



Canada

Зөрчилдөөнийг удирдахуй -Тойм

Хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдийн клубын уулзалт

MERIT Төслийн зөвлөх Бен Зиеглер
2021 оны 6 дугаар сарын 30-ны өдөр

Агуулга

1. Гол ухагдахуун
2. Зөрчилдөөнд үзүүлэх хариу арга хэмжээ
3. Ашиг сонирхолд тулгуурлан зөрчилдөөнийг удирдах нь
4. Эвлэрүүлэн зуучлал
5. Баг доторх зөрчилдөөн
6. Зөрчилдөөний удирдлагын систем

Супер хүч



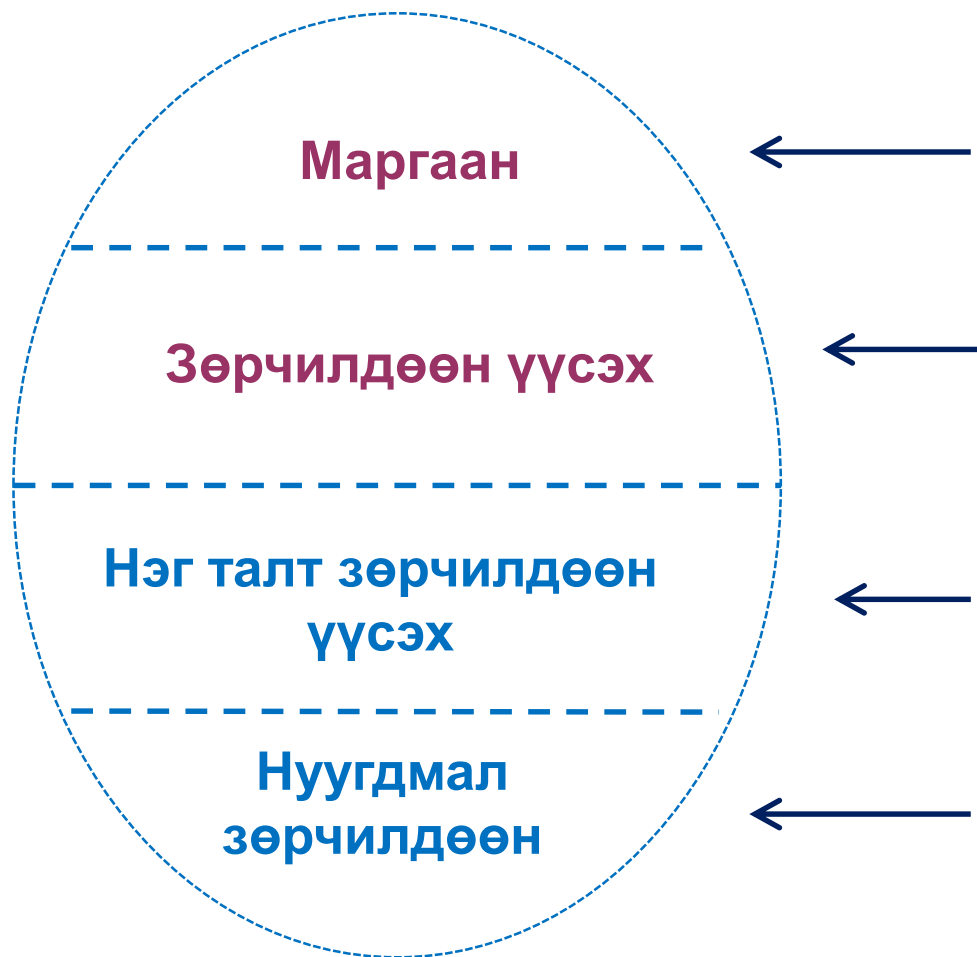
Хэрэв танд зөрчилдөөнийг удирдах супер хүч байсан бол юу байх байсан бэ?

Гол ухагдахуун

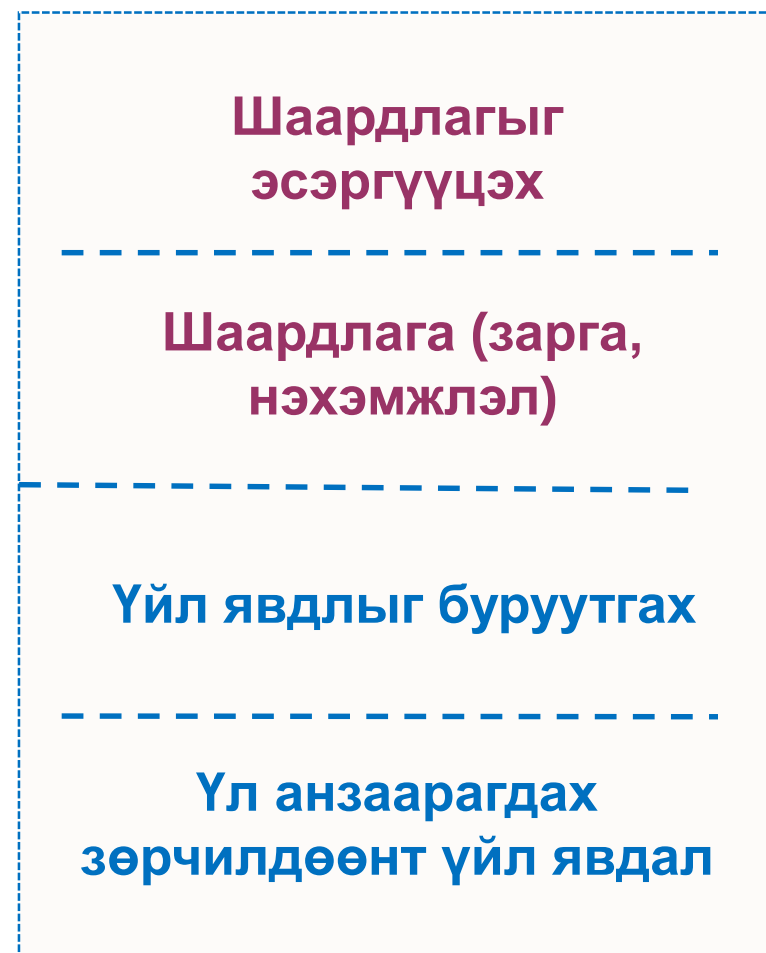
Зөрчилдөөний тодорхойлолт

*Хүмүүсийн зорилго, ашиг сонирхол, зарчим, мэдрэмж
хоорондоо нийцэхгүй илэрхий зөрчилдөх нөхцөл байдлыг хэлнэ*

