



Олон Улсын
Хөдөлмөрийн
Байгууллага



ОЛОН УЛСЫН СУРГАЛТЫН ТӨВ

ХӨДӨЛМӨРИЙН МАРГААНЫ УДИРДЛАГЫН ТОГТОЛЦОО

Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад
баримтлах удирдамж



ХӨДӨЛМӨРИЙН МАРГААНЫ УДИРДЛАГЫН ТОГТОЛЦОО

Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад
баримтлах удирдамж

ОУХБ-ын Олон улсын сургалтын төв
Олон Улсын Хөдөлмөрийн Байгууллага

Зохиогчийн эрх

©Олон Улсын Хөдөлмөрийн Байгууллагын Олон улсын сургалтын төв, 2020.

Бүх эрх хуулиар хамгаалагдсан.

2013 онд анх хэвлэв.

ОУХБ-ын Олон улсын сургалтын төвийн хэвлэл нийтлэл нь Зохиогчийн эрхийн тухай түгээмэл конвенцын 2 дугаар протоколд заасны дагуу зохиогчийн эрх эдэлнэ. Эдгээрийг дахин хэвлэх, орчуулах, хэсэгчлэн болон бүхэлд нь өөрчлөн боловсруулах эрх авах хүсэлтийг ОУХБ-ын Олон улсын сургалтын төвд хандаж илгээнэ үү. Ийм хүсэлтийг тус сургалтын төв таатай хүлээн авах болно. Гэвч эх сурвалжийг нь дурдсан тохиолдолд зөвшөөрөл авалгүйгээр тэдгээрээс иш татан ашиглаж болно.

Хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоо: Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад баримтлах удирдамж

ISBN 978-92-9049-858-2 - хэвлэл

ISBN 978-92-9049-859-9 - веб pdf

НҮБ-ын практикт нийцүүлэн гаргадаг ОУХБ-ын Олон улсын сургалтын төвийн хэвлэл нийтлэлд ашиглагдсан тодорхойлолт, тусгагдсан материалууд нь тус төвийн зүгээс аливаа улс орон, бүс, газар нутаг, эрх барих байгууллагын эрх зүйн байдал, эсвэл тэдгээрийн хил хязгаар тогтоохтой холбоотой ямарваа үзэл бодол илэрхийлээгүй болно.

Зохиогчтой өгүүлэл, судалгаа, бусад нийтлэлд илэрхийлэгдсэн үзэл бодлын талаарх хариуцлагыг гагцхүү зохиогч хүлээх бөгөөд тус төвөөс хэвлэн нийтэлсэн нь тэдгээрт илэрхийлсэн үзэл бодлыг хүлээн зөвшөөрсөн хэрэг биш юм.

Байгууллагуудын болон арилжааны зориулалттай бүтээгдэхүүний нэр, үйл явцын талаар дурдсан нь Олон улсын хөдөлмөрийн товчооны зүгээс тэдгээрийг сайшааж байгааг илэрхийлэхгүй бөгөөд тодорхой байгууллагын нэр, арилжааны зориулалттай бүтээгдэхүүн, үйл явцыг дурдаагүй нь ч тэдгээрийг үгүйсгэсэн асуудал биш болно.

Төвийн хэвлэл нийтлэл, түүнчлэн шинэ хэвлэлийн каталог буюу жагсаалтыг дараах хаягаар хандаж авна уу:

Publications, International Training Centre of the ILO

Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turin, Italy

Telephone: +39 011 6936693

Fax: +39 011 6936352

E-mail: Publications@itcilo.org

Монгол Улсад хэвлэв.

Өмнөх үг

Хөдөлмөрийн маргааныг үр дүнтэй шийдвэрлэж, түүнээс урьдчилан сэргийлдэг байх нь хөдөлмөр эрхлэлтийн зохистой, үр ашигтай харилцааг төлөвшүүлэхэд зайлшгүй чухал юм. Тиймээс дэлхий нийтээр хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг үр дүнтэй зохицуулах асуудалд улам их анхаарал хандуулж байна. Хамтын хэлэлцээний явцад талууд маргаан шийдвэрлэх механизмыг ашиглан үр дүнд хүрч, нийгмийн түншлэлийг бэхжүүлдэг.

Хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцаанд зөрчилдөөн гарах нь зайлшгүй, жам ёсны зүйл боловч маргаан үүсэхээс урьдчилан сэргийлэх, нэгэнт гарсан маргааныг шийдвэрлэх үр дүнтэй механизм бүрдүүлэх нь ажлын байран дахь зөрчилдөөн, түүний үр дагаварыг багасгахад чухал үүрэгтэй. Ийм учраас уг гарын авлага нь хөдөлмөрийн маргаан шийдвэрлэх механизм бий болгох, үйл ажиллагааг нь үнэлэх, боловсронгуй болгох чиглэлд ажиллаж буй мэргэжилтнүүдэд туслах зорилготой юм.

Олон оронд хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах тогтолцоог харилцан адилгүй бүтэц, чиг үүрэгтэйгээр бүрдүүлэн ажиллуулж байна. Эдгээрээс хөдөлмөрийн яамныхаа харьяанд ордог нь ч байна, хамаарахгүй нь ч байна. Олон Улсын Хөдөлмөрийн Байгууллага (ОУХБ) гишүүн улсууддаа, түүнчлэн ажилчдын болон ажил олгогчдын байгууллагуудад ийм тогтолцоо бүрдүүлж, бэхжүүлэхэд нь туслалцаа үзүүлж ирлээ.

ОУХБ өөрийн түншлэгч талууд болон маргаан зохицуулалтын асуудлыг сонирхогч хөдөлмөрийн харилцааны мэргэжилтнүүдэд зөвлөн туслах замаар хөдөлмөрийн маргааныг шийдвэрлэх, түүнээс урьдчилан сэргийлэх механизмыг бэхжүүлэхийг зорьж буйн нэг илрэл нь энэхүү гарын авлага юм. Үүнд одоогийн тогтолцоогоо шинэчилж үр ашигтай ажиллан маргаан зохицуулахад үр дүнтэй үйлчилдэг болгох, эсвэл ийм бие даасан бүтэц бий болгох чиглэлд хийх алхмуудыг зөвлөсөн юм.

ОУХБ-ын Хөдөлмөрийн болон хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааны газар, Италийн Турин хотноо байрладаг ОУХБ-ын Олон улсын сургалтын төвийн Нийгмийн түншлэл, хөдөлмөрийн хууль, хөдөлмөрийн удирдлагын хөтөлбөрийн хамтын хүчин чармайлтын үрээр энэхүү гарын авлагыг гаргалаа.

Энэхүү гарын авлагыг боловсруулсан Леон Роберт Херон, төслийн зохицуулагчаар ажилласан Сьюзан Хейтер, Минаве Эбисуи, Сильвиан Баффи нарт болон гарын авлагыг бэлтгэх явцад санал өгч хувь нэмрээ оруулсан Кэтрин Торрес, Анжелика Мюллер, Жон Ричот, Корин Варга, Лимпо Мандоро, Чан-Хи Ли, Хосе Луис Даза, Марлин Руэда Карти, Ваел Исса, Димити Лихи нарт талархлаа илэрхийлж байна.

Гарын авлагын агуулгыг 2012 оны 2 дугаар сард Турины сургалтын төвд болсон семинараар хэлэлцэж баталгаажуулав. Уг семинарт Сок Лор (Камбожийн Арбитрын зөвлөлийн сан), Франсиско Ж. Летурия (Чили улсаас Женев дэх НҮБ болон бусад олон улсын байгууллагын дэргэд суугаа байнгын төлөөлөгч), Паоло Веттори (Италийн Лигури мужийн Хөдөлмөрийн хяналтын бүсийн алба), Мохаммул Ханиф Пирун (Маврикийн хөдөлмөрийн конгресс), Гермогена Акино (Филиппиний ажил олгогчдын холбоо); Нерин Хан (Өмнөд Африкийн Эвлэрүүлэх, зуучлах, арбитрын комисс), Хосе Антонио Запатеро (Испанийн хөдөлмөрийн хяналт, нийгмийн хамгааллын сургууль), Жон Тейлор (Нэгдсэн Вант Улсын Зөвлөх, эвлэрүүлэх, арбитрын алба), Аллисон Бек (АНУ-ын Холбооны зуучлах, эвлэрүүлэх алба), Фелисити Стедман (мэргэжлийн эвлэрүүлэн зуучлагч) нарын экспертүүд оролцсон юм.

Энэхүү гарын авлага нь ОУХБ-ын түншлэгч талууд, хөдөлмөрийн харилцааны мэргэжилтнүүдэд хэрэгцээтэй удирдамж болж, хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах тогтолцоог бэхжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулна гэж найдаж байна. Бид уг гарын авлагаар эхлүүлсэн үйл ажиллагаагаа ОУХБ-ын түншлэгч талуудад техникийн туслалцаа үзүүлэх, чадавх бэхжүүлэх ажлаар үргэлжлүүлэх болно.

Патриция О’Донован,
*ОУХБ-ын Турин дахь Олон
улсын сургалтын төвийн
захирал*

Мусса Умару,
*Олон Улсын Хөдөлмөрийн
Товчооны Засаглал, гурван талт
харилцааны газрын дарга*

2013 оны 2 дугаар сар

Агуулга

Өмнөтгөл..... 1

БҮЛЭГ 1

Хөдөлмөрийн харилцаа ба маргаан зохицуулалт.....3

БҮЛЭГ 2

Маргаан зохицуулах өнөөгийн механизмыг үнэлэх.....23

БҮЛЭГ 3

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах өнөөгийн тогтолцоогоо сайжруулах нь.....53

БҮЛЭГ 4

Хараат бус байгууллага байгуулах.....69

БҮЛЭГ 5

Ойлголтыг дээшлүүлэх, мэдээллээр хангах..... 101

БҮЛЭГ 6

Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулах..... 113

БҮЛЭГ 7

Гүйцэтгэлийн хяналт шинжилгээ 141

БҮЛЭГ 8

Ажлын байранд зөрчилдөөнийг удирдах..... 153

БҮЛЭГ 9

Асуудал ба сорилт 171

БҮЛЭГ 10

Хавсралт 191

Өмнөтгөл

Мэргэжилтэнд зориулсан уг гарын авлага нь зуучлал, сайн дурын арбитрын асуудал эрхэлсэн байгууллага, захиргааны нэгжүүдийг байгуулах буюу шинэчлэн сайжруулах замаар хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах ажиллагааны үр нөлөөг дээшлүүлэх, улмаар зөвшилцөлд суурилсан аргыг илүү идэвхтэй ашигладаг болгох, нийгмийн түншүүд маргааныг шүүхэд хандаж шийдвэрлүүлэх хэрэгцээг бууруулах зорилготой юм.

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах асуудлыг хөдөлмөрийн яам буюу департаментад харьяалуулж, хөдөлмөрийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллагын ажилтнууд - төрийн албан хаагчид маргааныг хариуцан ажиллаж ирсэн уламжлалтай. Гэхдээ зарим нэгийг нь эс тооцвол хөдөлмөрийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллагууд маргаан шийдвэрлэх тал дээр шүүхээс хамааралтай байдлаа бууруулах чиглэлд дорвитой ахиц гаргаж чадаагүй юм. Одоо эдгээр байгууллага маргаанаас урьдчилан сэргийлэх болон түүнийг шийдвэрлэхэд зөвшилцөлд суурилсан аргыг түлхүү хэрэглэх замаар ажлынхаа үр дүнг хэрхэн сайжруулах вэ гэдгээ авч үзэх шаардлагатай байна. Тус удирдамж нь эдгээр байгууллагад хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах удирдлагын тогтолцоогоо бэхжүүлэх, сэргээн сайжруулахад нь туслах зорилготой.

Зарим улс бүтцийн асуудлаа хөдөлмөрийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллагынхаа бүрэлдэхүүнд маргаан зохицуулах тусгай нэгж байгуулах, эсвэл хараат бус, бие даасан бүтэц байгуулж, түүндээ хөдөлмөрийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллагын маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, зохицуулах чиг үүргийг шилжүүлэх замаар шийдвэрлэсэн. Ийм бие даасан байгууллага нь улсын төсвөөс санхүүжих боловч засгийн газрын оролцоогүйгээр бизнесийн, ажил олгогчийн болон үйлдвэрчний эвлэлийн нөлөөнөөс ангид байдлаар ажилладаг. Бие даасан бүтэц буюу комисс байгуулах замаар хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоогоо бүхэлд нь өөрчлөн зохион байгуулах, бүтцийг нь өөрчлөхийг зорьж буй улсын хувьд авч хэрэгжүүлэх шаардлагатай арга хэмжээг энэхүү гарын авлагад тусгалаа.

