



Зан төлөвт суурилсан ярилцлагын арга зүй

Чак Конлон, MERIT төслийн зөвлөх
2022 оны 9-р сарын 12-ны өдөр



***Зан төлөвт суурилсан ярилцлагын аргын
үндсэн зарчим нь өнгөрсөн үеийн
гүйцэтгэлийг нь тодорхойлох замаар
Ирээдүйд ижил төстэй нөхцөл байдалд
хэрхэн ажиллахыг нь тодорхойлох
зорилготой***

Ярилцлагын асуулт

Онолын асуулт: Ярилцлагад орж буй хүнийг төсөөлөхөд хүргэдэг. Энэ төрлийн асуултын онцлог нь тухайн хүний ирээдүйн гүйцэтгэлийг бус асуултад хариулах овсгоо самбааг шалгадаг.

- *Жишээ:* Та ямар нэгэн үйл явдлыг тэмдэглэн өнгөрүүлэхэд багаа хэрхэн удирдан зохион байгуулах вэ?

Хөтлөх асуулт: Ярилцлага авч буй хүн хүссэн хариултаа авахын тулд санаа өгсөн байдлаар асуух асуулт.

- *Жишээ:* Танд бие дааж ажиллах асуудал биш биздээ?

Хаалттай асуулт: Ихэвчлэн мэдээллийг шалгах, баталгаажуулах тохиолдолд ашигладаг.

- *Жишээ:* Та сэтгэл судлалын чиглэлээр боловсролын зэрэг эзэмшсэн юм байна, зөв үү?

Зан төлөвт суурилсан асуулт

Өмнөх ажлын туршлага, чиг үүргийн хүрээнд зан төлөвтэй холбоотой бодит жишээг асуух.

- *Жишээ:* Та багаар маш үр дүнтэй ажиллаж байсан тохиолдлоо ярина уу. Та ямар хувь нэмэр оруулсан бэ?

Зан төлөвт суурилсан асуулт

Нээлттэй асуулт: “тийм”, “үгүй” гэсэн хариултаас илүү дэлгэрэнгүй хариулт шаарддаг. Ихэвчлэн “ярина уу”, “тайлбарлана уу”, “...тохиолдлын талаар ярина уу” гэх мэт үгсээр төгсөнө.

Жишээ: Ажлын хуваарилалтад уяан хатан хандах шаардлагатай болсон тохиолдлынхоо тухай ярина уу.

“Яагаад” буюу учир шалтгааныг тодорхойлох асуулт:

Гаргасан шийдвэрийнхээ үндэслэлийг тайлбарлах эсвэл өөрийн урам зориг, хүсэл тэмүүллийг тодорхойлоход ашиглана.

Жишээ:

Та яагаад байгалийн ухааны чиглэлээр сурахаар шийдсэн бэ?

Ердийн ярилцлагын давуу тал

1. Мэргэшсэн байх шаардлагагүй
2. Ярилцлагад орж буй хүмүүсийг хялбархан харьцуулна
3. Ярилцлагын үргэлжлэх хугацаа богино
4. Энгийн факт мэдээллийг нягтлахад илүү тохиромжтой
5. Ярилцлагын үр дүн, сонголт, шийдвэрийн үндэслэлийг тайлбарлахад хялбар

Ердийн ярилцлагын сул тал

1. Тухайн ажлын байранд амжилттай ажиллаж чадах эсэхийг таамаглахад хүндрэлтэй
2. Чухал мэдээллийг хялбархан нуун дарагдуулна
3. Хариуцлагын түвшин бага
4. Ярилцлагад орж буй хүний ур чадварыг /competency/ тодорхойлоход бэрхшээлтэй

Зан төлөвт суурилсан ярилцлагын давуу тал

1. Өмнөх гүйцэтгэлийг нь тодорхойлох замаар ирээдүйд хэр амжилттай ажиллах эсэхийг илүү оновчтой таамаглана
2. Ярилцлагад орж буй хүний хандлага, үнэт зүйлс, сонирхлыг мэдэж авна
3. Мэргэжлийн хувьд болон зан төлөвийн хувьд шаардагдах зан төлөвийг тодорхойлно
4. Тухайн хүнийг бодит нөхцөл байдалд яман зан төлөвтэй ажиллаж байсныг тодорхойлно
5. Шинэ ажилдаа ямархуу гүйцэтгэлтэй ажиллахыг тодорхойлно

Зан төлөвт суурилсан ярилцлагын сул тал

1. Ярилцлага авч буй хүн илүү мэргэшсэн байх шаардлагатай
2. Ярилцлагын үргэлжлэх хугацаа илүү урт байна
3. Үнэлгээг хийхэд хэцүү
4. Ярилцлагад орж буй хүмүүсийг харьцуулахад илүү хүндрэлтэй
5. Ярилцлагын үр дүн, сонголтын үндэслэлийг тайлбарлахад илүү бэрхшээлтэй
6. Ярилцлага орж буй хүнд хэцүү санагдах тохиолдол бий

Зан төлөвт суурилсан ярилцлагын аргыг ашиглах үндэслэл

Ажил олгогчид ярилцлагад орж буй хүний туршлага, зан төлөвийг тодорхойлох зорилгоор уг аргыг ашигладаг бөгөөд шинэ ажилдаа амжилттай ажиллах эсэхийг нь тодорхойлох зорилготой.