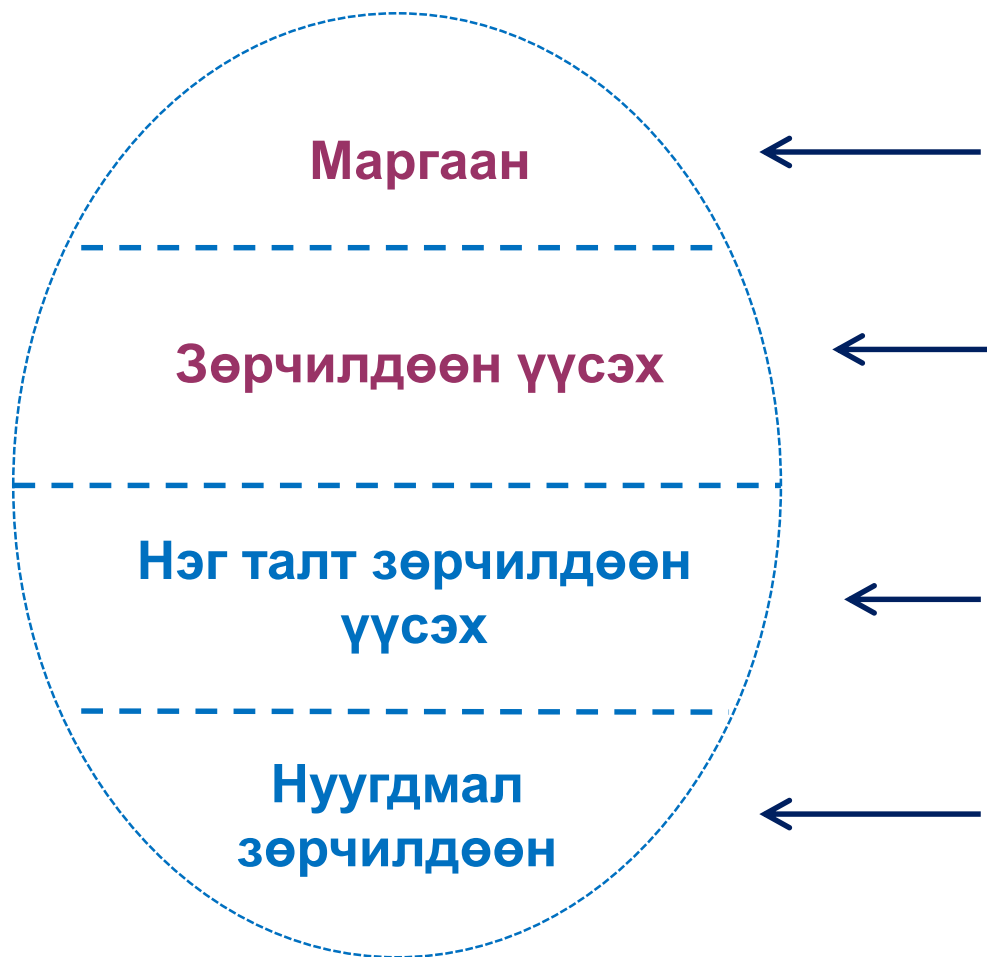
Зөрчилдөөний төрөл



Үйл явдал



Зөрчилдөөний төрөл



Үйл явдал

“Дорж – Үгүй ээ, би тэгээгүй.
Би зөвхөн ажлын даалгаврын
хүрээнд хийсэн ажлын
нэхэмжлэлийг хүргүүлсэн.

“Сараа – 2000 ам.дол
нэхэмжлэнэ гэдэг хэтэрхий
үнэтэй байна!”

Тийм вий.. Сараагийн явуулсан
нэхэмжлэл буруу л байна даа.

Үнийн дүн зөв харагдахгүй л
байна даа

Харилцаа холбоо

‘Харилцаа’ гэдэг үг нь латин хэлний
‘Communis’ гэсэн үгнээс гаралтай
буюу **‘Нийтлэг’**
болгох гэсэн утгатай.



Бодид байдал, цахим орчин



Бид ойлголцолд хүрч чадсан уу?

