Жилийн хэрэгжилтийн явцтай танилцах</p> <p>3. 5 бүсэд газар дээр нь хамтран танилцах</p> <p>4.</p>	<p>1. Бүх санал асуулгыг үйл ажиллагааг хэрэгжүүлж дуусахаас 6 сарын өмнө явуулж дуусгасан байна.</p> <p>2. Холбоотой бүх гарцын үр дүнгийн явцтай танилцах ажлыг 4 дүгээр улиралд хамтран хийнэ.</p> <p>3. Сүүлийн санал асуулга явуулахаас өмнө 2 удаа, дараа нь 3 удаа газар дээр нь очиж танилцана.</p> <p>4.</p>	<p>1. Үндэсний статистикийн газар нь санал асуулгыг шалгана;</p> <p>2. Гадны түншүүд, НҮБХХ, Дэлхийн банк нь чадавхийг сайжруулахад туслалцаа үзүүлэх замаар техникийн нөөцөөр хангана.</p> <p>3. Явцын хяналтыг Сонгуулийн удирдах байгууллага зохион байгуулна.</p> <p>4. Газар дээр нь танилцах ажлыг Сонгуулийн удирдах байгууллага зохион байгуулна; Сонгуулийн удирдах байгууллага нь үүзэлтүүдэд сонирхогч талуудын төрөл бүрийн салбарын төлөөллийг оролцуулахад анхаарна; Газар дээр нь танилцах ажилд наад тал нь гадны 2 түнш оролцоно.</p> <p>5.</p>	<p>1.1 Санал асуулгын өгөгдөл болон дүн шинжилгээг (а) олон нийтэд зориулсан тайлан, (б) Үндэсний Статистикийн газар, Сонгуулийн удирдах байгууллагын вэбсайт-аас авч болно.</p> <p>2.1 Жилийн хэрэгжилтийн тайлан</p> <p>2.2 Жилийн хэрэгжилтийн тайлангууд</p> <p>3. Газар дээр нь хамтарч танилцсан талаарх мэдээллийг Сонгуулийн удирдах байгууллагын вэбсайт-аас авч болно.</p> <p>4....</p>	<p>1. Санал асуулга явуулахаар урьдчилан тогтоосон 200,000 ам.долларын эх үүсвэрийг Европын холбооноос санхүүжүүлнэ.</p> <p>2. ХШҮ-ний үйл ажиллагааны эх үүсвэрийг Дэлхийн банкны туслалцааны төслөөс гаргана.</p> <p>3. Гадны түншүүдийг оролцуулахтай холбогдсон зардлыг холбогдох түнш өөрөө харуулна. Бусад ложистик зардлыг Дэлхийн банкны төслөөс санхүүжүүлнэ.</p> <p>4....</p>	<p>1. Үндэсний статистикийн газрын санал асуулга явуулах чадавхийг сайжруулах үйл ажиллагааг санал асуулгыг бодитой явуулахаас 1 жилийн өмнө дуусгасан байна; Хэрэв энэ хугацаа сунжирвал энэ санал асуулгыг явуулахаар хувийн компанитай гэрээ байгуулж болно.</p>

Хүснэгт 16. Үнэлгээний төлөвлөгөө

Үнэлгээний нэр	Түншүүд (Хамтарсан үнэлгээ)	Үр дүнгийн хүрээний стратегийн төлөвлөгөөний	УХББ/УХУТ- ний үр дагавар	Дуусахаар төлөвлөсөн огноо	Үнэлгээний гол сонирхогч талууд	Үнэлгээний санхүүжилтийн эх үүсвэр	Заавал хийх үнэлгээ эсэх (Тийм/Үгүй)
Үр дагаварын үнэлгээ							
Ядуурлыг бууруулах хөтөлбөрийн дунд хугацааны үр дагаварын үнэлгээ	Хэрэглэгдэхгүй	Ядуурлыг бууруулах ба МХЗ-ууд	1	2010 оны 6 дугаар сар	Төлөвлөлийн ям, иргэний нийгмийн бүлгүүд, хандивлагчид, НУБХХ, оршин суугчид	ХШҮ-ний төсөл	Тийм
Засаглалын хөтөлбөрийн дунд хугацааны үр дагаварын үнэлгээ	ОУХД (хандивлагч)	Ардчилсан засаглал	2	2010 оны 6 дугаар сар	Сонгуулийн удирдах байгууллага, Парламент, Хууль эрхзүйн яам, ОУХД, НУБХХ	ОУХД болон НУБХХ-ийн холбогдох төслүүд	Тийм
Үр дагаварын үнэлгээ: Эрчим хүч ба Байгаль орчны багц	Байгаль орчны ям	Байгаль орчин ба Тогтвортой хөгжил	3	2011 оны 12 дугаар сар	Байгаль орчны ям, ТББ-ууд, хандивлагчид, НУБХХ, оршин суугчид	Биологийн төрөл зүйлийн төсөл, Тогтвортой эрчим хүчний төсөл	Тийм
Төслийн үнэлгээ							
Бичил санхүүгийн салбарын туршилтын төсөл	НУБУХХ	Ядуурлыг бууруулах: Бүх өсөлтийг дэмжих	1.3	2010 оны 3 дугаар сар	Бичил санхүүгийн Арех байгууллага, Сангийн яам, НУБКХС, НУБХС	Төслийн төсөв	Үгүй

Биологийн төрөл зүйлийн төсөл (Дэлхийн байгаль орчны сан)	Хэрэглэгдэхгүй	Байгаль орчин: Байгаль орчны санхүүжилтийг дайчлан гаргах	3.2	2011 оны 5 дугаар сар	Байгаль орчны яам, ТББ-ууд, хандивлагчид, НҮБХХ, оршин суугчид	Төслийн төсөв	Тийм
Сонгуулийн үйл явцыг боловсронгуй болгох төсөл	Хэрэглэгдэхгүй	Ардчилсан засаглал: Бүгдийн оролцоо	2.4	2009 оны 9 дүгээр сар	Сонгуулийн удирдах байгууллага, хандивлагчид, НҮБХХ, олон нийт	Төслийн төсөв	Тийм
Гамшгийн эрсдэлийг бууруулахад чиглэсэн төсөл	Хэрэглэгдэхгүй	Гамшгаас сэргийлэх, нөхөн сэргээх	4.2	2011 оны 6 дугаар сар	Гамшгийн удирдлагын яам, хэрэгжүүлж буй ТББ-ууд, Европын холбоо (хандивлагч), НҮБХХ	Төслийн төсөв	Тийм
Бусад үнэлгээ							
НҮБХТХ	НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагуудын бүх суурин төлөөлөгчид	Хэрэглэгдэхгүй	Бүгд	2009 оны 12 дугаар сар	Засгийн газар, НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагууд	ХШҮ-ний төсөл	Үгүй

Тайлбар: ОУХД -Олон улсын хөгжлийн департамент (Их Британи); НҮБХХС-НҮБ-ын Капитал хөрөнгийн хөгжлийн сан, НҮБХС-НҮБ-ын Хүүхдийн сан.

ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТӨЛӨВЛӨЛТӨД ТУСГАЙЛАН АВЧ ҮЗЭХ АСУУДЛУУД

НҮБХХ нь улс бүрийн үнэлгээний төлөвлөгөөг бүс нутгийн болон дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрийн баримт бичгийн хамт Гүйцэтгэх зөвлөлөөр хэлэлцүүлж, батлуулахаар заавал танилцуулах үүрэгтэй. Үнэлгээний төлөвлөгөө нь ХШҮ-ний хамрах хүрээний нэг хэсэг бөгөөд хөтөлбөрийн төлөвлөлтийн төгсгөлийн үе шатанд хийгдэх үнэлгээг тусгасан байна. Энэ нь стратегийн төлөвлөгөө бөгөөд НҮБХХ, түүний түншүүдийн шийдвэр гаргалтад хамгийн чухал ач холбогдолтой мэдээллээр хангана.

Үнэлгээний эхний төлөвлөгөөнд хамгийн наад тал нь заавал хийх бүх үнэлгээг тусгасан байна. НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүдийн хувьд Даян дэлхийн байгаль орчны сан мэт түншлэлийн протоколын дагуу үр дагаварын болон төслийн үнэлгээг заавал хийх шаардлагатай. Үнэлгээний төлөвлөгөө нь өөрчлөгдөж болохгүй баримт бичиг биш юм. Үүнийг ХШҮ-ний хамрах хүрээний хэсгийн адил нягталж үзэх ба хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх явцад шаардлагатай бол боловсронгуй болгодог. Жишээлбэл, үнэлгээний төлөвлөгөөнд шинээр боловсруулсан төсөл болон шинээр тодорхойлсон үнэлгээний хэрэгцээг нэмж тусгах хэрэгтэй.

Улс орны, бүс нутгийн, эсхүл дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрийг батлагдсаны дараа холбогдох хөтөлбөрийн нэгжүүд нь хэрэгжилтийн мөрөөр арга хэмжээ авах зорилгоор Үнэлгээний нөөцийн төв (ҮНТ)-д үнэлгээний төлөвлөгөөг оруулдаг.²¹ Эдгээр нэгж нь хяналт тавих үүрэг хүлээдэг тул бүс нутгийн товчоод тэдгээрээс ирүүлсэн үнэлгээний тайлангийн хэрэгжилтийг үнэлэхэд харгалзан үзнэ. Үнэлгээний алба нь хэрэгжилтэд хийсэн үнэлгээгээ өөрийн Үнэлгээний жилийн тайланд тусгаж НҮБХХ-ийн Гүйцэтгэх зөвлөлд шууд тайлагнадаг.

НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд нь шийдвэр гаргахад үндэслэлтэй мэдээллээр хангадаг үнэлгээг сонгож, зөвшөөрөл олгохыг шаардана. Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь юунд үнэлгээ хийхээ шийдэхийн тулд эхлээд үнэлгээний зорилго болон санал болгосон үнэлгээний уялдаа хамаарал, зохистой байдал, хэрэглээнд нөлөөлж мэдэх бусад хүчин зүйлсийг тодорхойлох хэрэгтэй. Хариуцлагын тогтолцоог бэхжүүлэх зорилгоор хөтөлбөрийн нийт багцын наад зах нь **20-30 хувьд** үнэлгээ хийвэл зохино.

Үнэлгээ нь ерөнхийдөө ихээхэн нөөц, цаг хугацаа шаарддаг. Иймд үнэлгээ тус бүрийн үндэслэлийг тогтоож, оновчтой арга замаар хэрэглэх

²¹ Үнэлгээний нөөцийн төв (ҮНТ) нь үнэлгээний талаарх удирдлагын хариуцлагын тогтолцоонд дэмжлэг үзүүлдэг НҮБХХ-ийн удирдлагын мэдээллийн систем юм. <http://www.erc.undp.org>. – оос үзэж болно.

ёстой. Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үнэлгээний төлөвлөгөө боловсруулахад гол сонирхогч талуудтай хамт дараахь асуудлыг авч үзнэ.

Үнэлгээний хэрэглээ, зорилго ба цаг хугацаа - Үнэлгээг яагаад явуулж байгаа (зорилго), ямар мэдээлэл хэрэгтэй болох (мэдээлэл авах эрэлт хүсэлт), мэдээллийг хэн хэрхэн ашиглах талаар эхнээсээ ойлгомжтой байгаа үед үнэлгээг Зөвшөөрөл олгох хөтөлбөрийн нэгжүүд болон сонирхогч талуудад санал болгох хэрэгтэй. Ийм мэдээллийг төлөвлөлтийн үе шатан дахь үр дүн, эсхүл үр дагаварын загварт харуулснаар амжилт ололтын төсөөллийг авч болно. Төлөвлөсөн хэрэглээ нь үнэлгээний цаг хугацаа, түүний арга зүйн хамрах хүрээ, мөн сонирхогч талын оролцооны түвшин болон мөн чанарыг тодорхойлдог. Үнэлгээний цаг хугацааг түүний зорилго, хэрэглээтэй нь шууд холбож үзэх хэрэгтэй. Үнэлгээний зохистой байдлыг хангах, үнэлгээний мэдээллийг үр дүнтэй хэрэглэх үүднээс үнэлгээг цаг хугацаанд нь хийх хэрэгтэй бөгөөд ингэснээр шийдвэр гаргахдаа үнэлгээгээр нотлогдсон мэдээлэлд үндэслэх болно.²²

Хөрөнгө оруулсан нөөц - НҮБХХ-өөс ихээхэн хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийсэн чиглэл (сэдэвчилсэн, эсхүл хөтөлбөрийн чиглэл, үр дагавар ба төсөл)-д хариуцлагын томоохон шаардлага тавигдаж болох учир түүнд үнэлгээ хийж болно.

Ижил чиглэлд санаачилж хийх ажлын магадлал - Үнэлгээ нь ирээдүйн ажилд чиглэл өгөх зөвлөмжүүдийг боловсруулах чухал хэрэгсэл юм. Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үр дагавар бий болгоход гарц хувь нэмэр оруулсан эсэх, НҮБХХ-өөс түншлэлийн үр нөлөөтэй стратеги гаргасан эсэхийг тооцож үзэх боломжийг олгодог. Үнэлгээ хийх санаачилгыг сонгохдоо НҮБХХ-өөс үргэлжлүүлэн дэмжлэг үзүүлэх нэг чиглэлийг тогтооно.

Тулгарч болох асуудлууд - Үнэлгээ нь тулгарч болох асуудлаас сэргийлэх, тухайн үеийн асуудлын талаар бие даасан төсөөллөөр хангахад туслалцаа үзүүлдэг. Үнэлгээний үр дагаварыг сонгохдоо асуудал бүхий ба хэд хэдэн түншийн эмзэг чиглэлүүдэд үр дагавараас шалтгаалж хүндрэл учирч болзошгүй хэсгүүдийг тогтооно.

Сургамжтай зүйлсийн хэрэгцээ - Тухайн улс орон, бусад улсууд, бүс нутгуудын үйл ажиллагааг чиглүүлэхэд туслалцаа болох ямар сургамжтай зүйлс байх хэрэгтэй вэ?

Нийцэл ба уялдаа холбоо - Төлөвлөсөн үнэлгээ нь үндэсний, бүс нутгийн болон дэлхийн хөгжлийн тэргүүлэх чиглэлүүд, НҮБХХ-

22 Үнэлгээний алба нь Үр дүнгийн үнэлгээний цаг хугацааг тодорхойлох үед шинэ хөтөлбөрийг Гүйцэтгэх зөвлөлд танилцуулж батлуулахын өмнө дэлхийн хэмжээний, бүс нутгийн хөтөлбөр, сонгож авсан улс орны хөтөлбөрт (Хөгжлийн үр дүнгийн үнэлгээ) заавал үнэлгээ хийдгийг санаж байх нь чухал. Үнэлгээний үйл явцыг ихэнхдээ хөтөлбөрийн 4 дэхжилд эхлүүлдэг. Хөтөлбөрийн нэгжүүдээс зөвшөөрөл олгосон үр нөлөө болон төслийн үнэлгээ нь бие даасан үнэлгээг бодитой мэдээллээр хангадаг тул энэ үнэлгээг хөтөлбөрийн мөчлөгийн эхэн ба дунд үед, гэхдээ Үнэлгээний албаны бие даасан үнэлгээ хийгдэхээс өмнө дуусгасан байх хэрэгтэй.

ийн нэгдсэн тэргүүлэх чиглэлүүд (жишээлбэл, НҮБХХ-ийн Стратегийн төлөвлөгөө)-д нийцэж байх ба НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагууд, олон улсын бусад түншүүдийн хийсэн үнэлгээтэй уялдаа холбоотой байх хэрэгтэй. Энэ нь өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд үр дүнг илүү сайн удирдахад нь НҮБХХ болон түүний түншүүдэд дэмжлэг болохуйц чухал мэдээллийг үнэлгээнээс гаргахад анхаардаг. Засгийн газар болон түншүүд хамтран үнэлгээ хийх боломжийг тууштай дэмжинэ. НҮБХХ-өөс зөвшөөрөл олгосон үнэлгээ нь үндэсний түншүүдэд ач холбогдолтой байх хэрэгтэй. НҮБХХ нь үнэлгээ хийх цаг хугацааг тодорхойлохдоо түнш Засгийн газар дахь янз бүрийн тухайлбал, төсвийн шийдвэр гаргах, хөгжлийн хүрээ эсхүл стратегийг тодорхойлох чиглэлийн шийдвэр гаргагчид болон хөгжлийн хөтөлбөр, төсөлд үнэлгээ өгч буй үйл явцыг харгалзан үзэх хэрэгтэй. Жишээлбэл, Засгийн газар НҮБХХ-ийн дүгнэлт, төслөөс хувь нэмэр оруулж буй үндэсний хөгжлийн стратеги болон хамрах хүрээнд үнэлгээ хийж байгаа бол НҮБХХ-ийн үнэлгээний цогц байдлыг сайжруулж, хүчин чармайлтын давхардлыг аль болох бага хэмжээнд байлгах хэрэгтэй.

Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үр дагаварын үнэлгээг сонгож авсны дараа үр дүнд хувь нэмэр оруулах төслүүдийг тодорхойлж, тэдгээрийг үнэлгээний төлөвлөгөөнд хамаарах төслүүд гэж онцолно. Энэ нь холбогдох төслүүдэд анхааруулга болж, хяналт-шинжилгээний болон ажлын төлөвлөлтдөө үр дагаварын үнэлгээг анхаарч үзэхэд хүргэдэг. Энэ нь мөн үр дагаварын хяналт-шинжилгээнд нөлөөлдөг НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн албад болон үндэсний зохих түншүүд үр дагаварын үнэлгээ хийхэд бэлтгэхэд тус болно.

Төслийн үнэлгээг сонгоход үр дагаварыг сонгоход хэрэглэсэнтэй адил шалгуур үзүүлэлтийг ашиглана. Түншлэлийн зарим гэрээнд тэдгээрт хамаатай төслүүдэд үнэлгээ хийхийг шаардсан байдаг. Туршилтын төслийн үнэлгээг дараагийн шатандаа орж буй, хариуцлагын тогтолцоо бүрдүүлэх болон мэдлэг олгох зорилготой, 5 жилээс дээш хугацаанд хэрэгжсэн төслийг давтан хэрэгжүүлэх, эсхүл эрчимжүүлэхээс өмнө дуусгавар болгосон байхыг шаарддаг. Үнэлгээний төлөвлөгөөг шинэчилж байгаа бол түүнд шинээр тодорхойлсон аливаа төслийн үнэлгээг тусгана.

Хямралын үед хөтөлбөрдөж буй нөхцөл байдалд үнэлгээ хийхэд хариу үйлдэл үзүүлэхүйц уян хатан байхын тулд илүү хугацаа хуваарилах хэрэгтэй. Энэ нь хэрэв янз бүрийн бүлэг хоорондын харилцан холбоо өөрчлөгдсөний улмаас ажилтай газар дээр нь танилцах, ярилцлага хийх болон мэдээлэл цуглуулахад саад тулгарах, мэдээлэл цуглуулах аргад өөрчлөлт орох зэргийг тооцож цаг хугацааг уян хатан төлөвлөнө. Түүнчлэн эмзэг бүлгүүд, мөргөлдөөнд нэрвэгдсэн хүмүүстэй ажиллахдаа

анхаарал болгоомжтой байж, ёс суртахууны хэм хэмжээг хангасан байх шаардлагатай.

3.3 ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ НӨӨЦ

Нөөц хангалтгүй байх нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ чанар муутай хийгдэхэд хүргэдэг. Үр дүнтэй, чанартай хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийхийн тулд төлөвлөлтийн үе шатанд тохирох санхүүгийн болон хүний нөөцийг тусд нь бүрдүүлэх явдал нэн чухал. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд шаардагдах санхүүгийн болон хүний нөөц нь нэмэлт зардал бус, харин зөвшилцсөн үр дүнг бий болгох нийт өртөгт багтаж байх шаардлагатай.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг төлөвлөх үед түүнд шаардагдах **санхүүгийн нөөцийг** бодитой тогтоох хэрэгтэй. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг хамт нь төлөвлөх нь чухал бөгөөд чиг үүрэг тус бүрийн нөөцийг тусд тооцох нь зүйтэй. Бодит амьдрал дээр төсөл бүр нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний түншүүдтэйгээ урьдчилан зөвшилцсөн төсвийн 2 тусдаа шугамтай байдаг. Энэ нь НҮБХХ болон түүний түншүүд төсөв боловсруулахдаа илүү бодитой хандахад тусалдаг. Мөн энэ нь хэрэгжилтийн төгсгөл рүү тохиолддог нөөцийг хэтрүүлэх эрсдэлийг бууруулахад дэмжлэг болно.

Төслийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зардлыг тодорхойлоход харьцангуй хялбар бөгөөд түншүүд урьдчилан тохиролцсоны үндсэн дээр талууд гарын үсэг зурж баталсан төслийн төсвөөс, эсхүл түүнийг Жилийн ажлын төлөвлөгөө (ЖАТ)-нд тусгаж, зохих төслийн төсвөөс шууд санхүүжүүлдэг.

Үр дагавар, эсхүл хөтөлбөрийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний санхүүгийн нөөцийг тодорхойлж, олж авах нь бэрхшээлтэй бөгөөд эдгээр зардлыг нэг төслөөс шууд санхүүжүүлэх боломжгүй. Илүү нийтлэг хэрэглэгддэг санхүүгийн механизм нь холбогдох төслүүдээс эх үүсвэр цуглуулах явдал юм. Зарим нэмэлт боломжуудыг дор тусгав.

- Үр дагавар, эсхүл хөтөлбөртэй холбогдсон хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тусдаа сан, эх үүсвэр, эсхүл төсөл бий болгож түүнд хэд хэдэн төслөөс санхүүжилт шилжүүлэх замаар бүх төсөл хувь нэмрээ оруулдаг. Энэ санхүүжилтийн нөөцийг үр дагавар, эсхүл хөтөлбөрийг удирдаж буй байгууллагад байршуулж болно.
- Үр дагавар, эсхүл хөтөлбөрийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нөөцөд зориулж түншүүдээс санхүүжилтийг дайчлан гаргуулах
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөсөн өртөг зардалд үндэслэн хөтөлбөрийн нийт төсвөөс нөөцийн дансанд, эсхүл санд үр дагавар тус бүрээр санхүүжилтийг жил бүр хуваарилах.

Түншүүд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийхэд хэрэгтэй нөөцийг авч үзэж, холбогдох үйл ажиллагааг санхүүжүүлэх бодит зохицуулалтын талаар зөвшилцөх нь чухал юм. Ихээхэн цаг хугацаа, хүчин чармайлт шаардах санхүүжилтийг шилжүүлэх боломжийг түншүүдэд олгох үүднээс хөтөлбөрийн эхэнд ийм зохицуулалтыг баримтжуулах хэрэгтэй.

Хүний нөөц нь зохих санхүүгийн нөөц шийдэгдсэн байсан ч үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийхэд маш чухал юм. Өндөр чанартай хяналт-шинжилгээ хийхэд дараахь нөхцөл бүрдсэн байх нь зүйтэй:

Зарцуулах хүн-хугацаа - Үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хувь ажилтнууд нь энэ чиг үүргийг гүйцэтгэхэд өөрсдийгөө зориулах хэрэгтэй. Хяналт-шинжилгээний ажилд хүний нөөцийг хуваарилах асуудал байгууллагуудад харилцан адилгүй байдаг. НҮБХХ-ийн зарим улс орон дахь суурин төлөөлөгчийн газар тодорхой Ажлын удирдамж (АУ), сэтгэл гаргаж ажиллах ур чадвартай ажилтнууд, ажлын төлөвлөгөө болон бусад нөөцтэй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгжүүдийг байгуулсан байна.

Ур чадвартай ажилтнууд - Хяналт-шинжилгээ хийх ажлыг хариуцсан ажилтнууд нь тухайн чиглэлд шаардагдах техникийн мэдлэг, ур чадвар эзэмшсэн байх хэрэгтэй. НҮБХХ-ийн зарим улс орон дахь төлөөлөгчийн газар хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан мэргэжилтнүүдтэй байдаг. Хэрэгцээ шаардлага, хийгдэж буй хөрөнгө оруулалтад нийцүүлэх үүднээс шаардлагатай болажилтнуудын ур чадварын түвшинг дээшлүүлж, чадавхийг сайжруулах хэрэгтэй.

Янз бүрийн түвшинд, жишээлбэл төсөл, хөтөлбөр, эсхүл үр дагаварын түвшинд үйл ажиллагаа явуулж буй хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгж бүр үүрэг, хариуцлагыг тодорхой тусгасан АУ-тай байх нь зүйтэй. Ажлын удирдамжид дараахь хариуцлагыг тусгасан байна.

- Хяналт-шинжилгээний хамрах хүрээг системтэй бүрдүүлэх, үнэлгээний төлөвлөгөөг боловсруулах
- Үр дүнд хүрэхэд гарч буй ахиц өөрчлөлтөд үнэлгээ хийх зорилгоор гол түншүүд болон сонирхогч талуудтай тогтмол уулзах
- Ололт амжилт болон хязгаарлалтуудад үнэлгээ дүгнэлт хийхийн тулд хамтарсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг газар дээр нь хийх
- Аливаа сургамжтай зүйлс, шилдэг практик ажиллагааг тодорхойлох
- Хүрч буй үр дүнд жендэрийн асуудал, мөн нийгэмд ялгаварлан гадуурхагдсан болон эмзэг бүлгийн ашиг сонирхол, эрхийг хэр зэрэг сайн тусгасныг харуулах
- Сонирхогч талууд болон түншүүдийн чадавхийг дахин сайжруулах хэрэгцээг тодорхойлох

- Тодорхой үр дүн гарсан чиглэлүүдийг удирдаж буй хүн болон байгууллагад тогтмол тайлагнах ба бодлого, шийдвэр гаргах үйл явцад нөлөөлөх боломжуудыг эрэлхийлэх
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чанарыг хангахад анхаарах, шаардлагатай бол удирдамж чиглэлээр хангах
- Шинээр үүссэн хөгжлийн тэргүүлэх чиглэлүүд, өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд үндэслэн ХШҮ-ний хамрах хүрээний уялдаа хамааралд байнга үнэлгээ хийх.

ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТӨСӨВ БОЛОВСРУУЛАЛТ БА САНХҮҮЖИЛТИЙГ ТУСГАЙЛАН АВЧ ҮЗЭХ НЬ

Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үнэлгээ тус бүрийн санхүүгийн шаардлага, арга хэрэгслийг урьдчилан тогтоож үнэлгээний төлөвлөгөөнд тусгах хэрэгтэй. Үнэлгээний өртөг зардлыг урьдчилан тогтоох үед үнэлгээний үргэлжлэх хугацаа ба хамрах хүрээг авч үзвэл зохино. Үнэлгээний үргэлжлэх хугацааг түүний зорилгоор нь тодорхойлдог.

Шигтгээ19. Үнэлгээний өртөг зардлыг тодорхойлох үед авч үзэх гол асуудлууд

Үнэлгээчид, хөндлөнгийн зөвлөхүүд, тэдгээрийн гүйцэтгэх үүрэгтэй холбогдсон зардал Үнэлгээний зөвлөхүүд болон шинжээч-зөвлөх хэсгийн гишүүд (хэрэв байгаа бол)

- Нэг үнэлгээчин, эсхүл баг байх эсэх? Баг хэдэн хүнтэй байх вэ? Бүрэлдэхүүн нь ямар байх вэ (үндэсний, эсхүл олон улсын)?
- Зөвлөх тус бүрд хэдэн өдөр шаардагдах вэ?
- Хүн тус бүрийн өдрийн төлбөрийн хэмжээ хэд байх вэ?
- Сонгон шалгаруулж, ажиллуулахтай холбогдож ямар нэг зардал гарах эсэх?
- Зөвлөх хэсгийн гишүүдэд төлбөр хийх эсэх (хоногийн томилолтын мөнгө, урамшуулал)

Томилолтын шаардлага

- Томилолтын ямар төрлийн зардал гаргах вэ? Жишээлбэл, баг нь хэдэн удаа тухайн улсад эсхүл газар дээр нь очиж ажиллах вэ? НҮБХХ-ийн төлөөлөгчийн газруудад товч танилцуулах, сонирхогч талуудтай ярилцлага хийх, мэдээлэл цуглуулах үйл ажиллагаа, сонирхогч талтай хийх уулзалт гэх зэрэгт тавигдах томилолтын шаардлагуудыг тусгасан эсэх?
- Томилолтын үндсэн хэлбэр ямар байх вэ (агаарын тээвэр, төслийн автомашин гэх мэт)? Хүртээмж, аюулгүй байдлын улмаас тээврийн хэрэгслийн тусгай төрөл хэрэгтэй эсэх?
- Хэдэн өдөр ажиллах, томилолтын мөнгө хэд байх вэ?

Сонирхогч талуудтай зөвлөлдөхөд тавигдах шаардлагууд

- Үнэлгээний явцыг хэлэлцэх үүднээс удирдах хорооны гишүүдтэй тогтмол уулзах эсэх? Үнэлгээний явцад олж тогтоосон асуудлууд болон зөвлөмжийг хэлэлцэхээр илүү өргөн хүрээний сонирхогч талуудтай уулзах уу? Хэдэн сонирхогч тал байх, хэнийг урих вэ? Уулзалтын танхим түрээслэх, сонирхогч талуудыг оролцуулах болон хөнгөн зууш, ундаатай холбогдсон зардал хэд байх (томилолтын мөнгө ба тээврийн зардал)

Ямар нэг хангамжийн зүйлс хэрэгтэй эсэх? Жишээлбэл, конторын хангамжийн зүйлс, мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх компьютерийн програм хангамж гэх мэт.

Мэдээлэл харилцааны зардал

- Телефон утас, интернэт, факсын ямар хэрэгцээ байх вэ?
- Судалгаа, санал асуулга явуулах бол эдгээрийг хэрхэн зохицуулах вэ (цахим шуудан, интернэт, телефон утас гэх мэт)?

Шаардлагатай бол үнэлгээний тайланг **хэвлэн нийтлэх, түгээх** болон бусад бүтээгдэхүүн тухайлбал, орчуулгын зардал гарах эсэх?

Гэнэтийн зүйлд хуваарилах аливаа эх үүсвэр байгаа эсэх?

Үнэлгээ хийхэд оролцох түнш байгаа эсэх? Үнэлгээний зардлыг хуваалцах эсэх? НҮБХХ-т оногдох зардал нь хэд вэ?

Хөтөлбөр, төслийн хэрэгжилтийн эхэн үед хийгдэх үнэлгээ нь бага хүрээг хамардаг тул түвэгтэй биш бөгөөд төсөл, хөтөлбөрийн мөчлөгийн төгсгөлд хийгдэх “илүү хүнд” ажлыг бодвол цөөн мэдээлэл шаарддаг. Үнэлгээ нь хамрах хүрээ өргөн, илүү түвэгтэй байх тусам үнэлгээний багт шаардлагатай мэдээлэл цуглуулахад урт хугацаа, илүү өргөн хүрээтэй ажил хийх хэрэгтэй болдог. Энэ нь үнэлгээчний нийт төлбөрийн хэмжээг өсгөж мэдэх юм. Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үнэлгээний хүрээ, нарийн түвэгтэй байдал болон байгаа боломжит нөөцөд бодитой хандах хэрэгтэй.

Үүний зэрэгцээ, **анхдагч ба хоёрдогч тоо мэдээллийн боломж, хүртээмж**(хяналт шинжилгээ, тогтмол тайлан ба үнэлгээ) болон мэдээлэл цуглуулах арга нь үнэлгээний ажлын өртөгт нөлөөлдөг. Найдвартай мэдээлэл байхгүй бол үнэлгээчид мэдээлэл олох, боловсруулахад их цаг хугацаа, нөөц зарцуулах хэрэгтэй болно. Хуваарилагдсан нөөц хангалттай эсэхэд хийх үнэлгээг эрх бүхий хөндлөнгийн үнэлгээчидтэй хамтарч тэдгээрийн танилцуулсан ажлын хөтөлбөрт үндэслэн гүйцэтгэдэг.

Хөтөлбөрийн нэгж нь томоохон хэмжээний үр дагаварын болон Засгийн газрын үнэлгээг Засгийн газар болон хандивлагчидтай хамтран хийх бол нөөц гаргах арга замын талаар эхний ээлжинд томоохон хандивлагчид, Засгийн газрын хамтран ажиллах талтай харилцан тохиролцох хэрэгтэй. Үнэлгээ хийхэд шаардлагатай зүйлсийг Шигтгээ 19-д тусгасан болно. Хөтөлбөрийн үнэлгээ хариуцсан нэгж нь зүйл тус бүрийг авч үзэх үүрэг хүлээнэ.

3.4 ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭН ДЭХ СОНИРХОГЧ ТАЛУУДЫН ОРОЛЦОО

Хэсэг 2.2-т тусгагдсан төлөвлөлтийн явц дахь сонирхогч талуудын оролцоо нь дараахь шалтгааны улмаас хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үе шатанд уялдаа хамааралтай хэвээрээ байна.

- Хэрэгжих төсөөлөл болон төлөвлөлтийн үе шатанд нэн тэргүүний үр дүнг тодорхойлсон сонирхогч талууд нь үр дүн тэдэнд чухал

хэвээр гэдгийг маш сайн мэдэж байдаг. Иймд тэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний параметрийг тодорхойлдог **хэрэгжилтийн явцад хэрэгтэй мэдээлэл болон мэдээллийн эргэх холбоог** тогтооход оролцох ёстой.

- Сонирхогч талууд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төсөөлөл, нэн тэргүүний үр дүн болон анхны параметруудийг тодорхойлсны дараа хөтөлбөрийн төлөвлөсөн санаачилгууд нь зорилтод зөв арга замаар хүрсэн байх талаар хамгийн сайн мэдээлэлтэй байна.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээн дэх сонирхогч талын оролцоо нь зорилтын үр дүнтэй мэдээлэл харилцааг бий болгодог. Эдгээр нь үзүүлэх дэмжлэгийг нэмэгдүүлэх болон хараахан хамрагдаагүй байгаа хүмүүсийг оролцуулах үүднээс “эрт хандсан нь хожино” гэдэг мэдээллээр хангах, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнээс эхэлж хүртэх боломжийг зорилтот үр шим хүртэгсдэд олгох, дутагдаж буй нөөцийг бүрдүүлэхийн тулд нэмэлт эх үүсвэрийг дайчлан олох, мөн сургамжтай зүйлсийг шийдвэр гаргалтад үр дүнтэй ашиглахад анхаарах явдал юм.

Хөтөлбөр боловсруулах мөчлөгийн туршид сонирхогч талыг оролцуулах нь гардан хариуцах, суралцах үйл явц болон үр дүнгийн тогтворжилтын баталгаа болдог. **Сонирхогч талыг хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд байнга оролцуулна гэж үзэх хэрэггүй. Үүнийг зохион байгуулалттай хэлбэрт оруулах ёстой.** Сонирхогч талуудын байнгын бөгөөд үр дүнтэй оролцоог хангах зорилгоор хөтөлбөр, төслийн удирдлагын үйл явцад тодорхой хэмжүүрүүдийг бүрдүүлэх хэрэгтэй. Сонирхогч талын оролцоог зохион байгуулалттай хэлбэрт оруулдаг НҮБХХ-ийн практик ажиллагааг Шигтгээ 20-д нэгтгэж харуулсан.

Шигтгээ 20. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээн дэх сонирхогч талын оролцоо: НҮБХХ-ийн практик ажиллагаа

Дараахийг хангах үүднээс НҮБХХ-ийн хэрэглэдэг хөтөлбөрийн удирдлагын хандлагыг боловсруулсан: Хөтөлбөр нь түүнд тусгагдсан үр дагаварыг гаргахад хувь нэмрээ оруулах, хөтөлбөр, төслүүдийг үндэсний хөгжлийн хамрах хүрээнд зохицуулах, харилцан зөвшилцсөн гарцыг төсөл, хөтөлбөрийн санхүүжилтээр бий болгох. Энэ нь дараахь 3 түвшинтэй: Нэг буюу түүнээс олон үр дагаварыг тусгасан, үндэсний хэмжээний нийт үр дүнтэй холбож өгдөг **хөтөлбөрийн түвшин, салбарын буюу үр дагаварын түвшин**, нөөцийг ашиглан үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх замаар гарц нийлүүлэх үйл ажиллагааны түвшинд холбоотой **төслийн түвшин**. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хариуцлага нь хөтөлбөрийн түвшин бүрээр харилцан адилгүй (дэлгэрэнгүй мэдээллийг Бүлэг 4-өөс үзнэ үү).

Хөтөлбөр, салбар, үр дүнгийн болон төслийн түвшний удирдах зөвлөл буюу хороо нь сонирхогч талуудын оролцоог зохион байгуулалтын хэлбэрт оруулна. **Эдгээр удирдах зөвлөл буюу хороо нь тухайн үед мөрдөгдөж буй механизмуудыг давхардуулах хэрэггүй тул үүний оронд үндэсний бүтэц, механизмыг ашиглана. Хэрэв механизм байхгүй бол ийм чиг үүрэг гүйцэтгэх бүлгүүдийг байгуулах арга хэмжээ авах шаардлагатай.**

Удирдах зөвлөл буюу хороо тус бүр гардан хариуцагчид, техникийн үйлчилгээний үр шим хүртэгчид болон нийлүүлэгчдийн төлөөлөлтэй байна.

Салбарын, эсхүл үр дагаварын түвшин: НҮБХХ-өөс үр дагавар бий болгох хувь нэмрийг зохицуулах, НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн ерөнхий удирдлагыг шинэчилсэн мэдээллээр хангах хэрэгтэй. НҮБХХ-ийн хувь нэмэр болон үндэсний тэргүүлэх чиглэл хоорондын холбоог ил тод болгох үүднээс НҮБХХ нь ихэнхдээ салбарын хэмжээний үндэсний зохицуулалтын механизмд оролцдог. Салбарын, эсхүл үр дагаварын түвшний зохицуулалтын механизмууд: Нэг үр дагаварыг хамтран бий болгодог бүх төслийг нэгтгэх түншлэлийг дэмжих, хамтын чармайлтын өгөөжийг хангах, үр дүнд хүрэхийн тулд түншүүд хоорондын ерөнхий стратегийг бэхжүүлэх ба үр дүнгийн хүрсэн амжилтыг хянаж шинжлэх явдал юм. Мөн НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн менежер нь НҮБХХ-ийн дэмжлэгтэйгээр үр дүнгийн түвшинд зохицуулалт хийгддэг гарцуудад анхаарах хэрэгтэй.

Хөтөлбөр, төслийн удирдах зөвлөл: Хөтөлбөр, төслийн удирдах зөвлөл нь үр дүнгийн жилийн ахиц өөрчлөлттэй танилцах, шаардлагатай байгаа аливаа өөрчлөлтийг харилцан тохиролцох болон жилийн шинэ зорилтыг тодорхойлох зорилгоор наад тал нь жилд нэг удаа уулзана. Эдгээр зөвлөл нь НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн удирдлагын нэгж бөгөөд үндэсний хөгжлийн үр дүнд НҮБХХ-ийн зүгээс оруулах хувь нэмэрт анхаарлаа төвлөрүүлдэг.

3.5 ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЧАДАВХИ

Үндэсний хөтөлбөрийн түншүүд НҮБХХ-ийн дэмжлэгтэй хөтөлбөрүүдэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөсөн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд НҮБХХ-тэй хамтран хариуцлага хүлээдэг. Хөгжлийн үр дүнгийн удирдлага (ХҮДУ)-ын зарчмууд, үндэсний гардан хариуцагч болон улс орны тогтолцооны зорилгын дагуу НҮБХХ дэх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хүчин чармайлтыг капиталчлах, боломжтой үед хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоо болон хүчин чадалд нийцүүлж, түүнд үндэслэх хэрэгтэй (Шигтгээ 21-ийг үзнэ үү).

Шигтгээ 21. Үндэсний тогтолцоонд нийцүүлэх жишээ

Үндэсний төсөв боловсруулах үйл явц

Үндэсний дунд хугацааны эсхүл урт хугацааны хөгжлийн стратегийн төлөвлөгөө, хамрах хүрээ

Салбарын стратеги, бодлого, хөтөлбөр, төсөл болон ийм үйл ажиллагааг зохион байгуулах үүрэг бүхий үндэсний зохицуулах байгууллагууд

Үндэсний хөгжлийн стратеги, төлөвлөгөө, хамрах хүрээ ба салбарын стратеги, бодлого, хөтөлбөр, төслийн ХШҮ-ний үндэсний тогтолцоонууд

Үнэлгээ дүгнэлт өгөх механизмууд (ядуурлыг бууруулах стратегийн үнэлгээ дүгнэлт, Африкийн хөгжлийн шинэ түншлэл [NEPAD], мэргэжил нэгтний шүүмж гэх мэт)

НҮБХХ-ийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хүчин чармайлт нь байгууллагын хөтөлбөрийн дэмжлэг, түүний дотор цаашид үндэсний системийн аль хэсгийг бэхжүүлэх шаардлагатайг илэрхийлнэ. Төлөвлөлтөд хэрэглэсэн задлан шинжлэх үйл явц болон ашигласан

мэдээлэл нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний цаашдын шаардлагыг тухайн үеийн мэдээллийн эх сурвалж болон чанартай харьцуулж, ялгаж салгах эхний боломж, ойлголтыг өгдөг. Энэ нь үндэсний түншүүдийн хүссэний дагуу зайлшгүй үед хянаж шинжлэх болон үнэлгээ хийх чадавхийг бэхжүүлэх чиглэлүүдийг тодорхойлно.

Гол сонирхогч талууд үр дүнгийн дээд түвшинд (үндэсний зорилго, салбарын зорилго ба үр дагавар) чухал үр дагавар болон салбар бүрээр салбарын хэмжээний, эсхүл байгууллага хоорондын бүлгүүдийг байгуулдаг. Салбарын хэмжээний зохицуулалт бүхий механизм мэт үндэсний бүтцүүд байгаа үед НҮБ болон НҮБХХ нь зэрэгцсэн систем бий болгохын оронд тэдгээрийг оролцуулах ба өөрсдөө оролцох хэрэгтэй. Салбарын, эсхүл үр дагаварын түвшний зохицуулалтын механизмыг НҮБ, НҮБХХ-ийн удирдлага зохион байгуулах бус харин хөгжлийн хэтийн төлвийн үүднээс үндэсний нөхцөлийг харгалзсан салбарын зохицуулалтыг хариуцдаг тухайн үеийн үндэсний бүтэц байна. Эдгээр бүлэг нь дараахь хариуцлагыг хүлээх чадавхитай байх шаардлагатай.

- Үр дагаварын ХШҮ-ний хамрах хүрээг харилцан тохирч, хэрэгжилтэд нь хяналт тавих. Эдгээр нь үр дагаварт тогтмол үнэлгээ дүгнэлт гаргаж, үр дүнд хүрэх ахиц өөрчлөлтийг боловсронгуй болгоно.
- Нэг үр дүнг хамтран эзэмших түншлэл болон зохицуулалтыг дэмжих. Бүх асуудлыг хамарсан хэлэлцүүлэг хийхэд үр дүнгийн гарцыг бий болгодог бүх төслийг оруулах хэрэгтэй. Энэ нь янз бүрийн төсөл, эсхүл үр дагаварт хувь нэмэр оруулж буй түншүүдэд нэгдсэн ойлголт өгдөг.
- Нэгдсэн үр дүнд хүрэхээр ажиллаж буй түншүүдэд нэгдмэл стратегийг мөрдүүлэх замаар хамтын хүчин чармайлтын өгөөж болон зохицуулалтыг хангах.
- Үр дагаварын хүрсэн амжилтууд, үндэсний хөгжлийн зорилтод тэдгээрийн оруулсан хувь нэмэрт хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх. Үр дагаварын түвшний механизмууд нь хэн хяналт-шинжилгээ хийх, мэдээлэл цуглуулах ажлыг хэн хариуцах, ямар давтамжтайгаар цуглуулах, цуглуулсан мэдээллийг хэн, ямар маягтаар авахыг тодорхойлно. Үр дүнгийн хамрах хүрээ болон ХШҮ-ний хамрах хүрээ нь тэдгээр бүлэг хамтран хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх үндэс суурь болдог.
- Төсөл, үр дагавар, сэдэвчилсэн ба бусад төрлийн үнэлгээ дүгнэлт хийх, тэдгээрт оролцох, чанарыг хангуулах, үйл явц, бүтээгдэхүүн нь олон улсын стандартад нийцэж байхад анхаарах.
- Төлөвлөлт болон шийдвэр гаргалтыг сайжруулахад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэдээллийг үр дүнтэй ашиглаж, түгээсэн байхад анхаарах.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чадавхи нь ихэнх техникийн шинжтэй чиглэлийн адил 3 түвшинд буюу хүрээлэн буй орчин, байгууллагын түвшин ба тухайн асуудлын тодорхой түвшинд байдаг. Эдгээр түвшин дэх чадавхи нь хоорондоо харилцан хамааралтай бөгөөд нарийн түвэгтэй тул бие биедээ нөлөөлнө. Чадавхид гарах өөрчлөлт нь үндсэндээ дараахь 4 хүрээнд явагдана: Байгууллагын зохион байгуулалт, тухайлбал тохирох нөөц ба урамшуулал, манлайлал, мэдлэг ба хариуцлагын тогтолцооны механизмууд. Хөтөлбөр, төсөлд эдгээр хүрээнээс зөвхөн нэгийг харгалзаж үзэх нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чадавхийг тогтвортойгоор боловсронгуй болгоход хангалттай биш юм. Иймд үр дагавар хариуцаж буй бүлэг хүрэхийг зорьж буй үр дүнг хянаж шинжлэх, үнэлэхэд шаардлагатай чадавхийг тодорхойлж, авч үзэхэд нэгдмэл санаа бодолтой байх хэрэгтэй.

Тодорхой нэгжийн тухайн үеийн болон шаардлагатай байгаа хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чадавхийн түвшинг ойлгохын тулд дээд түвшний, эсхүл чадавхийн урьдчилсан үнэлгээг хийх замаар салбарын хэмжээний болон үр дагаварын түвшний зохицуулалтын механизмыг эхлүүлж болох юм.²³

Дээр дурдсан 3 түвшин болон 4 хүрээний жиших үзүүлэлтүүд нь хязгаартай. Гэхдээ доорх дэд хэсгүүдэд урьдчилсан үнэлгээний асуулт оруулж болох тухай саналыг харуулсан. Эдгээр болон бусад асуултын дүнд авсан ойлголт нь чадавхийг хөгжүүлэхэд хөтөлбөрийн багт дэмжлэг үзүүлэх болно.

БАЙГУУЛЛАГЫН ЗОХИЦУУЛАЛТ

- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгжүүд, хөтөлбөр, төслийн багуудын эрх, үүрэг, хариуцлага, мөн улсын салбарын хөтөлбөр, төслийн мэдээллийг үр дүнтэй цуглуулах, мэдээллийг удирдан зохицуулах хариуцлагыг хэмжих үзүүлэлтийг тодорхой болгосон байгууллагын болон салбарын хөтөлбөрийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний бодлогыг баримтжуулдаг эсэх?
- Байгууллагын болон салбарын бодлогын эрх мэдэл нь стандарт ба арга техникүүдийг бүрдүүлсэн байх, байгууллагын мэдээллийг үндэсний хэмжээний мэдээлэл цуглуулалт ба удирдлагад нийцүүлэх, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх ур чадварын стандартыг тодорхойлох, зохих сургалтыг зохион байгуулсан байхад анхаарахыг шаарддаг эсэх?
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний холбогдох нэгжүүдийн үйл

²³ НҮБХХ-ийн чадавхид үнэлгээ хийх аргачлалын талаар бүрэн хэмжээнд хэлэлцүүлэг явуулах үүднээс НҮБХХ, “Чадавхид хийх үнэлгээний талаарх дадлагын тэмдэглэл”, 2008 оны 10 дугаар сар-ыг үзнэ үү.

ажиллагаанд хуваарилагдсан нөөц, тухайлбал ур чадвартай ажилтнууд, санхүүгийн нөөц хангалттай эсэх? Хяналт-шинжилгээний ажилтнууд нь түүвэр болон хяналтын мэдээллийг цуглуулж, дүн шинжилгээ хийх статистикийн ба задлан шинжлэх ур чадвартай эсэх?

- Бие даасан үнэлгээний компани байдаг эсэх? Үнэлгээ нь удирдлагаас “хараат бус” эсэх, үнэлгээнд хамруулах эсэхийг хариуцдаг байгууллага байдаг эсэх? Үнэлгээ хийх ажлыг хариуцдаг хүмүүсийн тайлагнах түвшин нь юу вэ? Үнэлгээ хийх чиг үүргийн хараат бус байдлыг хангах ямар механизм байдаг вэ?

МАНЛАЙЛАЛ

- Байгууллагын хэмжээнд дээд түвшний удирдлага нотлох баримтад тулгуурлан шийдвэрээ гаргадаг эсэх?

МЭДЛЭГ

- Ахиц өөрчлөлтийг үнэлэх болон гүйцэтгэлийг шинжлэхэд дээд түвшний мэдээллийг холбогдох хүчин зүйлс (жендэр, нас ба газарзүйн байршил)-ээр задлан үзэж болох эсэх?
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгжүүд нь хөтөлбөр, төслийн холбогдох бүх мэдээлэлтэй танилцах боломжтой эсэх? Сонирхогч талууд цуглуулж, дүн шинжилгээ хийсэн мэдээлэлтэй танилцах боломжтой эсэх (жишээлбэл, интернэтээр)?
- Мэдээлэл цуглуулж, тайлагнах загварууд нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгжүүд ойлгоход хялбар байдаг эсэх? Мэдээлэл цуглуулах, задлан шинжлэх болон нэгтгэх бүх түвшинд мэдээллийн чанарт хяналт тавьж системтэйгээр баримтжуулах үйл явц байдаг эсэх?
- Үндэсний тогтолцооны хувьд үнэлгээ хийхэд хангалттай техникийн мэдлэг, мэргэшил байгаа эсэх? Мэргэжлийн үнэлгээний үндэсний ассоциациуд байдаг эсэх?

ХАРИУЦЛАГЫН ТОГТОЛЦОО

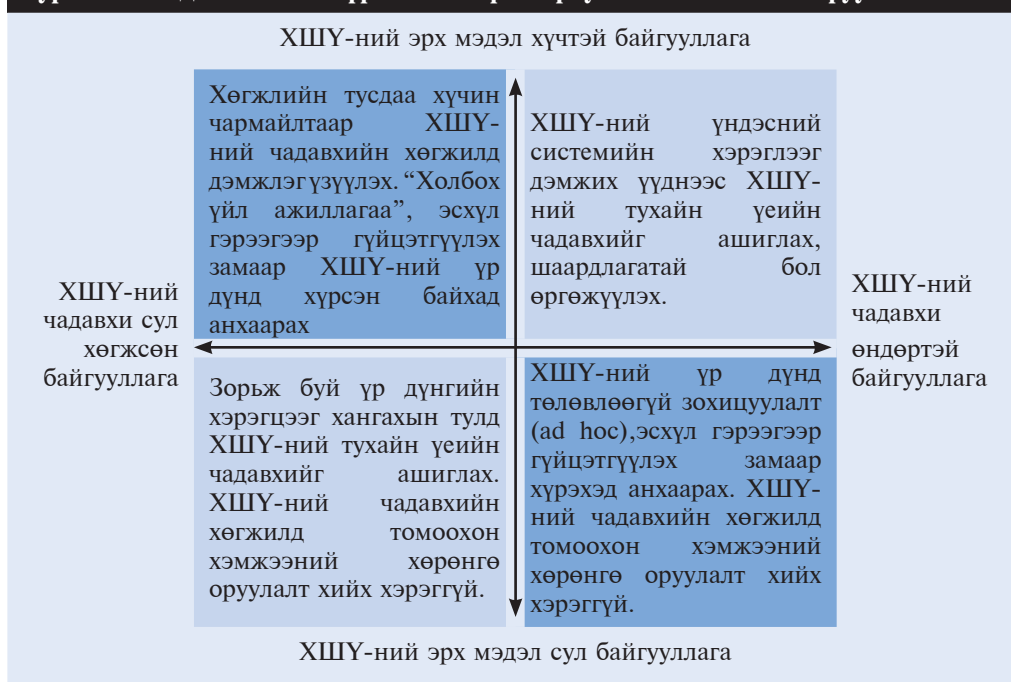
- Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгжүүдээс шийдвэр гаргагчид болон бусад холбогдох сонирхогч талуудад хүргүүлсэн нотлох баримтад тулгуурлан шийдвэр гаргахад цаг тухайд нь мэдээлэл өгч чадах эсэх?

Дээрх асуудал болон дээд түвшний чадавхийн үнэлгээнээс авсан ойлголтод үндэслэн үр дүнд хийх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний шаардлагуудыг хангах энгийн 4 аргаас нэгийг нь сонгосон (Зураг 12-ыг үзнэ үү). Энэхүү дээд түвшний чадавхийн үнэлгээ нь тодорхой

чиглэлүүдэд чадавхийн илүү нарийвчилсан үнэлгээ хийхэд хүргэж мэднэ.

Салбарын хэмжээний, эсхүл үр дагавар хариуцсан бүлэг Зураг 12 дахь дүн шинжилгээг чадавхийг хөгжүүлэх энгийн матриц байдлаар (Хүснэгт 17-г үз) баримтжуулах нь чухал юм. Энэ матриц нь үндэсний түнш байгууллагад дутагдаж буй хэсгийг тодорхойлоход хэрэглэж болох хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний ямар хэрэгсэл байгааг тодорхойлоход тусалдаг. Чадавхийг хөгжүүлэх хүчин чармайлт, тухайлбал чадавхийн дэлгэрэнгүй үнэлгээ дүгнэлт (үндэсний хэмжээний холбогдох эрэлт, хэрэгцээ үүссэн үед НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн дэмжлэгийг авч үзэж болно)-ийг харуулахад сүүлчийн баганыг ашиглана.

Зураг 12. Чадавхийг хөгжүүлэх талаарх хариуг төлөвлөж боловсруулах



Хүснэгт 17. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чадавхийн матриц

Үр дүнд хувь нэмрээ оруулж буй үр дагаварыг хариуцсан бүлгийн гол түнш, сонирхогч тал	Түнштэй шууд холбогдсон үр дагаварын тодорхой бүрэлдэхүүн хэсэг	Түншийн ХШҮ-ний тухайн үеийн механизм ба чадавхи (Байгууллагын зохицуулалт, манлайлал, мэдлэг, хариуцлагын тогтолцоо)	Түншийн ХШҮ-ний чадавхийг түүний эрх мэдэлтэй нь нийцүүлэн хөгжүүлэх боломжтой чиглэлүүд	ХШҮ-ний чадавхийг хөгжүүлэхэд зөвлөмж болгосон арга хэмжээ
---	---	---	--	--

Сонгуулийн удирдах байгууллага	Явцын ахиц өөрчлөлтийг газар дээр нь танилцах ажлыг зохион байгуулах Мэдээлэл цуглуулах ба дүн шинжилгээ хийх Тайлагнал	Зөвхөн Төв оффисын түвшнээр хязгаарласан.	Газар дээрх хяналт-шинжилгээ, ялангуяа гадуурхагдсан, алслагдсан нутагт амьдарч буй хүмүүсийн хамралтад үнэлгээ хийх бүс нутгийн түвшний ур чадвар	Чадавхийг хөгжүүлэх эхний тусламж нь үр дагавар гаргахад тохирох хяналт-шинжилгээний ур чадварыг хөгжүүлэхэд төвлөрөх хэрэгтэй. Үр дагавар гаргахад зарцуулагдах санхүүжилтийг Сонгуулийн удирдах байгууллагын чадавхид үнэлгээ хийхэд ашиглаж болно.
Үндэсний статистикийн газар	Үндэсний статистикийн газар бүх судалгааг хийх болно.	Үндэсний статистикийн газар нь үндэсний хэмжээний өндөр чанартай судалгаа, дүн шинжилгээ болон олж тогтоосон асуудлын тайлангаар хангах үндэсний хэмжээний гол байгууллага юм.	Үндэсний статис-тикийн газрын чадавхийг хөгжүүлэх явдал нь үндэсний тэргүүлэх чиглэл юм.	Үр дагавар хариуцсан бүлэг нь Үндэсний статистикийн газрын судалгаа явуулах, шинжилж судлах болон тайлагнах чадавхийг хөгжүүлэх үндэсний хэмжээний ажлыг идэвхжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлнэ.

<p>Төлөвлөлтийн яамны Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хэлтэс</p>	<p>Засгийн газрын байгууллага нь үндэсний хэмжээний үр дагаварын түвшин дэх хөгжлийн гол төслүүдийн болон салбарын түвшний хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний зохицуулалт (сонгуулийн төслийг оруулан)-ыг хариуцах ба хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд үндэсний чадавхийг бүрдүүлдэг.*</p>	<p>Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хэлтэс нь улс төрийн хувьд хараат бус байх ба хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний талаар мэргэшсэн төрийн албан хаагчидтай байна.</p>	<p>Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хэлтэс нь тусгайлан энэ чиглэлээр Сонгуулийн удирдах байгууллага болон Үндэсний статистикийн газрын ажилтнуудтай хэзээ ч шууд харьцаж ажиллах ёсгүй. Энэ нь улс төржүүлэх өндөр эрсдэлтэй юм.</p>	<p>Сонгуулийн удирдах байгууллагын Сонгуулийн хорооны гишүүд, Үндэсний статистикийн газрын ажилтнуудад зориулж тусгай үзүүлэлтүүд, суурь мэдээлэл, зорилгот үр дүнг боловсруулах ба Сонгуулийн удирдах байгууллагад мэдээлэл цуглуулах аргуудын талаар сургалт явуулахад нь дэмжлэг үзүүлэх. Сонгуулийн удирдах байгууллагад үнэлгээ хийх соёл бий болгох ажилд Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хэлтэст дэмжлэг үзүүлэх.</p>
---	---	--	---	---

*Бие даасан байгууллагуудад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх ажлыг хариуцсан нэгжүүд улс бүрд харилцан адилгүй байдаг.

ҮР ДҮНГИЙН ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ

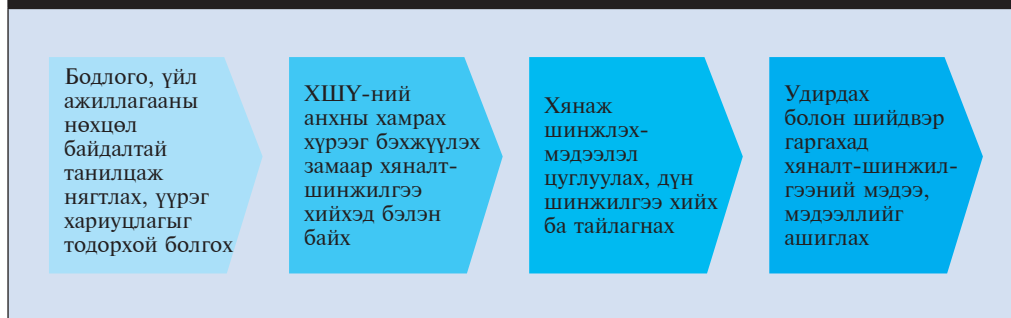
ДӨРӨВДҮГЭЭР БҮЛЭГ

Өмнөх бүлэгт хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төлөвлөгөө, түүний дотор ХШҮ-ний хамрах хүрээг хэрхэн боловсруулах, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх нөөц болон чадавхийг хангах зэрэг төлөвлөлтийн бусад хэрэгцээг үр дүнтэйгээр шийдвэрлэх талаар удирдамж өгсөн билээ. Энэ бүлэг нь төлөвлөсөн хяналт-шинжилгээний үйл ажиллагааг хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар үе шаттай удирдамжаар хангах болно. Энэ нь мөн үр дүнтэй хяналт-шинжилгээний чухал хэрэгсэл болон шийдвэр гаргахад хяналт-шинжилгээний нотлох зүйлсийг хэрэглэх талаарх зөвлөмжүүдийг тусгасан юм. Энэ бүлэгт хяналт-шинжилгээг хэрэгжүүлэх ерөнхий үе шатуудыг мөрдөнө.

1. Дараахь асуудлаар нэгдсэн ойлголттой байх:
 - а) Хяналт-шинжилгээний холбогдох нэгжүүд баримтлах **хяналт-шинжилгээний бодлогууд**
 - б) Холбогдох **үүрэг, хариуцлага** ба эдгээрийг үр дагавар, гарцын аль алинд хэрхэн хэрэглэх, мөн төсөл, хөтөлбөр дэх удирдах нэгжүүд
 - в) Хяналт-шинжилгээнд нийтлэг хэрэглэгддэг хэрэгсэл ба аргууд
2. Хяналт-шинжилгээний анхны хамрах хүрээ (Бүлэг 3-т тусгасан)-г хяналт-шинжилгээний үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах дэлгэрэнгүй мэдээллийн хамт мөрдүүлж, боловсронгуй болгох. Үүнд тодорхой хугацаанд хийгдэх хяналт-шинжилгээний лавлагаа болох асуудал, тухайлбал шалгуур үзүүлэлт, суурь мэдээлэл, эрсдэл, мөн жилд хүрэх зорилтыг эцэслэн боловсруулах талаар болон тэдгээрийг хяналт-шинжилгээний мэдээллийн системтэй холбож үзэх явдал багтана.
3. Хяналт-шинжилгээний арга хэмжээг хэрэгжүүлэх: Мэдээлэл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх, тайлагнах, сонгож авсан хэрэгслүүдийг ашиглан хяналт-шинжилгээний арга хэмжээг зохион байгуулах, төлөвлөх ба хэрэгжүүлэх.
4. Удирдлагаас авсан арга хэмжээ болон шийдвэр гаргахад хяналт-шинжилгээний мэдээллийг бодитойгоор ашиглах.

Эдгээр үе шатыг Зураг 13-т дүрслэн харуулсан.

Зураг 13. Хяналт-шинжилгээг хэрэгжүүлэх ерөнхий алхамууд



Хяналт-шинжилгээний бүх нөхцөл байдалд хэрэглэж болохуйц хяналт-шинжилгээний зураг төсөл гэж байхгүй. Тодорхой нөхцөл байдалд, жишээлбэл улс орны, бүс нутгийн, эсхүл дэлхийн хэмжээний хөтөлбөр, хөгжлийн төсөлд тухайн байгууллагын хэрэглэдэг хяналт-шинжилгээний арга хандлага нь олон хүчин зүйлээс хамаардаг. Эдгээрт компанийн хариуцлагын тогтолцооны шаардлагууд (зохион байгуулалтын ба хөгжлийн аль аль), мөн хүрэхийг зорьж буй үр дүнгийн нарийн түвэгтэй байдал, хүрээ болон агуулга багтана. НҮБХХ, түүний дэд нэгжүүд, хөтөлбөр, төсөл зэрэг байгууллагуудын ашиглах хяналт-шинжилгээний агуулга, хандлагууд нь хяналт-шинжилгээний нэгдмэл бодлогоос ихээхэн хэмжээгээр шалтгаална. Энэ бүлэг нь НҮБХХ-ийн үйл ажиллагаан дахь эдгээр элементийг тусгасан.

ЗӨВЛӨМЖ: Хяналт-шинжилгээ нь хөтөлбөр, төслийн удирдлагын хэсэг болохоос түүнд нэмж хийх ажил биш юм. Хяналт-шинжилгээг зөвхөн удирдлагын, эсхүл тайлагнах шаардлага гэж үзэх ёсгүй. Харин үүнийг дараахь арга хэмжээг авах боломж гэж үзнэ:

Үр шим хүртэгсдийг оролцуулах. Ингэснээр тэд хүрч буй үр дүнг гардан хариуцаж, түүний тогтворжилтыг хангах талаар идэвхи зүтгэл гаргана.

Хөгжлийн үр дүнгийн хүрсэн амжилт, зорилтот хүмүүст хэр үр өгөөжтэй байгаа, мөн үйл ажиллагааны аливаа тулгамдсан сорилтыг шийдвэрлэх үр шим хүртэгсэд болон бусад оролцогч талуудаас үзүүлсэн хөрөнгө мөнгөний дэмжлэгийг харуулах

Хяналт-шинжилгээг хэрэгжүүлэх, үр дүнтэй бөгөөд сонирхолтойгоор удирдах, түүнчлэн амжилтаа хадгалах, шийдвэр гаргах үүднээс мэдээлэл болон нотлох зүйлсийг бодитойгоор цуглуулах ажлыг хөнгөвчлөх өргөн хүрээг хамарсан, зорилготой хяналт-шинжилгээний соёлыг бий болгох.

4.1 НҮБХХ-ИЙН ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭНИЙ БОДЛОГО, ТҮҮНИЙ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ НӨХЦӨЛ, ҮҮРЭГ БА ХАРИУЦЛАГА

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭНИЙ БОДЛОГЫН НӨХЦӨЛ

Үр дүн гаргахын төлөө зүтгэж байгаа аливаа байгууллагад тогтвортой, тасралтгүй бөгөөд үр дүнтэй хяналт-шинжилгээний тогтолцоо шаардлагатай. Энэ шаардлага нь ялангуяа НҮБХХ-т илүү хамаатай юм. Учир нь тус байгууллага дараахь үр дүнд хүрэх зорилго тавьдаг.

Эдгээр нь НҮБХТХ, үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөө зэрэг олон сонирхогч талын хамрах хүрээг тухайн улс үндэстэн өөрөө гардан хариуцаж, түүний нэг хэсэг болох, дэлхийн хэмжээний, бүс нутгийн болон улс орны түвшинг хамрах, өргөн хүрээний сонирхогч талуудын оролцоотойгоор тодорхойлж, хүрэх бөгөөд найдаж болох үр дүн юм. НҮБХХ нь үр дүнтэй бодлого, хэрэгсэл, үйл явц болон системийн тусламжтайгаар өөрт тулгамдаж буй хяналт-шинжилгээний олон асуудалд нийцэх хяналт-шинжилгээний хүчтэй тогтолцоотой болохын төлөө ажилладаг.

НҮБХХ-ийн хяналт-шинжилгээний бодлогыг ХҮБГ-д дурдах ба НҮБХХ-ийн хувь нэмрээ оруулж буй бүх үр дүн, үр нөлөө, гарцыг түүний төсөв, хэрэгжих хугацаанаас нь үл хамааран хянаж шинжлэх ёстойг тэмдэглэнэ. Дараахь шаардлагыг хангахад НҮБХХ-ийн дэмжлэг үзүүлдэг хөтөлбөр тус бүрийг хянаж шинжлэх хэрэгтэй.

- Хөтөлбөр тус бүр (улс орны, бүс нутгийн ба дэлхийн хэмжээний)-ийн хувьд харилцан тохиролцсон үр дагавар, түүний бүрэлдэхүүн төслүүд амжилтад хүрч байх. Энэ нь НҮБХХ болон түүний түншүүдийн хамтын хариуцлага юм. Гэхдээ НҮБХХ нь үр дагавар гаргахад оруулж буй хувь нэмэртээ хяналт-шинжилгээ хийх үүрэгтэй бөгөөд НҮБХХ-ийн тусламжтайгаар бий болсон гарц нь үр дүнд хувь нэмэр оруулсан байхад анхаарна.
- Хөтөлбөрийн бүрэлдэхүүн дэх төсөл тус бүр хөгжлийн ерөнхий төлөвлөгөө болон түүний дагуу хийгдэх Жилийн ажлын төлөвлөгөөнд урьдчилан тооцсон гарцыг үр дүнтэй аргаар тусгадаг. Энэ нь НҮБХХ-ийн тусгай үүрэг хариуцлага юм.
- Хөтөлбөр, төслийн шийдвэр нь баримт болон нотлох зүйлсэд үндэслэдэг байх.
- Мэдлэг эзэмших болон цаашид хэрэгжүүлэх хөтөлбөр, төслийг боловсронгуй болгох зорилгоор сургамжтай зүйлсийг системтэйгээр олж авна.

НҮБХХ-ийн 2008-2011 оны Стратегийн төлөвлөгөөнд үр дагаварыг улс үндэстэн гардан хариуцна гэж онцолж тусгасан тул хариуцлагыг үндэсний хэмжээний эрх бүхий байгууллагуудтай эхэлж тооцдог. НҮБХХ нь эдгээр үр дагаварт өөрийн хувь нэмрээ оруулдаг. Иймд хамгийн гол хариуцлага нь үндэсний хөгжлийн үр дагаварт хувь нэмрээ оруулах явдал юм. НҮБХХ-ийн гүйцэтгэлийн үндсэн үзүүлэлтүүдийг нэгд, Засгийн газар болон бусад түншийн хамтарсан үйл явцын хүрээнд улс орны түвшинд, хоёрт ахлах удирдлага болон Гүйцэтгэх зөвлөл нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэдээлэлд үндэслэн компанийн түвшинд үнэлдэг. НҮБХХ нь улс орны хэмжээний хөтөлбөрт дэмжлэг үзүүлдэг нэгдсэн үйлчилгээ, дэлхийн болон бүс нутгийн хөтөлбөрийн хариуцлагыг шууд хүлээнэ.