Маргааныг хөдөлмөрийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллага, эсвэл бие даасан комисс, эсвэл хувийн хэвшлийн байгууллага буюу бусад механизмаар зохицуулж буйгаас үл хамааран үйл ажиллагааг нь боловсронгуй болгох шаардлага ямагт байдаг. Энэхүү үйл явц нь маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэх өнөөгийн тогтолцооныхоо давуу, сул талыг нарийвчлан тодорхойлж, үйл ажиллагааны доголдол хаана байгааг тогтоон тэдгээрийг засаж залруулах арга хэмжээг боловсруулж хэрэгжүүлэхээс эхэлнэ. Зарим тохиолдолд шинэ байгууллага, бүтэц бий болгох, үйл ажиллагааны шинэ механизм бүрдүүлж

байж тухайн тогтолцооны үр ашгийг дээшлүүлэх боломж бүрддэг бол заримд нь хэрэглэгддэг маягтын загварыг өөрчлөн боловсруулах, мэдээллийн урсгалыг сайжруулах, ажилтнуудыг дахин сургах зэрэг харьцангуй бага хэмжээний өөрчлөлт л хангалттай байж болно.

Энэхүү удирдамжийг хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоо, үйл явцыг сайжруулах ажлын хэрэгжилтийг хариуцаж буй, өнөөгийн нөхцөл байдлаа үнэлж дүгнэх эрх мэдэлтэй, эерэг өөрчлөлтийг төлөвлөж, хэрэгжүүлэх эрмэлзэлтэй хүмүүсийн хэрэгцээнд зориулав. Хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоогүй газар уг тогтолцоог хөдөлмөрийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллагын бүтцэд буюу бие даасан комисс хэлбэрээр байгуулах, эсвэл одоо байгаа төрийн удирдлагатай буюу бие даасан тогтолцоогоо бэхжүүлж, сайжруулах зэрэг янз бүрийн санаачилгад уг удирдамжийг ашиглах боломжтой.

Энэхүү гарын авлагад маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэх асуудлын аль алиныг нь авч үзсэн юм. Ажлын байран дахь зөрчилдөөнийг зохицуулах замаар маргаанаас урьдчилан сэргийлэх нь хөдөлмөрийн зохистой харилцааны чухал бүрэлдэхүүн хэсэг байдаг бол ажил олгогчид, ажилтнууд болон тэдгээрийн төлөөллийн байгууллагууд харилцан мэдээлэл солилцох, ярилцах, зөвлөлдөх, хэлэлцэх, хамтын хэлэлцээ хийх замаар үүссэн маргааныг төрийн оролцоогүйгээр шийдвэрлэх чадавхаас хөдөлмөрийн харилцааны тогтолцооны төлөвшил шууд хамаардаг болохыг харуулсан.



БҮЛЭГ 1

Хөдөлмөрийн харилцаа ба маргаан зохицуулалт

Өмнөтгөл.....	6
Харилцагч талууд	7
Харилцан ажиллах үйл явц	11
Харилцааны шууд үр дүн	12
Харилцааны алсын үр дүн	13
Зөрчилдөөний зайлшгүй шинж	14
Хөдөлмөрийн маргааны төрөл, шалтгаан	15
Маргааны хэлбэр.....	16
Маргаан зохицуулалт	17

Хөдөлмөрийн харилцаа ба маргаан зохицуулалт

Энэхүү бүлэгт хөдөлмөрийн харилцааны тогтолцооны шинж байдал, түүнд оролцогч талуудын харилцан үйлдлийн талаар ярилцана. Эдгээр харилцааны дүнд ажилтнууд болон ажил олгогчийн хооронд зөрчил, маргаан үүсэж болно. Ийм учраас маргаан зохицуулах удирдлагын тогтолцоог бүрдүүлж, боломжтой нөхцөлд маргаан гарахаас урьдчилан сэргийлэх шаардлагатай юм.

Зах зээлийн эдийн засагт зөрчилдөөнийг зайлшгүй гардаг зүйл гэж үздэг боловч ийм санал зөрөлдөөнийг том хэмжээний маргаан болж өргөжихөөс сэргийлж зохицуулах, улмаар маргааныг шүүхэд хандаж шийдвэрлүүлэх хэрэгцээг багасгах боломжтой. Үүний тулд маргаан зохицуулах удирдлагын тогтолцоо нь ажил олгогч болон ажилтнууд зөвшилцөлд хүрч, маргаан үүсэхээс сэргийлэхэд чиглэсэн төрөл бүрийн үйлчилгээ үзүүлэх чадавхтай байх шаардлагатай. Мөн талууд санал зөрөлдөөнөө маргаан болж томрохоос сэргийлж чадахгүй, түүнийг зохицуулахад хөндлөнгийн этгээдийн оролцоо шаардлагатай болсон тохиолдолд эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын үйлчилгээ үзүүлдэг байхыг шаарддаг. Маргаан зохицуулах удирдлагын үр дүнтэй тогтолцоо нь маргааны улмаас үүдэн гарах зардал, цаг хугацаа аль алиныг нь хэмнэдэг.

Энэхүү бүлэгт маргаан шийдвэрлэх бүхий л үйл явц, түүний дотор зөвшилцөлд хүрэхийг эрмэлзсэн аргууд болох яриа хэлэлцээ, хамтын хэлэлцээ, эвлэрүүлэх/зуучлах үйл ажиллагаанаас эхлээд арбитр, шүүхээр хэлэлцэх, маргалдагч талууд ажил хаях, локаут (ажлын байрыг түр хаах) хийх хүртэлх бүх үе шатыг хамруулан авч үзлээ. Зөвшилцөлд хүрэхийг эрмэлзсэн аргын үе шатуудыг дамжиж эрх мэдэлд тулгуурласан механизм руу дөхөх тусам маргалдагч талууд маргаанаа өөрсдөө хянах боломж багасдаг.

Өмнөтгөл

Хөдөлмөрийн харилцаа гэж ажил олгогч, ажилтан, тэдгээрийн байгууллагууд хоорондоо ажлын байранд буюу ажлын байрнаас гадуурх хүрээнд төрийн зохицуулалттайгаар харилцан ажиллахыг хэлнэ.

Эдгээр харилцаа нь янз бүрийн түвшинд, тухайлбал нэг аж ахуйн нэгж, байгууллага буюу ажлын байранд ажилтан ба ажил олгогчийн хооронд, ажилтны бүлэг буюу үйлдвэрчний эвлэл (ҮЭ) болон тухайн нэг ажил олгогчийн хооронд, салбарын түвшинд нэг буюу хэд хэдэн ҮЭ болон ажил олгогчийн байгууллагын хооронд, үндэсний түвшинд ажилтны болон ажил олгогчийн төлөөллийн дээд байгууллагуудын хооронд өрнөж болно.

Үүнээс үзэхэд ажилтан-ажил олгогчийн харилцаа нь:

- ганцаарчилсан буюу хамтын хэлбэрээр;
- нэг аж ахуйн нэгж, байгууллага буюу ажлын байранд;
- бүлэг аж ахуйн нэгж буюу салбарын хүрээнд;
- орон нутгийн буюу мужийн түвшинд;
- үндэсний түвшинд явагдаж болно.

Ямар түвшинд байгаагаас үл хамааран ажилтан, ажил олгогч, тэдгээрийн төлөөллийн байгууллагуудын хувьд ашиг сонирхол нэгдэх, зөрчилдөх асуудал аль аль нь байх нь тодорхой.

Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ бий болгох үйлдвэрлэлийн үйл явц, түүнээс үйлдвэр, аж ахуйн нэгж орлого олж, оршин тогтнох, ашигтай ажиллах, өсч дэвжих, ажилтнууддаа цалин хөлс, тэтгэмж олгох боломжийг бүрдүүлэх хүрээнд нийтлэг ашиг сонирхол оршиж байдаг.

Харин үйлдвэрлэлийн үр өгөөжийг хэрхэн хуваарилах асуудлаар ашиг сонирхол зөрчилддөг. Ажилтнууд цалин хөлс болон цалингаас бусад хангамжаа сайжруулахыг эрмэлздэг бол ажил олгогчид эзэн, хувьцаа эзэмшигчдэд ногдох ашиг, өгөөжийг нэмэгдүүлэхийг зорьдог. Ажил олгогч ажилтныг ажилд авах, ажлаас халахдаа өөрийнхөө үзэмжээр шийдэхийг хүсдэг байхад ажилчид хөдөлмөрийн харилцаанд шударга бус үйлдлээс хамгаалагдсан байхыг эрмэлздэг нь ашиг сонирхлын зөрүүтэй байдлын нийтлэг жишээ юм.

Зах зээлийн хүчин зүйлс давамгайлсан хөдөлмөрийн харилцааны тогтолцоонд ажилтан, ажил олгогч, тэдгээрийн төлөөллийн байгууллагуудын хооронд зөрчилдөөн байх нь зайлшгүй бөгөөд түүнээс үүдсэн санал зөрөлдөөн, маргааныг зохицуулж шийдвэрлэх шаардлага тулгардаг. Ажил олгогч болон ажилтнууд өөрсдөө зөвшилцөлд суурилсан аргаар, эсвэл хөндлөнгийн этгээдийн оролцоотойгоор эвлэрүүлэх ажиллагаа болон хамтын хэлэлцээний явцад маргаанаас урьдчилан сэргийлж буюу маргааныг шийдвэрлэж болно.

Харилцагч талууд

Хөдөлмөрийн харилцааны мөн чанар, хамтын ажиллагаа, зөрчилдөөн хэр хэмжээнд байгааг илүү тодорхой таньж мэдэхийн тулд эхлээд түүнд оролцогч талуудын мөн чанар, онцлог шинжийг, нөгөө талаар тэдний харилцан ажиллаж буй орчин нөхцөлийг судлан үзэх шаардлагатай.

Харилцагч талууд:

- ажилтан;
- ажил олгогч;
- ажилтны бүлэг буюу ҮЭ;
- ажил олгогчийн байгууллага;
- ҮЭ-ийн холбоо;
- ажил олгогчдын холбоо;
- төрийн байгууллагууд.

Харилцагч талуудыг:

- эрх мэдэл;
- үнэт зүйлс;
- үйл ажиллагаа явуулж буй орчноор нь ангилж үзэж болно.

Эрх мэдэл

Эрх мэдэл гэж тухайн хүний буюу байгууллагын эзэлж буй байр суурь, мэргэжлийн ур чадвар, чадамж болон харилцагч хүмүүсийн хувийн шинж чанар зэргийн улмаас бусдад нөлөөлөх чадвар юм. Товчхондоо байр суурь, мэргэжлийн ур чадвар, хувийн шинж чанарын нэгдэл.

Нэг ажилтны байр суурийн хүч нөлөө (эрх мэдэл) бага байдаг бол ҮЭ-ийн, ялангуяа тухайн аж ахуйн нэгжийн буюу салбарын ажилтнуудыг бүхэлд нь буюу нэлээд хувийг нь төлөөлдөг ҮЭ-ийн хувьд ихээхэн эрх мэдэлтэй байж болох юм. Тиймээс ч тухайн нэг ажил олгогч буюу бүлэг ажил олгогчтой харилцах харилцааныхаа үр дүнд нөлөөлөх чадалтай байна.

Нэг ажил олгогч, ялангуяа олон хүн ажиллуулдаг буюу улсын төсвийн орлогыг бүрдүүлэхэд дорвитой хувь нэмэр оруулдаг томоохон ажил олгогч ихээхэн эрх мэдэлтэй байх бөгөөд ажилтнууд, ҮЭ, бүр Засгийн газартай харилцахад ч давамгайлж чадна.

Ажилтан, ажил олгогчийн хоорондын харилцаанд тэдний эрх мэдлийн хэр хэмжээ төдийгүй, тэрхүү эрх мэдлээ хэрхэн ашиглаж байгаа нь ч нөлөөлнө. Яриа хэлэлцээнд оролцогч эсрэг талаа дарах, эсвэл хэлэлцээний эцсийн үр дүнг

(тухайлбал, ажилчдын цалин хөлсний түвшин, тэтгэмжийн хэмжээ гэх мэт) дангаараа тодорхойлох зорилгоор эрх мэдлээ ашиглаж, ямар нэг хэлбэрээр эрх мэдлээ хуваалцах оролдлого хийхгүй байгаа нөхцөлд илт санал зөрөлдөөн гаралгүй тохиролцсон юм шиг харагдах боловч зөрчилдөөн ямар нэг хэлбэрээр илэрч гарах нь дамжиггүй юм.

Үнэт зүйлс

Ажилтан, ажил олгогчийн хоорондын харилцаанд аль аль нь өөрийн гэсэн үнэт зүйлс буюу итгэл үнэмшилтэйгээр оролцдог. Тухайлбал, ажилтнууд эвлэлдэн нэгдэх, нөхцөл байдлаа сайжруулахын тулд зөвлөлдөх, хамтаараа хэлэлцэхийг эрхэмлэдэг бол ажил олгогч ажилтантай хэсэг бүлгээр нь бус ганцаарчилсан байдлаар харилцаж, хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааны асуудлыг өөрөө дангаараа мэдэж шийдвэрлэхийг илүүд үздэг байж болно.