Ойлголцолд хүрэх

Хувийн

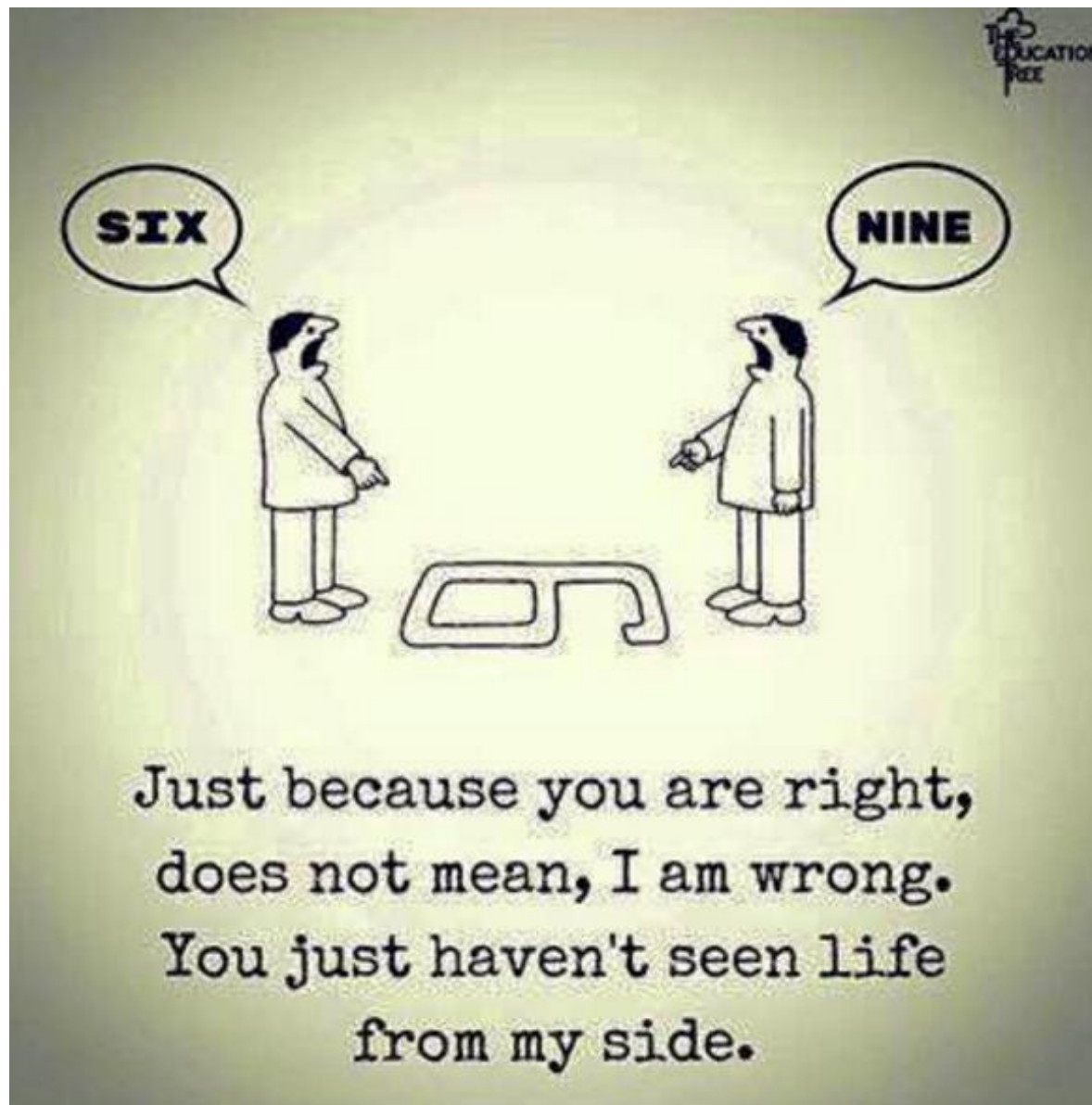
Бусдын

Санаа
зорилго

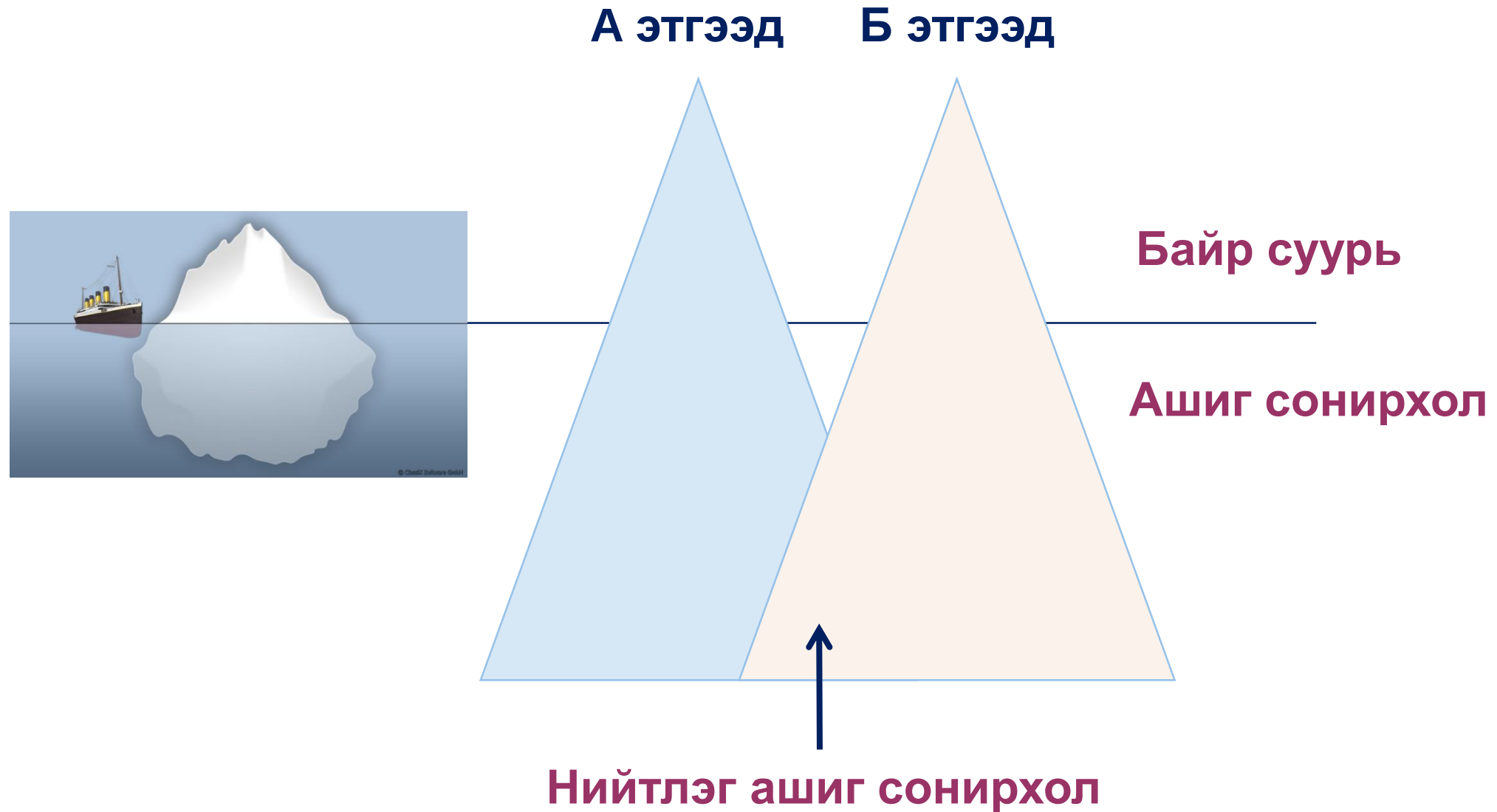
Үр нөлөө

Үйлдэл
(Зан төлөв)

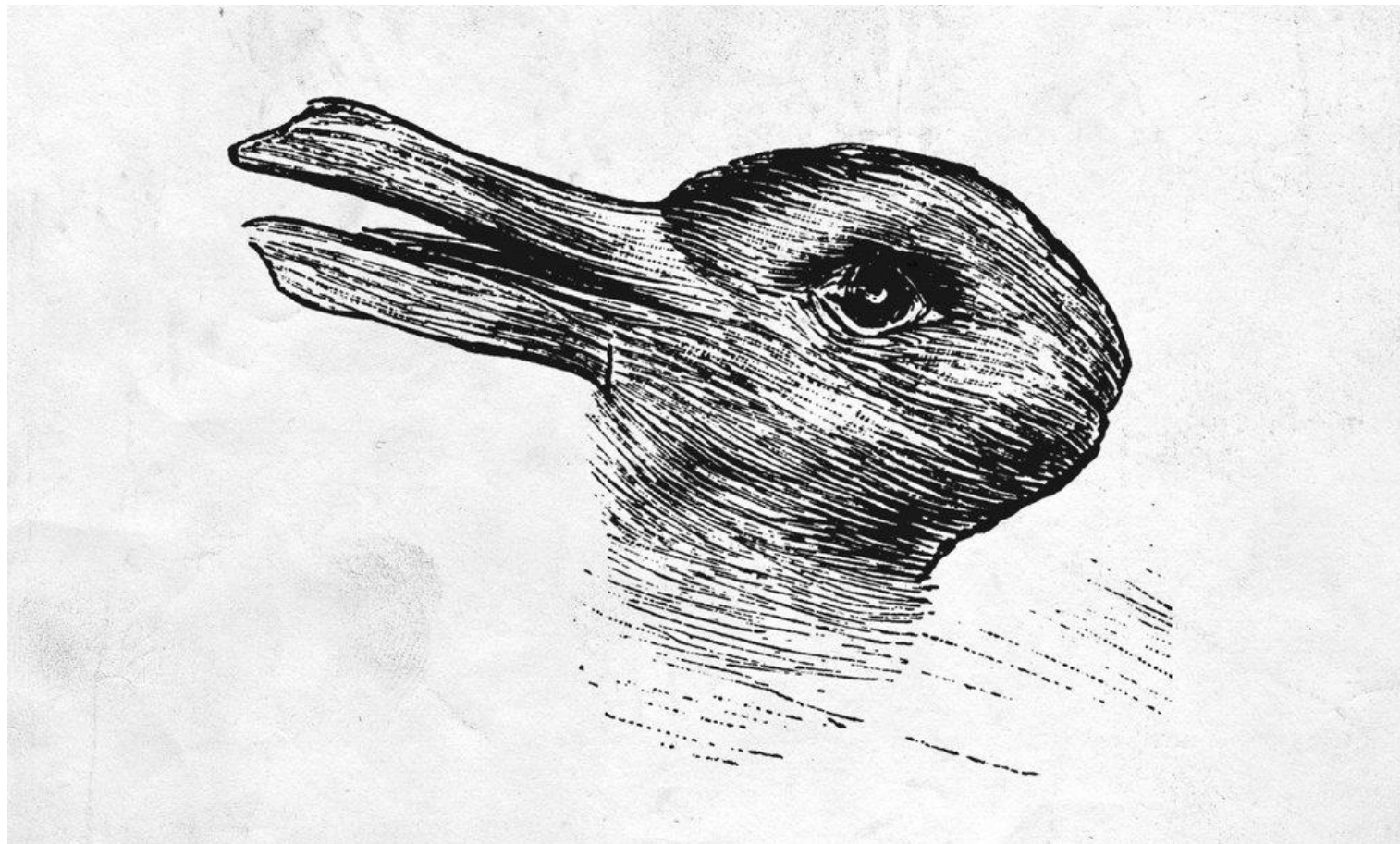
Зөрчилдөөн хоёр талтай



Нийтлэг ашиг сонирхолд тулгуурлах



— Өөр өнцгөөс харах...



Зөрчилдөөнийг удирдах хэв маяг

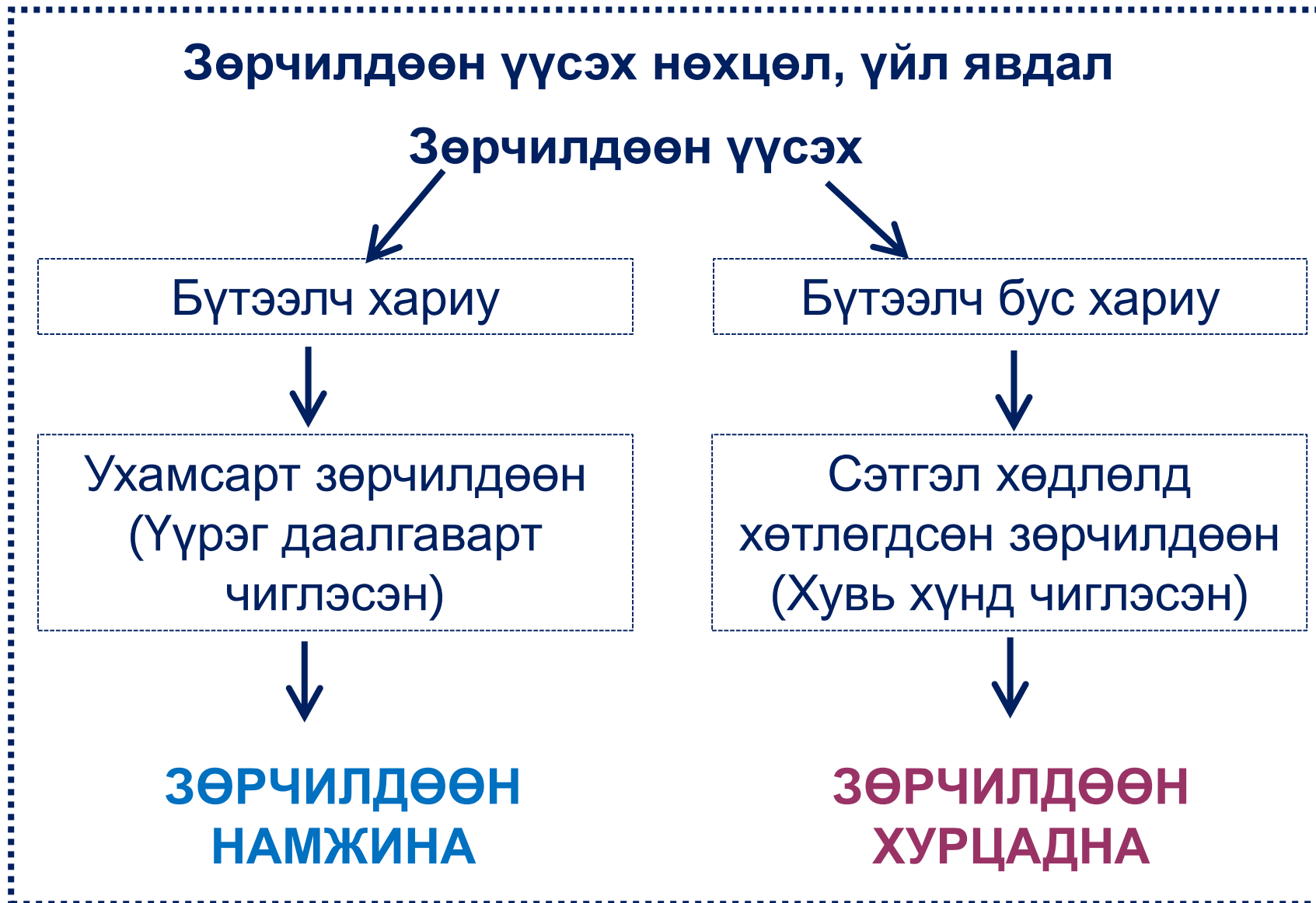


Зөрчилдөөнд үзүүлэх хариу арга хэмжээ

Бүтээлч, үр дүнтэй хариу

Бүтээлч бус хариу

Зөрчилдөөнд хариу үзүүлэх нь (хувь хүн)