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ НӨХЦӨЛ

Хяналт-шинжилгээний гол лавлагаа нь хөтөлбөр тус бүртэй холбогдсон ХШҮ-ний хамрах хүрээ юм (Бүлэг 3-ыг үз). Энэ хүрээнд төлөвлөлтийн холбогдох баримт бичгүүд (тухайлбал НҮБХТХ, дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрийн, бүс нутгийн, улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн ба бүрэлдэхүүн төслийн баримт бичиг)-д юуг хянаж шинжлэхийг заадаг. Үр дүнгийн хамрах хүрээнд НҮБХХ-ээс сонгож авсан үндэсний, бүс нутгийн болон дэлхийн хөгжлийн үр дүнд НҮБ-ын түвшний үр дүн (НҮБХТХ-нд үндэслэн)-ээс хувь нэмрээ оруулах, улс орны (УХБ-үүдэд), бүс нутгийн болон дэлхийн хөтөлбөрийн баримт бичгүүдэд НҮБХХ-ийн тусламжтайгаар тусгайлан авч үзэх үр дагавар, мөн үр дагавар тус бүртэй холбогдсон гарцуудыг дурддаг. Үр дүнгийн хамрах хүрээ нь үр дагавар болон гарц тус бүрийн шалгуур үзүүлэлтүүд, суурь мэдээлэл, хүрэх зорилтуудыг тусгасан байна.

НҮБХХ дэх хяналт-шинжилгээний үндсэн зорилго нь үр дүнд хүрэх явдал хэдий ч бүх түвшинд нөөцийн зохистой хэрэглээг хянаж шинжлэх хэрэгтэй. НҮБХХ нь үүнийг гарц ба төсөл, үр дагаварын болон хөтөлбөрийн гэсэн 3 түвшинд хяналт-шинжилгээ хийх замаар гүйцэтгэдэг.

Зураг 14 нь дараахь зүйлс хоорондын холбоог дүрсэлсэн:

- Үр дүнгийн тасралтгүй байдал: Үр дагавар ба гарц
- Төсөл, хөтөлбөрийн нэгжүүдийн удирдлага зохион байгуулалт
- Төсөл, хөтөлбөр болон үр дүн (үр дагавар, гарцын аль аль нь) гэсэн 3 түвшин дэх харилцан холбоо

Зураг 14-өөс дараахь зүйлүүдийг тэмдэглэж болно.

Төсөл болон гарцын түвшин

Төсөл нь орц болон нөөцийг ашигладаг бөгөөд тэдгээрийг үйл ажиллагаа, гарцад хөрвүүлдэг, мөн хяналт-шинжилгээний үйл ажиллагаа эхэлдэг нэгж юм. Төслөөс бий болгосон гарц нь үр дагавартай шууд холбоотой байдаг.²⁴ НҮБХХ-ийн төслүүд ихэнхдээ хөгжлийн нарийн түвэгтэй нөхцөл байдалд үйл ажиллагаа явуулдаг бөгөөд төсөл бүрийн үүрэг, нийлүүлэх бүтээгдэхүүн болон гарц, мөн эмх цэгцгүй байдлаас зайлсхийх үүднээс бусад төслүүдтэй үүсгэсэн холбоог тодорхой болгох нь чухал юм.

Нарийвчлан төлөвлөсөн харилцан уялдаатай үр дүн бүхий багц үйл ажиллагаа, тэдгээр үйл ажиллагаанд хуваарилагдсан нөөцийг зөв ашиглах замаар төлөвлөсөн гарцыг бий болгохтой холбогдсон нэн чухал үүрэг хариуцлагыг төсөл тус бүрийн түвшинд тогтооно. Эдгээр хоёр хүрээг хянаж шинжлэх ёстой. Төсөл, үр дагаварын түвшин дэх хяналт-шинжилгээний үндсэн хариуцлагыг төслийн менежер хүлээнэ. НҮБХХ-ийн төслийн түвшинд хэрэглэдэг хяналт-шинжилгээний үндсэн хэрэгслүүд: Төслийн удирдлагын нэгдсэн тогтолцоо (Атлас), сонирхогч талуудтай хамт ажилтай газар дээр нь танилцах, зөвлөлдөх ба үнэлгээ хийх, Төслийн жилийн (ба улирлын) тайлан болон Төслийн жилийн хэрэгжилтийн үнэлгээний үйл явц.

Үр дагаварын түвшин

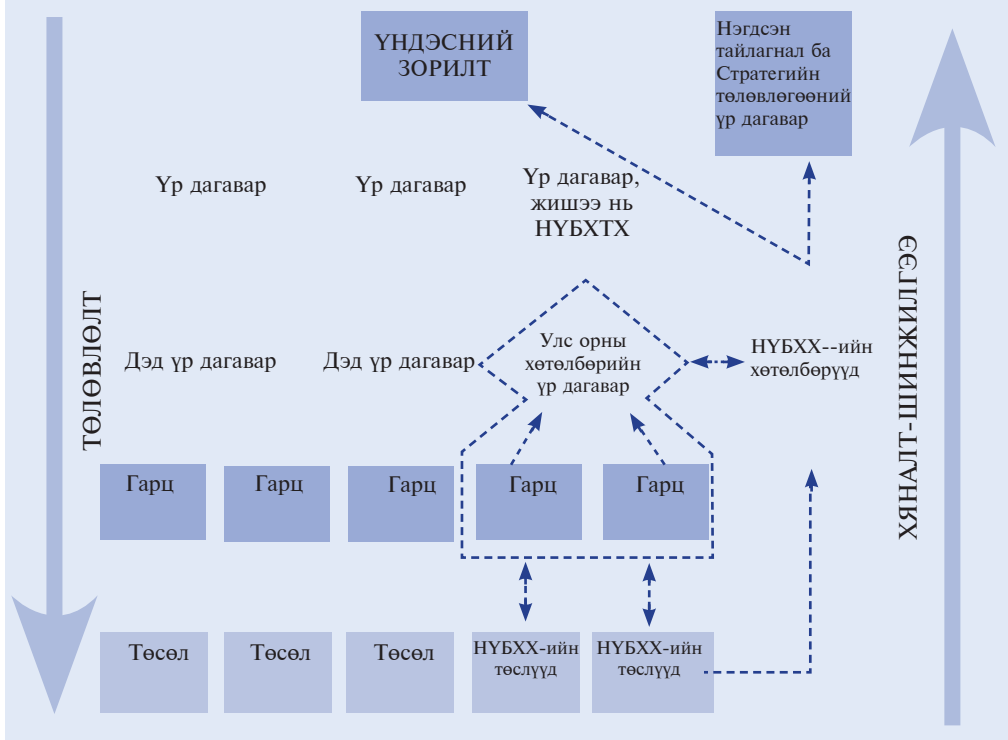
Төслөөс бий болгосон гарц (ба “зөөлөн” тусламж зэрэг бусад холбоотой үйл ажиллагаа)-ын дүнд үр дагавар бий болдог. Эдгээр төсөл, холбогдох үйл ажиллагаанд НҮБХХ болон бусад талууд дэмжлэг үзүүлнэ.

НҮБ болон НҮБХХ-ийн үйл ажиллагаа явуулах хүрээлэн буй орчинд голдуу нэгээс олон үр дагавар гарах шатлал байдаг: Энэ нь НҮБХТХ-ний үр дагавар ба НҮБХХ-ийн улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үр дагавар юм.

Зураг 14-т НҮБХТХ, үндэсний хэмжээний дээд түвшний үр дагаварыг зууван дүрсээр, улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үр дагаварыг ромбо дүрсээр харуулсан байна. Тэдгээрийг мөн дээд түвшний үндэсний, эсхүл НҮБХТХ-ний дэд үр дагавар гэж үздэг.

²⁴ Зарим тохиолдолд гарцыг нэгээс дээш үр дагавартай холбож болдог. Жишээлбэл, нэг төслийн улмаас нүүлгэн шилжүүлэгдсэн оршин суугчдын талаарх мэдээллийн бааз нь нүүлгэн шилжүүлэгдсэн хүмүүсийн аюулгүй байдлын талаарх үр дүн төдийгүй мөн тэдгээрийн боловсрол, хоол тэжээлийн байдал, эрүүл мэндийн стандарт гэх зэрэгтэй холбоотой бусад үр дүн юм.

Зураг 14. Үр дагавар-гарц-төслийн холбоо



ТАЙЛБАР: Үндэсний хэмжээний өргөн хүрээтэй үр дагавар, эсхүл НҮБХТХ-ний үр дагавартай холбогдсон хэд хэдэн дэд үр дагавар байж болно. Эдгээр нь мэдээлэл харилцааны болон асуудал танилцуулах, ялангуяа үр дүнгийн иж бүрэн хамрах хүрээ болон НҮБ, НҮБХХ-ийн мөчлөгүүд зэрэг олон байгууллагын орчинд тохирч байх зорилготой. Дэд үр дагаварыг харилцан адилгүй жишээлбэл, “завсрын үр дүн” байдлаар авч үздэг. Зарим тохиолдолд эдгээрийн хэрэгцээ ч байхгүй гэдгийг тэмдэглэх нь зүйтэй. Жишээлбэл, үндэсний агентлаг, эсхүл ганц хандивлагч (жишээлбэл, Дэлхийн банк) нь үндэсний түвшний үр дагавартай шууд холбогдож болно (заавал дэд үр дагаварын түвшинтэй бус). Дэд үр дагавар, эсхүл улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үр дагавар нь НҮБХТХ болон үндэсний хэмжээний үр дагаварыг авч үзэхийн зэрэгцээ НҮБХХ өөрийн эрх үүрэг, харьцангуй давуу талуудаа анхаарал төвлөрүүлсэн хэвээр байхад түлхэц үзүүлдэг.

Үр дагаварын өгөгдсөн түвшин дэх хяналт-шинжилгээ нь бүх түншүүдээс үр дагаварт хувь нэмэр оруулах бүх гарц болон дэд үр дагавар ба үр дагаварын бусад түвшин хоорондын холбоог тодорхой ойлгохыг шаарддаг. Түнш бүр үр дагаварт оруулах хувь нэмрээ хариуцах хэдий ч нийт үр дагаварын хяналт-шинжилгээ хийх хариуцлагыг бүх түншүүд хүлээнэ. Практик зорилгын үүднээс тодорхой нэг түншид түншүүд хоорондын зохицуулалтыг хариуцуулна. Хөгжлийн бүх үр дүнг тухайн улс үндэстэн давамгайл гардан хариуцаж байгаа үед Засгийн газар,

үндэсний институц нь үр дагаварын түвшин дэх хяналт-шинжилгээний үндсэн үүрэг хариуцлагыг хэрэгжүүлэх хэрэгтэй. НҮБХХ нь үндэсний институциудын хяналт-шинжилгээний энэ чиг үүрэгт дэмжлэг үзүүлэх ба тэдгээрийн чадавхийг хөгжүүлэхэд анхаарлаа төвлөрүүлдэг. Цаашилбал, энэ анхаарлаа үндэсний хяналт-шинжилгээний тогтолцоог хөгжүүлэхэд төвлөрүүлж болно. Гэхдээ үүнийг НҮБХХ-ийн чадавхийг хөгжүүлэх ерөнхий хандлагын хүрээнд боловсруулах хэрэгтэй²⁵ Бүлэг 3-т дурдсан).

НҮБХХ-ийн үр дагаварын түвшинд хэрэглэгддэг хяналт-шинжилгээний үндсэн хэрэгслүүд: Үр дүнгийн удирдлагын нэгдсэн тогтолцоо (ҮДСУ-ын талбар), сонирхогч талуудтай хамтран газар дээр нь ажилтай танилцах, зөвлөлдөх ба нягталж үзэх, төсөл, хөтөлбөрийн хяналт-шинжилгээнээс олж авсан мэдээлэл, Жилийн тайлангууд болон Жилийн хөтөлбөр ба НҮБХТХ-ний үнэлгээ дүгнэлт өгөх үзэх үйл явц. Үр дагаварын хяналт-шинжилгээний хувьд үндэсний систем болон хөгжлийн бусад түншүүдтэй холбогдох замаар НҮБХХ-ийн системийг сайжруулна. НҮБХХ нь үүнтэй холбоотойгоор тухайн улс үндэсний мөрдөж буй үйл явцад оролцохыг ямагт эрэлхийлэх хэрэгтэй.

НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн түвшин

Зураг 14-т загалмай хэлбэртэйгээр дүрслэгдсэн НҮБХХ-ийн хөтөлбөрүүд нь хэд хэдэн төсөл, үр дагаварт дэмжлэг үзүүлдэг. Хөтөлбөрийн түвшний хяналт-шинжилгээ нь дараахийг хамарна:

- Хөтөлбөрийн бүх төсөлд тавих хяналт
- Хөтөлбөрийн санхүүжилтээр дэмжлэг үзүүлж буй үр дагавар тус бүрийн хяналт-шинжилгээ
- НҮБХТХ-ний хөтөлбөрийн хариуцлагын тогтолцоо, үндэсний үр дүнд оруулах хувь нэмэр болон Стратегийн төлөвлөгөөнд дэх нэгдсэн үр дүнд хүрэх

Хөтөлбөрийн түвшин дэх НҮБХХ-ийн үндсэн үүрэг, хариуцлагыг хөтөлбөрийн менежер хүлээдэг. Хөтөлбөрийн түвшинд НҮБХХ-ийн хэрэглэдэг хяналт-шинжилгээний хэрэгслүүд нь үр дагаварын түвшинд хэрэглэдэгтэй үндсэндээ адил юм.

Гарц, үр дагавар нь үр дүнгийн сүлжээний чухал бүрэлдэхүүн хэсэг байхын зэрэгцээ төсөл, хөтөлбөрүүд нь үр дагавар гаргах зорилгоор гарц бий болгох ажлыг удирдан явуулдаг зохион байгуулалт юм. НҮБХХ-ийн хяналт-шинжилгээ нь дээрх бүх бүрэлдэхүүн элементүүдийг хамардаг.

²⁵ НҮБХХ, 'Чадавхийн хөгжлийг дэмжих нь': НҮБХХ-ийн арга хандлага', ба НҮБХХ, 'Чадавхийн хөгжлийн талаарх практик ажиллагааны мэдэгдэл'

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ҮҮРЭГ, ХАРИУЦЛАГА

Хөгжлийн үр дүнгийн хяналт-шинжилгээг янз бүрийн түвшинд буюу голдуу үндэсний, хөтөлбөрийн, үр дагаварын ба төслийн гарцын түвшинд хийнэ. Түнш байгууллагуудын түвшин тус бүрт хяналт-шинжилгээний тодорхой ганцаарчилсан ба хамтарсан хариуцлага байна.

Хяналт-шинжилгээний зарим үүрэг функцийг тодорхой нэгж, төслийн, эсхүл гарцын түвшин дэх төслийн менежер дангаар хариуцдаг бол үр дагаварын ба үр дүнгийн дээд түвшин дэх хяналт-шинжилгээний үүрэг, хариуцлагыг хамтарч хүлээдэг. Үр дүнгийн амжилттай хяналт-шинжилгээ ба үр дүнгийн хүрсэн ололт амжилт нь түнш тус бүрийн ганцаарчилсан болон бусадтай хуваалцах үүрэг, хариуцлагыг тодорхой болгосноос ихээхэн хамаардаг. Хяналт-шинжилгээ хийгдэж буй асуудал бүрт хамаарах үүрэг, хариуцлага болон тэдгээрийг НҮБХХ-ийн хөтөлбөр, төсөлд хэрхэн хэрэглэдэг талаар Хүснэгт 18-д тусгасан.

4.2 ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ АНХНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨГ БОЛОВСРОНГУЙ БОЛГОХ ЗАМААР ХЯНАЖ ШИНЖЛЭХЭД БЭЛТГЭХ

Хяналт-шинжилгээний бодлого, үйл ажиллагааны нөхцөл, үүрэг, хариуцлагын талаар тодорхой ойлголттой болмогц хяналт-шинжилгээний үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд бэлтгэх хэрэгтэй. Хяналт-шинжилгээний үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд авах эхний арга хэмжээ нь ХШҮ-ний хамрах хүрээг хамгийн сүүлийн байдлаар шинэчлэх явдал юм. Хөтөлбөр, төслийн төлөвлөлтийн үе шатны төгсгөлд бэлтгэдэг ХШҮ-ний хамрах хүрээ нь энэ зорилгын үндэс суурь болдог (Бүлэг 3-т тусгасан). Үүнийг нарийвчилж үзэх ёстой бөгөөд шаардлагатай бол боловсронгуй болгоно.

Хүснэгт 18. Хяналт-шинжилгээний үүрэг, хариуцлага

Хэн: Тоглогч ба хариуцлагын тогтолцоо	Ямар: Үүрэг, хариуцлага	Хэрхэн: Цаг хугацаа ба арга зүй
<p>Үндэсний эрх бүхий байгууллагууд</p> <p>Гол хариуцлага:</p> <p>Зорьсон үр дүнд хүрэх явцын ахиц өөрчлөлтийг тодорхойлдог үндэсний хөтөлбөрийг удирдаж, хяналт тавих</p> <p>Түншлэлүүдийг тодорхойлох ба удирдах</p>	<p>Хөтөлбөрийн түвшний үр дүнгийн хяналт-шинжилгээ</p> <p>Үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг үндэсний түвшинд гардан хариуцдаг байхад анхаарах</p> <p>Шийдвэр гаргах болон хөгжлийн санаачилгуудыг чиглүүлэх тодорхой эх сурвалжаар хангах</p> <p>Түншийн хяналт-шинжилгээний системүүдийг тэдгээрийн харьцангуй давуу талд үндэслэн хэрэглэх</p> <p>Үр дүнг нөөцтэй уялдуулах ба нөөц ашиглалтад хариуцлагын тогтолцоо бий болгоход анхаарах</p> <p>Чанар, хяналт-шинжилгээ-ний нотлох зүйлс болон авсан сургамжийг зохих ёсоор хэрэглэхэд анхаарах</p> <p>Үр дүн (үр нөлөө)-д хүрэх боломжийг сайжруулах үүднээс хэрэгжилтэд учирч буй гол саад бэрхшээлийг шийдвэрлэх.</p>	<p>1.Төлөвлөлтийн эхний үе шатуудад</p> <p>Үндэсний хөтөлбөр болон НҮБХТХ-ний ХШҮ-ний хамрах хүрээг боловсруулан батлахад идэвхтэй оролцох</p> <p>2.Жилийн хэрэгжилтийн явцтай дараахь байдлаар танилцах (үр дүнд хүрэхэд чиглэсэн ахиц өөрчлөлт)</p> <p>Жилийн хэрэгжилтийн явцад үнэлгээ өгөх баримт бичигт тусгагдсан үр дүнд гарсан ахиц өөрчлөлт, асуудал ба хандлагыг нягталж үзэх</p> <p>Шаардлагатай үед өөрчлөлтийн талаар шийдвэр гаргах</p> <p>Цаашдын ажил, түүний дотор ХШҮ-ний үүрэг даалгаврыг батлах</p> <p>3.Хамтарсан хяналт-шинжилгээ хийхэд оролцох (түншүүдтэй урьдчилан тохиролцож шийдсэнээс сонгож авах)</p>

<p>НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн ахлах менежерүүд</p> <p>Гол хариуцлага:</p> <p>Засгийн газар, НҮБ-ын төрөлжсөн байгуулла-гууд болон бусад түншүүдийн хамт улс орны хэмжээний хөтөлбөрийг удирдах, хэрэгжүүлэх ба хянаж шинжлэх</p> <p>Улс оронд НҮБХХ-ийн үзүүлж буй тусламжийн анхаарал төвлөрүүлэх асуудал болон зорьсон үр дүнг тодорхойлох үүднээс үндэсний түншүүдтэй хамтран ажиллах</p> <p>Түншлэлүүдийг тодорхойлох ба удирдах</p> <p>Улс оронд НҮБХХ-ийн үзүүлж буй тусламжийн ерөнхий гүйцэтгэлд үнэлгээ хийх (үр дүнд хүрэх ахиц өөрчлөлт ба амжилт)</p> <p>НҮБХХ-ийн нөөцийг стратегийн дагуу, үр ашигтай зарцуулахад анхаарах</p>	<p>Хөтөлбөрийн түвшний үр дүнгийн хяналт-шинжилгээ</p> <p>Үр дүнд хүрэх хүчтэй эвсэл байгуулах</p> <p>Шийдвэр гаргах болон хөгжлийн санаачилгуудыг чиглүүлэх тодорхой үндэс сууриар хангах</p> <p>Идэвхтэй бөгөөд үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ хийхэд анхаарах</p> <p>Чанар, хяналт-шинжилгээ-ний нотлох зүйлс болон авсан сургамжийг зохих ёсоор хэрэглэхэд анхаарах</p> <p>Үр дүн (үр дагавар)-д хүрэхэд учирч буй гол саад бэрхшээлийг шийдвэрлэх</p> <p>Үр дүнг нөөцтэй уялдуулах ба нөөц ашиглалтад хариуцлагын тогтолцоо бий болгоход анхаарах</p> <p>Шаардлагатай үед шинээр үүсч буй өөрчлөлтийг харгалзан НҮБХХ-ийн тусламжид зохицуулалт хийх</p> <p>Тухайн улстай тогтоосон хөгжлийн хамтын ажиллагаа-ны хамрах хүрээнд НҮБХХ-ийг стратегийн үүднээс оролцуулах</p> <p>НҮБХТХ болон ХШҮ-ний үндэсний төлөвлөгөөнд нийцүүлж хөтөлбөр (НҮБХХ, УХҮТ, ХШҮ-ний төлөвлөгөөний хувьд)-ийн ХШҮ-ний хамрах хүрээг батлах</p> <p>Төсөл болон үр дагаварын түвшний хяналт-шинжилгээ-ний мэдээллийг ашиглах ба тэдгээрийг хөтөлбөрийн хэлэлцүүлэгт авч үзэх.</p>	<p>1.Төлөвлөлтийн эхний үе шатуудад</p> <p>Үндэсний хөтөлбөр болон НҮБХТХ-нд зориулж ХШҮ-ний хамрах хүрээг боловсруулах болон батлахад идэвхтэй оролцох</p> <p>2. Хамтарсан хяналт-шинжилгээ хийхэд оролцох (дээрхийг үз)</p> <p>3.Жилийн хэрэгжилтийн үнэлгээ хийхээс өмнө дараахь ажлыг гүйцэтгэнэ:</p> <p>Төслийн жилийн тайлангуудыг нягталж үзэх замаар хөтөлбөрөөс үр дагаварт оруулж буй стратегийн хувь нэмрийг тодорхойлох</p> <p>Хөтөлбөрийн үр дүн болон шаардлагатай бол нөөцөд стратегийн өөрчлөлт хийх</p> <p>Жилийн хэрэгжилтийн явц байдалтай танилцан хөтөлбөрийн хувь нэмрийг эцэслэн тогтоох</p> <p>4.Жилийн хэрэгжилтийн явц байдалтай танилцахад оролцох</p>
--	--	---

<p>НҮБХХ-ийн багцын менежерүүд</p> <p>Гол хариуцлага:</p> <p>Салбарын, үр дагаварын зохицуулал-тын механизмд хувь нэмэр оруулах</p> <p>Засаглал, ядуурал зэрэг тодорхой чиглэлүүд дэх хөтөлбөр, төслийн НҮБХХ-ийн багц өөрөөр хэлбэл, НҮБХХ-өөс үр дагавар торуулах хувь нэмрийг удирдах</p>	<p>Үр дагаварын түвшинд</p> <p>Үр дагаварын амжилтад дүн шинжилгээ хийх</p> <p>Түншлэлийн стратегийн үр ашигт үнэлгээ дүгнэлт хийх ба холбогдох арга хэмжээг авах (жишээ нь, түншүүдтэй хийх илүү сайн зохицуулалт)</p> <p>Үр дүн (үр нөлөө)-д хүрэхэд саад болж буй бэрхшээлийг шийдэх хэрэгжилтийн стратегийн үр ашигт хяналт-шинжилгээ хийх ба холбогдох арга хэмжээ авах</p> <p>Нөөцийг үр дүн (үр дагавар)-д хүрэх боломжийг аль болох их байлгах замаар ашиглахад анхаарах</p> <p>Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чадавхийн хөгжлийг тодорхойлох, дэмжих</p> <p>Төслийн түвшний хяналт-шинжилгээний мэдээллийг ашиглах, түүнийг үр дагаварын түвшний хэлэлцүүлэгт авч үзэх</p>	<p>1.Төлөвлөлтийн эхний үе шатуудад</p> <p>Өргөн хүрээг хамруулах замаар төслийн ХШҮ-ний хамрах хүрээг боловсруулах, энэ талаар хэлэлцээ хийх</p> <p>2.Хөтөлбөрийн мөчлөгийн туршид хяналт-шинжилгээний үйл ажиллагаа, хамтарсан хяналт-шинжилгээ хийх</p> <p>3.Жилийн хэрэгжилтийн үнэлгээнээс өмнө дараахийг тодорхойлох замаар:</p> <p>Үр дагавар гаргахад чиглэсэн ахиц дэвшил</p> <p>Үр дагавар гаргах түншлэлийн стратегийн ахиц дэвшил</p> <p>Нөөц ашиглалтын хувь хэмжээ ба үр ашиг</p> <p>Жилийн үнэлгээ хийх үед шийдвэр шаардах асуудлууд</p> <p>Хөтөлбөрийн үнэлгээ дүгнэлт, жилийн үнэлгээн дэх орцууд</p> <p>4.Үр дагаварын түвшин дэх жилийн хэрэгжилтийн үнэлгээ дүгнэлтэд оролцох</p>
<p>Төслийн менежерүүд ба ажилтнууд</p> <p>Гол хариуцлага:</p> <p>Үр дагавар гаргахад НҮБХХ-ийн тусламжийн төслүүдийг удирдах</p> <p>Төслийн удирдлага, төслийн гүйцэтгэлд хувь нэмрээ оруулах</p>	<p>Төслийн түвшинд дэх хяналт-шинжилгээний гарцууд</p> <p>Төслийг илүү том агуулгаар авч үзэх</p> <p>Гарцын зорилтуудад хүрэхэд чиглэсэн алхмуудыг хэрэгжүүлэх</p> <p>Түншүүдтэй үр дүнтэй хамтран ажиллахад анхаарах</p> <p>Үр шим хүртэгсэдтэй тулж ажиллах</p> <p>Нөөцийг үр ашигтай зарцуулахад анхаарах</p> <p>Илүү дээд түвшний хяналт-шинжилгээнд төслийн талаарх мэдээллийг тусгах (үр дагавар, хөтөлбөрийн түвшний хяналт-шинжилгээ)</p>	<p>1.Төлөвлөлтийн эхний үе шатуудад</p> <p>Өргөн хүрээг хамруулах замаар төслийн ХШҮ-ний хамрах хүрээг боловсруулах, энэ талаар хэлэлцээ хийх</p> <p>2.Төслийн мөчлөгийн туршид хяналт-шинжилгээний үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх</p> <p>3.Жилийн хэрэгжилтийн үнэлгээнээс өмнө дараахийг тодорхойлох замаар:</p> <p>Гарц болон үр дагавартай холбоотой хувь нэмэрт хүрэхэд чиглэсэн ахиц өөрчлөлт</p> <p>Нөөц ашиглалтын хувь хэмжээ ба үр ашиг</p> <p>Жилийн үнэлгээ хийх үед шийдвэр шаардах асуудлууд</p> <p>Төслийн жилийн тайлан дахь төслийн үнэлгээ болон жилийн үнэлгээнд оруулах орцууд</p> <p>4.Төслийн жилийн үнэлгээ хийлгэсэн байх.</p>

Хөтөлбөрийн санаачилгуудыг хэрэгжүүлэхээс өмнө болон хэрэгжилт эхлэх хугацаа ойртсоноос бусад тохиолдолд ХШҮ-ний хамрах хүрээг боловсруулахад зохиомол тогтмол хугацаа байх ёсгүй. НҮБХХ-ийн улс орны, бүс нутгийн ба дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрийн баримт бичгийг Гүйцэтгэх зөвлөлөөр батлуулахаар танилцуулсны дараа хөтөлбөрийн түвшний ХШҮ-ний дэлгэрэнгүй хамрах хүрээг бэлтгэх хэрэгтэй.

Үүнийг хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн мөчлөг эхлэхээс өмнө 6-9 сар бэлтгэх нь тохиромжтой. Улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн хувьд, энэ нь УХҮТ, түүний бүрэлдэхүүн төслүүд болон тэдгээрийн ЖАТ-г бэлтгэх хугацаа юм. Ийм хугацаа нь хөтөлбөр ба төсөл хооронд илүү сайн уялдаа холбоо, харилцан дэмжлэгийг бий болгоход тусална. Ингэснээр хөтөлбөрийн ерөнхий уялдааг зөвхөн нэмэгдүүлээд зогсохгүй хөтөлбөр боловсруулах үндэслэлтэй багц үйл ажиллагаа ба хүрэх зорилтуудад төвлөрөх боломжийг хяналт-шинжилгээнд олгодог.

ХШҮ-ний хамрах хүрээ нь Бүлэг 3-т тэмдэглэсний дагуу 3 хэсэг буюу оршил, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үр дүнгийн хамрах хүрээ ба төлөвлөлтийн матрицаас бүрдэнэ. Суурь мэдээлэлд хэрэгтэй байж мэдэх аливаа өөрчлөлт нь том хэмжээтэй байх магадлал үгүй бөгөөд энэ хэсгийг шинэчлэх нь харьцангуй хялбар юм. Гэхдээ тодорхой төслүүдийг боловсруулах явцад үүссэн шинэ (илүү найдвартай) мэдээлэлд үндэслэн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үр дүнгийн зураглал болон төлөвлөлтийн матрицыг сайжруулах хэрэгтэй болж мэднэ. Үр дагавар, гарц ба холбогдох шалгуур үзүүлэлтүүд, суурь мэдээлэл, эрсдэл болон төсөөллүүд нь хөтөлбөрийн төлөвлөлтийн үе шатны дараа хэрэгжих УХҮТ-ний боловсруулалтын үе шатууд болон тусгай бүрэлдэхүүн төслүүдийн явцад илүү тодорхой болдог. Төслийг дэлгэрэнгүй боловсруулах үе шатанд гарсан мэдээлэл нь үр дүн, үзүүлэлт, суурь мэдээлэл, эрсдэл болон төсөөллийн эхний тодорхойлолтуудыг ихээхэн боловсронгуй болгох ба ийнхүү, хяналт-шинжилгээний үр дүн, чанарыг сайжруулна. Цаашилбал, ХШҮ-ний хамрах хүрээг эхлээд төлөвлөлтийн үйл явцын төгсгөлд бэлтгэдэг. Хэрэгжилт, хяналт-шинжилгээнд хамаарах дэлгэрэнгүй мэдээлэл (жишээлбэл, хяналт-шинжилгээний үйл явдлын төрөл, хуваарь, хэрэглэх аргууд, гэх мэт)-тэй тухайн үед танилцахад хялбар бус, эсхүл үнэн зөв тооцоолоогүй байж болох юм. Иймд энэ үе шатанд үүнийг нарийн нягталж үзэн, нэгтгэх хэрэгтэй.

ХШҮ-ний хамрах хүрээг дэлгэрэнгүй харуулах нь уг хамрах хүрээ илүү бодитой, хяналт-шинжилгээний үр дүнтэй арга хэрэгсэл болох боломжийг олгоно. Төлөвлөлтийн матрицын жишээг Хүснэгт 14-т харуулсан бөгөөд ингэхдээ Бүлэг 2-т хэлэлцсэн сонгуулийн удирдах байгууллагын чадавхи сайжирсан талаарх загварын үр дүнгийн хүснэгтэд үндэслэсэн болно.

НҮБХХ-ийн хувьд, улс орны түвшний УХҮТ нь үр дүнг удирдан

зохицуулах ерөнхий хэрэгсэл юм. УХҮТ-ний ХШҮ-ний хамрах хүрээг УХҮТ-ний хамт бэлтгэж, эцэслэн дуусгах ба онолын хувьд үүнийг УХҮТ-ний нэг бүрэлдэхүүн хэсэг гэж үздэг. Үүний нэгэн адил бүс нутгийн болон дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрүүдийн ХШҮ-ний хамрах хүрээг бэлтгэхдээ Гүйцэтгэх зөвлөлийн баталсан холбогдох хөтөлбөрийг хуулбарлан хэрэглэнэ.

ХШҮ-ний хамрах хүрээг шинэчлэх нь нэг удаагийн үйлдэл биш юм. Үр дүнгийн хамрах хүрээнд тухай бүр томоохон өөрчлөлт оруулах ба жишээлбэл, тухайн төсөл дуусах, эсхүл шинэ төслийг УХҮТ-нд нэмж оруулах үед УХҮТ болон ХШҮ-ний аль алиныг шинэчилж батална. Жилийн ажлын төлөвлөгөө нь УХҮТ, ХШҮ-ний хамрах хүрээг тасралтгүй шинэчлэх энэ ажиллагаанд хамгийн их холбоотой юм.

УХҮТ, ХШҮ-ний хамрах хүрээг эцэслэн боловсруулах нь хяналт-шинжилгээг эхлүүлэх нэн чухал цэг юм. Энэ шатанд дараахь 4 үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх хэрэгтэй.

- **Тодорхой төслийн түвшинд**, төслийн бий болгосон тодорхой гарцуудын дагуу төслүүдийн **ХШҮ-ний хамрах хүрээг дэлгэрэнгүй боловсруулдаг**. Төслийн түвшний гарцууд нь хөтөлбөр (УХБ, УХҮТ, ба бүс нутгийн болон дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрийн баримт бичгүүд)-ийн ерөнхий төлөвлөлтийн баримт бичгүүд болон тэдгээрийн ХШҮ-ний хамрах хүрээнд тусгагдсантай адил байна. Мөн төслийн үр дүнгийн матрицууд болон төслийн ХШҮ-ний төлөвлөгөөг хөтөлбөрүүд болон тэдгээрийн ХШҮ-ний төлөвлөгөөтэй уялдуулах нь зүйтэй. Хяналт-шинжилгээг тодорхойлоход хэрэгтэй эхний мэдээллийг төсөл тус бүрийг төлөвлөж боловсруулах үе шатанд цуглуулна. Дараа нь төслийн үр дүн болон хяналт-шинжилгээний мэдээллийг зохих төслийн ба хөтөлбөрийн удирдлагын үндэсний хэмжээний нэгдсэн мэдээллийн систем (НҮБХХ-ийн хувьд энэ нь Атлас юм)-д оруулах шаардлагатай.
- Төслийг ЖАТ-ний дагуу хэрэгжүүлэх тул **гарцын жилийн хүрэх зорилтуудыг тодорхойлж, тэдгээрийг ЖАТ-нд тодорхой тусгах нь нэн чухал** (ЖАТ-ний талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг Хэсэг 4.3-аас үзнэ үү). Үр дагавараас ялгаатай нь гэвэл тухайн гарц хариуцсан түнш тус бүр үр дагаварт хувь нэмрээ оруулахад чиглэсэн нийт гарцыг бий болгох хэрэгтэй болдог. Иймд төслийн түвшний хяналт-шинжилгээнд хамгийн чухал нь жилийн хүрэх зорилтуудын дагуу нийт гарцыг бий болгоход чиглэсэн ахиц өөрчлөлтийг харуулах тодорхой хэрэгсэл байх хэрэгтэй.
- **Жилийн гарцын хүрэх зорилтуудыг харилцан тохирмогц тэдгээрийг хэрэгжиж буй аливаа үндэсний хэмжээний, эсхүл үр дүнгийн нэгдсэн удирдлага буюу үр дүнгийн хяналт-шинжилгээний**

систем дэх гүйцэтгэлийн хяналт шинжилгээ хийх зорилгоор **ЖАТ-нд тусгана**. НҮБХХ-ийн хувьд төслийн ЖАТ дэх гарцын зорилтууд нь үр дүнгийн хяналт-шинжилгээний нэгдсэн систем дэх лавлах цэгийн үүрэг гүйцэтгэдэг. Иймд эдгээрийг эхлээд Атласт оруулж, дараа нь ҮДСУ-ны талбарт тусгана.

- **Хөтөлбөрийн түвшинд, боловсруулж бэлтгэсэн хөтөлбөрийн түвшний ХШҮ-ний хамрах хүрээ** болон бүрэлдэхүүн төслүүдийн өөрчлөлт нь гарцуудаас үр дагаварт (үр дүнгийн логик дараалал), төслүүдээс улс орны хэмжээний хөтөлбөр (удирдах нэгжүүд)-т тусгагдаж байхад анхаарна.

Эдгээр үйл ажиллагаа дуусмагц хяналт-шинжилгээний арга хэмжээг системтэйгээр хэрэгжүүлнэ.

4.3 ХЯНАЖ ШИНЖЛЭХ НЬ: МЭДЭЭЛЭЛ ЦУГЛУУЛАЛТ, ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ БА ТАЙЛАГНАЛ

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ХҮРЭЭ

Хяналт-шинжилгээ нь үр дүнд чиглэсэн ахиц өөрчлөлтийг тодорхойлох, үр дүнд хүрэх магадлалыг нэмэгдүүлэх, хариуцлагын тогтолцоо болон суралцах үйл явцыг сайжруулах тухай шийдвэр гаргалтыг хурдасгах зорилготой. Хяналт-шинжилгээний бүх хүчин чармайлтад хамгийн наад тал нь дараахь асуудлуудыг авч үзнэ.

Үр дагавар гаргахад чиглэсэн ахиц өөрчлөлт - Энэ нь зорьж буй үр дагаварт бодитой хүрсэн эсэхэд тодорхой хугацаанд хийх дүн шинжилгээг хамарна.

Үр дагавар гаргахад хувь нэмрээ оруулж буй, эсхүл саад болж буй хүчин зүйлс - Энэ нь тухайн улсын нөхцөл байдал, эдийн засаг, социологи, улс төрийн болон зэрэгцэн явагдаж буй хөгжил өөрчлөлтөд хяналт-шинжилгээ хийж, эрсдэлийн удирдлагатай нягт холбож үзэхийг шаарддаг.

Тодорхой түншээс гарцаар дамжуулж үр дүнд оруулах хувь нэмэр - Эдгээр гарцыг хөтөлбөр, төсөл, бодлогын зөвлөмж, таниулах сурталчилгаа болон бусад үйл ажиллагаанаас бүрдүүлдэг. Эдгээрт хийх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь төлөвлөсөн үйл явцад гарц бий болж байгаа эсэхэд болон үр дагаварт гарц хувь нэмэр оруулж байгаа эсэхийг шинжилж үзэх ажлыг хамардаг.

Түншлэлийн стратеги-Энэ нь түншлэлийн стратегиуд, тэдгээрийн хэрэгжилтийн байдлыг нягталж үзэх, шаардлагатай бол шинэ түншлэл байгуулахыг шаардана. Энэ нь үр дагавар гаргахыг анхаарч буй түншүүдэд тулгамдаж буй асуудал, хэрэгцээний

талаар нэгдсэн ойлголттой байх, уялдаатай стратегийг хамтран хэрэгжүүлэхэд тусална.

Авч буй сургамжтай зүйлс ба өргөн хүрээнд хуваалцах мэдлэгийн бүтээгдэхүүнийг бий болгох.

Түншүүд боломжит чадавхийг харгалзсан бодит хамрах хүрээг хадгалахын зэрэгцээ удирдлага болон дүн шинжилгээнд шаардлагатай гэсэн нэмэлт элементүүдийг тусгаж болдог. Хяналт-шинжилгээ нь ихэнхдээ цаашид задлан шинжилж үзэх шаардлагатай боловсруулаагүй мэдээлэл болон шийдвэр гаргах, тайлагнахаас өмнөх нэгтгэл (синтез)-ээр хангана. Хөтөлбөрийн менежерүүд нь хяналт-шинжилгээ хийх замаар олж авсан мэдээллийг ашиглан зорьсон үр дүн (тохиролцсон үр дүн, нөөцийн хамрах хүрээнд)-д хүрэхийн тулд хөтөлбөр, төслийн үйл ажиллагаанд дүн шинжилгээ хийж, арга хэмжээ авах ёстой. Мөн хөгжлийн “зөөлөн” санаачилга болон стратегийн түншлэлийн хувь нэмрийг хянаж шинжлэн, баримтжуулдаг.

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭГ ЭРЭМБЭЛЭХ

Хяналт-шинжилгээнд эрэмбэ тогтоох нь бодит амьдралд хэрэгтэй байдаг. Хяналт-шинжилгээг эрэмбэлэхэд 2 хүчин зүйл тус болно: Эдгээр нь нийт үр дүнд хүрэхэд НҮБХХ-ийн хувь нэмэр **нэн чухал** байх ба тулгарч буй **эрсдэлийн** ноцтой байдал юм. Нэн чухал байх, эрсдэлийн ноцтой байдалд өөрчлөлт орохын хэрээр хяналт-шинжилгээний эрэмбэ өөрчлөгдөнө.

НҮБХХ-ийн төсөл болон санаачилга дараахь тохиолдолд **маш чухалд** тооцогддог: Энэ нь давчуу хугацаанд авч үзэх тухайн улс үндэсний хамгийн тэргүүлэх асуудал байх, төлөвлөсөн үр дүнд хүрэх НҮБХХ-ийн холбогдох харьцангуй давуу тал, мэдлэг мэргэшил болон ур чадвараас их хамааралтай байх, мөн тэрээр Засгийн газар, бусад түншүүдээс НҮБХХ-т итгэмжилсэн маш чухал зохицуулах үүргийг гүйцэтгэх явдал юм.

Үр дүнгийн хамрах хүрээнд эрсдэлийг түүний томоохон үр нөлөөний хамт тодорхойлдог. Гэхдээ хөтөлбөр, төслийн хэрэгжилтийн явцад нөхцөл байдал (хямрал мэт) өөрчлөгдсөнөөс хяналт-шинжилгээний эрэмбэ тогтооход харгалзан үзэх нэмэлт эрсдэл үүсч болох юм.

Нэн чухал байх болон эрсдэл гэсэн хоёр хүчин зүйлд үндэслэн хяналт-шинжилгээний тэргүүлэх асуудлыг тогтоох өргөн хүрээтэй 4 ангиллыг Зураг 15-д үзүүлсний дагуу тодорхойлж болно. Мөн эдгээр хоёр асуудлын алиныг нь илүү хянаж үзэхийг тогтоох боломжтой.

Зураг 15. Хяналт-шинжилгээг эрэмбэлэх



ХЯМРАЛЫН НӨХЦӨЛ ДЭХ ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ

Хөгжлийн “хэвийн” нөхцөл байдалд хэрэглэгддэг төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний стандарт, үйл явцыг хямралын нөхцөлд тохируулан өөрчлөх хэрэгтэй болдог. Хямралын нөхцөлд хяналт-шинжилгээний арга хандлага болон үйл явц нь дараахийг хамарна.

- Хяналт-шинжилгээний арга хэмжээг хэрэгжүүлэхэд авч үзэх шаардлагатай зөрчилд мэдрэмтгий хэмжүүр үзүүлэлтүүдийн талаарх ХШҮ-ний хамрах хүрээний лавлагаа. Эдгээр арга хэмжээ нь тухайн хөтөлбөр, төсөлд хэрэглэдэг нөхцөл байдлын дүн шинжилгээний үр дүнд үндэслэнэ.
- Хяналт-шинжилгээ нь зөрчилдөөний дүн шинжилгээг шинэчилсэн мэдээллээр тасралтгүй хангаж, тухайн өдрийг хүртэлх хямралын талаарх ойлголттой байхын тулд нөхцөл байдлыг өргөн хүрээнд харуулна. Хяналт-шинжилгээ нь үр дүнгийн зураглалд шаардлагатай байж мэдэх аливаа өөрчлөлтийг бас мэдээнэ.
- Хямралын нөхцөл байдал нь ихэнхдээ маш хувьсамтгай байдаг. Иймд хяналт-шинжилгээний үйл ажиллагаа өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд мэдрэмжтэй байх хэрэгтэй. Жишээлбэл, хяналт-шинжилгээ хийх хуваарь болон тоо мэдээлэл цуглуулах аргуудыг байнга нягтлан үзэж, өөрчилж байх шаардлагатай.
- Хяналт-шинжилгээний үйл явцад эмзэг бүлгийн ихэнх хүмүүсийг хамруулахын тулд нэмэлт арга хэмжээ авах. Өрөөсгөлөөр

хандахаас зайлсхийхийн тулд ярилцлага хийх, ажилтай газар дээр нь танилцсан байдал, судалж үзсэн баримт бичгүүд, мөн бүх мэдээллийг аль болох олон эх сурвалжаас цуглуулна. Түүнчлэн албан тушаалтнууд үр дүнг гардан хариуцах үүргээ биелүүлэх, хяналт-шинжилгээн дэх найдвартай, тэнцвэртэй байдлыг хадгалах үүднээс тогтмол зөвлөлдөж байх хэрэгтэй.

- Хяналт-шинжилгээ нь бүлгийн дотоод тэнцвэргүй байдлыг шийдвэрлэхэд тусална. Энэ нь **ялангуяа** хөгжлийн санаачилгуудын үр дүнд бий болсон **жендэрийн тэгш бус байдал** юм. Үүнийг дотооддоо нүүлгэн шилжүүлэлтэд өртсөн хүмүүс, цөөнх болон нутгийн уугуул хүн ам зэрэг эмзэг бүлгүүдэд мөрдөнө. Хөтөлбөр боловсруулах ажил нь ялгаварлан гадуурхагдсан хүмүүс, эмэгтэйчүүд, залуучууд болон ахмад настай хүмүүсийн аюулгүй амьдралд нийцсэн байхын тулд хяналт-шинжилгээний мэдээллийг нас, хүйс, байршил гэх мэтээр задалж үзэхэд онцгой анхаарал хандуулах шаардлагатай.
- Хяналт-шинжилгээний чадавхийг хөгжүүлэх асуудлыг хямралын үед ч авч үзэх ёстой. Чадавхийг хөгжүүлэх хүчин чармайлт нь төлөвлөсөн зорилтыг хангаж чадахгүй байсан ч хяналт-шинжилгээ хийх хэрэгтэй.
- Хямралын нөхцөл дэх төсөлд хяналт-шинжилгээг шууд хийхэд хэцүү, эсхүл боломжгүй бол дотоодын түншүүд болон иргэний нийгмийн байгууллагуудын чадавхийг хөгжүүлэх асуудлыг нухацтай авч үзнэ. Төслийн ажилтнууд газар дээр нь очиж тогтмол танилцах боломжгүй бол найдвартай хөндлөнгийн мэдээлэгчдийн мэдээллийг ашиглан хяналт-шинжилгээ хийх хэрэгтэй. Ийм аргуудыг хэрэглэсэн талаар тайлагнаж буй мэдээлэлд тодорхой тусгах ба ингэхдээ мэдээлэгчдийг эрсдэлд оруулахаас зайлсхийж, тэдгээрийн нэрийг дурдахгүй.
- Хяналт-шинжилгээ нь аюулгүй байдлын эрсдэлийн шалтгааныг тогтоож, ийм эрсдэлийг удирдахын тулд зохих хамгаалалт, нөөцийг бүрдүүлэх хэрэгтэй.

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭНИЙ АРГА ХАНДЛАГА БА ХЭРЭГСЛИЙГ СОНГОХ

Төсөл, хөтөлбөр, үр дагавар болон хөтөлбөрийн аливаа үйл ажиллагаанд хийх хяналт-шинжилгээний хэд хэдэн арга, хэрэгсэл байдаг. Хөтөлбөр, төслийг удирдаж буй хүмүүс хяналт-шинжилгээ нь төсөл, хөтөлбөр, үр дагавар тус бүрээр дараахь зүйлсийн тэнцвэрийг хадгалж байхаар бодож, түүний арга, хэрэгслийн зөв бүрдлийг тодорхойлох ёстой.

Мэдээлэл ба дүн шинжилгээ-Энэ нь явцын ахиц өөрчлөлтийн талаарх мэдээллээр хангах төслийн баримт материалуудыг олж авах, задлан шинжлэхийг шаарддаг.

Нотолгоо-Энэ нь тайлагнасан ахиц өөрчлөлт үнэн зөв эсэхийг шалгах буюу нотлохыг шаарддаг.

Оролцоо-Энэ нь ахиц өөрчлөлт, санал болгосон арга хэмжээний талаар түншүүд болон үр шим хүртэгсдээс шинэчилсэн мэдээлэл олж авахыг шаарддаг.

Хүснэгт 19-т хяналт-шинжилгээний нийтлэг арга хэрэгсэл, механизмуудыг тэдгээрийн давамгайлж буй шинж чанарын дагуу 3 ангилж үзсэн.

Хүснэгт 19. Хяналт-шинжилгээний механизмын зөв бүрдлийг сонгох		
Зорилго		
Мэдээлэл ба дүн шинжилгээ	Нотолгоо	Оролцоо
ХШҮ-ний хамрах хүрээ ЖАТ Гарцын амжилтын талаарх явцын болон улирлын тайлангууд Төслийн жилийн тайлан Төслийн нийлүүлэлтийн тайлан ба нийлүүлэлтийн хавсарсан тайлан Томоохон, эсхүл техникийн баримт бичгүүд: МХЗ-ын илтгэл, Хүний хөгжлийн үндэсний илтгэл, Хүний хөгжлийн илтгэлүүд Үр дагавар гаргахад чиглэсэн явц ба үрдагаварынталаарх Явцын стандарт тайлан	Ажилтай газар дээр нь танилцах Мөрөөр нь шалгах Бусад түншүүдийн үнэлгээ дүгнэлт ба үнэлгээ Хэрэглэгчийн судалгаа Үнэлгээ Үнэлэлт, судалгаа	Салбарын болон үр дагавар хариуцсан бүлгүүд ба механизмууд Удирдах хороо ба механизмууд Сонирхогч талын уулзалт Гол бүлгийн уулзалт Жилийн үнэлгээ дүгнэлт
Хяналт-шинжилгээний бүх арга хэрэгсэл, механизмуудаар дамжуулан суралцах үйл явц		

Хяналт-шинжилгээний аливаа нэг арга механизм бүх хэрэгцээг хангана гэж төлөвлөх нь бодитой биш юм. Янз бүрийн сонирхогч талууд харилцан адилгүй арга хэрэгсэл ашиглах, эсхүл адил арга хэрэгслийг өөр өөрөөр хэрэглэж болно. Үр дүнг удирдан зохицуулахад идэвхтэй оролцдог түншүүдийн хувьд мэдээллийн хяналт-шинжилгээ, мэдээлэл цуглуулалт нь төслийн түвшинд эхэлдэг. Системтэй хяналт-шинжилгээ, мэдээлэл цуглуулалт ба тайлагналд хэрэглэгддэг нийтлэг арга хэрэгсэл болон үйл явц, түншүүдийн хэрэглэдэг төслүүдийн нь ЖАТ, ажилтай газар дээр

нь танилцах болон Төслийн жилийн тайлан (ТЖТ) юм. Үр дагаварын хяналт-шинжилгээ нь төслийн түвшинд хэрэглэгддэг уламжлалт арга хэрэгслүүдийг бодвол янз бүрийн арга хэрэгслийг хавсарч хэрэглэхийг шаарддаг. Тухайн өгөгдсөн төслийн хүрээ хэтэрхий бага эсхүл оролцож буй түншүүдийн хүрээ хэтэрхий хязгаарлагдмал учраас төсөлтэй очиж танилцах, олон талын уулзалт хийх зэрэг арга хэрэгслүүд хангалтгүй байж мэднэ. Харин үүний оронд үр дагавар хариуцсан бүлгүүд танилцаж үнэлгээ дүгнэлт өгөх, дүн шинжилгээ болон судалгаа хийх нь илүү ач холбогдолтой хэрэгсэл болдог (Бүлэг 5-8 нь эдгээр арга хэрэгслийн талаарх нарийвчилсан мэдээллийг агуулна).

Жилийн ажлын төлөвлөгөө (ЖАТ)

ЖАТ-нд хөтөлбөр, төслөөс хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг дэлгэрэнгүй тусгадаг. Энэ төлөвлөгөөнд хэн юуг хариуцах, хамрах хугацаа, төлөвлөсөн орц болон санхүүжилтийн эх сурвалжийг харуулна. Үр дагавартай холбоотойгоор гарц бий болгох үйл ажиллагааг дэлгэрэнгүй тусгадаг.

ЖАТ нь хожим тухайн жилийн хяналт-шинжилгээний ахиц өөрчлөлтийн лавлах мэдээлэл болно. Иймд ЖАТ болон олон жилийн болон олон түншийн хүчин чармайлт болох хөтөлбөр, төсөл нь хамгийн чухал хэрэгсэлд тооцогддог. Тухайн өгөгдсөн хугацаа (ихэнхдээ хуанлийн нэг жил)-нд хөтөлбөрийг төлөвлөх, удирдан зохицуулах болон хянаж шинжлэх үүднээс олонхи түншүүд, түүний дотор НҮБХХ нь ЖАТ-г хэрэглэдэг.²⁶ ЖАТ-г бэлтгэх хэд хэдэн загвар, арга бий. ЖАТ-г голдуу жилийн эхэнд төлөвлөлтийн хэрэгсэл болгож хэрэглэх ба түүний хяналт-шинжилгээний хувилбаруудыг тухайн жилдээ тусад нь бэлтгэдэг. Жилийн төлөвлөлт болон тайлагналын элементийн аль алиныг тусгасан давуу талтай ЖАТ-ний байж болох нэг загварыг Хүснэгт 20-д тусгасан. Сүүлийн 2 баганад тусгаснаас бусад бүх мэдээллийг жилийн эхэнд өгөх хэрэгтэй. Сүүлийн 2 баганыг жилийн эцэст бүрдүүлэх нь зүйтэй.

Гарц нийлүүлэх үүрэг хүлээсэн төслийн менежер нь ЖАТ-г бэлтгэх хэрэгтэй. Хүрэх гэж буй үр дүнгийн нарийн түвэгтэй байдал болон мөн чанараас хамаарч ЖАТ-г хамтын хүчээр бэлтгэнэ. Төслийг удирдан зохицуулах байгууллага нь хүссэн үр дүн болон зорилтот үр шим хүртэгсэд хоорондын холбоог тогтооход анхаарах ба ингэснээр бүх түншүүдгардан хариуцах үүргээ ухамсарлах нь нэмэгддэг. Төслийн удирдлага нь ЖАТ бэлтгэх үйл явцаар дамжуулж түншлэлийг хөгжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулна.

26 Жилийн ажлын төлөвлөгөө нь 12 сараас дээш хугацааг хамрах ёсгүй. Гэхдээ голдуу хөтөлбөрийн эхэнд 1 хүртэл жилийг хамарч болдог.

ЖАТ-г хяналт-шинжилгээнд олон янзаар хэрэглэдэг:

- Төлөвлөсөн үр дүнд ил тод арга замаар хүрэхийн тулд түншүүдээс тухайн жилд оруулахаар харилцан тохиролцсон хувь нэмэр, хүрэх зорилтуудыг ойлгох.
- Явцын ахиц өөрчлөлтийг төлөвлөгөөтэй нь харьцуулж нягталж үзэх ба учирсан саад бэрхшээлийг тогтоох.
- Жилийн эцэст (жилийн тайлан) тайлагнах үндэс суурь болгох ба төлөвлөлтийн ирээдүйн ажилд хэрэглэх.

Хүснэгт 20. Хяналт-шинжилгээний бүрэлдэхүүн хэсгүүд бүхий Жилийн ажлын төлөвлөгөөний загварын жишээ

Үр дагавар:	Төлөвлөсөн үйл ажиллагаа	Хамрах хугацаа				Хариуцах тал	Төсөв			Хяналт-шинжилгээний хамрах хүрээ			
		1-р улирал	2-р улирал	3-р улирал	4-р улирал		Санхүүжилтийн эх үүсвэр	Төсвийн агуулга	Дүн	Зардал	Гарцад чиглэсэн ахиц өөрчлөлт		
Гарц 1 Зорилтууд:													
Гарц 2 Зорилтууд:													Зорилтот хувь нэмэрт чиглэсэн ахиц өөрчлөлтийн байдлаас улс орны хөтөлбөрийн үр дагавар
Гарц 3 Зорилтууд:													
Нийт													

Тайлбар:

1. Дээрх нь зөвхөн үзүүлбэр юм. Тохиромжтой үед үүнийг практикт нийцүүлэн хэрэглэж болно.
2. Энэ загвар нь НҮБХБ-ийн ЖАТ-ний загвар болон түүний холбогдох хяналт-шинжилгээний арга хэрэгсэлд үндэслэнэ (одоогоор 2 тусдаа загвар ашигладаг).
3. Багана 1 дэх гарц нь мөн суурь мэдээлэл, холбогдох үзүүлэлтүүд болон боломжтой бол жилийн зорилтуудаар хангадаг.
4. Бүх үйл ажиллагаа, түүний дотор гарцад чиглэж жилийн дотор хэрэгжүүлэх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагааг “Үйл ажиллагаа” баганад тусгах ёстой.
5. Зардлын гүйцэтгэлийг дуусгавар болсон үйл ажиллагаатай харьцуулж “Зардал” гэсэн баганад тусгана.
6. Амжилттай гарц гаргахад чиглэсэн ахиц дэвшилийг илэрхийлэх үүднээс сүүдчийн баганыг жилийн хүрэх зорилтуудын талаарх мэдээллийг ашиглан бөглөнө. Үр дүнд хүрэхэд тусалсан, эсхүл саад болсон хүчин зүйлсийн талаар саналаа тусгана: Улс орны хөтөлбөрийн ХШҮ-ний хамрах хүрээнд тодорхойлсон эрсдэл, төсөөллүүд биелсэн, эсхүл шинэ эрсдэл үүссэн эсэх болон орц, үйл ажиллагааны хугацаа, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний чанар, зохицуулалт ба удирдлагын бусад асуудлууд зэрэг дотоод хүчин зүйлс.

Ажилтай газар дээр нь танилцах

Ажилтай газар дээр нь танилцах явдал аливаа хэрэгжүүлэх объект бүхий төслийн хувьд нэн чухал. Энэ ажлыг аль болох сайн ашиглахын тулд сайтар төлөвлөх хэрэгтэй. Ажилтай газар дээр нь үр дүнтэй танилцах үйл ажиллагааг төлөвлөхөд дараахь асуудлуудыг авч үзэх хэрэгтэй.

Хяналт-шинжилгээний үүднээс авч үзвэл газар дээр нь танилцах ажлын зорилго юу вэ? - Нотлох зорилгоор ажилтай газар дээр нь танилцдаг. Энэ нь хөтөлбөр, төслийн тайлагнасан үр дүнг баталгаажуулна. Ялангуяа үр дагаварт чухалд тооцогдох томоохон, гол хөтөлбөр, төслүүдэд ач холбогдолтой. Ахиц өөрчлөлт, үр дүн болон тулгамдаж буй асуудалд үнэлгээ хийх, мөн төслийн удирдлага, эсхүл удирдах нэгжид очиж газар дээр нь ажилтай танилцах явдал хамарна.

Цаг хугацаа - Жилийн ямар ч хугацаанд ажилтай газар дээр нь танилцаж болно. Хэрэв танилцах ажлыг жилийн үнэлгээ дуусмагц дараа жилийн эхний хагаст хийсэн бол түүнийг үр дүнг нотлоход чиглүүлж болно. Хэрэв танилцах ажлыг тухайн жилийн сүүлийн хагаст гүйцэтгэсэн бол энэ нь жилийн хэрэгжилт болон үр дүнг үнэлж дүгнэх үйл явцын ахиц өөрчлөлтийн талаарх хамгийн сүүлийн үеийн мэдээллээр хангана. Газар дээр нь танилцах ажлын тайлан нь арга хэмжээнд чиглэсэн, товчхон байх ба ажлын байрандаа эргэж ирснээс хойш 7 хоногийн дотор хэлэлцүүлэх, шаардлагатай бол засч залруулах арга хэмжээ авах талаар холбогдох Төслийн удирдах зөвлөл, Хөтөлбөрийн зөвлөл болон Үр дагавар хариуцсан бүлгийн гишүүдэд танилцуулна.

Хэн оролцож, хэн хамрагдах вэ? - Ажилтай газар дээр нь танилцах нь үр дүн буюу үр дагаварт хүрэхийг зорьсон багц хөтөлбөр, төслийн талаар ажиллаж буй хэд хэдэн түншийн хяналт-шинжилгээний өсөн нэмэгдэж буй хамтарсан хүчин чармайлт юм. Хамтран очиж танилцах нь үр дүнг гардан хариуцах үүрэгт дэмжлэг болдог. Нэг буюу түүнээс олон түншийн төлөөлөлтэй баг нь хөгжлийн тодорхой үр дүн, жишээлбэл нүүлгэн шилжүүлэлтэд өртсөн хүмүүс, байгалийн гамшгийн дараахь эсхүл эмзэг бүлгийн оршин суугчдад төвлөрсөн тодорхой үр дүн, эсхүл газарзүйн онцгой байршилд амьдардаг хүмүүсийн амьдралд хувь нэмрээ оруулж буй төслүүдтэй танилцаж болно. Ийм хамтарсан хүчин чармайлт нь ихэнхдээ явцын ахиц өөрчлөлтийн талаарх бүрэн хэмжээний тойм мэдээлэл олж авах үр ашигтай арга юм. Ийм танилцах ажлыг төлөвлөж байх үед тодорхой ямар асуудлыг авч үзэх, шаардлагатай бол холбогдох үндэсний түншүүд болон үр шим хүртэгсэд хамрагдах, оролцох боломжтой байхад анхаарах нь чухал.

Ярилцлага хийх ба зөвлөлдөх - Үр дүн- гарц-үр дагавар, түүнчлэн тэдгээрийн чанар болон тогтворжилтыг бий болгоход чиглэсэн

явцын ахиц өөрчлөлтийн талаарх найдвартай мэдээллийг судлах, олж авахад онцгой анхаарах хэрэгтэй. Газар дээр нь танилцах ажилд оролцдог хүмүүсийг бусад санаачилгууд, жишээлбэл “зөөлөн” тусламж, шийдвэрлэх хэрэгтэй стратегид дутагдаж буй асуудал зэргээс тусгаарлах хэрэгтэй. Газар дээр танилцах үед хэрэгжилтийн дэлгэрэнгүй асуудлын талаар сунжирсан ярилцлага хийх хэрэггүй. Ийм асуудлыг ажилтай газар дээр танилцах үед тавьж байсан бол үүнийг шийдвэрлэж чадах холбогдох түншүүдтэй ярилцахаар тэмдэглэж авч болно.

Ажилтай газар дээр нь танилцах үед олж мэдсэн зүйлс-Холбогдох түнш, сонирхогч талуудаар үр дүнтэй арга хэмжээ авахуулах үүднээс эдгээр асуудлыг тэдэнд уламжлах хэрэгтэй. Газар дээр нь танилцсан ажлын тайлангийн загварыг Хавсралт 2-т тусгав.

Шигтгээ 22. Ажилтай газар дээр танилцах талаарх НҮБХХ-ийн бодлого, хэрэгжилтийн сайн практик туршлага

НҮБХХ-ийн улс орон дахь төлөөлөгчийн газрын нэг төлөөлөл нь УХБ, УХҮТ-ний үр дүнд хувь нэмрээ оруулж буй хөтөлбөр, төсөл тус бүртэй жилд наад тал нь нэг удаа очиж танилцах ёстой. Газар дээр танилцах ажилд хөтөлбөрийн менежер, бодлогын зөвлөх, эсхүл тухайн төлөөлөгчийн газрын баг (ялангуяа нарийн түвэгтэй үр дүнг авч үзэх бол) оролцоно. Суурин төлөөлөгч болон бусад удирдах ажилтнууд газар дээр танилцахыг бас дэмжинэ.

Төслийн жилийн тайлан (ТЖТ)

Төслийн жилийн тайлан (ТЖТ) нь гарцаар дамжуулж зорьсон үр дүнд хөтөлбөр, төслийн оруулсан хувь нэмрийг харгалзан үзэж, гүйцэтгэлд үнэлгээ хийх үндэс суурь болох ба төслийн удирдлагын өөрийн үнэлгээ юм. ТЖТ нь төслийн үр дүнгийн талаарх үнэн зөв шинэчилсэн мэдээллээр хангах, гол саад бэрхшээлийг тодорхойлох, цаашдын чиглэлийн талаар саналаа хэлэх ёстой. Төслийн удирдлагаас тухайн улс орон дахь төлөөлөгчийн газарт танилцуулж буй өөрийн үнэлгээний энэ тайланг түншүүдтэй хийх ярилцлагаа идэвхжүүлэхэд ашиглаж болно.

ТЖТ-ийн агуулга, загвар болон бэлтгэл ажил

Үндсэн ТЖТ нь өмнө хэлэлцсэн ЖАТ-ний үнэлгээг тусгасан байна. ТЖТ нь удирдах зөвлөл, эсхүл удирдах хороогоор дамжуулан бусад сонирхогч талуудад зориулж гаргадаг тайлан юм. ТЖТ нь бодитой байх ба бүх сонирхогч талын санал нэгдэхгүй санаа бодлыг тусгасан, товч байх ба үр дүн, гол тулгамдаж буй асуудлууд болон санал болгосон арга хэмжээнд шаардагдах хамгийн наад захын үндсэн элементүүдийг агуулна. Эдгээр элемент нь:

- Тайлангийн хугацаан дахь төслийн гүйцэтгэл, түүний дотор бий

болгосон гарц, мөн боломжтой бол үр дагаварын төлөв байдлын талаарх мэдээллийн дүн шинжилгээ

- Үр дүнд чиглэсэн ахиц өөрчлөлтөд учирч буй саад бэрхшээл, тухайлбал асуудал, эрсдэл болон саад бэрхшээл
- Авсан сургамжууд, тэдгээрийг хэрхэн тусгах талаарх санал
- Тулгамдаж буй гол асуудлуудыг шийдвэрлэхэд цаашид баримтлах арга хандлагуудын талаарх тодорхой зөвлөмжүүд

Төслийн удирдлага, бусад түншүүд шаардсаны дагуу ТЖТ-ийн хамгийн бага агуулгад нэмэлт элементүүдийг тусгаж болно. Түншүүд нь харилцан уялдаатай, энгийн хялбар байх зарчмын дагуу олон тайлан гаргахаас зайлсхийх, ажлыг аль болох багасгах үүднээс тайлангийн уялдаа хамааралтай загварууд (аль болох боломжийн хэмжээнд)-ын талаар тохиролцох хэрэгтэй. Хяналт-шинжилгээний үүднээс авч үзвэл ТЖТ нь ЖАТ-д үндэслэж, ХШҮ-ний ерөнхий хамрах хүрээний зорилтын үүрэг гүйцэтгэх ач холбогдолтой юм. Ийнхүү тэрээр төлөвлөсөн үр дүнд хүрэх зорилт болдог.

Төслийн удирдлага нь ТЖТ-г бэлтгэж, түгээн тараах үүрэгтэй. Төслийн ажилтнууд нь гарцад онцгойлон анхаарал хандуулах замаар ТЖТ-г бэлтгэх ба үүнийг хандивлагчид, бусад түншүүд болон сонирхогч талууд авч үзнэ. Төслийн ажилтнууд ихэнхдээ өөрсдийн хариуцаж буй чиглэлийн шинжээч тул төслийн түвшний хяналт-шинжилгээнд үр дагаварт хүрэхэд чиглэсэн ахиц өөрчлөлтийн төлөв байдлын шинжээчийн үнэлгээг хамруулж болно.

Төслийн баталгаажуулалт хариуцсан хүн (Шигтгээ 23-ыг үз) нь төслийн зүгээс цуглуулж, нэгтгэсэн хяналт-шинжилгээний тоо мэдээллийн хүчинтэй, найдвартай байдал болон чанартай танилцаж, судалгаа хийх хэрэгтэй.

Шигтгээ 23. Баталгаажуулах үүрэг

НҮБХХ нь хөтөлбөр, төслийн баталгаажуулалтын, тухайлбал хяналт-шинжилгээний чанарыг сайжруулах зарчмыг нэвтрүүлсэн. Төсөл, хөтөлбөрийн менежерүүд нь хяналт-шинжилгээний мэдээлэл найдвартай, өндөр чанартай байхад анхаарах үндсэн үүрэгтэй. Баталгаажуулалт нь нэмэлт үүрэг бөгөөд 3 дугаар бүлгийн Шигтгээ 20-д тусгагдсан хөтөлбөр, төслийн удирдах зөвлөлийн үүрэг хариуцлагын нэг хэсэг юм. Энэ үүргийг төсөл, хөтөлбөрийн удирдлагад шууд оролцдоггүй НҮБХХ-ийн ажилтанд ихэнхдээ хариуцуулдаг. Үндсэндээ хөтөлбөрийн баталгаажуулах үүргийг тухайн нэгжийн ХШҮ-ний гол холбогч цэгт, төслийн баталгаажуулалтын үүргийг хөтөлбөрийн мэргэжилтэнд хариуцуулна. Баталгаажуулах чиг үүргийг төсөл, хөтөлбөрийн боловсруулалт, хэрэгжилт ба хаалтын бүх үе шатуудад хэрэгжүүлнэ.