ҮЭ нийгмийн шударга ёсны зарчмуудыг дээдэлж, дагаж мөрдвөл зохих хамгийн доод хэм хэмжээг хуулиар тогтоож, чанд хэрэгжүүлдэг байхыг эрхэмлэдэг бол ажил олгогч төрийн болон ҮЭ-ийн оролцоо нь зах зээлийн хэвийн ажиллагаанд гажуудал үүсгэдэг, хүсмээр зүйл биш гэж үздэг байж болно.

Ажилтны болон ажил олгогчийн үнэт зүйлс зарчмын зөрүүтэй байгаа нөхцөлд үзэл баримтлалын ийм зөрчилдөөнтэй харилцааны үр дүн талуудын аль нь үзэл баримтлалаа хэрэгжүүлэхүйц эрх мэдэлтэй вэ гэдгээс илүү хамаарна. Ажилтны болон ажил олгогчийн үнэт зүйлс үндсэндээ нийцэж (жишээ нь, хоёулаа төрөөс хүлээн зөвшөөрөгдөх доод хэм хэмжээг тогтоож мөрдүүлэх замаар зохистой оролцдог зах зээлийн механизмд итгэдэг) байгаа нөхцөлд ч тэдний хоорондын зөрчилдөөн байсаар байна. Гэхдээ энэхүү зөрчилдөөн үзэл баримтлалын хүрээнд бус хэм хэмжээний асуудлаар илүү гарах болно.

Ажилтан, ажил олгогчийн хоорондын харилцаанд эдгээр харилцан адилгүй үнэт зүйлс нь нөлөөлж болох хэдий ч энэ нь талууд харилцан бие биеэ хүндэтгэхгүй, шулуун шударга хандахгүй гэсэн үг биш юм. Үнэт зүйлсээрээ ялгагдах талууд ч зөвшилцөлд хүрэх боломжтой.

Орчин

Ажилтан, ажил олгогчийн харилцаа нь түүний үр дүнг тодорхойлоход чухал үүрэгтэй хэд хэдэн хүчин зүйлээс бүрдсэн орчинд явагддаг.



Улс төрийн орчин

- Засгийн газар эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөө, хамтын хэлэлцээ хийх эрхийг дэмждэг үү, эсвэл ҮЭ-ийн үйл ажиллагааг эсэргүүцдэг үү?
- Хөдөлмөрийн зах зээлийн зохистой удирдлагын зарчмууд(түүний дотор оролцоо, хүртээмж, ил тод байдал, үл ялгаварлал, эрх тэгш байдал)-ыг хүлээн зөвшөөрч хэрэгжүүлдэг үү, эсвэл хөдөлмөрийн зах зээлтэй холбоотой шийдвэрийг зөвлөлдөхгүйгээр, шударга, ил тод байдлын хэм хэмжээг үл ойшоон, ерөнхийдөө ажилтан ба ажил олгогчийн ашиг сонирхлын зохистой тэнцвэрийг хангалгүй гаргасан уу?
- Маргаан зохицуулахад төрийн албан журмын механизмыг дэмждэг үү, эсвэл сайн дурын механизмыг дэмждэг үү?
- Ажилтан-ажил олгогчийн харилцаанд бүх талаар оролцож хянадаг уу, эсвэл ажилтан болон ажил олгогчийг асуудлаа өөрсдөө шийдвэрлэхийг дэмжсэн арга хэмжээ л авдаг уу?

Эрх зүйн орчин

- Хөдөлмөрийн хууль тогтоомж нь улс төрийн тунхаглалуудтайгаа нийцдэг үү? Жишээ нь, хамтын хэлэлцээний ач холбогдлыг өндөржүүлсэн улс төрийн мэдэгдэл хийж байвч үнэндээ хөдөлмөрийн хуулиар хамтын хэлэлцээ хийхэд янз бүрийн саад тотгор (тухайлбал, хамтын хэлэлцээнд оролцох ҮЭ бүртгүүлж, хүлээн зөвшөөрөгдөхөд, түүнчлэн байгуулсан хамтын гэрээ, хэлэлцээрийг баталгаажуулахад хатуу шаардлага тавьдаг) учирдаг байж болно.
- Аж ахуйн нэгж, байгууллагын түвшинд ажилчид болон ажил олгогчийн хооронд, салбар, бүсийн буюу үндэсний түвшинд ажил олгогч, ажилтнууд болон засгийн газрын хооронд яриа хэлэлцээ хийх зохион байгуулалтын бүтцийг хөдөлмөрийн хууль тогтоомжоор дэмждэг үү?
- Эрх зүйн орчин өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдлыг тусгаж зохицуулахуйц хэмжээнд уян хатан байж чадах уу? Жишээ нь, зарим оронд хөдөлмөрийн хуульд өөрчлөлт оруулж парламентаар батлуулахад олон жилийн хугацаа шаардагдах учраас зохих зөвлөлдөөнийг хийсний дагуу засгийн газрын тогтоол болон сайдын тушаалаар холбогдох зохицуулалтыг батлан мөрдүүлэх шаардлагатай болдог.
- Улс төрийн орчны шууд тусгал болох хууль тогтоомжийг ажил олгогчид буюу ажилтнууд, эсвэл хоёулаа саад бэрхшээл гэж үздэг үү, эсвэл эерэг хүчин зүйл гэж үздэг үү?

- 'Ажилтан'-ыг хэрхэн тодорхойлдог вэ? Ердийн бус хэлбэрээр ажилладаг ажилтнууд, түүний дотор албан бус эдийн засагт ажиллагчид, түүнчлэн ажил олгогчдын зүгээс бие даасан гэрээт гүйцэтгэгч гэж тооцдог ажилчид маргаан шийдвэрлэх механизмыг ашиглах боломжтой юу?

Эдийн засгийн орчин

- Эдийн засаг хүчтэй бөгөөд тэлж байна уу, эсвэл сул бөгөөд агшиж байна уу?
- Ажилгүйдэл өсөж байна уу?
- Аж ахуйн нэгжүүд хаагдаж, цомхотгол хийж байна уу?
- Инфляци өсөж байна уу?
- Ямар салбарууд тэлж, ямар нь агшиж байна вэ?

Технологийн орчин

- Үйлдвэрлэлийн ямар аргыг чухалчилдаг вэ: хөдөлмөрийн багтаамж ихтэйг үү, капиталын багтаамж ихтэйг үү?
- Ажиллах хүчний ур чадвар ямар түвшинд байгаа вэ?

Нийгэм, соёлын орчин

- Зөрчилдөөнийг ямар аргаар шийдвэрлэдэг уламжлалтай вэ?
- Өрсөлдөх болон ялах, эсвэл хамтран ажиллах болон харилцан буулт хийж тохиролцохын алиныг нь чухалчилдаг вэ?
- Хөдөлмөрийн харилцааны явцад шашин шүтлэг нөлөөлөх хандлага бий юу?
- Хөдөлмөрийн хууль тогтоомжид шашин нөлөөлдөг үү?

Цаг хугацаа өнгөрөх тусам орчны хүчин зүйлүүд өөрчлөгдөж, түүнийг нь дагаад ажил олгогч, ажилтны хоорондын харилцаа ч өөрчлөгддөг. Тухайлбал, улс төрийн хүрээнд ажилтны эрх, ажлын байрны хамгаалалтын оронд илүү консерватив хандлага баримталж, хөдөлмөрийн зах зээлийн шинэчлэлд дулдуйдсан өөрчлөлт гарвал удахгүй ҮЭ-ийн хүч нөлөөг сулруулахыг оролдож, ажил олгогч, ажилтнууд хоорондоо сөргөлдөж зөрчилдөхөд хүргэнэ.

Эдийн засгийн орчин өөрчлөгдөж, өсөлт, бүрэн хөдөлмөр эрхлэлт бараг хангагдаж байсан үе дуусгавар болж эдийн засаг унан ажилгүйдэл өсвөл ажилтнуудын хэлэлцээ хийх чадавх буурч, цалин хөлсөө нэмүүлэх, хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлөө сайжруулахыг шаардах нь багасдаг.



Харилцан ажиллах үйл явц

Ажилтан, ажил олгогч, засгийн газар хоорондын харилцаа нь оргүй шахуугаас эхлээд өндөр түвшний өргөн хүрээтэй хамтын ажиллагаа хүртэл маш олон янз байж болно.

Дангаараа шийдвэрлэх гэж нэг тал ноёлж, бусад талуудтайгаа зөвлөлдөх буюу тэднийг оролцуулахгүйгээр шийдвэр гаргахыг хэлнэ. Ийм тохиолдолд талуудын хооронд ямар ч харилцаа явагдахгүй. Тухайлбал, засгийн газар ажил олгогчдын болон ажилтнуудын үзэл бодлыг сонсолгүйгээр хөдөлмөрийн хөлсний доод хэмжээг өөрчлөн тогтоох, ажил олгогч ажилтнуудтай ярилцалгүйгээр ээлжийн ажлын хуваарийг өөрчлөх, ажилтан ажлаа хэт аюултай буюу ажлын байранд аюулгүй байдал хангагдаагүй гэж үзсэний улмаас ажил олгогчидоо мэдэгдэлгүй ажлаа орхин явах гэх мэт.

Ажилтан ба ажил олгогчийн хоорондын **хоёр талт харилцаа** нь хоёр үндсэн хэлбэртэй. Эхнийх нь зөвлөлдөх хэлбэр. Үүний үр дүнд зөвлөмж гарах боловч эцсийн шийдвэрийг ажил олгогч гаргана. Хоёр дахь нь гэрээ, хэлэлцээр байгуулахад чиглэсэн хамтын хэлэлцээ юм. Ажил олгогч ба ажилтнуудын хооронд хамтын хэлэлцээ хийж, заавал дагаж мөрдөх гэрээ, хэлэлцээр байгуулах нь харилцан хамтын ажиллагааны хамгийн боловсронгуй хэлбэр юм. Гэхдээ энэ нь ямар асуудлыг хэлэлцэж болох, ямыг нь болохгүй вэ гэдгээс хамаарах нь мэдээж юм. Зарим улсад хамтын гэрээ нь зүгээр л хуулиар тогтоосон доод хэмжээг давтаж тусгасан байдаг тул үндсэндээ ач холбогдолгүй шахуу болдог. Энд хоёр талын харилцаа явагдсан хэдий ч үр дүнд нь аль ч талдаа шинэ эрх, үүрэг хүлээлгэхээргүй тохиролцоо хийгддэг.

Ажилтан, ажил олгогч болон засгийн газар хоорондын **гурван талт харилцаа** нь ихэвчлэн заавал дагаж мөрдөх эрх зүйн баримт бичиг гаргах гэхээсээ илүү засгийн газарт зөвлөмж өгөхөд чиглэсэн зөвлөлдөөний хэлбэрээр хэрэгждэг. Хөдөлмөрийн хүрээний бодлогод өөрчлөлт оруулах, хөдөлмөрийн тухай хуулийг шинэчлэх, хөдөлмөрийн хөлсний доод хэмжээг өөрчлөн тогтоох, хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн зохицуулалтыг хянан үзэх зэрэг асуудлаар зөвлөлдсөний үр дүнд заавал дагаж мөрдөх гэрээ, хэлэлцээр байгуулагдахгүй байж болох хэдий ч засгийн газраас илүү ул суурьтай шийдвэр гаргаж, талуудын хооронд харилцан итгэлцэл бий болгоход нь тус дөхөм болно.

Ажилтан, ажил олгогчийн хоорондын харилцан ажиллагаа нь тэдний:

- харилцан ажиллах хүсэл эрмэлзэл;
- харилцан ажиллах чадвараас ихээхэн хамаарна.

Харилцан ажиллах **хүсэл эрмэлзэл** нь талууд эрх мэдлээ хуваалцах асуудалд хэр нухацтай хандаж, харилцан хүлээн зөвшөөрч болохуйц шийдэлд хүрэх итгэл үнэмшил хэр байгаагаар илэрхийлэгдэнэ. Энэ нь талуудын мэдээлэл хуваалцах, ул үндэстэй шаардлагад буулт хийх, чин сэтгэлээсээ тохиролцоонд хүрэх эрмэлзэл хэр байгаагаар нотлогдоно. Талууд үндэслэлгүй, хатуу байр суурь баримтлах, холбогдох мэдээллийг бие биеэсээ нуух, хэлэлцэж буй асуудлаа шийдвэрлэх талаар хүчин чармайлт гаргахгүй байх зэрэг нь харилцан ажиллах хүсэл эрмэлзэл байхгүйг харуулна.

Харилцан ажиллах **чадвар** гэж талуудын үр дүнтэй харилцах чадавхийг хэлнэ. Үүнд дан ганц ярих чадвар бус сонсох, хэлэлцээний төлөвлөгөө, стратегиа боловсруулах, авсан мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх, үнэлэх, бодитой үндэслэл нотолгоо, сөрөг тайлбар бэлдэх, түүнчлэн гэрээ, хэлэлцээрийг талуудын жинхэнэ санааг илэрхийлсэн байдлаар томъёолох чадавх багтана.

Харилцааны шууд үр дүн

Ажилтан, ажил олгогч харилцан ажилласны шууд үр дүн тэдний цаашдын харилцааг зохицуулах шинэ журам тогтоох буюу одоогийн дүрэм журмыг өөрчлөх хэлбэрээр гардаг.