Зөрчилдөөн үүсэх нөхцөл

Зөрчилдөөн үүсэх нөхцөл, үйл явдал

Зөрчилдөөн үүсэх

Бүтээлч, үр бүтээлтэй хариу

Зөрчилдөөнийг хамгийн боломжит бага түвшинд тогтоон барих зан үйл

Үүрэг даалгаварт чиглэсэн (Ухамсарт)

- Үүрэг даалгавар, асуудалд чиглэх
- Эерэг нөлөө үзүүлнэ
- Хурцадмал байдал намжина
- Багийн үйл ажиллагаа дээшилнэ

ЗӨРЧИЛДӨӨН НАМЖИНА

Бүтээлч бус хариу

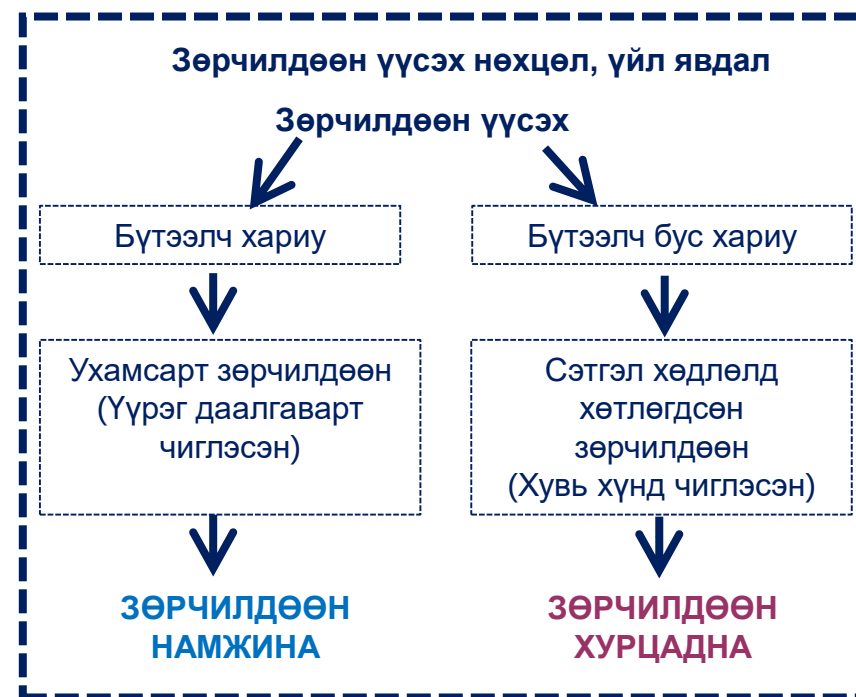
Зөрчилдөөнийг улам хурцадгах, сунжруулах зан төлөв

Хувь хүнд чиглэсэн (Сэтгэл хөдлөл)

- Субъектив хандлагатай (хувь хүнд чиглэсэн)
- Сөрөг сэтгэл хөдлөл (уур, бухимдал)
- Хурцадмал байдал ихсэнэ
- Баг хамтын ажиллагаа багасна

ЗӨРЧИЛДӨӨН ХУРЦАДНА

Зөрчилдөөний хор уршиг (их, бага?)



Ажлын байранд зөрчилдөөн үүсэх нь гарцаагүй.
Харин өөрийгөө хянаж, удирдсанаар зөрчилдөөнийг хохирол багатай, үр ашигтай шийдэх боломжтой

Зөрчилдөөн үүсэх нийтлэг нөхцөл

Хэн нэгнийг бухимдуулах нийтлэг 9 нөхцөл байдал/зан төлөв:

- Найдваргүй байдал
- Үл тоомсорлох
- Алхам бүрийг хянах
- Бүдүүлэг байх
- Дайсагнах
- Хэт нягтлан шинжлэх
- Хүйтэн хөндий байх
- Бие төвтэй байх
- Итгэл найдвар төрүүлэхээргүй байх

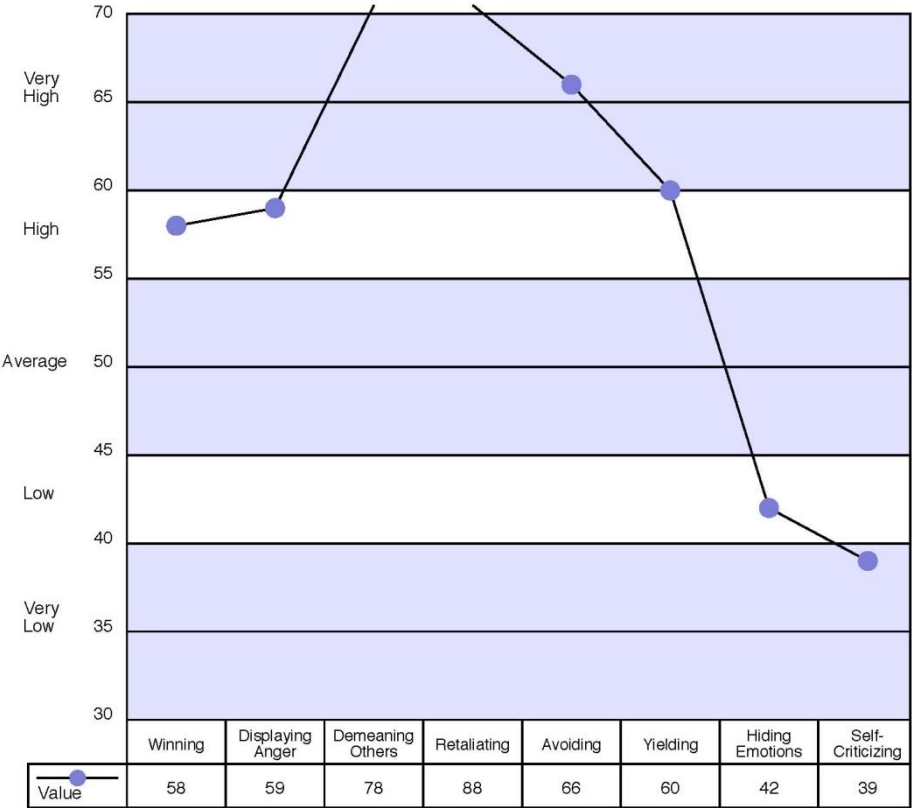
Зөрчилдөөнд үзүүлэх хариу арга хэмжээний ангилал

	Бүтээлч, үр дүнтэй	Бүтээлч бус
Идэвхтэй	Асуудлыг нөгөө талын өнцгөөс харах Шийдэл боловсруулах Сэтгэл хөдлөлөө илэрхийлэх Эхний алхмыг хийх	Ямар ч арга, үнэ цэнээр хамаагүй ялж дийлэх Уур уцаараа ил гаргах Бусдыг доромжлох Хариугаа авах
Идэвхтэй бус	Эргэцүүлэн бодох Хариу үйлдлийг хойшлуулах Дасан зохицох	Зайлсхийх Бууж өгөх Сэтгэл хөдлөлөө нуух Өөрийгөө шүүжлэх