Хяналт-шинжилгээний хувьд, баталгаажуулалт нь дараахь үүргийг гүйцэтгэнэ:

- Хяналт-шинжилгээ, тайлагналын шаардлага, стандартуудыг мөрдүүлэх

- Төслийн үр дүнгийн элементүүд ойлгомжтой тодорхой байж, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнд дэмжлэг үзүүлэх үүднээс удирдлагын мэдээллийн системд тусгагдсан байхад анхаарах
- Тодорхой хугацааны явцын тайланг өндөр чанартай бэлтгэж, танилцуулсан байхад анхаарах
- Тодорхой хугацаанд очиж хяналт-шинжилгээ хийх, “хэрэгжилтийн мөрөөр шалгах” зэрэг хяналт шалгалтын үйл ажиллагаа явуулах
- Төсөл, хөтөлбөрийн удирдах зөвлөл болон удирдах хорооны шийдвэрийг хэрэгжүүлэх, шаардлагатай горимын дагуу өөрчлөлт хийгддэг байхад анхаарах

Төслийн жилийн тайлан (ТЖТ)-ийн хэрэглээ

ТЖТ нь төслийн хяналт ба хяналт-шинжилгээний ажлын нэг хэсэг бөгөөд жилийн хэрэгжилтийн үнэлгээ дүгнэлтийн чухал бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Үндсэндээ хандивлагч түншүүдийн дэмжлэг үзүүлдэг үр дүнгийн талаар жилийн тайлагналд мөн тусгана. ТЖТ-г бэлтгэж, танилцуулахаар тараамагц дараагийн үе шатанд төслийн удирдах зөвлөл, удирдах хороон дээр зөвлөлдөх, эсхүл түншүүдээс судалж мэдсэн зүйлсээ бичгээр ирүүлдэг. ТЖТ-ийн агуулга, арга хандлагаас нь хамаарч түүнийг дараахь чиглэлд ашиглана.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээ - Төслийн гүйцэтгэлтэй танилцахад Үр дүнгийн удирдах зөвлөл, бүлгүүд, Удирдах хороо зэрэг механизмуудыг хэрэглэж буй үед ТЖТ нь цаашид авах арга хэмжээний зөвлөмжүүдийн талаар зөвшилцөлд хүрэх, хамтарсан шийдвэр гаргах үндэс суурь болдог. ТЖТ-ийн гол элементүүдийг илүү дээд түвшинд, жишээлбэл НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээ, салбарын үнэлгээ болон үндэсний хөгжлийн үр дүн, төлөвлөгөөний талаарх үнэлгээ дүгнэлтэд тусгана. Мөн төслийн гүйцэтгэлийн талаарх эргэх холбоотой мэдээллийн эх сурвалж байдлаар ашигладаг.

Суралцах үйл явц - ТЖТ нь юу нь зөв болсон, юу нь буруу болсон, мөн амжилт эсхүл алдаанд нөлөөлсөн хүчин зүйлсийн талаарх мэдээллээр хангадаг. Энэ мэдээллийг жилийн үнэлгээ дүгнэлт, суралцах үйл явцын болон мэргэжлийн ажилтнуудын сүлжээ, мэдээлэл, үнэлгээг хадгалах санд тусгана. Төслийн сүүлийн жилийн төлөвлөгөөнд гол сургамжтай зүйлс болон тогтворжилт (гарах стратеги)-ын төлөвлөлтийн талаар тусгай хэсэг оруулахыг зөвлөдөг. ТЖТ-нд шилдэг, эсхүл муу практик ажиллагаанаас олж авсан гол сургамжтай зүйлс, амжилтын магадлал, шаардлагатай тохиолдолд асуудлын мөрөөр авах арга хэмжээний зөвлөмжүүдийг авч үзэж болно. Мөн үр дүн, тулгамдаж буй асуудлуудыг үр шим хүртэгсэд, түншүүд болон сонирхогч талуудад танилцуулах, тэдгээрээс хариу санал авахад ашиглана.

Шийдвэр гаргах - Түншүүд нь цаашдын арга хэмжээг хэрэгжүүлэх стратегиудыг төлөвлөх, үр дүнд хүрэх, “зөөлөн” тусламж үзүүлэх

ажлын ахиц өөрчлөлтийн мөрөөр арга хэмжээ авах, мөн түншлэл, холбоо байгуулахад ТЖТ-г ашиглаж болно. ТЖТ нь төлөвлөсөн үр дүнд хүрэхэд тулгарч буй гол саад бэрхшээлийг шийдвэрлэх боломжийг төслийн удирдах зөвлөл, удирдах хороо болон түншүүдэд олгодог. Энэхүү зөвлөлдөх үйл явцын үр дүнд төслийн ерөнхий загвар, төлөвлөлтийн баримт бичгүүдэд тусгагдсан холбогдох нийт үр дүнгийн хамрах хүрээнд шаардлагатай өөрчлөлт оруулна.

Хамтарсан хяналт-шинжилгээ

Хөгжлийн үр дүнгийн хяналт-шинжилгээг бусдаас тусд нь, эсхүл санамсаргүй байдлаар хийдэггүй. Боломжтой үед хяналт-шинжилгээг гол сонирхогч талуудын хамт хийх хэрэгтэй. Тодорхой үр дүн гаргахаар ажиллаж буй НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагууд, мөн үр шим хүртэгсэд, үндэсний гол түншүүд зэрэг үндсэн сонирхогч талуудыг аль болох өргөн хэмжээнд оролцуулна. Ийм хамтарсан хяналт-шинжилгээг ажилтай газар дээр нь хамтран танилцах явцдаа хийх хэрэгтэй. Онолын хувьд хамтарсан хяналт-шинжилгээг үр дагавар хариуцсан үндэсний бүлгүүд, эсхүл салбарын хэмжээний механизмуудаар дамжуулан зохион байгуулж, зохицуулдаг. Хамтарсан хяналт-шинжилгээ нь хамтарсан дүн шинжилгээ хийх, шийдвэрийг шуурхай гаргах, жишээлбэл жилийн үнэлгээг албан ёсоор зөвшилцөхөд чиглэнэ.

Хяналт-шинжилгээг үндэсний институц удирдах боломжгүй бол НҮБУБ нь НҮБХТХ-ний үр дагавар тус бүрээр байгууллага хоорондын бүлгүүдийг байгуулж болно. Эдгээр бүлэг нь үр дүнгийн матриц болон хөтөлбөрийн холбогдох түншүүдтэй хийдэг хамтарсан хяналт-шинжилгээний үндэс болох ХШҮ-ний хамрах хүрээг ашигласан байна. Ийм хяналт-шинжилгээний үр дүнг НҮБУБ-т явцын ахиц өөрчлөлт болон хамтарсан дүн шинжилгээний талаар тайлагнахад ашиглах хэрэгтэй. НҮБХТХ-ний үр дагавар хариуцсан бүлгүүд нь НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагууд болон түншүүдийн тусдаа боловсруулдаг хяналт-шинжилгээний аливаа мэдээллийг өргөжүүлэх нь зүйтэй.

Хамтарсан хяналт-шинжилгээ нь бодит амьдралд дараахь асуудлыг хамарсан байх ёстой.

- ХШҮ-ний хамрах хүрээнд дурдсан үр дүнд хүрэхэд гарсан ахиц өөрчлөлтөд үнэлгээ хийх үүднээс түншүүдтэй тогтмол уулзаж, нэг буюу түүнээс олон түншийн цуглуулсан мэдээллийг солилцох
- Амжилт ололт болон саад бэрхшээлд үнэлгээ дүгнэлт өгөх зорилгоор ажилтай газар дээр нь танилцаж, хамтарсан хяналт-шинжилгээний ажлыг төлөвлөж явуулах
- Сургамжтай зүйлс, шилдэг практик туршлагыг судалж бусадтай

хуваалцах, тэдгээрийг түншүүд нэвтрүүлэхийг дэмжих ба мэдлэгийн бүтээгдэхүүнийг боловсруулах

- Түншүүдийн чадавхийг сайжруулах, ялангуяа мэдээлэл цуглуулах, дүн шинжилгээ, хяналт-шинжилгээ ба тайлагналтай холбоотой хэрэгцээг тодорхойлох
- Холбогдох сонирхогч талууд, удирдах хороо, удирдах зөвлөлд тогтмол тайлагнаж байх
- Бодлого гаргагчдын анхааралд сургамжтай зүйлс, шилдэг практик туршлагыг хүргэх
- Үр дагаварын түвшинд болон жилийн үнэлгээ дүгнэлтэд явцын ахиц өөрчлөлтийн ерөнхий тайланг авч үзэхэд хувь нэмрээ оруулах

ЗӨВЛӨМЖ: Хяналт-шинжилгээ хийхэд шаардлагатай мэдээлэл болон чадавхийн талаар хөтөлбөрийн төлөвлөлтийн үйл явцын эхнээс бодож эхэл. Хэрэгжилтийн үе шатуудад эдгээрийн тухай бодох нь хэтэрхий оройтсон асуудал болно.

Хяналт-шинжилгээнд зориулж найдвартай мэдээ, мэдээлэл олж авах

Хяналт-шинжилгээ нь хөгжлийн нөхцөл байдлын нарийвчилсан дүн шинжилгээнээс эхэлдэг хөтөлбөр боловсруулах өргөн хүрээтэй үргэлжилсэн үйл ажиллагааны нэг хэсэг юм. Үндсэндээ төлөвлөлтийн өмнө хийгдэх энэхүү задлан шинжлэх үе шат нь хяналт-шинжилгээнд авч үзэх анхны ойлголтыг өгдөг. Жишээлбэл, шинэ хөтөлбөр, төслийг боловсруулах дүн шинжилгээнд шаардлагатай мэдээллийн боломж, чанар нь хяналт-шинжилгээний тухайн үеийн чадавхи, нөөцийг ашиглах хүрээ, боломжуудыг илэрхийлсэн байна. Энэ нь ирээдүйд үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ хийхэд шаардлагатай дутагдаж буй нэн чухал хэсгийг тусгана. Иймд төлөвлөлтийн өмнө хийгдсэн задлан шинжлэх шатан дахь чухал боломж байгааг хүлээн зөвшөөрөх нь хожим хөтөлбөрийн мөчлөгт үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ хийх баталгаа болдог.

Онолын хувьд, хяналт-шинжилгээний мэдээлэл нь улс үндэсний эх сурвалжуудаас гаралтай байх, эсхүл түүнээс цуглуулах хэрэгтэй болдог. Гэхдээ энэ нь эдгээр эх сурвалжийн мэдээллийн боломж, чанараас хамаарна. Олон улс орон нь задалж шинжлэх мэдээллийг хяналт-шинжилгээний чухал мэдээлэл болон үндэсний хөгжлийн мэдээллийн системээс авах болсон. Гадны түншүүд тухайн улс оронд байгаа мэдээ, системийг тодорхойлж, тэдгээрт үндэслэх нь зүйтэй. Суурь мэдээлэл тогтоох, арга хандлага болон мэдээллийн дутагдаж буй хэсгийг тодорхойлж, улс орны статистикийн ба хяналт-шинжилгээний систем дэх хүндрэлд онцгойлон анхаарал хандуулна. НҮБХХ-ийн ихэнх

төлөөлөгчийн газар нь мэдээлэл цуглуулах системийг бүрдүүлэхэд тусалж байсан байна. Зарим жишээг Шигтгээ 24-т харуулсан болно.

Үүний зэрэгцээ НҮБХБ нь хүний хөгжилд хяналт-шинжилгээ хийх мэдээллийн систем болох холбогдох **Devinfo**²⁷-д дэмжлэг үзүүлнэ. Энэ нь улс орны түвшинд Засгийн газрын департаментууд, НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагууд болон хөгжлийн түншүүд мэдээлэл хуваалцахад дэмжлэг үзүүлэх үүднээс мэдээллийг нэгдсэн загвараар зохион байгуулах, хадгалах болон танилцуулах арга хэрэгсэл юм. НҮБХБ нь МХЗ-уудын ололт амжилтад хяналт-шинжилгээ хийхэд улс орнуудад туслалцаа үзүүлэх үүднээс “DevInfo”-г ашиглах талаар 2004 онд баталсан. Одоогийн байдлаар 100 гаруй улс үүнийг үндэсний нийгэм-эдийн засгийн мэдээллийн баазыг боловсруулах талбар байдлаар ашиглаж байна. Үндэсний статистикийн 80 гаруй байгууллага, агентлагууд хэрэглэгчдийнхээ онцгой шаардлагуудыг тусгасан “DevInfo” мэдээллийн баазыг албан ёсоор нэвтрүүлсэн. Энэ програм хангамж нь зохиогчийн эрхийн төлбөргүй бөгөөд “DevInfo”-ийн дэмжлэг үзүүлэх бүлэг улс орнуудад техникийн туслалцаа үзүүлж, үндэсний чадавхийг хөгжүүлэх ажилд нь тусалдаг.

Шигтгээ 24. НҮБХХ-ийн дэмжлэгтэйгээр мэдээлэл цуглуулах сайн практик туршлагауд

- Пакистан улс дахь НҮБХХ нь Балочистан мужид хэрэгжүүлж буй институцийн болон чадавхийн хөгжлийн төслүүдийнхээ нэгний хүрээнд Оролцооны мэдээллийн систем гэж нэрлэгдэх мэдээлэл цуглуулах системд үр дүнтэй дэмжлэг үзүүлсэн. Энэ систем нь 2 чухал шинж чанартай: Оршин суугчдын төлөөллөөс бүрдсэн Олон нийтийн мэдээллийн хороогоор дамжуулж тэдгээрээс цуглуулсан өрхийн ба үйлчилгээний мэдээлэл болон оршин суугчдад нийгэм, эдийн засгийн байдлыг графикаар дүрслэн харуулж, дутагдаж буй үйлчилгээгээр хангаж, төлөвлөгчид болон үйлчилгээ үзүүлэгчид дэмжлэг үзүүлдэг, мөн тухайн үеийн үйлчилгээг илүү сайжруулдаг систем юм. Цуглуулсан мэдээллийн төрөл нь МХЗ-уудыг хэрэгжүүлэхэд гарч буй ахиц дэвшилд хяналт-шинжилгээ хийхэд дэмждэг үзүүлдэг.
- Бразил улсад анх 1998 онд “Хүний хөгжлийн Атлас”-ыг гарган, хүний хөгжлийн индексийг хотын түвшинд тооцсон байна. Хүний хөгжлийн индекс, түүний бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг анх удаа тус улсын бүх хотуудаар тооцсон (Бразил улс тэр үед 4491 хоттой байв). 2003 оны шинэчилсэн Атласт (зөвхөн португал хэл дээр үзэх боломжтой) 2000 оны хүн амзүйн тооллогын мэдээг ашигласан байна. Үүнийг “Clique aquipara instalar o Atlas de Desenvolvinmento Humano no Brasilems e computador.”

(Орчуулга: Энд дарж “Бразил улсын Хүний хөгжлийн Атлас”-ыг компьютертээ суулгана уу) гэсэн линк дээр дарж <http://www.pnud.org.br/atlas/>-аас татаж авч болно.

27 DevInfo-ийн талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг <http://www.devinform.org> –оос үзнэ үү.

- Атлас нь суурь үйлчилгээний хүртээмж, боловсролын хамралт, нийгмийн эмзэг байдал болон бусад сэдвийн үндсэн үзүүлэлтүүдээр хангадаг тул хүний хөгжлийн үзүүлэлтэд олон хэмжээст аргыг хэрэглэх боломж олгодог. Мэдээллийн санд өөрчлөлтийг хялбархан хийж болох тусгай гео-лавлагааны програм хангамжийг боловсруулсан бөгөөд одоо хэрэглэж буй хувилбар нь Бразил улсын 5000 гаруй хотын 200 гаруй үзүүлэлтийг хамардаг. Энэ програм хангамж нь иж бүрэн лавлагаагаар хангаж, сэдэвчилсэн зураглал гаргах ба нотолгооны хүснэгт, статистикийн зарим энгийн функц (гистограм, корреляцийн загвар ба дүрсэлсэн статистик мэтийг боловсруулж гаргах)-тэй. Энэ програм хангамж нь дүн шинжилгээг өөрөө хийх боломжийг статистикийн боловсролгүй хүмүүст олгодог тул Атлас амжилттай болоход гол үүрэг гүйцэтгэсэн.

Түншүүдийн хэрэгцээг хангах үүднээс үр дүнг тайлагнах зохицуулалт ба загваруудыг урьдчилан тохиролцох хэрэгтэй. Шаардлагатай бол ажлын ачааллыг бууруулах, олон улсын форум дээр тохиролцсон энгийн, уялдаа холбоотой байх амлалтыг биелүүлэх үүднээс бүх түншүүд, ялангуяа үндэсний түншүүд хяналт-шинжилгээний ерөнхий загварыг нэвтрүүлэх хэрэгтэй.

НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагууд нь уялдаа холбоотой хэд хэдэн тайлагнах загварыг боловсруулсан. Эдгээр нь:

- Төслийн түвшинд тайлагнахад хэрэглэж болох хяналт-шинжилгээний хамрах хүрээ бүхий ЖАТ-ний загвар (Хүснэгт 20-д ярилцсан)
- НҮБ-ын хэд хэдэн төрөлжсөн байгууллага явцын болон хандивлагчдын тайлагналд Явцын стандарт тайланг²⁸ хэрэглэдэг бөгөөд энэ нь нөөцийг хэрхэн зарцуулсан болон хүрсэн үр дүнг харуулдаг. Үүнийг үр дагаварын түвшинд хэрэглэж болно. Энэ нь НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагуудын хэрэглэдэг АЖТ, УХҮТ, УХБ болон НҮБХТХ-ний үр дүнгийн матриц зэрэг бусад стандарт загваруудтай холбогдсон байдаг.

Дээрх маягт нь тайлагналын нийтлэг загваруудыг туршиж үзэх сайн үндэс суурь болдог. Түншүүд нь тодорхой шаардлагыг биелүүлэх үүднээс эдгээрт өөрчлөлт оруулж болно.

4.4 УДИРДЛАГЫН АРГА ХЭМЖЭЭ БА ШИЙДВЭР ГАРГАХАД ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭНИЙ МЭДЭЭЛЛИЙГ АШИГЛАХ

Үр дүнд чиглэсэн ахиц өөрчлөлтийн талаарх мэдээ, мэдээллийг төсөл, үр дагавар, салбарын ба хөтөлбөрийн түвшинд цуглуулж, нягталж үзэх ба ашиглана. Эдгээр нэгж нь хоорондоо холбоотой бөгөөд харилцан бие биенээ дэмжиж ажилладаг. Эдгээрийн хооронд дараахь нийтлэг зорилго бүхий хоёр урсгалтай мэдээлэл байна.

28 НҮБХБ, 'Явцын стандартын тайлан'. <http://www.undg.org/index.cfm?P=261>.ийг үз.

- Ахиц өөрчлөлт, асуудал, тулгамдсан сорилтууд болон сургамжтай зүйлсийг тодруулах ба дүн шинжилгээ хийх
- Тохиолдлын арга хэмжээ, шаардлагатай бол төлөвлөгөө болон нөөцөд өөрчлөлт оруулах зэрэг шийдвэр

ТӨСЛИЙН ТҮВШИН

Хяналт-шинжилгээний мэдээллийг ерөнхийдөө төслийн түвшнээс илүү дээд түвшний үр дүнд нэгтгэж тусгадаг. Төслийн түвшинд хяналт-шинжилгээний мэдээллийн хэрэглээг дараахь байдлаар нэгтгэн дүгнэж болно.

Төслийн түвшин дэх хяналт-шинжилгээний эхний арга хэмжээ нь төслийн ямар онцлог үр дүнд хүрэх гэж байгаа, хяналт-шинжилгээний арга хэмжээтэй холбоотойгоор юу хийх хэрэгтэй болохыг тодорхойлох явдал юм. Төсөл нь эхэндээ тодорхой хамрах хүрээтэй байх (төслийн туршид үүнийг байнга тодорхой байлгах), нийлүүлэх бүтээгдэхүүн, илүү үр дүнд тэдгээрийн оруулах хувь нэмэр, жилийн нийт зорилтуудыг төсөөлж буй гарцад нийцүүлэх болон эдгээр нь төлөвлөсөн гарцыг тохиролцсон хугацаанд нийлүүлэх боломж олгож байхад анхаарна. Энэ мэдээллийг эхэндээ төслийн үр дүн, түүний ХШҮ-ний хамрах хүрээнд тусгасан байна. Гарцууд нь зохистой бөгөөд хугацаандаа нийлүүлэгдэж байгаа эсэхийг тогтмол нотолж байхын тулд энэ үйл явцыг төслийн жил бүрийн үнэлгээ дүгнэлтэд давтана. Хэрэв үгүй бол төлөвлөсөн нийт үр дүнд үзүүлэх аливаа нөлөөллийг нягталж үзэн өөрчлөлт хийлгэх, хугацаа, зардлыг шинэчлэн тогтоолгох талаар дээд түвшний удирдах зөвлөл, эсхүл хороонд мэдэгдэх хэрэгтэй.

Хяналт-шинжилгээний мэдээллийг ЖАТ-ний дагуу цуглуулах ба НҮБХХ-ийн хувьд Атласын аргаар бэлтгэсэн улирлын явцын тайланг ашиглан цуглуулдаг. Төсөл нь дараахь зорилгоор мэдээллийг нягталж үзнэ.

- Төсөл, хөтөлбөрийн үр дүнгийн логик нь үйл ажиллагааны туршлага, баримт нотолгоог хүчинтэй хэвээр байгаа эсэхийг дахин баталгаажуулах
- Хэрэгжилтийн явцад ямар асуудал үүсэхийг тогтоох: Төсөөлж байсан эрсдэл, төсөөллүүд бодитойгоор тохиолдсон эсэх? Урьдчилан хараагүй бусад тулгамдсан сорилт, боломжууд болон эрсдэл тохиолдсон эсэх? Эдгээрийг удирдан зохицуулж байгаа эсэх?

Гарцуудыг бий болгоход чиглэсэн ахиц өөрчлөлт болон үр дагавар, асуудлын байнгын хамаарлыг нэгтгэж, төслийг тайлагнадаг байгууллага

болон холбогдох үр дагаварын, эсхүл салбарын хяналт-шинжилгээний механизмуудад хүргүүлнэ. Хяналт-шинжилгээний эдгээр мэдээлэлд үндэслэн төслийн удирдлага болон удирдах зөвлөл, хороо нь гарцуудын нийлүүлэлт хугацаандаа хийгдэж, төсөл нь хүссэн үр дагаварт хувь нэмэр оруулж байгаа эсэхийг дахин баталгаажуулах хэрэгтэй. Хэрэв үгүй бол ямар өөрчлөлт хэрэгтэй байгааг тодорхойлно. Төлөвлөгөөнд өөрчлөлт оруулах хэрэгтэй бол төслийн удирдлага нь дээд түвшинд шийдвэр гаргахад дэмжлэг үзүүлэх үүднээс энэ өөрчлөлт, түүний дотор зардлын урьдчилсан тооцоо, жилийн хүрэх зорилтууд зэргийн төслийг бэлтгэнэ. Ийм мэдээллийг харилцан тохиролцсон давтамж болох улирал, хагас жил, жилээр, эсхүл шаардлагатай үед гаргаж өгнө.

ҮР ДАГАВАРЫН ТҮВШИН

Салбарын болон үр дагаварын түвшний зохицуулалтын механизмууд нь үр дүнд хяналт-шинжилгээ хийх болон хяналт-шинжилгээний чадавхийг сайжруулахад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Эдгээр механизм нь ерөнхий үр дүнд хүрэх үүднээс түншүүдийн дэмжлэг үзүүлдэг санаачилгуудын талаар түншлэл байгуулах, хамт олны уур амьсгалыг анхаарч үзэх, үндэсний систем ба үндэсний хөгжлийн зорилтуудыг хооронд нь холбох, болон хяналт-шинжилгээний чадавхийг сайжруулахад туслалцаа үзүүлдэг.

Хөтөлбөр, төслийн хэрэгжилтийн эхэн үед үр дагаварын түвшний хяналт-шинжилгээ болон хяналтын механизм байгаа эсэхийг нотлох хэрэгтэй. Хэрэв байхгүй бол үндэсний түншүүдийн оролцоотой бүлгүүд байгуулах зохицуулалт хийнэ. Завсрын арга хэмжээ болгож НҮБХБ (УНҮ, НҮБХТХ)-ийн журмын дагуу НҮБ-ын Төрөлжсөн бүлгүүдийг байгуулж болно. Үр дагавар ба салбарын хяналт-шинжилгээний механизмууд нь дараахь арга хэмжээг авах хэрэгтэй.

- Үр дагаварт хувь нэмрээ оруулж буй бүх талыг тухайн бүлэгт оруулсан байх. НҮБХХ-ийн хувьд, энэ нь гарц нийлүүлэх болон үр дагавар гаргахад НҮБХХ-ийг зөв түншүүдтэй нь хамт оролцуулж байгаа эсэх гэсэн асуултад хариулах болно.
- Зохицуулалт, хяналт-шинжилгээний механизмуудыг үр ашигтай, үр дүнтэй байлгах үүднээс тогтмол харилцах болон арга хэмжээний төлөвлөгөөний талаар тохиролцох
- Үр дагавар (гарц ба бусад үйл ажиллагаа)-ын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг нягталж үзэх ба бий болгох гарц нь үр дагавар гаргахад тогтмол үр өгөөжтэй байхад анхаарах.
- Үр дагаварын шалгуур үзүүлэлт, хүрэх зорилт, эрсдэл болон төсөөллийн үр дүнгийн төлөвлөгөө нь хүчин төгөлдөр, зохистой бөгөөд удирдаж болохуйц байхад анхаарах.
- Хяналт-шинжилгээний талаарх үндэсний чадавхийг сайжруулахад дэмжлэг үзүүлэх

- Үр дагавар хариуцсан бүлгийн үйл ажиллагааг зохицуулах практик ажиллагааны талаар харилцан тохиролцох. Онолын хувьд үр дагавар хариуцсан бүлгийг үндэсний нэгж удирддаг. Гэхдээ НҮБХХ нь ийм үйлчилгээ үзүүлэхээр санал болгож болно.

Салбарын, эсхүл үр дагаварын зохицуулалтын механизм нь зорилтот үр дагаварт хувь нэмрээ оруулдаг бүх түншийн үр дагаварын төлөв байдал болон холбогдох санаачилгад байнга үнэлгээ хийнэ. Ингэхдээ холбогдох бүх төсөл, үндэсний илтгэл, хандивлагчдын илтгэл болон бусад эх сурвалжийн мэдээллийг шалгаж үздэг. Энэ нь үр дагавартай холбогдох улирлын болон жилийн үнэлгээ дүгнэлтээс олж мэдсэн зүйлсийг нягталж шалгах, хөтөлбөр боловсруулахад харгалзаж үзэх туршлага, сургамжийг тодорхойлох, олж мэдсэн сургамжтай зүйлсийг баримтжуулах болон түгээн дэлгэрүүлэх хэрэгслийн үүрэг гүйцэтгэдэг. Энэ механизм нь гарсан үр дагаварт үнэлгээ хийх чухал баг бөгөөд ялангуяа дараахь үүрэгтэй.

- Холбоотой төслүүдтэй танилцаж, үнэлгээ хийх ба зохих илтгэлүүд, тухайлбал хувь нэмрээ оруулж буй төсөл тус бүрийн ТЖТ-г хүлээн авмагц бүх холбогдох түншүүдийг шинэчилсэн мэдээллээр хангана.
- Үр дагавар гаргах үүднээс бүрэлдэхүүн төсөл тус бүрт оруулах шаардлагатай аливаа өөрчлөлтийг авч үзэх, шаардлагатай өөрчлөлтийн үр дагаварыг харгалзан үзэх, үр дагавар гаргах арга хэмжээ авна.

Үр дагаварын болон салбарын түвшний зохицуулах механизмууд нь үндэсний хэмжээний үр дагавар гаргахад анхаарлаа төвлөрүүлдэг тул НҮБ болон НҮБХХ-ийн хөтөлбөрөөс “илүү том” гэдгийг санах нь чухал. Ийнхүү НҮБ болон НҮБХХ нь эдгээр үр дагаварыг гаргахад хувь нэмрээ оруулдаг олон байгууллагын нэг нь юм. Онолын хувьд үр дагаварын болон салбарын түвшний зохицуулах механизмууд нь НҮБ, эсхүл НҮБХХ-ийн удирдлага зохицуулалтгүй боловч тухайн үед үндэсний нөхцөл дэх салбарын зохицуулалтыг хариуцсан улс үндэсний бүтэц юм.

ХӨТӨЛБӨРИЙН ТҮВШИН

Үндсэндээ нэг буюу түүнээс олон үр дагаварт хувь нэмэр оруулдаг түнш тус бүр (НҮБХХ зэрэг) нь үр дүнд оруулж буй хувь нэмрээ төлөвлөж хэрэгжүүлэх болон хянаж шинжлэх өөрийн гэсэн зохицуулалттай байдаг. Улс орны түвшин дэх НҮБХХ-ийн хувьд УХҮТ нь энэ үүрэг функц бөгөөд түүний хяналт-шинжилгээ болон жилийн үнэлгээ гаргана. УХҮТ-ний хяналт-шинжилгээний хамрах хүрээ болох ХШҮ-ний хамрах хүрээ нь энэ зорилгыг хэрэгжүүлэх үндэс суурь болдог.

Хөтөлбөрийн түвшинд авч үзэх үндсэн асуулт бол: НҮБХХ-ийн хөтөлбөр, НҮБХХ-ийн улс орны хэмжээний хөтөлбөр нь НҮБХТХ болон түншлэлийн харилцан зөвшөөрсөн улс үндэсний үр дүнд хувь нэмрээ өгөөжтэй оруулж байна уу? Үүнтэй адил зарчмыг НҮБХХ-ийн бүс нутгийн, дэлхийн хэмжээний хөтөлбөр болон Стратегийн төлөвлөгөөнд баримталдаг. Мөн улс орны, бүс нутгийн болон дэлхийн хэмжээний хөтөлбөр нь Стратегийн төлөвлөгөөний зорилт болон төсөөлж буй үр дагаварт хувь нэмрээ оруулж байгаа эсэхийг тогтооно.

Хөтөлбөрийн түвшний хяналт-шинжилгээг зохион байгуулахад дараахь үе шатууд шаардлагатай.

- НҮБХХ-ийн санхүүжилттэй төсөл тус бүрийн хяналт-шинжилгээний мэдээллийг улирлын явцын тайлан (хэрэв хэрэглэдэг бол), ТЖТ болон тодорхойлсон үр дагавартай холбогдох тусламж зэрэг бусад холбоотой үйл ажиллагаагаар дамжуулж олж авна. Энэ нь дараахь асуултад хариу өгөх ёстой: НҮБХХ нь УХҮТ-ний харилцан зөвшөөрсөн гарцыг жишиг хугацаанд нийлүүлэхэд ямар ахиц өөрчлөлт гарсан бэ? НҮБХХ нь УХҮТ-ний үр дагавар гаргаснаар ямар ахиц өөрчлөлтөд хүрсэн бэ? Арга хэмжээ авах шаардлагатай хөтөлбөрийн түвшний ямар асуудал байна вэ? Хөтөлбөрийн хувьд бид ямар сургамж авч байна?
- НҮБХХ-ийн дэмжлэгтэйгээр бий болгож буй гарц нь хүчин төгөлдөр хэвээр, дараагийн үр дагавар гаргахад хувь нэмэр оруулж байгаа эсэхийг тодорхойлох.
- Үр дагавар, салбарын болон үндэсний түвшин дэх холбогдох сонирхогч талуудтай хийх харилцан ярилцлагад оролцох.
- Бусад түншүүд төлөвлөсний дагуу хувь нэмрээ оруулж байгаа эсэхийг тодорхойлж, хүчтэй түншлэлийг бий болгосноор авч үзвэл зохих асуудал болон боломжуудыг тогтоосон эсэх
- Үр дагавар тус бүрд НҮБХХ-ийн оруулсан хувь нэмрийн үнэлгээг бодитой хийхэд хяналт-шинжилгээний мэдээллийг олон эх сурвалжаас авч байх. Үр дагаварын хяналт-шинжилгээний механизмын талаар гүнзгийрүүлэн авч үзэх шаардлагатай асуудал болон өөрчлөлтийг тогтоох. НҮБХХ нь гол анхаарал татсан асуудал болох чадавхийн хөгжил, жендэрийн тэгш байдал, үндэсний гардан хариуцах байдал болон Өмнөд-Өмнөдийн хамтын ажиллагааг ямар хэмжээнд нэгтгэснийг задлан шинжлэх.
- Нэгдсэн тайлагналын зорилго, хөтөлбөрийн жилийн үнэлгээгээр шийдвэр гаргахад хөтөлбөрийн гол асуудлуудыг тоймлон үзэх.
- НҮБХХ-ийн хөтөлбөр болон холбогдох шийдвэрт хамаарах асуудлуудыг НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээнд тусгасан бол НҮБХХ-ийн улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн талаар жилийн үнэлгээ дүгнэлтийн уулзалтыг тусдаа хийх шаардлагагүй байж

болно. НҮБ-ын хөтөлбөрийн жилийн хэрэгжилтийн үнэлгээгээр нэг өдрийн уулзалт зохион байгуулах ба үүний хагас өдөрт нь НҮБХТХ-нд, үлдсэн хагас өдөрт холбогдох байгууллагын хөтөлбөрүүдэд анхаарал хандуулна.

- Жилийн хэрэгжилтийн үнэлгээний талаар харилцан зөвшөөрсөн зайлшгүй өөрчлөлтүүдийг хэрэгжүүлэх.

Үүнтэй адил дүн шинжилгээг нэгдсэн байдлаар суралцах болон тайлагнах үйл явцад тусгана. НҮБХХ-ийн хувьд улс орон, бүс нутгийн болон дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрийн менежерүүд Стратегийн төлөвлөгөөний ахиц өөрчлөлтийн талаар тайлагнах үүднээс энэ дүн шинжилгээгээр олж тогтоосон зүйлсийг ҮДСУ-ын талбарт оруулах хэрэгтэй.

СОНИРХОГЧ ТАЛУУДАЙ ХАМТРАН ЖИЛИЙН АЖЛЫГ ҮНЭЛЖ ДҮГНЭХ

Бүх гол сонирхогч талтай хамтран жилийн ажлыг үнэлж дүгнэх нь үндэсний хөтөлбөр, НҮБХТХ-ний түвшний хяналт-шинжилгээний чухал үйл явдал юм. Энэ нь төслийн түвшинд эхэлж, тухайн жилд үр дагаварын ба тодорхой түншийн хөтөлбөрийн түвшнээс дээш нэгтгэсэн дүгнэлт болно. Жилийн ажлын үнэлгээ нь үр дүн (гарц ба үр дагавар)-нд хүрэх ахиц өөрчлөлтөд үнэлгээ хийх үүднээс ахлах түвшний менежерүүдийн дунд хийгдэх харилцан ярилцлагад дэмжлэг болно. Мөн төлөвлөсөн үр дүнд шууд хамаатай асуудлын талаар болон дээд түвшинд чухал шийдвэр гаргах зорилгоор түншүүд илүү сайн ойлголцож, харилцан зөвшилцөлд хүрэхийн тулд форум зохион байгуулж болно. Онолын хувьд жилийн ажлын үнэлгээг оны эцэст хийх ба энэ талаарх хэлэлцүүлэг нь дараа жилийн төлөвлөгөөг удирдамжаар хангаж, батлахад дэмжлэг болно.

Жилийн ажлын үнэлгээнээс хамгийн сайн үр дүн гаргахын тулд түүнийг сайтар төлөвлөх шаардлагатай. Жилийн ажлын үнэлгээг бэлтгэх үед дараахь асуудлуудыг авч үзэх хэрэгтэй.

- Бүх холбоотой төслүүд (жишээлбэл, ТЖТ) нь хяналт-шинжилгээний бодит мэдээлэлд үндэслэн жилийн ажлаа үнэлж, холбогдох сонирхогч талуудтай зөвлөлдсөний дараа эцэслэн дуусгах нь чухал юм. Дараахь арга хэмжээг авах нь тустай.
 - Түншлэгч байгууллага бүр өөрийн гол асуудал, түүний дотор үр дагавар гаргахад оруулсан хувь нэмэр болон жилийн ажлыг үнэлэхэд хэлэлцэх шаардлагатай бусад асуудлыг ТЖТ, төслийн удирдах зөвлөл, эсхүл удирдах хороо, үр дагавар хариуцсан бүлгүүдийн болон удирдах зөвлөлийн олж тогтоосон асуудал болон зөвлөмжүүдэд үндэслэн танилцуулах хэрэгтэй. Эдгээр

нэгтгэл нь товч байх ба жилийн ажлын үнэлгээнд оролцсон талуудад уулзалтаас өмнө тараасан байвал зохино.

- Жилийн үнэлгээний уулзалтын цаг хугацаа хязгаартай байдаг тул шаардлагатай гэж үзвэл жилийн үнэлгээний хэлэлцүүлэг үр ашигтай байх, гарч болох зөрчлөөс зайлсхийх ба шийдвэр гаргахад чиглүүлэх болон дараагийн жилийн ажлын хөтөлбөрийн талаарх асуудлын мөрөөр авах арга хэмжээг тодорхой байлгах үүднээс холбогдох түншүүдтэй хийх зөвлөлдөх уулзалтыг урьдчилан зохион байгуулна.
- Холбогдох үндэсний түнш нь жилийн үнэлгээг зохион байгуулж, оролцоог хангасан байх бөгөөд практик арга барилаар явуулах хэрэгтэй. Үндэсний чадавхиас хамаарч үндэсний гол түншүүдтэй зөвлөлдөх, өөр түнш нь тэднээр манлайлуулан (жишээлбэл, НҮБХХ) жилийн үнэлгээг зохион байгуулж, тухайн байгууллагад туслалцаа үзүүлж болно. Оролцож буй түнш тус бүр нь шийдвэр гаргах түвшний оролцогчидтой байна. Үүний ололт амжилт нь ихэнхдээ жилийн үнэлгээнд түншүүд хэр зэрэг сайн манлайлж оролцсон, хэлэлцэх асуудлын талаар хэр зэрэг сайн мэдээлэл авснаас хамаардаг. Онолын хувьд жилийн үнэлгээний үед авч үзэх олонхи асуудлыг жишээлбэл хяналт-шинжилгээнд тогтмол хийгддэг газар дээрх шалгалт, эсхүл төсөл, үр дагаварын түвшин дэх ЖАТ-ний талаар урьдчилж хэлэлцсэн байх хэрэгтэй. Жилийн үнэлгээний хувьд гол асуудал, үр дагаварыг хэлэлцэхэд онцгойлон анхаарал хандуулахыг зөвлөмж болгодог. Дараахь арга хэмжээ нь үүнд дэмжлэг үзүүлнэ.
 - Жилийн үнэлгээний уулзалт дээр хамтарсан үнэлгээ болон түншийн шийдвэр гаргах шаардлагатай зүйлсийг нэн тэргүүнд авч үзэхээр тооцож жилийн үнэлгээний хэлэлцэх асуудлыг нарийвчлан боловсруулах хэрэгтэй. Харилцан ярилцахад хангалттай хугацаатай байхад анхаарч, хэлэлцэх асуудалд тусгагдсан зүйл тус бүрийн суурь мэдээллийг урьдчилан танилцуулсан байна.
 - Жилийн үнэлгээний үйл явц нь дараахь асуудлаар шийдвэр гаргаж, харилцан зөвшилцөхөд чиглэсэн байна: Хүрэх гэж буй үр дүнгийн ололт амжилтын тухайн үеийн байдал, нийт үр дүнгийн хамрах хүрээнд орсон аливаа өөрчлөлт, дараа оны ЖАТ-ний шинэчилсэн хувилбар.

Дэлхийн хэмжээний болон бүс нутгийн хөтөлбөрүүд (НҮБХХ-ийн)

Хамгийн наад тал нь дэлхийн хэмжээний хөтөлбөр болон бүс нутаг тус бүрийн хөтөлбөрийн жилийн үнэлгээг хийх ёстой. Эдгээр жилийн

үнэлгээнд мэдээллийн төрөл бүрийн эх сурвалж, түүний дотор бүрэлдэхүүн төслүүдийн ТЖТ-ийн мэдээг тусгана.

Шигтгээ 25. НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээ дүгнэлтийн ердийн үйл явц ба авсан сургамжууд

Улс орны түвшинд: НҮБХХ-ийн жилийн үнэлгээ дүгнэлтийн үйл явцыг НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээ дүгнэлттэй холбож үзнэ. НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээ дүгнэлт нь НҮБХТХ-ийн Үр дүнгийн матрицад үндэслэн үндэсний зорилтын ололт амжилтад НҮБ-ын улс хариуцсан баг (НҮБУБ)-ийн оруулж буй хувь нэмэрт жилд нэг удаа үнэлгээ дүгнэлт хийх боломжийг бүх агентлаг болон үндэсний түншүүдэд олгодог. НҮБУБ нь үндэсний түншүүдтэй зөвлөлдсөний дүнд уулзалт дээр ярилцах асуудлын хүрээ, баримтлах арга барилын талаар шийднэ.

НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээ дүгнэлт нь НҮБУБ болон үндэсний түншүүдийг дараахь мэдээллээр хангадаг:

- Хэрэгжилтийн нийт ахиц өөрчлөлт, НҮБХТХ-ийн Үр дүнгийн матрицын жилийн шинэчилсэн мэдээ
- Жилийн төлөвлөлтийн үйл явцад тусгагдах дүгнэлт, зөвлөмжүүдийн баталгаажуулалт

НҮБХХ нь УХҮТ дэх жилийн үр дүнгийн тайлагналаар дамжуулж НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээ дүгнэлтэд хувь нэмэр оруулна. УХҮТ-ний жилийн тайланг дараахь мэдээлэлд үндэслэн бэлтгэдэг: Төслийн ЖАТ болон Удирдах зөвлөлөөс эхлэлийг нь тавьсан дүн шинжилгээ, үр дагаварын ахиц өөрчлөлтийг тусгах зорилгоор салбарыг, эсхүл үр дагаварыг зохицуулах механизм (үндэсний зохицуулах механизм, НҮБ-ын сэдэвчилсэн багууд)-аас үр дагавар тус бүрийн талаар өгсөн зохицуулалттай зөвлөмжүүд болон тухайн жилд хийсэн төслийн ба үр дагаварын үнэлгээ, эсхүл бусад түншийн аливаа бусад холбогдох үр дагавар, төслийн дүгнэлт.

Бодит байдалд НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээ дүгнэлтэд НҮБХХ-ийн оруулсан хувь нэмэр-УХҮТ-ний жилийн үнэлгээ дүгнэлтийн нэгтгэлд дараах асуудлууд багтана: НҮБХТХ-ний үр дагавар гаргах тулд НҮБХХ-өөс санхүүжүүлсэн бүх үйл ажиллагааны жилийн ололт амжилтын товч үнэлгээ, УХҮТ-ний үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн асуудлууд болон НҮБХХ-ийн түнш бус талуудын зөвшөөрөл шаарддаг УХҮТ-нд оруулсан аливаа өөрчлөлт.

НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээ дүгнэлтээс авсан зарим ерөнхий сургамж (Соломон арал улсын туршлагад үндэслэсэн):

Засгийн газрын Үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөөг үнэлгээ дүгнэлт гаргахад баримтлах зарчим болгож ашиглах- Үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөөг үндэслэн тайлагнах болон хэлэлцэх ажлыг зохион байгуулах. Энэ нь НҮБ-ын систем болон бусад түншүүдээс нэмэлт ажил шаардаж болно. Гэхдээ нэмж хүчин чармайлт гаргах явдлыг үндэсний гардан хариуцагчийн үүрэг нэмэгдэж байгаагаар тайлбарлаж болох юм.

Стратегийг баримтлах- НҮБ-ын тодорхой байгууллагын хөтөлбөрүүдийн талаарх танилцуулга сонирхолтой биш. Тодорхой түншүүд гарцын урт жагсаалт гаргахаас зайлсхийх. Ийм мэдээллийг нотлох баримт бичиг байдлаар танилцуулж, уулзалт дээр иш татаж болно. Хөгжлийн шалгуур үзүүлэлтүүдтэй холбоотой гарч болох хөгжлийн өөрчлөлтүүдэд анхаарал хандуулах.

Бэлтгэл хийх нь аливаа юмсыг хялбар болгодог- Байгууллага бүр тайлагнах өөрийн загвар, хугацаа болон нөхцөлтэй тул юуны өмнө энэ нь жилийн төлөвлөлт болон үнэлгээний ажлаар хамтран ажиллахад хүндрэл үүсгэдэг. Зохицуулалттай ажлыг давтан хийх нь хамтын ажиллагааг хялбар болгодог.

Стандарт загварыг зохиож, аль болох нэн даруй хэлэлцэх хэрэгтэй-Уулзалтын болон хэлэлцэх асуудлын бүтцэд илүү анхаарал хандуулахын зэрэгцээ жилийн тайлан, ЖАТ-г эцэслэн боловсруулна. Энэ ажлыг аль болох эрт эхэлбэл сайн.

Үйл ажиллагааны зардлыг бууруулах-НҮБ-ын түншүүд хоорондоо зөвлөлдөхөд видео болон Вэб конференц зохион байгуулах.

НҮБ дангаараа бус хамтдаа үйл ажиллагаа явуулбал илүү хүчтэй-Тухайн улсад үзүүлж буй НҮБ-ын дэмжлэгийг бүхэлд нь нэгтгэн авч үзвэл хөндлөнгийн бусад гол түншүүдтэй тэнцэнэ. Энэ нь НҮБ-ын системийн байр суурийг бэхжүүлж, нэгдмэл байдлаар амжилтад хүрэх зарчмыг бататгадаг.

Жилийн үнэлгээ дүгнэлтийн дараа авах арга хэмжээ

- Жилийн үнэлгээ дүгнэлтийн уулзалтаар хэлэлцэх асуудал болон тэмдэглэлийг баримтжуулж бүх түншүүдэд танилцуулан зөвшөөрлийг нь авах хэрэгтэй.
- Жилийн үнэлгээ дүгнэлттэй холбогдсон шийдвэрийн дагуу ЖАТ-нд өөрчлөлт оруулна. Үүнийг төслийн удирдах зөвлөлийн түвшинд оролцсон бүх түншүүд бичгээр батална. Хөтөлбөр (УХҮТ), төслийн түвшний ХШҮ-ний хамрах хүрээ болон ЖАТ-ний хяналт-шинжилгээний дагалдах хэрэгслийг боловсруулж, дараагийн жилд хяналт-шинжилгээ хийхэд бэлэн байлгах хэрэгтэй.
- НҮБХХ-ийн хувьд жилийн үнэлгээ дүгнэлтийг хийж дуусмагц дараа оны ажлын шинэ зорилтуудыг дараахь үйл явц үүсэхэд харилцан зөвшилцөнө: Төслийн шинэчлэгдсэн ЖАТ-г шинэ зорилтуудын хамт эцэслэн боловсруулж, гарын үсэг зурах, ҮДСУ-ын жилийн нэгдсэн тайлагналын талбарт үнэлгээ хийж буй жилийн үр дүнг шинэчлэн оруулах ба ҮДСУ-ын дараагийн жилийн үнэлгээний талбарыг ашиглан харилцан зөвшилцсөн шинэ зорилтуудыг тогтоох.
- Үр дагаварын болон салбарын түвшний аливаа өөрчлөлтийг зохицуулахын тулд бүх сонирхогч талуудад мэдэгдэнэ.

ҮНЭЛГЭЭНД ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭНИЙ МЭДЭЭЛЭЛ АШИГЛАХ

Үр дүнтэй хяналт-шинжилгээ нь үнэлгээний найдвартай мэдээллийн баазыг бүрдүүлдэг. Хяналт-шинжилгээний нотлох зүйлсэд үндэслэсэн мэдээлэл, тайлан, дүн шинжилгээ болон шийдвэрийг үнэлгээ хийхэд хэрэглэхэд хялбар байхаар бодож хадгална.

ҮР ДҮНГИЙН ҮНЭЛГЭЭ

ТАВДУГААР БҮЛЭГ

Энэ бүлэгт хөтөлбөрийн менежер, ажилтнуудад үнэлгээний талаар стратегийн шийдвэр гаргахад туслах зорилгоор НҮБХХ-ийн үнэлгээний чиг үүргийн цогц санаа бодлыг тусгасан. Мөн НҮБХХ-ийн хувьд үнэлгээ яагаад чухал болох, үнэлгээний мэдээллийг хэрхэн ашиглах талаар тусгаж, дараа нь НҮБХХ-ийн үнэлгээний бодлого, НҮБХХ-өөс нийтлэг гүйцэтгэдэг үнэлгээний төрлүүд, үнэлгээний явц дахь гол үүрэг, хариуцлага болон үнэлгээний бодлогод тайлбарласан шаардлагуудын талаар товч дурдана.

5.1 ЯАГААД ҮНЭЛГЭЭ ХИЙДЭГ ВЭ? ҮНЭЛГЭЭНИЙ ХЭРЭГЛЭЭ

Үнэлгээ нь НҮБХХ-аас хүний хөгжлийг дэмжиж ахиц өөрчлөлт гаргахад маш чухал юм. Үнэлгээ нь “нотлох зүйл” болон бодит мэдээлэл боловсруулах замаар мэдээлэлжсэн шийдвэр гаргах, стратегийн төлөвлөлт хийх боломжийг менежерүүдэд олгодог. НҮБХХ-ийн ололт амжилт нь зарим талаар НҮБХХ болон түүний түншүүд найдвартай үнэлгээ хийж, тэдгээрийг ашиглаж нотлох зүйлд тулгуурласан шийдвэр гаргах чадвараас хамаарна. Үнэлгээг үр дүнтэй хийх болон ашиглах нь тохирох хүн хүчний ба санхүүгийн нөөц, үнэлгээний талаарх сайн ойлголт болон үр дүнд чиглэсэн дэг жаяг, суралцах үйл явц, лавлагаа, нотлогоонд үндэслэсэн шийдвэр гаргахыг шаардана. НҮБХХ-ийн аливаа ажилтнууд болон сонирхогч талууд адил төсөөлөлтэй байж, өөрчлөлтөд нээлттэй ханддаг.

Үнэлгээг үр дүнтэй ашиглах үед тэдгээр нь хөтөлбөрийг боловсронгуй болгож, мэдлэг бий болгон, хариуцлагын тогтолцоонд дэмжлэг үзүүлдэг.

Хөтөлбөрийг боловсронгуй болгоход дэмжлэг үзүүлэх-Энэ нь хэрэгжих үү, эс хэрэгжих үү? Яагаад? Илүү их үр дүнд хүрэхийн тулд үүнийг яаж өөрөөр хэрэгжүүлэх вэ?

Юуг, яагаад, ямар нөхцөлд хэрэгжүүлэх вэ гэдэг нь сонин. Менежер зэрэг шийдвэр гаргагчид хэрэгжилтийн арга зам, стратегийг шаардлагатай хэмжээнд сайжруулж, өөрчлөх болон хувилбаруудыг шийдэхэд үнэлгээг ашиглана. Үнэлгээ нь сайжруулах ажлыг яаж хийх, шаардлагатай хэмжээнд сайжруулахад ямар хувилбар байж болох талаар тодорхой мэдээллээр хангах хэрэгтэй.

Өргөнөөр хэрэглэх, түгээн дэлгэрүүлэх үүднээс мэдлэг бий болгох-Бид үнэлгээнээс юу сурах вэ? Бид энэ мэдлэгээ өөр нөхцөлд яаж хэрэглэх вэ?

Гол сонирхож буй зүйл бол дэлхийн хэмжээнд хэрэглэх, бусад агуулга, нөхцөл байдалд түгээн дэлгэрүүлэх зорилгоор мэдлэгээ хөгжүүлэх явдал юм. Мэдлэг бий болгохыг сонирхож буй үед үнэлгээ нь өндөр нарийвчлалтай байх ба тодорхой нөхцөл байдлаас хальж түгээн дэлгэрүүлэх, өргөнөөр хэрэглэх боломжтой байхаар мэдээллийг боловсруулахын тулд үнэлгээнд илүү хатуу чанд аргачлал мөрддөг.

Үнэлгээг үйл явдал гэж үзэхгүй бөгөөд харин үнэлгээний мэдлэг бүрдүүлж, хэрэглэдэг тасралтгүй үйл явцад янз бүрийн сонирхогч талуудыг оролцуулж чадах дасгал ажлын нэг хэсэг юм. НҮБХХ-ийн менежерүүд нь Засгийн газар, бусад сонирхогч талуудтай хамтран энэ үйл явц (олж тогтоосон асуудлууд, авсан сургамжид дүн шинжилгээ хийх, үнэлгээнд удирдлагаас өгөх хариуг боловсруулах, мэдлэг түгээх)-ын аль хэсэгт хэн оролцохыг шийднэ. Эдгээр нь үнэлгээгээр олж тогтоосон асуудлуудаас суралцах болон шууд гардан хариуцдаг НҮБХХ-ийн менежерүүдийн стратегийн шийдвэр юм. Мэдлэг бий болгох, суралцах үйл явцыг дэмжих болон үйл ажиллагаанд чиглэл өгөх үнэлгээний хүрээ нь чадавхийг хөгжүүлэх, үр дүнг тогтворжуулах чухал хэрэгсэл болно.

Хариуцлагын тогтолцоонд дэмжлэг үзүүлэх-НҮБХХ зөв юмыг, зөв хийж байна уу? НҮБХХ нь хийнэ гэсэн зүйлээ хийсэн эсэх?

Энд санаачилгын үнэ цэнэ болон үнэлгээ, түүний чанарыг тодорхойлохыг сонирхож байна. Үр дүнтэй хариуцлагын тогтолцоо нь найдвартай, бодитой мэдээллийг шаардах ба үнэлгээ ийм мэдээллээр хангадаг. Үнэлгээ нь НҮБХХ-ийн зорилго, санаачилгууд, Мянганы тунхаглал, МХЗ-ууд, мөн дэлхийн хэмжээний, үндэсний болон тэргүүлэх чиглэлүүдэд нийцэж, дэмжлэг үзүүлдэг. НҮБХХ нь тухайн улс орны хөгжлийн үр дүнгийн ололт амжилтад НҮБХХ-ийн оруулсан хувь нэмрийг хүний хөгжлийн зарчмуудад үндэслэсэн үйлчилгээг хүргэхтэй холбож, үнэлгээ хийж болохуйц нотлох зүйлсийн хариуцлага хүлээнэ. НҮБХХ-г хийх үнэлгээ нь бодитой, бие даасан үнэлгээгээр хангах замаар Гүйцэтгэх зөвлөл, хандивлагчид, засгийн газар, үндэсний түншүүд болон үр шим хүртэгсдийн өмнө байгууллагын хүлээх хариуцлагад дэмжлэг үзүүлдэг.

Төлөвлөж буй хэрэглээ нь үнэлгээ хийх хугацаа, түүний аргазүйн хүрээ, сонирхогч талын оролцооны түвшин, шинж чанарыг тодорхойлдог. Иймд хэрэглээг төлөвлөлтийн шатанд тодорхойлох хэрэгтэй болдог. Шигтгээ 26 нь НҮБХХ болон түүний сонирхогч талууд үнэлгээ хийхэд удирдамж болохуйц багц асуултыг тусгасан.

Үнэлгээний олон төрлийн хэрэглээ байдаг бөгөөд тэдгээр нь харилцан бие биенээ нөхөхгүй. Үнэлгээний үйл явцын туршид сонирхогч талуудтай зөвлөлдсөний үндсэн дээр олж тогтоосон хэрэглээг дахин нягталж үзэх ба шаардлагатай бол дахин тодорхойлдог. Энэхүү иж бүрэн үйл явц нь үнэлгээний үйл явц болон бүтээгдэхүүний найдвартай, гардан хариуцах байдлыг хангуулна.

Шигтгээ 26. Үнэлгээний хэрэглээг үнэлэх

Ямар мэдээлэл хэрэгтэй вэ? Жишээ:

- Зорилтот гарц, үр дагаварын уялдаа хамаарал болон үр дүнгийн хамрах хүрээ хүчин төгөлдөр байх, үр дүнгийн зураглалын талаарх мэдээлэл
- Үр дагаварын төлөв байдал ба түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн талаарх мэдээлэл
- НҮБХХ-ийн түншлэлийн стратегийн үр дүнгийн талаарх мэдээлэл
- Төслийн хэрэгжилтийн явц байдлын тухай мэдээлэл
- Ажиглагдсан үр өгөөжтэй холбоотой санаачилгын өртгийн талаарх мэдээлэл
- Авсан сургамжийн талаарх мэдээлэл

Мэдээллийг хэн ашиглах вэ? Үнэлгээний зорилтот хэрэглэгчид нь үнэлгээний үр дүнг ихээхэн сонирхож байгаа, шийдвэр гаргах албан тушаалтан, эсхүл үнэлгээний үр дүнд үндэслэн арга хэмжээ авдаг хувь хүмүүс, бүлгүүд байна. Үнэлгээний хэрэглэгчид нь харилцан адилгүй боловч НҮБХХ-ийн нөхцөл байдалд ерөнхийдөө дараахь ангилалд хувааж үздэг.

- НҮБХХ-ийн удирдлага, хөтөлбөр, төслийн ажилтнууд ба менежерүүд, үнэлгээг төлөвлөж боловсруулан, хэрэгжүүлэхэд оролцдог бусад хүмүүс
- Хөгжлийн түншүүд
- Хандивлагчид ба бусад санхүүжүүлэгчид
- Олон нийт ба үр шим хүртэгчсэд
- НҮБХХ-ийн Гүйцэтгэх зөвлөл, хяналт тавих үндэсний бусад байгууллага

Мэдээллийг яаж ашиглах вэ? Жишээ:

- Хөгжлийн стратегийг төлөвлөж боловсруулах, эсхүл хүчин төгөлдөр болгох
- Дунд хугацаанд засч залруулах арга хэмжээ авах
- Төсөл, хөтөлбөрийн загвар болон хэрэгжилтийг боловсронгуй болгох
- Хариуцлага тооцох
- Санхүүжүүлэх шийдвэр гаргах
- Хүний хөгжлийг сайжруулах зорилт бүхий хөгжлийн хөтөлбөр, төслийн үр өгөөж болон тулгарч буй сорилтуудын талаарх мэдлэг, ойлголтыг дээшлүүлэх

5.2 ҮНЭЛГЭЭНИЙ БОДЛОГО: ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЗАРЧИМ, ХЭМ ХЭМЖЭЭ БА СТАНДАРТУУД

НҮБХХ дэх үнэлгээний чиг үүргийг бэхжүүлэх зорилгоор 2006 онд Үнэлгээний бодлогыг баталсан. НҮБ-ын систем²⁹ дэх үнэлгээний

²⁹ НҮБҮБ, 'НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний хэм хэмжээ', 2005-ыг <http://www.unevaluation.org/uneqnorms-оос>, НҮБҮБ, 'НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний стандартууд' 2005'-ыг <http://www.unevaluation.org/uneqstandards-аас> үзэж болно.

бодлого болон НҮБХҮБ-ийн Үнэлгээний хэм хэмжээ, стандартууд нь НҮБХХ-ийн үнэлгээний практик ажиллагаа, хэрэглээг чиглүүлдэг. Үнэлгээний хэм хэмжээ, стандартууд болон түүний гүйцэтгэх үүргийг хэрэгжүүлэхийн тулд үнэлгээг хэрхэн хийх талаар Шигтгээ 27-д тоймлон тусгасан.

Энэхүү гарын авлагын үнэлгээтэй холбоотой хэсэг нь үнэлгээний үйл явцын туршид эдгээр хэм хэмжээ, зарчмыг хэрэглэх практик удирдамжаар хангах зорилготой.

Шигтгээ 27. Үнэлгээний хэм хэмжээ

НҮБХХ дэх үнэлгээ нь дараахь шаардлагыг хангасан байх ёстой.

Бие даасан байх-Удирдлага нь үнэлгээний тайлангийн хүрээ, агуулга, санал, зөвлөмжүүдэд хязгаарлалт тогтоох ёсгүй. Үнэлгээчид нь ашиг сонирхлын зөрчилгүй байх ёстой (Шигтгээ 34).

Зорилготойгоор гүйцэтгэх-Үнэлгээ болон шийдвэрийн үндэслэл нь эхнээсээ тодорхой байх хэрэгтэй.

Ил тод байх-Сонирхогч талуудтай зөвлөгөөн хийх нь үнэлгээний найдвартай байдал болон хэрэглээний хувьд маш чухал.

Ёс зүйтэй байх-Үнэлгээнд хувь хүний болон салбарын сонирхлыг тусгах хэрэггүй. Үнэлгээчид нь шударга байх, нууцлалтай мэдээлэл өгсөн байгууллага, хувь хүмүүсийн эрхийг хүндэтгэх, мөн тухайн орон нутгийн нийгэм, соёлын орчны итгэл үнэмшил болон зан заншилд мэдрэмжтэй хандах ёстой.

Тэгш хандах-Өрөөсгөлөөр хандахгүй, аль болох бодитой байх нь үнэлгээний найдвартай байдал болон мэдлэгт оруулах түүний хувь нэмэрт маш чухал.

Өндөр чанартай байх-Бүх үнэлгээ нь Үнэлгээний албаны тодорхойлсон чанарын хамгийн наад талын стандартыг хангах ёстой.

Цаг хугацаатай байх-Олж тогтоосон асуудал болон зөвлөмжүүд нь ач холбогдолтой байх үүднээс үнэлгээг тогтоосон хугацаанд төлөвлөж боловсруулах ба дуусгах ёстой.

Ашигладаг байх-Үнэлгээ нь нотлох зүйлд тулгуурласан шийдвэр гаргахад хэрэгтэй мэдээллээр хангахыг эрмэлздэг удирдлагын шинжлэх ухаан юм. Олж тогтоосон зүйлс болон зөвлөмжүүдийн ач холбогдлыг нэмэгдүүлэх үүднээс үнэлгээ хийхэд гол сонирхогч талуудыг төрөл бүрийн арга замаар оролцуулах хэрэгтэй.

Эх сурвалж: НҮБХХ, 'НҮБХХ-ийн Үнэлгээний бодлого', Гүйцэтгэх зөвлөлийн баримт бичиг DP/2005/28, 2006 оны 5 дугаар сар. <http://www.undp.org/eo/document/Evaluation-Policy.pdf>-ээс үзэж болно.

5.3 НҮБХХ ДЭХ ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТӨРЛҮҮД

БИЕ ДААСАН БА ТӨВЛӨРСӨН БУС ҮНЭЛГЭЭ

НҮБХХ-ийн дэмжлэг ба үйлчилгээ нь хөтөлбөр, төсөл, түншлэл болон таниулан нөлөөлөх үйл ажиллагаа, бодлогын зөвлөмж, төслийн хамрах хүрээнд үзүүлэх эсхүл үзүүлэхгүй байж болох зохицуулалтын дэмжлэг зэрэг "зөөлөн" тусламжаас бүрдэнэ. Хөтөлбөр, төсөл нь үр дүнгийн зураглал, гарцын ба үр дагаварын түвшин дэх зорьсон үр

дүнг дэлгэрэнгүй тусгасан үр дүнгийн хамрах хүрээтэй. НҮБХХ дэх үнэлгээ нь НҮБХХ-ийн санаачилгын давуу чанар, үнэ цэнийг үнэлэх, байгууллагын суралцах үйл явцын хүчин чармайлт болон хариуцлагад дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор НҮБХХ-ийн өргөн хүрээг зохих ёсоор хамарч хийгддэг. Иймд НҮБХХ дэх үнэлгээний бүтэц нь НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн бүтэц, түүний бүрэлдэхүүн хэсгүүдэд нийцэж байна.

НҮБХХ-т Бие даасан ба Төвлөрсөн бус гэсэн хоёр төрлийн үнэлгээ байдаг. **Бие даасан үнэлгээ** хийх эрхийг Гүйцэтгэх зөвлөлөөс НҮБХХ-ийн Үнэлгээний албанд олгодог. Үнэлгээний алба нь хөтөлбөрийн удирдлагаас хараат бус байх бөгөөд үнэлгээний шийдвэр гаргах үйл явцад оролцдоггүй тул бие даасан гэж үздэг. Үнэлгээний алба нь бас улс орны хэмжээний хөтөлбөр (Хөгжлийн үр дүнгийн үнэлгээ буюу ХҮДҮ гэж нэрлэгддэг), бүс нутгийн ба дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрийн үнэлгээ болон Гүйцэтгэх зөвлөлөөс баталсан ажлын хөтөлбөрийн дагуу сэдэвчилсэн үнэлгээ хийх шаардлагатай.

Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь төрөл бүрийн төвлөрсөн бус үнэлгээ хийх ба НҮБХХ-өөс үзүүлсэн тусламжийн нийт гүйцэтгэлийн тухай зохих мэдээллээр хангасан байхад анхаарна. Ингэснээр хөтөлбөрийн нэгжүүд улс орон, бүс нутаг, дэлхийн түвшин дэх хөгжлийн тусламжийн бизнесийн нэгжүүдэд тулгуурласан үнэлгээний хэд хэдэн төрлөөс сонгож авдаг. Эдгээр нь НҮБХТХ, улс орон, бүс нутаг, дэлхийн хэмжээний хөтөлбөр, үр дагавар, сэдэвчилсэн асуудлууд ба төслүүдийн үнэлгээ юм. Илүү нийтлэг хийгддэг төвлөрсөн бус үнэлгээ нь **төсөл ба үр дагаварын үнэлгээ** юм. Хөтөлбөрийн нэгжүүд өөрсдөө эдгээр үнэлгээг хийхгүй бөгөөд хөндлөнгийн үнэлгээний зөвлөхүүдэд захиалга өгч хийлгэдэг.

Үнэлгээний эдгээр хоёр төрөл нь хамтдаа төсөл, хөтөлбөрийн болон нэгдсэн ба НҮБ-ын системийн түвшин дэх НҮБХХ-ийн гүйцэтгэлийн талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллээр НҮБХХ-ийн санаачилга болон стратегийн чиглэлийн сайн удирдлагыг дэмжинэ.

Бие даасан ба Төвлөрсөн бус үнэлгээний харилцан холбоо

Бие даасан ба төвлөрсөн бус үнэлгээний байгууллагын зохицуулалтууд, тухайлбал эрх мэдэл, хариуцлагын шугам, үйл ажиллагааны хэв загвар нь харилцан адилгүй боловч эдгээр нь бие биенээ харилцан нөхөж, бататгадаг. Жишээлбэл, тухайн улсад төвлөрсөн бус байдлаар хийгдсэн үнэлгээ, ялангуяа үр дагаварын үнэлгээ нь улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн, эсхүл Үнэлгээний албаны ХҮДҮ-ний бие даасан үнэлгээний нарийвчилсан бааз суурь болдог. Иймд үр дагаварын үнэлгээнүүд болон тэдгээртэй холбоотой төслийн үнэлгээг ХҮБҮ хийхээс өмнө дуусгасан байх хэрэгтэй. Мөн Үнэлгээний алба нь сэдэвчилсэн,

эсхүл бүс нутгийн хөтөлбөр хэрэгжиж байгаа улсын үнэлгээний судалгааг хийхдээ “meta” үнэлгээний аргыг³⁰ баримталж, төвлөрсөн бус үнэлгээнээс ихээхэн хөндийрдөг. Зөв зохистой, найдвартай төвлөрсөн бус үнэлгээ байхгүй бол бие даасан үнэлгээ нь хязгаарлагдмал бааз суурьтай байх ба шаардлагатай мэдээлэл цуглуулахад ихээхэн хугацаа зарцуулдаг. Үүний нэгэн адил төвлөрсөн бус үнэлгээ хийдэг үнэлгээчид нь өөрсдийн шинжилгээний чухал хэсэг болох бие даасан үнэлгээний дүн шинжилгээ болон кэйсийн судалгааг ашиглаж болно. Хүснэгт 21-т НҮБХХ-т хийгдсэн үнэлгээний гол төрлүүд, тэдгээрийн гол хэрэглэгчдийг баримтжуулан тусгасан.

ҮР ДАГАВАРЫН ҮНЭЛГЭЭ

НҮБХХ дэх үр дагаварын үнэлгээ нь гарсан үр дагаварын ололт амжилтын ахиц өөрчлөлтөд НҮБХХ-өөс оруулсан хувь нэмрийг үнэлдэг. Эдгээр үр дагаварыг НҮБХХ-ийн санаачилгаас хувь нэмэр оруулдаг хөтөлбөр, төслийн үр дүнгийн хамрах хүрээнд тодорхойлно.

Үр дагаварын үнэлгээг дараахь зорилгоор хийдэг.

- Хөтөлбөрийн хариуцлагын тогтолцоонд дэмжлэг үзүүлэх болон хөрөнгө оруулагчдад хариуцлагын шаардлага тавьж, мөрдүүлэхэд НҮБХХ-ийг нотлох зүйлсээр хангах
- НҮБХХ-өөс үр дагаварт оруулах хувь нэмрийг баримтжуулах нотлох зүйлээр хангах
- Дэлхийн хэмжээнд болон бүс нутаг, улс оронд хэрэгжиж буй хөтөлбөрүүдийн хүрээнд тэдгээрийн давуу болон сул тал, дутагдаж буй зүйлсийг дор дурдсантай холбож тодорхойлох замаар гүйцэтгэлийг сайжруулахад чиглэл болгоно.
 - НҮБХХ-ийн түншлэлийн стратегийн зохистой байдал
 - Үр дагаварт үзүүлэх саад бэрхшээл
 - Дунд хугацааны залруулга
 - Хөтөлбөр боловсруулах дараагийн мөчлөгийн хувьд авсан сургамжууд
- ХҮДҮ, бүс нутгийн, дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрүүд, мөн дараагийн төлөвлөлт зэрэг дээд түвшний үнэлгээг мэдээлэх
- НҮБХХ-ийн бүх нэгжүүдэд үр дагаварын үнэлгээний талаар суралцах үйл явцад дэмжлэг үзүүлэх.