Зарим шинжээч хөдөлмөрийн харилцааг талуудын эрх мэдэл, үнэт зүйлс, ажиллаж буй орчин, харилцааны мөн чанар (зөвхөн зөвлөлдөх үү, эсвэл заавал дагаж мөрдөх баримт бичиг гаргахад чиглэсэн үү) зэргийг нь харгалзан үзэхийг шаарддаг хууль тогтоох үйл явцтай адилтган үздэг.

Харилцан ажилласны үр дүнд:

- **материаллаг** хэм хэмжээ; эсвэл
- **процессын** хэм хэмжээ гарч болно.

Материаллаг хэм хэмжээ нь хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцаанд шинээр эрх олгож, үүрэг хүлээлгэсэн маш тодорхой хэмжиж болохуйц агуулгатай хэм хэмжээ юм.

Тухайлбал, материаллаг хэм хэмжээнд:

- дараагийн жилээс эхлээд цалин хөлсийг 5 хувиар нэмэгдүүлнэ;
- ажилтан ээлжийн амралт дээрээ хоёр өдрийн нэмэгдэл амралт эдэлнэ;
- ажилтанд тодорхой төрлийн тусгай хувцас, хамгаалах хэрэгсэл олгоно;
- дараагийн 12 сарын хугацаанд 50 ажилтныг цомхотгоно;
- шинэ ажилтныг туршилтаар ажиллуулах хугацааг 3 сараас 2 сар болгож богиносгоно.



Процессын хэм хэмжээ нь тухайн хэм хэмжээний хэмжигдэхүйц агуулгад бус харин түүнийг хэрхэн хэрэгжүүлэх вэ гэдэгт төвлөрдөг.

Тухайлбал, процессын хэм хэмжээнд:

- компани бэлгийн дарамтын эсрэг бодлого, түүнтэй холбогдох журмыг ажилтны төлөөлөгчидтэй зөвлөлдөн боловсруулна;
- компани онцгой байдлын үед авах арга хэмжээ болон нүүлгэн шилжүүлэх шинэ төлөвлөгөөг ажилтны төлөөлөгчидтэй зөвлөлдөн боловсруулна;
- компанийн төлбөр тооцооны схемийг боловсронгуй болгох ажлын хэсэгт ажилтнуудыг оруулна.

Харилцааны алсын үр дүн

Жинхэнэ, чин сэтгэлийн зөвшилцөлд суурилсан харилцааны шууд үр дүн нь алсдаа хөдөлмөр эрхлэлтийн зохистой, тогтвортой харилцаа, хамтын ажиллагаанд хүргэх магадлалтай. Энэхүү хамтын ажиллагаа нь аль нэг тал, эсвэл хоёулаа өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд нийцүүлэн өмнө тогтоосон дүрэм журмаа өөрчлөх шаардлагатай гэж үзэх хүртэл үргэлжилж болно. Ингэсэн тохиолдолд шинэ дүрэм журмаа тохиролцох хүртэл талуудын хооронд тогтсон эв эе, хамтын ажиллагаа түргэн зуур зөрчилдөөн, санал зөрөлдөөнөөр солигдож болзошгүй. Ийм зөрчилдөөн, санал зөрөлдөөнийг зохицуулах шаардлага үүснэ. Тухайн аж ахуйн нэгж, байгууллагын маргаан шийдвэрлэх дотоодын болон хөндлөнгийн механизм ийм зөрчилдөөнийг удирдан зохицуулах чухал арга хэрэгсэл болдог.

Тодорхой асуудлыг нэг тал дангаараа шийдвэрлэх нь илүү урт хугацааны, өргөн хүрээтэй зөрчилдөөн үүсэхэд хүргэж болзошгүй. Гэхдээ мэдээж ингэж гаргасан шийдвэр агуулга талаасаа хэр зэрэг шударга болсон гэж үзэхээс бүх зүйл хамаарна.

Нэг тал эрх мэдлээ ашиглан нөгөөдөө шийдвэрээ тулгаж байгаагаас үүдсэн зөрчилдөөн тэр бүр (жишээ нь, ажилтан хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлийн талаар гомдол гаргасны хариуд ажил олгогч сөрөг арга хэмжээ авна гэж айдаг газарт) ил мэдэгдэхгүй байж болно. Ажилтан болон ажил олгогчийн хоорондын харилцаа нэг чигийн урсгалтай тул хэдий бодитой оршин байгаа ч ийм зөрчилдөөнийг илрүүлэхэд хэцүү байж магадгүй. Гэсэн ч ийм нуугдмал зөрчилдөөн нь ажилчдын ёс суртахуун доройтох, бүтээгдэхүүний чанар доголдох, ажиллах хүчний тогтвор суурьшил алдагдах, түүхий эд, материалын гарздал нэмэгдэх, бүр үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагаанд янз бүрээр саад учруулах хэлбэрээр илэрч байж болно. Эрх мэдэлд дулдуйдсан нэг талын шийдвэр гаргах үйл явцыг өөрчилж эрх мэдлээ хуваалцдаг хэлбэрт шилжих замаар ийм далд зөрчилдөөнийг шийдвэрлэх шаардлагатай.

ОРЦ

- ✓ Талуудын эрх мэдэл
- ✓ Талуудын үнэт зүйлс
- ✓ Талууд харилцан ажиллаж буй орчин

**ҮЙЛ
ЯВЦ**

- ✓ Огт харилцахгүй
- ✓ Хоёр талт харилцаа
- ✓ Гурван талт харилцаа

**ШУУД
ҮР ДҮН**

- ✓ Материаллаг хэм хэмжээ
- ✓ Процессын хэм хэмжээ

**АЛСЫН
ҮР ДҮН**

- ✓ Хамтын ажиллагаа ба хөдөлмөр эрхлэлтийн тогтвортой харилцаа
- ✓ Зөрчилдөөн ба маргаан

Талуудын харилцан ажиллагаа эцсийн дүндээ зөрчилдөөн, эвдрэлцэл, санал зөрөлдөөн, маргаанаар дуусаж байвал гарц буюу шууд үр дүнг өөрчлөх хэрэгтэй. Үүний тулд орц (тухайлбал, орчныг өөрчлөх, үнэт зүйлсийг өөрчлөх) буюу үйл явц(тухайлбал, нэг тал дангаараа шийдвэр гаргадаг үйл явцыг хоёр талт болгож эрх мэдлийг хуваалцдаг болох)-ыг өөрчлөх, эсвэл орц болон үйл явцын аль алиныг нь өөрчлөх шаардлага тулгарна.

Зөрчилдөөний зайлшгүй шинж

Зөрчилдөөн болон маргааныг багасгаж болох хэдий ч зах зээлийн эдийн засагт ажилтан-ажил олгогчийн хоорондын харилцааны мөн чанар нь зөрчилдөөн зайлшгүй гарахад хүргэдэг. Зах зээлийн эдийн засгийн нөхцөлд хөдөлмөрийн харилцаанд ажилтнууд болон удирдлага харилцан адилгүй ашиг сонирхолтой, зарим талаар зөрчилдөх нь зайлшгүй учраас зөрчилдөөнийг удирдан зохицуулах шаардлагатай гэдгийг хүлээн зөвшөөрдөг.

Харилцан адилгүй ашиг сонирхолтой байна гэдэг нь талууд хоорондоо байнга маргаантай байна гэсэн үг биш. Саналын зөрүүтэй асуудлаа шийдвэрлэж,



санал зөрөлдөөнийг албан ёсны маргаан болтол даамжруулахгүйгээр нэгдсэн ойлголцолд хүрэхийн төлөө ажилтан, ажил олгогч хамтран ажиллаж болно. Ашиг сонирхлын зөрчилдөөнөөс талууд ярилцаж, хэлэлцээ хийх шаардлага үүсдэг бол нийтлэг ашиг сонирхол нь тэднийг харилцан буулт хийж, тохиролцоонд хүрэхэд түлхэц болдог. Талууд гуравдагч талын оролцоогүйгээр маргаанаас урьдчилан сэргийлж, үүссэн маргааныг шийдвэрлэх арга хэмжээ авч болно. Мөн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх буюу түүнийг шийдвэрлэхдээ төрийн буюу төрийн дэмжлэгтэй ажилладаг байгууллагын, эсвэл хувийн хэвшлийн үйлчилгээ авах боломжтой.

Маргаан зохицуулах үр дүнтэй тогтолцоо нь юуны түрүүнд маргаан гарахаас урьдчилан сэргийлэхэд анхаардаг бөгөөд урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээ авсан ч үүссэн маргааныг маргалдагч талуудын өөрсдийнх нь хүчээр эмх цэгцтэй, тайван замаар шийдвэрлэхийг зорьдог. Маргаан зохицуулах үр дүнтэй тогтолцооны үндсэн шинж нь хамтын хэлэлцээ хийх замаар зөвшилцөлд хүрэхийг эрмэлздэгт оршино. Ийм тогтолцоонд төр дараах үүрэг гүйцэтгэнэ:

- Таатай орчин бүрдүүлэх замаар хамтын хэлэлцээг дэмжих;
- Үнэ төлбөргүй, шуурхай үйлчилгээ үзүүлдэг сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын механизмыг бүрдүүлэх;
- эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын ажиллагаа явагдаж байхад хамтын тэмцлийн үйл ажиллагаа явуулахыг үл дэмжих;
- хамтын хэлэлцээ, эвлэрүүлэх/зуучлах арга хэмжээний үр дүнд хүрсэн тохиролцоо, түүнчлэн арбитрын шийдвэрийг бичгээр үйлдэж, заавал биелүүлдэг байх нөхцөлийг хангах.

Хөдөлмөрийн маргааны төрөл, шалтгаан

Хөдөлмөрийн маргаан нь цар хүрээ багатай буюу өргөн хүрээтэй, ганцаарчилсан буюу хамтын, нэг буюу олон аж ахуйн нэгжид хамааралтай гэх зэргээр янз бүр байж болно. Эдгээр маргаан үүсэх болсон шалтгаан нь ч мөн адил олон янз байх бөгөөд цалин хөлстэй холбоотой асуудлаарх нэг ажилтны гомдлоос эхлээд хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн нөхцөл хангагдаагүй талаарх хэсэг ажилтны гомдол, эрх ашгаа хамгаалах зорилгоор ҮЭ байгуулахад нь саад учруулсан гэдэг үндэслэлээр тухайн аж ахуйн нэгжийн нийт ажилтнууд ажлаа зогсоосноос ч үүдсэн байж болно. Зарим маргааныг маш хурдан шийдвэрлэх боломжтой. Тухайлбал, тухайн ажилтны ахлагч нь түүний цалин хөлсний мэдэгдэх хуудас дээрх дүнг хэрхэн бодсоныг тайлбарлаж, ажилтан түүнийг нь хүлээн зөвшөөрсөн бол асуудал газар дээрээ шийдэгдэж, маргаан дуусна.

Харин зарим маргааныг шийдвэрлэхэд цаг хугацаа шаардагдана. Тухайлбал, хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн нөхцөл хангагдаагүй тухай асуудлыг газар дээр нь шууд шийдэх боломжгүй байж магадгүй. Машин, тоног төхөөрөмжийн хаалт, хамгаалалт байхгүй, эсвэл үйлдвэрийн тодорхой хэсэгт хэт их тоосжилттой буюу дуу чимээтэй гэсэн гомдлын дагуу ажил олгогч асуудлыг шууд шийдэх боломжгүй. Энэ тохиолдолд ажилтан болон ажил олгогч ажлын байранд аюултай байдал үүссэн эсэх, энэхүү аюулын улмаас учрах эрсдлийн түвшин, тэрхүү эрсдлийг хэрхэн бууруулах зэрэг асуудлаар санал зөрөлдөөнтэй байж болно. Тиймээс ажил олгогчид хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн мэргэжилтний зөвлөгөө хэрэгтэй болно. Энэ хугацаанд тухайн асуудал шийдэгдэхгүй, зөрчилдөөнтэй хэвээр үлдэх учраас ажилтнууд ажлаа зогсоох буюу хамтын тэмцлийн бусад үйл ажиллагаа явуулах магадлалтай.

Маргааны хэлбэр

Маргаан нь ганцаарчилсан буюу хамтын шинж чанартай байна. Мөн маргааныг эрхийн буюу сонирхлын маргаан гэж ангилж үздэг.

Ганцаарчилсан маргаан гэж тухайн нэг ажилтан, ажил олгогчийн хооронд ихэвчлэн эрхийн хэрэгжилтийн асуудлаар үүссэн саналын зөрүүг хэлнэ. Мөн хэд хэдэн ажилтан нэг ижил асуудлаар ажил олгогчтойгоо санал зөрөлдөж байгаа хэдий ч асуудлыг дан дангаараа тавьж буй тохиолдол ч үүнд хамаарна.