Бүтээлч бус хариу

Destructive Responses

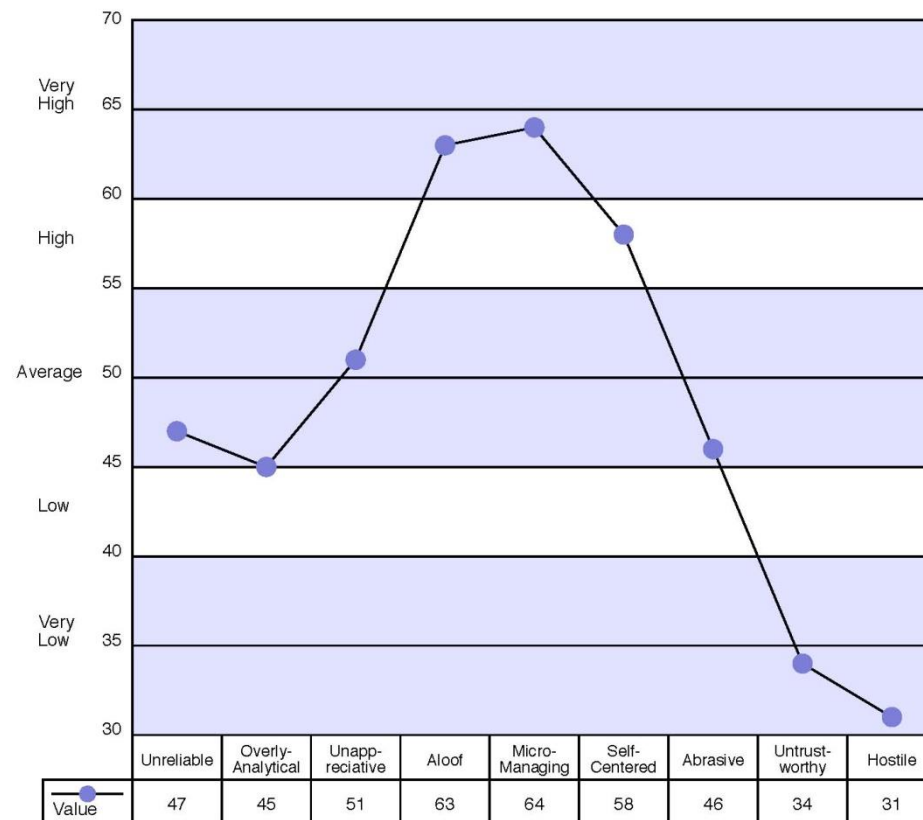
(Lower numbers are more desirable)



Зөрчилдөөн үүсэх нийтлэг нөхцөл

Hot Buttons

(Higher numbers indicate greater frustration or irritation in response to this kind of behavior.)

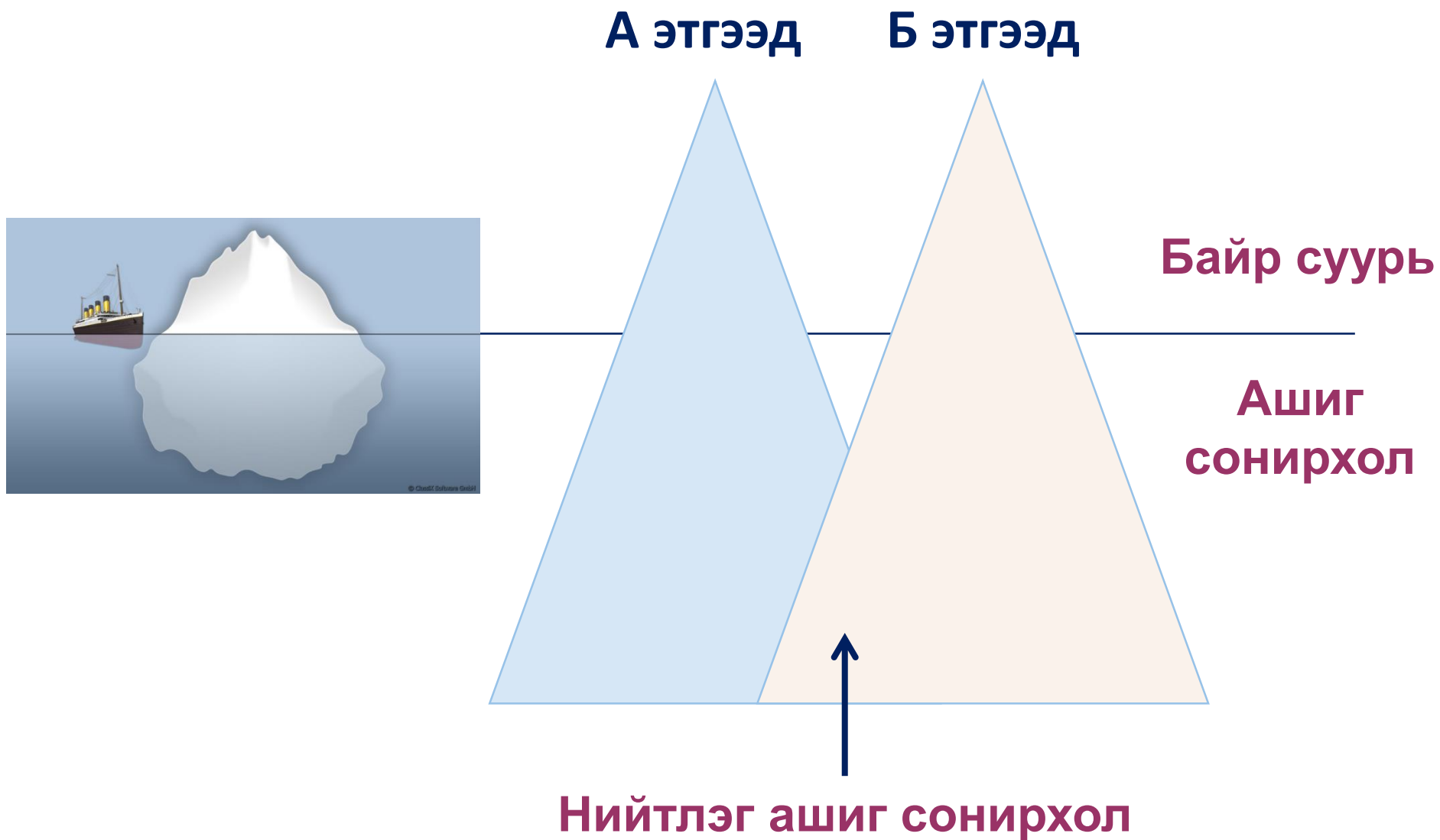


Ашиг сонирхолд тулгуурлан зөрчилдөөнийг удирдах

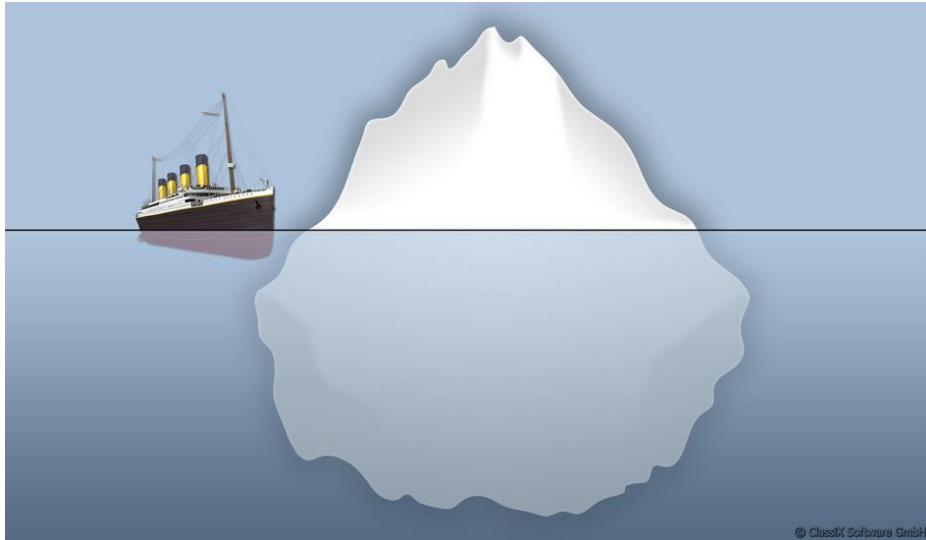
Ашиг сонирхолд тулгуурлан зөрчилдөөнийг удирдах