30 Мета үнэлгээ-үнэлгээнд хийгдэг үнэлгээ юм. Энэ нь хэд хэдэн үнэлгээнээс олж тогтоосон зүйлсийг ашигладаг бөгөөд хоёрдогч мэдээ байдлаар хэрэглэгддэг, үнэлгээ найдвартай бөгөөд чанартай байх үүднээс чанарын баталгаажилтын хатуу чанд механизмыг шаарддаг.

Хүснэгт 21. Үнэлгээний алба болон хөтөлбөрийн нэгжүүдийн гүйцэтгэл төрөл бүрийн үнэлгээний жишээ

Үнэлгээний төрөл									
Үнэлгээ хийх хариуцлага хүлээсэн тал	Стратегийн төлөвлөгөө	Хөтөлбөрийн чиглэлүүд (жишээ нь, Засгийн газар, Өмнөд-Өмнөдийн хамтын ажиллагаа)	Сэдэвчилсэн чиглэлүүд, эсхүл Сэдвүүд (хүйс, чадавхийг бэхжүүлэх, УДСУ)	Хөтөлбөрийн үнэлгээ			Дэлхийн, Бүс нутгийн ба Улс орны хөтөлбөрийн үр дагавар	НҮБХТХ-ний үр дагавар	Төслүүд
				Дэлхийн хэмжээний хөтөлбөр	Бүс нутгийн хөтөлбөр	Улс орны хөтөлбөр			
Үнэлгээний албанаас хийсэн үнэлгээ*									
Үнэлгээний алба	Сэдэвчилсэн үнэлгээ			Дэлхийн хамтын ажиллагааны хүрээний үнэлгээ	Бүс нутгийн хамтын ажиллагааны хүрээний үнэлгээ	Хөгжлийн үр дүнгийн үнэлгээ			
Үндсэн хэрэглэгчид	Гүйцэтгэх зөвлөл, НҮБХХ-ийн удирдлага			Гүйцэтгэх зөвлөл, НҮБХХ-ийн удирдлага, ХБТ	Гүйцэтгэх зөвлөл, НҮБХХ-ийн удирдлага, Бүсийн товчоод	Гүйцэтгэх зөвлөл, НҮБХХ-ийн удирдлага, Төлөөлөгчийн газар, үндэсний туншүүд			
Хөтөлбөрийн нэгжүүдээс зөвшөөрөл олгосон үнэлгээ*									
ХБТ				Дунд хугацааны үнэлгээ					
ХСДТ	Хөтөлбөр дамнан	Үр дагавар, эсхүл түүнд чиглэсэн сэдэвчилсэн үнэлгээ	Үр дагавар, эсхүл түүнд чиглэсэн сэдэвчилсэн үнэлгээ						
Бүсийн товчоод	Хөтөлбөр чиглэлүүд-ийн үнэлгээ				Дунд хугацааны үнэлгээ		Үр дагавар, эсхүл түүнд чиглэсэн үнэлгээ (3-5 дахь хэсгийг үз)		Төслийн үнэлгээ
Бусад нэгжүүд***									

Улс орон дахь Төлөөлөгчийн газрууд								Дунд хугацааны эсхүл мөчлөгийн төгсгөлд дэх үнэлгээ			НҮБХТХ-ний үнэлгээ	Төслийн үнэлгээ (жишээ нь, Даян дэлхийн байгаль орчны сангийн төгсгөлийн үнэлгээ)
НҮБҮБ												
Үндсэн хэрэглэгчид	Удирдлага ба туншүүд									Удирдлага ба туншүүд		Удирдлага, Туншүүд болон хандивлагчид

*Үнэлгээний алба нь Гүйцэтгэх зөвлөлөөс баталсан ажлын хөтөлбөрт тусгагдсан бүх үнэлгээг хийх шаардлагатай. **Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь өөрсдийн үнэлгээний төлөвлөгөөнд тусгагдсан бүх үнэлгээг хийх шаардлагатай. ***Удирдлагын товчоо болон холбоотой бол Түншлэлийн товчоо зэрэг хөтөлбөр боловсруулах хариуцлага хүлээсэн бусад нэгжүүд

Үр дагаварын үнэлгээ нь дараахь асуудлыг авч үздэг стратегийн үнэлгээ юм: Хөгжил дэвшилтэй өргөн хэмжээний уялдаа холбоо, агентлагуудыг хамарсан түншлэл, ололт амжилтын дүн шинжилгээн дэх орон нутгийн, бүс нутгийн ба дэлхийн хэмжээний гадны орчны дүн шинжилгээ, мөн НҮБХХ-ийн харьцангуй үнэ цэнэ ба хөгжилд үзүүлэх ач холбогдол юм. Үр дагаварын бас нэг ялгарах шинж чанар нь түүнийг гаргахад түншүүдийн үүргийг ил тодоор хүлээн зөвшөөрч, хөгжлийн үр дагаварыг сайжруулах чухал мэдээллээр хангах болон тодорхой төсөл, санаачилгаас хальсан шийдвэр гаргах, бодлого тодорхойлоход туслалцаа үзүүлэх явдал юм. Үр дагаварын үнэлгээ нь илүү дээд түвшний үнэлгээ (жишээлбэл, НҮБХТХ-ний үнэлгээ) болон Үнэлгээний албанаас бие даасан үнэлгээ хийх суурь нь болдог. Иймд НҮБХХ дэх хөтөлбөрийн бүх нэгжүүдийн хувьд хөтөлбөрийн мөчлөгийн явцад үр дагаварын үнэлгээг заавал хийх ёстой.

НҮБХХ нь өргөн хүрээтэй хөгжлийн агуулга, нөхцөл байдалд үйл ажиллагаагаа явуулдаг тул үр дагаварын үнэлгээнд тавигдах шаардлагуудыг янз бүрийн зохицуулалтаар хэрэгжүүлнэ. Жишээ нь, төлөвлөлтийн баримт бичгүүд (улс орны, бүс нутгийн болон дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрийн баримт бичгүүд)-д урьдчилан тодорхойлсон сэдэв, том төслүүд, эсхүл газар зүйн нутаг дэвсгэрт анхаарал хандуулсан хамтарсан үнэлгээг үр дагаварын үнэлгээ хийхэд хэрэгжүүлэх шаардлага гэж үзэж болох юм.

Ямар ч зохицуулалт хийгдсэн гэсэн үр дагаварын үнэлгээнд тавигдах шаардлагуудыг хангахын тулд үнэлгээ нь үр дагавар гаргахад чиглэсэн байх ёстой. Үр дагаварын үнэлгээ нь дараахь чиглэлээр үнэлгээ дүгнэлт хийх зорилтуудыг хангах шаардлагатай.

- Үр дагавар гаргахад чиглэсэн ахиц өөрчлөлт, тухайлбал энэ үр дагавартай холбогдсон үйл ажиллагааны урьдчилан тооцоогүй үр дүн
- Үр дагаварт нөлөөлөх хүчин зүйлс
- Үр дагавар гарахад НҮБХХ-өөс оруулах хувь нэмэр
- Үр дагавар гаргахад түншлэлийн стратегийн үзүүлэх үр дүн

НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд нь холбогдох түншүүдтэй зөвлөлдсөний үндсэндээр ямар үр дагавар гаргах болон үнэлгээнд ямар аргыг хэрэглэхийг шийдэж болно. Ийм шийдвэр гаргахад тухайн үед байгаа түншлэл, хөтөлбөрийн мөн чанар, түншүүд болон Засгийн газраас хийхээр төлөвлөсөн үнэлгээ (хамтарсан үнэлгээ хийх боломжуудыг эрэлхийлэх) болон хөтөлбөрийн онцлогийг харуулсан бусад хүчин зүйлс нөлөөлнө. /Дэлгэрэнгүй мэдээллийг үр дагаварын үнэлгээний талаарх товч заавраас үзнэ үү/

ТӨСЛИЙН ҮНЭЛГЭЭ

НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд нь шаардлагатай бол өөрсдийн холбогдох төслүүдэд үнэлгээ хийх зөвшөөрөл олгоно. Үр дүнг удирдах нь эхлэлийн цэг учраас төслийн талаарх сайн мэдлэг, тэдгээрийн үр дүнтэй байдал, түүнд нөлөөлөх дотоод ба гадаад хүчин зүйлс, тэдний нэмүү өртөг болон дээд түвшинд гарах үр дагаварт хувь нэмэр оруулахыг шаарддаг. Төслийн үнэлгээ нь зорьсон үр дүнд хүрэх төслийн гүйцэтгэлд үнэлгээ дүгнэлт өгнө. Энэ нь төслийн хэрэгжилтийн зохицуулалт болон гарцын ололт амжилтын талаар ач холбогдолтой мэдээллээр хангадаг. Энэ түвшинд, санаачилга ба гарц хоорондын өдөр тутмын нягт холбоонд үндэслэн шууд үзүүлэх нөлөө болон хамаарлыг авч хэлэлцэж болдог.

Төслийн үнэлгээний үндсэн зорилго нь санаачилгыг боловсронгуй болгох, үргэлжлүүлэх буюу эрчимжүүлэх, бусад нөхцөл байдалд хуулбарлан хэрэглэж болох эсэхэд үнэлгээ хийх, эсхүл хувилбаруудыг авч үзэх явдал юм. Ийнхүү хэдийгээр түншлэлийн гэрээний дагуу төслийн үнэлгээг заавал хийх шаардлагатай байдаг ч **ялангуяа туршилтын хөтөлбөрүүдийг хуулбарлан хэрэглэх, эсхүл эрчимжүүлэхээс өмнө дараагийн шатанд шилжиж буй төсөл, мөн таван жилээс дээш хугацаатай төслүүдэд үнэлгээ хийхэд зөвшөөрөл олгохыг хөтөлбөрийн нэгжүүдэд тууштай зөвлөдөг.** Төслийн үнэлгээ нь төслийн санхүүжилтэд оролцдог хандивлагчид болон Засгийн газрын хариуцлагын тогтолцоонд чухал үүрэг гүйцэтгэх болсон. Хандивлагч байгууллагууд, зардал хуваалцаж буй түншүүд³¹ нь өөрсдийн мөрддөг хариуцлагын тогтолцооны үүднээс НҮБХХ ба хандивлагчийн түншлэлийн гэрээнд үнэлгээний шаардлагуудыг тусгахыг НҮБХХ-өөс шаардаж болно. Даян дэлхийн байгаль орчны сангийн төслүүдийн дунд хугацааны болон төгсгөлийн үнэлгээ нь нэгдмэл нэг төслийн ойлгомжтой тодорхойлогдсон хүрээнд хийгддэг тул төслийн үнэлгээний жишээ болдог³².

Хөгжлийн бусад тоглогчидтой түншлэх замаар төсөл хэрэгжүүлж байгаа үед түнш тус бүрийн зорилт, орц ба оруулж буй хувь нэмэрт үнэлгээ хийхэд анхаарах хэрэгтэй. Үнэлгээний нэгдсэн дүгнэлтэд зорилтот гарцуудыг бий болгоход эдгээр харилцан адилгүй элементийг яаж нэгтгэсэн, хамтран ажилласны дүнд бий болсон нэмүү өртгөөс юуг олж мэдсэн талаар онцлон дурдвал зохино. Иймд НҮБХХ болон төслийн үйл ажиллагаанд хамтран оролцож буй түншүүд нь өөрсдийн төсөөлөл болон асуудлын талаар санал бодлоо илэрхийлэх, төлөвлөлтийн үе шатнаас эхлээд нийт үйл явцын турш дахь үнэлгээг гардан хариуцах нь маш чухал юм.

31 Хуудас ... дахь Заавал хийх үнэлгээний талаарх хэсгийг үз.

32 Даян дэлхийн байгаль орчны сан, 'Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний бодлого' 2006 оны 2 дугаар сар. http://www.undp.org/gef/05/documents/me/GEF_ME_Policies_and_Precedures_06.pdf-ийг үзэж болно.

ТӨСЛИЙН БОЛОН ҮР ДАГАВАРЫН ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЯЛГАА

Төслийн үнэлгээ болон үр дагаварын үнэлгээний хэд хэдэн чухал ялгааг Хүснэгт 22-т тусгасан байна.

НҮБХХ нь үр дагаварын үнэлгээнд анхаарлаа улам бүр хандуулах болсон ч энэ нь төслийн үнэлгээг үр дагаварын үнэлгээгээр орлуулна гэсэн үг биш юм. Төслийн үнэлгээ нь төслийн хэрэгжилтийн зохицуулалт, удирдлага, зохион байгуулалтын бүтэц, гарцын ололт амжилтын талаар чухал мэдээлэл өгдөг тул ихэнх хөтөлбөрийн нэгжүүд үүнийг үргэлжлүүлэн хийсээр байна. Мөн төслийн үнэлгээ нь үр дагавар, хөтөлбөрийн үнэлгээ, Үнэлгээний албанаас хийсэн хөтөлбөрийн болон сэдэвчилсэн үнэлгээ, суралцах үйл явц болон мэдлэг солилцох туршлагаас авсан сургамжуудыг шүүж үзэх үндэс суурь болдог.

Хүснэгт 22.Төслийн болон үр дагаварын үнэлгээний ялгаа		
	Төслийн үнэлгээ	Үр дагаварын үнэлгээ
Гол асуудал	Ерөнхийдөө орц, үйл ажиллагаа ба гарц (салбар, эсхүл газар зүйн нутаг дэвсгэрт төслийн гарц гарсан бол хэрхэн гаргасан болох, шууд үр дүн гарсан бол, мөн төсөлд хамаатай бол)*	Үр дагавар (үр дагавар яагаад, хэрхэн гарсан ба хөгжлийн тухайн өгөгдсөн нөхцөл байдлын өөрчлөлтөд НҮБХХ-ийн оруулсан хувь нэмэр)
Хүрээ	Төслийн зорилт, орц, гарц болон үйл ажиллагааны хувьд онцлогтой. Мөн үр дагавартай уялдаа хамаарал, тогтмол холбоотой байгааг авч үзэх.	Өргөн хүрээтэй үр дагаварыг хамарсан, хөтөлбөр, төсөл, “зөөлөн” тусламж, түншүүдийн санаачилгын цар хэмжээ, хамтын хүчин чармайлтын өгөөжид түншүүдийн оруулсан хувь нэмэр
Зорилго	Төсөл нь хэрэгжилтийг сайжруулах, адил хэсэг дэх ирээдүйн төслүүдийн чиглэлийг өөрчлөх, эсхүл төслийг эрчимжүүлэх боломж олгоход үндэслэсэн.	Хөгжлийн үр дүнг сайжруулах, шийдвэр гаргахад туслах, бодлого боловсруулахад дэмжлэг үзүүлэх, НҮБХХ-ийн ирээдүйн тусламжийн чиглэлийг өөрчлөх, хүний хөгжлийг тогтворжуулах үүднээс шинэлэг арга хандлагуудыг системтэй болгох.

Эх сурвалж: НҮБХХ, Үнэлгээчдийн баримтлах журам, 2002

*Том төслүүд нь үнэлгээ хийхүйц үр дагавар гаргадаг. Мөн жижиг төслүүд УХББ-ийн үр дагаварын ололт амжилтад, эсхүл төслийн онцлог бүхий үр дагаварт бодит хувь нэмэр оруулж болно. Ийм төслийн жишээнд эдгээр үнэлгээ нь үр дагаварын үнэлгээнд тавигдах шаардлагуудыг биелүүлж байгаа эсэхийг авч үзнэ.

Үнэлгээний мэдээлэл уялдаа хамааралтай байх, түүнийг үр дүнтэйгээр ашигладаг байхын тулд үнэлгээг цаг хугацаанд нь хийж, үнэлгээний нотлох зүйлээр хангаснаар шийдвэр гаргагчид мэдээлэлжсэн шийдвэр гаргаж чадна.

СЭДЭВЧИЛСЭН ҮНЭЛГЭЭ

Хөтөлбөрийн нэгжийн ахлах менежерүүд төсөл, үр дагаварын үнэлгээний зэрэгцээ НҮБХХ-өөс хөгжлийн үр дүнд байнга хувь нэмэр оруулах шаардлагатай асуудлуудад сэдэвчилсэн үнэлгээ хийх зөвшөөрөл өгнө. Эдгээр нь тодорхой төсөл, эсхүл санаачилгаас илүү их ач холбогдол бүхий нэг буюу хэд хэдэн сэдвүүдэд анхаарлаа төвлөрүүлдэг. Сэдэвчилсэн үнэлгээний жишээнүүд нь ардчилсан засаглал мэт үр дүнгийн тодорхой чиглэл, чадавхийн хөгжил, тухайн улс орон дахь НҮБХХ-ийн хөтөлбөр боловсруулах, жендэрийн асуудлыг давамгайл тусгах зэрэг сэдвүүдийн үнэлгээг багтаана.

УЛС ОРНЫ, БҮС НУТГИЙН, ДЭЛХИЙН ХЭМЖЭЭНИЙ ХӨТӨЛБӨРИЙН ҮНЭЛГЭЭ

Улс хариуцсан төлөөлөгчийн газрууд нь тухайн улс орон дахь үндэсний хөгжлийн үнэлгээний зорилтот үр дүн болон хувь нэмэрт НҮБХХ-өөс үзүүлсэн ололт амжилтад үнэлгээ хийх улс орны хөтөлбөрийн үнэлгээний зөвшөөрөл олгоно. Үнэлгээ нь ХҮДҮ-нд тусгагдсантай ижил төстэй асуудлууд болох хөгжлийн үр дүнгийн амжилт, НҮБ-ын стратегийн байр суурийг бүрдүүлэхэд нөлөөлөхөд НҮБ-ын гаргаж буй үр дүнг шалгадаг.

Улс орны хөтөлбөрийн үнэлгээ нь НҮБХХ-ийн хариуцлагыг нэмэгдүүлэх, улс орны түвшний НҮБХХ-ийн санаачилгын чанарыг баталгаажуулахад хувь нэмрээ оруулдаг. ХҮХҮ-нд дурдсаны дагуу энэ нь олж тогтоосон зүйлс болон зөвлөмжүүдийг дагалдах хөтөлбөрийг бэлтгэхэд тусгах боломж олгоно. Энэ нь Засгийн газар болон үндэсний бусад түншүүдтэй хийх ярилцлагыг идэвхжүүлэх, Засгийн газрыг тусламжийн удирдлага болон хөгжлийн бусад түншүүдтэй харилцан холбоотой ажиллахад ач холбогдолтой сургамжуудаар хангахад хэрэгтэй юм. Хэд хэдэн төстэй байдлыг эс тооцвол улс орны хэмжээний хөтөлбөрийн үнэлгээнүүд нь хамрах хүрээ болон удирдлагын зохицуулалтаараа ХҮДҮ-нээс ялгаатай. Эдгээр нь төслийн түвшний гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд болон тухайн хөтөлбөрийн мөчлөгт голдуу анхаарлаа төвлөрүүлдэг.

Үүний нэгэн адил бүсийн товчоод, бодлогын ба практик ажиллагааны нэгжүүд нь холбогдох бүс нутгийн, эсхүл дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрүүдийн дунд хугацааны хэд хэдэн үнэлгээ хийх шийдвэр гаргаж болно. Хөтөлбөрийн дунд хугацааны эдгээр үнэлгээ нь хөтөлбөрт дунд хугацааны зохицуулалт хийх, үнэлгээ хийх эрх авсан Үнэлгээний албанаас бүс нутгийн, дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрийн хугацааны төгсгөлд хийх үнэлгээг мэдээллээр хангах боломж олгоно.

ҮР НӨЛӨӨНИЙ ҮНЭЛГЭЭ

Үр нөлөөний үнэлгээ нь үр дүнгийн үнэлгээ юм. Эдгээр нь хөтөлбөр, төслийн хөгжлийн үйл ажиллагаанаас тодорхой өрх, байгууллагууд болон хүрээлэн байгаа орчинд үзүүлсэн эерэг, сөрөг, зорилтот, зорилтот бус үр дүнг хамарна. Ийм үнэлгээ нь үр дагаварын түвшин дэх эцсийн үр нөлөө (урт хугацааны), цаашилбал үр дүн (дунд хугацааны)-г хамаардаг.

Үр нөлөөний үнэлгээ нь хөгжлийн тусламж нөлөө үзүүлж байгаа эсэхийг тодорхойлох замаар хариуцлагын чиг үүргийг бас гүйцэтгэдэг. Иймд үр нөлөөний үнэлгээ нь ҮДСУ-д болон МХЗ-уудыг хэрэгжүүлэхэд үзүүлж буй хөгжлийн тусламжийн оруулсан хувь нэмэрт хийсэн хяналт-шинжилгээнд нийцсэн байна. Үр нөлөөний үнэлгээ нь дараахь ач холбогдолтой.

- Төсөл, хөтөлбөр нь харагдахуйц үр дүн үзүүлэхэд хангалттай урт хугацаанд хэрэгжиж байх
- Төсөл, хөтөлбөр нь илүү нарийвчилсан үнэлгээ хийх үндэслэл бүхий хэмжүүртэй байх.

Үр нөлөөний үнэлгээ нь зорилтдоо хүрсэн эсэхийг хэмждэггүй, зорилтот үр шим хүртэгсдэд үзүүлэх шууд үр дүнд үнэлгээ хийдэггүй. Энэ нь үр дүнгийн сүлжээний бүх түвшин дэх бүх төрлийн үр нөлөө, тухайлбал гэр бүл, өрхүүд болон олон нийт, институцийн, техникийн, эсхүл нийгмийн тогтолцоо, мөн хүрээлэн байгаа орчинд үзүүлэх долгиолсон үр дүнг хамаардаг. Энгийн логик загварын хувьд цаг хугацаа өнгөрөхийн хэрээр аажим гарах олон тооны шууд (богино ба дунд хугацаа) үр нөлөө байдаг. Эдгээрийн заримыг, эсхүл бүгдийг нь тодорхой цаг хугацаанд хийгдэх үр нөлөөний үнэлгээнд авч үздэг.

Энэ тодорхойлолтод хөгжлийн санаачилгуудын илүү урт хугацааны үр дагаварыг ойлгох хэрэгтэй гэдгийг онцолдог. Үр нөлөөний үнэлгээтэй холбоотой өөр нэг чухал асуудал бол санаачилга нь төсөөлсөн үр нөлөөнд гадны бусад хүчин зүйлсээс хэр зэрэг илүү хувь нэмэр оруулахыг тодорхойлох явдал юм. Хамаарлын асуудлыг авч үзэхэд хэрэглэх олон арга байдаг бөгөөд үүнийг АУ болон загварт үнэлгээ хийх, санаачилгыг боловсруулах үед анхааралдаа авах нь чухал³³.

НҮБХТХ-НИЙ ҮНЭЛГЭЭ³⁴

НҮБХХ-ийн хөтөлбөр, төсөл болон үйл ажиллагаа нь үндэсний

33 Үр нөлөөний үнэлгээний талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг Дэлхийн банкны вэбсайт дахь Үр нөлөөний үнэлгээний хэсэг (www.worldbank.org/impacetevaluation) болон Үр нөлөөний үнэлгээний талаарх сүлжээ (www.worldbank.org/ieg/nonie)-нээс үзэж болно.

34 НҮБҮБ, 'УНУ/НҮБХТХ-ний хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний журам', 2007. <http://www.undg.org/index.cfm?p=259>-ээс үзэж болно.

тэргүүлэх чиглэлүүдийг авч үздэг **НҮБХТХ-ний зорилго, үр дагаварт дэмжлэг үзүүлэхээр санал нэгдэж ажилладаг. НҮБХТХ нь тухайн улс дахь НҮБ-ын бүх үйл ажиллагааны нэгдмэл хариуг илэрхийлнэ.** НҮБХХ-ийн үр дагаварын үнэлгээ нь УХББ-ын үр дагаварт анхаарлаа хандуулдаг бол НҮБХТХ-ний үнэлгээ нь НҮБХТХ-ний үр дагавар, тэдгээрээс үндэсний хэмжээний тэргүүлэх чиглэлүүдэд оруулсан хувь нэмэр болон НҮБУБ-ийн дэмжлэгтэй уялдаатай байхад анхаарлаа хандуулдаг.

НҮБХТХ-ний үнэлгээ нь НҮБХТХ, улс орны хөтөлбөр болон тодорхой байгууллагуудын дараагийн төслүүдийг бэлтгэхэд цагаа олсон орцоор хангана. НҮБХТХ-ний үнэлгээг хөтөлбөрийн мөчлөг дуусахын өмнөх жилийн эхэнд гүйцэтгэх ба ингэхдээ НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээ, мөн тодорхой байгууллагаас хийж дуусгасан чухал судалгаа, үнэлгээнд үндэслэдэг. Хэдийгээр НҮБХТХ-ний үнэлгээний үр дүн нь үр дүнг удирдахад хувь нэмрээ оруулах боловч хөтөлбөрийн удирдлагаас тусдаа хөндлөнгийн үүрэг функц юм. НҮБХТХ-ний хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь тухайн улс үндэсний хяналт-шинжилгээний системүүдтэй ямагт зохицсон байх буюу эдгээр нь эхний шатандаа байгаа, эсхүл байхгүй бол тэдгээрийг боловсруулах, зохион байгуулахад төвлөрөх хэрэгтэй.

НҮБХТХ-ний үнэлгээний хамрах хүрээ нь өмнөх үнэлгээ, мөчлөгийн явцад хийгдсэн судалгаа болон тухайн улс дахь НҮБУБ-ийн үйл ажиллагааны мөн чанараас хамаарна. НҮБХТХ-ний үнэлгээнүүдэд НҮБ-ын системийн байгууллагууд болон үндэсний Засгийн газрын тэргүүн нар хамтран зөвшөөрөл олгож, удирддаг. НҮБ болон Засгийн газар хооронд байгуулсан гэрээний дагуу ил тод байдлаар сонгон шалгаруулалт хийж сонгогдсон бие даасан зөвлөхүүд гүйцэтгэнэ. Илүү дэлгэрэнгүй мэдээллийг 2007 онд батлагдан гарсан УНҮ болон НҮБХТХ-ний журам³⁵-аас үзэж болно.

Шигтгээ 28. Үнэлгээг цаг хугацаагаар нь ангилах

Үнэлгээг төсөл, хөтөлбөр зэрэг НҮБХХ-өөс дэмждэг төрөл бүрийн арга болон үр дагавар, НҮБХТХ ба сэдэвчилсэн янз бүрийн түвшин, эсхүл хамрах хүрээ, хийгдэх хугацаагаар нь тодорхойлно.

Хэрэгжилтийн өмнөх (Ex ante) үнэлгээ гэдэг нь шинэ санаачилга болон бодлого, хөтөлбөр, стратеги зэрэг дэмжлэгээс ирээдүйд үзүүлэх үр дүнгийн төлөвт хийх үнэлгээ дүгнэлт юм. Үүнийг аливаа санаачилгыг хэрэгжүүлж эхлэхээс өмнө хийнэ.

Дунд хугацааны үнэлгээ нь үндсэндээ санаачилгыг хэрэгжүүлж буй дунд хугацаанд хийгдэх тул *тодорхойлох* шинж чанартай байдаг. **Тодорхойлох үнэлгээ** нь ихэнхдээ төсөл, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үе шатанд хийгддэг бөгөөд гүйцэтгэлийн үр дүнг сайжруулах зорилготой.

35 Ibid

Төгсгөлийн буюу эцсийн үнэлгээ нь төсөл, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үе шатны төгсгөлд хийгддэг тул үндсэндээ *нэгтгэх* үнэлгээний зорилгыг хэрэгжүүлдэг. Нэгтгэх үнэлгээг хүлээгдэж буй үр дагаварын цар хэмжээг тодорхойлох үүднээс санаачилга (эсхүл тэр санаачилгын үе шат)-ын төгсгөлд хийнэ. Энэ нь хөтөлбөрийн үнэ цэнийн талаарх мэдээллээр хангах зорилготой.

Хэрэгжилтийн дараах үнэлгээ нь санаачилгыг хэрэгжүүлж дууссаны дараа түүнийг нэгтгэх үнэлгээний нэг төрөл юм. Энэ үнэлгээг ихэнхдээ хэрэгжиж дууссаны дараа хоёр жил буюу түүнээс урт хугацаанд хийнэ. Үүний зорилго нь санаачилга (хөтөлбөр, төсөл) зорилгод хэр сайн нийцэж байгааг судлах, үр дүн ба үр нөлөөний тогтвортой байдалд үнэлгээ дүгнэлт өгөх болон ирээдүйд үүнтэй төстэй санаачилгуудад дүгнэлт гаргах явдал юм.

Цаашилбал хөгжлийн санаачилгын аргууд, эсхүл үр дүнгийн хэмжээгээр тодорхойлогддог үнэлгээг хийгдэх цаг хугацаагаар нь тодорхойлдог. Жишээлбэл, хөтөлбөрийн нэгж нь төслийн эцсийн болон НҮБХТХ-ний дунд хугацааны үнэлгээ хийдэг.

БОДИТ ЦАГ ХУГАЦААНЫ ҮНЭЛГЭЭ

Менежерүүд санаачилгуудын ялгааг тогтооход шаардлагатай шинэчилсэн мэдээллээр цаг тухайд нь хангахын тулд бодит цаг хугацааны үнэлгээг голдуу санаачилгын эхний үе шатанд хийдэг. Эдгээр үнэлгээг эхний хариулт, эсхүл сэргээн босгох ажил нь хүссэн үр дүн болон үйл явцад нийцэж байгаа эсэхэд дүн шинжилгээ хийх боломжоор хэрэгжилт хариуцсан ажилтнуудыг хангах үүднээс хүмүүнлэгийн үйл ажиллагаа эсхүл мөргөлдөөний дараахь нөхцөлд гүйцэтгэх нь нийтлэг байдаг. Эдгээрийг мөн урт хугацаанд үнэлгээ хийх боломж хязгаарлагдмал хямралын нөхцөл байдалд хэрэглэж болно. “Боломж хязгаарлагдмал” гэдэгт суурь үзүүлэлт байхгүй, ажиллагсдын ажлын байрны эргэлт хурдацтай байгаагийн улмаас мэдээлэл цуглуулах ажилд бэрхшээл гарах (жишээлбэл, байгууллагын түүхэн мэдээлэл хангалтгүй байх) болон нууцлалтай холбоотой асуудлын улмаас ярилцлага хийх, судалгаа авахад хүндрэлтэй болсон зэрэг орно.

ХАМТАРСАН ҮНЭЛГЭЭ

Хамтарсан үнэлгээ гэдэг нь янз бүрийн түншүүдээс хувь нэмэр оруулдаг үнэлгээний нэг арга юм. Ямар ч үнэлгээг хамтран хийж болдог. НҮБХХ нь хамтарсан үнэлгээнд улам илүү оролцох болсон бөгөөд үнэлгээний үйл явцад тухайн түншүүд хэр хэмжээнд хамтран ажиллаж байгаа, үнэлгээний нөөцийг нийлүүлэх, үнэлгээний тайлагналаа нэгтгэх байдлаас шалтгаалж “хамтарсан байдал”-ын харилцан адилгүй зэрэглэл байдаг.³⁶

36 ЭЗХАХБ, “Үнэлгээ ба Үр дүнд суурилсан удирдлагын гол нөхцөлийн нэр томъёо” Хөгжлийн

Хамтарсан үнэлгээний арга нь Хөгжлийн тусламжийн үнэлгээний ХТХ-ны зарчмуудад үндэслэсэн аргыг идэвхтэй хэрэглэх болсон 1990-ээд оноос олон нийтэд танигдаж эхэлсэн. Эдгээр зарчимд “Хандивлагчдын хамтарсан үнэлгээг харилцан бие биений тогтоосон горим, аргуудын талаарх ойлголтыг сайжруулах болон хүлээн авагчид оногдох захиргааны ажлын ачааллыг бууруулахыг дэмжинэ³⁷ гэж заасан. Парисын тунхаглал нь хамтран ажиллах илүү үр дүнтэй арга замыг тодорхойлох зорилгоор хөгжлийн байгууллагууд болон түнш орнуудын амлалтын дагуу хамтарсан үнэлгээний аргыг бататгасан.³⁸Хамтарсан үнэлгээг Шигтгээ 29-д үзүүлсний дагуу үр өгөөжийн болон тулгарах сорилтуудын тоогоор тодорхойлж болно.

Шигтгээ 29. Хамтарсан үнэлгээний үр өгөөж ба тулгарах сорилтууд

Үр өгөөж

- Үнэлгээний харилцан уялдаа холбоо болон чадавхийн хөгжил бэхжсэн байх: Шилдэг туршлага, инновацийг харилцан солилцож, хөтөлбөрийн боловсруулалт сайжирсан байна.
- Үйл ажиллагааны өртөг зардал болон удирдлагын ачаалал буурсан байх (ихэнхдээ түнш улсын хувьд)
- Хандивлагчдын зохицуулалт, нийцэл сайжирсан байх: Засгийн газрын стратеги, тэргүүлэх чиглэл болон горимуудын талаарх хандивлагчдын ойлголт сайжирсан байх.
- Бодитой, хууль ёсны дагуу байх: Хэтийн төсөөлөл нь өргөн хүрээнд төрөлжсөн байх болон зөвшилцөлд хүрэх боломж олгосон байх.
- Илүү өргөн хүрээг хамарсан байх: Илүү нарийн түвэгтэй, өргөн хүрээтэй чиглэлийг шийдвэрлэх чадвартай байх
- Гардан хариуцах байдал сайжирсан байх: Оролцоо илүү нэмэгдсэн байх
- Илүү их зүйлд суралцсан байх: Илүү өргөн хүрээтэй сонирхогч талуудыг хамрах боломж олгосноор үнэлгээнээс суралцах нь зүгээр л зохион байгуулалттай суралцахаас илүү өргөн хүрээний мэдлэг бий болгох ба бас хөгжлийн талаарх мэдлэгийг дээшлүүлэх арга хэмжээг нэвтрүүлэх

Тулгарах сорилтууд

- Үнэлгээ хийхэд илүү хэцүү сэдвүүд (нарийн түвэгтэй, олон түнштэй гэх мэт)
- Олон тооны оролцогчдыг зохицуулах үйл явц нь зөвшилцөлд хүрэхэд хүндрэл учруулж мэднэ.
- Зарим оролцогчдын амлалт доогуур түвшинд байх

Эх сурвалж: ЭЗХАХБ, ХТХ-ны Хамтарсан үнэлгээг удирдан явуулах, Парис, Франц улс, 2006; ба Фрэйнштэйн О болон Жи Инграм-ын ‘Хамтарсан үнэлгээний талаарх Дэлхийн банкны туршлагаас авсан сургаж’, ЭЗХАХБ, Парис, Франц улс, 2003 он.

тусламжийн хороо (ХТХ), Парис, Франц улс, 2002. <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>-ээс үзэж болно:

37 ЭЗХАХБ, ХТХ-ны Хөгжлийн тусламжийн үнэлгээний зарчмууд, Хөгжлийн тусламжийн хороо (ХТХ), Парис, Франц улс, 1991, хуудас 8. <http://www.oecd.org/dataoecd/21/32/41029845.pdf>-ээс үзэж болно.

38 ЭЗХАХБ, ХТХ-ны Хамтарсан үнэлгээг удирдан явуулах удирдамж Хөгжлийн тусламжийн хороо (ХТХ), Парис, Франц улс, 2006. <http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf> -ээс үзэж болно.

Улс орны түвшин дэх хамтарсан үнэлгээний хамгийн тодорхой жишээ бол НҮБ-ын системийн хэд хэдэн байгууллага болон Засгийн газар оролцдог НҮБХТХ юм. Үүний зэрэгцээ НҮБХХ-ийн тухайн улс орон дахь төлөөлөгчийн газар нь түнш Засгийн газар, эсхүл хандивлагчтай хамтарсан үнэлгээ хийх ба талууд нь үнэлгээний ажлын хариуцлагыг ижил хэмжээнд хүлээдэг. Хамтарсан үнэлгээний үйл явцыг хэрхэн зохион байгуулж, удирдан явуулах талаарх зааврыг Бүлэг 6-аас үзнэ үү.

5.4 ҮНЭЛГЭЭНД ГҮЙЦЭТГЭХ ҮҮРЭГ, ХАРИУЦЛАГА

НҮБХХ-ийн Үнэлгээний бодлогод үнэлгээнд оролцож буй байгууллагын гол бүрэлдэхүүний үүрэг, хариуцлагыг тусгасан. Хөтөлбөрийн нэгжүүд болон НҮБ-ын Төв оффисын НҮБХХ-ийн Үнэлгээний алба нь хөгжлийн үр дүнд НҮБХХ-өөс оруулсан хувь нэмрийг бодитойгоор үнэлж дүгнэх төрөл бүрийн үнэлгээ хийдэг.

Хөтөлбөрийн нэгжийн ахлах менежерүүд нь өөрсдийн хариуцдаг хөтөлбөрийн чиглэлүүдэд **төвлөрсөн бус үнэлгээ** хийх зөвшөөрөл олгох ба үр дүнг удирдан зохицуулахад мэдээлэл ашиглах асуудлыг хариуцна. Төвлөрсөн бус үнэлгээний шударга тэгш, бодитой байдлыг сайжруулах үүднээс хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үнэлгээ хийх хөндлөнгийн шинжээчид болон байгууллагуудыг хөлслөн ажиллуулдаг. Төвлөрсөн бус үнэлгээний үед НҮБХХ нь хөтөлбөр хэрэгжиж буй холбогдох улс орон болон түүний хүн амын өмнө хариуцлага хүлээсэн хэвээр байх бөгөөд илүү уялдаа хамааралтай, үр ашигтай арга замаар хөгжлийн үр дүнд хувь нэмрээ оруулах хариуцлагыг хүлээж байгаагаа баталгаажуулж дэмжлэг үзүүлнэ.

Төвлөрсөн бус түвшинд хийх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чанарыг сайжруулахад хувь нэмрээ оруулах, ажилдаа чин сэтгэлээсээ ханддаг **ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдийн тоо** хөтөлбөрийн нэгжүүдэд нэмэгдэж байна. Амжилттай хийгдсэн үнэлгээ нь бүх сонирхогч талуудыг оролцуулсан байхыг шаарддаг тул янз бүрийн үе шатууд болон НҮБХХ-ийн тухайн улс дахь төлөөлөгчийн газрын удирдлага, хөтөлбөр болон төслийн ажилтнууд, тухайн улс үндэсний хамтран ажиллаж буй тал, түншүүд, НҮБ-ын системийн байгууллагууд, бүсийн товчоод болон Үнэлгээний алба зэрэг үр дүнд суурилсан удирдлагын хүрээнд хамрагдаж буй бүх талтай ойр нягт харилцаж, зохицуулалт хийхэд хүрдэг. Тодорхой төсөл, хөтөлбөрийн түвшинд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх, хэрэгжилтийг төлөвлөх гол хариуцлагыг хэрэгжүүлэгчид болон НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд хүлээнэ. ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд нь төлөвлөлт, хэрэгжилт болон техникийн удирдамжийн мөрөөр авсан арга хэмжээнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх, мөн тэдгээрийн ажлын чанарыг сайжруулахад дэмжлэг үзүүлэх хариуцлага хүлээдэг. Үнэлгээний бие даасан, техникийн нягт нямбай байдлыг сайжруулахын тулд үнэлгээ хийгдэж буй асуудлыг хариуцдаг хөтөлбөрийн ажилтнуудтай ойр

зөвлөлдөж байхыг ХШҮ-ний мэргэжилтнүүдэд зөвлөдөг.

Төвлөрсөн бус түвшинд зохион байгуулалтын болон хөтөлбөрийн харилцан адилгүй бүтэцтэй байдгийн улмаас зохион байгуулалтын харилцан холбоог нийтлэг хэрэглэж, хөтөлбөрийн бүх нэгжүүдэд мөрдөж болохгүй. Гэхдээ **ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд нь үүрэг функциудын үр дүнтэй уялдаа холбоотой байх, зохицуулалт болон бие даасан байдлыг хангахын тулд үнэлгээтэй холбогдсон асуудлуудыг ахалж байгаа удирдлагын багт тайлагнаж байхыг зөвлөдөг.**

НҮБХХ-ийн ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд, түншүүд, сонирхогч талууд болон үнэлгээчид нь үнэлгээний үйл явцад харилцан адилгүй үүрэг гүйцэтгэнэ. Тэдгээрийн холбогдох үүрэг, хариуцлагыг Бүлэг 6-ийн зохих хэсгүүдэд тусгасан болно.

Үнэлгээний алба төвлөрсөн бус үнэлгээ хийж буй тохиолдолд холбогдох хөтөлбөрийн нэгжүүд (жишээлбэл, ХҮДҮ хийгдэх тухайн улс дахь төлөөлөгчийн газар, эсхүл сэдэвчилсэн үнэлгээний кэйсын судалгаа) нь шаардлагатай мэдээллээр хангах, уулзалтыг зохион байгуулах, ложистик зүйлсээр дэмжлэг үзүүлэх, үнэлгээний тайлангийн төслийн талаар шинэчилсэн мэдээлэл өгөх зэрэг тодорхой үүрэг гүйцэтгэнэ.

НҮБХХ-ийн Үнэлгээний алба нь үнэлгээний чиг үүргийг дэмжигч болохын хувьд бие даасан үнэлгээ хийх (Хэсэг 5.3-ыг үз), багц стандарт, журмуудыг тогтоох, чанарын баталгаажуулалт ба үнэлгээний төлөвлөлт, ҮНТ гэх мэт хэрэглээний системийг удирдах (Шигтгээ 30-ийг үз), мөн байгууллагын суралцах, мэдлэгийн удирдлага болон үнэлгээний чадавхийг хөгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх бүтээгдэхүүнүүдийг боловсруулдаг.

Үнэлгээний алба нь НҮБ-ын системийн хэмжээнд үнэлгээний чиг үүрэг бодитой байх, үр дүнтэй бөгөөд хэрэгжиж болохуйц байдлыг бэхжүүлэх ажлыг хариуцдаг НҮБҮБ-т бас оролцдог. Үнэлгээний алба нь НҮБҮБ-ийн нарийн бичгийн даргын албыг хариуцаж, дэмжлэг үзүүлнэ.

Шигтгээ 30. Үнэлгээний нөөцийн төв (ҮНТ)

ҮНТ-ийн талаар erc.undp.org хаягаар орж интернэтээс авч болох ба энэ нь үнэлгээний удирдлагын хариуцлагын тогтолцоонд дэмжлэг үзүүлэх НҮБХХ-ийн мэдээллийн удирдлагын систем юм. Энэ нь үнэлгээний төлөвлөгөө, удирдлагаас өгөх хариу болон асуудлын мөрөөр авсан арга хэмжээнд хийсэн үнэлгээний төлөв байдлын талаарх цагаа олсон мэдээллээр хангадаг. Үнэлгээний алба нь ҮНТ-өөс Гүйцэтгэх зөвлөлд танилцуулсан Үнэлгээний талаарх жилийн тайлангийн мэдээлэлд үндэслэж үнэлгээний практик ажиллагаа ба мөрдөлтийн талаар тайлагнадаг. Бүсийн товчоод болон хяналт тавьдаг бусад нэгж нь мөн ҮНТ-ийн мэдээллийг ашиглана. ҮНТ нь олон нийтийн вэбсайт юм.

Төвлөрсөн бус үнэлгээн дэх гол тоглогчдын дэлгэрэнгүй үүрэг, хариуцлагыг Хүснэгт 23-т тусгасан болно.

Хүснэгт 23.Төвлөрсөн бус үнэлгээн дэх үүрэг, хариуцлага		
Хэн:Тоглогчид ба хариуцлага	Ямар: Үүрэг, хариуцлага	Хэзээ
<p>Хөтөлбөрийн нэгжүүдийн ахлах менежерүүд</p> <ul style="list-style-type: none"> • Үндэсний зорилтод НҮБХХ-өөс оруулах хувь нэмэр • НҮБХТХ-ний түвшний ололт амжилт, хөтөлбөрийн үр дүнгийн ахиц дэвшил, хүндрэл ба арга хандлага • Нөөц зарцуулалтын хэлбэр ба үр ашиг • Суралцах үйл явц ба хариуцлагын тогтолцоонд үнэлгээ хийж болохуйц мэдлэгийг ашиглах 	<ul style="list-style-type: none"> • Үнэлгээний төлөвлөгөөг боловсруулсан байхад анхаарах (Бүлэг 3-ыг үз) • НҮБ-ын систем болон бусад түншүүд хамтарсан үнэлгээ хийхийг дэмжих • НҮБХХ-ийн санаачилгууд, тодорхой бөгөөд өргөн хүрээтэй үр дүнгийн хамрах хүрээг нэвтрүүлж, үр дүнтэй хяналт-шинжилгээг хэрэгжүүлсэн байхад анхаарах • Үнэлгээний ажлын бие даасан байдлыг хангах, үнэлгээний чанарт анхаарах • Бүх үнэлгээнд удирдлагаас өгөх хариу бэлтгэх болон амласан үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг удирдлагаас өгөх хариунд тусгасан байхад анхаарах 	<p>Төлөвлөлт</p> <p>Төлөвлөлт ба хяналт-шинжилгээ</p> <p>Үнэлгээ хийх зөвшөөрөл олгох</p> <p>Үнэлгээний дараа ба асуудлын мөрөөр арга хэмжээ авах</p>
<p>Сэдэвчилсэн нэгжүүдийн дарга нар, Хөтөлбөрийн мэргэжилтнүүд, Төслийн ажилтнууд</p> <p>Сэдэвчилсэн нэгжүүдийн дарга нар:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сэдэвчилсэн асуудал дахь хөтөлбөр, төслийн НҮБХХ-ийн багц-Хөтөлбөрийн хүрээний тодорхой үр дагаварт НҮБХХ-өөс оруулах хувь нэмэр <p>Хөтөлбөрийн мэргэжилтэн, төслийн ажилтнууд</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гарц, үр дагаварын ахиц өөрчлөлт ба ололт амжилт • Хэрэгжилттэй холбоотой хүндрэл ба асуудлууд • Төслийн түвшин дэх практик хамтын ажиллагаа ба түншүүдийн хувь нэмэр, түүнчлэн дайчлан гаргасан нөөцөд хяналт-шинжилгээ хийх 	<ul style="list-style-type: none"> • Үнэлгээний төлөвлөгөөг боловсруулахад холбогдох сонирхогч талуудыг оролцуулах, хамруулах • НҮБХХ-өөс тухайн сэдэвчилсэн буюу үр дүнгийн үнэлэгдэх боломжийг анхаарах. • Удирдлагаас өгөх хариуг бэлтгэж, хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлж, анхаарах • Хөтөлбөр боловсруулахад мэдлэг хуваалцах болон салбарын болон сэдэвчилсэн үнэлгээний мэдээллийг ашиглахад дэмжлэг үзүүлж, анхаарах 	<p>Төлөвлөлт</p> <p>Төлөвлөлт ба хяналт-шинжилгээ</p> <p>Үнэлгээний дараа ба асуудлын мөрөөр арга хэмжээ авах</p>

<p>ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд, Зөвлөхүүд ба Бүс нутгийн үнэлгээний зөвлөхүүд</p> <ul style="list-style-type: none"> Хөтөлбөр, төслийн түвшинд ХШҮ-ний харилцан уялдаатай хамрах хүрээ ба тогтолцоог нэвтрүүлж, хэрэгжүүлэх Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чанарыг сайжруулах 	<ul style="list-style-type: none"> Харилцан уялдаатай үр дүнгийн хамрах хүрээ, хяналт-шинжилгээний системийг хөгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх, хөтөлбөр, төслийн ажилтнуудыг арга хэрэгсэл, удирдамж, сургалтаар хангах замаар хөтөлбөрийн үнэлгээ хийгдэх боломжийг дэмжих Үнэлгээний төлөвлөлтийг дэмжих, ҮНТ-д үнэлгээний төлөвлөгөөг оруулж, хөтлөх Үнэлгээний АУ-ийн төсөл бэлтгэх, үнэлгээчдийг сонгох, сонирхогч талуудыг зураглах, үнэлгээний тайлангийн төсөлтэй танилцах ба үнэлгээний асуултууд болон аргачлалыг тодорхойлоход удирдамжаар хангах Бүх үнэлгээнд удирдлагын өгөх хариуг цаг хугацаанд нь бэлтгэх Удирдлагаас өгөх хариунд хяналт тавихдаа ҮНТ-өөр дамжуулж анхаарах, ХШҮ-ний чадавхийг хөгжүүлэх болон мэдлэг түгээхэд дэмжлэг үзүүлэх 	<p>Төлөвлөлт</p> <p>Төлөвлөлт ба үргэлжилж буй хэрэгжилт</p> <p>Үнэлгээний дараа ба асуудлын мөрөөр арга хэмжээ авах</p>
<p>Сонирхогч талууд ба түншүүд</p>	<ul style="list-style-type: none"> НҮБХХ-ийн үнэлгээний төлөвлөгөө боловсруулахад идэвхтэй оролцох Тохиромжтой бол, лавлагаа өгөх багийн гишүүнээр үнэлгээнд оролцох 	<p>Төлөвлөлт, Хэрэгжилт ба асуудлын мөрөөр арга хэмжээ авах</p>
<p>Хяналтын нэгжүүд: Бүсийн товчоод ба Гүйцэтгэх албад</p>	<ul style="list-style-type: none"> Бүсийн товчоод: Улс орон дахь төлөөлөгчийн газрууд дээр дурдсан шаардлагуудыг биелүүлсэн байхад анхаарах⁵ Гүйцэтгэх албад нь бүсийн товчоод, ХБТ, ХСДТТ, бусад нэгдсэн нэгжүүд болон Түншлэлийн товчоодын хийсэн үнэлгээнд хяналт тавьдаг. 	<p>Төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээ,</p> <p>Хэрэгжилт ба асуудлын мөрөөр арга хэмжээ авах</p>
<p>Үнэлгээний алба</p>	<ul style="list-style-type: none"> Үнэлгээний чанарыг сайжруулахад дэмжлэг үзүүлэх үүднээс хэм хэмжээ, стандарт, журам болон арга хэрэгслээр хангах ҮНТ хэмээх үнэлгээний удирдлагын системтэй байх ба сайжруулах 	

5.5 ХӨТӨЛБӨРИЙН НЭГЖҮҮДИЙН ЗААВАЛ БИЕЛҮҮЛЭХ ШААРДЛАГУУД

Үр дүнд хийх хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний талаарх гарын авлагын 2002 оны хувилбар гарснаас хойш үнэлгээний практик ажиллагаанд тавигдах шаардлагууд олон янзаар өөрчлөгдөж ирсэн байна. Хүснэгт 24-т 2006 онд гарсан Үнэлгээний бодлогын өмнөх ба дараах хугацааны бодлогын шаардлагуудыг жагсаасан. Бүлэг 3-т хэлэлцсэний дагуу үнэлгээний төлөвлөгөө тус бүрд заавал биелүүлэх үнэлгээг заасан байдаг. Үнэлгээний төлөвлөгөө болон удирдлагаас өгөх хариунд тусгагдсан, амласан арга хэмжээний хэрэгжилтийн төлөв байдлыг ҮНТ дэх хариуцаж буй хяналтын нэгжүүд хянаж үнэлнэ.

Хүснэгт 24. Үнэлгээтэй холбогдсон заавал биелүүлэх шаардлагууд

Арга хэрэгсэл	Үнэлгээний бодлого гарахын өмнө (2001-2006 оны 5 дугаар сар)	Үнэлгээний бодлого гарсны дараа (2006 оны 5 дугаар сараас өнөөг хүртэл)
Төслийн үнэлгээ	Сонголттой	Түншлэлийн гэрээ (түүний дотор Даян дэлхийн байгаль орчны сан)-ний дагуу шаардсан болон төслийн баримт бичигт тусгагдсан тохиолдолд заавал биелүүлнэ. Туршилтын төслүүдийг хуулбарлан хэрэглэх, эсхүл эрчимжүүлэхээс өмнө, дараагийн шатанд шилжиж буй төслүүд, мөн хариуцлагын тогтолцоо болон суралцах зорилгоор 5-аас дээш жилийн хугацаатай төслүүдэд үнэлгээ хийхийг тууштай зөвлөдөг.
Үр дагаварын үнэлгээ	Хөтөлбөрийн хугацаанд хөтөлбөрийн нийт хэмжээнээс шалтгаалж тэдгээрээс тодорхой тооны үнэлгээ хэрэгтэй болно.	Үнэлгээний төлөвлөгөөнд үр дагаварын үнэлгээ, эсхүл үр дагаварт баримжаалсан үнэлгээг төлөвлөдөг. Үр дагаварын мэдээллийн шаардлагуудын талаарх илүү дэлгэрэнгүй мэдээллийг ХҮБГ-ын үнэлгээний хэсгээс үз.
Үнэлгээний төлөвлөгөө	Улс орны түвшний үнэлгээний төлөвлөгөөг тухайн улс дахь төлөөлөгчийн газрууд цахим хэлбэрээр бэлтгэх ба батлуулахаар Үнэлгээний албанд хүргүүлнэ.	Бүх хөтөлбөрийн нэгжүүдээс хөтөлбөрийн хугацаанд төлөвлөгөө бэлтгэхийг шаарддаг. Үүнийг батлуулахын өмнө хөтөлбөрийн баримт бичгийн хамт Удирдах зөвлөлд хүргүүлсэн байна. Үнэлгээний төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг хянаж шинжлэх болон тайлагнах зорилгоор ҮНТ-д оруулдаг. Үнэлгээний алба нь цаашид үнэлгээний төлөвлөгөөтэй танилцаж, батлахгүй.
Удирдлагаас өгөх хариу	Сонголттой	Бүх үнэлгээ нь удирдлагаас хариу өгөхийг шаарддаг. Үүнийг асуудлын мөрөөр авахаар авсан амласан арга хэмжээний төлөв байдлыг хянаж шинжлэх, тайлагнах зорилгоор ҮНТ-д оруулдаг.

<p>ҮНТ дэх мэдээллийн тодруулга</p>	<p>Энэ нь НҮБХХ-ийн тухайн улс орон дахь төлөөлөгчийн газруудын үнэлгээний төлөвлөгөө, тайланг хамарна. Зөвхөн НҮБХХ-ийн данс эзэмшигчдийн мэдээллийг авах боломжтой. Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь мэдээлэл оруулах эсэхээ өөрсдөө шийднэ.</p>	<p>Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үнэлгээний төлөвлөгөө, АУ, тайлангууд болон удирдлагаас өгөх хариуг оруулах шаардлагатай. ҮНТ нь мөн хураангуй тайлан, хөтөлбөрийн нэгж тус бүр дэх үнэлгээний гол цэгийн талаарх мэдээлэл болон хөтөлбөрийн бүх нэгжүүдийн тайлагналын янз бүрийн арга хэрэгслүүдийг агуулна. Энэ нь олон нийтэд зориулагдсан вэбсайт юм.</p>
-------------------------------------	--	--

НЭГДСЭН САН БОЛОН ХӨТӨЛБӨРИЙН ҮНЭЛГЭЭНИЙ ШААРДЛАГУУД

Нэгдсэн сан болон хөтөлбөрүүдийн үнэлгээний нэгжүүд нь НҮБ-ын Капитал хөгжлийн сан (НҮБКХС), НҮБ-ын Эмэгтэйчүүдийн хөгжлийн сан (НҮБЭС) болон НҮБ-ын Сайн дурынхны байгууллага (НҮБСДБ), тэдгээрийн хөтөлбөрийн нэгжүүд болох бүс нутгийн, орон нутгийн болон улс орон дахь төлөөлөгчийн газрууд, Төв оффист байрладаг сэдэвчилсэн нэгжүүд юм. Эдгээрт хамаарах заавал хийх үнэлгээний шаардлагуудыг Шигтгээ 31-д тусгасан болно.

Шигтгээ 31. НҮБХХ-тэй холбоотой сан болон хөтөлбөрт заавал хийх үнэлгээний шаардлагууд

НҮБКХС-5 буюу түүнээс дээш жилийн хугацаатай, 2.5 сая ам.доллар буюу түүнээс дээш дүнтэй, эсхүл түншлэлийн гэрээнд нь заасан бүх хөтөлбөрүүдийн дунд хугацааны ба төгсгөлийн үнэлгээ. НҮБКХС-ийн санхүүжилттэй төсөл (эсхүл НҮБКХС болон НҮБХХ-ийн хамтарсан төслүүд)-ийн үнэлгээг НҮБХХ-ийн тухайн улс дахь төлөөлөгчийн газрын үнэлгээний төлөвлөгөөнд тусгана. НҮБКХС нь стратегийн, сэдэвчилсэн болон үр дагаварын үнэлгээ бас хийдэг.

НҮБЭС-1.0-3.0 сая ам.долларын төсөвтэй бүх хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх мөчлөгийн хугацаанд 2 жил тутам тус бүр нэг удаа сэдэвчилсэн болон ердийн үнэлгээ хийнэ. Дунд хугацааны болон төгсгөлийн үнэлгээг 3.9 сая ам. долларын төсөвтэй бүх хөтөлбөрүүдэд хийхийг шаардана.

НҮБСДБ-Сайн дурын тусгай сангаас санхүүждэг хөтөлбөр боловсруулах санаачилгуудын үнэлгээ, байгууллагын тэргүүлэх чиглэлийн дагуух сэдэвчилсэн үнэлгээ дүгнэлт, мөн түншлэлийн гэрээгээр шаардсаны дагуу хийх төслийн үнэлгээнүүд.

ҮНЭЛГЭЭГ ЭХЛҮҮЛЭХ БА УДИРДАХ

ЗУРГААДУГААР БҮЛЭГ

Энэ бүлэг нь НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүдээс өөрсдийн холбогдох үнэлгээний төлөвлөгөөнд тусгагдсан үнэлгээ хийхэд зөвшөөрөл олгох үүргийн дагуу үнэлгээнд бэлтгэх болон түүнийг удирдан зохицуулах үйл явцын гол үе шатуудыг танилцуулах болно. Мөн НҮБХХ-ийн үнэлгээнд удирдамж болгодог зарчмуудын нэг болох сонирхогч талууд болон түншүүдийг үнэлгээнд оролцуулах, үнэлгээг гардан хариуцаж, өндөр чанартай гүйцэтгэхэд НҮБХХ-ийн оролцооны чухал үүргийг илэрхийлж, НҮБХХ энэ үйл явцад хэрхэн ач холбогдолтой, үр ашигтайгаар оролцох талаар тусгасан юм. Түүнчлэн хөтөлбөрийн нэгжүүд өөрсдийн ажлаа үр дүнтэйгээр гүйцэтгэхэд дэмжлэг үзүүлэх зорилготой Ажлын удирдамж (АУ), үнэлгээний тайлангийн загварууд болон чанарын стандартуудыг танилцуулсан болно.

6.1 ҮНЭЛГЭЭНИЙ УДИРДАГА ДАХЬ СОНИРХОГЧ ТАЛУУД БА ТҮНШҮҮДИЙН ОРОЛЦОО, ҮҮРЭГ

Үнэлгээний үйл явцад Засгийн газрын гол хамтрагчид, хандивлагчид, иргэний нийгэм болон НҮБ-ын системийн байгууллагууд болон үнэлгээнд шууд оролцоогүй үр шим хүртэгсэд, ‘мэдээллээр хангагчид’-ыг оролцуулна. Үндэсний сонирхогч талуудыг ийм өргөн хүрээтэй оролцуулснаар үр дүнг гардан хариуцах болон харилцан хүлээх хариуцлага, үнэлгээний ажлын найдвартай бөгөөд ил тод байдлыг сайжруулна.

Хэсэг 6.2-т тусгагдсан үнэлгээний үйл явц нь үндэсний гардан хариуцах зарчмуудад нийцсэн (Шигтгээ 32-ыг үзнэ үү) болно. Холбогдох бүх талууд зөвлөлдөж, үйл явцын чухал үе шат бүрд шийдвэр гаргахад оролцох хэрэгтэй. Сонирхогч талын зураглал гаргах дасгал ажилд тодорхойлсны дагуу үнэлгээний сонирхогч талууд нь тохиромжтой үед үнэлгээний төлөвлөгөө боловсруулах, үнэлгээний АУ-ын төсөл бэлтгэх, үнэлгээчдийн сонгон шалгаруулалтын үнэлгээ хийх, үнэлгээчдийг мэдээлэл, удирдамжаар хангах, үнэлгээний төсөлтэй танилцаж нягталж үзэх, удирдлагаас өгөх хариуг бэлтгэж, хэрэгжүүлэх болон үнэлгээнээс олж авсан мэдлэгийг түгээн дэлгэрүүлж, дотооддоо нэвтрүүлэх талаар зөвлөлдөх ба эдгээр үйл ажиллагаанд оролцоно.

Зөрчилдөөнтэй нөхцөл байдалд үнэлгээг өргөн хүрээг хамруулж хийх нь ил тод байх, янз бүрийн бүлэг хоорондын санаа бодлын тэнцвэрт байдлыг хангахад маш чухал юм. Энэ нь НҮБХХ-ийн ил тод байх

болон хурцадмал буюу эмзэг байдлыг даамжруулж мэдэх өөрсдийгөө ялгаварлан гадуурхагдсан гэж үздэг бүлэг (зөвөөр, эсхүл буруу ойлгож) ингэж үзэхээ болих нөхцөлийг бүрдүүлнэ. Үнэлгээг зөрчилдөөний нөхцөл байдалд цөөн оролцогчдыг хамруулан түвэггүй, шуурхай, үр дүнтэй гүйцэтгэх хэрэгтэй тул өргөн хүрээг хамарсан арга барилыг баримтлахад хүндрэлтэй байж мэднэ. Гэхдээ тулгарах сорилтуудыг үл харгалзан өргөн хүрээг хамруулах арга барилыг баримтлах замаар чадавхийг хөгжүүлэх нь зөрчилдөөнийг шийдвэрлэх нэг чухал хэсэг юм.

Шигтгээ 32. Үнэлгээний улс үндэсний гардан хариуцагч тал

НҮБХХ нь үнэлгээний үр дүнг үндэсний хэмжээнд гардан хариуцахад анхаарал төвлөрөх болсныг онцолдог. Үр дагавар гаргах эсэх нь НҮБХХ зэрэг янз бүрийн түншлэгчдийн оруулах хувь нэмрээс шалтгаалдаг. Үүнийг харгалзан үзвэл сонирхогч талууд, түншүүдийг төлөвлөлт, удирдлага, үнэлгээ хийх ба түүнийг хэрэглэхэд оролцуулах нь маш чухал. Эдгээрийг оролцуулах цар хүрээ, арга зам нь үйл явцын янз бүрийн үе шатуудад харилцан адилгүй байдаг. Заримд нь зөвхөн үйл явцын талаар мэдээлэх хэрэгтэй бол бусад нь шийдвэр гаргахад оролцох явдал чухал. Үнэлгээ бүрийн хувьд, сонирхогч талууд хэн болох, тэдгээр нь үнэлгээний үйл явцад хэрхэн оролцохыг тодорхойлох зорилгоор нарийвчилсан үнэлгээ хийх хэрэгтэй. Улс үндэсний гардан хариуцах янз бүрийн цар хүрээг тусгасан үнэлгээг хэд хэдэн арга замаар хийнэ. Үүнд:

Улс орон удирдсан үнэлгээ-Энд үнэлгээний дасгал ажлыг үндэсний хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний системийн хүрээнд үйл ажиллагаагаа явуулдаг бие даасан үнэлгээний байгууллага ихэнхдээ удирдаж явуулдаг.

Төрийн бус бие даасан **үндэсний байгууллагууд** (жишээлбэл, судалгааны байгууллага, “think tank” төвүүд, эсхүл эрдэм шинжилгээ, их дээд сургуулиуд) НҮБХХ-өөс дангаараа оруулсан хувь нэмэрт үнэлгээ хийдэг.

НҮБХХ болон түншүүд үнэлгээний ажлын хариуцлагыг харилцан, адил тэгш байдлаар хүлээдэг, Засгийн газар болон үндэсний бусад хэрэгжүүлэгч түнштэй **хамтран хийсэн үнэлгээ**.

НҮБХХ нь Засгийн газар, бусад сонирхогч талууд эсхүл түншүүдтэй түншлэх замаар олон улс, үндэсний хамтарсан байгууллага, зөвлөхүүдэд **үнэлгээ хийх зөвшөөрөл олгодог**.

НҮБХХ-ийн хөтөлбөр болон холбогдох гол түншүүд нь эдгээр янз бүрийн арга замыг мөрдөхийн тулд эхлээд тухайн үндэсний хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний чадавхид үнэлгээ дүгнэлт өгөх ба шаардлагатай бол түүнийг боловсронгуй болгож, үнэлгээний бие даасан байгууллагын үүргийг тодорхойлно. Эдгээр арга нь үнэлгээний дасгал ажлын бие даасан, найдвартай байдлыг бэхжүүлэх үүднээс хийгддэг зайлшгүй алхам юм. НҮБХХ нь дэлхийн хэмжээнд Засгийн газар болон үндэсний байгууллагуудын мэдээлэл болон статистикийн хүчин чадлыг хөгжүүлэх замаар тэдгээрийн үнэлгээний чадавхид дэмжлэг үзүүлдэг. Үүнд гүйцэтгэлийн хэмжүүр үзүүлэлт, суурь үзүүлэлтүүдийг тогтоох болон Ядуурлыг бууруулах стратеги, МХЗ-уудын хүрээнд дүн шинжилгээнд зориулж мэдээлэл цуглуулах системийг хөгжүүлэх чадавхи хамарна. Үүний нэгэн адил НҮБХХ нь ядуурлын тохиолдлууд болон эмзэг байдлыг зураглаж хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг төлөвлөх болон төсөв боловсруулах үйл явцтай холбож үзэхийн тулд орон нутгийн болон олон нийтийн түвшин дэх чадавхийг бэхжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлдэг. НҮБХХ-өөс үзүүлж буй дэмжлэг нь үнэлгээний чадавхийг бэхжүүлэхэд чиглэсэн хөтөлбөртөө үндэсний болон орон нутгийн түвшинд гардан хариуцах явдлыг нэмэгдүүлэх боломжуудыг тусгадаг тул нэмэлт давуу талтай юм.

6.2 ТӨВЛӨРСӨН БУС ҮНЭЛГЭЭН ДЭХ ГОЛ АЛХАМУУД

Хөтөлбөрийн нэгжүүдээс зөвшөөрөл олгосон төвлөрсөн бус үнэлгээний үйл явц нь дараахь гол алхамуудыг багтаадаг (Шигтгээ 33 болон 168 дугаар хуудсан дахь хяналтын хуудсыг үз).