Хамтын маргаан гэж (заавал биш ч ихэнхдээ ҮЭ-ээр төлөөлүүлсэн) бүлэг ажилтан болон ажил олгогч буюу бүлэг ажил олгогчийн хооронд эрхийн хэрэгжилтийн буюу ирээдүйн ашиг сонирхлын асуудлаар үүссэн саналын зөрүүг хэлнэ.

Эрхийн маргаан гэж хууль, хамтын гэрээ, хэлэлцээр буюу хөдөлмөрийн гэрээгээр олгогдсон эрх нь зөрчигдсөнтэй холбоотойгоор нэг буюу түүнээс дээш тооны ажилтан, ажил олгогчийн хооронд үүссэн саналын зөрүүг хэлнэ. Ийм маргаан нь ажилтнууд цалин хөлс, илүү цагаар ажилласны нэмэгдэл хөлс, амралт, ажиллах орчин нөхцөл зэрэгтэй холбоотой эрхийг нь буюу нэг үгээр хэлбэл хуулиар олгогдсон эрхийг нь эдлүүлээгүйг шаардсанаар үүсдэг.

Эрхийн маргаан нь ганцаарчилсан буюу хамтын шинжтэй байж болно.

Сонирхлын маргаан нь хөдөлмөр эрхлэлтийн хүрээнд шинээр үүсэх эрх, үүрэгтэй холбоотойгоор ажилтнууд болон ажил олгогчийн хооронд үүссэн саналын зөрүүг хэлнэ. Ийм маргааны ихэнх нь талууд ирээдүйд мөрдөх хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлөө тохиролцож чадалгүй хамтын хэлэлцээ тасалдахад хүрснээс үүсдэг байна.



Сонирхлын маргаан нь голдуу хамтын шинжтэй байдаг.

Зарим газарт ҮЭ-ийг хүлээн зөвшөөрөх, хамтын хэлэлцээ хийх этгээдийг тодорхойлох, хамтын гэрээ, хэлэлцээрийг тайлбарлах, хэрэглэх, ажлаас шударга бусаар халах зэрэгтэй холбоотой зарим эрхийн маргааныг тусгайлан авч үздэг. Үүнээс ийм 'тусгай' маргааныг эрхийн ердийн маргаанаас өөрөөр тусгай байгууллага, механизмаар хянан шийдвэрлэх ёстой юу гэсэн асуулт гарч байна.

Маргаан зохицуулалт

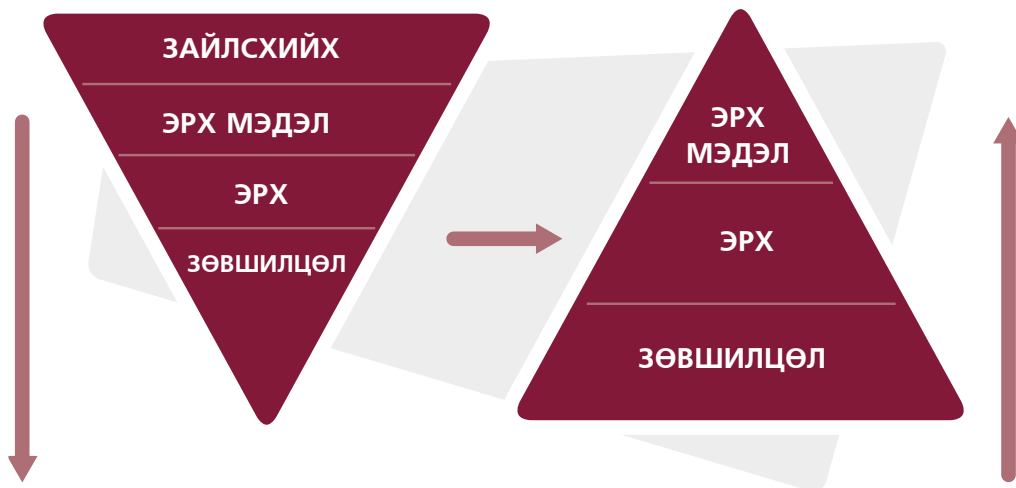
Маргаан зохицуулах дараах дөрвөн үндсэн арга байна:

- аль нэг тал нь зүгээр л маргаан шийдвэрлэхэд оролцохоос **зайлсхийх** арга;
- аль нэг тал нь хүссэн зүйлээ хийлгэхээр нөгөө талаа албадах буюу **эрх мэдлээ** ашиглах арга;
- аль нэг тал нь эрх буюу шударга ёсны хэм хэмжээг тогтоох бие даасан байгууллагад ханддаг **эрхэд** суурилсан арга;
- аль нэг тал нь эвлэрч зохицох, буулт хийх буюу байр суурь/суурь шаардлагыг нь анхаарч үзэхийг эрмэлздэг **зөвшилцөлд** суурилсан арга.

Бодит амьдрал дээр маргаан зохицуулалт яг дээрх дарааллын дагуу явагдах нь олонтаа тохиолддог. Гэтэл уг нь эсрэгээрээ буюу эхлээд зөвшилцөл, дараа нь эрх, тэгээд эрх мэдлээ ашиглах аргаар явж, маргаанаа шийдвэрлэхээс зайлсхийх аргыг бүр мөсөн хэрэглэхгүй байвал хамгийн сайн хувилбар болно.

ҮР ДҮН МУУТАЙ ТОГТОЛЦОО

ҮР ДҮНТЭЙ ТОГТОЛЦОО



Үр дүнтэй тогтолцооны пирамидад харуулсанчлан сууриас нь дээш өгсөх буюу **зөвшилцөл, эрх, эрх мэдэл** гэсэн дараалал хамгийн зохистой нь юм.

Маргаан зохицуулах үр дүнтэй тогтолцооны суурь нь зөвшилцөлд хүрэхийг эрмэлзсэн үйл явц байх бөгөөд үүнд хамгийн их ач холбогдол өгч байгаа нь зургаас харагдаж байна. Тэгээд дараагийн шат нь эрхэд суурилсан үйл явц байх бол хамгийн сүүлд өөр сонголт үлдээгүй тохиолдолд л эрх мэдлээ ашиглах аргыг хэрэглэнэ. Зөвшилцлийн шатнаас эрх мэдэлд суурилсан шат руу чиглэх тусам дараах хандлага ажиглагдана:

- талууд маргааныхаа үр дүнг хянах боломж улам бүр багасдаг;
- талууд маргааныхаа үр дүнд сэтгэл ханамжтай үлдэх магадлал улам бүр багасдаг;
- маргаан үүсэх болсон суурь шалтгааныг арилгах боломж улам бүр багасдаг;
- маргааны үр дүнд хүрсэн шийдвэрийг дагаж мөрдөх магадлал улам бүр багасдаг;
- талуудын бодит хэрэгцээг хангах боломж улам бүр багасдаг;
- талууд улам холдож хөндийрнө;
- талуудын харилцаа улам муудаж болзошгүй;
- маргаан шийдвэрлэхэд зарцуулах цаг хугацаа, зардал улам ихсэх магадлалтай.



Дээр дурдсан нэр томъёог дараах хэсэгт тайлбарлав.



ТОДОРХОЙЛОЛТ

Харилцан яриа	Ярих, сонсох, түүнчлэн мэдээлэл, санаа бодол болон сэтгэл зовоож буй асуудлуудаа хуваалцах үйл явц
Хэлэлцээ	Нийтлэг болон зөрчилдөөнтэй ашиг сонирхол бүхий хоёр буюу түүнээс дээш тал харилцан хүлээн зөвшөөрч болохуйц тохиролцоонд хүрэх зорилгоор ярилцах, бие биеэ сонсох үйл явц
Албан журмаар эвлэрүүлэх/ зуучлах	Маргалдагч талууд хуулийн дагуу төрөөс үзүүлдэг зуучлалын үйлчилгээ авах шаардлага үүссэн нөхцөл (энэхүү гарын авлагад эвлэрүүлэх болон зуучлах гэсэн хоёр нэр томъёог нэгэн адил утгатай гэж үзэн хамтад нь хэрэглэсэн.)
Сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх/ зуучлах	Маргалдагч талуудын тохиролцоогоор л эвлэрүүлэх/ зуучлах ажиллагааг эхлүүлэх нөхцөл
Албан журмын арбитр	Хуулиар буюу төрийн эрх мэдэл бүхий байгууллагын шийдвэрийн дагуу маргааныг арбитраар шийдвэрлэх нөхцөл. Үүнд маргалдагч талын аль нэг нь нөгөө талтайгаа тохиролцолгүйгээр арбитрын үйл ажиллагааг эхлүүлэх, эсвэл засгийн газар маргааныг арбитраар шийдвэрлүүлэхийг санаачилсан тохиолдлыг мөн хамруулна.
Сайн дурын арбитр	Маргалдагч талуудын тохиролцоогоор л арбитрын ажиллагааг эхлүүлэх нөхцөл
Шүүхээр шийдвэрлэх	Хуулиар тогтоосон журам, дэгийн дагуу маргааныг шүүхээр шүүгч хянан шийдвэрлэх үйл явц
Ажил хаялт	Аж ахуйн нэгж, байгууллагын нэг буюу хэд хэдэн салбар, нэгжийн ажилчид санаа зовж буй асуудлаа илэрхийлэх, эсвэл тавьсан шаардлагаа хэрэгжүүлэх зорилгоор хамтдаа ажлаа зогсоох буюу ажил үүргээ гүйцэтгэхээс татгалзах. Ажил хаялт нь бүрэн буюу хэсэгчилсэн байж болно.
Локаут	Ажил олгогч ажилчдыг ажиллуулахгүй байх зорилгоор бизнесээ (ажлын байрыг) хааснаас үүдсэн ажил зогсолт

Бусад тодорхойлолтыг **Хавсралт А-д** буй **Нэр томъёоны тайлбарт** оруулав.

Хөдөлмөрийн харилцаа гэж ажилтнууд, ажил олгогчдын хоорондын харилцан ажиллагаа юм. Талуудын харилцааны мөн чанар нь тэдний эрхэмлэдэг үнэт зүйлс, эрх мэдэл, ажиллаж буй орчин болон шийдвэрлэхийг зорьж буй маргааны төрөл зэргээс хамаардаг.

Бүгдийг нь биш боловч талууд олонх маргааныг зөвшилцөлд хүрэхийг эрмэлзсэн харилцан үйл явц болох харилцан яриа, хэлэлцээ, хамтын хэлэлцээний аргаар өөрсдөө шийдвэрлэдэг.

Хэлэлцээ амжилтгүй болж, мухардалд орвол гуравдагч тал оролцож маргалдагч талуудын зөрчилдөөнийг зохицуулахад туслах шаардлагатай болдог. Эвлэрүүлэх/зуучлах зэрэг хөндлөнгийн оролцооны зарим арга нь мөн л зөвшилцөлд суурилсан байдаг бол маргааныг арбитрын болон шүүхийн журмаар шийдвэрлэхэд хөндлөнгийн этгээд шийдвэрийг гаргадаг.

Маргалдагч талуудад үзүүлэх туслалцааг засгийн газрын бүтцэд хамаардаг төрийн байгууллага, эсвэл төрөөс санхүүждэг боловч улс төрийн нам, бизнес, ажил олгогчдын болон ажилчдын алинаас нь ч хараат бус комисс буюу түүнтэй адилгах бүтцүүдээр хүргэж болно. Мөн хувийн хэвшлийн байгууллага ийм туслалцаа үзүүлж болно.

Хөдөлмөрийн харилцааны тогтолцоо үр дүнтэй ажиллах эсэх нь маргааны удирдлагын тогтолцооны шинж, чанар, түүнээс үзүүлэх үйлчилгээнээс шууд хамаарна. Асуудлаа шүүхэд хандалгүйгээр шийдвэрлэхийг зорьж буй нөхцөлд ийм үйлчилгээ үзүүлэгч бүтцүүдийг бэхжүүлэх, сэргээн сайжруулах, зарим тохиолдолд бүтэц, зохион байгуулалтыг нь өөрчилдөг байх нь хөдөлмөрийн харилцааны тогтолцооны зайлшгүй чухал чиг үүрэг болдог.