Нийтлэг ашиг сонирхолд тулгуурлах



Асуудал, байр суурь, ашиг сонирхлыг ялгаж салгах нь

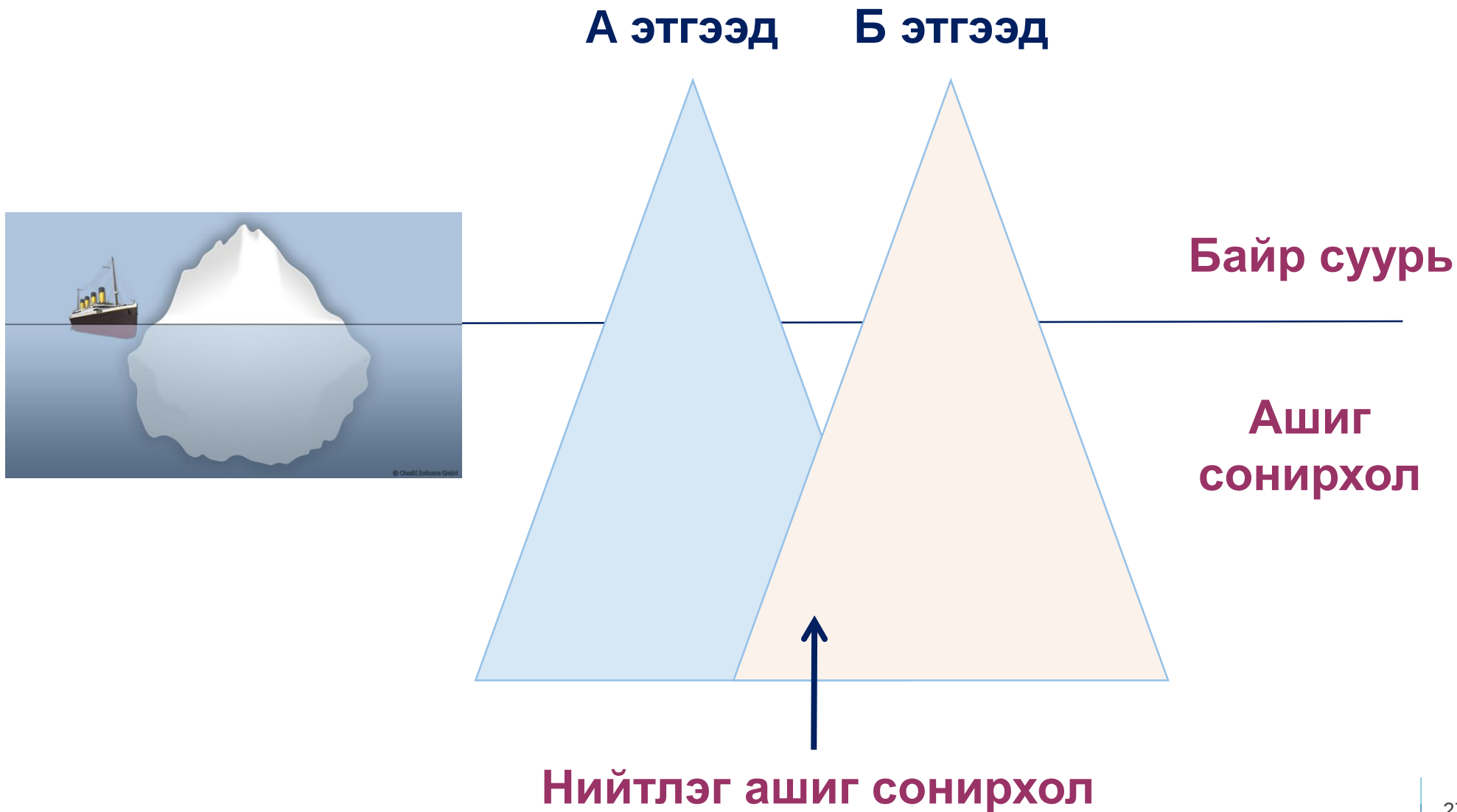


Байр суурь:
Хүсч буй үр дүн

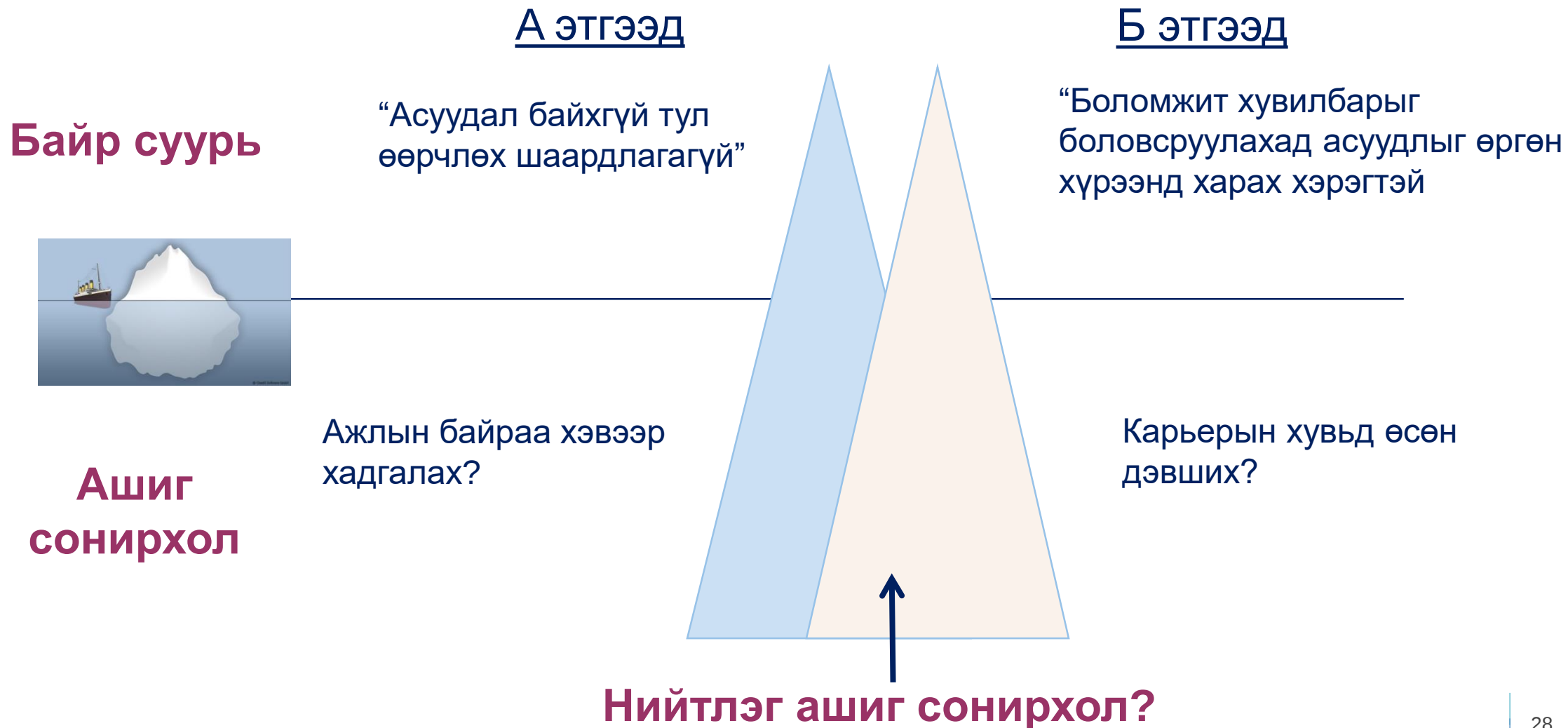
Ашиг сонирхол:
Шалтгаан

Асуудал: Юунаас болж зөрчилдөөн үүсэн бэ?
(хэн нэгнийг буруутгахгүй)

Нийтлэг ашиг сонирхолд тулгуурлах



Байр суурь, ашиг сонирхол (жишээ)



Маслоу-ын хэрэгцээний шатлалын онол

A blue pyramid representing Maslow's hierarchy of needs, with five horizontal white bars containing text for each level.

Өөрийгөө таних, хувь хүний хувьд өсөн
дэвжих...

Өөрийн үнэ цэнийг мэдрэх, ололт амжилт
гаргах...

Нийгмийн аль нэг бүлэгт хамаарах, хайр
дурлал, гэр бүл ...

Аюулгүй байдал, тогтвортой ажлын
байртай байх...

Физиологийн хэрэгцээгээ хангах (хүнс,
ус, орон гэр ...)