Шигтгээ 33. Төвлөрсөн бус үнэлгээний гол алхамууд

Алхам 1:
Үнэлгээний үйл
явцыг санаачлан
эхлүүлэх

Алхам 2:
Бэлтгэл ажил

Алхам 3:
Үнэлгээг удирдан
явуулах

Алхам 4:
Үнэлгээг
хэрэглэх

Алхам 1: Үнэлгээний өмнөх үе: Үнэлгээний үйл явцыг эхлүүлэх

Үнэлгээ хийгдэх боломж болон үнэлгээний бэлэн байдлыг шалгах

Хэрэгслүүд: Үнэлгээний төлөвлөгөөний загвар (Бүлэг 3)

Алхам 2: Бэлтгэл ажил

Үнэлгээний удирдлагын бүтэц ба үүрэг, хариуцлагыг харилцан зөвшилцөх

Ажлын удирдамж (АУ)-ийн төсөл бэлтгэх

Холбогдох баримт материалуудыг зохион байгуулах

Үнэлгээний багийг сонгох

Хэрэгслүүд: АУ-ын загвар ба чанарын шалгуур үзүүлэлт (Хавсралт 3), үнэлгээчдийг сонгох шалгуур үзүүлэлт (Хавсралт 5)

Алхам 3: Үнэлгээг удирдан явуулах (хөндлөнгийн үнэлгээчид үнэлгээ хийхийн зэрэгцээ)

Үнэлгээний багт товч танилцуулга хийх ба дэмжлэг үзүүлэх

Үнэлгээний багийн бэлтгэсэн үнэлгээний эхлэлийн тайлантай танилцах

Үнэлгээний тайлангийн төсөлтэй танилцах

Хэрэгслүүд: Үнэлгээний тайлангийн загвар ба чанарын шалгуур үзүүлэлт (Хавсралт 7)

Алхам 4: Үнэлгээг хэрэглэх: Удирдлагаас өгөх хариу, мэдлэг хуваалцах ба түгээн дэлгэрүүлэх

Удирдлагаас өгөх хариуг бэлтгэх ба асуудлын мөрөөр авах арга хэмжээг хэрэгжүүлэх

Үнэлгээний бүтээгдэхүүнийг бэлтгэх, түгээн дэлгэрүүлэх ба мэдлэг хуваалцах арга хэмжээг зохион байгуулах

Төлөвлөлтийн шинэ үйл явц эхлэхийн өмнө үнэлгээтэй танилцах

Хэрэгслүүд: Удирдлагаас өгөх хариуны загвар (Хавсралт 6), мэдлэгийн бүтээгдэхүүнийг боловсруулах ба түгээн дэлгэрүүлэх практик алхамууд

АЛХАМ 1. ҮНЭЛГЭЭНИЙ ӨМНӨХ ҮЕ: ҮНЭЛГЭЭНИЙ ҮЙЛ ЯВЦЫГ ЭХЛҮҮЛЭХ

Үнэлгээ хийгдэх боломж болон бэлэн байдлыг шалгах

Үнэлгээний үйл явцыг албан ёсоор санаачлан эхлүүлэхийн өмнө НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд болон үнэлгээний төлөвлөгөө боловсруулахад оролцсон сонирхогч талууд (Бүлэг 3-ыг үз) үнэлгээ хийгдэх зүйл нь үнэлгээнд бэлэн байгаа эсэхэд үнэлгээ дүгнэлт хийх хэрэгтэй. Ингэхдээ санал болгож буй үнэлгээ нь төлөвлөсөнтэй адил уялдаа хамааралтай, хэрэгжих боломжтой хэвээр эсэх, өмнөх дүн шинжилгээг төгөлдөржүүлэх үүднээс боловсронгуй болгосон эсэх, тухайн үед байгаа мэдээлэл болон Засгийн газар, бусад түншийн төлөвлөсөн болон цаашид хийх бусад үнэлгээний үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх магадлалтай эсэхийг тодорхойлно. Цаашилбал НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд болон сонирхогч талууд нь үнэлгээний үндэс суурь болдог үр дүнгийн матрицтай танилцаж үнэлгээ дүгнэлт өгөх хэрэгтэй. Төлөвлөлтийн үе шатанд загварыг дуусгадаг (Бүлэг 2-ыг үз) тул хөгжлийн нөхцөл байдал болон хэрэгжилтийн явц дахь түншлэлийн стратегид өөрчлөлт орсон байж болно. Иймд хөтөлбөрийн нэгжүүд болон гол түнш, сонирхогч талууд нь үнэлгээ хийх зөвшөөрлийг албан ёсоор өгөхийн өмнө загварыг шинэчилж, санаачилгын хугацаанд гарсан өөрчлөлтүүдийг тусгаж, үүссэн мэдээллийг нэмэх хэрэгтэй. Үр дүнгийн зураглал нь үнэлгээчид болон бусад талуудыг үр дагавар, гарсан өөрчлөлт болон үр дагавар гарахад нөлөөлдөг хүчин зүйлсийг ойлгоход тусалдаг тул түүнийг хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн туршид шинэчилж байх хэрэгтэй.

Доорхи хяналтын хуудас нь үнэлгээ хийлгэхэд бэлэн байдлын түвшинг тодорхойлоход НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд болон сонирхогч талуудад туслалцаа үзүүлэх зорилготой.

ҮНЭЛГЭЭ ХИЙЛГЭХЭД БЭЛЭН БАЙГАА ЭСЭХЭД ҮНЭЛГЭЭ ДҮГНЭЛТ ӨГӨХ ХЯНАЛТЫН ХУУДАС	ТИЙМ	ҮГҮЙ
Үнэлгээ хийгдэх асуудлуудыг ойлгомжтой тодорхойлсон үр дүнгийн зураглалтай эсэх? Ямар санаачилгад үнэлгээ хийх талаар нэгдсэн ойлголт байгаа эсэх?		
Үнэлгээ хийгдэх санаачилгын сайтар тодорхойлогдсон үр дүнгийн хамрах хүрээ байгаа эсэх? Зорилго, үр дагаварын мэдэгдэл, гарц, орц болон үйл ажиллагааг ойлгомжтой тодорхойлсон эсэх? Шалгуур үзүүлэлтүүд нь SMART эсэх?		
Үнэлгээг шаардлагатай мэдээллээр хангах чадавхитай эсэх? Жишээлбэл, суурь үзүүлэлтийн мэдээлэл байгаа эсэх? Тогтоосон зорилтот түвшинтэй харьцуулж үзэх хангалттай мэдээлэл цуглуулсан эсэх? Сайтар баримтжуулсан явцын тайлан, ажилтай газар дээр нь танилцсан тухай тайлангууд, үнэлгээ дүгнэлт хийх болон өмнөх үнэлгээ байгаа эсэх?		

Төлөвлөсөн үнэлгээ нь өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд хамаатай хэвээр эсэх? Өөрөөр хэлбэл, үнэлгээ хийлгэх эрэлт хэвээр байгаа эсэх? Үнэлгээний зорилгыг ойлгомжтой тодорхойлж, сонирхогч талуудад нэгдсэн журмаар танилцуулсан эсэх?		
Үнэлгээг урьдчилан тооцсоны дагуу үр дүнтэй хийж, түүнийг хэрэглэх боломжийг улс төр, нийгэм болон эдийн засгийн хүчин зүйлс олгож байгаа эсэх?		
Үнэлгээнд хуваарилагдсан хангалттай нөөц (хүний нөөц, санхүү) байгаа эсэх?		

Хэрэв үнэлгээг тухайн улс төр, нийгэм-эдийн засгийн нөхцөл байдалд үр дүнтэй арга барилаар хийх боломжгүй бол НҮБХХ-ийн удирдлага нь үнэлгээ хийх таатай орчин бүрдэх хүртэл хүлээх эсэхээ үндэсний сонирхогч талуудтай хамтран шийдэж болно. Зөрчилдөөний нөхцөл байдалд ийм шийдвэрийг сайн бөгөөд цагаа олсон дүн шинжилгээнд үндэслэн гаргах хэрэгтэй. Ингэхдээ үнэлгээг хямралын нөхцөл байдлыг яаралтай өөрчлөх асуудалтай холбож үзнэ. Аюулгүй байдал (үнэлгээчид, НҮБХХ-ийн оролцож буй ажилтнууд болон ярилцлага өгч буй хүний аюулгүй байдал) болон тухайн үеийн хурцадмал байдалд үнэлгээний үзүүлэх томоохон нөлөөллийг нарийвчлан үнэлж дүгнэх шаардлагатай.

Хэрэв үр дүнгийн зураглал болон үр дүнгийн хамрах хүрээг боловсронгуй болгох шаардлагатай бол НҮБХХ нь зорилтот үр дагавар, гарц болон шалгуур үзүүлэлтүүдийг нягталж үзэн, тэдгээрийг ойлгомжтой илэрхийлэх замаар сонирхогч талуудад сургалт зохион байгуулж болно. Мөн судалгаа явуулах, конторт сууж үнэлгээ дүгнэлт өгөх замаар анхан шатны мэдээллийг цуглуулах ажлыг шуурхай эхлүүлнэ. Энэ нь төлөвлөлтийн үед авах боломжгүй байсан суурь үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох боломжийг олгодог.

Хэрэв үнэлгээ хийх талаар шийдвэр гарсан бол татан оролцуулах болон үнэлгээний найдвартай бөгөөд ил тод байдлыг хангах зүрилгоор холбогдох бүх талд мэдэгдэнэ. Зөрчилдөөний нөхцөл байдалд хийгдэх үнэлгээний үйл явцын эхэнд зөв ажилтнуудыг оролцуулах, газар дээр нь ажиллуулах болон танилцуулах явдал цаашдын үйл явцыг гардан хариуцуулахад чухал байдаг.

АЛХАМ 2: БЭЛТГЭЛ АЖИЛ

Үнэлгээний удирдлагын бүтэц ба үүрэг, хариуцлагыг харилцан зөвшилцөх

Үнэлгээний зохион байгуулалт, удирдлагын бүтэц болон гол тоглогчдын үүрэг, хариуцлагыг ойлгомжтой тодорхойлох хэрэгтэй. Хүснэгт 25-д үнэлгээ хийх зөвшөөрөл олгогч (НҮБХХ), түншүүд, үнэлгээчид болон үнэлгээний үйл явцад оролцож буй сонирхогч талуудын гол үүрэг, хариуцлагыг тусгасан бөгөөд Зураг 16-д үнэлгээний удирдлагын бүтцийг харуулсан.

НҮБХХ болон үнэлгээний сонирхогч талууд нь үнэлгээг удирдан явуулах өдөр тутмын ажлыг хариуцаж, бусад гол тоглогчдыг хооронд нь холбож өгөх хамгийн чухал хүн болох үнэлгээ хариуцсан менежерийг томилно. Боломжтой бүхий л нөхцөлд үнэлгээ хийгдэж буй асуудлыг шууд хариуцах хүмүүсээс ажлаа хараат бус байдлаар гүйцэтгэх үүднээс хөтөлбөрийн нэгжийн үнэлгээний, эсхүл ХШҮ-ний мэргэжилтэн энэ үүргийг гүйцэтгэх хэрэгтэй. Томилогдсон менежер нь үнэлгээ хийгдэж буй хөтөлбөр, төсөл болон үнэлгээний дасгал ажил хооронд бодитой уялдаа холбоо байлгах үүднээс холбогдох хөтөлбөр, төслийн ажилтнуудтай ойр ажиллах нь зүйтэй. Мэргэжилтэн байхгүй тохиолдолд НҮБХХ-ийн Хөтөлбөрийн ажилтан энэ үүргийг гүйцэтгэж болох юм.

Үндэсний гардан хариуцагч гэдэг нь гол түншүүд, сонирхогч талууд үнэлгээний үйл явцын эхнээс л түүний салшгүй хэсэг байх ёстой гэсэн утгатай. Үнэлгээ бүрийн хувьд үнэлгээний менежертэй ойр ажиллаж, үйл явцад нь чиглэл өгдөг гол сонирхогч талуудаас лавлагааны бүлэг бүрдэнэ. НҮБХХ-ийн удирдан хэрэгжүүлдэг ихэнх хөтөлбөр, төслүүдэд үндэсний сонирхогч талууд ба түншүүдийн оролцоо, гардан хариуцах зохих түвшинг хангах механизм болон бүтцийг бүрдүүлсэн байдаг. Жишээлбэл, хэрэв ийм зохион байгуулалт буюу удирдах баг, хөтөлбөр, үр дагавар, эсхүл төслийн удирдах зөвлөл, сэдэвчилсэн бүлэг байгаа бол удирдах бүлгийн гишүүд болон тодорхой үнэлгээний нэмэлт гол сонирхогч талууд нь үнэлгээний сонирхогч талуудын бүлэг буюу лавлагааны бүлгийг бүрдүүлнэ. Тухайн үеийн бүтэц зохион байгуулалт нь үнэлгээний үйл явцын туршид сонирхогч талын оролцооны зохих түвшинг хангаж байгаа бол шинэ нэгж байгуулах хэрэггүй. Хэрэв ийм нэгж байхгүй бол тодорхой үнэлгээнд оролцох гол сонирхогч талуудыг тодорхойлох үүднээс зураглах дасгалыг гүйцэтгэнэ. Хямралын нөхцөл байдалд албан ёсны чиг үүргийн бүтэц бараг л байх боломжгүй. Ийм нөхцөл байдалд нэгж байгуулж байгаа бол тодорхой нэг бүлэг хүмүүсийг түүнд давамгайлж оруулж бүлэг болон хувь хүмүүс хоорондын зөрчилдөөнийг хурцатгахгүйн тулд төлөөллийн тэнцвэрийг хангасан байхад анхаарвал зохино.

Хүснэгт 25. Үнэлгээний үйл явцад гүйцэтгэх гол үүрэг, хариуцлага

Хувь хүн, байгууллага	Үүрэг, хариуцлага
<p>Үнэлгээ хариуцсан дарга (НҮБХХ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ямар үр дагавар гарах, төсөлд хэзээ үнэлгээ хийхийг тодорхойлно. Эхэнд нь олж тогтоосон зүйлсийг хэрхэн ашиглах талаар үнэлгээний менежерийг ойлгомжтой, тодорхой зөвлөгөөгөөр хангана. • Удирдлагаас өгөх хариуг бэлтгэх болон олж тогтоосон зүйлсийг зохих ёсоор ашиглах замаар үнэлгээнд хариу хүргүүлнэ. • Үнэлгээний туршид янз бүрийн агуулгатай чиглэл болон үнэлгээний талаар суралцаж, мэдлэгтэй болох хариуцлага хүлээнэ. • Үнэлгээний дасгал ажлын бие даасан байдлыг хангахад анхаарна. • Зохих санхүүжилт, хүний нөөцийг хуваарилна.
<p>Үнэлгээ хариуцсан хамтарсан дарга (хамтарсан үнэлгээ, Засгийн газар, НҮБ-ын бусад төрөлжсөн байгууллагууд, хөгжлийн түншүүд гэх мэт байх тохиолдолд)</p>	<p>Дээрх даргын үүрэг, хариуцлагатай адил</p>
<p>Үнэлгээний менежерийг Үнэлгээ хариуцсан дарга болон түншүүд, ихэнхдээ НҮБХХ-ийн Хөтөлбөрийн ажилтан, боломжтой бол ХШҮ-ний мэргэжилтэн томилдог.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Үнэлгээний АУ боловсруулах ажлыг удирдах • Хөндлөнгийн үнэлгээчдийг сонгон шалгаруулж, ажиллуулах асуудлыг удирдах • Гэрээний зохицуулалт, төсөв болон үнэлгээнд оролцох боловсон хүчнийг удирдах • Лавлагааны бүлэгт гүйцэтгэх болон зохицуулах дэмжлэг үзүүлэх • Үнэлгээчдэд захиргааны дэмжлэг үзүүлж, тэдгээрийг шаардлагатай мэдээллээр хангах • Үнэлгээ хариуцсан дарга болон хамтарсан даргатай харьцах, тэдэнд хариу өгөх • Үнэлгээний багийг илүү өргөн хүрээтэй хөтөлбөрийн нэгжүүд, ахлах удирдлага болон үнэлгээний гол сонирхогч талуудтай холбох, мөн үнэлгээнд бүрэн хэмжээгээр хамруулсан байх, ил тод арга хандлага хэрэглэхэд анхаарах • Үнэлгээний эцсийн тайлан болон үнэлгээний тайлангуудын төсөлтэй танилцаж, тайлангийн эцсийн төсөл нь чанарын стандарт хангаж байхад анхаарах

Сонирхогч талуудын төлөөллүүд, Тухайлбал, Лавлагааны бүлгийг бүрдүүлдэг үр шим хүртэгсэд	<ul style="list-style-type: none"> • Үнэлгээний менежер болон үнэлгээний хамтарсан менежер (хамтарсан үнэлгээний хувьд)-ийн товч намтар, мэдлэг, ур чадвар, үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлох, хэрэв боломжтой бол ялангуяа хамтарсан үнэлгээ хийж байгаа бол энэ үүргийг гүйцэтгэх горилогчдын асуудлыг тодруулах. • АУ-ийн төслийг боловсруулах болон нягталж үзэхэд оролцох • Шаардлагатай тоо мэдээллийг цуглуулахад туслах • Үнэлгээний явц болон гүйцэтгэлд хяналт тавих • Үнэлгээний тайлангийн төсөлтэй танилцаж, тайлангийн эцсийн төсөл нь чанарын стандарт хангаж байхад анхаарах
Үнэлгээний баг (Зөвлөхүүд)	<ul style="list-style-type: none"> • НҮБҮБ-ийн хэм хэмжээ, стандарт болон ёс зүйн дүрмийг баримтлан зохицуулалтыг хэрэгжүүлэх, үнэлгээний эхлэлийн тайланд үнэлгээний матриц боловсруулж тусгах, тайлангийн төсөл бэлтгэх болон үнэлгээний явц, олж тогтоосон гол зүйлс, шаардлагатай бол зөвлөмжүүдийн талаар Үнэлгээ хариуцсан дарга болон сонирхогч талуудад товч танилцуулах асуудлыг хамарна.
Чанарын баталгаажуулалт хариуцсан мэргэжилтний хэсгийн гишүүд нь үнэлгээний дасгал ажилд оролцохгүй бөгөөд бүсийн төв, товчоодын ХШҮ-ний зөвлөхүүд эсхүл үнэлгээний үндэсний шинжээчид байна (үнэлгээний үндэсний шинжээчдийн ассоциацийн нэрсийн жагсаалтыг Хавсралт 4-өөс үзнэ үү)	<ul style="list-style-type: none"> • Шаардлагатай бол баримт бичгүүдтэй танилцаж, үнэлгээний чанарын талаар зөвлөгөө өгөх, боловсронгуй болгох санал гаргах (хэдийгээр өөр үнэлгээ боловч) • Маш чухал найз нь байх

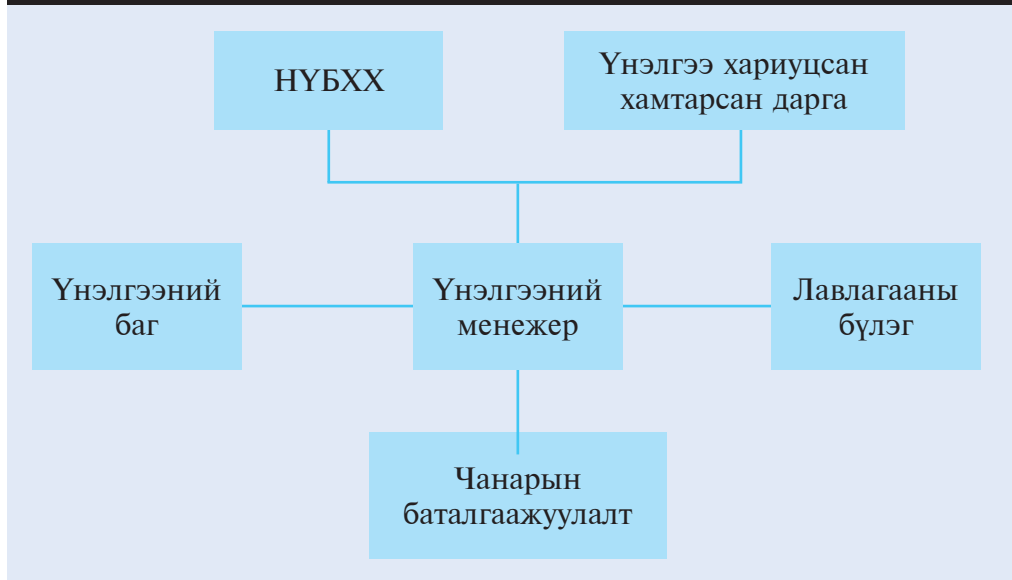
Үнэлгээ бүрийн хувьд үнэлгээний үйл явц болон гарцын чанарыг баталгаажуулах АУ, үнэлгээний тайлан зэрэг механизмууд байж болно. НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн ахлах менежерүүд нь үнэлгээний үйл явцын болон бүтээгдэхүүний чанарын талаар эцсийн хариуцлага хүлээдэг. Улс орнууд, эсхүл хөрш орнууд дахь НҮБ-ын системийн хүрээний НҮБХХ-ийн бүсийн төвүүд, бүс нутгийн болон үндэсний үнэлгээний нийгэмлэг, эрдэм шинжилгээний байгууллагуудын үнэлгээний зөвлөхүүдээс татан оролцуулна (Тэдгээрийн нэрсийн жагсаалтыг Хавсралт 4-өөс үзнэ үү).

Ажлын удирдамж (АУ)-ийн төсөл боловсруулах

Ажлын удирдамжид үнэлгээний хамрах хүрээ, шаардлага болон төсөөллүүдийг тодорхойлох ба энэ нь үнэлгээний туршид удирдан чиглүүлж, лавлагаагаар хангадаг. АУ-ийн эхний төслийг голдуу үнэлгээний зөвшөөрөл олгох алба хариуцах хэдий ч гол сонирхогч талууд

болон үнэлгээний түншүүдтэй зөвлөлдсөний үндсэн дээр үнэлгээний АУ-ийг боловсруулна. Ингэхдээ тэдгээрийн санаа зовоож буй гол асуудлыг хэлэлцэхэд анхаарах ба үнэлгээний нэн чухал сонсогчид үнэлгээний үр дүнг бодитой бөгөөд ач холбогдолтой гэж үзэх ёстой. Бүс нутгийн үнэлгээний зөвлөхүүд болон шаардлагатай тусгай мэдлэг чадвар бүхий бусад хүмүүс нь чанарын нэгдсэн стандартуудыг хангуулах зорилгоор АУ-ийн төсөлд саналаа өгч болно.

Зураг 16. Санал болгож буй Үнэлгээний удирдлагын бүтэц



Чанартай боловсруулсан АУ нь хоёрдмол утгагүй, асуудалд төвлөрсөн байх ба үнэлгээний багт юуг яагаад үнэлж байгаа, үнэлгээний үйл явцад хэн оролцох болон хүлээгдэж буй гарцуудын талаар тодорхой удирдамжаар хангадаг. АУ тус бүр нь тодорхой нөхцөл байдал, үнэлгээний зорилгод тохирсон өөрийн гэсэн онцлогтой байна. АУ нь чанарын шалгуурууд болон үнэлгээний тайлангийн хэрэглээг тодорхойлоход маш чухал үүрэгтэй бөгөөд энэ дасгал ажилд зохих цаг хугацааг хуваарилсан байх хэрэгтэй. Дэлгэрэнгүй удирдамжийг Бүлэг 7-оос үзэж болох ба загварыг Хавсралт 3-т тусгасан болно.

Үнэлгээ хийхээр сонгож авсан үр дагавар, төсөл, сэдэвчилсэн чиглэлүүд болон аливаа санаачилгууд нь үнэлгээний хугацаа, зорилго, хамрах хүрээний хамт АУ-ийн гол утгыг илэрхийлнэ. Гэхдээ АУ-ийг боловсруулахад бүх асуудлыг үнэлгээнд авч үзэж чадахгүй тул тодорхой анхаарал хандуулах зүйлс, параметрууд болон боломжтой нөөцийн хүрээнд үнэлгээний гарцуудын стратегийг сонгоно.

Холбогдох баримт материалуудыг зохион байгуулах

Үнэлгээний хамрах хүрээг тодорхойлмогц үнэлгээний менежер нь гол сонирхогч талуудын тусламжтайгаар үнэлгээний багт өгөх анхан шатны баримт материалуудыг цуглуулж эхэлдэг. Үйл ажиллагаа, түншүүдийн гарц, НҮБХХ-тэй холбоотой өмнө үзүүлсэн тусламж, төсөл, хөтөлбөр, үр дагаварын тухайн үеийн нөхцөл байдлын талаарх мэдээлэл цуглуулах урьдчилсан ажлыг хийж болно. Хүснэгт 26-д үнэлгээний багт ач холбогдолтой байж болох мэдээллийн янз бүрийн эх сурвалжийг тусгасан.

Хүснэгт 26. Үнэлгээний багийн мэдээллийн эх сурвалжууд	
Мэдээллийн эх сурвалж	Мэдээллийн агуулга
Улс орон, бүс нутгийн болон дэлхийн хөтөлбөрийн үр дүнгийн хамрах хүрээ	Эдгээр нь НҮБХХ-өөс 3-5 жилийн хугацаанд гаргахаар төлөвлөж буй гол үр дагаваруудыг авч үздэг. УХББ нь мөн түүхэн мэдээлэл болон тухайн улсын хөгжлийн талаарх НҮБХХ-ийн хэтийн төлөв байдлын талаар тусгана.
Хяналт-шинжилгээ (тогтмол тайлан, үнэлгээ дүгнэлт) ба үнэлгээний тайлангууд	Эдгээрт НҮБХХ-ийн Үнэлгээний алба, хөтөлбөрийн нэгжүүд, Засгийн газар, эсхүл хөгжлийн түншүүд болон сонирхогч талуудын зөвшөөрөл олгосон холбогдох асуудлын талаарх үнэлгээний болон улирлын явцын тайлангууд, УХҮТ-ний жилийн болон ажилтай газар дээр нь танилцсан тайлангууд, бусад үр дагавар ба гол хөтөлбөр, эсхүл хөтөлбөрийн баримт материал багтана. УНҮ-г НҮБХХ-ийн бусад нэгжүүд үүнтэй төстэй сэдвээр хийсэн холбогдох үнэлгээг хайж олоход хэрэглэдэг.
Албан ёсны эх сурвалжийн мэдээлэл	Үр дагаварт гарсан ахиц өөрчлөлтийн талаарх мэдээллийг Засгийн газар, хувийн салбар болон судалгаа шинжилгээний байгууллага, үндэсний, бүс нутгийн ба НҮБ-ийн системийн зэрэг олон улсын байгууллагуудаас авч болдог. Ихэнх тохиолдолд, үндэсний хэмжээнд нэвтрүүлсэн “DevInfo” болон Үндэсний статистикийн газрын вэбсайт нь үндэсний статистик мэдээний сайн эх сурвалж юм.
Эрдэм шинжилгээний бүтээл	Үнэлгээ хийж буй үр дагаварт холбогдох сэдвүүдийг Засгийн газар, ТББ, олон улсын санхүүгийн болон эрдэм шинжилгээний байгууллагуудаас гаргасан судалгааны материалуудад тусгасан байдаг.
Үндэсний, бүс нутгийн ба дэлхийн хэмжээний илтгэлүүд	Чухал мэдээллийг Хүний хөгжлийн үндэсний илтгэл, МХЗ-ын үндэсний илтгэл, мөн үндэсний, бүс нутгийн болон орон нутгийн байгууллагууд, олон улсын санхүүгийн байгууллагууд болон НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагуудын нийтлүүлсэн бусад илтгэл зэрэг төрөл бүрийн илтгэлээс олж болно.

Санхүүгийн удирдлагын мэдээлэл (Атлас, тэнцвэрт онооны карт, аудит, УСБУ-ын талбар гэх мэт)	ба Хэд хэдэн нэгдмэл арга хэрэгсэл үнэлгээнд хамаарах санхүүгийн болон удирдлагын бусад мэдээллээр хангадаг. Эдгээрт нийлүүлэлт, нөөцийг дайчлан гаргуулах болон хүний нөөцийн удирдлага багтана.
Улс орны түвшин дэх нэмэлт эх сурвалжууд	
Холбогдох бүс нутгийн, орон нутгийн төсөл, хөтөлбөрүүд-дийн тайлан	Эдгээр тайлан нь үр дагавар гаргах үүднээс НҮБХХ болон түүний түншүүдээс оруулсан хувь нэмрийг төсөл, хөтөлбөрүүд хэр хэмжээнд цогц болгохыг онцлон тусгадаг.
Улс орон дахь төлөөлөгчийн газрын УХҮТ болон Үр дүнд чиглэсэн жилийн тайлан	Улс орон дахь төлөөлөгчийн газрын УХҮТ болон Үр дүнд чиглэсэн жилийн тайлан нь онолын хувьд үр дагавар бүрд хувь нэмрээ оруулдаг бүх төсөл, хөтөлбөр, дэд хөтөлбөр болон “зөөлөн” тусламжийг тодорхойлно. Үүнд мөн гол гарцууд, стратегийн түншүүд, өмнөх жилүүдэд хэр хэмжээний ахиц өөрчлөлтийг тайлагнасан, үр дагаварын шалгуур үзүүлэлтүүдийн чанар, цаашдын ажлын хэрэгцээ болон суурь үзүүлэлтийн мэдээллийг тусгадаг.
НҮБХТХ-ний жилийн үнэлгээ	Эдгээр баримт бичиг нь тухайн улс орны хөгжлийн нөхцөл байдал, түншлэл болон НҮБХХ-ийн хамтарсан үйл ажиллагаа ба НҮБ-ын бусад байгууллагын талаарх суурь үзүүлэлтийн мэдээллийг багтаадаг.

Үнэлгээчдийг сонгох нь

Үнэлгээчдийн сонголт нь үнэлгээний чанарт чухал ач холбогдолтой юм. Хэсэг 6.1-д тусгасны дагуу НҮБХХ болон үнэлгээний сонирхогч талууд нь үнэлгээнд аль болох төрийн бус үндэсний байгууллагууд, үнэлгээчид зэрэг тухайн үеийн үндэсний хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний системийн хүрээнд үйл ажиллагаа явуулдаг үнэлгээний бие даасан байгууллагуудыг оролцуулна. Үндэсний үнэлгээний систем дэх гол тоглогчдын зураглал болон тэдгээрийн чадавхийн үнэлгээг ажил хийх зөвшөөрөл олгохын өмнө хийнэ. Эцсийн бүтээгдэхүүн ийм замаар тохиролцсон чанарын шалгууруудыг хангаж байхад анхаарахын зэрэгцээ дутагдаж буй чадавхийг сайжруулахад туршлагатай олон улсын үнэлгээчид, эсхүл байгууллагатай хамтран ажиллах сургалт зохион байгуулах зэрэг зохицуулалт хийж болно.

НҮБХХ нь тус байгууллагын худалдан авах үйл ажиллагааны дүрэм журмын дагуу үнэлгээчдийг өрсөлдөөнт, ил тод аргаар сонгож авдаг. Багийн бүрэлдэхүүний ажлын туршлага гэдэгт дараахийг авч үзэж болно:

- Үнэлгээ хийхтэй холбогдсон дадлага туршлага ба мэргэшсэн ур чадварын нотолгоо
- НҮБХХ-ийн сэдэвчилсэн чиглэлүүдийн техникийн мэдлэг, туршлага, үнэлгээний анхаарал хандуулах гол асуудлаас хамаарсан

онцгой шаардлагууд, мөн жендэр, эрхэд тулгуурласан арга хандлага ба чадавхийн хөгжил зэрэг салбар дамнасан асуудлууд

- Тухайн улс үндэстний нөхцөл байдлын талаарх мэдлэг
- ҮДСУ-ын мэргэшсэн ур чадвар
- Хэрэв үнэлгээг бодлогын зөвлөмж болон бодлогын хэлэлцүүлгийн асуудалд хийж байгаа бол бодлого гаргах үйл явц (загвар, нийцүүлэн нэвтрүүлэх ба хэрэгжүүлэх)-ын талаарх мэдлэг

Хөндлөнгийн үнэлгээний байгууллагууд, фирмүүд, эсхүл бие даасан үнэлгээчид нь үндэсний, олон улсын, эсхүл аль алины оролцоотой байж болно. Хавсралт 5-д фирм болон хувь хүмүүсийг үнэлгээчнээр хөлслөн ажиллуулахын давуу ба сул талуудыг харьцуулж харуулсан. Энэ нь багийн гишүүд тэмдэглэлээ харьцуулж үзэх, цуглуулсан болон бүртгэсэн мэдээллийн үнэн зөв эсэхийг нотлох, илүү олон хүмүүстэй ярилцлага хийх ажлыг хуваарилах, санаа бодлоо харилцан хуваалцах боломж олгодог. Үүний зэрэгцээ, үнэлгээний багууд нь хүйс болон газар зүйн бүтцийн хувьд аль болох тэнцвэртэй байх хэрэгтэй.

ЗӨВЛӨМЖ: Үнэлгээний алба нь өөрийн гадаад сайт дээрээ үнэлгээний шинжээчдийн жагсаалтыг санал болгодог (intra.undp.org/eo).

Үнэлгээчдийн мэдлэг, ур чадвар, багийн газар зүйн болон хүйсийн тэнцвэрт байдлын зэрэгцээ үнэлгээний бие даасан байдлыг хангах талаар авч үзэх хэрэгтэй. **Бие даасан байдал** гэдэг нь тэгш шударга харьцах болон **ашиг сонирхлын зөрчлөөс** ангид байхаас бүрдэнэ. Үнэлгээний багийн гишүүдийг сонгох үед гарч болох ашиг сонирхлын зөрчлийг авч үзэх ба үнэлгээний загвар, дүн шинжилгээ болон хэрэгжилтийн туршид үнэнч шударга байхад анхаарах хэрэгтэй. Үнэлгээчдийг сонгох үед тухайн хүний ажил эрхэлж байсан түүх, цаашид гэрээ хийх боломжоос үүсэх нөхцөл байдал ашиг сонирхлын зөрчил үүсгэхээр бол зөвлөхийг үнэлгээ хийж буй асуудалд бодитой, үнэнч шударга дүн шинжилгээ хийх боломжгүй гэж тодорхойлж болно (Шигтгээ 34-ийг үзнэ үү).

Ажил хэргийг эхлэхээс өмнө үнэлгээнд оролцуулж болох горилогчдын намтрыг өргөн хүрээний сонирхогч талууд болон түншүүдэд тарааж танилцуулах нь шилдэг практик юм. Энэ нь гарч болох ашиг сонирхлын томоохон зөрчилгүй, эсхүл үнэлгээчдийн сонголт эсэргүүцэлтэй тулгарахгүй байхад тус болно. Үнэлгээчнээр ажиллах горилогчдын мэдлэг, ур чадварыг баталгаажуулахын өмнө тэдгээртэй хамт ажиллаж байсан хүмүүс болон түншүүдтэй ярилцаж тодорхойлолтыг шалгах хэрэгтэй.

АЛХАМ 3: ҮНЭЛГЭЭНИЙ АЖЛЫГ УДИРДАХ

Үнэлгээний багт товч мэдээлэл хийх ба дэмжлэг үзүүлэх

Үнэлгээний багийн бие даасан байдлыг хангах гэдгийг ихэнхдээ үнэлгээний багийн ажилд оролцохгүй байх гэж буруу ойлгодог. Гэтэл үнэлгээний ололт амжилт нь үнэлгээний багт зөвшөөрөл олгодог нэгжээс үзүүлж буй хамтын ажиллагаа, дэмжлэгийн түвшнээс хамаардаг. Зөвшөөрөл олгож буй нэгж болон багийн менежер нь дараахь гол үүргийг гүйцэтгэнэ.

- Үнэлгээчдэд үнэлгээний зорилго, хамрах хүрээг товч танилцуулж, үйл явц болон үнэлгээний бүтээгдэхүүний чанарт тавигдах шаардлагатай стандартуудыг хангахад НҮБХХ болон сонирхогч талуудын зүгээс төсөөлж буй үр дүнг тайлбарлана. Үнэлгээчдийг үнэлгээний бодлогын холбогдох журмууд, тухайлбал үнэлгээний тайлангийн чанарын стандартууд, НҮБХХ-ийн үнэлгээний бодлого, НҮБ-ын системийн үнэлгээнд тавигдах НҮБҮБ-ийн хэм хэмжээ, стандартуудаар хангах хэрэгтэй³⁹. Ялангуяа, үнэлгээчид нь НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээчдийн ёс зүйн дүрэмд гарын үсэг зурж, уг дүрэмд заасан ёс суртахууны зарчмуудыг мөрдөх шаардлагуудыг ойлгох ёстой⁴⁰.
- Бүх мэдээллээр үнэлгээчдийг хангасан байхад анхаарна. Хэрэв тэдэнд үнэлгээ хийхэд нэн чухал мэдээллийг олж авахад ямар нэг хүндрэл тулгарвал шаардлагатай дэмжлэг үзүүлнэ.

Шигтгээ 34. Үнэлгээн дэх ашиг сонирхлын зөрчлөөс зайлсхийх ба арилгах (жишээ)

Кэйс А: Өмнө эрхэлж байсан ажилтай холбоотойгоор үүсэх ашиг сонирхлын зөрчил

НҮБХХ-ийн үнэлгээний зөвшөөрөл олгох нэгжүүд нь боловсруулах, хэрэгжүүлэх, шийдвэр гаргах буюу санхүүжүүлэхдээ зөвлөхүүдийн урьд нь оролцож байсан төсөл, хөтөлбөр, салбар болон сэдвүүд, стратеги, нэгдсэн үйл явц, эсхүл бодлогод үнэлгээ хийхэд оролцуулахгүй байх үндсэн зарчимтай. Энэ зарчмын дагуу НҮБХХ-ийн ажилтнууд, тухайлбал бүс нутгийн төвүүд болон Төв оффисын нэгжид ажилладаг зөвлөхүүд, мөн хөтөлбөр, төслүүдэд шууд болон шууд бусаар холбоотой байж болох төрийн албан хаагчид, төрийн бус байгууллагуудын ажилтнуудыг үнэлгээний багт оруулах ёсгүй. Хэрэв өмнө нь ажиллаж байсан ажилтныг үнэлгээнд оролцуулахаар хэлэлцэж байгаа бол үнэлгээ хийгдэх гэж буй төслүүдэд оролцож байсан эсэхийг тусгайлан үнэлэх нь зүйтэй.

39 НҮБҮБ, 'НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний хэм хэмжээ', 2005-ыг <http://www.unevaluation.org/unevaluation/unevaluationstandards>-аас үзнэ үү.

40 НҮБҮБ, 'Ёс зүйн дүрэм', 2008 оны 6 дугаар сар. <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=code+of+conflict>-аас үзнэ үү.

Кэйс В: Цаашид оролцох боломжийн улмаас үүсэх ашиг сонирхлын зөрчил

Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үнэлгээчид ойрын ирээдүйд үнэлгээ хийгдэх төсөл, хөтөлбөрүүдэд хэрэгжүүлэгч байгууллагад аливаа үйлчилгээ (үнэлгээтэй холбоотой, эсхүл холбоогүй байх) үзүүлээгүй байхад анхаарна. Үнэлгээчин нь үнэлгээ хийгдсэн хөтөлбөр, төслийн хэрэгжилтэд “зайлсхийх үе” буюу нэг жилээс доошгүй хугацаанд оролцохгүй байвал зохистой. Жишээлбэл, НҮБХХ-өөс хэрэгжүүлсэн сонгуульд дэмжлэг үзүүлэх төслийн үнэлгээчин нь сонгуулийн үндэсний хороонд техникийн зөвлөхөөр ажиллахаас наад тал нь нэг жил татгалзах хэрэгтэй.

Кэйс С: Олон янзын ажилд оролцож байгаагаас үүсэх ашиг сонирхлын зөрчил

Хэрэв зөвлөх нь харилцан холбоотой хоёр ажилд оролцохоор хүсэлтээ гаргасан бол сонголтоо эрэмбэлэхийг хүснэ. НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд нь хоёр ажлыг гүйцэтгэх явдал ашиг сонирхлын зөрчил үүсгэх эсэх болон түүнийг арилгах арга хэмжээ зайлшгүй эсэхийг авч үзэх хэрэгтэй.

Үнэлгээчний хувьд тэрээр гарч болох, эсхүл бодитой аливаа ашиг сонирхлын зөрчлийн талаар НҮБХХ болон сонирхогч талуудад мэдэгдэх ёстой. Үнэлгээний тайлан нь гарч болох, эсхүл бодитой байгаа аливаа ашиг сонирхлын зөрчилд анхаарал хандуулж, түүний сөрөг үр дагаварыг бууруулах талаар авах арга хэмжээг илэрхийлсэн байх нь зүйтэй. Хэрэв үнэлгээний явцад ашиг сонирхлын зөрчилтэй болохыг илрүүлсэн, эсхүл ийм байдал үүссэн бол байгууллага тухайн үнэлгээчнийг халах, үнэлгээг хүчингүй болгох эсэхийг шийдэх хэрэгтэй.

Янз бүрийн эх сурвалжаас хэсэгчлэн авсан болно: НҮБҮБ, НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний хэм хэмжээ, 2005 (<http://www.unevaluation.org/uneqnorms>); НҮБҮБ, НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний стандартууд, 2005 (<http://www.unevaluation.org/uneqstandards>); Хүнс, хөдөө аж ахуйн олон улсын сан (IFAD), “Зөвлөхүүдийн ашиг сонирхлын зөрчил ба Үнэлгээний мэргэжилтнүүдийн жагсаалтыг өргөжүүлэх нь: Азийн хөгжлийн банк, “Үйл ажиллагааны үнэлгээний газар (ҮАҮГ)-ын Бие даасан үнэлгээн дэх ашиг сонирхлын зөрчлөөс зайлсхийх журам” 2005 оны 4 дүгээр сар (<http://adb.org/documents/guidelines/evaluation/independent-evaluation.pdf>); болон Дэлхийн банк, “Зөвлөх үйлчилгээний гарын авлага 2006”, Зөвлөхүүдийг сонгон шалгаруулах Дэлгэрэнгүй удирдамж, Вашингтон хот, 2006 (<http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/2006ConsultantManual.pdf>)

- Үнэлгээчдээс хүсэлт гаргасан тохиолдолд уулзвал зохих сонирхогч талуудын нэрсийн жагсаалт, холбоо тогтоох мэдээллээр хангана. Гэхдээ үнэлгээний зөвлөхүүд нь хэнтэй уулзахаа өөрсдөө тодорхойлж, эцсийн хариуцлага хүлээх ба НҮБХХ тэдгээрийн шийдвэрт хөндлөнгөөс оролцож болохгүй.
- Үнэлгээний багийг түншүүд болон сонирхогч талуудад танилцуулах уулзалтыг зохион байгуулна. Үнэлгээний баг нь энэ боломжийг ашиглан үнэлгээний асуултуудыг томъёолох болон Ажлын удирдамжийг тодруулахад сонирхогч талуудын саналыг авах, үнэлгээ хийх арга замуудын талаар санал бодлоо солилцох арга хэмжээ авна.

- Ярилцлага, уулзалт хийх болон газар дээр нь очиж танилцах ажлыг зохицуулна.
- Үнэлгээний багийн бэлтгэсэн нарийвчилсан арга зүйн хамт ажлын төлөвлөгөө болон үнэлгээний эхний тайлан (хэрэв байгаа бол)-д саналаа өгч, чанарыг баталгаажуулна.
- Зөвлөхүүд, сонирхогч талууд болон дагалдан яваа НҮБХХ-ийн ажилтнуудын аюулгүй байдлыг ялангуяа хямралын үед хангахад анхаарна. Үнэлгээний багийн гишүүд нь НҮБ-ын аюулгүй байдлын талаарх шалгалтыг амжилттай өгсөн байх ба аюулгүй байдлын холбогдох гэрээтэй танилцаж, хэрэгжүүлэх хэрэгтэй.

ЗӨВЛӨМЖ: Үнэлгээнд зохих дэмжлэг үзүүлэх, үнэлгээний дасгал ажлын бие даасан байдлыг хангах талаар нарийн тэнцвэрийг хангана. Хэдийгээр НҮБХХ уулзалт, танилцах ажлыг зохион байгуулахаар төлөвлөх боловч тухайн байгууллагын төсөл, хөтөлбөрүүдийг хариуцан ажиллаж буй НҮБХХ-ийн, эсхүл Засгийн газрын ажилтнууд энэ арга хэмжээнд оролцох ёсгүй. Учир нь ярилцлага өгч байгаа болон оролцогч талууд тэдний дэргэд чөлөөтэй ярьж чадахгүй биеэ барьж таагүй байдал орж болох юм.

Үнэлгээний эхний тайлантай танилцах

Үнэлгээчид нь Ажлын удирдамж (АУ), НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд, үнэлгээний менежертэй хийсэн эхний уулзалтууд, албан байранд ажиллаж хийсэн үнэлгээнд тулгуурлан үнэлгээний эхний тайлангаа боловсруулах хэрэгтэй. Үнэлгээний талаарх тодорхойлолт нь санаачилгыг хэрхэн хэрэгжүүлэх, тухайлбал стратеги, үйл ажиллагаа, гарц болон хүлээгдэж буй үр дагавар, тэдгээрийн хоорондын харилцан холбооны логик буюу онолын талаарх үнэлгээчдийн ойлголтыг харуулдаг. Үнэлгээний эхлэлийн тайланд дараахь зүйлүүдийг тусгасан байна. Тухайлбал:

Үнэлгээний зорилго ба хамрах хүрээ - Үнэлгээний зорилтууд болон шалгалт хийгдэх санаачилгын гол асуудал, элементүүдийн талаарх тодорхой мэдэгдэл

Үнэлгээний шалгуур болон асуултууд - Гүйцэтгэлийн үр дүн болон үндэслэлүүдэд үнэлгээ хийхэд ашиглах шалгуур ба асуултууд

Үнэлгээний арга зүй - Мэдээлэл цуглуулах аргын тодорхойлолт, мэдээллийн эх сурвалжууд, тухайлбал сонгосон үндэслэл (эдгээр нь үнэлгээг хэрхэн мэдээллээр хэрхэн хангах) болон тэдгээрийн хязгаарлалт, мэдээлэл цуглуулах хэрэгслүүд, үнэлгээний найдвартай бөгөөд баримт нотолгооны талаарх тэмдэглэл болон хэлэлцүүлэг, түүвэрлэлт хийх төлөвлөгөө.

Үнэлгээний матриц - Энэ нь үнэлгээний гол асуултууд, тэдгээрт сонгож авсан аргаар хэрхэн хариулт өгөхийг тодорхойлдог

(Хавсралт 3-ыг үзнэ үү).

Хамгийн чухал асуудлууд, нийлүүлэх бүтээгдэхүүн болон хариуцлагуудын талаарх шинэчилсэн хүснэгт

Ажлын төлөвлөгөөнд дэлгэрэнгүй тусгагдсан үнэлгээний үйл ажиллагаа болон нийлүүлэх бүтээгдэхүүнд холбоотой **нөөцийн** иж бүрэн **шаардлагууд**

ТАЙЛБАР: Шилдэг практик ажиллагаа-Үнэлгээ хийх зөвшөөрөл олгодог нэгж болон гол сонирхогч талууд нь үнэлгээний эхний тайлантай танилцаж, чанарыг баталгаажуулах хэрэгтэй. Энэхүү тайлан нь үнэлгээний дасгал ажлын эхний шатанд **нөөцийн хэрэгцээ шаардлага, нийлүүлэх бүтээгдэхүүнүүдийн хүснэгт зэрэг асуудлыг ойлгомжтой, тодорхой тусгаж, үнэлгээг хэрхэн хийх талаар зөвшөөрөл олгодог тал, сонирхогч талууд болон үнэлгээчид нэгдсэн ойлголттой байхад анхаарна.**

Үнэлгээний тайлангийн төсөлтэй танилцах

Үнэлгээний тайлангийн эхний төслийг ирүүлмэгц үнэлгээний ажлын менежер нь гол сонирхогч талуудын хамт тайлангийн чанарыг баталгаажуулж, саналаа өгнө. НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үнэлгээний техникийн талд үнэлгээ хийлгэх шинжээчид, зөвлөх мэргэжлийн хэсгийг дууддаг. Үнэлгээний тайлан нь логик зохион байгуулалттай, нотолгоонд тулгуурлан олж тогтоосон асуудлууд, дүгнэлт, сургамж болон зөвлөмжүүдийг агуулсан, мөн мэдээлэлтэй танилцах боломж олгосон, өргөн хүрээг хамарсан байна. Энэ нь Шигтгээ 35-д тусгагдсан шалгуурыг хангах ёстой.

Хавсралт 7-д тусгагдсан үнэлгээний тайлангийн чанарын стандартуудыг тайлангийн чанарт үнэлгээ хийх үндэс суурь болгож хэрэглэнэ. Хэрэв дутагдал доголдол гарсан болон аргагүйн талаарх асуулт байгаа бол НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд тайланг боловсронгуй болгож, сайжруулах шаардлагыг үнэлгээчдэд тавих хэрэгтэй.

Хөтөлбөрийн нэгж нь үнэлгээгээр олж тогтоосон асуудлуудын нарийн түвэгтэй байдлаас хамаарч үнэлгээчдээс түншүүд болон сонирхогч талуудад танилцуулга хийх уулзалтыг зохион байгуулна. Энэ нь олж тогтоосон асуудлуудын талаар нэгдсэн ойлголттой болоход дэмжлэг үзүүлэн, тайлангийн төслийн талаар эргэх мэдээллээр хангаж, гардан хариуцах байдал болон үнэлгээний цаашдын хэрэглээг сайжруулдаг. Сонирхогч талуудын саналыг авахаар хүсэлт гаргахдаа үнэлгээний явц дахь үнэлгээ дүгнэлтийн хараат бус байдлыг хангахад анхаарах ёстой. Өгөх санал нь хэрэглэсэн арга зүй (Үнэлгээний загварыг боловсруулах талаар илүү дэлгэрэнгүй зааврыг Бүлэг 7-оос үзнэ үү) болон **баримт нотолгооны алдаа, орхигдуулсан зүйлсэд** холбоотой асуудлаар хязгаарлагдана.

Энэ үед хөтөлбөрийн нэгжүүд нь удирдлагаас өгөх хариуг бэлтгэнэ. Жишээлбэл, бэлтгэл ажилд хэн, хэзээ, хэрхэн болон ямар хэмжээнд оролцох, ямар асуудлыг онцгойлон анхаарах талаар гол сонирхогч талуудтай хэлэлцэж эхэлсэн байх хэрэгтэй.

Шигтгээ 35. Үнэлгээний тайланд тавигдах шалгуурууд

Чанартай хийгдсэн үнэлгээний тайлан нь дараахь шалгуурыг хангасан байна:

- Бүтэц, зохион байгуулалт сайтай, иж бүрэн байх
- Юунд, яагаад үнэлгээ хийж байгааг тайлбарлах
- Хэрэглэгчдийн анхаарах асуултуудыг тодорхойлох
- Эдгээр асуултад хариу өгөх үе шат болон горимуудыг тайлбарласан байх
- Асуултуудын хариуд тулгуурлан олж тогтоосон асуудлыг танилцуулах
- Хариултад тавигдах хязгаарлалт
- Нотлох зүйлсэд тулгуурлаж олж тогтоосон асуудлын талаар дүгнэлт гаргах
- Дүгнэлтээс тодорхой бөгөөд ач холбогдолтой зөвлөмж гаргах
- Тайлангийн хэрэглэгчтэй хамтран бичсэн байх ба үнэлгээнд өөрсдийн бодол саналаа хэрхэн хэрэглэх талаар тусгах

Эх сурвалж: НҮБҮБ, 'НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний стандартууд', 2005. <http://www.unevaluation.org/unevaluationstandards-ii> үзэж болно.

АЛХАМ 4: ҮНЭЛГЭЭНИЙ ХЭРЭГЛЭЭ: УДИРДЛАГААС ӨГӨХ ХАРИУ, МЭДЛЭГ ХУВААЛЦАХ БА ТҮГЭЭН ДЭЛГЭРҮҮЛЭХ

Төвлөрсөн бус үнэлгээнд удирдлагаас өгөх хариуг бэлтгэх

НҮБХХ нь үнэлгээг үр дүнтэйгээр хэрэглэх нэг арга зам болох удирдлагаас өгөх хариуны систем (Загварыг Хавсралт 6-д тусгасан)-ийг зохион байгуулалтад оруулсан. Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үнэлгээний явцад тодорхойлсон гол асуудлууд, зөвлөмжүүдэд удирдлагаас өгөх хариуг бэлтгэх, асуудлын мөрөөр авах гол арга хэмжээ, хэрэгжилт хариуцах нэгжүүд, тэдгээр арга хэмжээг авч дуусгах хугацааг урьдчилан тодорхойлох үүрэг хүлээдэг.

Удирдлагын хариуг бэлтгэх үйл явцад гол асуудлууд, олж тогтоосон зүйлс болон зөвлөмжүүдийг тусгах үүднээс суралцах болон мэдлэг солилцох үйл ажиллагааг хөгжүүлж, үнэлгээний бүх гол сонирхогч талыг хамруулах хэрэгтэй. Асуудлын мөрөөр авах арга хэмжээ, үүнийг хариуцах байгууллагууд болон хэрэгжүүлэх хугацааг зөв тодорхойлж, харилцан зөвшилцөх нь зүйтэй. НҮБХХ, түншүүд болон бусад сонирхогч талууд нь энэ хариуг бэлтгэхдээ орц, гарцын нийлүүлэлт, цаг хугацаа зэрэг удирдлагын дотоод асуудал төдийгүй НҮБХХ-өөс хөгжлийн үр

дүнд оруулсан хувь нэмэртэй холбоотойгоор тавьсан асуудлуудад хариу өгөх, стратегийн асуудлуудад анхаарал хандуулах хэрэгтэй.

ТАЙЛБАР: Шилдэг практик туршлага-Удирдлагаас өгөх хариуг боловсруулж дуусмагц ил тод байх болон хариуцлагын үүднээс сонирхогч талуудаас зөвшөөрөл авч, дараа нь олон нийтэд зориулж ҮНТ-д тавина. Хөтөлбөрийн нэгжүүд нь хэрэгжилтийн явц байдлыг тогтмол шинэчилж байх үүрэгтэй. Хяналт тавих үүрэгтэй нэгжүүд (жишээлбэл, улс орон дахь төлөөлөгчийн газрын үнэлгээ хариуцсан бүсийн товчоод) нь ҮНТ дэх асуудлын мөрөөр авах арга хэмжээний хэрэгжилтийг хянаж шинжилнэ.

Удирдлагаас өгөх хариу бэлтгэх ажил нь нэг удаагийн арга хэмжээ биш юм. Удирдлагын өгсөн хариунаас олж мэдсэн зүйлсийг баримтжуулах ба шинэ төсөл, хөтөлбөрийг боловсруулах, үр дагаварыг тодорхойлоход тусгана. Төслийн үйл ажиллагаа дуусгавар болж төгсгөлийн үнэлгээнд удирдлагын хариу бэлтгэхэд ихэнхдээ багахан хэмжээний санаачилга гаргах явдал байдаг. Гэхдээ төслийн төгсгөлийн үнэлгээнд удирдлагын хариу бэлтгэх үйл явц нь төслийн үр дүнд өөрсдийн саналаа тусгах, тодорхой төслөөс хальж хэрэглэгдэх сургамжтай зүйлсийг тодорхойлох боломжийг сонирхогч талуудад олгодог. Энэ нь мөн үнэлгээгээр олж тогтоосон зүйлсэд хариу өгөх болон асуудлын мөрөөр арга хэмжээ авах талаар үүрэг хүлээж буй НҮБХХ-ийн хариуцлагын тогтолцоонд дэмжлэг үзүүлнэ. Эдгээр шалтгааны улмаас үнэлгээний бодлого нь үнэлгээ хийгдсэн санаачилгын төлөв байдлаас үл хамаарч бүх үнэлгээнд удирдлагын хариу бэлтгэхийг шаарддаг.

Мэдлэг хуваалцах ба түгээн дэлгэрүүлэх

Үнэлгээний тайлан бэлтгэснээр үнэлгээний үйл явц дуусгавар болохгүй. Үнэлгээнээс суралцах болон олж мэдсэн зүйлсийг үр дүнтэйгээр ашиглах нь үнэлгээний дасгал ажлын хамгийн чухал элемент юм. Асуудлын мөрөөр үр дүнтэй арга хэмжээ авах болон суралцахад шаардагдах цаг хугацаа, нөөцийг хөтөлбөр, төсөл боловсруулах ажлын эхэнд хуваарилсан байх хэрэгтэй.

Төлөвлөлтийн шинэ үйл явц эхлэхийн өмнө үнэлгээтэй танилцах

Шинэ хөтөлбөр, төслийн загварыг боловсруулахад үнэлгээнээс авсан сургамж, мэдлэгийг тусгах зорилгоор үндэсний сонирхогч талууд болон түншүүд хамтран үнэлгээтэй танилцах шаардлагатай. Үнэлгээнээс олж авсан мэдлэгийг ийнхүү системтэйгээр ашиглах нь ХҮДУ-ын гол элемент юм. Үнэлгээнээс олж авсан мэдлэгийг хуваалцах, суралцах үйл явцын зааврыг Бүлэг 8-аас үзнэ үү.

6.3 ХАМТАРСАН ҮНЭЛГЭЭНИЙ ҮЙЛ ЯВЦЫН ГОЛ ЭЛЕМЕНТҮҮД

Ерөнхийдөө, хамтарсан үнэлгээг төлөвлөх болон гүйцэтгэхэд санал болгосон алхамууд нь сайн удирдлагатай аливаа бусад үнэлгээтэй адил юм. Гэхдээ хамтарсан үнэлгээний хувьд хэд хэдэн тодорхой асуудалд илүү анхаарал хандуулах хэрэгтэй байдаг.

ХАМТАРСАН ҮНЭЛГЭЭ ХИЙХ ТАЛААР ШИЙДВЭР ГАРГАХ – ЭНЭ НЬ ХЭРЭГТЭЙ ЭСЭХ?

Хөтөлбөр, төслүүдэд хамтарсан үнэлгээ хийх шаардлагатай эсэхэд үнэлгээ дүгнэлт хийх нь чухал юм. Ингэхдээ дараахь асуултуудыг тавина.

- Хөтөлбөр нь салбарууд, байгууллагууд дамнан гардаг үр дагаварт анхаарал хандуулж байгаа эсэх?
- Хөтөлбөрийг олон талын түншүүд санхүүжүүлж байгаа эсэх?
- Тэнцвэртэй арга хандлага баримтлахыг шаардаж байгаа маргаантай асуудлыг хамарсан сэдэв эсэх?

Үүний зэрэгцээ хөтөлбөрийн үнэлгээний зорилгын эргэн тойрны асуудлаар хэлэлцүүлэг хийх шаардлагатай байж болно. Жишээлбэл, хэрэв хөтөлбөрийн үнэлгээ нь дан ганц хариуцлагатай холбоотой зорилго агуулж байвал үүнд бүрэн хэмжээний хамтарсан үнэлгээ хийх шаардлагагүй. Үнэлгээний тайлан бэлтгэх цаг хугацааны хязгаарлагдмал байдал нь бас нэг асуудал юм. Хамтарсан үнэлгээний үйл явцад илүү их хугацаа, зохицуулалтын хүчин чармайлт шаардагдах хандлагатай байдаг. Бусад давуу болон сул талуудыг дотооддоо болон сонирхогч талуудтай ярилцах хэрэгтэй (Хамтарсан үнэлгээний үр өгөөж болон тулгарах сорилтуудын талаар Шигтгээ 29-өөс үзэж болно).

ТҮНШҮҮДИЙГ ТОДОРХОЙЛОХ-ХЭН НЬ ГОЛ ТҮНШ ВЭ?

Хамтарсан үнэлгээ нь бусад үнэлгээний нэгэн адил үндэсний гардан хариуцагчид түшиглэдэг бөгөөд боломжтой бол, сонирхогч талуудын чадавхийг хөгжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулах ёстой. Эдгээр үнэлгээ нь бүх сонирхогч талуудын дуу хоолойг сонсох боломж олгож, түншүүд хөтөлбөр, төслөөс оруулсан хувь нэмэрт үнэлгээ дүгнэлт өгөхөд хамтран ажиллахад тус болдог. Гэхдээ түншүүдийн оролцоог хангах болон гардан хариуцагчийг тогтоохын тулд тэдгээрийг эхний үе шатанд тодорхойлох нь маш чухал. Түншүүдийг тодорхойлохдоо санхүүжилтийг хаанаас хийх, хэрэгжүүлэх түншүүд нь хэн байхад анхаарал хандуулах ба төстэй ажил хийж байгаа бөгөөд хөгжлийн нийт зорилго, үр дагаварт хувь нэмрээ оруулж болох бусад ямар байгууллага байгааг судалж үзнэ.

Мөн энэ үе шатанд түншүүдийн оруулж болох хувь нэмрийг үнэлэх нь чухал юм. Жишээлбэл, хэрэв түнш нь олон үйл ажиллагаа эрхэлдэг, хязгаарлагдмал байдалтай бол тэдгээрийг хамруулах нь тийм ч сайн зүйл биш. Үнэлгээний бие даасан байдлыг хангах болон хэт туйлширсан өрөөсгөл хандлагаас ангид байлгах зорилгоор түншүүдийн бий болгох, эсхүл бий болгохгүй бодит байдлын талаар ярилцах нь чухал.

УДИРДЛАГЫН БҮТЦИЙГ СОНГОХ БА АЖИЛ ҮҮРГИЙГ ХУВААРИЛАХ

Удирдлагын үр нөлөөтэй бүтэц болон мэдээлэл харилцааны тогтолцоо нь хамтарсан үнэлгээг үр дүнтэй гүйцэтгэхэд нэн чухал юм. Үнэлгээний мэдээллийн янз бүрийн эх сурвалжаас дараахь саналуудыг сонгож авсан болно⁴¹.

Удирдлагын бүтцийг харилцан зөвшилцөх- Зөвлөмж болгож буй бүтэц нь үйл явцад хяналт тавьдаг Удирдах бүлэг, хэрэгжилтийг хэвийн явуулахад анхаардаг Удирдлагын жижиг баг гэсэн хоёр түвшинтэй. Удирдах бүлэг нь ихэнхдээ түнш байгууллага болон Засгийн газрын агентлаг тус бүрийн төлөөллөөс бүрдэнэ. Удирдах бүлэг нь АУ болон үнэлгээний багийг батлах, үнэлгээнд хяналт тавьсан байхад анхаарч, үнэлгээний төгсгөлийн үнэлгээ дүгнэлтийн тэнцвэртэй байдлыг хангах зорилгоор тодорхой хугацаанд уулзах бөгөөд үр дүнг ашиглах ажлыг хариуцдаг. Хамтарсан үнэлгээний хүрээнээс хамаарч холбогдох байгууллага, Засгийн газрын агентлагуудын техникийн түвшний төлөөллөөс бүрдсэн удирдлагын бүлгийг байгуулах нь зүйтэй. Удирдлагын бүлэг нь үнэлгээний багийг сонгон шалгаруулж бүрдүүлэх бөгөөд ажлыг нь удирдуулахаар нэг байгууллага, эсхүл үнэлгээний менежерийг томилдог. Үнэлгээ хийх зөвшөөрөл олгогчид нь тухайн нөхцөл байдалд ямар ажил илүү сайн тохирохыг өөрсдөө тодорхойлно.

Удирдлагын бүлэг доторхи ажил үүргийн хуваарийг харилцан зөвшилцөх-НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжийн ахлах удирдлага нь шийдвэр гаргах зохион байгуулалт болон бусад түншүүдтэй ажил үүргийг хуваарилах талаар үнэлгээний үйл явцын эхэнд харилцан зөвшилцөх хэрэгтэй. Үүнд үнэлгээний дараагийн үе шатуудад удирдлагын бүлэг дотор хэн удирдах үүрэг гүйцэтгэхийг тодорхойлох асуудал багтана. Аливаа маргаантай асуудал үүсэхэд түүнийг шийдвэрлэж байхын тулд зөрчлийг шийдвэрлэх үйл явцыг тодорхойлох шаардлагатай.

41 ЭЗХАХБ, 'ХТХ-ны Хамтарсан үнэлгээг удирдах заавар,' Хөгжлийн тусламжийн хороо (ХТХ), 'Парис, Франц улс, 2006 (<http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf>); Фрэнштэйн О ба Ж Инграм, 'Хамтарсан үнэлгээний талаар Дэлхийн банкны туршлагаас авсан сургаамжууд' Үнэлгээний сүлжээнд хүргүүлсэн баримт бичиг, ЭЗХАХБ, Парис, Франц улс, 2003 (<http://oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf>); ба ЭЗХАХБ, 'Олон хандивлагчдын үнэлгээг хийх үр дүнтэй практик ажиллагаа', ЭЗХАХБ, Парис, Франц улс, 2000 (<http://www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf>)

Шигтгээ 36. НҮБХТХ-ний хамтарсан үнэлгээний удирдлагын зохион байгуулалтын жишээ

НҮБХТХ-ний ердийн үнэлгээнд байгууллагуудын удирдлага, Засгийн газрын чухал албан тушаалтнууд нь үнэлгээний үйл явцыг ерөнхий удирдамжаар хангаж, чиглүүлэх үүрэгтэйгээр удирдах бүлэгт оролцож болдог. Удирдлагын бүлгийн ХШҮ-ний ажилтан, техникийн мэргэжилтнүүд нь АУ-ыг хамтран боловсруулах, үнэлгээчдийг сонгон шалгаруулах ажлыг зохион байгуулах болон үнэлгээчидтэй

байнга харьцаж ажиллах үүрэг хүлээдэг. Суурин зохицуулагчийн алба, эсхүл НҮБ-ын төрөлжсөн өөр байгууллага нь үнэлгээний менежерээр томилогдож болох ба тэрээр үнэлгээний үйл явцыг өдөр тутмын удирдлагаар хангах, оролцогч байгууллагууд хооронд зохицуулалт хийх үүрэгтэй.

АЖЛЫН ХАМРАХ ХҮРЭЭГ ХАРИЛЦАН ЗӨВШИЛЦӨХ

Хамтарсан үнэлгээнд оролцож буй бүх түншүүдийн хувьд үнэлгээний хамрах хүрээг хэлэлцэж, харилцан зөвшилцөх нь илүү үр дүнтэй. Үнэлгээний хамрах хүрээ, хамруулах асуудал болон үнэлгээний дасгал ажлын хугацаа нь ойлгомжтой тодорхой байх хэрэгтэй. Гэхдээ үнэлгээ хийхэд хүргэж болох хэд хэдэн шалтгаан, тухайлбал авсан сургамжийг тодорхойлох, чиглэлээ томоохон хэмжээгээр өөрчлөх, эсхүл санхүүжилтийг эргэж нягтлах, практик үндэс суурийг тогтоох, хандивлагч орнууд дахь улс төрийн сонгогчдын сэтгэл санаанд нийцүүлэх, ялангуяа томоохон төслүүдэд тавигддаг зохион байгуулалтын шаардлагуудыг хангах зэргийн улмаас энэ нь тэр бүр боломжтой байдаггүй.

Ажлын удирдамж боловсруулах - Ажлын хамрах хүрээг тодорхойлдог АУ боловсруулах ажлыг үндсэндээ нэг тал хариуцан гүйцэтгэдэг практик байдаг. Уг баримт бичгийн төслийг боловсруулж дуусмагц түнш байгууллагууд хэлэлцэж, харилцан зөвшилцөх хэрэгтэй. АУ нь холбогдох бүх талуудын сонирхлыг аль болох хангахуйц байх нь чухал юм. Гардан хариуцах талыг боломжтой байгаа зүйлтэй аль болох тэнцвэржүүлсэн, тохиромжтой тэргүүлэх чиглэлийг тусгасан ерөнхий хөтөлбөрийг боловсруулахад анхаарал хандуулна.

Аль байгууллагын горимыг мөрдөхийг тодорхойлох - Янз бүрийн байгууллага нь үнэлгээндээ харилцан адилгүй арга хандлага баримталдаг тул тэдгээрийг нийцүүлэх зорилгоор уян хатан байлгах, ийм ялгаатай байдлаас болж цаг хугацаа алдаж байгааг шийдвэрлэхийн тулд нэмэлт хугацаа зарцуулах зэрэг асуудлыг зохицуулах дараахь нийтлэг арга хандлага байдаг: Үнэлгээнд нэг байгууллагын систем болон горимыг мөрдөх, эсхүл үнэлгээг бүрэлдэхүүн хэсгүүдээр нь хувааж, аль бүрэлдэхүүн хэсгийг удирдахад аль системийг ашиглах талаар харилцан тохиролцох явдал юм.

САНХҮҮЖҮҮЛЭХ АРГА ЗАМЫГ СОНГОХ

Хамтарсан үнэлгээний хувьд санхүүжилтийн хэд хэдэн арга замыг мөрдөж болно. Хэрэв үнэлгээг НҮБХХ удирдаж байгаа бол түншүүдийн санхүүгийн дэмжлэгийг зохицуулалтын нэг сан (“akin” буюу итгэлцлийн сантай төстэй)-д нэгтгэж, үнэлгээний дасгал ажлын бүх зардлыг санхүүжүүлэхийг чухалчилдаг арга хандлагыг баримтална. Дараагийн нэг хувилбар нь тодорхой түншүүд үнэлгээний зарим бүрэлдэхүүн хэсгийг санхүүжүүлж, бусад хэсгийн зардлыг НҮБХХ-өөс гаргадаг. Гэтэл энэ нь үйл ажиллагааны болон зохицуулалтын өртөг зардлыг нэмэгдүүлдэг тул тийм ч хүсүүштэй арга биш юм.

Шигтгээ 37. Хамтарсан үнэлгээний санхүүжилтийн арга замуудыг харилцан зөвшилцөх

Өмнө дурдсан санхүүжилтийн эдгээр арга замыг хөтөлбөр, төслийг төлөвлөж боловсруулах үед Засгийн газартай харилцан тохиролцож, хамтарсан үнэлгээнд шаардлагатай нөөцийг төсөвт суулгах хэрэгтэй. Хэрэв өөр хандивлагчид санхүүжүүлж байгаа бол төсөл боловсруулах, эсхүл зардал хуваалцах гэрээг тохиролцохын зэрэгцээ ийм хэлэлцүүлгийг бас хийнэ. НҮБХХ нь өөрийн хөтөлбөрийн нэгжүүд болон хандивлагчид хооронд хэлэлцүүлэг хийхэд дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор гуравдагч талын зардал хуваалцах стандарт гэрээнүүдэд үнэлгээний талаар заалт бэлтгэж оруулсан⁶.