S.T.A.R. арга

S. Situation / Нөхцөл байдал

T. Task / Ажил

A. Action / Үйлдэл, шийдвэр

R. Result / Үр дүн

STAR

The STAR format stands for *Situation, Task, Action, Result*:



*The STAR interview method is also called the CAR method, which stands for Context/Challenge, Action, Result.

Үнэлгээний арга - жишээ

5. ШАЛГУУРЫГ ДАВУУЛАН ХАНГАСАН: Амжилттай ажиллахад шаардагдах шалгуурыг давуулан хангасан
4. БҮРЭН ХАНГАЛТТАЙ: Шаардагдах зан төлөвийн чанар, тоон шалгуурыг ерөнхийдөө давуулан хангасан
3. ХАНГАЛТТАЙ: Шаардагдах зан төлөвийн чанар, тоон шалгуурыг хангасан
2. ХАНГАЛТГҮЙ: Шаардагдах зан төлөвийн чанар, тоон шалгуурыг хангаагүй
1. ШАЛГУУРААС ХЭТ ДООГУУР: Амжилттай ажиллахад шаардагдах шалгуураас хэт доогуур

Гол ур чадвар

- **Ур чадвар нь** ажил үүргээ амжилттай гүйцэтгэхэд шаардагдах **зан төлөвөөр илрэх** бусдад ажиглагдахуйц мэдлэг, ур чадвар, чадамж, араншин, мотивац юм.
- **Гол ур чадвар нь** бүх албан хаагчийн хувьд амжилттай ажиллахад шаардагдана, байгууллагын хувьд байгууллагын зорилго, зорилтыг биелэлтийг хангахад шаардагдана.
- **Функциональ / техникийн ур чадвар нь** үндсэн ур чадвараас гадна тодорхой мэргэжлийн албан тушаалыг амжилттай хашихад шаардагдах чадвар юм.

**ТАЗ болон MERIT –н Ур чадварын
хүрээгээр тодорхойлсон ур
чадварууд**



Дасгал ажил

STAR аргын дагуу амжилтаараа бахархаж байсан тохиолдлоо ярина уу.

- S. Situation / Нөхцөл байдал
- T. Task / Ажил
- A. Action / Үйлдэл, шийдвэр
- R. Result / Үр дүн

Яагаад ур чадварууд гэж?

Албан хаагчийн гүйцэтгэл чухал үүрэг гүйцэтгэнэ

- Мэдлэг, ур чадварууд (мэргэжлийн ур чадвар) нь ажилттай ажиллах суурь юм
- Зан төлөвт суурилсан ур чадварууд нь хэр зэрэг амжилттай ажиллахыг тодорхойлдог
- Удирдан зохион байгуулах, асуудал шийдвэрлэх, багаар ажиллах зэрэг нь гүйцэтгэл өндөртэй ажиллахад шаардагдах зан төлөвөөр илрэх ур чадварууд юм

Түүнчлэн хүний нөөцийн удирдлагын хүрээнд бодит шийдвэр гаргах үндэслэл болно:

- Гүйцэтгэлийн үнэлгээ
- Хүний нөөц бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалт
- Сургалт хөгжил

Ур чадварууд нь амжилттай ажиллахад шаардагдах зан төлөв, гүйцэтгэлийн үнэлгээний суурь юм

Харилцаа

*Харилцан яриаг таслалгүй сонсож,
мэдээллийг тодорхой, цэгцтэй
танилцуулдаг.*

*Харилцагчийн яриаг таслалгүй
анхааралтай сонсдог.*

*Харилцагчийн хэлсэн, дамжуулсан
санааг тодруулан
баталгаажуулдаг (асуултыг
давтан асуух, нэмэлт асуулт
асуух гэх мэт).*

*Холбогдох мэдээллийг тодорхой
товч байдлаар хүргэдэг (аман
болон бичгээр).*

Бусадтай санал нийлэхгүй байсан
тохиолдлын тухай ярина уу. Та тэдний
санааг юу гэж ойлгосон бэ? Үр дүн нь
юу байсан бэ?

Зарим тохиолдолд жижиг асуудлыг газар авахаас нь өмнө шийдэх шаардлагатай болдог. Ийм нөхцөл байдлыг хэрхэн шийдсэн талаараа ярина уу.

Дүн шинжилгээ хийх

Тоо мэдээллийг нэгтгэн цуглуулж, нягтлан, үр дүнг тайлагнадаг.

Олон төрлийн эх сурвалжаас мэдээлэл цуглуулж, дүн шинжилгээ хийдэг.

Мэдээллийн үнэн зөв, бодит байдлыг шалгаж, баталгаажуулдаг.