Эвлэрүүлэн зуучлал

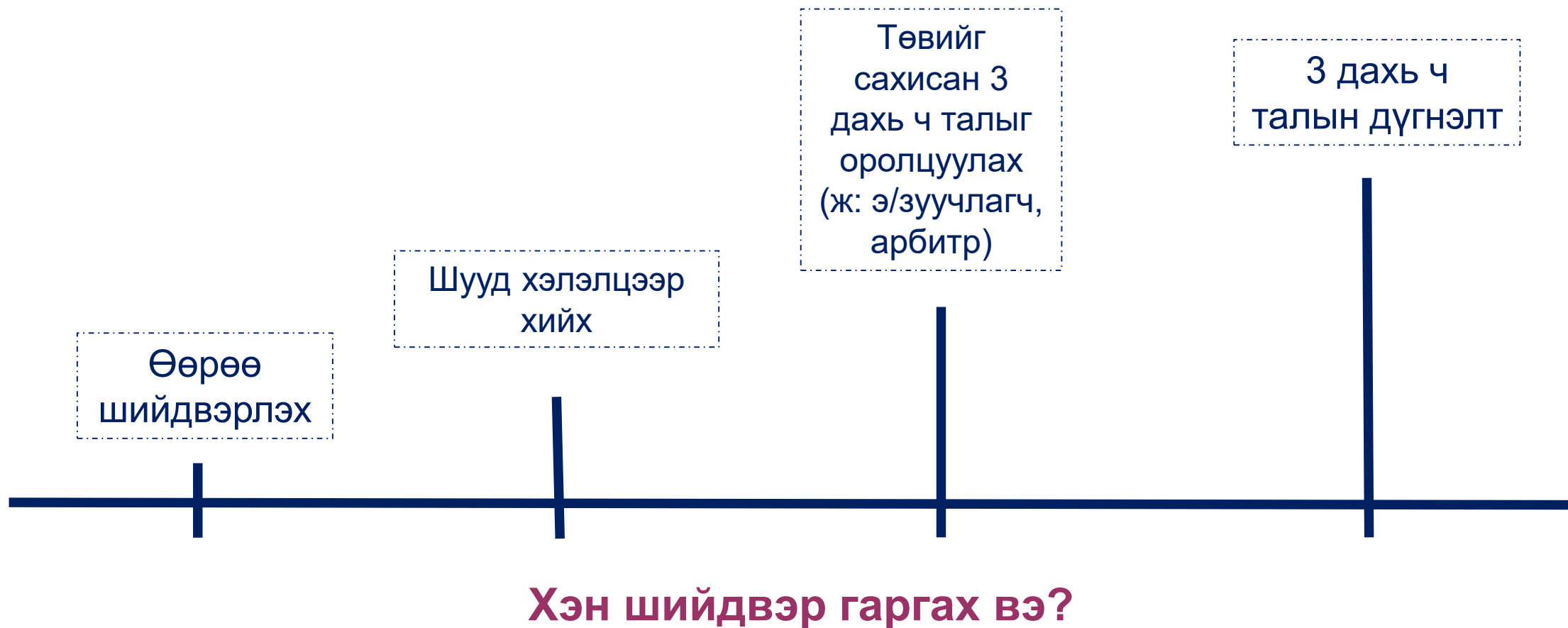
Эвлэрүүлэн зуучлал

Эвлэрүүлэн зуучлал нь Англи хэл дээр **Appropriate Dispute Resolution (ADR)** буюу маргалдагч талууд бие даасан, хараат бус гуравдагч этгээдийн тусламжтайгаар харилцан тохиролцоонд хүрч маргааныг шийдвэрлэх арга юм.

ADR-г Alternative Dispute Resolution буюу уламжлалт бус аргаар маргааныг шийдвэрлэх гэж томъёолох тохиолдол ч байдаг.

Уламжлалт бус гэдэгт шүүх маргааныг хянан шийдвэрлэхдээ олон төрлийн арга хэлбэр ашиглахыг хэлнэ. Тухайлбал Засгийн газраас томилсон шүүгч маргааныг шийдвэрлэх гэх мэт...

Маргааныг зохистойгоор шийдвэрлэх





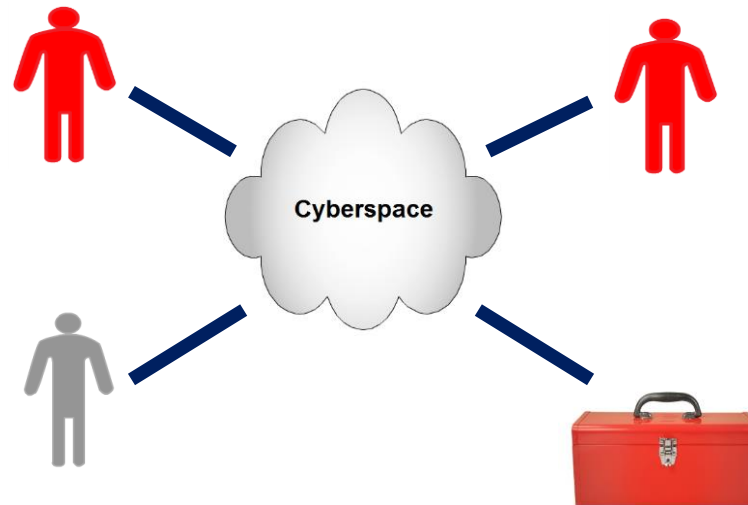
**Зуучлагч маргалдагч талууд яриа хэлэлцээрийн замаар
асуудлаа шийдэхэд зуучилна**

Эвлэрүүлэн зуучлалын үйл явц (нийтлэг арга)

1-р шат	Яриа хэлэлцээрийг хэрхэн өрнүүлэх вэ?	• Хүндэтгэл бүхий таатай орчинг бүрдүүлэх • Зуучлалын үйлчилгээ авах/үзүүлэх үйл явцыг тохиролцох • Маргалдагч талуудаас зуучлалын үйл ажиллагаанд хэрхэн оролцох үүрэг амлалт, оролцоог тодорхойлж, баталгаажуулах (сайн дурын байх зарчмыг баримтлана)
2-р шат	Юуг ярилцах вэ?	• Маргалдагч талуудад өөр өөрийн өнцгөөс ярих боломж олгох • Асуудлыг нарийвчлан тодорхойлох • Хэлэлцэх асуудал, дарааллыг тодорхойлох
3-р шат	Хэлэлцэх асуудлын хүрээнд юуг чухалчилж үзэх вэ?	• Нээлттэй асуулт тавих • Асуудлыг лавшруулан асууж тодруулах замаар ойлголтоо бататгах • Талуудын нийтлэг ашиг сонирхлыг илрүүлэх • Талуудын ашиг сонирхлыг өөрийн үгээр найруулж, нэгтгэн дүгнэх
4-р шат	Ямар алхам хийх вэ?	• Шийдэлд хүрэх • Шийдлийн боломжит хувилбаруудыг сонгох шалгуур үзүүлэлт боловсруулна • Харилцан тохиролцоо, хэлэлцээрт хүрч гэрээ байгуулна (санал нэгдсэн, дагаж мөрдөх заалтыг тусгах)

Цахимаар маргаан шийдвэрлэх - 4 дэгч этгээдийн оролцоо

Харилцаа холбоо, технологи



Орон зай, байршил чухал үед

4 дэгч этгээд
(харилцаа холбооны арга хэрэгсэл)

Zoom платформын тохиромжтой 3 функц



- **Дэлгэцээ харуулах**- Баримт бичигт тэмдэглэл хийх
- **Цахим өрөө** – Зуучлагч маргалдагч талуудтай тусад нь ярилцах
- **Чат** – Хурлын үеэр тэмдэглэл оруулах, мессэж илгээх

Цахимаар уулзах нь биечлэн уулзахаас ямар тохиолдолд илүү тохиромжтой вэ?

Жагсаан бичих.

Баг доторх зөрчилдөөн

Зөрчилдөөн багийн үйл ажиллагаанд яагаад сайнаар нөлөөлдөг вэ?

“Чадварлаг баг үүссэн аливаа зөрчилдөөнийг үр бүтээлтэйгээр шийдвэрлэдэг.

Зөрчилдөөнтэй асуудлаар санаа бодлоо чөлөөтэй уралдуулах нь асуудлыг бүтээлчээр шийдэхэд тустай. Нэг хүн дангаар оновчтой шинэ шийдэлд хүрэх нь хэцүү байдаг.