БҮЛЭГ 2

Маргаан зохицуулах өнөөгийн механизмыг үнэлэх

Маргааны удирдлагын тогтолцооны хэлбэрүүд	26
Нөхцөл байдлаа үнэлэх.....	27
Маргаан зохицуулах үр дүнтэй тогтолцооны онцлог элементүүд	28
Сайн засаглалын шинж.....	31
Хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах өнөөгийн тогтолцоогоо үнэлэх....	35
Удирдамжийг ашиглах нь	46
Үйлчлүүлэгчидтэй ярилцлага хийх	48
Үйл ажиллагаанд тулгамдаж буй асуудлууд	50

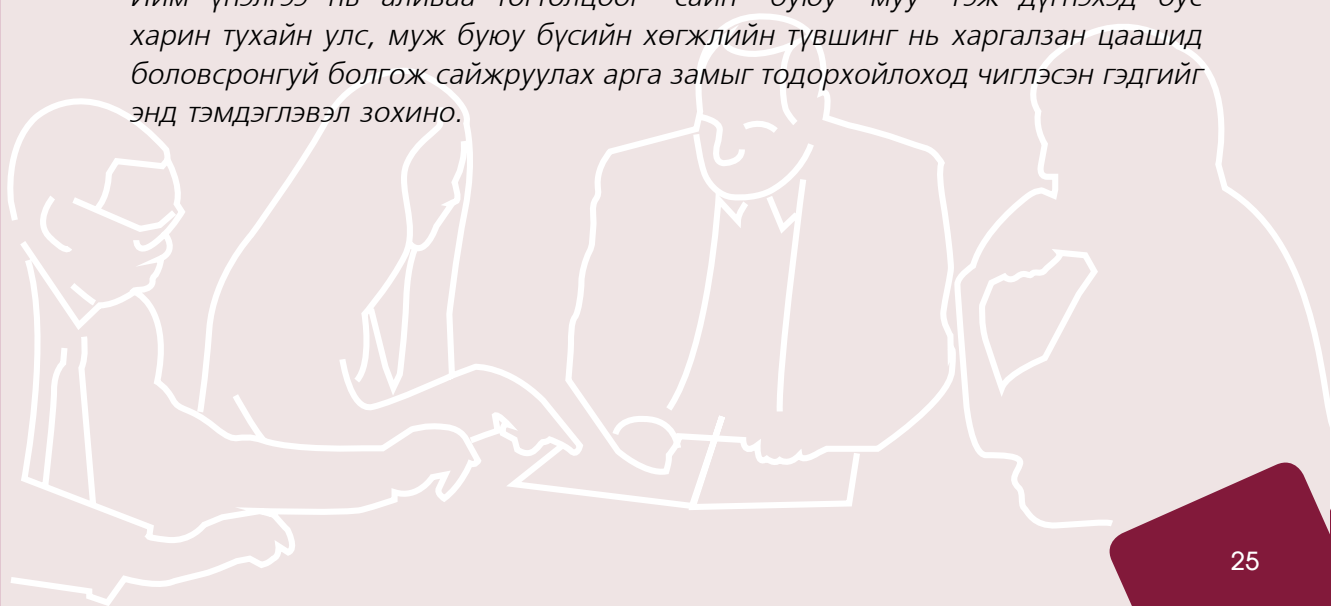
Маргаан зохицуулах өнөөгийн механизмыг үнэлэх

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах механизмаа бэхжүүлэх, шинээр бий болгох буюу боловсронгуй болгоход чиглэсэн шинэчлэлийг хэрэгжүүлэх үйл явцыг сайтар бодож боловсруулсан байх ёстой.

Хэн юу хариуцдаг, сайн засаглалын ерөнхий зарчмуудтай жишиж үзэхэд өнөөгийн тогтолцоо, үйл ажиллагаа нь хэр түвшинд байгаа, маргааны зохистой удирдлагын тогтолцооны хүлээн зөвшөөрөгдсөн зарчмуудад нийцэж байгаа эсэхийг шинжлэх зорилгоор шинэчлэл өөрчлөлтийг нөхцөл байдлаа үнэлэхээс эхлэх нь зайлшгүй юм.

Энэ бүлэгт үндэсний, мужийн буюу бүсийн хэмжээний маргаан зохицуулах тогтолцооны үр ашгийг үнэлэхэд хэрэг болох арга хэрэгслийг танилцуулж, хэрхэн ашиглах талаар зөвлөх болно. Уг аргад сайн засаглалын нийтээр хүлээн зөвшөөрөгдсөн шалгуур үзүүлэлтүүд болон маргаан зохицуулах үр дүнтэй тогтолцооны шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашигладаг.

Ийм үнэлгээ нь аливаа тогтолцоог “сайн” буюу “муу” гэж дүгнэхэд бус харин тухайн улс, муж буюу бүсийн хөгжлийн түвшинг нь харгалзан цаашид боловсронгуй болгож сайжруулах арга замыг тодорхойлоход чиглэсэн гэдгийг энд тэмдэглэвэл зохино.



Маргааны удирдлагын тогтолцооны хэлбэрүүд

Маргааны удирдлагын тогтолцоо нь улс бүрээр харилцан адилгүй байна. ОУХБ-ын Сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх ба арбитрын журмаар шийдвэрлэх тухай 92 дугаар зөвлөмжийн 1 дүгээр зүйлд заасны дагуу маргааны удирдлагын тогтолцоо нь үндэсний нөхцөл байдалд нийцсэн байх ёстой. Энэ нь уг тогтолцоо үр дүнтэй ажиллаж, хэрэглэгчдийнхээ итгэл, найдварыг олж авахад зайлшгүй чухал.

Маргааны удирдлагын тогтолцоог нь ерөнхийд нь дараах гурван ангилалд хувааж үздэг:

- **Хөдөлмөрийн яам буюу департамент:** Үндэсний болон мужийн түвшинд хөдөлмөрийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллагад хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах асуудлыг хөдөлмөрийн бодлогыг хэрэгжүүлэх чиг үүргийнх нь нэг хэсэг болгон хариуцуулж, энэ асуудлаар байгуулагдсан нэгжид хөдөлмөрийн маргаан зохицуулахтай хамааралгүй бусад чиг үүргийг давхар хариуцуулсан байх нь олонтаа тохиолддог. Зарим улсад маргаан шийдвэрлэх үйл явцад хувийн байгууллагуудыг хязгаарлагдмал хүрээнд оролцуулахыг зөвшөөрдөг хэдий ч ер нь л эвлэрүүлэн зуучлах болон арбитраар шийдвэрлэх чиг үүргийг хөдөлмөрийн газрын ажилтнуудад оноосон байдаг.

Африк, Ази, Европ, Араб, Америкийн олон орон өнөөдөр ийм аргаар ажиллаж байна.

- **Хуулийн дагуу байгуулагдсан хараат бус бүтэц:** Хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах асуудлыг төрөөс санхүүждэг боловч бие даасан, хараат бус байдлаа өндөр хэмжээнд хангаж ажилладаг бүтцүүдэд хариуцуулдаг. Өөрийн гэсэн тусдаа хууль тогтоомжийн дагуу удирдах зөвлөл нь удирдан ажилладаг хараат бус комисс, байгууллага буюу тэдгээртэй адилтгах бүтцүүд маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах ажлыг эрхэлдэг. Ийм бүтцийн бүрэн эрх, чиг үүргийг болон улс төрийн нам, бизнес, ҮЭ-үүдээс хараат бус байх зарчмыг нь хуулиар тогтоосон байна. Хараат бус ийм байгууллагууд нь ерөнхийдөө маргаан зохицуулах үйл явцад хувийн байгууллагуудыг татан оролцуулахыг дэмждэг. Хэдийгээр ийм хараат бус байгууллагууд үүсээд 60 гаруй жил болж байгаа боловч тэднийг орчин үеийн-хараат бус механизм гэж нэрлэж болох юм.

1947 онд байгуулагдсан АНУ-ын Холбооны зуучлах, эвлэрүүлэх алба, 1976 онд байгуулагдсан Нэгдсэн Вант Улсын Зөвлөх, эвлэрүүлэх, арбитрын алба, 1991 онд байгуулагдсан Ирландын хөдөлмөрийн харилцааны комисс, 1995 онд байгуулагдсан Өмнөд Африкийн Эвлэрүүлэх, зуучлах, арбитрын комисс, 2005 онд байгуулагдсан Гана Улсын Хөдөлмөрийн үндэсний комисс, 2007 онд



байгуулагдсан Танзани Улсын Зуучлал, арбитрын комисс зэрэг нь энэ бүтцийн нийтлэг төлөөлөл юм.

Хуулийн дагуу байгуулагдсан хараат бус бүтэц болохын хувьд эдгээр байгууллага, комисс нь төрийн захиргааны төв байгууллагынхаа харьяанд хамаарахгүй боловч хөдөлмөрийн удирдлагын тогтолцооныхоо хэсэг нь юм.

- Чиг үүргээ хуваалцдаг холимог механизм:** Хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах чиг үүргийг хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллага болон хараат бус бүтцэд хэсэгчлэн хуваарилсан байдаг. Тухайлбал, Камбожийн Хөдөлмөр, мэргэжлийн сургалтын яамны Хөдөлмөрийн газар болон Арбитрын зөвлөл нь энэ чиг үүргийг хамтран хэрэгжүүлдэг.

Мөн ийм холимог бүтцэд ажил олгогчдын болон ҮЭ-ийн байгууллага маргаан зохицуулах ажиллагаанд идэвхтэй оролцдог хэлбэр орно. Тухайлбал, Испанийн Зуучлал, арбитрын салбар дундын алба нь бие даасан бүтцийн эрхлэх асуудлын хүрээнээс хальсан маргааныг авч үзэх өргөн эрхтэй. Тус алба нь улсын төвөөс санхүүждэг боловч нийгмийн түншүүд удирдаж ажиллуулдаг.

Бельгид мөн хамтын маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах чиг үүргийг нийгмийн түншүүд хуваалцдаг. Хамтын шинжтэй зөрчилдөөнийг ажилтны болон ажил олгогчдын төлөөлөгчид зохицуулж чадахгүй бол энэ маргаан эвлэрүүлэн зуучлах хоёр талт хороонд шилжинэ. Тус хоёр талт хорооны дарга нь Холбооны Хөдөлмөрийн сайдын томилсон төрийн албан хаагч байх бөгөөд хараат бус, төвийг сахисан зуучлагчийн үүрэг гүйцэтгэдэг.

Нөхцөл байдлаа үнэлэх

Маргааны удирдлагын тогтолцоо нь боломжийн түвшинд хөгжсөн улс орнууд байгаа ч олон орны хувьд өөрчлөн сайжруулах шаардлага тулгарч байна. Шинэчлэл өөрчлөлтийг үр дүнтэй удирдаж хэрэгжүүлэх шаардлагатай бөгөөд үүнийгээ өнөөгийн нөхцөл байдлаа бүхэлд нь үнэлж тодорхойлохоос эхлэх нь зүйтэй.

Ийнхүү үнэлэхийн тулд ОУХБ-ын хэд хэдэн конвенц, зөвлөмжид, ялангуяа Сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх ба арбитрын журмаар шийдвэрлэх тухай 1951 оны 92 дугаар зөвлөмжид тусгагдсан зарим шалгуур үзүүлэлтийг ашиглах хэрэгтэй. Эдгээр шалгуур үзүүлэлтийг дараах хоёр хэсэгт ангилж үздэг:

- Маргаан зохицуулах үр дүнтэй тогтолцооны тодорхой элементүүд;
- Сайн засаглалын нийтлэг шинж (зарчмууд).

Маргаан зохицуулах үр дүнтэй тогтолцооны онцлог элементүүд

Маргааны удирдлагын үр дүнтэй тогтолцоо нь дараах онцлог шинж-зарчмыг агуулсан байна:

- Маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд онцлон анхаарах;
- Цогц үйлчилгээ, арга хэмжээ;
- Үнэ төлбөргүй үйлчилгээ;
- Сайн дурын;
- Энгийн хялбар;
- Инновацид тулгуурласан;
- Мэргэжлийн;
- Хараат бус;
- Нөөц боломжоор хангагдсан;
- Үйлчлүүлэгчдийн итгэл, найдвар.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд онцлон анхаарах

ОУХБ-ын Сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх ба арбитрын журмаар шийдвэрлэх тухай 1951 оны 92 дугаар зөвлөмжийн 1 дүгээр зүйлд төрөөс бий болгосон маргаан зохицуулах механизм нь хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд дэмжлэг болох ёстой гэж заасан байна.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд зохих хөрөнгө нөөц шаардагдана. Үүгээр ажил олгогчид болон ажилтнуудыг зөвлөгөө, мэдээллээр хангах, сургалт явуулах, түүний дотор хамтарсан сургалт зохион байгуулах замаар маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, харилцан ярилцах, зөвлөлдөх, хамтын хэлэлцээ хийх үйл явц, механизмаа сайжруулж бэхжүүлэх, аж ахуйн нэгж, байгууллагынхаа түвшинд хөдөлмөрийн удирдлагын харилцаагаа сайжруулахад туслах боломж бүрдэнэ.

Цогц үйлчилгээ

Маргааны удирдлагын үр дүнтэй тогтолцоо нь үйлчлүүлэгчдийнхээ хэрэгцээнд нийцсэн цогц үйлчилгээ, түүний дотор мэдээлэл, зөвлөгөө, сургалтаар хангах, зуучлах, хянан шийдвэрлэх, эвлэрүүлэх, арбитрын үйлчилгээ (шаардлагатай тохиолдолд эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх, арбитраар шийдвэрлэх-эвлэрүүлэх аргыг хэрэглэдэг) үзүүлдэг байвал зохино. Үйлчилгээ нь хувийн хэвшил болон төрийн байгууллагуудад (түүний дотор хууль тогтоомжийн дагуу байгуулагдсан бүтцүүд болон төрийн өмчийн корпорациуд) нэгэн адил хүртээмжтэй байх нь зүйтэй.