ҮНЭЛГЭЭЧДИЙГ СОНГОХ

Хамтарсан үнэлгээ хийх үнэлгээчдийг сонгох хэд хэдэн арга хандлага байдаг. Нэг хувилбар нь бусад түншүүдтэй зөвлөлдсөний үндсэн дээр үнэлгээний багийг сонгон шалгаруулах ажлыг нэг түншид хариуцуулдаг. Нөгөө хувилбар нь өөрсдийн шинжээчдээ оролцуулахыг түнш тус бүрээс шаардана. Зарим тохиолдолд шинжээчдийг сонгоход баримтлах арга нь санхүүжилтийн арга замд нийцэж байх хэрэгтэй. Жишээлбэл, санхүүжилтийг зэрэг хийж байгаа бол түнш тус бүр өөрийн шинжээчдийг багт ажиллуулна. Тал тус бүр өөрийн үнэлгээчдийг багт ажиллуулж байгаа тохиолдолд хамтарсан багийн гишүүн үнэлгээний үүрэг гүйцэтгэхийн зэрэгцээ нэг тоглогчид тайлагнах асуудал нь үнэлгээчдэд хүндрэл учруулж болно. Энэ асуудлыг шийдвэрлэх үүднээс оролцож буй бүх байгууллагууд эхнээс нь багийн ахлагчийг тодорхойлох талаар тохиролцох, эсхүл багийн ахлагчийг сонгон ажиллуулах ажлыг тодорхой нэг байгууллагад хариуцуулах ба багийн бие даасан байдлыг хүндэтгэж, ийм зарчим баримтална гэж үзэж байгаагаа үнэлгээчдэд тодорхой ойлгуулна.

ТАЙЛАН БОЛОН ТҮГЭЭН ТАРААХ СТРАТЕГИУДЫГ ХАРИЛЦАН ТОХИРОХ

Янз бүрийн байгууллагууд харилцан адилгүй практик мөрддөг тул тайланд юуг тусгах талаар хэн нэг нь эцсийн шийдвэр гаргах хэрэгтэй. Хамтарсан үнэлгээний хувьд хэрэв түншүүд дараахь зүйлүүдийг тохиролцвол хамгийн хялбар байдаг. Тэдгээр нь тайланд тусгагдсан баримт нотолгоотой алдааг засч залруулах боломжтой байх, тохиромжтой бол олж тогтоосон асуудал, зөвлөмжүүдэд зөрүүтэй байгаа зүйлсийг шийдвэрлэх, тайланд өөр санаа бодлыг тусгах, мөн үнэлгээчид дүгнэлт, зөвлөмжүүдийг хариуцах зэрэг юм. Гэхдээ заримдаа үнэлгээний тусдаа бүтээгдэхүүнтэй байхыг зөвшөөрөх нь тодорхой хариуцлага, эсхүл тайлагнах шаардлага бүхий түншүүдийн хувьд ач холбогдолтой.

УДИРДЛАГААС ӨГСӨН ХАРИУ, АСУУДЛЫН МӨРӨӨР АВАХ АРГА ХЭМЖЭЭ БОЛОН ЗӨВЛӨМЖИЙГ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ

Бүх менежерүүд нь НҮБХХ дэх үнэлгээний тайлан тус бүрдэх олж тогтоосон асуудал, зөвлөмжүүдийн мөрөөр арга хэмжээ авах ёстой. Гэхдээ энэ нь хамтарсан үнэлгээний хувьд түвэгтэй юм. Учир нь олж тогтоосон асуудлыг дотооддоо нийцүүлэн хэрэглэх, зөвлөмжүүдийг тодорхой байгууллагуудын түвшинд болон тэдгээр хооронд байгуулсан түншлэлийн түвшинд хэрэгжүүлэхтэй холбоотой. Иймд түншүүд нь дангаараа болон хамтран юу хийх, хэрэгжүүлж буй өөрчлөлтийн төлөв байдлыг хянаж шинжлэхэд хэрэглэдэг асуудлын мөрөөр авах арга хэмжээний талаар шийдвэр гаргах хэрэгтэй. Үнэлгээний бодлогын шаардлагатай холбогдуулан НҮБХХ-т хамаарах зөвлөмжүүдийг НҮБХХ сонгож, эдгээрийг харгалзан үзэх замаар удирдлагын хариуг бэлтгэдэг.

ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЗАГВАРЫН ЧАНАРЫН БАТАЛГААЖУУЛАЛТ БА АРГА ЗҮЙ

ДОЛООДУГААР БҮЛЭГ

Энэ бүлэг нь **үнэлгээний үйл явц ба бүтээгдэхүүний чанарыг үр дүнтэйгээр баталгаажуулахад** НҮБХХ-ийн менежер, үнэлгээний менежер, түншүүдэд туслах үүднээс үнэлгээний чанартай тайлангийн загварын гол бүрэлдэхүүн хэсгүүд болон гол элементүүдийг тусгасан болно. Энэ нь Ажлын удирдамж (АУ), үнэлгээний загвар, тайлангуудын мөрдөж буй хэм хэмжээ, стандарт болон бодлогод тодорхойлогдсон чанарын шалгууруудыг хангахад шаардлагатай арга хэрэгслүүдийн талаарх мэдлэгийг сайжруулах зорилготой. Мөн бие даасан үнэлгээчид НҮБХХ дэх үнэлгээнд тавигдаж буй чанарын стандартуудыг ойлгоход тусалдаг.

Бие даасан үнэлгээчид нь арга зүйг боловсронгуй болгох, үнэлгээ хийх үүрэг, хариуцлагыг хүлээдэг бол ерөнхий загвар, арга зүйг ихэнхдээ үнэлгээний АУ-д тусгагдсан мэдээллээр тодорхойлдог. Иймд АУ-ийн төсөл боловсруулах ажлыг хариуцаж буй хүмүүс энэ бүлгээс тайлангийн загварын гол элементүүд, сонирхогч талуудын үүрэг, агуулга, үнэлгээний зорилгыг тодорхойлох, мөн АУ-ийн төслийг бэлтгэж, эцэслэн гаргахаас өмнө үнэлгээнд анхаарал хандуулах талаарх мэдээллийг авч болно. Үнэлгээний арга зүйн чанарын баталгаажуулалт (Хэсэг 7.5)-ыг мөн энэ бүлэгт тусгасан болно.

7.1 ТОЙМ

Үнэлгээний чанартай загвар боловсруулах нь юунд үнэлгээ хийх гэж байгаагаа нарийвчлан ойлгох (**санаачилга, түүний агуулга**), дараахь гол элементийн тухай шийдвэр гаргах болон тэдгээр элемент тус бүр нь үнэлгээний нотолгоо хүчинтэй байх, ач холбогдолтой үнэлгээний дүнд хэрхэн хувь нэмрээ оруулах явдлыг хамарна.

- Үнэлгээний зорилго
- Үнэлгээний анхаарал хандуулах гол асуултууд. Үнэлгээ нь эдгээр асуултад хариу өгөх оролдлого хийнэ.
- Найдвартай бөгөөд зөвтгөж болохуйц мэдээллийг олж авах эх сурвалж, аргууд
- Мэдээлэл болон тайлагналын үр дүнг задлан шинжлэх болон тайлбарлахад хэрэглэгдэх горимууд
- Амжилттай гэж үзэх санаачилгад хүрэх ёстой стандартууд
- Санаачилга нь хэр зэрэг хэрэгжсэнийг илтгэх, түүний үр дүн (гарц ба үр дагавар)-г харуулахад хэрэглэгддэг нотолгооны зүйлс

СОНИРХОГЧ ТАЛУУДЫН ҮҮРЭГ

Сонирхогч талууд нь чанартай үнэлгээний загвар боловсруулах, гүйцэтгэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Сонирхогч талууд гэдэгт санаачилга, үнэлгээний үр дүнг хувийн зүгээс сонирхож буй хүмүүс болон бүлгүүдийг хамруулна. Тэдгээрийн оролцоо нь үнэлгээнд анхаарлаа төвлөрүүлэх, хэлэлцэх асуултуудыг боловсруулах, нотлох зүйлсийн найдвартай эх сурвалжуудыг тодорхойлох, олж тогтоосон асуудлуудтай танилцаж, тэдгээрийг тайлбарлахад туслах зэрэг бүх үе шатуудад үнэлгээний үр дүнгийн найдвартай байдал, боломжит ач холбогдол, тогтворжилтыг нэмэгдүүлдэг. Үндсэндээ сонирхогч талуудыг харилцан зөрчилдөхгүй дараахь гурван гол ангилалд хувааж үзнэ.

Санаачилгын хэрэгжилтэд оролцдог сонирхогч талууд - Хандивлагчид, хамтран зүтгэгчид, стратегийн түншүүд, захиргааны ажилтнууд, менежер ба ажилтнууд

Санаачилгад оролцдог, эсхүл түүний нөлөөлөлд ордог сонирхогч талууд-Зорилтот үр шим хүртэгсэд, холбогдох байгууллагууд ба агентлагууд, Засгийн газрын албаны хүмүүс, таниулан нөлөөлөх бүлгүүд, тээнэгэлзэж буй хүмүүс, эсэргүүцэгчид болон хэрэгжүүлэгч эсхүл эрх бүхий байгууллагын ажилтнууд

Үнэлгээний үндсэн хэрэглэгчид - Хандивлагчид, НҮБХХ-ийн хөтөлбөр боловсруулахад хамтран ажиллаж буй талууд (хөтөлбөр, үр дагаварын зөвлөл) болон хамтарсан үнэлгээнд оролцож буй түншүүд.

Сонирхогч талуудын оролцооны түвшин нь үнэлгээ бүрт ялгаатай байна. Үнэлгээ хийх зөвшөөрөл олгодог нэгжүүд нь үнэлгээний загварыг боловсруулах үед сонирхогч талуудыг эрт тодорхойлох, үнэлгээний загварыг гаргахад өөрсдийн мэдлэгээ ашиглах, АУ-ыг боловсруулахад үр дүнтэйгээр оролцож эхлэх нь чухал юм. Энэ нь үнэлгээнд оролцож буй түншүүдийг үнэлгээний загварыг боловсруулах бүх үе шатуудад хамруулдаг хамтарсан үнэлгээний хувьд маш чухал юм.

7.2 НӨХЦӨЛ БАЙДЛЫГ ТОДОРХОЙЛОХ

НҮБХХ-ийн үнэлгээ нь юу, яагаад, ямар нөхцөл байдалд хэрэгжих боломжтой талаарх мэдлэгийг нэмэгдүүлэх замаар “илүү сайн сайхан амьдрал цогцлуулахад нь хүмүүст туслалцаа үзүүлэх” асуудалд төвлөрдөг НҮБХХ-ийн хүний хөгжилд дэмжлэг үзүүлдэг. Иймд чанартай үнэлгээ нь гарц, үр дагаварыг бий болгоход анхаараад зогсохгүй санаачилга хэрэгжиж буй нөхцөл байдалд тэдгээрийг хэрхэн нийцүүлэх, гарц болон үр дагаварт хувь нэмрээ хэрхэн, ямар байдлаар оруулж байгаад үнэлгээ дүгнэлт хийдэг.

Үнэлгээг төсөөлөх болон түүний загварыг боловсруулахдаа санаачилга, түүний хэрэгжих нөхцөл байдлыг гүнзгий сайн ойлгох хэрэгтэй. АУ-ын төсөл боловсруулахад оролцдог НҮБХХ-ийн үнэлгээний зөвшөөрөл олгох нэгж болон холбогдох сонирхогч талууд (Хавсралт 3-ыг үз) нь санаачилга, үнэлгээний нөхцөл байдал, үнэлгээний анхаарал хандуулах асуудал болон зорилго, үнэлгээнд харгалзаж үзэх гол асуултуудын талаар сайн ойлголт өгөхөд шаардлагатай мэдээллийг тодорхой илэрхийлэх үүрэг хүлээнэ.

САНААЧИЛГЫГ ОЙЛГОХ

Шийдвэр гаргагчдыг ач холбогдол бүхий найдвартай мэдээллээр хангахын тулд үнэлгээнд санаачилгын талаарх тодорхой ойлголт, энэ нь хэрхэн хэрэгждэг, хэрхэн хэрэгжих зорилготой, яагаад ийм байдлаар хэрэгждэг болон түүний үр дүнгийн талаарх тодорхой ойлголтыг тусгаж боловсруулна. Энд ямар нь хэрэгжсэн, ямар нь хэрэгжээгүй (зорьсон үр дагавар, гарцад хүрсэн эсэхийг мэдэх нь хангалттай биш юм. Үнэлгээ нь арга хэмжээг мэдээлэх үүднээс санаачилга яагаад үр дүн гаргасан тухай итгэл төрүүлэх, найдвартай мэдээллээр хангах, үр дүн (эерэг ба сөрөг үр дүнгийн аль аль нь)-д нөлөөлсөн хүчин зүйлсийг тогтоох ёстой. Юуг хэрэгжүүлсэн болон төсөл, хөтөлбөрийн үр дүнгийн уялдаа хамаарал, утга учрыг ойлгох үндэс сууриар яагаад хангадаг талаарх ойлголт хэрэгтэй.

Иймд үнэлгээ хийгдэж буй санаачилга, тухайлбал хүлээгдэж буй үр дүнгийн сүлжээ (орц, гарц болон зорилтот үр дагавар)-ний талаарх нарийн ойлголт, түүний хэрэгжилтийн стратеги, хамралт, гол төсөөллүүд болон Үр дүнгийн зураглал, эсхүл Өөрчлөлтийн онолын утгыг харуулах эрсдэлүүдэд тулгуурлаж үнэлгээг бүрдүүлэх хэрэгтэй. Үнэлгээчид нь Хүснэгт 27-д тусгагдсан асуултуудыг үнэлгээ хийхдээ ойлгосон байх шаардлагатай.

Хүснэгт 27. Санаачилгын гол талууд	
Гол талууд	Тавигдах асуултууд
Эрэлт	Энэ санаачилгын хэрэгцээ, эрэлт нь юу вэ? Санаачилга нь ямар асуудал, хөгжлийн боломжийг шийдвэрлэхээр зорьж байгаа вэ?
Үр шим хүртэгсэд	Энэ санаачилгын үр шим хүртэгсэд хэн болох, санаачилгын зорилтот түвшин юу вэ? Хөгжлийн санаачилгын үр шим хүртэх зорилтот болон зорилтот бус ямар хувь хүмүүс, бүлэг, байгууллага байгаа вэ?
Хамрах хүрээ	Газар зүйн хил хязгаар, зорилтот үр шим хүртэгсдийн тоогоор илэрхийлэгдсэн санаачилгын хүрээ юу болох?

Гарц ба үр дагавар	Санаачилгыг хэрэгжүүлсний дүнд ямар өөрчлөлт (үр дагавар), биет бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээ (гарц)-г хүлээж байна? Амжилттай болсон гэж үзэхийн тулд төсөл, хөтөлбөр, стратеги нь юунд хүрсэн байх ёстой вэ? Зорилтот үр дагаварыг хэрхэн үндэсний тэргүүлэх чиглэлүүд, НҮБХТХ-ийн тэргүүлэх асуудлууд болон стратегийн нэгдсэн төлөвлөгөөний зорилтуудтай холбож үзэх вэ?
Үйл ажиллагаа	Хөтөлбөр нь өөрчлөлт оруулахын тулд төлөвлөсөн болон төлөвлөөгүй ямар үйл ажиллагаа, стратеги, эсхүл арга хэмжээ авдаг вэ?
Өөрчлөлтийн онол, эсхүл үр дүн, үр дагаварын зураглал	Санаачилгын стратегид зорьсон үр дагаварыг гаргах харилцан холбоо, үр дүнгийн сүлжээг тодорхойлдог гол үндэслэл, төсөөлөл, онол юу болох? Санаачилга амжилттай болох эсэхэд нөлөөлж болох загварт ямар төсөөлөл, хүчин зүйлс, эсхүл уламжлалт эрсдэл байж болох вэ?
Нөөц	Энэ хүчин чармайлтад ямар цаг хугацаа, авьяас чадвар, технологи, мэдээлэл болон санхүүгийн нөөцийг хуваарилдаг вэ?
Сонирхогч талуудын болон түншлэлийн стратеги	Хөтөлбөр, төсөлд хувийн сонирхлоор оролцдог гол тоглогч, түншүүд хэн бэ? Тэдгээр нь ямар үүрэг, оролцоо ба хувь нэмэр, тухайлбал санхүүгийн нөөц, мөнгөн бус хувь нэмэр, манлайлал ба таниулан нөлөөлөх ажиллагаа, түүний дотор НҮБ-ын төрөлжсөн байгууллагууд болон бусад байгууллагатай эсэх? Түншлэлийн стратегийг хэрхэн боловсруулсан бэ? Энэ нь яаж хэрэгждэг вэ?
Хэрэгжилтийн үе шат	Төсөл, хөтөлбөр хэр түвшинд хүрсэн, хэрэгжилт нь ямар шатанд, хэд дэх жилдээ явагдаж байна вэ? Хэрэгжилт нь санаачилгын төлөвлөсөн хэмжээнд байгаа эсэх? Хөтөлбөр нь төлөвлөлт болон хэрэгжилттэй холбоотой эсэх?
Анх боловсруулсан загварт оруулсан өөрчлөлт	Санаачилгын төлөвлөгөө, стратегиудад цаг хугацаа өнгөрөхийн хэрээр ямар өөрчлөлт гарсан (хэрэв байгаа бол) бэ? Зорьсон үр дүнд хүрэхэд ямар томоохон нөлөөлөл гаргах вэ?
Үнэлгээ хийгдэх боломж	Төсөл, хөтөлбөрийн тодорхойлогдсон байдалд үнэн зөв үнэлгээ хийж болох эсэх? Зорилтот үр дүн (гарц, үр дагавар) нь зохих ёсоор тодорхойлогдсон, тэдгээр нь тохиромжтой бөгөөд хэмжиж болохуйцаар илэрхийлэгдсэн эсэх, үр дүн нь нотлогдох боломжтой эсэх? Бодитой бөгөөд найдвартай мэдээллээр хангах хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний системийг нэвтрүүлэх эсэх?
Салбар дамнасан асуудлууд	Салбар дамнасан гол асуудлууд болон НҮБ-ын эрхэмлэн дээдлэх зүйлийг загвар, хэрэгжилт болон үр дүнд хэр зэрэг давамгайл тусгаж, авч үзэх вэ?

ҮНЭЛГЭЭНИЙ НӨХЦӨЛ БАЙДАЛ

Үнэлгээний нөхцөл байдал нь үнэлгээний үр дүнгийн нарийвчлалтай, найдвартай бөгөөд ач холбогдол, харилцан хамааралтай 2 багц хүчин зүйлсийг авч үздэг⁴².

42 Үнэлгээний үр дүн гэдэгт үнэлгээний эцсийн бүтээгдэхүүнийг авч үзнэ. Энэ нь үнэлгээнээс хэрэглэгч нарт зориулж бий болгосон мэдээллийн цогц байдал, тухайлбал олж мэдсэн зүйлс, дүгнэлт, зөвлөмж болон авсан сургамж юм.

- Санаачилга нь үр дүн (ээрэг ба сөрөг)-г хэрхэн, яагаад бий болгодог талаар болон үр дүнгийн тогтворжилтод нөлөөлдөг **нийгэм, улс төр, эдийн засаг, хүн амзүйн болон байгууллагын дотоод ба гадаад хүчин зүйлс**
- Үнэлгээний үр дүнгийн нарийвчлал, шударга, найдвартай байдалд нөлөөлдөг **нийгэм, улс төр, эдийн засаг, хүн амзүйн болон байгаль орчны чиглэлийн байгууллагын хүчин зүйлс болон үнэлгээнд зарцуулах хугацаа**

Хөгжлийн санаачилгаас үйл ажиллагаандаа нөлөөлөх дотоод ба гадаад хүчин зүйлсийг шалгаж үзэх нь санаачилгыг яагаад ийм арга замаар нэвтрүүлсэн, яагаад зарим гарц, үр дагавар гарсан атал зарим нь гараагүй болохыг тайлбарлахад тус болдог.

Шигтгээ 38. Нөхцөл байдлыг тодорхойлоход удирдамж болгох асуултууд⁷

- Төсөл, хөтөлбөр хэрэгжих хүрээлэн буй орчин нь юу вэ?
- Түүх, газарзүйн, улс төр, нийгэм, эдийн засгийн байдал, бодит болон холбогдох хандлага, хүчин чармайлт, өрсөлдөгч байгууллагуудын санаачилгын стратеги, түүний гарц, үр дагаварт хэрхэн нөлөөлдөг болох?
- Үнэлгээ хийгдэж буй орчин нь үнэлгээнд хэрхэн нөлөөлдөг вэ? (жишээлбэл, соёлын хэв маяг, байгууллагын зохион байгуулалт, олон нийтийн мэдрэмж)
- Төсөл, хөтөлбөр нь бусад санаачилга болон бусад байгууллагын санаачилгатай хэрхэн хамтран ажиллаж, зохицуулалт хийдэг вэ?
- Хөтөлбөрийг хэрхэн санхүүжүүлдэг вэ? Санхүүжилт нь зохистой эсэх? Төсөл, хөтөлбөр нь цаашдын үйл ажиллагаанд зориулах санхүүгийн эх үүсвэр олж авдаг эсэх?
- Төсөл, хөтөлбөрийн хэрэгжиж буй бодлогын болон улс төрийн орчин юу болох? Тухайн үеийн болон шинээр үүсч буй бодлогын хувилбарууд нь санаачилгын гарц, үр дагаварт хэрхэн нөлөөлж болох вэ?

Санаачилгын нөхцөл байдалд хийх үнэлгээ нь төсөөлж буй гарц, үр дагавар гарах эсэх, эсхүл төсөөлж буй гарц, үр дагавар болон гарцаас үр дагаварт оруулах хувь нэмрийг хэмжихэд хүндрэл учруулах хүчин зүйлсийг тогтоож болох юм. Үүний зэрэгцээ үнэлгээний улс төр, соёлын болон байгууллагын хүрээлэн буй орчны ойлголт нь үнэлгээний загварыг хэрхэн сайн гаргаж, хэрэгжүүлэхэд чухал мэдээллээр хангана.

7.3 ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЗОРИЛГО

Бүх үнэлгээ нь чиглэл тогтоох зорилгоос эхэлдэг. Зорилгын талаарх тодорхой бөгөөд иж бүрэн мэдэгдэл байхгүй бол үнэлгээний эрсдэл зорилгогүй болж, найдвартай байдал, ач холбогдол нь бага байх болно. Үнэлгээ нь хэд хэдэн ялгаатай хэрэгцээг хангадаг. Зорилгын мэдэгдэлд дараахийг ойлгомжтой тодорхой тусгах хэрэгтэй.

- Үнэлгээг яагаад тухайн цаг хугацаанд хийж байгаа вэ?

- Мэдээллийг хэн ашиглах вэ?
- Ямар мэдээлэл хэрэгтэй вэ?
- Мэдээллийг хэрхэн ашиглах вэ?

Үнэлгээний төлөвлөгөөг боловсруулах явцад үнэлгээний зорилго, цаг хугацааг тодорхойлох хэрэгтэй (илүү дэлгэрэнгүй мэдээллийг Бүлэг 3-аас үз). Үнэлгээний загварыг мэдээлэх үүднээс үнэлгээний АУ-ийн төслийг боловсруулах үед зорилгын мэдэгдлийг цаашид дэлгэрэнгүй танилцуулдаг.

ЗӨВЛӨМЖ: Зорилгын мэдэгдлийн загвар-“Энэхүү төслийн үнэлгээ нь үндэсний Засгийн газар болон НҮБХХ-ийн хүсэлтээр тухайн өдрийг хүртэл гарсан зардал болон гарцын нийлүүлэлтийн хариуцлагыг тооцох, төслийн хэрэгжилтийн явцын болон гарцын нийлүүлэлтийн тухай мэдээллээр хангах зорилгоор хийгддэг бөгөөд ингэснээр менежерүүд явцын дунд засч залруулж чадна”.

7.4 ҮНЭЛГЭЭНД АНХААРЛАА ХАНДУУЛАХ

ҮНЭЛГЭЭНИЙ ХАМРАХ ХҮРЭЭ

Үнэлгээний хамрах хүрээ нь үнэлгээний зорилгыг хангахын тулд үнэлгээний хамрах болон эс хамрах хязгаарыг тогтоох замаар анхаарал төвлөрүүлэх асуудлыг тодорхойлж, санаачилгын эдгээр хэсгийг онцгойлон авч үзнэ. Үнэлгээний хүрээ нь дараах зүйлсийг тодорхойлно.

- Үнэлгээнд хамрах судалгааны нэгж болох харилцан хамааралтай хөтөлбөрүүд, бодлого ба стратегиуд, хэд хэдэн төсөл бүхий хөтөлбөр, дан ганц төсөл, эсхүл төслийн дэд бүрэлдэхүүн хэсэг ба үйл явц
- Хэрэгжилтийн хамрах цаг хугацаа, үе шатууд
- Үнэлгээ хийх үед бодитойгоор зарцуулсан хөрөнгө мөнгө ба хуваарилсан нийт дүнгийн харьцуулалт
- Газарзүйн нутаг дэвсгэрийн хамралт
- Хамрагдах зорилтот бүлгүүд буюу үр шим хүртэгсэд

Үнэлгээний хамрах хүрээ нь тогтоосон хязгаарт багтах үнэлгээний асуултуудыг сонгоход анхаарлаа хандуулахад тусална.

ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЗОРИЛТУУД БА ШАЛГУУР

Үнэлгээний зорилтууд нь үнэлгээ юу хийх тухай мэдэгдэл юм. Үнэлгээний зорилтууд нь дараахийг нарийвчлан авч үзэхэд үндэслэдэг: Үнэлгээний

хэрэглэгчдийн гаргах шийдвэрийн төрлүүд, шийдвэр гаргахад авч үзэх асуудлууд, үнэлгээ нь ололт амжилтад хүрэх тухай юм. Тодорхой үнэлгээ нь нэг буюу хэд хэдэн зорилттой байж болно. Зорилтууд нь зорилгоос шууд урган гарч байх, гарах шаардлагатай шийдвэрийн талаарх үнэлгээнд анхаарал хандуулахад чиглэсэн байх нь чухал.

ЗӨВЛӨМЖ: Төслийн үнэлгээний байж болох зорилтууд-“гарцын төлөв байдалд үнэлгээ дүгнэлт гаргах; төслийн гарцад хэрхэн хүрч байгаад үнэлгээ дүгнэлт хийх; гарцын хүрч буй үр ашигт үнэлгээ дүгнэлт хийх”.

Үнэлгээний шалгуурууд нь санаачилгад үнэлгээ дүгнэлт хийхэд харьцуулж үзэх стандартуудыг тодохойлох замаар үнэлгээний зорилтуудад анхаарлаа хандуулахад тусалдаг. НҮБХХ-ийн үнэлгээ нь дараахь шалгуурыг хэрэглэдэг: Хөгжлийн хүчин чармайлтуудын уялдаа хамаарал, үр дагавар, үр ашиг, тогтворжилт ба үр нөлөө⁴³.

Уялдаа хамаарал нь хөгжлийн санаачилга, түүний зорилтот гарц, үр дагавар нь үндэсний болон орон нутгийн бодлого, тэргүүлэх чиглэлүүд, зорилтот үр шим хүртэгсдийн хэрэгцээнд хэр нийцэж байгаад санаа тавьдаг. Мөн НҮБХХ-ийн нэгдсэн төлөвлөгөө, эрх мэдэл ба жендэрийн тэгш байдлын асуудлын санаачилга хүний хөгжлийн тэргүүлэх чиглэлүүдэд хэр нөлөөлөх талаар авч үзнэ. Уялдаа хамаарал нь санаачилга төлөвлөгчдийн төсөөлж байгаагаар юу хэрэгтэй байгаа тухай болон зорилтот үр шим хүртэгсэд бодит байдалд юу хэрэгтэй байгаа тухай ойлголт хоорондын нийцлийг авч үздэг. Энэ нь мөн НҮБХХ өөрчлөгдөж байгаа болон шинээр үүсч буй хөгжлийн тэргүүлэх асуудлуудад мэдрэмжтэй байх шаардлагад хэр зэрэг хариу арга хэмжээ авч чадсаныг харуулдаг мэдрэмжийн тухай ойлголтыг хамарна.

Уялдаа хамаарлын нэг чухал дэд ангилал нь **тохиромжтой байдлын шалгуур** бөгөөд энэ нь дэг жаягийг хүлээн зөвшөөрөх, түүнчлэн үйл ажиллагааны хэрэгжих магадлал, эсхүл хөгжлийн санаачилгын нийлүүлэлтийн аргыг авч үздэг. Уялдаа хамаарал нь санаачилгын ач холбогдлыг зорилтот үр шим хүртэгсдийн хэрэгцээ, тэргүүлэх асуудлуудтай харьцуулж шалгадаг. Харин тохиромжтой байдал нь санаачилгыг үйл ажиллагааны үүднээс авч үзэхэд хүлээн авахуйц, тухайн орон нутгийн нөхцөлд хэрэгжих магадлалтай эсэхийг шалгадаг. Жишээлбэл, санаачилга нь зорилтот үр шим хүртэгсэд чухал хэмээн үздэг хэрэгцээг анхаарч үздэгээрээ уялдаа хамааралтай байж болно. Гэхдээ санаачилгыг хүргэх арга нь дэг жаяг, газар зүйн болон бусад нөхцөл байдалд нийцэхгүй бол бодитой хэрэгжих боломжгүй юм. Үнэлгээ нь уялдаа хамаарлын шалгуурыг хэрэглэх үед санаачилгын төлөвлөлт, загвар болон хэрэгжилтэд дотоодын нөхцөл

43 ЭЗХАХБ, ХТХ-ны Хөгжлийн тусламжийг үнэлэх шалгуурууд, Хөгжлийн тусламжийн хороо. http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html-ийг үз.

байдлыг хэр хэмжээнд анхаарч үздэгийг тогтоох хэрэгтэй.

Үр дүнтэй байдал нь санаачилгын зорилтот үр дүн (гарц, үр дагавар)-д, эсхүл гарц, үр дагаварын ахиц өөрчлөлт ямар хэмжээнд хүрснийг харуулах хэмжүүр юм.

Төслийн үр дүнг үнэлэх нь шалтгаан болон үр дагаварын үнэлгээ дүгнэлтийг хамрах буюу төслийн үйл ажиллагаа, гарцад ажиглагдсан өөрчлөлтийг тайлбарладаг. Жишээлбэл, сонгогчдын тоонд орсон өөрчлөлт нь сонгогчийн боловсролын төсөлтэй ямар хэмжээнд **хамааралтай** байх явдал юм. Үр дагаварын үнэлгээн дэх үр дүнг үнэлж дүгнэх нь зорилтот үр дагаварт НҮБХХ-өөс оруулсан хувь нэмрийг шалгана гэсэнтэй бараг адил юм. Жишээлбэл, сонгогчдын боловсролын төслийн үр дагавар нь НҮБХХ, бусад түншүүдийн гарцууд тухайлбал, сонгуулийн удирдлага зохицуулалтыг мэргэжлийн түвшинд хүргэх болон олон улсын ажиглагчид, бусад шинжээчдийн өргөн хүрээтэй оролцооны үр дагаварт хүрэхэд хэр хэмжээнд хувь нэмрээ оруулсныг тодорхойлж болно.

Үр дүнг үнэлэх ажиллагаа нь дараахь 3 үндсэн үе шатыг хамардаг.

1. Ажиглагдсан гарц, үр дагаварт гарсан өөрчлөлтийг хэмжих
2. Ажиглагдсан өөрчлөлтийг тайлбарлах, эсхүл санаачилгад орсон ахиц өөрчлөлт (төслийн үнэлгээ), ажиглагдсан өөрчлөлтөд НҮБХХ-ийн оруулсан хувь нэмрийг тодорхойлох
3. Өөрчлөлтийн үнэ цэнэ (зэрэг, сөрөг)-д үнэлгээ дүгнэлт өгөх

Үр ашигт байдал нь нөөц буюу орц (санхүүжилт, мэдлэг мэргэшил болон цаг хугацаа)-ыг үр ашигтайгаар хэрхэн үр дүнд хөрвүүлснийг хэмждэг. Хүссэн гарцыг бий болгох зорилгоор нөөцийг зохистой бөгөөд хэмнэлттэйгээр ашигладаг санаачилгыг үр ашигтай гэж үзнэ. Үр ашигт байдал нь нөөцийг зохистой, илүү үр дүнтэй ашиглахыг онцолж үздэг. Төсөл болон үр дагаварын үнэлгээний мөн чанар болон үндсэн зорилго нь ялгаатай байдаг тул шалгуурын хэрэглээ харилцан адилгүй. Жишээлбэл, төслийн үнэлгээ нь үр ашигт үнэлгээ дүгнэлт хийх үед зорилтот гарцыг бий болгоход нөөцийг хэр зэрэг ашиглаж байгаа болон зорилтот үр дүнд хүрэхийн тулд нөөцийг хэрхэн илүү үр ашигтай хэрэглэх талаар судалж үзэж болно. Тухайн хөгжлийн үр дагаварт НҮБХХ-өөс оруулсан нийт хөрөнгө оруулалт (бүх төсөл болон “зөөлөн” тусламж)-ын урьдчилсан хэмжээг хамруулна. Ялангуяа НҮБХХ-ийн үр дагаварын үнэлгээнд энэ шалгуурын хэрэглээ нь НҮБХХ-ийн санаачилгын мөн чанар (жишээ нь, “зөөлөн” тусламж)-ын адил үр дагаварын уламжлалт (нийтлэг) үнэлгээнд тэр бүр нөлөөлөхгүй учир түвэгтэй байдал бий болгодог. Ийм тохиолдолд нийлүүлэлтийн хувь хэмжээний дүн шинжилгээ, зарим санаачилга бусдаас илүү хурдан хэрэгждэг шалтгаан, хөтөлбөрийн түвшин дэх удирдлагын ерөнхий харьцааг авч үзэж болох юм. Мөн

түншлэлийн стратеги нь зардал хуваалцах арга хэмжээ, харилцан бие биенээ харилцан нөхсөн үйл ажиллагаагаар дамжуулж НҮБХХ-ийн санаачилгын үр ашигт хэр зэрэг нөлөө үзүүлснийг үнэлэхэд чухал юм. **Тогтворжилт нь** хөгжлийн гадаад тусламж дуусгавар болсны дараа санаачилгын үр өгөөж хэр хугацаанд үргэлжлэхийг хэмждэг. Тогтворжилтод үнэлгээ дүгнэлт хийх нь нийгэм, эдийн засаг, улс төр, институцийн болон бусад холбогдох нөхцөл байдал хэр түвшинд байгааг үнэлэх ба энэ үнэлгээ дүгнэлтэд үндэслэн ирээдүйд хөгжлийн үр дүнг хадгалах, удирдах ба хангах үндэсний чадавхийн талаар төсөөлөх асуудлыг хамардаг.

Жишээлбэл, тогтворжилтын үнэлгээ дүгнэлт нь дараахь асуудлын цар хэмжээг тогтооно:

- Үндэсний гол сонирхогч талуудын чадавхийн хөгжлийг бий болгосон, хэрэгжүүлсэн байх
- Тусламж дуусгавар болсны дараа үр өгөөжийн тасралтгүй урсгалыг хангахын тулд санхүү, эдийн засгийн механизмыг нэвтрүүлсэн байх
- Байгууллагын тохиромжтой зохион байгуулалт (төрийн, эсхүл хувийн салбар)-ыг хийсэн байх.
- Үр өгөөжийн тасралтгүй байдлыг дэмжих бодлого, зохицуулалтын хүрээг нэвтрүүлсэн байх.
- Байгууллагад зайлшгүй шаардлагатай чадавхи (тогтолцоо, бүтэц, ажиллагсад, мэдлэг мэргэшил гэх мэт)-тай болсон байх.

Нөлөөлөл нь хүний хөгжил болон хүмүүсийн амьжиргаанд хөгжлийн санаачилгаас шууд ба шууд бусаар, зорилтот ба зорилтот бус байдлаар бий болгосон өөрчлөлтийг хэмжинэ. Нөлөөлөл нь шийдвэр гаргах болон үр дүн гаргахад хүлээх хариуцлагын тогтолцоонд дэмжлэг үзүүлэх чухал мэдээлэл тул хөгжлийн ихэнх байгууллага үүнд үнэлгээ хийдэг. Нөлөөлөлд үнэлгээ хийхэд дараахь сорилтуудтай байнга тулгардаг: Үр шим хүртэгсдэд бий болсон үр өгөөж нь НҮБХХ-ийн дэмжлэгт шууд хамаарч байгаа эсэхийг/ялангуяа НҮБХХ нь олон тооны хувь нэмэр оруулагчдын нэг бол/нотлоход түвэгтэй. Гэхдээ НҮБХХ-ийн санаачилгаас хүмүүст шууд үзүүлэх үр өгөөж нь харагдахуйц байгаа бол тэдгээрийн нөлөөлөлд үнэлгээ дүгнэлт өгөх хэрэгтэй.

Илүү нийтлэг хэрэглэгддэг дараахь шалгуур буюу уялдаа хамаарал, үр дагавар, үр ашиг, тогтворжилт ба үр нөлөөг хавсран хэрэглэх нь санаачилгын хамгийн чухал чиглэлүүдийг үнэлгээнд хамруулахад тустай. Гэхдээ бүх шалгуурыг үнэлгээ бүрд адил хэмжээнд хэрэглэх боломжгүй. Онцгой тохиолдолд өөр шалгуурыг хэрэглэж болно. Хэрэглэх шалгуурыг тодорхойлохдоо үнэлгээний төрөл, өртөг зардал (үнэлгээний нөөцийг

ашиглах)-д оруулах мэдээллийн хувь нэмрийг харьцангуй байдлаар авч үздэг. Жишээлбэл, хүмүүнлэгийн үйл ажиллагаа, мөргөлдөөний үеийн хөтөлбөрийн үнэлгээнд уялдаа холбоо, дэс дараалал, хамралт болон зохицуулалтын шалгуурыг нэмж хэрэглэж болно.⁴⁴ Шигтгээ 39 нь үнэлгээний шалгуур болон үнэлгээтэй холбогдох асуултуудыг тодорхойлоход чиглүүлэх асуултуудыг тусгасан.

Шигтгээ 39. Үнэлгээний шалгуурыг тодорхойлоход хэрэглэх чиглүүлэх асуултууд

- Шалгуур нь үнэлгээний зорилгын талаар хэр хэмжээнд мэдээлж чадаж байна вэ?
- Боломжит хэрэглэгчдэд хэр хэмжээний, ямар төрлийн мэдээлэл хэрэгтэй вэ?
- Шалгуур тус бүрт адил анхаарал хандуулах хэрэгтэй юу, эсхүл зарим мэдээлэл илүү ач холбогдолтой юу?
- Энэ шалгуур нь тодорхой үнэлгээнд ач холбогдолтой эсхүл түүнд тохирсон хэмжих үзүүлэлт эсэх?
- Аль шалгуур нь тухайн нөөцөөр илүү ач холбогдолтой мэдээлэл бүрдүүлэх вэ?

ҮНЭЛГЭЭНИЙ АСУУЛТУУД

Үнэлгээний асуултуудын хариулт нь шийдвэр гаргах, арга хэмжээ авах, эсхүл мэдлэгийн бааз суурийг нэмэгдүүлэхийг эрэлхийлж буй үнэлгээний хэрэглэгчдийг мэдээллээр хангадаг. Үнэлгээний асуултууд нь санаачилгын хүрээг ил тод болгосноор түүний гүйцэтгэлийг үнэлж дүгнэхэд анхаарал хандуулах чиглэлийг боловсронгуй болгоно.

Үнэлгээний асуултууд нь зорилтот гарц, үр дагаварын дагуу санаачилга өөрийн агуулгын хүрээнд хэрхэн хэрэгжих тухай төсөөллүүдийн гол сүлжээг тусгадаг. Үнэлгээнд зориулж сонгож авсан асуултуудыг санаачилгын үйл ажиллагаа, зорилго болон агуулгын нарийвчилсан ойлголтыг мөрдөх болон үнэлгээний зорилго, зорилт, үнэлгээний холбогдох шалгуурыг хангахуйцаар сонгох хэрэгтэй.

Үнэлгээний шалгуур тус бүрийн хувьд эцэс төгсгөлгүй асуулт асууж болно. Бодит амьдралд хийгдэж буй үнэлгээ нь цаг хугацаа, төсөв мөнгө болон нөөцийн хувьд хязгаарлагдмал байдаг. Иймд ямар мэдээлэл илүү их хэрэгтэй болохыг стратегийн үүднээс тодорхойлох ба үнэлгээний асуултуудыг эрэмбэлэх нь чухал юм. Асуултуудад өнгөц хариулахын оронд цөөхөн асуултад нухацтай хариу өгөх нь дээр. Асуулт нь уялдаа холбоотой, товч тодорхой бөгөөд цогц, үнэлгээнд илүү анхаарал төвлөрүүлсэн, удирдаж болохуйц, өртөг зардал хэмнэсэн, ач холбогдолтой байх нь тустай.

⁴⁴ Илүү дэлгэрэнгүй мэдээллийг дараахь эх сурвалжаас үз: Бэк Т, ‘ЭЗХАХБ/ХТХ-ны шалгуурыг ашиглан Хүмүүнлэгийн ажиллагаанд үнэлгээ хийх нь’, 2006.

Үнэлгээнд сонгож авсан гол асуултууд нь уялдаа холбоотой бөгөөд хэрэглэгчдэд илүү утга учиртай, ач холбогдолтой байх үүднээс НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд түншүүд болон үнэлгээний баг болон бусад сонирхогч талуудаас орц оруулахыг шаардаж, тэдгээртэй харилцан зөвшилцөх ёстой. Үнэлгээ хийх зөвшөөрөл олгож буй удирдах ажилтнууд нь үнэлгээний эхний тайланд тусгагдсан үнэлгээний матриц нь үнэлгээний шалгуурууд, асуултууд болон зорилтот хэрэглэгчдийн мэдээллийн хэрэгцээ хоорондын уялдаа холбоог тодорхой харуулсан байхад анхаарах хэрэгтэй (илүү дэлгэрэнгүй мэдээллийг Хавсралт 3-аас үз).

ЖЕНДЭРИЙН МЭДРЭМЖТЭЙ БАЙХ БОЛОН ЭРХЭД ТУЛГУУРЛАСАН ХАНДЛАГА

НҮБХХ-ийн үнэлгээ нь түүний хөгжлийн хүчин чармайлттай нийцүүлж жендэрийн тэгш байдал, эрхэд тулгуурласан арга хандлага болон хүний хөгжлийн зарчмуудыг баримтална⁴⁵.

Ийнхүү НҮБХХ-ийн санаачилгууд нь дараахь асуудлуудад хэр хэмжээнд нөлөөлж байгааг НҮБХХ-ийн үнэлгээнээс тогтооно: Нийгмийг болон жендэрийг хамарсан асуудлууд ба эрх мэдлийн тэгш байдал, тухайн улс орон дахь хөгжлийн янз бүрийн хүчин чармайлтад баримтлах, тэдгээр зарчмыг бэхжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулах, НҮБХХ-ийн амлалт болох эрхэд тулгуурласан арга хандлага болон жендэрийн асуудлыг санаачилгын загварт түлхүү тусгасан байх.

Жендэрийн хэтийн төлөв байдлыг түлхүү тусгах нь төлөвлөсөн аливаа ажил, тухайлбал хууль тогтоомж, бүх чиглэл болон бүх түвшин дэх бодлого, хөтөлбөр зэрэг дэх эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн хамтран үзүүлэх нөлөөнд үнэлгээ дүгнэлт өгөх үйл явц юм. Энэ нь жендэртэй холбогдуулан авч үзэж буй асуудлыг тодорхойлох стратеги бөгөөд улс төр, эдийн засгийн болон нийгмийн бүхий л хүрээн дэх бодлого, хөтөлбөрийн загвар, хэрэгжилт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгдсэн хэмжээг туршлагаараа мэдрэх явдал юм. Ингэснээр эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс үр өгөөжийг адил хүртэх ба тэгш бус байдал арилах болно. НҮБХХ-ийн үнэлгээ нь санаачилгын загвар, хэрэгжилт болон үр дагаварт жендэрийн асуудлыг хэр түлхүү оруулсан, санаачилгын үр өгөөжийг эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс адил хүртэж байгаад дүгнэлт хийх хэрэгтэй. Үүний нэгэн адил НҮБХХ тэгш байдал болон өргөн хүрээг хамарсан хөгжлийн зарчмуудыг хэр хэмжээнд ухуулан таниулж байгаа болон тухайн нийгэм дэх гадуурхагдсан болон эмзэг бүлгийн хүн амд эрх олгох, тэдгээрийн хэрэгцээнд оруулсан хувь нэмрийг авч үзэх нь

⁴⁵ НҮБХХ, 'НҮБХХ-ийн үнэлгээний бодлого', Гүйцэтгэх зөвлөлийн баримт бичиг ДП/2005/2006 оны 5 дугаар сар. http://undp.org/eo/documents/Evaluation_Policy.pdf. -ээс үз.

зүйтэй.

Хөгжлийн хүчин чармайлт дахь эрхэд тулгуурласан арга хандлага нь хөгжлийн стратеги эрх баригч болон үүрэг, хариуцлага хүлээгч талуудын холбогдох үүрэг хариуцлагад дэмжлэг үзүүлэх шалтгаан болдог. Энэ арга хандлага нь ийм эрх хэрэгжихгүй байхад хүргэсэн шууд, үндсэн ба бүтцийн шалтгааныг авч үзэхийг чухалчилдаг. Иргэдийн оролцоог хангах зарчим нь гомдол гаргах эрхийн механизм болдгийн хувьд нийт хамрах хүрээн дэх чухал хэсэг юм. Үнэлгээ нь эрх бүхий талууд өөрсдийн эрхийг эдлүүлэхийг шаардах, үүрэг хүлээж буй талууд хариуцлагаа сайжруулахад санаачилга хэр зэрэг дэмжлэг үзүүлж байгаад үнэлгээ дүгнэлт өгдөг.

Үнэлгээ нь мөн анхаарал хандуулах асуудлаас хамаарч Өмнөд-Өмнөдийн хамтын ажиллагаа, мэдлэгийн удирдлага, сайн дурын үйл ажиллагаа ба НҮБ-ын өөрийн санаачилгад хийдэг зохицуулалтыг НҮБХХ хэр зэрэг нэгтгэж, хөгжүүлсэн зэрэг хөндлөн-огтлолцсон бусад асуудлыг авч үзэх шаардлагатай.

7.5 ҮНЭЛГЭЭНИЙ АРГА ЗҮЙ

Үнэлгээний загварт үнэлгээний шалгуурыг авч үзэх, асуултуудад хариулах, мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх, олж тогтоосон зүйлсийг тайлбарлах болон үр дүнг тайлагнахад шаардлагатай мэдээллийг цуглуулахад хэрэглэгдэх аргуудыг онцолсон ажлын үе шаттай төлөвлөгөөг дэлгэрэнгүй тусгах ёстой.

Үнэлгээний аргуудыг сонгохдоо үнэлгээний шалгуурыг авч үзэх, асуултуудыг нотолгоонд үндэслэн бүрдүүлэх явдлыг сайтар харгалзана. **Үнэлгээний эхлэлийн тайлан** нь үнэлгээний шалгуур тус бүрийн асуултууд, тэдгээр асуулт бүрт хариулах дэд асуулт болон асуултад хариулт өгөхөд шаардлагатай мэдээлэл, түүнийг цуглуулахад хэрэглэх аргуудыг харуулсан **үнэлгээний матрицыг** агуулна (Шигтгээ 40-ийг үз). Үүний зэрэгцээ үнэлгээний эхлэлийн тайлан нь хөгжлийн үр дүн, тухайлбал хамаарал, хувь нэмэр, үйл явц, хэрэгжилт гэх мэт, мөн мэдээлэл цуглуулах үндэслэл, сонгож авсан дүн шинжилгээ хийх, тайлагнах арга зүйн талаарх ойлголтод мэдээллийн элемент тус бүр хэрхэн хувь нэмрээ оруулах тухай үндсэн онол ба төсөөллийг тодорхой харуулдаг.

Шигтгээ 40. Үнэлгээчдэд тавих асуултууд

Үнэлгээ хийх зөвшөөрөл олгох алба нь үнэлгээчдийн гаргасан үнэлгээний эхлэлийн тайланд наад зах нь дараахь асуулт тус бүрд хариулт өгөхүйц үнэлгээний аргуудыг дэлгэрэнгүй тусгасан байхад анхаарах хэрэгтэй.

- Үнэлгээний асуултуудыг авч үзэхэд ямар нотолгоо шаардлагатай вэ?
- Үнэлгээний шалгуур болон асуултуудыг авч үзэхэд мэдээлэл цуглуулах ямар арга хэрэглэх вэ? Эдгээр аргыг яагаад сонгосон болох? Хуваарилагдсан нөөц хангалттай эсэх?
- Мэдээллийг хэн цуглуулах вэ?
- Түүвэрлэлтийн хамрах хүрээ юу болох? Хамрах хүрээний үндэслэл юу вэ?
- Хөтөлбөрийн оролцогчид болон бусад сонирхогч талуудыг хэрхэн оролцуулах вэ?
- Мэдээллийн удирдлагын ямар системийг ашиглах вэ? Төлөвлөсөн ложистик, тухайлбал горимууд, цаг хугацаа болон мэдээлэл цуглуулах, боловсруулахад хэрэглэгдэх бодит дэд бүтэц юу болох?
- Цуглуулсан мэдээлэлд хэрхэн дүн шинжилгээ хийх, олж тогтоосон зүйлсийг хэрхэн тайлбарлаж, тайлагнах вэ?
- Чанарыг хангуулахад арга зүйн ямар асуудлыг авч үзэх хэрэгтэй болох?

МЭДЭЭЛЭЛ ЦУГЛУУЛАХ АРГУУД

Цуглуулах мэдээлэл, аргыг дараахид үндэслэн тодорхойлно: Үнэлгээний асуултыг авч үзэхэд хэрэгтэй нотолгоо, үнэлгээний асуултын хариуд мэдээллийг тайлбарлахад ашиглах дүн шинжилгээ болон цаг хугацаа, нөөц хязгаарлагдмал байх нөхцөлд ямар мэдээллийг цуглуулах боломжтой байгаад хийх үнэлгээ дүгнэлт. НҮБХХ-ийн үнэлгээ нь хөтөлбөр, төсөл хэрэгжүүлэх мөчлөгийн явцад хийсэн хяналт-шинжилгээний дүнд боловсруулсан мэдээлэл (гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд)-ээс ихээхэн хамааралтай. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд нь хөгжлийн санаачилгатай холбоотой хөгжлийн нөхцөл байдал (үр дагавар), бүтээгдэхүүнд болон бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний нийлүүлэлт (гарц)-д орсон өөрчлөлтүүдийг баримтжуулах энгийн бөгөөд найдвартай хэрэгсэл юм (Бүлэг 2-ыг үз).

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд нь ач холбогдолтой хэдий ч хязгаарлагдмал юм. Шалгуур үзүүлэлтүүд нь зөвхөн харуулдаг болохоос тайлбарладаггүй, мөн үнэлгээний авч үзэхийг эрмэлзэж буй асуултуудыг бүрэн хэмжээгээр харуулахгүй, харин ямар ахиц дэвшил гарсныг харуулах хэмжүүр юм. Тэдгээр нь ахиц дэвшилд яагаад хүрсэн, ямар хүчин зүйлс нөлөөлснийг тайлбарлаж чадахгүй. НҮБХХ-ийн үнэлгээ нь санаачилгын утга санааг илэрхийлэн харуулах мэдээллийн бүрдэл бүхий гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашигладаг.

Анхдагч мэдээлэл нь сонирхогч талуудын санаачилгын талаарх хувийн туршлагаас үнэлгээчдийн ажигласан, эсхүл шууд цуглуулсан мэдээллээс бүрдэнэ. Эдгээр мэдээлэл нь сонирхогч талуудын тайлагнасан, судалсан

үнэ цэнэ, итгэл үнэмшил, хандлага, санал, зан төлөв, идэвхжүүлэлт болон санал асуулга, судалгаа, ярилцлага, гол бүлгүүд, гол мэдээлэгчид, шинжээчдийн хэсэг, шууд мөрдөлт болон кэйсын судалгаагаар дамжуулан олж авдаг сонирхогч талуудын мэдлэгээс бүрддэг. Эдгээр арга нь үр дагавар, гарц (зорилтот болон зорилтот бусын аль аль нь)-д ажиглагдсан өөрчлөлт болон гарц, үр дагаварын хэрэгжилтийн агуулгад нөлөөлдөг хүчин зүйлсийг илүү гүнзгий ойлгоход дэмжлэг үзүүлдэг нарийвчилсан судалгаа, мэдээлэл олж авах боломж олгоно.

Хоёрдогч мэдээлэл нь хэн нэгний цуглуулсан, нэгтгэсэн болон нийтлүүлсэн анхдагч мэдээлэл юм. Хоёрдогч мэдээлэл нь олон хэлбэртэй байх боловч ихэнхдээ үнэлгээний зорилгод шууд хамаарах нотлох зүйлсээс бүрдэнэ. Нотлох зүйлсийн эх сурвалж нь орон нутаг, бүс нутаг болон үндэсний хүн амзүйн мэдээлэл, үндэсний хэмжээнд болон олон улсын түвшинд нийтлүүлсэн илтгэлүүд, нийгэм, эрүүл мэнд ба эдийн засгийн үзүүлэлтүүд, төсөл, хөтөлбөрийн төлөвлөгөө, хяналт-шинжилгээний тайлангууд, өмнө хийгдсэн үнэлгээ дүгнэлтүүд, үнэлгээ болон бусад тайлангууд, улс орны стратегийн төлөвлөгөө, мөн үнэлгээнд хамаарах судалгааг багтаадаг. Нотлох зүйлс нь хөтөлбөр, төслийн суурь үзүүлэлт, гарц, үр дагаварын ахиц өөрчлөлтийг үнэлэх зорилтот түвшний үзүүлэлт дутагдалтай үед ач холбогдолтой. Хоёрдогч мэдээллийг нэн тэргүүн ээлжинд авч үзэхгүй ч тэрээр суурь үзүүлэлт болон зорилтот түвшинг дахин бүрдүүлэхэд тусална. Хоёрдогч мэдээлэл нь анхдагч мэдээллийг иж бүрэн болгож, нэмэгдүүлдэг хэдий ч анхдагч мэдээлэл цуглуулах ажлыг орлохгүй.

Үнэлгээчид нь төвлөрсөн бус түвшинд НҮБХХ-ийн үнэлгээ хийх мөн чанар, агуулга, түүний цаг хугацаа, нөөцийн хязгаарлагдмал байдалд голдуу хоёрдогч нотлох зүйлсийг дагалдсан гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт болон янз бүрийн арга хэрэгслээр цуглуулсан чанарын мэдээллийг хавсарч хэрэглэх магадлалтай.

Хүснэгт 28 нь НҮБХХ-т төсөл болон үр дагаварын үнэлгээний аль алинд илүү нийтлэг хэрэглэгддэг мэдээлэл цуглуулах аргуудын товч агуулгыг тусгасан.

Хүснэгт 28. НҮБХХ-ийн үнэлгээнд хэрэглэдэг мэдээлэл цуглуулах нийтлэг аргуудын тойм⁸

Арга	Агуулга	Давуу талууд	Тулгарах сорилтууд
Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоо	Ахиц дэвшил, ялангуяа төсөөллийг хүрсэн бодитүр дүнтэй харьцуулж хэмжих гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашигладаг.	Зардлын хэмнэлттэй, гарц болон үр дагаварын ахиц дэвшилд үнэлгээ дүгнэлт өгөх найдвартай арга байж болно.	Тогтоосон суурь үзүүлэлт, зорилтот түвшин, цаг хугацааны зорилтот түвшинтэй холбогдуулан цуглуулсан найдвартай мэдээлэл, үр дагаварын үзүүлэлтэд хамаарах мэдээлэл бүхий хэрэгжих боломжтой хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцооноос шалтгаална.
Хадгалагдсан илтгэл ба баримт бичгүүд	Чадавхийг хөгжүүлэх үйл ажиллагаа, хандивлагчдын тайлан болон бусад нотлох зүйл зэрэг санаачилга, түүний гарц, үр дагаварын тухай тоон ба дүрслэх мэдээллийн тухайн үеийн баримт материал	Зардлын хэмнэлттэй	Асуултын хариу болгож нотлох зүйлсийг кодчилох болон задлан шинжлэх нь хэцүү байж мэднэ. Мэдээллийн найдвартай, баталгаатай байдлыг нотлоход түвэгтэй.
Санал асуулгууд	Үйл ажиллагаа, орц, гарц болон НҮБХХ-ийн санаачилгын нөхцөл байдлын хүчин зүйлстэй холбоотой сонирхогч талуудын зан хандлага, илтгэл үнэмшил, санал бодол, мэдрэмж, сэтгэл ханамжийн түвшин зэрэг олон тооны болон янз бүрийн сонирхогч талууд (ихэнхдээ түүвэрлэлтийн арга техникийг хэрэглэн)-аас авах өргөн хүрээтэй сэдвүүдийн талаарх мэдээллийн стандарт, арга хандлагаар хангадаг.	Өргөн хүрээтэй сэдвийн талаарх дүрсэлсэн мэдээллийг харьцангуй бага зардлаар шуурхай цуглуулахад сайн. Задлан шинжлэхэд хялбар. Хариулт өгч буй талуудын нэрийг нууцалдаг.	Өөрийн тайлагнал нь өрөөсгөлөөр тайлагнахад хүргэж мэднэ. Мэдээлэл нь нийт дүр зургаар хангах хэдий ч гүнзгийрүүлэн авч үзэхэд дутагдалтай. Агуулгын талаар зохих мэдээллээр хангахгүй байж болно. Түүвэрлэлтэд өрөөсгөлөөр хандаж болно.

Ярилцлага	Хувь хүний сэтгэгдэл, туршлагын тухай гүн гүнзгий мэдээлэл авах, эсхүл санал асуулга буюу судалгаанд хүмүүсийн өгсөн хариултын талаар илүү ихийг олж мэдэх үүднээс урьдчилан боловсруулж тодорхойлогдсон асуултуудад хариулахыг шаарддаг.	Тухайн сэдвийг бүрэн хамарсан, өргөн бөгөөд гүн гүнзгий мэдээллээр хангадаг.	Цаг хугацаа их зарцуулж мэднэ. Задлан шинжлэхэд хэцүү байж болно. Өртөг зардал ихтэй Ярилцлага хийж буй тал нь хэрэглэгчийн хариултад өрөөсгөлөөр хандах боломжтой.
Газар дээрх ажиглалт	Хөтөлбөр хэрхэн хэрэгжиж байгаа (тасралтгүй үйл ажиллагаа, үйл явц, ярилцлага, олон нийттэй харилцах болон санаачилгын үед шууд ажиглагдах мэдэгдэхүйц үр дүн) тухай газар дээрх мэдээллийг алдаа мадаггүй бүртгэх үүднээс ажиглалтын дэлгэрэнгүй маягт хэрэглэхэд хүрдэг.	Хөтөлбөрийн үйл ажиллагаа хэрэгжихийн хэрээр харж болно. Үйл явдал үүсэхийн хэрээр түүнд нийцүүлж болно.	Ажиглагдсан зан хандлагыг ангилах болон тайлбарлахад хэцүү байж болно. Үнэ өртөг ихтэй. Газар дээр нь танилцахаар сонголт хийхэд өрөөсгөлөөр хандаж мэднэ.
Бүлгийн ярилцлага	Сонирхогч талын санал бодол, төстэй болон ялгаатай санаа бодол, хөгжлийн санаачилга, бодлого, тэдгээрийн зан хандлага, санаачилгын талаарх ойлголт, мэдрэмжийг тодорхойлох, санаачилгын дүнд гарсан биет болон биет бус өөрчлөлтийн тухай мэдээлэл цуглуулахад жижиг бүлэг (6-8 хүнтэй)-ийг хамтад нь хамруулж ярилцлага хийх.	Янз бүрийн сонирхогч талын нийтлэг сэтгэгдлийг шуурхай, найдвартай арга замаар олж авна. Богино хугацаанд томоохон хүрээтэй, гүн гүнзгий мэдээлэл авах үр ашигтай арга зам	Хариултаудыг задлан шинжлэхэд хэцүү байж мэднэ. Сургалтад хамрагдсан сургагч багш шаардлагатай. Хугацааг товлох нь хэцүү байж болно.
Гол мэдээлэгчид	Санаачилгын үйл ажиллагаа, хамрах хүрээний талаар үндсэн мэдлэгтэй байгаа өргөн хүрээний сонирхогч талуудтай нүүр тулсан нарийвчилсан чанартай ярилцлага хийх. Олон нийтийн шинжээчид нь тулгарч буй хүндрэлийн талаарх мэдлэг, ойлголт болон шийдвэрлэх зөвлөмжүүдийг өгч чадна.	Тулгарч буй хүндрэлийн мөн чанарын талаарх ойлголт болон шийдвэрлэх зөвлөмжүүдийг өгч чадна. Дан ганц, эсхүл хэд хэдэн асуудлын талаарх янз бүрийн хэтийн төлөвөөр хангадаг.	Түүвэрлэлтэд өрөөсгөлөөр хандаж болох юм. Мэдээллийг баталгаа-жуулах болон зөвшөөрөхөд зарим хэрэгсэлтэй байх ёстой.

Шинжээчдийн хэсэг	Мэргэжил нэгтний шүүмж, үнэлгээнд хамрагдсан техникийн болон бусад чухал сэдвүүдийн талаар хувь нэмрээ оруулах хөндлөнгийн шинжээчдээс бүрдсэн лавлагааны бүлэг	Найдвартай байдлыг нэмэгдүүлдэг. Илүү нарийвчилсан мэдээлэл өгөх нэмэлт эх сурвалж (шинжээч) болдог. Тухайн сэдвийн хүрээний мэдээлэл, үр дүнг нотлох буюу баталгаажуулж чадна.	Зөвлөхийн төлбөр болон холбогдох бусад зардал. Туйлшрахгүй, шударга, ашиг сонирхлын зөрчилгүй байхад анхаарах ёстой.
Кэйсийн судалгаа	Хөгжлийн төсөл, хөтөлбөрийн үндсэн үйл ажиллагааны өөрчлөлт, үйл ажиллагаа, гарц, үр дагавар болон харилцан холбоог бүрэн ойлгох зорилгын талаарх гүнзгий мэдээлэл олж авах үүднээс кэйсүүдийг харьцуулах замаар хийх иж бүрэн шалгалтыг хамардаг.	Гарц, үр дагаварт нөлөөлөх хүчин зүйлсийг бүрэн хэмжээнд тодорхойлох ач холбогдолтой.	Зөвшөөрөл олгогдсон үнэлгээний хувьд ихэнхдээ боломжгүй байдаг бөгөөд ихээхэн цаг хугацаа, нөөц шаарддаг. Дүн шинжилгээ хийхэд хэцүү.

Үнэлгээ хийх зөвшөөрөл олгож буй албад нь мэдээллийг цуглуулах, бүртгэхэд баталгаатай бөгөөд найдвартай байх⁴⁶, хамрагдаж байгаа хүн амын хувьд соёлын мэдрэмжтэй, тохиромжтой, мөн эрэлхийлсэн мэдээлэл болон хариулт авч буй үнэлгээний асуултын төрлүүдэд хэрэглэх болон тохирох чанарын стандартуудад нийцсэн арга, хэрэгслүүд (асуулт, судалгаа, тэмдэглэл, хяналтын хуудас)-ийг хэрэглэсэн байхад анхаарах хэрэгтэй. Зөрчилдөөнтэй нөхцөлд мэдээлэл цуглуулах аргуудыг тодорхойлохдоо аюулгүй байдал, дэд бүтцийн хомсдолтой, хязгаарлагдмал байдал болон эмзэг бүлгийн хүмүүстэй ажиллах ёс зүйн асуудал зэрэг хүчин зүйлсийг харгалзан үзэх шаардлагатай.

МЭДЭЭЛЛИЙН ЧАНАРЫН АСУУДЛУУД

НҮБХХ-ийн Үнэлгээний зөвшөөрөл олгох албад нь үнэлгээний зорилготой холбоотой мэдээлэл цуглуулахад нарийн чанд, зөвтгөж болохуйц, хэрэглэгдэхүйц, найдвартай, итгэл үнэмшилтэй, туршлагад үндэслэсэн, нотолгоог бүрдүүлдэг аргачлал, горимуудыг мөрдөнө.

Мэдээллийн найдвартай, баталгаатай байх нь үнэлгээний чанарын чухал зарчим юм.

⁴⁶ Энэ Бүлэг дэх Тоо мэдээллийн чанарын асуудалд тусгагдсан баталгаатай, найдвартай байдлын талаарх ярилцлагыг үзнэ үү.

Найдвартай байх гэдэг нь хэмжүүр үзүүлэлтийн нийцэмжтэй байдал, жишээлбэл, санал асуулга зэрэг мэдээлэл цуглуулах тодорхой хэрэгсэл нь ижил төстэй нөхцөл байдалд адил буюу төстэй хариулт өгнө гэсэн агуулгатай.

Баталгаатай байх гэдэг нь хэмжүүр үзүүлэлтийн үнэн зөв байдал, жишээлбэл, мэдээлэл цуглуулах тодорхой хэрэгсэл нь хэмжих зорилт тавьсан зүйлийг бодитой хэмжиж байгааг харуулж, мэдээлэлд үндэслэн гаргасан шийдвэр, дүгнэлт нь үндэслэлтэй, зөвшөөрч болохуйц байгааг илтгэнэ.

Итгэл үнэмшилтэй байх гэдэг нь үнэлгээний нотлох зүйл болон үр дүн нь найдвартай бөгөөд шударга гэдгийг сонирхогч талууд, үнэлгээний үр дүнг хэрэглэгчдэд мэдрүүлэхэд хамаатай. Сайн үнэлгээний найдвартай бөгөөд баталгаатай байдлыг сайжруулах өргөн хүрээний дараахь 3 стратеги байдаг.

- Түүвэрлэлтийн чанарыг сайжруулах
- Мэдээлэл цуглуулах ажлын чанарыг сайжруулах
- Мэдээлэл цуглуулах болон хэд хэдэн нотлох зүйлсийг ашиглан мэдээллийг бататгах, тулган шалгах стратеги (жишээлбэл, мэдээллийн **гурамсан буюу олон эх сурвалж**)-д үндэслэсэн хавсарсан арга хэрэглэх.

Түүвэрлэлтийн чанарыг сайжруулах

НҮБХХ-ийн Үнэлгээний зөвшөөрөл олгох албад нь ихэнхдээ хүмүүс болон байршлын түүврээс нотлох зүйлсийг цуглуулдаг. Хэрэв тухайн түүвэр нь хүн амын тодорхой хэсгийн төлөөлөл биш бол хүн амын талаар буруу дүгнэлт гаргаж мэднэ. Жишээлбэл, бүлгийн ярилцлагад зөвхөн тухайн товлосон газарт хялбархан ирж чадах хотын хүмүүсийг оролцуулсан бол алслагдсан газарт амьдардаг хүмүүсийн санаа зовж буй асуудал, амьдралын туршлагыг зөв зохистойгоор баримтжуулж чадахгүй. Түүврийг сонгохдоо үнэлгээний зорилгод шууд хамаатай, олж тогтоосон зүйлс, үнэлгээний үр дүнгийн ач холбогдлыг нарийн сайн тайлбарлах үндэслэл, зорилгод тулгуурлах ёстой. Үнэлгээний зөвшөөрөл олгох албад нь түүврийн шинж чанар, түүврийг хэрхэн сонгох, сонголт хийх үндэслэл, үнэлгээний үр дүнг тайлбарлах түүврийн хязгаартай байдлыг үнэлгээний загварт тусгуулахад анхаарна. Хэрэв түүвэр хэрэглэхгүй бол түүний үндэслэл болон үнэлгээнд үзүүлэх нөлөөллийн талаар ярилцах шаардлагатай.

Мэдээлэл цуглуулах ажлын нийцэмжийг хангуулах

Үнэлгээний баг нь санал асуулга, ярилцлагын хүснэгт, ажиглалтын тэмдэглэл зэрэг мэдээлэл цуглуулах боломжит арга хэрэгслүүдийг туршиж үзэх ба үнэн зөв, нийцэмжтэй нотлох зүйлсийг цуглуулсан

байхад анхаарна. Үүнийг дараахь арга замаар авч үзнэ.

- Мэдээлэл цуглуулагч нар ажиглалтыг адил арга замаар бүртгэсэн байхын тулд тэдгээрийг ажиглалтын тэмдэглэл ашиглахад сургах
- Санал асуулга, ярилцлагын хүснэгтэд хэрэглэсэн гол үгсийн утга, ялангуяа хариулт өгч буй талууд асуултыг зөв ойлгохоор тусгасан эсэхийг шалгах
- Ярилцлага авч буй хүний шинж төрх (ялангуяа нас, хүйс ба мэдээлэгчийн танил байх) нь өгөх мэдээллийн үнэн зөв байдлыг хэрхэн нэмэгдүүлэх, бууруулахыг авч үзэх.

Үнэн зөв байдлыг бататгахын тулд мэдээллийг харьцуулж үзэх-Мэдээллийн олон эх сурвалжийг ашиглах

- Үнэлгээний сайн нотлох зүйлс нь нийцэмжтэй бөгөөд үнэн зөв байдаг. Мэдээллийг бататгах стратеги баримтлах нь найдвартай байдлыг сайжруулж, баталгаатай үр дүнгээр хангах болно. Дан ганц нэг нотлох зүйлд тулгуурлахын оронд мэдээлэл цуглуулах хавсарсан аргуудыг хэрэглэх. Жишээлбэл, нэг эх сурвалж (бүлгийн ярилцлага)-аас авсан нотлох зүйлийг хөдөө орон нутгийн бодит амьдрал дахь бусад нотлох зүйлтэй харьцуулж үзэх (илтгэлээс нотлох зүйл авах, эсхүл тухайн нөхцөл байдлын талаар мэдээлэл сайтай, найдвартай хүмүүстэй ярилцлага хийж болох юм).
- Нотлох зүйлийг нягталж үзэн, баталгаажуулахад шинжээчийг ашиглах.