“Зөрчилдөөнтэй асуудал нь бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлж, инновацийг хөгжүүлэх суурь болдог”

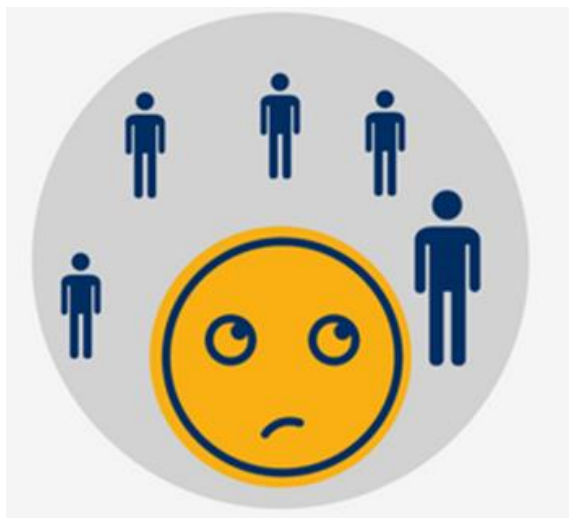
“Зөрчилдөөн нь багийн үйл ажиллагаа, хамтын ажиллагааг бэхжүүлж чадварлаг баг бүрдүүлэх үндэс юм”

Итгэлцэл, сэтгэл зүйн дархлаа

Сэтгэл зүйн дархлаа нь эрсдэлтэй алхам хийхэд аюулгүй мэт санагдах итгэл үнэмшил юм.

ИТГЭЛЦЭЛ

Та эрсдэлтэй алхам хийхдээ бусдад итгэдэг үү?



“Хэрэв би Сараатай санал нийлэхгүй бол тэр цочирдох байх”

СЭТГЭЛ ЗҮЙН ДАРХЛАА

Таныг эрсдэлтэй алхам хийхэд танд бусад хүмүүс итгэдэг үү?



“Манай багийнхан намайг санаа бодлоо илэрхийлээсэй гэж хүсч байгаа. Бид ингэж ажилласаар ирсэн”

**Сэтгэл зүйн дархлааг
бий бий болгодог хүчин
зүйлс**

Үүрэг хариуцлага
тодорхой байх

Хамт олны дэмжлэг авах

Харилцан хамааралтай
байх

Тасралтгүй суралцах
хүсэл эрмэлзэлтэй байх

Удирдлагын эерэг
харилцаа

**СЭТГЭЛ ЗҮЙН
ДАРХЛАА**



**Ичгэвтэр байдалд
орох эсвэл шийтгэл,
зэмлэл
хүртэхгүйгээр санаа
бодлоо илэрхийлэх
мэдрэмж**

**Сэтгэл зүйн дархлаатай
байхын давуу тал**

Мэдлэг мэдээллээ
хуваалцах

Сэтгэл ханамжтай байх

Суралцах сонирхол, зан
төлөвт эерэг өөрчлөлт орох
(мэдээллийг эрэлхийлэх:
туршилт хийх: эргэцүүлэх)

Идэвх оролцоо нэмэгдэх

Гүйцэтгэл сайжрах

Үр дүн, үр нөлөө нэмэгдэх

Санаа бодлоо хуваалцахгүй байхын сул тал

Нөхцөл байдал	Миний санаа зорилго	Миний үйлдэл	Боломж алдах
Хэн нэгэн таниас эвгүй байдалд орохоор асуулт асуух	Өөрөө болон тухайн хүн эвгүй байдалд орохгүй байх	Асуултад хариулж буй дүр эсгэн өөр асуултад хариулах	- Тухайн асуултын талаар нөгөө хүний санаа бодлыг ойлгохгүй үлдэх - Тухайн асуулт ажил үүрэгтэй хэрхэн холбогдохыг ойлгохгүй үлдэх
Таны буруу гэж үзэж буй шийдвэрийг бусад хүн дэмжих	Ганцаарчилсан тоглолт хийдэг гэж харагдахаас сэргийлэх	- Өөрийн санаа бодлыг хуваалцах, баримт бичиг, нотолгоог хуваалцахгүй байх - Санал нийлж, зөвшөөрч буй дүр эсгэх	- Шийдвэр гаргахад нөлөөлөх бэлэн мэдлэг мэдээллийг авч чадахгүй байх - Эцэст нь алдаа дутагдал хийхэд хүргэнэ
Хэн нэгэн миний байр суурьтай санал нийлэхгүй байх	Өөрийн байр сууриа тодорхой илэрхийлэх, ойлгуулах оролдлого хийх	- Хэрэв тухайн хүн хараахан ойлгоогүй гэж үзвэл дахин давтан тайлбарлах - Санал нийлэхгүй хэвээр байвал албаар ойлгохыг хүсэхгүй байна гэсэн дүгнэлтэд хүрэх - Бууж өгөх, цаашид хамтарч ажиллахад үр дүнгүй гэж үзэх	- Өөрийн байр суурийн талаар бүрэн ойлгохгүй үлдэх - Өөрийн логик буруу байж болох талаар ойлгохгүй үлдэх - Дарангуйлагч, хаалттай гэж ойлголт төрүүлэх

Удирдлага АХ-аас асууж болох боломжит асуулт

1. Өөрийгөө бүрэн дайчлан багаар ажиллахад юу шаардлагатай байна вэ?
2. Өнгөрсөн удаад багаар ажиллахад ямар асуудал тулгарсан бэ? Энэ удаад ижил асуудал тулгарвал эхнээс нь яаж шийдвэрлэх боломжтой вэ?

Зөрчилдөөний удирдлагын систем

Ажлын байран дахь шударга байдлын загвар

Зөрчилдөөнийг удирдах арга



Зөрчилдөөнийг удирдах арга

Эрх мэдэлд тулгуурлах	Ажлын байранд дагаж мөрдөх дүрэм журам Удирдлагын шийдвэр гаргах үйл явц Ажлаас өөрийн хүсэлтээр чөлөөлөх / халах
Эрх хэмжээнд тулгуурлах	Төвийг сахисан урьдчилсан үнэлгээ Албан хаагчдын хяналтын баг - Peer Review Panel Хянан шийдвэрлэх Арбитр Эвлэрүүлэн зуучлах - Арбитр Үйлдвэрчний эвлэл байхгүй /Үйлдвэрчний эвлэлийн өргөдөл гомдол шийдвэрлэх журам
Ашиг сонирхолд тулгуурлах	Ашиг сонирхолд тулгуурласан хэлэлцээр Зөрчлийг удирдах дасгалжуулалт Бүлэг хооронд эвлэрүүлэн зуучлах Удирдах албан хаагч эвлэрүүлэн зуучлах Хөндлөнгийн оролцоотой эвлэрүүлэн зуучлах Хэрэглэгчдийн эрх ашгийг хамгаалах байгууллага / Ombudsperson Нээлттэй хаалганы бодлого Ажлын байран дах партнеринг - Workplace Partnering 360 үнэлгээ
Харилцаа холбоонд тулгуурлах	Мэдээлэл солилцох арга хэрэгсэл Сургалт хөгжил Албан хаагчийн, багийн харилцааны динамикийг шалгах арга хэрэгсэл
Эрүүл саруул, сайн сайханд тулгуурлах	Байгууллагын эрүүл мэндийн танхим/ үйлчилгээ Албан хаагчдыг дэмжин туслах хөтөлбөр Хөгжлийн бэрхшээл, урт хугацааны өвчний чөлөөний дараа ажилдаа эргэн ороход дэмжих үйл ажиллагаа Эрүүл мэндийн тусламж, үйлчилгээний өрөө

Хамтын ажиллагаа сайтай хамт олон

1. Хамтын ажиллагаа нь албан хаагчид хоорондоо хамтарч ажиллах үйл явц юм.
2. Хамтын ажиллагаа нь харилцаа холбоотой ажиллаж, өөрсдийн ялгаатай байдлыг хүлээн зөвшөөрч зохицохыг хэлнэ.
3. Бүтээлч, үр дүнтэй харилцаа нь байгууллагын уур амьсгалыг эерэг болгож, үйл ажиллагааны үр дүнг улам нэмэгдүүлдэг.
4. Харилцаа, уур амьсгалыг зөв, эерэг байлгах нь албан хаагчдын идэвх зүтгэл, үнэнч байдал, бүтээмж, төрийн үйлчилгээнд сайн нөлөө үзүүлдэг.
5. Зөв соёл, эерэг уур амьсгал нь стратегийн давуу талыг бий болгодог.

Харилцан хүндлэлтэй ажлын орчин

Канад Улсад бүх ажил олгогч
байгууллага харилцан хүндлэлтэй ажлын
орчинг бүрдүүлэх бодлого, журамтай
байхыг хуульчилсан байдаг.





Canada

Mongolia:
Enhancing Resource
Management through
Institutional Transformation

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

Phone: 7610-5000