Мөн ганцаарчилсан болон хамтын, эрхийн болон сонирхлын маргаан, түүнчлэн зохион байгуулагдах эрх, хамтын хэлэлцээ хийх эрхийг хүлээн зөвшөөрүүлэх, хамтын гэрээ, хэлэлцээрийг тайлбарлах, ялгаварлан гадуурхах, хөдөлмөрийн харилцаанд шударга бус үйлдэл гаргах, орон тоо цомхотгох, ажлаас халах зэрэгтэй холбоотой бүх төрөл, хэлбэрийн маргааныг хамруулсан үйлчилгээ байж болох юм.

92 дугаар зөвлөмжийн 3(2) дахь хэсэгт маргаанд оролцогч аль ч талын хүсэлт, хөдөлмөрийн харилцааны асуудлыг хариуцдаг төрийн байгууллагын санаачилгаар эдгээр үйлчилгээг авах боломжийг бүрдүүлсэн байвал зохино гэж заажээ.

Үнэ төлбөргүй үйлчилгээ

92 дугаар зөвлөмжийн 3(1) дэх хэсэгт сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх ажиллагаа үнэ төлбөргүй байна гэж заажээ.

Маргаанд оролцогч талууд эвлэрүүлэн зуучлах болон арбитрын үйлчилгээг үнэ төлбөргүй авах боловч эдгээр ажиллагааны явцад гарах зарим зардал(орчуулгын үйлчилгээ, гэрч болон талуудын төлөөлөгчидтэй холбогдон гарах зардал зэрэг)-ыг холбогдох тал нь хариуцна.

Сайн дурын байх

Сайн дурын гэдэг нь маргалдагч талууд маргааныг эвлэрүүлэн зуучлах болон арбитрын журмаар шийдвэрлэх эсэхээ чөлөөтэй сонгон шийдвэрлэх бөгөөд төрөөс санхүүждэг ийм үйлчилгээ авахыг хуулиар шаардахгүй гэсэн үг юм. Энэ нь 92 дугаар зөвлөмжийн гол зарчим бөгөөд төрийн эвлэрүүлэн зуучлах механизм нь сайн дурын байна гэж заажээ.

Сайн дурын гэдэг нь талууд мөн эвлэрүүлэн зуучлах буюу арбитрын байгууллагад хандахын оронд хувийн хөндлөнгийн этгээдийг зуучлагч буюу арбитрчаар сонгож болно гэсэн үг юм.

Хамтын хэлэлцээний явцад талууд албан журмын эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээ буюу арбитрт хандахаар сайн дураараа тохиролцсон бол сайн дурын зарчим алдагдсан гэж үзэхгүй.

Энгийн хялбар байх

Маргааны удирдлагын үр дүнтэй тогтолцоонд журам, үйл ажиллагаа нь ойлгомжтой, тодорхой, энгийн хялбар байхын зэрэгцээ (эвлэрүүлэн зуучлах үйлчилгээнд хандах, арбитрын ажиллагааг эхлүүлэх хүсэлт гаргах зэрэг) аль болох олон ажиллагааг хялбаршуулсан хэрэглэхэд хялбар маягуудыг ашигладаг. Эвлэрүүлэх/зуучлах уулзалт, арбитрын хуралдаан зэргийг аль

Болох шүүх хуралдааны хэлбэр, практикаар хийхээс зайлсхийх нь зүйтэй.

92 дугаар зөвлөмжийн 3(2) дахь хэсэгт зөвлөсний дагуу сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх төрийн үйлчилгээ шуурхай, цаг алдалгүй хэрэгжих гол нөхцөл нь түүний журам, үйл ажиллагаа энгийн хялбар байх явдал юм.

Мэргэшсэн байх

Мэргэшсэн гэдэгт хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцоонд ажиллаж байгаа нийт ажилтныг шударгаар сонгон шалгаруулж, ажлын байрны тодорхойлолтод заасан шаардлагуудыг хангах хэмжээнд сургасан, тэдгээр нь үйлчлүүлэгч, хамтран ажиллагч, ажил олгогчтойгоо болон олон нийттэй харилцах харилцааг нь зохицуулсан зан суртахууны болон ёс зүйн дүрмийг сахиж мөрддөг байхыг ойлгоно.

Инновацид суурилсан байх

Инновацид суурилсан гэдэгт үйлчлүүлэгчдээ хамгийн чанартай үйлчилгээ үзүүлэхийн тулд уян хатан хандаж, тодорхой нөхцөл байдалд нь нийцсэн өөрчлөлт оруулдаг байхыг ойлгоно. Үүнд маргаан шийдвэрлэх шинэ аргуудыг (жишээ нь эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх, арбитраар шийдвэрлэх-эвлэрүүлэх журам) ашиглах, мөн уялдуулан зохицуулах, судлан шалгах, баримт олж тогтоох, үнэлэх, хамтарсан судалгаа, сургалт хийх, харилцааг өргөжүүлж бэхжүүлэх зэрэг маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд чиглэсэн янз бүрийн санаачилга нэвтрүүлэх ч багтана. Алслагдсан бүс нутагт оршин суудаг хүмүүст зориулсан явуулын үйлчилгээ нэвтрүүлэх, мэдээллийн технологийг үр дүнтэй, бүрэн дүүрэн ашиглах ч инновацид хамаарна.

Хараат бус байх

Хараат бус гэдэгт тухайн тогтолцоо нь аливаа улс төрийн нам, бизнесийн ашиг сонирхол, ажил олгогчид болон ҮЭ-д хамаардаггүй буюу тэдний хяналтад байдаггүй, төрийн ямар нэгэн оролцоогүйгээр ажилладаг байхыг ойлгоно. 92 дугаар зөвлөмжийн 2 дугаар зүйлд зааснаар хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцоонд нийгмийн түншүүдийг тэгш оролцуулах нь уг тогтолцооны хараат бус байдлыг хангах чухал элемент юм. Гэхдээ хараат бус байх гэдэг нь төрөөс санхүүгийн хувьд бие даасан байна гэсэн үг биш. Учир нь маргааны удирдлагын тогтолцоо нь хууль тогтоомжийн дагуу байгуулагдсан бүтэц байх тул улсын төсвөөс санхүүжнэ.



Нөөц боломжоор хангагдсан байх

Маргааны удирдлагын үр дүнтэй тогтолцоонд үйлчлүүлэгчиддээ хүрч үйлчлэхтэй холбоотой хөрөнгийн болон урсгал зардал, тэр дундаа мэргэжлийн болон техникийн/захиргааны ажилтнууд, ажлын байр талбай, тоног төхөөрөмж, компьютер, харилцаа холбооны системээр бүрэн хангагдах хөрөнгө нөөц шаардлагатай.

Үйлчлүүлэгчдийн итгэл, найдвар

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах үр дүнтэй тогтолцоо нь үйлчлүүлэгчдээсээ өндөр үнэлгээ авах үйлчилгээ үзүүлж, тэр хэрээрээ тэдний итгэлийг хүлээдэг. Ийм тогтолцоо нь үзүүлж буй үйлчилгээнийхээ нэр төрөл, чанарт үйлчлүүлэгчдийн сэтгэл ханамж ямар байгааг үнэлэх, төвийг сахисан байр сууриа хадгалахын тулд боломжтой бүх арга хэмжээг авах, харьяаллын дагуу хамарч үйлчлэх бүх этгээдэд алагчлалгүйгээр шударга үйлчлэхэд чиглэсэн алхмуудыг хийдэг.

Сайн засаглалын шинж

Энгийн үгээр хэлбэл засаглал гэдэг нь аливаа байгууллагад шийдвэрийг хэрхэн гаргаж, түүнийгээ хэрхэн хэрэгжүүлэх тухай ойлголт юм. Үүнд яам, агентлаг, хууль тогтоомжийн дагуу байгуулагдсан хараат бус бүтэц, аж ахуйн нэгж, ҮЭ, ажил олгогчдын байгууллага, ер нь шийдвэр гаргаж, хэрэгжүүлдэг, шийдвэр гаргаад тэр нь хэрэгждэггүй газрууд ч хамаарна. Тиймээс үндэсний, мужийн буюу бүсийн, компанийн, орон нутгийн болон дүүргийн гэх мэтээр засаглалын тухай ярьж болно.

Засаглалын тухай ойлголт шинэ зүйл биш боловч 'сайн засаглал'-ыг онцолж, зохистой засаглалын хүлээн зөвшөөрөгдсөн зарчмууд бодит амьдралд хэр зэрэг хэрэгжиж байгааг анхаарах болсон нь харьцангуй шинэ үзэгдэл юм. Ийнхүү нарийвчлан шинжихдээ гол оролцогч талууд, тэр дундаа засгийн газрын (болон бусад талын) шийдвэр гаргах, хэрэгжүүлэх үйл явцад гүйцэтгэж буй үүргийг мөн авч үзсэн байна. Түүнчлэн шийдвэр гаргах ч, хэрэгжүүлэх ч чиг үүрэгтэй байгуулагдсан бүтцүүдийн ажлыг үнэлж, дүн шинжилгээ хийх болжээ.

Цөөхөн улс орон, эсвэл (улсын, хувийн буюу иргэний нийгмийн) цөөхөн байгууллага өөрсдийгөө сайн засаглалын бүх шинж, шалгуурыг хангасан гэж үзэх байх. Гэхдээ ийм үлгэр жишээ байдал нь бусаддаа өнөөгийн байгаа бодит байдлаа харьцуулан үнэлэх, улмаар шаардлагатай арга хэмжээ авах үйл ажиллагааны жишиг шалгуурыг тогтоож өгдөг.

Сайн засаглалын нийтлэг хүлээн зөвшөөрөгдсөн шинж – шалгуур үзүүлэлтүүдийг дараах зурагт харуулав.



Оролцоо

Шийдвэр гаргахад хамааралтай талууд, тэр дундаа эрэгтэй, эмэгтэйчүүд нэгэн адил оролцох нь сайн засаглалын тулгын чулууны нэг юм. Үүнийг Сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх ба арбитрын журмаар шийдвэрлэх тухай 1951 оны 92 дугаар зөвлөмжийн 2 дугаар зүйлд доор дурдсанаар тусгажээ.

“Сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх механизмыг хамтарсан байдлаар байгуулсан бол ажил олгогч, ажилчдын тэнцүү тооны төлөөллийг оруулсан байвал зохино.”

Шууд өөрөө оролцох, эсвэл хууль ёсны төлөөллийн байгууллага буюу төлөөлөгчөөр дамжуулан оролцох боломж байдаг. Төлөөллийн ардчилал нь шийдвэр гаргахад нийгмийн хамгийн эмзэг хэсгийн ашиг сонирхлыг харгалзах байнгын баталгаа болж чадахгүй. Тиймээс шийдвэр гаргах үйл явцад аль болох өргөн төлөөлөлтэй, сайн мэдээлэлтэй, зохион байгуулалттай оролцуулах нөхцөлийг хангавал энэ баталгаа бүрдэнэ. Эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөө, үзэл бодлоо илэрхийлэх эрх болон зохион байгуулалтад орсон иргэний нийгэм нь холбогдох бүх талыг шийдвэр гаргахад бүрэн дүүрэн оролцуулахад зайлшгүй чухал юм.



Эрх зүйд захирагдах ёсыг баримталсан

Сайн засаглалд алагчлалгүй шударгаар хэрэгждэг хууль эрх зүйн шударга тогтолцоо шаардлагатай. Мөн хүний эрх, ялангуяа цөөнхийн эрхийг бүрэн хамгаалсан байхыг шаарддаг. Хууль тогтоомжийн хэрэгжилтийг алагчлалгүй шударгаар хангуулахад хараат бус шүүх, төвийг сахисан, авлигад автаагүй хууль сахиулах байгууллагууд хэрэгтэй.

Ил тод

Шийдвэр гаргах болон түүний хэрэгжилтийг хангуулах үйл явц нь дүрэм, журам, тогтсон дэгийн дагуу явагдахыг ил тод байдал гэнэ. Түүнчлэн тухайн шийдвэр болон түүний хэрэгжилтэд өртөж буй хүмүүс холбогдох мэдээллийг чөлөөтэй, шууд авах боломжоор хангагдсан байхыг хэлнэ. Мөн зохих бүх мэдээллийг зорилтот хэрэглэгчиддээ ойлгомжтой хэлбэрээр хүргэдэг байх шаардлагатай.

Мэдрэмжтэй

Сайн засаглалд аливаа байгууллага болон үйл явц нь холбогдох бүх талын хэрэгцээг боломжийн хугацаанд хангадаг байхыг хичээх ёстой. Мөн сайн засаглал нь шийдвэр гаргагчид өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдал болон шинэ оролцогч талуудын хэрэгцээг харгалзан үзэхүйц хэмжээнд уян хатан байхыг шаарддаг.