Мэдээлэл дэх бүрэн бус, зөрүүтэй байдлыг тодорхойлдог.

Мэдээлэл ба нөхцөл байдлын хоорондох холбоосыг тодорхойлдог.

Ээдрээтэй асуудалтай тулгарч байсан үеэ ярина уу. Шийдсэн арга барил, үр дүнгийнхээ талаар ярина уу.

Асуудлыг тодорхойлох

Өдөр тутмын үйл ажиллагаандаа бодлого, дүрэм, журмыг баримтлан ажилладаг.

Нөхцөл байдалд хамаарах шаардлагатай мэдээллийг цуглуулдаг.

Аливаа асуудлаар бусадтай зөвлөлдөх шаардлагатай эсэхийг мэддэг.

Төлөвлөх, зохион байгуулах

Ажлыг цаг хугацаанд нь мэргэжлийн түвшинд хийж гүйцэтгэхийн тулд ажил үүргийн хуваарилалт, төлөвлөлт, зохион байгуулалтыг оновчтой хийдэг.

Өөрийн ажлын явцыг хянаж, холбогдох оролцогч талыг мэдээллээр хангадаг.

Учирч болзошгүй асуудлыг урьдчилан тодорхойлсны үндсэн дээр төлөвлөдөг.

Бусдын цагийг хүндэтгэдэг, цаг баримталдаг.

Ковид–19 цар тахлын улмаас хүн бүхэн хүндхэн сорилт, бэрхшээлтэй тулгарсан.

Нөхцөл байдлын улмаас та ямар нэгэн өөрчлөлт хийх шаардлагатай тулгарсан уу? Хэрэв тийм бол ямар арга барил ашигласан бэ?

Ковид-19 тахлын улмаас зарим байгууллагууд хүн хүч багатай ажиллах болсон. Та өөрийн ажлыг хэрхэн зохицуулж, хийж гүйцэтгэсэн талаараа ярина уу.

Цагийн менежмент

Ажлыг цаг хугацаанд нь мэргэжлийн түвшинд хийж гүйцэтгэхийн тулд ажил үүргийн хуваарилалт, төлөвлөлт, зохион байгуулалтыг оновчтой хийдэг.

Өөрийн ажлын явцыг хянаж, холбогдох оролцогч талыг мэдээллээр хангадаг.

Учирч болзошгүй асуудлыг урьдчилан тодорхойлсны үндсэн дээр төлөвлөдөг.

Бусдын цагийг хүндэтгэдэг, цаг баримталдаг.

Баг хамтын ажиллагаа

Бусадтай нээлттэй, илэн далангүй, шударга харилцаж, амлалтаа биелүүлэх замаар харилцаанд итгэлцлийг бий болгодог.

Хамтын ажиллагааны хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлдог.

Бусдын үзэл бодлыг ойлгож, идэвхтэй сонсдог.

Өөрийн үзэл бодол, мэдээллийг нээлттэй хуваалцдаг. Бусдын санал бодол, хувь нэмрийг хүндэтгэн үздэг.

Амласан амлалт, хүлээсэн үүргээ биелүүлдэг.

Бусдаас суралцах хүсэл эрмэлзэлтэй.

Багаар ажиллах үед багийн гишүүний гүйцэтгэл шаардлага хангахгүй байсан тохиолдлын талаар ярина уу.

Та асуудлыг яаж шийдсэн бэ, ямар үр дүнд хүрсэн бэ?

Манлайлал

*Байгууллагын алсын хараа,
эрхэм зорилгыг ойлгодог,
дэмждэг.*

*Байгууллагын үйл
ажиллагааны чиглэлийн
талаар эерэг үзэл санааг
илэрхийлдэг.*

*Зорилгодоо хүрэхийн тулд
мэдлэг мэдээллийг бусадтай
хуваалцдаг.*

Та төсөл хөтөлбөр эсвэл ажлын
даалгавар эерэгээр нөлөөлөх санал
оруулж байсан тухайгаа ярина уу. Ямар
санаа байсан бэ? Бусдад хэрхэн итгэн
үнэмшүүлсэн бэ?

Ямар үр дүнд хүрсэн бэ?

Зөвлөмж

- Албан тушаалын тодорхойлолттой сайтар танилцах;
- Бие даан эсвэл бусадтай хамтран хэрэгжүүлж байсан томоохон ажил, төсөл, хөтөлбөрийн талаар мэдээллийг эргэн нягтлах;
- Өмнөх тайлант хугацааны гүйцэтгэлийн үнэлгээг эргэн нягтлах;
- Мэргэжлийн хувьд үзүүлсэн ололт, амжилтын жагсаалтыг гаргах;
- Асуултад “STAR” аргын дагуу хариулах;
- Асуултад нээлттэй, шударгаар хариулах;
- Асуух магадлалтай асуултын хариултыг чанга дуугаар хариулж давтах; болон
- Хариултыг 2 минутад багтан хариулахаар бэлдэх.



Mongolia:
Enhancing Resource
Management through
Institutional Transformation

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

Phone: +976 7610-5000