НҮБХХ-ийн үнэлгээний шаардлага нь нотлох зүйлийн үнэн зөв, хүчин төгөлдөр байдалд учрах сорилтуудаас хамгаалах найдвартай, ач холбогдолтой аргуудыг хэрэглэдэг.

ЁС СУРТАХУУНЫ АСУУДЛУУД

Үнэлгээний загварыг боловсруулах болон үнэлгээ хийхдээ НҮБ-ын Хүний эрхийн түгээмэл тунхаглал⁴⁷ болон хүний эрхийн бусад конвенцийн дагуу хүмүүс болон тэдгээрийн харьяалагддаг олон нийтийн эрх, сайн сайхан амьдралыг хүндэтгэж, хамгаалахад анхаарна. Үнэлгээчид нь үнэлгээг төлөвлөх, гүйцэтгэх болон тайлагнахдаа зарим тохиолдолд соёлын нөхцөл байдалд нийцсэн үнэлгээний арга хэрэгслийг ашиглах замаар үнэлгээнд оролцогсдын нэр хүнд болон онцлог байдлыг хүндэтгэх шаардлагатай. Түүнчлэн, үнэлгээнд оролцох эсэхээ шийдэхэд цаг хугацаа, мэдээлэлтэй байх, аливаа дарамт шахалтгүйгээр бие даан шийдвэр гаргуулахын тулд үнэлгээнд оролцогсдын хараат бус байдлыг хангадаг.

47 НҮБ, 'Хүний эрхийн түгээмэл тунхаглал', <http://www.un.org/en/documents/udhr/>-ээс үз

Үнэлгээний менежер болон үнэлгээчид нь мөргөлдөөнтэй байгаа нутаг дэвсгэрт үнэлгээ хийх урьтал нөхцөлийг мэдэж байх хэрэгтэй. Ялангуяа, ил тод байх, нууцлалтай мэдээ дамжуулах зэрэг тэдний баримталдаг арга нь тухайн нөхцөл байдалд нөлөөлж, үнэлгээчдийн харьцаж буй хүмүүсийг илүү их эрсдэлд оруулна⁴⁸ гэдгийг мэдэж байх ёстой.

Үнэлгээчид нь эмзэг бүлгийн хүмүүстэй ярилцлага хийхдээ ямар томоохон нөхцөл байдалд орж болохыг ярилцлага өгч буй хүмүүст мэдэгдэх, тэдгээрт үнэлгээнд оролцохтой холбогдсон шийдвэр гаргахтай холбоотой хангалттай мэдээлэл өгөх арга хэмжээ авна. НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжээс зөвшөөрөл олгогдсон бүх үнэлгээчид нь НҮБ-ын системийн Үнэлгээчдийн Ёс зүйн дүрмийг зөвшөөрч, гарын үсэг зурах ёстой⁴⁹. Үнэлгээн дэх ёс суртахууны талаарх илүү дэлгэрэнгүй мэдээллийг ‘НҮБҮБ-ийн Үнэлгээний Ёс зүйн журам’-аас үзнэ үү⁵⁰.

Шигтгээ 41. Үнэлгээний загвар дахь хүний эрх ийн ба жендэрийн тэгш байдлын хэтийн төлөв

НҮБХХ-ийн үнэлгээнд хүний эрх ба жендэрийн тэгш байдлын зарчмуудыг баримтална. Энэ нь үнэлгээний загвар боловсруулах болон үнэлгээ хийхэд ач холбогдолтой бөгөөд эдгээр зарчим болон үнэлгээчид, үнэлгээний менежерүүд, сонирхогч талуудад тодорхой анхаарал хандуулахыг шаарддаг. Жишээлбэл, үнэлгээчид нь мэдээллийг цуглуулахдаа эмэгтэйчүүд болон ядуу хүмүүсийн төлөөллийг зохих ёсоор оролцуулахад анхаарах хэрэгтэй. Орхигдсон бүлэг, ядуу хүмүүсийг тодорхой тогтоож, мэдээллийг жендэр, нас, хөгжлийн бэрхшээлтэй байдал, яс үндэс, хөрөнгө чинээ болон боломжтой холбогдох бусад ялгаатай зүйлсээр задлан ангилж, олон үзүүлэлтээр шинжилж үзэх хэрэгтэй. Ялгаварлан гадуурхагдсан бүлэг хүмүүс нь олон төрлийн ялгаварлан гадуурхалтад өртдөг тул тэдгээр хүмүүсийн эрх хэрхэн зөрчилддөгийг мэдэх нь чухал юм.

МЭДЭЭЛЛИЙН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ БА НЭГТГЭН ДҮГНЭХ (СИНТЕЗ)

Мэдээлэл цуглуулалт нь санал асуулгыг зохион байгуулж явуулах, ярилцлага хийх, хөтөлбөрийн үйл ажиллагааг ажиглах, нягталж үзэх, эсхүл тухайн үеийн мэдээллийн эх сурвалжаас оруулах зэргийг хамардаг. Мэдээллийн дүн шинжилгээ нь цуглуулсан мэдээллийг эмхлэн зохион байгуулж, ангилах, тэдгээрийг хүснэгтэн хэлбэрт оруулах, нэгтгэх, мөн үнэлгээний асуултуудад хариулах болон холбоо бүхий бусад чухал мэдээллүүдээс хэсэгчлэн авч харьцуулах ажлыг хамарсан системтэй үйл явц юм. Энэ нь дэс дараатайгаар кодчилох, цуглуулсан мэдээллийг

48 ЭЗХАХБ, ‘Мөргөлдөөнөөс урьдчилан сэргийлэх ба энхийн сэргээн босголтын үйл ажиллагааны дүрэм’, Мөрдөх хугацааны Ажлын баримт бичгийн төсөл, 2008. http://uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=100–г үз.

49 НҮБҮБ, ‘Үнэлгээний ёс зүйн дүрэм’, 2008 оны 6-р сар. <http://www.uneval.org/seach/index.jsp?q=ethical+guidelines>–ыг үз.

50 НҮБҮБ, ‘Үнэлгээний ёс зүйн заавар’, 2008 оны 6-р сар. <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>–ийг үз.

жишиж үзэх, түүний үнэн зөвийг баталгаажуулах, статистик шинжилгээ хийх, мөн мэдээллийг ашиглаж болох хэлбэр болон үнэлгээний асуулт бүрийн хэмжих нэгжүүдэд хөрвүүлэх замаар баримтыг нотлох зүйлсээс ялгах үйл явц билээ.

Мэдээллийн шинжилгээ нь олж тогтоосон чухал зүйлсийг тусгаарлан үзэх (дүн шинжилгээ), эсхүл өргөн хүрээтэй ойлголтод хүрэх үүднээс мэдээллийн эх сурвалжийг нэгтгэн дүгнэх (синтез) замаар үйл явдлын шинж төлвийг илрүүлэх оролдлого хийдэг. Үнэлгээний холимог арга нь зөвшилцөл, нийцэмж, эсхүл нарийн түвэгтэй байдлын шинж төлвийг шалгаж үзэхэд үйл явдлын элемент тус бүрийг шинжлэх, бүх эх сурвалжийг нэгтгэн дүгнэх (синтез)-ийг шаардана.

Дүн шинжилгээний төлөвлөгөө

Мэдээллийн дүн шинжилгээ болон нэгтгэлийг дүн шинжилгээний төлөвлөгөөнөөс эхэлж хийх ёстой. Энэ төлөвлөгөө нь үнэлгээний эхлэлийн тайланд дэлгэрэнгүй тусгагдсан үнэлгээний загвар, ажлын төлөвлөгөөнд тусгагдсан байна. Дүн шинжилгээний төлөвлөгөө нь үнэлгээний асуултууд, тухайлбал, олон эх сурвалжийг нэгтгэх үүднээс юу хийх ёстой, ялангуяа дүрсэлсэн хэлбэртэйгээр ирүүлсэн болон бусад мэдээллийг нэгтгэн танилцуулахад статистикийн аргуудыг хэрэглэн (тооцоолол, нийлбэр, хувь хэмжээ, өртөг зардлын шинжилгээ гэх мэт) цуглуулсан мэдээллийг хэрхэн эмхлэн зохион байгуулж, ангилах, харилцан уялдуулах, харьцуулах болон харуулахыг зурагладаг үнэлгээний маш чухал арга хэрэгсэл юм.

Мэдээллийн дүн шинжилгээний төлөвлөгөөнд тулгарч болох сорилт, хязгаарлалтуудыг тусгах хэрэгтэй. Дүн шинжилгээний төлөвлөгөө нь мэдээлэл цуглуулах арга, хэрэгслийг сонгосны дараа бус харин тэдгээрийг сонгохтой холбоотойгоор бичигдсэн байна.

Олж тогтоосон зүйлсийг тайлбарлах

Олж тогтоосон зүйлсийг тайлбарлах гэдэг нь дүн шинжилгээнээс гарсан үнэлгээгээр олж тогтоосон зүйлсийн утга санааг өгөх үйл явц юм. Үүнийг баримт нотолгоо, мэдэгдэл, санал бодол болон баримт бичгээс гаргасан мэдээллийн нийлбэр, нэгтгэлээс хэсэгчлэн авах ба мэдээллээс олж тогтоосон зүйлсийг хөгжлийн үр дүн (дүгнэлт)-ийн талаарх үнэлгээ дүгнэлт болгож өөрчилдөг. Эдгээр дүгнэлтэд үндэслэн цаашид авах арга хэмжээний зөвлөмжүүдийг бэлтгэнэ. Тайлбарлах гэдэг нь олж тогтоосон асуудлууд юуг илэрхийлж байгааг ойлгох хүчин чармайлт үнэлгээний явцад цуглуулсан нотлох зүйл болон хөгжлийн үр дагаварт чиглэсэн түүний практик хэрэглээг утга агуулгатай болгодог.

Дүгнэлт гаргах

Дүгнэлт нь олж тогтоосон зүйлс, эсхүл тодорхой нөхцөл байдалд зохицсон бодит мэдэгдлийн нэгтгэлд тулгуурласан үндэслэлтэй үнэлгээ дүгнэлт юм. Дүгнэлт нь олж тогтоосон зүйл биш. Харин олж тогтоосон зүйлсийн утга санааг өгөх тайлбар билээ. Дүгнэлт нь нотлох зүйлтэй шууд холбогдож байвал баталгаатай, найдвартайд тооцогдох ба түүнийг дүн шинжилгээний холбогдох арга, олж тогтоосон зүйлсийн нэгтгэлд үндэслэн нотолж болдог. Дүгнэлтэд дараахь шаардлага тавигдана.

- Үр дүнг харьцуулах үүднээс янз бүрийн арга замыг авч үзэх (жишээлбэл, хөтөлбөрийн зорилтууд, харьцуулах бүлэг, үндэсний хэм хэмжээ, өнгөрсөн хугацааны гүйцэтгэл ба хэрэгцээтэй харьцуулсан)
- Олж тогтоосон зүйлсэд хэд хэдэн тайлбар гаргаж, эдгээр тайлбарт яагаад итгэхгүй байгааг илэрхийлэх.
- Дүгнэлтэд нийцсэн зөвлөмж болохуйц арга хэмжээ болон шийдвэрийн үндэс суурийг бүрдүүлэх.
- Олж тогтоосон зүйлсийг хэрэглэж болох нөхцөл байдал, цаг хугацаа, хүмүүс, агуулга болон зорилгоор хязгаарлах⁵¹.

Зөвлөмж өгөх

Зөвлөмж нь үнэлгээний хэрэглэгчдэд чиглэсэн арга хэмжээний нотлох зүйлд үндэслэсэн санал юм. Зөвлөмж нь дүгнэлтэд үндэслэнэ. Гэхдээ зөвлөмж бүрдүүлэх гэдэг нь дүгнэлт гаргахад хэрэгцээтэй зүйлсээс илүү их мэдээлэл шаарддаг үнэлгээний онцгой нэг элемент юм. Зөвлөмж боловсруулах нь үр дагавартай хувилбаруудыг дэнсэлж үзэх, бодлого, нэн тэргүүнд санхүүжүүлэх асуудал гэх мэт өргөн хүрээтэй зүйлсийг хамардаг. Энэ нь агуулгын талаар, ялангуяа хөтөлбөр, төслийн шийдвэр гаргадаг байгууллагын хүрээ болон санаачилгыг хэрэгжүүлэх улс төр, нийгэм, эдийн засгийн нөхцөл байдлын талаар гүн гүнзгий мэдлэг шаарддаг.

Удирдлагаас өгөх хариуг боловсруулахад дэмжлэг үзүүлэхүйц зөвлөмжийг томъёолох хэрэгтэй (Удирдлагаас өгөх хариуны талаар Бүлэг 6-ийн Хавсралт 6-аас үз). Зөвлөмжүүд нь бодитой байх ба үнэлгээний зөвшөөрөл олгох зохион байгуулалт, асуудлын мөрөөр арга хэмжээ авах, дагалдан гарч болох хязгаарлалтын тухай ойлголтыг тусгадаг. Зөвлөмж бүрд өөрийн зорилтот бүлгийг ойлгомжтой тодорхойлж, зөвлөж буй арга хэмжээ болон үндэслэлийг тайлбарлах хэрэгтэй.

51 Боловсролын үнэлгээний стандартын хамтарсан хороо, ‘Хөтөлбөрийн үнэлгээний стандарт: Боловсролын хөтөлбөрийн үнэлгээнд хэрхэн үнэлгээ дүгнэлт хийх’, 1994, 2 дахь хэвлэл, “Саги” хэвлэлийн газар, Тоусанд Оакс, СА

Авсан сургамж

Үнэлгээнээс авсан сургамж нь бусад төстэй нөхцөл байдалд хэрэглэж болох, ашиг тустай тодорхой тохиолдол (санаачилга, нөхцөл байдлын үр дагавар ба үнэлгээний жигд аргууд)-д олж мэдсэн шинэ мэдлэгээс бүрддэг. Авсан сургамжууд нь ихэнхдээ гүйцэтгэл, үр дагавар, үр нөлөөнд нөлөө үзүүлдэг бэлтгэл ажил, загвар боловсруулалт болон хэрэгжилтийн давуу ба сул талуудыг онцолж үзнэ.

ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНЭЭС ОЛЖ АВСАН МЭДЛЭГ АШИГЛАЛТЫГ САЙЖРУУЛАХ

НАЙМДУГААР БҮЛЭГ

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс олж авсан мэдээллийг ашиглаж байгаагийн үр өгөөж нь олон талтай. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний дасгал ажлын үнэ цэнийг зорилтот шийдвэр гаргагчид болон өргөн хүрээтэй сонсогчид мэдээллийг хэр хэмжээнд ашиглаж байгаагаар тодорхойлдог. Энэ Бүлэг нь НҮБХХ-ийн менежер, хөтөлбөр, төслийн ажилтнууд, ХШҮ-ний мэргэжилтнүүд, НҮБХХ, түншлэгч байгууллагуудын захидал харилцааны мэргэжилтнүүдэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэдээллийг хариуцаж буй өдөр тутмын ажил, шийдвэр гаргах болон суралцах үйл ажиллагаандаа үр дүнтэйгээр хэрэглэхэд туслах зорилготой. Энд үнэлгээ хийгдэх боломжтой нотлох зүйлсийг хэрэглэх жишээ, мэдлэг, мэдээллийг үр дүнтэйгээр хуваалцах, үнэлгээний мэдээллийг хэвлэн нийтлүүлэх болон түгээн дэлгэрүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх практик удирдамжийн жишээг авч үзнэ.

8.1 ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭГ ЯАГААД ХЭРЭГЛЭДЭГ ВЭ?

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагаа тус бүр зорилготой. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг зөв хийх болон хэрэглэх нь үр дүнг удирдах үндэс суурийг бэхжүүлэх, байгууллага дахь суралцах үйл ажиллагаа, мэдлэг бий болгох ажлыг хөгжүүлэх, түүнчлэн боловсруулах ба үнэлгээ хийх олон нийтийг улам өргөжүүлэх, НҮБХХ-ийн олон нийтийн өмнө хүлээх хариуцлагад дэмжлэг үзүүлэх зэрэг ихээхэн ач холбогдолтой.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс олж авсан мэдлэг нь НҮБХХ-ийн байгууллагын суралцах үйл явцын гол цөм юм. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь мэдээлэл, баримтаар хангах ба түүнийг хүлээн зөвшөөрч, дотооддоо нэвтрүүлсэн тохиолдолд суралцах үйл ажиллагаанд дэмжлэг үзүүлэх мэдлэг болдог. НҮБХХ нь хэрэгжиж байгаа болон хэтийн төсөл, хөтөлбөрүүд, стратегийн үр дүнгийн нийт гүйцэтгэл болон чанарыг сайжруулах үүднээс хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс олж мэдсэн зүйлийг ашиглаж, хэрэглэдэг. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс бий болсон мэдлэгийн гол үүрэг нь ҮДСУ болон ХҮДУ-г хэрэгжүүлэх явдал юм.

НҮБХХ-ийг үр дүнтэй байлгахын тулд суралцах үйл ажиллагааг үр дүнтэй суралцах болон мэдээлэл хуваалцах системээр дамжуулж хөтөлбөрийн гол үүрэг функцэд тусгах ёстой. Үүний зэрэгцээ, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс олж тогтоосон асуудал, авсан сургамжийг түншлэлийг бүрдүүлэх болон таниулан нөлөөлөхөд ашиглаж болно. Жишээлбэл, Үнэлгээ нь ололт амжилт, шилдэг практик ажиллагааг онцолж байгаа бол тэдгээрийг НҮБХХ-ийн ажилд дэмжлэг үзүүлэх болон тэднээс тусламж авах зорилгоор ашигладаг.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг системтэйгээр хэрэгжүүлэх нь олон нийтийн байгууллага болох НҮБХХ-ийн найдвартай байдлыг сайжруулаад зогсохгүй тухайн байгууллага, түүний түншүүд хооронд үр дүнд чиглэсэн, ил тод байх соёлд дэмжлэг үзүүлнэ. НҮБХХ нь мэдлэгт суурилсан тэргүүлэх байгууллагын хувьд ХҮДУ дахь дэлхийн хэмжээний хүчин чармайлтад хувь нэмэр оруулахад мэдлэгээ үр дүнтэйгээр хуваалцаж, түгээн дэлгэрүүлэх үүрэгтэй.

8.2 ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНЭЭС СУРАЛЦАХ БА МЭДЛЭГТЭЙ БОЛОХ

СУРАЛЦАХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ХАРИУЦЛАГЫН ТОГТОЛЦОО

НҮБХХ нь ХҮДУ болон үр дагаварт улам төвлөрөх болсноор орц, гарц болон үйл явцаас үр дагаварын түвшин дэх хөгжлийн үр дүнд анхаарлаа шилжүүлсэн. Олон тооны хүчин зүйлс нөлөөлдөг НҮБХХ-ийн шууд хяналтын гадна байх үр дагаварт төвлөрөх үед хувь хүмүүст үүрэг хариуцлага хүлээлгэдэг уламжлалт ойлголт цаашид тохирохгүй болдог. Үр дагаварын төлөөх хариуцлага нь ҮДСУ юм. Өнгөрсөн хугацааны алдаа, туршлагаас бүтээлчээр суралцах нь ХҮДУ болон НҮБХХ-ийн хариуцлагын тогтолцооны нэн чухал хэсэг юм.

Суралцах үйл ажиллагааг сайжруулах арга хэмжээг нэвтрүүлсэн нөхцөлд л хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ нь хариуцлагын үйл явцад томоохон үүрэг гүйцэтгэнэ. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс авах мэдээлэл нь байнгын мэдээлэл солилцоо, тайлагнал, мэдлэгийн бүтээгдэхүүн, суралцах горим болон удирдлагаас үнэлгээнд хариу өгөх системээр дамжуулж суралцах үйл явц болон төлөвлөлтөд эргээд хувь нэмэр оруулдаг.

НҮБХХ нь үр дагаварын ололт амжилтын хариуцлагад утга учиртай хувь нэмэр оруулж, илүү үр дүнд хүрэх инновацийг хөхиүлэн дэмждэг тул хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс суралцах хэрэгтэй.

ТӨЛӨВЛӨХ БОЛОН ХӨТӨЛБӨР БОЛОВСРУУЛАХАД МЭДЛЭГИЙГ АШИГЛАХ

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс олж авсан мэдлэгийг ашиглах шууд арга замуудын нэг нь тухайн үеийн болон ирээдүйн төлөвлөлт, хөтөлбөр боловсруулалтыг мэдээллээр хангах явдал юм. Хөтөлбөр, төсөл болон санаачилгуудын үнэлгээ, удирдлагаас өгсөн хариунаас авсан сургамж нь шинэ үр дагаварыг төлөвлөж боловсруулах, төсөл, хөтөлбөрүүдийг тодорхойлж, загвар гаргах болон үнэлэхэд бэлэн байх хэрэгтэй.

НҮБХХ нь шинэ хөтөлбөр, төсөл, бодлого, стратеги болон бусад санаачилгыг дахин хянаж үзэх, эсхүл боловсруулалтын үед мэдлэгийг системтэй бөгөөд нарийвчилсан арга барилаар дүгнэх, үр дүнг хуваалцах зөвлөлдөх уулзалт хийх хэрэгтэй.

Суралцах үйл явцыг байгууллагад хэвшүүлэх ажлыг тухайн үед мөрдөгдөж буй хэрэгсэл болон үйл явцад сайн тусгах замаар хийж болно. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс олж авсан мэдлэгийг дараахь асуудалд ашигладаг.

Төслийг дахин хянах - Хяналт-шинжилгээ ба үнэлгээ нь төслийн санаачилга хөгжлийн хэрэгцээ шаардлагатай уялдаа хамааралтай, хэрэгжилт нь хэвийн явагдаж байгаа (гарц нь цаг хугацаандаа нийлүүлэгдэж байх), үр дүнгийн сүлжээний стратеги, логик хэвийн мөрдөгдөж байгаа, түншлэлийн стратеги үр ашигтай эсэх болон төсөл нь төлөвлөж байсан зорилтот үр шим хүртэгсдэд хүрч байгаа эсэх зэрэг хэд хэдэн чухал асуултад хариулт өгдөг. Үнэлгээ нь эдгээр асуултад хариулт өгөхийн зэрэгцээ юмс яагаад хэрэгжиж байгаа, эсхүл хэрэгжихгүй байгаа тухай мэдээллээр хангадаг. Ийм мэдээллийг төслийн стратеги болон түлхэц болохуйц зохицуулалтыг цаг хугацаанд нь сайжруулахад ашиглах шаардлагатай. Төслийн баримт бичигт төсвийн болон бусад тодотгол хийх үед төслийг өөрчлөх зорилготой холбоотой сургамжуудыг онцлон тэмдэглэх хэрэгтэй. Авсан сургамжуудыг сайн баримтжуулж, төслийг эргэж хянахад харгалзах нь НҮБХХ болон түүний түншүүд үр дүнгээ удирдах, системтэйгээр суралцах соёлыг бий болгоход тусалдаг.

Хуулбарлан хэрэглэх ба эрчимжүүлэх - Туршилтын санаачилгын үнэлгээг ийм санаачилгыг хуулбарлан хэрэглэх, эрчимжүүлэхээс өмнө хийсэн байх ёстой. Юу хэрэгжсэн, эсхүл хэрэгжээгүй вэ гэдэг сургамж нь хуулбарлах үйл явцыг мэдээлдэг. Авсан сургамжуудыг сайтар баримтжуулж, хуулбарлах болон эрчимжүүлэх үйл явцад тэдгээрийг харгалзан үзэх нь НҮБХХ, түүний түншүүд алдаагаа давтахгүй байхад дэмжлэг үзүүлнэ.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс авсан сургамжийг дараахь баримт бичгийг томъёолоход харгалзан үзэх хэрэгтэй.

Шинэ хөтөлбөрийн баримт бичгүүд - Хүрсэн үр дүн болон тогтмол хийгддэг тайлагналын хэрэгслүүд, дотоод үнэлгээ, тухайн улсын хөгжлийн үр дүнд чиглэсэн НҮБХХ-ийн хувь нэмрийг авч үздэг төсөл ба үр дагаварын үнэлгээ зэргээс авсан сургамжуудыг анхаарч улс орон, бүс нутаг болон дэлхийн хэмжээний хөтөлбөрүүдийг төлөвлөж боловсруулдаг. Бүс нутгийн болон дэлхийн хэмжээний хамтын ажиллагааны хамрах хүрээнд хийх үнэлгээ нь холбогдох хөтөлбөрүүдийг боловсруулахад бодит орцуудаар мөн хангах ёстой.

НҮБХХ-ийн түншүүд, түнш бус талуудын ижил төстэй сэдвүүд, эсхүл тэдгээрийн туршлагаас ямар нэг сургамж авах асуудлыг авч үзэх нь үнэлгээ дүгнэлттэй танилцахад хэрэгтэй. Энэ нь цаашид лавлагаа авах болон ил тод байх зорилгоор хөтөлбөрийн баримт бичиг дэх мэдээллийн эх сурвалжуудыг баримтжуулах сайн практик юм. Хөтөлбөрийн үнэлгээний хорооны гишүүд нь шинэ хөтөлбөрийн баримт бичгийг боловсруулахдаа бие даасан, төвлөрсөн бус үнэлгээг ашигласныг харуулах ойлгомжтой, тодорхой нотлох зүйлстэй байхад анхаарах хэрэгтэй.

Төслийн баримт бичгүүд эсхүл ЖАТ - Төслийн баримт бичиг нь нөхцөл байдлын шинжилгээний хэсэг дэх холбогдох дүгнэлт, эсхүл үнэлгээнээс олж тогтоосон зүйлсийн лавлагааг тусгасан байх хэрэгтэй. Хөтөлбөрийн үнэлгээний хорооны гишүүд нь төслийн загварыг үнэлгээгээр олж тогтоосон асуудал болон авсан сургамжид тусгахыг шаардах замаар энэ шаардлагад нийцүүлэхэд анхаарна.

БОЛОВСРУУЛАЛТ БА ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТАЛААРХ УЛС ҮНДЭСНИЙ, БҮС НУТГИЙН БА ДЭЛХИЙН ХЭМЖЭЭНИЙ МЭДЛЭГТ ОРУУЛАХ ХУВЬ НЭМЭР

НҮБХХ-ийн үнэлгээ нь өөрийн хамрах хүрээний гаднах хөгжлийн байгууллагуудад хөгжлийн үр дагаварыг илүү сайн ойлгуулахад анхаарах хэрэгтэй. Үнэлгээнээс олж авсан гол зүйлс, дүгнэлт болон зөвлөмжүүдийг өргөн хүрээнд хуваалцаж, өөрийн хүрээний гаднах талуудад хэрэглэх боломжийг бүрдүүлэх нь зүйтэй. Учир нь түгээн дэлгэрүүлэлт нь НҮБХХ-ийн хүлээн авагчид болон шууд сонирхогч талуудын үнэлгээний нөлөөллийг нэмэгдүүлж чадна. Энэ зорилгоор үнэлгээний тайланг илүү өргөн хүрээний хүлээн авагчдад хүргэх хэрэгтэй. Гэхдээ хэрэглэгчид үнэлгээний тайланг хэтэрхий урт бөгөөд олж авахад хялбар биш гэж үздэг. Иймд илүү өргөн хүрээний хүлээн авагчдын хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн, **мэдлэгийн бүтээгдэхүүний** хэлбэртэйгээр “багцлах” нь зүйтэй.

Шигтгээ 42. Непал улс дахь Төлөөлөгчийн газрын туршлага: УХББ болон төслийн загварт үнэлгээг ашиглах

Непал улс дахь Төлөөлөгчийн газар үнэлгээнээс суралцах болон түүнийг ашиглахад маш их хүчин чармайлт гаргаж байна. Тус төлөөлөгчийн газар нь саяхан шинэ УХББ (2008-2010)—ийн загвар бэлтгэх зорилгоор хэрэгжиж буй хөтөлбөр, төслийн 2006 оны үнэлгээ (ойролцоогоор 8 удаа хийгдсэн)-ний хүрээний үр дагаварын бүх үнэлгээ, мөн 2003-аас 2006 оны эцэс хооронд хийгдсэн бусад дүгнэлт, үнэлгээтэй танилцсан байна. Тус төлөөлөгчийн газар нь байнга давтагдан гардаг асуудлууд, нийтлэг сургамж болон шинэ хөтөлбөрийг боловсруулахад илүү их хамаарах асуудлыг анхаарч үзэх замаар олж тогтоосон гол зүйлс болон зөвлөмжүүдээ 40 хуудас бүхий баримт бичиг болгож нэгтгэсэн бөгөөд үүнийг УХББ-ийг бэлтгэж байх үедээ лавлагаа байдлаар ашиглажээ. Мөн НҮБ-ын төрөлжсөн бусад байгууллагуудтай хамтарсан хөтөлбөр боловсруулах, хамтран ажиллах боломжуудыг ярилцах явцад авсан сургамжуудаа хэлэлцсэн байна.

Төлөөлөгчийн газар нь залгамжлах төсөл бэлтгэх, эсхүл хугацааг нь сунгахдаа үнэлгээний аргыг ялангуяа, төслийн үнэлгээг хэрэглэдэг. Мөн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний багаас шинэ төсөл батлах болон төсөлд томоохон хэмжээний өөрчлөлт оруулахад зориулсан хяналтын хуудас боловсруулсан байна.

Ойрын хугацаанд үнэлгээ хийсэн бол Төлөөлөгчийн газрын Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нэгж нь оршил хэсэгт тусгагдсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хэсгүүд, үр дүнгийн хамрах хүрээ, хяналт-шинжилгээний бусад хэрэгслийг шалгахын зэрэгцээ шинэ төсөл, өөрчлөлтөд зохих зөвлөмжүүдийг тусгуулах үүднээс үнэлгээ болон төслийн баримт бичгийг хамтад нь эргэж хянаана.

Эх сурвалж: Непал улс дахь НҮБХХ-өөс Evalnet-ийн талаар 2007 оны 6 дугаар сард хийсэн хэлэлцүүлэгт танилцуулсан материалаас хэсэгчлэн авав.

Илүү өргөн хүрээний хэрэглэгчдэд үр дагавар үзүүлсэн байх үүднээс үнэлгээний мэдлэг, сургамжуудын боломжит хэрэглэгчид нь хэн байх, тэд юу хийдэг болох, тэдгээрийн мэдээллийн хэрэгцээ юу байх, суралцах үйл явц хэрхэн явагддаг, мөн мэдлэг хуваалцах зорилтод хүрэхэд ямар төрлийн мэдээлэл харилцаа, мэдлэгийн бүтээгдэхүүн илүү тохиромжтой болох талаар нарийвчилсан судалгаа хийх хэрэгтэй.

Хөтөлбөр баталдаг нэгж нь үнэлгээний тайлан, авсан сургамж, мэдлэг ба мэдлэгийн бүтээгдэхүүнийг үр дүнтэйгээр хуваалцах, түгээн дэлгэрүүлэх үүднээс үйл явцыг удирдаж, үйл ажиллагааг зохицуулах нэг хүн (жишээлбэл, мэдээлэл харилцааны мэргэжилтэн, мэдлэгийн менежментийн мэргэжилтэн байх)-ийг томилон ажиллуулах нь зүйтэй⁵².

Үнэлгээний мэдээллийг хуваалцах олон арга байдаг. Зарим жишээг дор харуулав.

- Үнэлгээний тайлан болон үнэлгээнд суурилсан мэдээллийн бусад бүтээгдэхүүнийг **байгууллагын олон нийтэд зориулсан вэбсайт-д** байршуулах. Тайлан, мэдлэгийн бүтээгдэхүүн нь ойлгомжтой

52 НҮБХХ-ийн Мэдээлэл харилцааны Гарын авлага(<http://comtoolkit.undp.org/>) нь үр дүнтэй мэдээлэл харилцаа болон олон нийтэд таниулан сурталчлах ажлыг хэрхэн хийх талаарх заавраар хангадаг.

бөгөөд тухайн улсад нийтлэг хэрэглэгддэг хэлээр бичигдсэн байхад анхаарна.

- Үнэлгээнээс авсан сургамжуудын талаар **сонирхогч талуудтай уулзалт** зохиож, үнэлгээнээс олж тогтоосон зүйлс, авсан сургамжийг тухайн байгууллагаас хэвлэн гаргасан материалууд /тухайлбал, жилийн тайлан, сонин, бюллетень/-д тусгасан байх
- Олж тогтоосон асуудал, авсан сургамжийг УХҮТ-ний үнэлгээний уулзалт зэрэг **сонирхогч талуудын жилийн уулзалт** болон хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр дамжуулан нэвтрүүлдэг форум дээр танилцуулах
- НҮБХХ-ийн үйл ажиллагаа, ололт амжилтын талаарх товхимол боловсруулах
- Товч танилцуулгыг ойлгомжтой үг хэллэг хэрэглэн боловсруулж, өргөн хүрээнд тараах. НҮБХХ нь үнэлгээчдийн АУ-д **товч танилцуулга** бэлтгэх талаар тусгаж болох юм. Эсхүл үнэлгээний менежер, НҮБХХ-ийн мэдээлэл харилцааны мэргэжилтэн нь үнэлгээчидтэй зөвлөлдөн бэлтгэж болно.
- Үнэлгээнээс олж тогтоосон асуудлыг тусгасан **өгүүллийг эрдэм шинжилгээний сэтгүүлд** нийтлүүлэх
- Үнэлгээ хийгдэх асуудалд холбоотой **хуралд илтгэл тавих**
- Үнэлгээ хийхээр цуглуулсан мэдээлэл, үнэлгээнд хэрэглэх арга зүй, аргуудын талаар ярилцах уулзалтад **дотоодын судлаачид болон эрдэмтдийг урьж оролцуулах**. Энэ ажилд үнэлгээчид дэмжлэг үзүүлэх хэрэгтэй.
- Олж тогтоосон асуудлууд, зөвлөмж болон авсан сургамжийг НҮБХХ-ийн ажилтнууд, Засгийн газраас хамтран ажиллагч талууд, бусад түншүүдийн **сургалт, семинар** дээр танилцуулах. Сургалт нь НҮБХХ-ийн хөтөлбөр, төслийн чанарыг хэрхэн сайжруулах, арга зүйн инновацийн талаарх ур чадварыг хэрхэн хөгжүүлэх зэрэг асуудлуудад төвлөрөх нь зүйтэй.
- Авсан сургамжаа **НҮБХХ-ийн хүрээнд болон түүний гаднах мэдлэгийн сүлжээгээр** дамжуулж хуваалцах. ХБТ-ны хувьд авсан сургамжуудыг НҮБ-ын Төв оффис дахь бодлогын ба практик ажиллагааны товчоод болон нэгжүүдийн боловсруулсан практик тэмдэглэл, мэдлэгийн бусад бүтээгдэхүүнд тусгах.

Үнэлгээнээс авсан мэдээлэл нь ашиглах боломжтой, танилцахад хялбар, хэрэгцээтэй байх нь маш чухал. Дараахь хэсэгт ашиг тустай мэдлэгийн бүтээгдэхүүнийг хэрхэн боловсруулах тухай удирдамжийг тусгасан болно.

8.3 МЭДЛЭГИЙН БҮТЭЭГДЭХҮҮН БА ТҮГЭЭН ДЭЛГЭРҮҮЛЭЛТ

Мэдлэгийн бүтээгдэхүүн нь хэрэглэгч болон тэдгээрийн мэдээллийн хэрэгцээ шаардлагаас хамаарч олон янзын хэлбэртэй байдаг. Үр дүнтэй суралцах, мэдээлэл хуваалцахад мэдлэгийн бүтээгдэхүүн нь өндөр чанартай, түүнийг хүлээн авагчид болон зорилго тодорхой байх хэрэгтэй. Чанартай мэдлэгийн бүтээгдэхүүний шинж чанар, сайн хэвлэлтийн талаар Шигтгээ 43-т тусгасан болно.

Мэдлэгийн бүтээгдэхүүнийг судлан, бэлтгэж эхлэхээс өмнө шинж чанарыг нь сайтар бодож байх нь нотлох зүйлсийг дэс дараатайгаар зохион байгуулахад тустай.

МЭДЛЭГИЙН БҮТЭЭГДЭХҮҮН БОЛОВСРУУЛЖ, ТҮГЭЭН ДЭЛГЭРҮҮЛЭХ ПРАКТИК АЛХАМУУД

Түгээн дэлгэрүүлэх нь мэдлэгийн бүтээгдэхүүн боловсруулахтай нэгэн адил чухалд тооцогддог. Түгээн дэлгэрүүлэх үр ашигтай тогтолцоо нь бүтээгдэхүүний хэрэгцээ шаардлагатай холбоотой хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний шинэчилсэн мэдээллийг зорилтот хүлээн авагчдад хүргэхэд анхаарна.

Шигтгээ 43. Мэдлэгийн сайн бүтээгдэхүүний шинж чанарууд

- Зорилтот хэрэглэгчдийн дундах бүтээгдэхүүний эрэлт, хэрэгцээнд хийсэн үнэлгээнд үндэслэсэн бүтээгдэхүүний уялдаа хамаарал, үр дүн, ач холбогдол болон үнэ цэнийг хангаж байх
- Чиг үүргийн хэрэгцээ шаардлага болон техникийн түвшинг харгалзан үзэх замаар тодорхой хүлээн авагчдад зориулан боловсруулсан байх
- Шийдвэр гаргах хэрэгцээтэй уялдаа хамааралтай байх
- Цагаа олсон байх
- Тодорхой, ойлгомжтой үг хэллэгээр бичигдсэн байх
- Мэдээллийг ойлгомжтой байдлаар танилцуулсан байх
- Ямар нэг өрөөсгөл хандлагагүй үнэлгээний мэдээлэлд үндэслэсэн байх
- Холбогдох сонирхогч талуудтай хамт боловсруулж, чанарыг баталгаажуулах замаар нотолсон байх
- Зорилтот хүлээн авагчид нь холбогдох сонирхогч талуудтай хамт хамгийн үр дүнтэй, үр ашигтай хэрэгслээр хялбархан харьцдаг байх
- Бүтээгдэхүүний танилцуулга нь суралцах үйл явцыг сайжруулахад нийцэж байх

Эх сурвалж: НҮБХХ, 'Чанарын хяналт, бодлогын уялдаа холбоог хангах: ХБТ-ны Чанарын баталгаажуулалт ба батлах үйл явц', Хөгжлийн бодлогын товчоо, 2007 оны 5-р сар. http://intra.undp.org/bdp/clearance_process.mn-ийг үз.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний бүтээгдэхүүнийг түгээн дэлгэрүүлэхэд нийтлэг хэрэглэгддэг аргуудад хэвлэмэл тайлан илтгэлүүд, дотоодын

ба гадны интернэт сайт, цахим шуудангийн мессеж, серверүүд дэх бүтээгдэхүүний HTML эсхүл PDF хувиуд болон CD-ROM багтдаг. Хэвлэл мэдээллийн хэрэгслүүд нь үнэлгээнээс олж тогтоосон асуудал, зөвлөмж болон авсан сургамжийг түгээн дэлгэрүүлдэг хүчирхэг түнш юм. Ихэнх улс орнуудад хариуцлагын тогтолцоог таниулах болон эмзэг асуудлыг танилцуулахад хэвлэл мэдээллийн хэрэгслүүд чухал үүрэг гүйцэтгэж байна.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэдлэгийн бүтээгдэхүүнийг боловсруулах болон тэдгээрийг түгээн дэлгэрүүлэхэд дараахь практик алхамуудыг хийнэ.

Алхам 1: Зорилтот хүлээн авагчид болон тэдгээрийн мэдээллийн хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлох

Дараахь нь үнэлгээний тайлан, мэдлэгийн бүтээгдэхүүний зарим нийтлэг зорилтот гол хүлээн авагчид юм:

- Улс орон дахь Төлөөлөгчийн газар болон бусад нэгжүүдэд ажиллаж буй НҮБХХ-ийн хамт олон
- Үнэлгээнд хамрагдаж буй төсөлд шууд болон шууд бусаар оролцдог, гэхдээ үнэлгээнээс зөвлөмж болгосон бодлогын өөрчлөлтийг дэмждэг, НҮБХХ-ийн улс орны түвшин дэх таниулан нөлөөлөх үйл ажиллагаанд тусламж үзүүлдэг Засгийн газрын хамтран ажилладаг талууд
- Хөгжлийн түншүүд, НҮБ-ын бусад төрөлжсөн байгууллага, ТББ, эрдэм шинжилгээ, судалгааны байгууллагууд
- Үнэлгээчдийн бусад сүлжээ (жишээлбэл, Үнэлгээний үндэсний ассоциаци)

Мэдлэг хуваалцах болон түгээн дэлгэрүүлэх ажил хариуцсан хүмүүс нь янз бүрийн бүлгийн мэдээлэл, түүний дотор хамгийн их хэрэгцээтэй мэдээлэлтэй байж, “өөрчлөлтийн хүчин зүйл”-ийн үүрэг гүйцэтгэх үед тэдгээрт үнэлгээ хийх шаардлагатай. Жишээлбэл, Засгийн газрын хамтран ажилладаг талууд үнэлгээнээс авсан тодорхой мэдээлэл нь бодлогын нэн чухал шийдвэр гаргахад ашиг тустай болохыг тогтоож болох юм. Үнэлгээний зөвшөөрөл олгох нэгжүүд нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг төлөвлөх үед шийдвэр гаргах “боломж” хэдийд бий болдгийг мэдэж байх ёстой бөгөөд зорилтот хэрэглэгчид техникийн болон чиг үүрэгтээ нийцсэн аргаар мэдээлэл авах боломжийг бүрдүүлэх хэрэгтэй.

Алхам 2: Сонирхогч талтай холбоо тогтоох талаар мэдээлэл цуглуулах

Түгээн дэлгэрүүлэх аливаа хүчин чармайлтын амжилт нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний явцад цуглуулсан мэдээлэл хүлээн авагчтай

холбоо тогтооход шаардлагатай мэдээллээс маш их хамаарна. Жишээлбэл, үнэлгээний багийн гишүүд нь гол сонирхогч тал болон үндэсний хамтран ажиллаж буй талуудтай уулзаж, үнэлгээний асуудал дахь тэдгээрийн оролцоог үл харгалзан нэн чухал хүлээн авагчдыг бүрдүүлж, тэдэнд үнэлгээнээс олж тогтоосон асуудлыг мэдээлнэ. Үнэлгээний баг нь эдгээр хүмүүстэй холбоо тогтоох мэдээллийг цуглуулж, мэдлэг түгээн дэлгэрүүлж, хуваалцах ажил хариуцсан хүмүүст өгнө.

Алхам 3: Хүлээн авагчдын мэдээллийн хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн төрөл бүрийн бүтээгдэхүүнийг тодорхойлох

Хяналт-шинжилгээний тогтмол тайлан⁵³ болон үнэлгээний тайлангийн мэдээллийг нийтлэхийн зэрэгцээ янз бүрийн бүлгийн мэдээллийн хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн мэдлэгийн бүтээгдэхүүний бүрдлийг боловсруулж болно. Зорилтот хүлээн авагчдын сонирхож байгаа онцлог бүтээгдэхүүний эрэлт, хэрэгцээнд системтэй үнэлгээ хийдэг. Мэдээлэл харилцааны хэрэгсэл болон үнэлгээний бүтээгдэхүүний зарим жишээг дор тусгасан болно.

Үнэлгээний тайлангийн хураангуй-Үнэлгээний тайлан нь товч, өргөн хүрээтэй бус, мэдээллээр арвин, хураангуй хэлбэртэй байна. Энэ хураангуй нь үнэлгээний тайлангийн бие даасан хэсэг юм.

Үнэлгээний товч мэдээлэл-Энэ нь үнэлгээний талаар хураангуй, уншигчдад ачаалал болохооргүй, ерөнхий сонирхлыг дээшлүүлэхүйцээр нэгтгэсэн 3-5 хуудас техникийн бус товч мэдээлэл юм. Үнэлгээний албанаас гаргасан гарын авлага нь үнэлгээний хураангуйг техникийн бус үг хэллэг хэрэглэн хэрхэн бичих тухай мэдээллээр хангадаг.

Үнэлгээний сурталчилгаа-Энэ нь үнэлгээний товч мэдээллийн нийтлэлийн агуулга, харагдах байдлыг сайжруулах болон тайланг вэб хуудас, цахим зарлал зэрэгт нийтэлж, сурталчлах загварыг гаргасан тодорхойлолт юм.

НҮБХХ нь уялдаа холбоотой, өндөр чанартай мэдлэгийн бүтээгдэхүүнийг цаг тухайд нь гаргах хариуцлага хүлээнэ. Зөвшөөрөл олгох нэгжүүд нь үнэлгээний мэдээллийг шударга, алдаа мадаггүй байлгах зорилгоор эдгээр мэдлэгийн бүтээгдэхүүн бий болгох үүрэг даалгаврыг үнэлгээний багийн АУ-нд тусгах талаар авч үзэх хэрэгтэй.

53 Нөхцөл байдал нь НҮБХХ болон түүний түншүүд хяналт-шинжилгээний тайлангуудыг 'байгаагаар нь' нийтлэх боломжийг тэдгээрийн дотоод шинж чанараас болж олгохгүй байж мэднэ. Мэдээллийг өргөн хүрээнд хуваалцах үүднээс НҮБХХ нь ийм мэдээллээс нэн чухал хэсгийг хэсэгчлэн авч, үүнийг түгээн дэлгэрүүлж болохуйцаар багцлах хэрэгтэй. НҮБХХ-ийн үнэлгээний бодлого нь олон нийт үнэлгээний бүх тайлантай танилцах боломжтой байхыг шаарддаг.

Алхам 4: Бүтээгдэхүүн болон хүлээн авагч бүрээр хэлний шаардлагыг тодорхойлох

Мэдлэг хуваалцах, түгээн дэлгэрүүлэх хүчин чармайлтын нөлөөллийг оновчтой болгох зорилгоор мэдлэгийн бүтээгдэхүүнүүдийг боломжтой нөхцөлд орон нутагт хэрэглэж буй хэлнээ орчуулах хэрэгтэй. Хэрэв нөөц хязгаарлагдмал бол зөвшөөрөл олгох нэгжүүд нь мэдлэгийн бүтээгдэхүүн болон хүлээн авагчдын бүлэг тус бүрийн хэлний шаардлагыг тодорхойлно. Үнэлгээний хураангуйг хамгийн наад тал нь тухайн орон нутагт өргөнөөр хэрэглэдэг хэлнээ орчуулах нь зүйтэй. Үүний зэрэгцээ бүтээгдэхүүнд хэрэглэсэн хэл нь зорилтот хүлээн авагчдын техникийн түвшинд нийцсэн байх хэрэгтэй. Техникийн өвөрмөц хэллэг болон хэтэрхий түвэгтэй товчилсон үгс хэрэглэхээс зайлсхийх нь дээр.

Алхам 5: Үнэлгээний мэдлэгийн бүтээгдэхүүн тус бүрийн үр ашигтай хэлбэр болон түгээн дэлгэрүүлэх аргыг тодорхойлох

Ихэнх үнэлгээний тайлан болон мэдлэгийн бүтээгдэхүүний цахим хувийг солилцдог. Цаг хугацаа, өртөг зардлын үр ашгийг сайжруулахын тулд байгууллагын олон нийтэд зориулсан вэб хуудас болон цахим шуудангийн жагсаалтыг түгээн дэлгэрүүлэх хэрэгсэл болгож ашигладаг (Шигтгээ 44-ийг үз). Жишээлбэл, үнэлгээний тайланг түүнд тусгагдсан гол асуудлыг нэгтгэн харуулсан хураангуй сурталчилгааны хамт байгууллагын дотоод ба гадаад вэб хуудсанд байршуулах нь зүйтэй.

Шигтгээ 44. Үнэлгээний талаарх мэдлэг хуваалцахад дэмжлэг үзүүлэх хэрэгсэл ба сүлжээ

Үнэлгээний нөөцийн төв: УНТ-ийн талаар erc.undp.org сайтаас үзэж болох ба энэ нь үнэлгээний тайланг хадгалагч бөгөөд үнэлгээн дэх мэдлэгийн менежментийн байгууллагын үндсэн хэрэгсэл болдог. Одоогийн байдлаар энэ төв нь 1,000 гаруй үнэлгээний тайлан болон үнэлгээний 400 АУ-ийг агуулж байна. Тайланг бүс нутаг, улс орон, үнэлгээний төрөл, жилээр болон өөр бусад гол үгээр хайж олдог. Энэ нь үнэлгээний талаарх мэдээлэл солилцох болон суралцах үйл ажиллагааг дэмжиж нийт НҮБХХ-ийн үнэлгээний гол цэгүүдийн жагсаалтаар хангадаг.

НҮБ-ын Төв оффис дахь бодлогын ба практик ажиллагааны товчоод (ХБТ, ХСДТТба Түншлэлийн товчоо)-ын мэдлэгийн бүтээгдэхүүн: НҮБ-ын Төв оффис дахь бодлогын ба практик ажиллагааны товчоод нь НҮБХХ-ийн үр дүнгийн үндсэн хэсгүүд болон тэдгээртэй холбоотой анхаарал хандуулах асуудлыг мэдлэгт суурилсан хэд хэдэн бүтээгдэхүүн болгон боловсруулж гаргадаг. Үнэлгээнээс авсан сургамж нь мэдлэг нэгтгэх болон хуваалцах талаар байнга хийгддэг ажилд чухал орц юм.

Мэдлэгийн сүлжээ ба практик ажиллагааны байгууллагууд: НҮБХХ-ийн хувьд практик ажиллагааны сүлжээ болон байгууллагууд нь НҮБХХ-ийн орон нутгийн нөөцийн нэгжүүд, бүс нутгийн төвүүдийн дэлхийн хэмжээний системд холбоотой байдаг. Үнэлгээний менежер, НҮБХХ-ийн мэдээлэл харилцааны ажилтнууд нь Засгийн газрын сүлжээ (dgp-net), Ядуурлын сүлжээ (pr-net) мэт практик ажиллагааны асуудлаарх мэдлэгийн сүлжээнд үнэлгээний тайлан, мэдлэгийн холбогдох бүтээгдэхүүнийг оруулах замаар тэдгээрийг нийт байгууллагын хэмжээний хамтран ажиллагсадтай хуваалцана.

Үнэлгээний сүлжээ буюу ‘Evalnet’: Мэдлэгийн менежментийн нэгдсэн системийг бодвол энэ үүрэг функц нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагаанаас мэдээлэл, мэдлэгийн бүтээгдэхүүний загварыг боловсруулж хөгжүүлэхэд шууд дэмжлэг үзүүлдэг. Энэ сүлжээ нь сонирхогч талуудын оролцооноос ихээхэн шалтгаална. Evalnet нь улс орнууд дахь НҮБХХ-ийн үнэлгээ, ҮДСУ-ын хэрэгсэл, арга зүйг боловсруулахад оролцож, үнэлгээний чадавхийг хөгжүүлэх үйл ажиллагааг зохион байгуулдаг Төлөөлөгчийн газруудаас бүрдсэн НҮБХХ-ийн ажилтнуудын бүлэг юм. Энэ сүлжээний зорилт нь суралцах үйл ажиллагааны байгууллага болох НҮБХХ-ийг чадавхижуулах, НҮБХХ-ийн байгууллагын соёлын нэг хэсэг болох үр дүнд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг дэмжих явдал юм.

Түүнчлэн улс орон дахь Төлөөлөгчийн газрын жилийн тайлан, бусад гол тайлангууд, товхимол болон шинэ бюллетень зэрэг нийтлэлүүдийг хяналт-шинжилгээ, үнэлгээнээс авсан мэдлэгт тусгах замаар өргөн хүрээнд хуваалцаж болно.

Алхам 6: Түгээн дэлгэрүүлэх хүчин чармайлтын үр дүнг хэмжих болон мэдээллийн эргэх холбоог удирдах

Түгээн дэлгэрүүлэх стратегийн үр дүн болон мэдлэгийн бүтээгдэхүүний чанарын мэдээллийн эргэх холбоо, суралцах механизм байх хэрэгтэй. Жишээлбэл, НҮБХХ нь мэдлэгийн бүтээгдэхүүн хүлээн авагчдын дунд шуурхай судалгаа хийх, хэрэглэгчид вэбсайтдаа өөрсдийн шинэчилсэн мэдээллийг онлайнгаар шууд хүргүүлдэг төлөв боловсруулж болно.

Эргэх мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх явцад дараахь асуултыг тавьж болно. “НҮБХХ-ийн хүрээнд болон түүний гаднах хөтөлбөр, бодлого боловсруулахад хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний мэдээллийг хэр хэмжээнд ашигласан болох?”, “Энэ мэдээлэл нь шийдвэр гаргах үйл явцад цагаа олж үр дагавар үзүүлсэн эсэх?”, “Бүтээгдэхүүнүүд нь шууд ба шууд бус хүлээн авагчдад үр ашигтайгаар хүрсэн эсэх, тэдгээртэй танилцахад хялбар байсан эсэх?”, “Хэрэв үгүй бол, яагаад?”, “Дараагийн удаа юуг илүү сайн хийх вэ?” зэрэг юм.

Мэдлэг хуваалцах болон түгээн дэлгэрүүлэх хүчин чармайлтад туршлагаар олж авсан сургамжийг харгалзан үзэх хэрэгтэй бөгөөд ингэснээр НҮБХХ дэх үнэлгээ нь уялдаа хамааралтай хэвээр байж, байгууллагын суралцах үйл ажиллагаа, хөгжил дэх дэлхий нийтийн мэдлэгийн үндэс суурийг сайжруулахад хувь нэмрээ оруулах болно.

Хавсралт 1. Лавлагааны материалууд

Азийн хөгжлийн банк, 'Үндсэн ажиллагааны үнэлгээний газар (ҮАҮГ)-ын Бие даасан үнэлгээн дэх ашиг сонирхлын зөрчлөөс зайлсхийх заавар,' 2005 оны 4 дүгээр сар. Вэбсайт: http://www.adb.org/documents/guidelines/evaluation/independent_evaluation.pdf.

Бэйк Т, 'ЭЗХАХБ/ХТХ-ны шалгуурыг ашиглан Хүмүүнлэгийн ажиллагаанд үнэлгээ хийх нь', 2006.

Фрэнштэйн О ба Ж Инграм, 'Хамтарсан үнэлгээний талаар Дэлхийн банкны туршлагаас авсан сургамжууд' Үнэлгээний сүлжээнд хүргүүлсэн баримт бичиг, ЭЗХАХБ, Парис, Франц улс, 2003.

Вэбсайт: (<http://oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf>)

Даян дэлхийн байгаль орчны сан, 'Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний бодлого' 2006 оны 2 дугаар сар. Вэбсайт: http://www.undp.org/gef/05/documents/me/GEF_ME_Policies_and_Precedures_06.pdf.

Хүнс, хөдөө аж ахуйн олон улсын сан (ХХААОУС), 'Зөвлөхүүдийн ашиг сонирхлын зөрчил ба Үнэлгээний мэргэжилтнүүдийн жагсаалтыг өргөжүүлэх нь'

Боловсролын үнэлгээний стандартын хамтарсан хороо, 'Хөтөлбөрийн үнэлгээний стандарт: Боловсролын хөтөлбөрийн үнэлгээнд хэрхэн үнэлгээ, дүгнэлт хийх', 1994, 2 дахь хэвлэл, "Саги" хэвлэлийн газар, Тоусанд Оакс, СА

'Хөгжлийн үр дүнгийн удирдлага (ХҮДУ)-ын санаачилга'. Вэбсайт: <http://www.mfdr.org>.

'Хөгжлийн үр дүнгийн удирдлага (ХҮДУ), 'Марракэрчид 2004 онд болсон Олон улсын хоёр дахь дугуй ширээний ярилцлага; Хавсралт: Хөгжлийн үр дүнг удирдахад харилцан уялдаатай арга хандлагыг дэмжих нь. Вэбсайт: <http://mfdr.org/documents/2CorePrinciples05Feb04.pdf>.

Хүмүүнлэгийн хэргийг зохицуулах газар (ХХЗГ), 'Заавар: Үр дүнд чиглэсэн төлөвлөлт ба хяналт-шинжилгээ', 2007, 11 дэх хуудас

ЭЗХАХБ, 'ХТХ-ны Хөгжлийн тусламжийг үнэлэх шалгуурууд, 'Хөгжлийн тусламжийн хороо. Вэбсайт: http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.

ЭЗХАХБ, 'Хөгжлийн тусламжийн хороо (ХТХ)-ны Хамтарсан үнэлгээ хийх удирдамж, 'Хөгжлийн тусламжийн хороо (ХТХ), Парис, Франц улс, 2006.

Вэбсайт: <http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf>

ЭЗХАХБ, 'ХТХ-ны Хөгжлийн тусламжийн үнэлгээний зарчмууд', Хөгжлийн тусламжийн хороо (ХТХ), Парис, Франц улс, 1991. Вэбсайт: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/32/41029845.pdf>.

ЭЗХАХБ, 'ХТХ-ны Хамтарсан үнэлгээний семинар: Хөгжиж буй орны түншүүдийн Уламжлалт мэргэн ухааны талаарх санаа бодлыг дэмжих нь, 'Хөгжлийн тусламжийн хороо (ХТХ), Найроби, Кени, 2005 оны 4 дүгээр сар. Вэбсайт: <http://www.oecd.org/dataoecd/20/44/34981186.pdf>.

ЭЗХАХБ, ‘Олон хандивлагчдын үнэлгээ хийх үр дүнтэй практик ажиллагаа’, Парис, Франц улс, 2000. Вэбсайт: <http://www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf>.

ЭЗХАХБ, ‘Үнэлгээ ба Үр дүнд суурилсан удирдлагын гол нөхцөлүүдийн нэр томъёо’ Хөгжлийн тусламжийн хороо (ХТХ), Парис, Франц улс, 2002. Вэбсайт: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

ЭЗХАХБ-ын Мөргөлдөөнөөс урьдчилан сэргийлэх ба энхийн сэргээн босголтын үйл ажиллагааны дүрэм, Мөрдөх хугацааны Ажлын баримт бичгийн төсөл, 2008. Вэбсайт: https://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_30097720_39774574_1_1_1_1,00.pdf

Нэгдсэн Үндэстний Байгууллага, ‘Ерөнхий Ассамблейгээс баталсан тогтоол: НҮБ-ын системийн Хөгжлийн үндсэн үйл ажиллагааны 3 жил тутмын Бодлогын цогц үнэлгээ, А/RES/59/250, 59 дэх удаагийн арга хэмжээний хөтөлбөрийн асуудал 90(b), 2004 оны 12 дугаар сар.

НҮБҮБ, ‘УНУ/НҮБХТХ-ний хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний журам’, 2007. Вэбсайт: <http://www.undg.org/index.cfm?p=259>.

НҮБҮБ, ‘УНУ ба НҮБХТХ-ний журам’, 2007. Вэбсайт: <http://www.undg.org/?P=232>.

НҮБҮБ-ийн Удирдамж: ‘Хөгжил дэх хүний эрхэд суурилсан арга хандлага’. Вэбсайт: <http://www.undg.org/index.cfm?P=74>.

НҮБХХ, ‘Хөгжлийн үр дүнгийн үнэлгээ дүгнэлт (ХҮДҮ)-ийн журам’, Үнэлгээний алба, Нью-Йорк, 2009 оны 1 дүгээр сар. Вэбсайт: <http://intra.undp.org/eo/documents/ADR/ADR-Guide-2009.pdf>.

НҮБХХ, ‘Чанарын хяналт, бодлогын уялдаа холбоог хангах: ХБТ-ны Чанарын баталгаажуулалт ба батлах үйл явц’, Хөгжлийн бодлогын товчоо, 2007 оны 5 дугаар сар. Вэбсайт: http://intra.undp.org/bdp/clearance_process.mn.

НҮБХХ, ‘НҮБХХ-ийн Үнэлгээний бодлого’, Гүйцэтгэх зөвлөлийн баримт бичиг DP/2005/28, 2006оны 5 дугаар сар. Вэбсайт: <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf> -аас үз.

НҮБХХ, ‘НҮБХХ-ийн Үр дүнд суурилсан удирдлагын үнэлгээ’, Үнэлгээний алба, Нью-Йорк, 2007 оны 12 дугаар сар.

НҮБХХ, ‘Хөгжлийн үр дүнд үнэлгээ дүгнэлт (ХҮДҮ) хийх журам’, Үнэлгээний алба, Нью-Йорк, 2007 оны 1 дүгээр сар. Вэбсайт: http://intra.undp.org/eo/documents/ADR/framework/ADR_Guide.pdf.

НҮБХХ, ‘НҮБХХ дэх ҮДСУ-ын талаар юуг, хэрхэн гэдгийг мэдэх: ‘Шинэчилсэн Техникийн мэдэгдэл’, Вэбсайт: www.undp.org/eo/documents/methodology/rbm/RBM-technical-note.doc.

НҮБХХ, ‘Чадавхийн үнэлгээ дүгнэлтийн талаарх практик мэдэгдэл’, 2008 оны 10 дугаар сар, НҮБХХ, ‘Хөтөлбөр, үйл ажиллагааны бодлого ба горимууд’, 2008. Вэбсайт: <http://content.undp.org/go/userguide>.

НҮБХХ, ‘НҮБХХ дэх ҮДСУ: Техникийн мэдэгдэл’

НҮБХХ, 'Чадавхийн хөгжилд дэмжлэг үзүүлэх нь': НҮБХХ-ийн арга хандлага".

НҮБХХ, 'Гуравдагч талын зардал хуваалцах стандарт гэрээ', Түншлэлийн товчоо, 2007.
Вэбсайт: <http://www.content.undp.org/Non-Core/Formats/?g11n.enc=ISO-8859-1>
НҮБХХ, 'Чадавхийн хөгжилд дэмжлэг үзүүлэх': НҮБХХ-ийн арга хандлага',
Вэбсайт: <http://www.capacity.undp.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=2141>.

НҮБХХ, 'НҮБХХ-ийн 2008-2011 оны Стратегийн төлөвлөгөө: Хүний хөгжлийн талаарх дэлхий нийтийн ахиц дэвшлийг хурдасгах нь', Гүйцэтгэх Зөвлөлийн баримт бичиг DP/2007/43, (DP.2007/32-ын дагуу), 2008 оны 1 дүгээр сард дахин нийтэлсэн.

НҮБҮБ, 'Үнэлгээний Ёс зүйн дүрэм', 2007 оны 7 дугаар сар.
<http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>.

НҮБҮБ, 'НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний хэм хэмжээ', 2005.
Вэбсайт: <http://www.unevaluation.org/unegn norms>

НҮБҮБ, 'Үр дүнд суурилсан удирдлага дахь үнэлгээний үүрэг роль', 2007 оны 8 дугаар сар.
Вэбсайт: http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=87.

НҮБҮБ, 'ҮДСУ дахь үнэлгээний үүрэг роль': Төгсгөлийн тайлан', Жилийн ерөнхий уулзалт, 2007 оны 4 дүгээр сар.
Вэбсайт: http://www.cfapp1-docs-public.undp.org/eo/evaldocs1/une_g_2006/eo_doc_722014901.pdf.

НҮБҮБ, 'НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний стандартууд', 2005.
Вэбсайт: <http://www.unevaluation.org/une gstandards>

НҮБҮБ, 'НҮБҮБ-ийн сургалт-НҮБ-ын Үнэлгээчид юу мэдэх хэрэгтэй вэ?', Модуль 1, 2008.

НҮБСАК (НҮБ-ын системийн ажилтнуудын коллеж), 'Техникийн төслийн хураангуй: Үр нөлөө', 9 дүгээр сарын 11.

Дэлхийн банк, 'Зөвлөх үйлчилгээний гарын авлага 2006: Зөвлөхүүдийг сонгон шалгаруулах дэлгэрэнгүй удирдамж', Вашингтон хот, 2006
Вэбсайт: <http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/2006ConsultantManual.pdf>.

Дэлхийн банк, 'Дэлхий нийтийн ба бүс нутгийн түншлэлийн хөтөлбөрийн үнэлгээний эх сурвалжийн ном: Гол зарчмууд ба стандартууд', Бие даасан үнэлгээний баг ба ХТХ-ны сүлжээ. Вэбсайт: <http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/sourcebook.pdf>.

Хавсралт 2. Ажилтай газар дээр нь танилцсан талаарх тайлангийн загвар

Ажилтай газар дээр нь танилцсан тухай тайлангийн загвар нь айлчлалын зорилгоос хамаарч харилцан адилгүй байдаг. Энэ тайлан нь хамгийн наад тал нь үр дүнд чиглэсэн ахиц өөрчлөлтийн шинжилгээ, гарцын үйлдвэрлэл, түншлэл, тулгарч буй гол сорилтууд ба санал болгож буй арга хэмжээг тусгасан байх ёстой. Тухайн орон нутгийн хэрэгцээ шаардлагаас хамаарч энэ загварыг өөрчилж болно.

Танилцсан огноо: _____
 Сэдэв ба танилцах газар: _____
 [Төслийн дугаар, нэр ба танилцсан газар]

Ажилтай газар дээр нь танилцах зорилго:

Үр дагавар	Шинэчилсэн үр дагавар	Гарц	Шинэчилсэн гарц	Хэрэв ахиц өөрчлөлт нь зорилтоос доогуур байгаа бол шалтгааныг тусгах	Түншлэлийн стратегийн талаарх шинэчилсэн мэдээлэл	Зөвлөмж ба санал болгож буй арга хэмжээ
	Үр дагаварын матрицад анх тусгагдсан үр дагаварын аливаа өөрчлөлтийн талаарх товч шинжилгээ	Төслийн баримт бичиг, эсхүл ажлын төлөвлөгөөний гарцыг тусгах	Гарц (стратегийн дагуу бол хийх) болон “зөөлөн” тусламжид төслийн гаргасан амжилт	Хэрэв хэрэглэх боломжтой бол		Үр дагавар, гарцын ахиц өөрчлөлт ба түншлэлтэй холбоотой аливаа асуудлын талаарх арга хэмжээ. Засч залруулах арга хэмжээ Хариуцлага, хугацаа

ТӨСЛИЙН ГҮЙЦЭТГЭЛ-ХЭРЭГЖИЛТИЙН АСУУДЛУУД

Ажилтай газар дээр нь танилцсан хүн тулгарч буй хүндрэлийг ерөнхий бөгөөд ямар нэг тодорхой гарцтай холбоогүй, эсхүл эдгээрийн аль алинд хамаарна гэж ажигласан бол тэрээр ийм сорилтын ‘топ гурав’-ыг нь авч үзэх хэрэгтэй.

Хэрэгжилтийн явцад тулгарсан гол сорилтуудыг жагсаах ба цаашдын арга замыг санал болгох.

ҮР ДҮНД ЧИГЛЭСЭН АХИЦ ДЭВШИЛ

АВСАН СУРГАМЖ

Төслийн явцад авсан гол сургамжуудыг товч дурдах

Ажилтай газар дээр нь танилцахад байлцсан хүмүүс:

Бэлтгэсэн:

(Нэр, албан тушаал, байгууллага)

Хавсралтууд:

Уулзсан хүмүүсийн нэрсийн жагсаалт

Бусад хавсралт

Хавсралт 3. Үнэлгээний Ажлын удирдамжийн загвар ба чанарын стандартууд

Ажлын удирдамж (АУ)-ын загвар нь энэ гарын авлага, НҮБҮБ-ийн ‘НҮБ-ын систем дэх үнэлгээний стандартууд’-д тусгагдсан ойлголт, нөхцөлүүдтэй нийцсэн үнэлгээний чанарын стандартад үндэслэж АУ боловсруулахад НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжид туслалцаа үзүүлэх зорилготой.⁵⁴

АУ нь мөн НҮБХХ-өөс хүний хөгжлийн арга хандлагын чиглэлд өгсөн амлалтын цар хүрээ болон үнэлгээ хийгдэх төсөл, хөтөлбөрийн загварыг боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд тэгш байдал, жендэрийн асуудлыг хэр үр дүнтэй тусгасан явдалд үнэлгээ дүгнэлт хийхэд тавигдах шаардлагуудыг тодорхой тусгах ёстой.

АУ нь мэдээлэл цуглуулж, дүн шинжилгээ хийх хамгийн сайн арга, хэрэгслүүдийг тодорхойлох боломжтой, уян хатан байх хэрэгтэй. Жишээлбэл, АУ нь асуулга хэрэглэх, газар дээр танилцах болон ярилцлага хийхийг санал болгож болох ч баг нь гол сонирхогч талууд, ялангуяа зорилтот хэрэглэгчид болон үнэлгээний үр дүн нөлөөлөх талуудтай зөвлөлдсөний үндсэн дээр арга хандлагыг өөрчлөх боломжтой байна (Загвар боловсруулах асуудлын талаарх илүү дэлгэрэнгүй мэдээллийг Бүлэг 7-оос үз). АУ-д хамгийн наад тал нь дор дурдсан элементүүдийг тусгасан байна.

1. ОРШИЛ БА АГУУЛГА

Оршил хэсэгт юунд үнэлгээ хийгдэж байгааг ойлгомжтой тусгахын хамт үнэлгээнд шууд нөлөө үзүүлэх нийгэм, эдийн засаг, улс төр, газар зүйн болон хөгжлийн хүчин зүйлсийг тодорхойлно. Энэ тодорхойлолт нь үнэлгээнд илүү их холбоотой бөгөөд **зөвхөн** тэдгээр асуудалд төвлөрч, товч (хамгийн ихдээ 2 хуудас байна) илэрхийлэгдсэн байна. Гол оршил хэсэг болон агуулгад дор дурдсаныг тусгасан байх хэрэгтэй.

- Үнэлгээ хийгдэж буй үйл ажиллагаа (жишээ нь, үр дагавар, хөтөлбөр, төсөл, бүлэг төслүүд, сэдэв, “зөөлөн” тусламж)-ны тодорхойлолт
- Үйл ажиллагааны нэр (жишээ нь, төслийн нэр), зорилго, зорилт, түүний дотор хэн, хэрхэн эхлүүлсэн, хэнд үр өгөөжтэй байх, ямар үр дагавар, гарцад хүрэх зорилготой байгаа, мөн үйл ажиллагааны хэрэгжих хугацаа болон тогтоосон хугацаан дахь хэрэгжилтийн төлөв байдлыг тусгана.

⁵⁴ НҮБҮБ, ‘НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний стандартууд’, 2005. Вэбсайт: <http://www.unevaluation.org/unevaluationstandards.-ыг үз>.

- Үйл ажиллагааны далайц болон нарийн түвэгтэй байдал, жишээлбэл, бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн тоо нэгээс олон бол бүрэлдэхүүн хэсэг тус бүрийн шууд ба шууд бусаар үйлчлэхээр зорьж буй хүн амын хэмжээ ба тодорхойлолт
- Газарзүйн нөхцөл байдал ба бүс нутаг, улс орон, нутаг дэвсгэр зэрэг хил хязгаар, холбогдох хэсэгт хамаатай сорилтууд
- Үйл ажиллагаанд шаардагдах бүх эх сурвалжаас гаргах нийт нөөц, түүний дотор хүний нөөц болон НҮБХХ, хандивлагч болон бусад хувь нэмрээс бүрдсэн төсөв
- Үйл ажиллагаанд оролцож буй гол түншүүд, түүний дотор хэрэгжүүлэх агентлагууд, түншүүд, бусад гол сонирхогч талууд болон тэдгээрийн сонирхож буй асуудлууд ба үнэлгээнд холбоотой байдал
- Хэрэгжүүлж эхэлснээс хойш ажиглагдсан өөрчлөлт болон нөлөөлөх хүчин зүйлс
- Тухайн сэдэв нь түнш Засгийн газрын стратеги болон тэргүүлэх чиглэлүүд, олон улс, бүс нутгийн, улс орны хөгжлийн зорилго, стратегиуд ба хамрах хүрээ, НҮБХХ-ийн нэгдсэн зорилго, тэргүүлэх асуудлууд, НҮБХХ-ийн дэлхий нийт, бүс нутгийн, улс орны хөтөлбөрт хэр зэрэг тохирч байх
- Үнэлгээнд хамрах олон улс, бүс нутгийн ба үндэсний эдийн засаг болон үндэсний бодлогын гол шинж чанарууд
- Энэ үнэлгээ нь хийгдэж байгаа болон өмнөх үнэлгээ, үнэлгээний мөчлөгийн агуулгад хэр зэрэг тохирсныг харуулсан тодорхойлолт

Түүхэн мэдээлэл, нөхцөл байдлын талаарх илүү дэлгэрэнгүй мэдээлэл (жишээ нь, санхүүжүүлэх анхны санал, стратегийн төлөвлөгөө, логикийн хамрах хүрээ, өөрчлөлтийн онол, хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөө, шалгуур үзүүлэлтүүд)-ийг интернэт болон харилцаа холбооны бусад хэрэгслүүдийн холбоосоор дамжуулж хавсралтуудад тусгах буюу ишлэл авах хэрэгтэй.

2. ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЗОРИЛГО

АУ-ын зорилго нь үнэлгээг яагаад хийж байгаа, үнэлгээний үр дүнг хэн хэрэглэх, энэ талаар хэн арга хэмжээ авах, үр дүнг хэрхэн ашиглах, арга хэмжээ авах талаар тодорхой тайлбарласан байна. Энэ зорилгод тухайн хугацаанд үнэлгээ хийсэн үндэслэл, үнэлгээ нь хөтөлбөрийн нэгжийн үнэлгээний төлөвлөгөөнд хэр зэрэг тохирч байгааг харуулсан зарим суурь мэдээллийг тусгах нь зүйтэй (Бүлэг 3-ыг үз). Зорилгоо тодорхой илэрхийлэх нь үнэлгээний үндэс суурь болдог.

3. ҮНЭЛГЭЭНИЙ ХАМРАХ ХҮРЭЭ БА ЗОРИЛТУУД

Энэ хэсэгт үнэлгээний параметрууд болон төвлөрөх асуудлыг тодорхойлдог. Энэ хэсэг нь дараахь асуултуудад хариулна.

- Энэ үнэлгээнд үйл ажиллагааны ямар асуудал хамрагдах вэ? Энэ нь хамрах хугацаа, хэрэгжилтийн үе шат, газарзүйн нутаг дэвсгэр, авч үзэх зорилтот бүлгүүд, ямар төсөл (гарц)-ийг хамруулах талаар тусгасан байна.
- Хэрэглэгчдийн хувьд үнэлгээний үед үндсэн ямар асуудлыг авч үзэх хэрэгтэй болон үнэлгээний хүрэх зорилтууд юу болох?

Асуудлууд нь үнэлгээ шууд хариулт өгөх ёстой асуултуудад шууд хамаарах ба ингэснээр хэрэглэгчид нь гаргахаар хүлээгдэж буй шийдвэр, авах арга хэмжээнд шаардлагатай мэдээлэлтэй болно. Асуудал нь уялдаа хамаарал, үр ашиг, үр дүн, тогтворжилт болон үйл ажиллагааны нөлөөллийг хөндөж болох юм. Үүний зэрэгцээ НҮБХХ-ийн үнэлгээ нь эрхэд тулгуурласан арга хандлага болон хөгжлийн хүчин чармайлт дахь жендэрийн асуудлыг түлхүү анхаарсан хэрэглээг хэрхэн бэхжүүлэх талаар эрэлхийлж байгааг авч үзэх ёстой.

4. ҮНЭЛГЭЭНИЙ АСУУЛТУУД

Үнэлгээний асуултууд нь үнэлгээнээс гарах мэдээллийг тодорхойлдог. Энэ хэсэгт шийдвэр гаргах, арга хэмжээ авах, мэдлэгээ нэмэгдүүлэхээр эрэлхийлж буй зорилтот хэрэглэгчдийг үнэлгээний мэдээллээр хангах асуултуудыг санал болгосон. Жишээлбэл, Үр дагаварын үнэлгээний асуултууд нь дараахийг багтааж болно:

- Үр дагавар, ахиц дэвшил гарсныг илэрхийлсэн эсэх?
- Үр дагавар гаргахын тулд ямар ахиц дэвшилд хүрсэн бэ?
- Зорьсон үр дагаварыг гаргасан, эсхүл гаргаагүй явдалд ямар хүчин зүйлс нөлөөлсөн бэ?
- НҮБХХ-ийн гарц болон тусламж нь үр дагаварт ямар хэмжээгээр хувь нэмэр оруулсан бэ?
- НҮБХХ-ийн түншлэлийн стратеги тохиромжтой бөгөөд үр дүнтэй байсан эсэх?
- Үр дүнтэй эсхүл үр дүнгүй байхад ямар хүчин зүйлс нөлөөлсөн бэ?

Үнэлгээний асуултуудыг хэрэглэгчид болон бусад сонирхогч талуудтай зөвшилцөх бөгөөд үнэлгээний багтай зөвлөлдсөний үндсэн дээр тэдгээрийг хүлээн авах болон сайжруулах ёстой.

5. АРГА ЗҮЙ

АУ нь үнэлгээ хийхэд ерөнхий хандлага, арга, мэдээллийн эх сурвалжууд болон өгөгдсөн хязгаарлагдмал нөөцийн хүрээнд үнэлгээний асуултуудад найдвартай бөгөөд баталгаатай хэрэгслийг **санал болгож** болно. Гэхдээ өгөгдсөн хязгаарлагдмал төсөв, цаг хугацаа болон мэдээллийн хүрээнд хөтөлбөрийн нэгж, үнэлгээчид болон гол сонирхогч талуудтай үнэлгээний зорилго, зорилтуудыг хангахад юу илүү тохиромжтой байх, хэрэгжих магадлалтай бөгөөд үнэлгээний асуултуудад хариулах тухай зөвлөлдсөний үндсэн дээр үнэлгээний тодорхой загвар болон аргуудын талаар эцсийн шийдвэр гаргадаг.

Жишээлбэл, АУ нь хавсралтдаа дараахийг илэрхийлсэн байж болно:

- Үйл ажиллагааны загвар боловсруулах үед үнэлгээг авч үзсэн эсэх. Үүнийг хэрхэн авч үзсэн бэ?
- Үр дүнгийн ба ХШҮ-ний хамрах хүрээний дэлгэрэнгүй мэдээлэл. Эдгээрт үзүүлэлтийн үр дагавар, гарц, хэрэгжилтийн гүйцэтгэл, төлөв байдлыг хэмжих зорилтот түвшин, ХШҮ-ний анхны загварын давуу ба сул талууд, мөн гаргасан мэдээллийн чанар багтана.
- Дэлхий нийт, бүс нутгийн ба үндэсний холбогдох мэдээллийн боломж
- Голсонирхогчталууд (үнэлгээний хэрэглэгчид, түнш хандивлагчид, гүйцэтгэх болон бусад холбогдох агентлагийн ажилтнууд, үр шим хүртэгсэд гэх мэт)-ын жагсаалт ба тодорхойлолт, тэдгээрийн хүртээмж.

6. ҮНЭЛГЭЭНИЙ БҮТЭЭГДЭХҮҮН (НИЙЛҮҮЛЭХ БҮТЭЭГДЭХҮҮН)

Энэ хэсэг нь үнэлгээний багаас бий болгох гол бүтээгдэхүүнийг тодорхойлно. Эдгээр бүтээгдэхүүнд хамгийн наад тал нь дараахийг хамруулна.

Үнэлгээний эхлэлийн тайлан- Мэдээллийг цуглуулах ажил бүрэн хэмжээнд эрчимжихээс өмнө үнэлгээний эхлэлийн тайланг бэлтгэх хэрэгтэй. Энэ нь юунд, яагаад үнэлгээ хийж байгаа тухай үнэлгээчдийн ойлголтыг дэлгэрэнгүй тусгах ба асуулт тус бүрд хэрхэн ямар замаар, тухайлбал санал болгосон арга, санал болгосон мэдээллийн эх сурвалж болон мэдээлэл цуглуулах горимуудыг харуулна. Үнэлгээний эхлэлийн тайланд санал болгож буй үүрэг даалгавар, үйл ажиллагаа болон

нийлүүлэх бүтээгдэхүүний хугацааны хуваарь, үүрэг даалгавар болон бүтээгдэхүүн тус бүрд тэргүүлэх үүрэг гүйцэтгэхээр томилогдсон багийн гишүүний талаар тусгадаг. Энэ тайланд хөтөлбөрийн нэгж болон үнэлгээчид үнэлгээний талаарх ижил төстэй ойлголтоо хуваалцаж нотлох ба аливаа үл ойлголцлыг эхнээс нь тодорхой болгох боломжийг олгоно.

Үнэлгээний тайлангийн төсөл-Үнэлгээнд оролцож буй хөтөлбөрийн нэгж болон гол сонирхогч талууд нь үнэлгээг чанарын шалгуурт нийцүүлэх үүднээс тайлангийн төсөлтэй танилцах хэрэгтэй (Бүлэг 7-г үз).

Үнэлгээний төгсгөлийн тайлан

Үнэлгээний хураангуй ба мэдлэгийн бусад бүтээгдэхүүн, мэдлэг хуваалцах үйл явдалд оролцох (Бүлэг 8-ыг үз).

7. ҮНЭЛГЭЭНИЙ БАГИЙН БҮРЭЛДЭХҮҮН БА ШААРДЛАГАТАЙ МЭДЛЭГ, УР ЧАДВАР

Энэ хэсэг нь үнэлгээчин болон үнэлгээний багт шаардлагатай тодорхой ур чадвар, мэдлэг, шинж чанарууд болон үнэлгээний багийн байж болох бүтэц, бүрэлдэхүүн, гишүүдийн үүрэг, хариуцлагыг дэлгэрэнгүй тусгасан.

Мөн мэдлэг, ур чадвар, дадлага туршлагыг харуулахад дэмжлэг болох төрөл бүрийн нотлох зүйлс (товч намтар, хийж байсан ажлын загварууд, тодорхойлолтууд)-ийг онцгойлон тусгасан байх шаардлагатай. АУ-нд үнэлгээ хийгдэх үйл ажиллагааны аль нэг хэсгийн загварыг боловсруулах, гүйцэтгэх, зөвлөх ажилд оролцож байсан аливаа байгууллагаас хараат бус байх шаардлагыг үнэлгээчдэд тавих хэрэгтэй⁵⁵.

8. ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЁС ЗҮЙ

НҮБХХ-т хийх үнэлгээнд НҮБҮБ-ийн ‘Үнэлгээний Ёс зүйн дүрэм’-д⁵⁶ заасан зарчмуудыг баримтлахыг АУ-нд тодорхой тусгаж, үнэлгээний загвар болон хэрэгжилт, үнэлгээний ёс зүй болон мэдээлэгчийн эрх, нууцлалыг хамгаалах горимууд зэрэг үнэлгээчдийн харгалзан үзэх нэн чухал асуудлуудыг тусгасан байх хэрэгтэй. Эдгээр чухал асуудлын жишээнд мэдээлэл цуглуулах, тайлагнах заалтууд, ялангуяа хүүхэд, залуучуудтай ярилцлага хийх, тэдний талаар мэдээлэл авах, цуглуулсан мэдээллийг архивлах, нууцлалыг хадгалах заалт зэрэг хууль

⁵⁵ Энэ шалтгааны улмаас өөр улс орон дахь Төлөөлөгчийн газар, бүсийн төвүүд, Төв оффист ажилладаг НҮБХХ-ийн ажилтнууд нь үнэлгээний багт ажиллах ёсгүй.

⁵⁶ НҮБҮБ, ‘Үнэлгээний Ёс зүйн дүрэм’, 2008 оны 6 дугаар сар. <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>.

тогтоомжийн хэрэгжилтийг хангах, нэрс нууцлах протокол байгуулах зэрэг арга хэмжээ орно.

9. ХЭРЭГЖИЛТИЙН ЗОХИЦУУЛАЛТ

Энэ хэсэгт үнэлгээний талаарх тухайн байгууллагын болон удирдлагын бүтцийг тусгаж, үнэлгээний үйл явцад оролцож буй бүх талын эрх мэдлийн түвшин, үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлсон байна. Хэрэгжилтийн зохицуулалт нь төсөөллийг тодорхой болгох, хоёрдмол утга, ойлгомжгүй байдлыг арилгах, үнэлгээний үйл явц үр ашигтай, үр дүнтэй байхад дэмжлэг үзүүлэх зорилготой.

Уг хэсэг нь багийн гишүүд, үнэлгээний менежер, үнэлгээчид, хөтөлбөрийн зөвшөөрөл олгох нэгжийн удирдлага, гол сонирхогч талуудын тодорхой үүрэг, хариуцлагыг илэрхийлсэн байна. Мөн Зөвлөх хэсгийн гишүүд болон чанарыг баталгаажуулах бусад нэгжийн бүтэц, бүрэлдэхүүн, гүйцэтгэх үүрэг, хариуцлага, тэдгээрийн ажлын зохион байгуулалтыг тодорхой тусгах хэрэгтэй. Хамтарсан үнэлгээ хийж байгаа нөхцөлд оролцож буй агентлагуудын үүрэг, хариуцлагыг тодруулсан байх нь зүйтэй. Авч үзэх асуудал гэдэгт эрх мэдлийн түвшин, зөвшөөрөл олгох түвшин болон үйл явц, мөн оффисын өрөө, хангамжийн зүйлс, тоног төхөөрөмж зэрэг ложистик асуудал ба хангамжийн материал болон нийлүүлэх бүтээгдэхүүнийг батлах үйл явц, хариуцлага орно.

10. ҮНЭЛГЭЭНИЙ ҮЙЛ ЯВЦЫН ХАМРАХ ХУГАЦАА

Энэ хэсэг нь үнэлгээчид, үнэлгээний баг, зөвшөөрөл олгох нэгжийн ажилтнуудын хариуцах, үүрэг хүлээх бүх даалгавар болон нийлүүлэх бүтээгдэхүүнийг тусгах ба эдгээр тус бүрийг хийж дуусгах хугацаа буюу хамрах хугацаа (жишээ нь, ажлын төлөвлөгөө, гэрээ хэлцэл, товч танилцуулга, тайлангийн төсөл, төгсгөлийн тайлангийн), эцсийн хариуцлага хүлээх хүнийг тусгана. Наад зах нь дараахь үйл ажиллагааг хугацаагаар нарийвчилан гаргасан байна.

- Албан байрнаас хийх үнэлгээ
- Үнэлгээчдийн товч танилцуулга
- Үнэлгээний загвар, аргуудыг эцэслэн тодорхойлох болон үнэлгээний эхлэлийн дэлгэрэнгүй тайлан бэлтгэх
- Тухайн улс дахь үнэлгээний ажил (ажилтай газар дээр нь танилцах, ярилцлага, санал асуулга)
- Тайлангийн төсөл бэлтгэх
- Сонирхогч талын уулзалт хийх, тайлангийн төсөлтэй танилцах (чанарыг баталгаажуулах үүднээс)
- Саналуудыг нэгтгэж тусгах ба үнэлгээний тайланг эцэслэн гаргах

Үүний зэрэгцээ үнэлгээчид нь НҮБХХ-ийн мэдлэг хуваалцах, түгээн дэлгэрүүлэх ажилд дэмжлэг үзүүлнэ (Бүлэг 8-ыг үз). Зөвшөөрөл олгох гэж буй үнэлгээний хувьд АУ-ын хавсралтуудад үнэлгээний эхлэлийн тайлан, үнэлгээний тайлангууд болон бусад нийлүүлэх бүтээгдэхүүнд шаардагдах загваруудыг тусгана.

Энэ хэсэг нь мөн үнэлгээний багийн гишүүн бүрд хуваарилсан ажлын өдрийн тоо болон үнэлгээний үйл явцад тэдгээрийн оролцох хугацаа (жишээ нь, 3 сарын хугацаанд ажлын 30 өдөр)-г заасан байна.

11. ӨРТӨГ ЗАРДАЛ

Энэ хэсэгт үнэлгээний нийт мөнгөн дүн болон бусад байгаа нөөц (зөвлөхийн төлбөр, томилолтын зардал, томилолтын мөнгө гэх мэт)-ийг тусгадаг. Энэ нь дэлгэрэнгүй төсөв биш боловч өгөгдсөн хязгаартай хугацаа, нөөцийн хүрээнд хэрэгжиж болохуйц үнэлгээний загвар санал болгоход үнэлгээчдэд хангалттай хэмжээний мэдээлэл өгөхуйц байна. Хэрэв үнийн дүн нь үнэлгээг өндөр чанартай гүйцэтгэхэд хангалтгүй бол энэ үйл явцын эхэнд үнэлгээчид болон зөвшөөрөл олгох нэгж хамтран авч хэлэлцэнэ.

12. ХАВСРАЛТУУД

Хавсралтууд нь үнэлгээний суурь мэдээлэл болон үнэлгээчдийн ажилд дэмжлэг үзүүлэх шаардлагын талаар нэмэлт дэлгэрэнгүй мэдээллийг тусгасан байна. Эдгээрийн зарим жишээг дор харуулав.

Үйл ажиллагааны үр дүнгийн хамрах хүрээ ба Өөрчлөлтийн онол- Үнэлгээ хийгдэж буй үйл ажиллагааны талаар илүү дэлгэрэнгүй мэдээллээр хангана.

Гол сонирхогч талууд ба түншүүд-Зөвлөлдөх хэрэгтэй гол сонирхогч талууд, бусад хувь хүмүүсийн нэрсийн жагсаалтыг тэдгээрийн гишүүнчлэлийн чиглэл, үнэлгээний хамаарал болон холбоо тогтоох мэдээллийн хамт тусгана. Энэ хавсралтад мөн газар дээр нь ажилтай танилцахыг санал болгодог.

Танилцах баримт бичиг-Үнэлгээний эхэнд үнэлгээчид уншиж танилцах ёстой чухал баримт бичгүүд болон вэбхуудасны жагсаалт. Үүнийг үнэлгээний багт шаардлагатай нэн чухал мэдээллээр хязгаарлах хэрэгтэй. Мэдээллийн эх сурвалж болон баримт бичгүүдэд дараахийг багтааж болох юм. Үүнд:

- Үндэсний стратегийн холбогдох баримт бичгүүд
- Стратегийн ба төлөвлөлтийн бусад баримт бичиг (жишээ нь, хөтөлбөр, төслийн баримт бичгүүд)
- Хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөө ба үзүүлэлтүүд

- Түншлэлийн гэрээ (жишээ нь, Засгийн газар, эсхүл түншүүдтэй хамтран ажиллах гэрээ)
- Өмнө хийгдсэн үнэлгээ ба дүгнэлт
- НҮБХХ-ийн үнэлгээний бодлого, НҮБҮБ-ийн хэм хэмжээ ба стандартууд, бодлогын бусад баримт бичиг
- Үнэлгээний эхлэлийн тайланд шаардагдах загвар

Үнэлгээний матриц (эхлэлийн тайланд нийлүүлэх бүтээгдэхүүн гэж тусгахыг санал болгосон)-Үнэлгээний матриц нь үнэлгээчид зураглал байдлаар боловсруулж, үнэлгээг төлөвлөх болон гүйцэтгэх үедээ лавлагаа болгож ашигладаг хэрэгсэл юм. Энэ нь сонирхогч талуудтай ярилцахад шаардлагатай үнэлгээний загвар, арга зүйг хураангуйлж, үзүүлбэр байдлаар танилцуулахад ач холбогдолтой хэрэгсэлд тооцогддог. Тус хэсэгт үнэлгээнээс хариу өгөх дэлгэрэнгүй асуултууд, мэдээллийн эх сурвалж, мэдээлэл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх хэрэгсэл, мэдээллийн эх сурвалж тус бүрд тохирох аргууд, асуулт тус бүрээр үнэлэх стандарт, хэмжүүр үзүүлэлтүүд хамаарна (Хүснэгт А-г үз).

Хүснэгт А. Үнэлгээний матрицын загвар

Үнэлгээний холбогдох шалгуур	Гол асуултууд	Тодорхой дэд асуултууд	Мэдээллийн эх сурвалж	Мэдээлэл цуглуулах арга/хэрэгсэл	Үзүүлэлт, амжилтын стандарт	Мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх арга

Үүрэг даалгавар, гол асуудал болон нийлүүлэх бүтээгдэхүүний хуваарь - Үнэлгээчид нь АУ-нд тусгагдсан хугацааны хамрах хүрээнд үндэслэн дэлгэрэнгүй хуваарь бэлтгэж танилцуулна.

Үнэлгээний тайланд шаардагдах загвар-Төгсгөлийн тайлан нь үнэлгээний тайлангийн чанарын шалгуурт дурдсан элементүүд (гэхдээ заавал эдгээрээр хязгаарлахгүй)-ийг тусгасан байна (Хавсралт 7-г үз).

Ёс зүйн дүрэм-НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд нь үнэлгээний багийн гишүүн тус бүрээс ‘НҮБХХ-ийн Үнэлгээний ёс зүйн дүрэм’-ийг нарийвчлан уншиж танилцан, гарын үсэг зурахыг шаардана. Энэ дүрмийг Үнэлгээний тайланд хавсаргаж танилцах боломж олгож болох юм.

Хавсралт 4. Дэлхий нийт, бүс нутгийн болон үндэсний хэмжээний үнэлгээний сүлжээ

Үндэсний хэмжээний, бүс нутгийн болон дэлхий нийтийн түвшний үнэлгээний хороод нь үнэлгээний чиглэлд улам чухал хувь нэмэр оруулсаар байна. Тэдгээрийн оролцоо ба ажил нь иргэний нийгэм, орон нутгийн болон үндэсний хэмжээний хамтран ажилладаг талууд, Засгийн газартай илүү сайн харилцаа холбоо үүсгэхэд тусалдаг. Ийм бүлгүүд нь НҮБХХ-ийн зохион байгуулж буй хурал, семинаруудад оролцох нь нэмэгдэх, НҮБХХ-ийн санаачилгууд, орон нутгийн ба үндэсний хэмжээний сонирхогч талууд хооронд маш чухал харилцаа холбоогоор хангах, үнэлэгдэж болох өндөр чанартай нотлох зүйл, мэдлэгийн эрэлт нэмэгдэх, үр ашигтай мэдлэгийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг түгээн дэлгэрүүлэх, үнэлгээний практик ажиллагаан дахь суралцах үйл явцыг сайжруулах ажил хийж байна. Эдгээр сүлжээний мэргэжилтнүүдийн мэргэшлийг төвлөрсөн бус үнэлгээний чанарын баталгаажилтад дэмжлэг үзүүлэх, хөндлөнгийн шинжээчийн үүрэг гүйцэтгэхэд ашиглана. Дэлхий нийт, бүс нутгийн болон үндэсний хэмжээний үнэлгээний сүлжээний зарим жишээг дор харуулав.

ҮНДЭСНИЙ СҮЛЖЭЭ

Америкийн Үнэлгээний Нийгэмлэг (AEA), www.eval.org
Associazione Italiana di Valutazione (AIV), www.valutazioneitaliana.it
Австралийн Үнэлгээний Нийгэмлэг (AES), www.aes.asn.au
Бразилийн Үнэлгээний Сүлжээ, www.avaliabrasil.org.br
Буркина Фасогийн Үнэлгээний Сүлжээ
Канадын (CES), www.evaluationcanada.ca
Данийн Үнэлгээний Нийгэмлэг, www.danskevalueringsselskab.dk
Финляндийн Үнэлгээний Нийгэмлэг,
www.finnishevaluationsociety.net
Германы Үнэлгээний Нийгэмлэг, www.degeval.de
Израйлын Хөтөлбөрийн үнэлгээний Нийгэмлэг, www.iape.org.il/en_index.asp
Японы Үнэлгээний Нийгэмлэг (JES), www.idcj.or.jp/JES Малайзын
Үнэлгээний Нийгэмлэг (MES), www.mes.org.my
Нигерийн Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний сүлжээ (ReNSE),
www.pnud.ne/reNSE/HOMEUK.HTML
Польшийн Үнэлгээний Нийгэмлэг, www.pte.org.pl/x.php/1,71/Strona-glowna.html
Испанийн Үнэлгээний Нийгэмлэг, www.sociedadevaluacion.org/
website Шриланкийн Үнэлгээний Нийгэмлэг (SLEvA), www.nsf.ac.lk/sleva
Швейцарийн Үнэлгээний Нийгэмлэг, www.seval.ch/en

Их Британийн Үнэлгээний Нийгэмлэг ,www.evaluation.org.uk
Замбийн Үнэлгээний Нийгэмлэг

БҮС НУТГИЙН СҮЛЖЭЭ

Африкийн Үнэлгээний Нийгэмлэг (AfrEA),www.afrea.org

Европын Үнэлгээний Нийгэмлэг (EES),www.europeanevaluation.org

Латин Америкийн Үнэлгээний Сүлжээ(PREVAL),www.preval.org

Латин Америк, Карибын Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний Сүлжээ ба Систем (RELAC)

ОЛОН УЛСЫН СҮЛЖЭЭ

Хүмүүнлэгийн үйл ажиллагааны хариуцлагын тогтолцоо ба гүйцэтгэлийн суралцах ажиллагааны сүлжээ (ALNAP),www.alnap.org

Олон улсын хөгжлийн Үнэлгээний Нийгэмлэг,www.ideas-int.org

Үнэлгээний хамтын ажиллагааны олон улсын байгууллага (IOCE),www.internationalevaluation.com

Хавсралт 5. Үнэлгээчдийг сонгох нь: Хувь хүмүүс ба фирмүүд

Үнэлгээний багийн хэмжээ, бүрэлдэхүүн болон хувь хүмүүс,⁵⁷ фирмийг хөлслөн ажиллуулахын давуу ба сул талуудыг тодорхойлоход дараахь асуудлыг авч хэлэлцэнэ:

Багийн бүрэлдэхүүнд ажиллах үнэлгээчдийн тоо нь дараахь хэд хэдэн зүйлээс шалтгаална. Олон талаас нь авч үзэх үнэлгээг янз бүрийн мэргэжлийн хүмүүсээс бүрдсэн баг гүйцэтгэх хэрэгтэй. Сонгогдсон гишүүд нь багт янз бүрийн мэдлэг ур чадвар, туршлага авчрах ёстой. Төгс төгөлдөр баг нь тодорхой үнэлгээнд шаардагдах үнэлгээний арга зүйн мэдлэг, үнэлгээ хийгдэх асуудлын болон үнэлгээ хийгдэж буй нөхцөл, харьцуулж болох төлөв байдал, үнэлгээн дэх жендэрийн асуудал зэрэг нийтлэг шинжтэй асуудлын талаарх мэдлэгийн тэнцвэрт бүрдлийг төлөөлдөг.

Дотоод ба гадаад хэтийн төлөв байдлын бүрдэл гэж юу вэ? Боломжтой бол үнэлгээний багт наад тал нь үндэсний нэг гишүүн байна. Онолын хувьд үнэлгээний баг нь үндэсний гишүүд (орон нутгийн төлөв байдал, туршлага бүхий) ба олон улсын гишүүд (гадны төлөв байдлыг мэддэг)-ээс бүрддэг.

Бид фирм, хувь хүмүүсийг ашиглах хэрэгтэй юу? Үнэлгээний баг бүрдүүлэх хоёр арга зам байдаг. Нэг нь бие даан ажилладаг зөвлөхүүдийг сонгож баг бүрдүүлэх, нөгөө нь багаа бүрдүүлэхийг фирмээс хүсэх явдал юм. Хүснэгт В нь эдгээр хоёр хувилбарын давуу ба сул талуудын тойм үнэлгээг тусгасан.

⁵⁷ Үнэлгээний нэгж нь үнэлгээний шинжээчдийн нэрсийн жагсаалтыг intra.undp.org/eo хаягт хөтөлдөг.

Хүснэгт В. Хувь хүмүүс ба фирмийн давуу ба сул талууд

	Хувь хүн	Фирм
Давуу талууд	<p>Хувь хүмүүс нь тусгайлсан мэдлэг чадвартай байх ба тодорхой асуудлаар олон жилийн туршлагатай</p> <p>Багийн гишүүдийн өмнөх хугацааны ажлын туршлага нь мэтгэлцээн болон ажлын чанарыг сайжруулах ярилцлагад хувь нэмрээ оруулдаг.</p> <p>Магадгүй илүү хямд байх</p> <p>АУ болон бусад зохицуулалтад гэнэтийн өөрчлөлт оруулахад илүү дуулгавартай байдаг.</p> <p>Ялангуяа, үндэсний гишүүний хувьд үнэлгээний ажил нь чадавхиа хөгжүүлэх, шинжээчдээс суралцах боломж олгож болох юм.</p>	<p>Төлбөрийг багцаар нь тохиролцох ба АУ-д өөрчлөлт орохгүй л бол бараг өөрчлөгдөхгүй .</p> <p>Багийн гишүүд нь хамтдаа ажиллаж сурсан. Фирм нь бүтээгдэхүүний чанарт баталгаа өгдөг.</p> <p>Олон янзын мэргэжлийн арга хандлага хэрэглэх нь баталгаатай.</p> <p>Хөлслөн ажиллуулах нь хувь хүнийг бодвол илүү урт хугацаа шаардах ч илүү хялбар байдаг.</p> <p>Фирм нь үнэлгээний арга зүй, эсхүл саналыг боловсруулдаг.</p> <p>Үнэлгээчин гэнэт ажиллах боломжгүй болсон тохиолдолд фирм (жишээ нь, өвчний улмаас) оронд нь ажиллах хүнээр хангах үүрэг хүлээдэг.</p>
Сул талууд	<p>Бие даасан зөвлөхүүдийг олж тогтоох нь ихээхэн хугацаа шаардах ба өргөдөлд дурдсан мэдээлэлд үндэслэн үнэлгээний багийн гишүүдийг сонгох нь эрсдэлтэй.</p> <p>Урьд өмнө хамт ажиллаж байгаагүй мэргэжлийн хүмүүс хамтарч, уялдаа холбоотой ажиллахаа ухамсарлахад хүндрэлтэй байх ба дотоод зөрчил нь ажлын ахиц дэвшилд сөргөөр нөлөөлж мэдэх юм.</p> <p>Хуваарьт өөрчлөлт оруулах нь зөвлөхийн төлбөр, томилолтын мөнгө болон аялалын зохицуулалтад нэмэлт зардал гаргахад хүргэдэг.</p> <p>Зөвшөөрөл олгох нэгж нь ложистикоор хангана.</p>	<p>Фирм нь ложистикоор хангана.</p> <p>Фирмийн шууд бус зардал тооцогдох тул төлбөр нь илүү өндөр байж мэднэ.</p> <p>Фирм нь сэдэв, эсхүл байгууллагын хувьд хэт ил тод байх нь ажлын найдвартай байдлаас татгалзахад хүргэж мэднэ.</p> <p>Багийн гишүүд нь төстэй арга хандлага, төлөв байдалтай учраас янз бүрийн өнцгөөс хандаж баяжуулахад зарим талаар муу талтай.</p> <p>Тендерийн горим нь урт хугацаа шаардах ба ярвигтай.</p> <p>Фирм нь үндэсний болон олон улсын зөвлөхүүдийн хамтарсан багаар хангахад хүндрэлтэй байж мэднэ.</p>

Хавсралт 6. Удирдлагаас өгөх хариуны загвар

НҮБХХ-ийн Удирдлагаас өгөх хариуны загвар

[Үнэлгээний нэр] Огноо:

Бэлтгэсэн:

Албан тушаал:

Нэгж/Товчоо

Зөвшөөрсөн:

Албан тушаал:

Нэгж/Товчоо

ҮНТ дэх орц ба шинэчлэл:

Албан тушаал:

Нэгж/Товчоо

Үнэлгээний 1 дэх зөвлөмж				
Удирдлагаас өгсөн хариу:				
Гол арга хэмжээ	Хамрах хугацаа	Хариуцах нэгж	Ажиглалт*	
1.1			Санал	Төлөв байдал
1.2				
1.3				
Үнэлгээний 2 дахь зөвлөмж				
Удирдлагаас өгсөн хариу:				
Гол арга хэмжээ	Хамрах хугацаа	Хариуцах нэгж	Ажиглалт*	
2.1			Санал	Төлөв байдал
2.2				
2.3				
Үнэлгээний 3 дахь зөвлөмж				
Удирдлагаас өгсөн хариу:				
Гол арга хэмжээ	Хамрах хугацаа	Хариуцах нэгж	Ажиглалт*	
3.1			Санал	Төлөв байдал
3.2				
3.3				

*Хэрэгжилтийн явцыг Үнэлгээний нөөцийн төв (ҮНТ)-ийн мэдээллийн санд цахим хэлбэрээр ажигладаг.

Хавсралт 7. Үнэлгээний тайлангийн загвар ба чанарын стандарт

Үнэлгээний тайлангийн загвар нь чанарын стандартад нийцэхүйц утга учиртай, ач холбогдолтой, найдвартай тайланг бэлтгэхэд удирдамжийн үүрэг гүйцэтгэнэ. Энэ нь бүх үнэлгээний тайланд мөрдөх салбар бүрээр тодорхой гаргасан загварыг илэрхийлдэггүй. Харин үүнээс илүү энэ агуулгыг чанарын үнэлгээний тайланд тусгасан байхыг санал болгодог байна. Мөрдөх тодорхойлолт нь НҮБҮБ-ийн 'НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний стандарт' болон 'Үнэлгээний ёс зүйн стандарт'-аас урган гардаг.⁵⁸

Үнэлгээний тайлан нь иж бүрэн, логик зохион байгуулалттай, зорилтот оролцогчдод тодорхой, ойлгомжтой бичигдсэн байх ёстой. Улс орны нөхцөл байдалд боломжтой бол тайланг тухайн орон нутгийн хэлэнд орчуулах нь зүйтэй (илүү дэлгэрэнгүй мэдээллийг Бүлэг 8-аас үз). Тайланд дараахийг тусгах хэрэгтэй:

Нэр болон эхний хуудсууд - Энэ нь дараахь суурь мэдээллээр хангана.

- Үнэлгээний үйл ажиллагааны нэр
- Үнэлгээний цаг хугацааны хүрээ ба тайлангийн төсөл
- Үнэлгээний үйл ажиллагаанд хамрагдаж буй улсууд
- Үнэлгээчдийн нэр ба байгууллагууд
- Үнэлгээнд зөвшөөрөл өгч буй байгууллагын нэр
- Талархлын үг

Агуулгын жагсаалт -Энэ нь шигтгээ, зураг, хүснэгт болон хавсралтуудыг хуудасны дугаарын хамт харуулдаг.

Нэр томъёо ба товчилсон үгс

Хураангуй - Нийт 2-3 хуудас бүхий бие даасан хэсэг нь:

- Үнэлгээ хийгдэх гэж байгаа үйл ажиллагаа (төсөл, хөтөлбөр, бодлого эсхүл бусад үйл ажиллагаа)-г товч илэрхийлэх.
- Үнэлгээний зорилго ба зорилтууд, түүний дотор үнэлгээний оролцогчид болон зорилтот хэрэглээг тайлбарлах.
- Үнэлгээний арга хандлага ба аргуудын гол асуудлыг илэрхийлэх.
- Олж тогтоосон зарчмын зүйлс, дүгнэлт ба зөвлөмжүүдийг тоймлох.

⁵⁸ 'НҮБҮБ,'НҮБ-ын систем дэх Үнэлгээний стандарт,'2005.

Вэбсайт: <http://www.unevaluation.org/unevaluationstandards>; болон 'НҮБҮБ,'Үнэлгээний Ёс зүйн дүрэм', 2008 оны 6 дугаар сар. Вэбсайт: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>.

Оршил - Энэ хэсэг нь:

- Үнэлгээг яагаад хийсэн (зорилго), яагаад энэ хугацаанд тухайн үйл ажиллагааг хийж байгаа, яагаад эдгээр асуултыг авч үзсэн болохыг тайлбарлах.
- Үндсэн хүлээн авагч, үнэлгээний хэрэглэгчдийг болон тэд үнэлгээнээс юу олж мэдэхийг хүссэн, үнэлгээний үр дүнг яагаад, хэрхэн ашиглахаар төлөвлөж байгааг тодорхойлох.
- Үнэлгээ хийгдсэн үйл ажиллагаа (төсөл, хөтөлбөр, бодлого, эсхүл бусад үйл ажиллагаа)-ны талаар дараа гарах хэсгийг үзэх.
- Тайлангийн бүтэц, агуулга, уг тайланд агуулагдаж буй мэдээлэл нь үнэлгээний зорилгыг хэрхэн биелүүлэх ба тайлангийн зорилтот хэрэглэгчдийн мэдээллийн хэрэгцээг хангах талаар уншигчдад танилцуулах.

Үйл ажиллагааны тодорхойлолт - Энэ нь тайлангийн хэрэглэгчдэд түүний логикийг ойлгох, үнэлгээний арга зүйн давуу талуудыг үнэлэх, үнэлгээний үр дүнгийн хэрэглээг ойлгох үндэс сууриар хангадаг. Энэ тодорхойлолт нь тайлангийн хэрэглэгч үнэлгээнээс утга учрыг нь олж мэдэхэд хангалттай дэлгэрэнгүй байх хэрэгтэй. Тодорхойлолт нь:

Юунд үнэлгээ хийж байгаа, хэнд үр өгөөжтэй байлгахаар эрэлхийлсэн болох, шийдвэрлэх гэж буй **хүндрэл болон асуудлыг** илэрхийлэх.

Төлөвлөж буй үр дүнгийн зураглал, үр дүнгийн хамрах хүрээ, хэрэгжилтийн стратеги, мөн стратегийн үндэс суурь болсон **гол ойлголтыг** тайлбарлах.

Үйл ажиллагааг **үндэсний тэргүүлэх чиглэлүүд**, НҮБХТХ-ний тэргүүлэх асуудлууд, олон жилийг хамрах санхүүжилтийн нэгдсэн хүрээ, стратегийн төлөвлөгөөний зорилт, эсхүл бусад **хөтөлбөр, улс орны тодорхой төлөвлөгөө ба зорилготой** холбож үзэх.

Үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн **үе шат**, цаг хугацаа өнгөрөхийн хэрээр үүсэх аливаа **томоохон өөрчлөлт** (жишээ нь, төлөвлөгөө, стратегиуд, логикийн хамрах хүрээ)-ийг тодорхойлж, эдгээр өөрчлөлтийн үнэлгээнд үзүүлэх нөлөөллийг тайлбарлах.

Хэрэгжилтэд оролцсон **гол түншүүд** болон тэдгээрийн үүргийг тодорхойлж, тайлбарлах.

Үйл ажиллагааны цар хэмжээ, тухайлбал бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн тоо (жишээ нь, төслийн үе шатууд), бүрэлдэхүүн хэсэг тус бүрийн зорилтот хүн амын хэмжээг илэрхийлэх.

Нийт нөөц, түүний дотор хүний нөөц ба төсвийг дурдах.

Нийгэм, улс төр, эдийн засгийн ба байгууллагын хүчин зүйлсийн агуулга, мөн үйл ажиллагаа хэрэгжиж буй газарзүйн байдлыг тайлбарлаж, үйл ажиллагаанд тэдгээр хүчин зүйлсийн үзүүлэх

нөлөө (тулгарч буй сорилт болон боломж)-г тайлбарлах.

Загварын сул тал (жишээ нь, үйл ажиллагааны логик), бусад **үйл ажиллагааны хязгаарлалтууд** (жишээ нь, нөөцийн хязгаарлалт)-ыг заах.

Үнэлгээний хүрээ ба зорилтууд-Энэ тайланд үнэлгээний хүрээ, үндсэн зорилтууд болон гол асуултын ойлгомжтой тайлбарыг тусгасан байна.

Үнэлгээний хүрээ - Тайланд үнэлгээний параметрууд, жишээлбэл хамрах хугацаа, хамрагдсан зорилтот хүн амын сегментүүд, хамарсан газарзүйн нутаг дэвсгэр, мөн бүрэлдэхүүн хэсгүүд, гарц ба үр дагаварын алинд нь үнэлгээ хийсэн, алийг нь үнэлээгүй гэдгийг тодорхойлох хэрэгтэй.

Үнэлгээний зорилтууд - Үнэлгээ хэрэглэгчдийн гаргах шийдвэрийн төрөл, шийдвэр гаргахдаа харгалзан үзэх асуудлууд, үнэлгээ нь шийдвэрт хүрэхэд хэрэгтэй ямар хувь нэмэр оруулсныг тайланд дурдах шаардлагатай.

Үнэлгээний шалгуур - Үнэлгээний шалгуур болон хэрэглэх гүйцэтгэлийн стандартуудыг тайланд тодорхойлох хэрэгтэй.⁵⁹ Энэ тайланд үнэлгээнд хэрэглэсэн тодорхой шалгуурыг сонгосон үндэслэлийг тайлбарлах нь зүйтэй.

Үнэлгээний асуултууд - Үнэлгээний асуултууд нь үнэлгээнээс гарах мэдээллийг тодорхойлдог. Үнэлгээнд авч үзсэн гол асуултуудыг дэлгэрэнгүй тусгах ба эдгээр асуултын хариултууд нь хэрэглэгчдэд хэрэгтэй мэдээллийг хэрхэн авч үзэхийг тайлбарлах нь зүйтэй.

Үнэлгээний хандлага ба аргууд⁶⁰-Үнэлгээний тайлан нь сонгож авсан арга зүйн хандлага, арга болон дүн шинжилгээ, тэдгээрийг сонгосон үндэслэл болон цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгөний хязгаарын хүрээнд эдгээр хандлага, аргууд нь үнэлгээний асуултуудад хариулах, үнэлгээний зорилгыг хангахад дэмжлэг болох үр дүнтэй мэдээллийг хэрхэн ашиглах талаар дэлгэрэнгүй тусгах хэрэгтэй. Энэ тодорхойлолт нь энэ тайланг ашиглаж буй хэрэглэгчдэд олж тогтоосон асуудлуудын үнэлгээ ба найдвартай байдал, дүгнэлт болон зөвлөмжүүдэд хэрэглэсэн аргуудын давуу талуудыг үнэлэхэд нь тусалдаг. Арга зүйн талаарх тодорхойлолт нь дараахь асуудал тус бүрийн хэлэлцүүлгийг хамруулах хэрэгтэй.

Мэдээллийн эх сурвалжууд - Мэдээллийн эх сурвалж (баримт бичгийг нягталж үзэх ба сонирхогч талууд), эдгээрийг сонгох үндэслэл ба олж авсан мэдээлэл нь үнэлгээний асуултуудыг хэрхэн харгалзан үзэх.

59 НҮБХХ-ийн үнэлгээнд илүү нийтлэг мөрдөгддөг шалгуур нь уялдаа хамааралтай, үр ашигтай, үр дагавартай, тогтвортой байх явдал юм.

60 Арга зүйн бүх асуудлуудыг энэ тайланд бүрэн хэмжээгээр авч үзэх хэрэгтэй. Зарим хэт дэлгэрэнгүй техникийн мэдээллийг тайлангийн хавсралтуудад тусгана. Арга зүйн талаарх илүү дэлгэрэнгүй удирдамжийг Бүлэг 8-аас үз.

Түүвэр ба түүвэрлэх хүрээ - Хэрэв түүвэр хэрэглэсэн бол түүврийн хэмжээ, шинж чанар, түүврийг сонгох шалгуур (жишээлбэл, 45 нас хүртэлх ганц бие эмэгтэй), түүврийг сонгох үйл явц (жишээлбэл, санамсаргүй ба тусгай зорилготой), хэрэв хэрэглэх боломжтой бол, харьцуулах болон засч сайжруулах бүлгүүдийг хэрхэн тодорхойлсон, мөн түүвэр нь нийт зорилтот хүн ам, түүний дотор үр дүнг нэгтгэх үүднээс түүврийг хязгаарлах талаарх хэлэлцүүлгийг хэр хэмжээнд төлөөлж байна.

Мэдээлэл цуглуулах горим ба хэрэгслүүд - Мэдээлэл цуглуулах, түүний дотор мэдээлэл цуглуулах хэрэгслийн талаарх хэлэлцүүлэг (жишээлбэл, ярилцлагын тэмдэглэл)-т хэрэглэсэн арга ба журмууд, тэдгээрийн мэдээллийн эх сурвалжид нийцэж байгаа, найдвартай, үндэслэлтэй байдал.

Гүйцэтгэлийн стандартууд⁶¹ - Үнэлгээний асуултуудтай холбогдуулан гүйцэтгэлийг үнэлэхэд хэрэглэх стандарт, хэмжүүр үзүүлэлт (жишээлбэл, үндэсний хэмжээний, бүс нутгийн үзүүлэлтүүд, үнэлгээний түвшин).

Сонирхогч талын оролцоо - Үнэлгээн дэх сонирхогч талын оролцоо, үнэлгээний найдвартай байдал болон оролцооны цар хэмжээ үр дүнд хэрхэн хувь нэмэр оруулсан.

Ёс зүйн асуудлууд - Мэдээлэгчдийн эрх болон нууцлалыг хамгаалах үүднээс авсан арга хэмжээ (НҮБҮБ 'Үнэлгээчдийн ёс зүйн журам'-аас дэлгэрэнгүй мэдээллийг үз).⁶²

Үнэлгээчдийн талаарх суурь мэдээлэл - Үнэлгээний багийн бүрэлдэхүүн, багийн гишүүдийн суурь мэдээлэл ба ур чадвар, техникийн ур чадварын зохистой бүрдэл, жендэрийн тэнцвэртэй байдал ба үнэлгээний газарзүйн төлөөлөл.

Арга зүйн гол хязгаарлалтууд - Арга зүйн гол хязгаарлалтуудыг тодорхойлж, үнэлгээнд тэдгээрийн үзүүлэх нөлөөлөл, хязгаарлалтуудыг өөрчлөх алхмуудын талаар нээлттэй хэлэлцэх хэрэгтэй.

Мэдээллийн дүн шинжилгээ - Үнэлгээний асуултуудад хариулт өгөх үүднээс цуглуулсан тоо мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийхэд хэрэглэгддэг горимуудыг тайланд тодорхойлох шаардлагатай. Мөн дүн шинжилгээний янз бүрийн алхам ба үе шатууд, түүний дотор мэдээллийн найдвартай байдал, үр дүнг нотлох үе шатыг дэлгэрэнгүй тусгаж, үнэлгээний асуултуудад хийх дүн шинжилгээний зохистой байдлыг тайланд тусгах нь зүйтэй. **Мэдээллийн дүн шинжилгээн дэх томоохон хэмжээний сул**

61 Үнэлгээний асуулт тус бүрийг харуулах нэгдсэн матриц, мэдээллийн эх сурвалжууд, мэдээлэл цуглуулах арга, хэрэгсэл, мэдээллийн эх сурвалж тус бүрийн аргууд болон асуулт тус бүр үнэлэгдсэн стандарт, хэмжүүр үзүүлэлт нь тайлангийн уншигчийн хувьд арга зүйн логикийг хялбаршуулдаг, сайн харуулах хэрэгсэл юм.

62 НҮБҮБ, 'Үнэлгээний Ёс зүйн дүрэм', 2008 оны 6 дугаар сар.
Вэбсайт: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>.

талууд болон дутагдаж буй хэсгүүд, эсхүл хязгаарлалт, түүний дотор тэдгээрийн олж тогтоосон асуудлыг тайлбарлах, дүгнэлт гаргах аргад үзүүлж болох нөлөөг хэлэлцэх нь зүйтэй.

Олж тогтоосон асуудал ба дүгнэлт-Тайлан нь дүн шинжилгээ болон үнэлгээгээр олж тогтоосон асуудлуудад үндэслэн гаргасан дүгнэлтийг тусгана.

Олж тогтоосон асуудлууд - Мэдээллийн дүн шинжилгээнд үндэслэсэн баримт нотолгооны мэдэгдэл байдлаар танилцуулах хэрэгтэй. Эдгээрийг үнэлгээний шалгуур болон асуултын хэлбэрээр зохион байгуулах ба ингэснээр тайлан хэрэглэгчдийн асуусан, мөн олж тогтоосон асуудал хоорондын уялдаа холбоосыг шууд тогтоож чадна. Төлөвлөсөн болон бодит үр дүн хоорондын ялгаа, түүнчлэн төлөвлөсөн үр дүнд хүрэхэд нөлөөлдөг хүчин зүйлсийг тайлбарлах хэрэгтэй. Дараа нь хэрэгжилтэд нөлөөлөх төсөл, хөтөлбөрийн загвар дахь төсөөлөл эсхүл эрсдэлийн талаар хэлэлцэх нь зүйтэй.

Дүгнэлтүүд - Энэ нь өргөн хүрээтэй, тэнцвэртэй байх ба үйл ажиллагааны давуу, сул талууд болог нөлөөг онцлон үзэх ёстой. Дүгнэлт нь нотолгоогоор сайн баталгаажиж, үнэлгээнээс олж тогтоосон асуудалтай логик холбоотой байх хэрэгтэй. Дүгнэлт нь үнэлгээний гол асуултуудад хариу өгөхүйц болон чухал хүндрэлтэй асуудлууд эсхүл зорилтот хэрэглэгчид шийдвэр гаргахад тохирох асуудлыг тодорхойлж, шийдвэрлэхэд гүн гүнзгий ойлголт өгнө.

Зөвлөмжүүд - Тайлангийн зорилтот хэрэглэгчдэд ямар арга хэмжээ авах, шийдвэр гаргах тухай чиглэл өгөхүйц практикт хэрэгжиж, биелэгдэх боломжтой зөвлөмжүүдийг тайланд тусгах хэрэгтэй. Зөвлөмжид нотлох зүйлсийг онцгойлон анхаарч тусгах ба үнэлгээнд авч хэлэлцэж буй гол асуултуудын чиглэлээр олж тогтоосон асуудал болон дүгнэлттэй холбох нь зүйтэй. Эдгээр зөвлөмж нь санаачилгын тогтворжилт, төслийг дуусгавар болгох стратегийн зөв зохистой байдлын талаарх саналуудыг харгалзан үзсэн байна.

Авсан сургамж - Тайлан нь ижил төстэй нөхцөл байдалд хэрэглэж болох тодорхой нөхцөл байдал (үйл ажиллагаа, нөхцөл байдлын үр дагавар, бүр цаашилбал үнэлгээний аргуудын тухай)-аас олж авсан шинэ мэдлэг зэрэг үнэлгээнээс авсан сургамжийн хэлэлцүүлгийг тусгасан байна. Сургамж нь товч тодорхой байх ба тайланд тусгагдсан тодорхой нотолгоонд үндэслэх хэрэгтэй.

Тайлангийн хавсралтууд - Санал болгож буй хавсралтуудад тайлангийн үнэн зөв, найдвартай байдлыг сайжруулах нэмэлт суурь мэдээлэл болон

тайлангийн хэрэглэгчдийг дэлгэрэнгүй арга зүйгээр хангах зорилгоор дараахийг тусгана.

- Үнэлгээний Ажлын удирдамж (АУ)
- Нэмэлт арга зүй- Үнэлгээний матриц болон мэдээлэл цуглуулах хэрэгслүүд (санал асуулга, ярилцлага хийх зааварчилгаа, ажиглалтын протокол гэх мэт) зэрэг холбогдох баримт материал.
- Ярилцлага хийсэн, эсхүл зөвлөлдсөн хувь хүмүүс, баг болон ажилтай нь танилцсан газруудын жагсаалт
- Танилцсан дагалдах баримт бичгүүдийн жагсаалт
- Төсөл, хөтөлбөрийн үр дүнгийн зураглал ба хамрах хүрээ
- Гарц, зорилтот үр дүн, мөн тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлттэй холбогдсон зорилтуудад хүрсэн ахиц өөрчлөлтийг харуулсан хүснэгтүүд зэрэг олж тогтоосон зүйлсийн хураангуй хүснэгт
- Үнэлгээчдийн товч намтар, багийн бүрэлдэхүүний үндэслэл
- Үнэлгээчдийн гарын үсэг зурсан ёс зүйн дүрэм

Хавсралт 8. Үнэлгээний нөөц

НҮБХХ болон түүний хүрээний гаднах олон нийтийн хүрээнд авч болох баялаг мэдээлэл нь дэлхийн улс орнууд болон бүс нутаг дахь техникийн хамтарсан хөтөлбөр, төслийн загвар боловсруулалт, хэрэгжилт ба үнэлгээний талаар олж тогтоосон гол асуудал, авсан сургамжуудыг агуулдаг. Ийм мэдээллийн хамгийн чухал эх сурвалжуудыг дор жагсаасан болно.

Нэгдсэн үндэстний байгууллагын Үнэлгээний бүлэг (НҮБҮБ)-ийн вэбсайт (www.unevaluation.org)-НҮБҮБ нь НҮБ-ын систем дэх үнэлгээ хариуцсан нэгжүүдийн мэргэжлийн сүлжээ юм. НҮБҮБ-ийн зорилго нь НҮБ-ын системийн хэмжээнд үнэлгээний үйл ажиллагааны бодитой, үр дүнтэй байдлыг бэхжүүлэх болон суралцах үйл явц, шийдвэр гаргах ба хариуцлагын тогтолцооны үнэлгээний ач холбогдлыг таниулан нөлөөлөх явдал болно. НҮБҮБ нь 2009 оны байдлаар 43 гишүүн байгууллагын төлөөлөлтэй байв. Энэ вэбсайт нь НҮБҮБ-ийн тухайн үеийн ажлын хөтөлбөрийг дэлгэрэнгүй харуулах ба НҮБҮБ-ийн баримт бичгүүдэд нэвтрэхэд хялбар, ач холбогдолтой үнэлгээний бусад нөөцөд холбогдох боломжоор хангадаг.

НҮБХХ-ийн Үнэлгээний албаны дотоод (intra.undp.org/eo) ба гадаад (www.undp.org/eo) вэбсайтууд-Үнэлгээний нэгж нь үнэлгээнээс суралцахад дэмжлэг болохуйц хэд хэдэн бүтээгдэхүүнийг гаргадаг. Түүний вэбсайт нь Үнэлгээний албанаас хийсэн бүх үнэлгээ, үнэлгээний товч танилцуулга болон хураангуй, мөн бие даасан үнэлгээнээс олж тогтоосон гол асуудал, авсан сургамжуудыг тусгасан Үнэлгээний жилийн тайланг хариуцна. Энэ нь үнэлгээний арга зүй, хандлагын талаарх янз бүрийн лавлагаа, хэм хэмжээ, стандарт, журмууд болон хөгжлийн бусад түншийн үнэлгээний вэбсайтыг агуулдаг.

Үнэлгээний нөөцийн төв (ҮНТ)-ийн вэбсайт (erc.undp.org)-Үнэлгээний нэгдсэн төв (ҮНТ) нь НҮБХХ-ийн онлайн үнэлгээний мэдээллийн төв юм. Энэ вэбсайтад олон нийтийн зүгээс хандах боломжтой бөгөөд үнэлгээний тайлан, АУ-ууд, НҮБХХ-ийн төсөл, хөтөлбөр, үр дагавар болон НҮБХТХ-ний бие даасан ба төвлөрсөн бус үнэлгээнд удирдлагаас өгөх хариуг тусгасан байна. Мэдээллийн сан нь НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүдийн гол харилцах төв, түүнчлэн хэд хэдэн зааварчилгаа, лавлагааны баримт бичгүүдийг агуулдаг.

Индекс

А

Авсан сургамж
Ажиглалтын тэмдэглэл
Ажилтай газар дээр нь танилцах
Ажлын удирдамж (үнэлгээнд зориулсан)
Ажлын удирдамж (үнэлгээний),... Хавсралт 3
Ажлын төлөвлөгөө
Асуудлын дүн шинжилгээ,... Мөн, шалтгаан-үр нөлөөний шинжилгээг үз.
Асуудлын мод,... шалтгаан-үр нөлөөний диаграммыг үз.
Асуудлыг тодорхойлох
Асуудлыг эрэмбэлэх
Асуудлын тэмдэглэл
Аудит
Ач холбогдол/нөлөөллийн матриц
Ашиг сонирхол

Б

Баталгаажилтын үүрэг
Бүс нутгийн хөтөлбөр

Г

Гарц
 төлөвлөж боловсруулах
 үзүүлэлтүүд
 мэдэгдэл
 зорилтот түвшин
Гардан хариуцагч
 Мөн, үндэсний гардан хариуцагчийг үз.
Гүйцэтгэлийн үзүүлэлт
Гүйцэтгэлийн үнэлгээ дүгнэлт
Гурамсан буюу олон эх сурвалжтай (Triangulation)

Д-Е

DevInfo
Дүн шинжилгээний төлөвлөгөө
EvalNet

Ж

Жендэр
 шинжилгээ
 үнэлгээний загвар боловсруулах үүднээс

үнэлгээний багийн бүрэлдэхүүн
Жилийн үнэлгээ
НҮБХТХ
Жилийн ажлын төлөвлөгөө (ЖАТ)
төсөл

З

Засгийн газар
үнэлгээн дэх үүрэг
хяналт-шинжилгээн дэх үүрэг
төлөвлөлт дэх үүрэг
Зорилтот түвшин
Зорилтын мэдэгдэл (үнэлгээний хувьд)
Зохистой байдал (үнэлгээний шалгуурын хувьд)
Зөвлөмжүүд (үнэлгээнээс гарах)
Зөрчилдөөнийг тогтворжуулах

Н

НҮБХТХ
жилийн үнэлгээ дүгнэлт
үнэлгээ
журам
үр нөлөө
үр дүнгийн матриц
НҮБХХ-ийн Стратегийн төлөвлөгөө
Нэгдсэн үндэстний байгууллагын Үнэлгээний бүлэг (НҮБҮБ)
Ёс зүйн журам
хэм хэмжээ, стандарт

Л

Лавлагааны бүлэг
Логикийн хамрах хүрээ,.. Мөн, үр дүнгийн матрицыг үз.

М

Мета үнэлгээ
Мянганы хөгжлийн зорилтууд (МХЗ-ууд)
Мэдлэг
сүлжээ
бүтээгдэхүүн
хуваалцах
Мэдээлэл харилцаа
Мэдээлэл
шинжилгээ
боломжтой байдал
цуглуулалт

үндсэн
чанарын
тоон
хоёрдогч
хэрэглээ

Мэдээлэл цуглуулах арга зүй
кэйсын судалгаа
шинжээчдийн хэсэг
ярилцлага
ажиглалт
санал асуулга

Н-О

Нөлөөлөл
(үнэлгээний шалгуурын хувьд)
үнэлгээ
үзүүлэлтүүд
мэдэгдэл
Нэн чухал байдал
Орц

Ү

Үзүүлэлтүүд
нөлөөлөл
түвшин
үр дагавар
гарц
гүйцэтгэл
орлох
чанарын
тоон
SMART
Үйл ажиллагаа
зохистой байдал
төлөвлөж боловсруулах
хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
хөтөлбөр/төсөл
Үнэ цэнэ/чадавхи/Шинжилгээнд дэмжлэг үзүүлэх загвар
Үндэсний гардан хариуцагч
хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ ба төлөвлөлтийн хувьд
мөн гардан хариуцах талыг үз.
Үндэсний тэргүүлэх чиглэлүүд
Үнэлгээ
зөвшөөрөл олгох
дүгнэлт

нөхцөл байдал
өртгийг тооцох
улс орны хөтөлбөр
шалгуур
төвлөрсөн бус
загвар боловсруулалт
дэлхий нийтийн хөтөлбөр
хараат бус байдал
бие даасан
эхлүүлэх
удирдах/удирдлагын бүтэц
заавал биелүүлэх
арга зүй
хэм хэмжээ
зорилтууд
бодлого
чанарын шалгуур
бодит цаг хугацаа
бүс нутгийн хөтөлбөр
үүрэг, хариуцлага
түүвэрлэлт
хүрээ
стандарт
цаг хугацаа
төрөл
хэрэглээ

Мөн дараахийг үз: үнэлгээний асуултууд, нөлөөллийн үнэлгээ, хамтарсан үнэлгээ, meta үнэлгээ, арга зүй, үр дагаварын үнэлгээ, төслийн үнэлгээ, сэдэвчилсэн үнэлгээ, НҮБХТХ-ийн үнэлгээ

Үнэлгээ дүгнэлт

Үнэлгээчдийн ёс зүйн дүрэм

Үнэлгээ хариуцсан дарга/дэд дарга

Үнэлгээн дэх ёс зүйн асуудлууд

Үнэлгээний бодлого

Үнэлгээн дэх заавал биелүүлэх шаардлагууд

Үнэлгээний менежер

Үнэлгээний матриц

Үнэлгээний нэгж

Үнэлгээний нөөцийн төв (ҮНТ)

Үнэлгээний төлөвлөгөө

Үнэлгээний тайлан (чанарын стандартын хувьд)

Үнэлгээний эхлэлийн тайлан..... , Хавсралт 3

Үнэлгээчид

Ёс зүйн дүрэм

бүрэлдэхүүн ба мэдлэг ур чадвар.... , Хавсралт 5

ашиг сонирхлын зөрчил
сонгох.... Хавсралт 5
Үнэлэгдэх боломж
Үнэлгээний эхлэлийн тайлан..... , Хавсралт 3
Үүрэг, хариуцлага
Хөгжлийн бодлогын товчоо
Улс орон дахь төлөөлөгчийн газрууд
үнэлгээн дэх
Үнэлгээний албаны
ХШҮ-ний мэргэжилтэн
Үйл ажиллагааг дэмжих бүлгийн
Үр ашиг (үнэлгээний шалгуурын хувьд)
Үр дүн
Хамрах хүрээ/матриц/хүснэгт
Зураглал/мод
Үр дүнд суурилсан удирдлага (ҮДСУ)
ба хариуцлагын тогтолцоо
Амьдралын мөчлөг
Талбар
ба үр дүн
Үг хэллэг
Үр дагавар
хөгжлийн санаачилгын
(үнэлгээний шалгуурын хувьд)
Үр дагавар
улс орны хөтөлбөр
үнэлгээ
төлөвлөж боловсруулах
загвар
төслийн ба үр дагаварын харьцуулалт
мэдэгдэл
НҮБХТХ
урьдчилан тооцоогүй
Үр шим хүртэгсэд
үнэлгээн дэх үүрэг
хяналт-шинжилгээн дэх үүрэг

С

Сонирхогч тал
шинжилгээ
нөлөөлөл ба ач холбогдлын матриц
мөн Үнэ цэнэ/Чадавхи/дэмжлэгийн шинжилгээний загвар-ыг үз.
зураглал
баримжаа олгох танилцуулга ба сургалт (төлөвлөлт дэх)
байлцах ба оролцох

үнэлгээн дэх үүрэг
хяналт-шинжилгээн дэх үүрэг
төлөвлөлт дэх үүрэг

SMART

үзүүлэлтүүд
үр дагавар ба үр нөлөө
гарц

Судалгаа шинжилгээ
Суурь үзүүлэлт
Сэдэвчилсэн үнэлгээ

Т

Тайлагналын үр дүн

Төлөвлөлт

үр өгөөж
өөрчлөлтийн үүднээс
өртөг зардал тодорхойлох
ХШҮ-ний төлөвлөгөөний матриц

Тогтворжилт

(үнэлгээний шалгуурын хувьд)

Төслийн жилийн тайлан

Төслийн үнэлгээ

төсөл ба үр дагаварыг харьцуулсан үнэлгээ

Төсөөлөл

Төсөөллийн мэдэгдэл

Түншлэлийг бүрдүүлэх

Түншлэлийн стратеги

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний
ба хөтөлбөр/төслийн тодорхойлолт

У

Удирдлагаас өгөх хариу (үнэлгээнд),.... Хавсралт 6

Улс орны нийтлэг үнэлгээ (УНҮ)

Журам

Улс орны хөтөлбөр

Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө

баримт бичиг

үнэлгээ

Урьдчилан тооцоогүй (зорилтот бус)

Уялдаа хамаарал

(үнэлгээний шалгуурын хувьд)

Х

Хамтарсан үнэлгээ

Хамтарсан хяналт-шинжилгээ

Хандивлагч

хариуцлага

тайлагнах

үнэлгээн дэх үүрэг

Хариуцлагын тогтолцоо

хамрах хүрээ

Хөгжлийн үр дүнгийн удирдлага (ХҮДУ)

Хөгжлийн үр дүнгийн үнэлгээ дүгнэлт

Хөтөлбөр, үйл ажиллагааны бодлого ба горимууд (ХҮБГ)

Хүний эрхэд тулгуурласан хандлага:эрхэд тулгуурласан хандлагыг үз

Хямралын тогтворжилт

Хяналт

Хяналт-шинжилгээ

арга хэмжээ

үйл ажиллагаа

хямралын нөхцөл байдалд

мэдээлэл/ мэдээлэл цуглуулах

хамрах хүрээ

хамтарсан

арга зүй

үндэсний хэмжээний

үйл ажиллагааны агуулга

үр дагаварын түвшин

гарцын түвшин

бодлого

хөтөлбөрийн түвшин

төслийн түвшин

нөөц

үүрэг, хариуцлага

хүрээ

систем

цаг хугацаа

арга хэрэгслүүд

Ажлын жилийн төлөвлөгөөг үз.

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний нөөц

зохистой байдал

хамтарсан үнэлгээний

Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хамрах хүрээ

Хэт туйлшрал (Өрөөсгөл хандах)

Ч

Чадавхи

үнэлгээ дүгнэлт

хөгжүүлэх

матриц

Чанар

баталгаажилтын хэсэг (үнэлгээний)
баталгаажилтын хариуцлага
тоо мэдээллийн
үнэлгээний тайлан,.... Хавсралт 3
хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
үр дүнгийн матриц
үүрэг, хариуцлага
үнэлгээний АУ

Ш

Шаардлагууд

Хамтарсан сан ба хөтөлбөрүүд
НҮБХХ-ийн хөтөлбөрийн нэгжүүд
Шалтгаан-үр дагаварын шинжилгээ
Шалтгаан-үр дагаварын диаграм

Э

Эрсдэл

тодорхойлох
удирдлага
тойм
хөтөлбөр болон багцын менежерүүд
төслийн менежерүүдийн
НҮБХХ-ийн товчоодын
НҮБХХ-ийн Гүйцэтгэх зөвлөлийн
НҮБХХ-ийн удирдлагын
сонирхогч талууд ба түншүүдийн