Зөвшилцөлд хүрэхийг эрмэлзсэн

Аль ч нийгэмд олон янзын оролцогчид, олон янзын үзэл бодол оршин байдаг. Сайн засаглал нь нийгмийн харилцан адилгүй эдгээр ашиг сонирхлыг зохицуулж, нийт нийгмийн эрх ашигт хамгийн их нийцсэн сонголт, түүнд хүрэх арга замын талаар өргөн хүрээтэй зөвшилцөлд хүрэхийг шаарддаг. Мөн түүнчлэн тухайн улсын буюу ард түмний түүх, соёлын болон нийгмийн нөхцөл байдлыг харгалзан хүний хөгжлийг хангах урт хугацааны, өргөн цар хүрээтэй бодлогыг боловсруулж, тавьсан зорилгодоо хүрэх арга замыг тодорхойлохыг шаарддаг.

Тэгш, хүртээмжтэй

Гишүүд нь нийгэмдээ оролцоотой гэдгээ мэдэрч, нийгмийн амьдралаас орхигдсон мэдрэмж төрдөггүй байх нөхцөлийг бүрдүүлэхээс тухайн нийгмийн сайн сайхан байдал хамаардаг.

Нийгмийн бүх бүлэг, ялангуяа хамгийн эмзэг бүлгийнхэн аж байдлаа сайжруулах буюу хүрсэн түвшинд нь хадгалах боломжтой байх ёстой.

Үр дүнтэй, үр ашигтай

Байгууллага болон үйл явц нь нийгмийнхээ эрх ашигт үйлчилж, байгаа нөөцийг хамгийн оновчтой ашиглах замаар үр дүнтэй ажиллахыг сайн засаглал гэнэ. Сайн засаглалын хувьд байгалийн нөөцийг зохистой ашиглаж, хүрээлэн буй орчноо хамгаалах нь үр ашигтай байдлын илэрхийлэл юм.

Эгэх хариуцлагатай

Эгэх хариуцлага нь сайн засаглалын нэг гол шаардлага юм. Зөвхөн төрийн байгууллагууд бус хувийн хэвшлийн болон иргэний нийгмийн байгууллагууд ч олон нийтийн болон дотоод бүтцийнхээ өмнө хариуцлага хүлээж тайлагнадаг байх ёстой. Хэн хэнд тайлагнах вэ гэдэг нь гаргасан шийдвэр буюу авсан арга хэмжээ нь байгууллага дотроо хамааралтай юу, эсвэл гадагшаа юу гэдгээс шалтгаална. Ер нь аливаа байгууллага өөрийн шийдвэр буюу үйл ажиллагааныхаа нөлөөнд өртөж буй хүмүүсийн өмнө эргээд хариуцлага хүлээж тайлагнадаг байх ёстой. Ил тод байдал хангагдаж, эрх зүйд захирагдах ёсыг баримтлахгүйгээр эгэх хариуцлага хэрэгжих боломжгүй.

Дараах хэсэгт маргаан зохицуулах тогтолцооныхоо өнөөгийн байдлыг харьцуулан үнэлж болох 18 (жишиг) шалгуур үзүүлэлтийг оруулав. Эдгээр шалгуур үзүүлэлтийг бүрэн хангахгүй байсан ч уг тогтолцоог шууд 'үр дүнгүй' гэж дүгнэж болохгүй бөгөөд харин ийнхүү үнэлэх нь үйл ажиллагааг сайжруулах боломж хаана байгааг тодорхойлж, байгаа нөөц, эрэлт хэрэгцээгээ харгалзан дутагдлыг арилгах арга хэмжээ авах зорилготой юм.



Хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах өнөөгийн тогтолцоогоо үнэлэх

Оролцоо	Тийм	Үгүй	Хамааралгүй
Уг тогтолцоог бий болгох явцад ажил олгогчийн болон ажилтны төлөөлөгчидтэй зөвлөлдсөн үү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бусад хамааралтай талуудтай зөвлөлдсөн үү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Уг тогтолцоог төлөөллийн зөвлөл, хороо буюу бүтэц удирддаг уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Тийм бол, энэхүү бүтцийг хуулиар байгуулсан уу?			
- Ажил олгогч, ажилчид тэнцүү тооны төлөөлөлтэй юү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Хөндлөнгийн бие даасан экспертүүдийн төлөөлөл (жишээ нь, эрдэмтэд) бий юү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Бүрэлдэхүүнд нь жендэрийн зохистой харьцаа хангагдсан уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Тогтмол хуралддаг уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Үйл ажиллагаа нь жилийн тайланд тусгагддаг уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Эрх зүйд захирагдах ёс	Тийм	Үгүй	Хамааралгүй
Холбогдох хууль эрх зүйн орчин бүрдсэн үү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хууль эрх тэгш хэрэгждэг үү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан албан тушаалтнууд болон шүүгчид авлигад автсан шинж тэмдэг бий юү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Маргааныг			
• хөдөлмөрийн тусгай шүүхээр хянан шийдвэрлэдэг үү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ерөнхий шүүхээр хянан шийдвэрлэдэг үү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Шүүхээр маргааныг шийдвэрлэхэд хүлээгдэл чирэгдэл гардаг уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Тийм бол, хэр удаан хүлээгддэг вэ?			
- 1 хүртэл жил?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 1 жилээс 2 хүртэл жил?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2-оос 5 хүртэл жил?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 5-аас дээш жил?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ХӨДӨЛМӨРИЙН МАРГААНЫ УДИРДЛАГЫН ТОГТОЛЦОО
 Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад баримтлах удирдамж

Маргааныг ерөнхий шүүхээр хянан шийдвэрлэдэг бол шүүгч нарыг хөдөлмөрийн асуудлаар сургалтад хамруулдаг уу?

Хөдөлмөрийн маргааныг шүүхээр хянан шийдвэрлэх тогтолцоо томоохон хотуудаас бусад газарт хүртээмжтэй байдаг уу?

- Тийм бол,
 - Төвлөрсөн бус газруудад буй байнгын шүүхээр шийдвэрлэдэг үү?
 - Явуулын буюу тойргийн шүүхээр шийдвэрлэдэг үү?

Ил тод **Тийм** **Үгүй** **Хамааралгүй**

Холбогдох дүрэм, журмыг нь олон нийт сайн мэддэг үү?

Хамааралтай хүмүүст нь эдгээр дүрэм, журмын хэрэглээний талаарх мэдээлэл олдоцтой, хүртээмжтэй байдаг уу?

Үйлчлүүлэгчид нь уг тогтолцооны үйл ажиллагааны талаарх тайланг тогтмол авдаг уу?

Үйл ажиллагааныхаа жил бүрийн тайланг бэлтгэж, түгээдэг үү?

Тогтмол гаргадаг мэдээллийн товхимол буюу түүнтэй төсөөтэй хэвлэл бий юү?

Хэвлэлийн мэдээ тогтмол гаргадаг уу?

Вебсайт ажиллуулдаг уу?

Вебсайт нь интерактив уу, социал медиа болон SMS үйлчилгээ ашигладаг уу?

Мэдрэмжтэй **Тийм** **Үгүй** **Хамааралгүй**

Хууль ёсны бүх талуудын эрэлт хэрэгцээнд нийцүүлж үйлчлэх талаар бүх талын хүчин чармайлт гаргадаг уу?

Тогтолцоо нь өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд (жишээ нь, эрхийн маргааны тоо өсөх, албан бус эдийн засагт ажиллагчдын гомдлын тоо нэмэгдэх гэх мэт) дасан зохицож ажиллах чадвартай юу?



Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжийн судалгаа хийдэг үү?

• Тийм бол, ийм судалгааны үр дүнгийн мөрөөр арга хэмжээ авдаг уу?

Зөвшилцөлд хүрэхийг эрмэлзсэн

Тийм Үгүй Хамааралгүй

Уг тогтолцоо нь хамтын хэлэлцээ хөгжихийг хөхиүлэн дэмждэг үү?

Уг тогтолцоо нь маргааныг зөвшилцөлд суурилсан аргаар шийдвэрлэхийг хөхиүлэн дэмждэг үү?

Маргалдагч талууд зөвшилцөлд хүрэхэд нь туслахад чиглэсэн (эвлэрүүлэх шатнаас өмнөх) үйлчилгээ болон эвлэрүүлэх үйлчилгээ бэлэн бий юү?

Албан хаагчдыг зөвшилцөлд хүргэхэд чиглэсэн ур чадвар, арга зүйн сургалтад хамруулсан уу?

Тэгш, хүртээмжтэй

Тийм Үгүй Хамааралгүй

Ажил олгогч, ажилтны хоорондын харилцааны бүх хэлбэрийн хүрээнд, тэр дундаа албан бус эдийн засагт үүссэн маргааныг хүлээн авдаг уу?

Тогтолцоо нь хувийн хэвшил болон төрийн байгууллагуудыг (төрийн өмчийн корпорациуд болон хууль тогтоомжоор байгуулагдсан бүтцүүдийг) хамарч үйлчилдэг үү?

Томоохон хот, төвүүдээс бусад газарт оршин суугаа хүн амд хүрч үйлчлэх боломжтой төвлөрсөн бус бүтэцтэй юү?

Явуулын үйлчилгээ байгаа юү?

Мэргэжилтэн/ажилтны дунд жендэрийн зохистой харьцаа хангагдсан уу?

Техникийн болон захиргааны ажилтны дунд жендэрийн зохистой харьцаа хангагдсан уу?

Үр дүнтэй, үр ашигтай

Тийм Үгүй Хамааралгүй

Тогтолцоо нь тодорхой томъёолж дэвшүүлсэн зорилго, зорилтуудтай юү?

ХӨДӨЛМӨРИЙН МАРГААНЫ УДИРДЛАГЫН ТОГТОЛЦОО
Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад баримтлах удирдамж

- Тогтолцоо нь гүйцэтгэлийн удирдлагын үе шат, аргуудыг баримталдаг уу?
- Хүрэх түвшингээ тодорхой, хэмжиж, хүрч болохуйц байдлаар тодорхойлсон уу (жишээ нь, эвлэрүүлэн зохицуулсан маргааны эзлэх хувь)?
- Гүйцэтгэлийг төлөвлөгөөт зорилттойгоо харьцуулан үнэлэх үзүүлэлтүүдийг гаргасан уу?
- Улс орны эдийн засгийн байдалд уг тогтолцооны үзүүлж буй нөлөөллийг үнэлж тооцох механизм бий юу?
- Байгаа хүний нөөцөө бүрэн дүүрэн, үр ашигтай ашиглаж байна уу?
- Байгаа материаллаг нөөцөө бүрэн дүүрэн, үр ашигтай ашиглаж байна уу?
- Маргаан үүсгэсэн тухай мэдэгдлийг хүлээн авсан өдрөөс хойш тогтоосон хугацааны (жишээ нь, 30 хоногийн) дотор эвлэрүүлэх ажиллагаа явагддаг уу?
- Маргаан шийдвэрлүүлэх тухай хүсэлтийг хүлээн авсан өдрөөс хойш тогтоосон хугацааны (жишээ нь, 30 хоногийн) дотор арбитраар хэлэлцэх ажиллагаа явагддаг уу?
- Эвлэрүүлэх уулзалтын үргэлжлэх хугацааг (жишээ нь 1 өдөр гэж) тогтоож өгсөн удирдамж бий юу?
- Ийм удирдамж ерөнхийдөө хэрэгждэг үү?
- Арбитрын хуралдааны үргэлжлэх хугацааг тогтоож өгсөн удирдамж бий юу?
- Ийм удирдамж ерөнхийдөө хэрэгждэг үү?
- Үйл ажиллагаандаа цахим кэйс менежментийн систем нэвтрүүлсэн үү?



Цахим кэйс менежментийн систем нь мэдээллийг бодит цагийн горимоор өгдөг үү?

Эгэх хариуцлага **Тийм** **Үгүй** **Хамааралгүй**

Тогтолцоо нь холбогдох талууд болон нийгмийн өмнө хариуцлага хүлээж тайлагнадаг уу?

Тогтолцоонд эгэх хариуцлага хэрэгжих механизм (жишээ нь, олон нийтийн өмнө үүрэг амлалт авах, ёс зүйн дүрэм, эрхэм зорилгын томъёолол, зан суртахууны дүрэм, хөндлөнгийн үнэлгээ, хэвлэлийн бага хурал) бий юу?

Хуваарилагдсан нөөцийн зарцуулалтыг тайлагнадаг уу?

Тогтолцоо нь зөвхөн гаргасан шийдвэрээ бус тухайн шийдвэрийг хэрхэн гаргасан үйл явцаа тайлагнадаг уу?

Урьдчилан сэргийлэхэд онцгой анхаарах **Тийм** **Үгүй** **Хамааралгүй**

Тогтолцоо нь ажилтан, ажил олгогчийг зөрчилдөөн, маргаанаа зөвшилцөлд суурилсан аргаар шийдвэрлэхийг хөхиүлэн дэмждэг үү?

Тогтолцоо нь маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд чиглэсэн мэдээллийг тусгайлан өгдөг үү?

Ажил олгогч болон ажилчдыг хамтад нь оролцуулсан сургалт зохион байгуулдаг уу?

Ажлын байрандаа зөрчилдөөн, маргааныг хэрхэн зохицуулах талаар зөвлөгөө өгдөг үү?

Тогтолцоо нь зөрчилдөөн/маргаан үүсч болзошгүй талаарх мэдээллийг хөдөлмөрийн байцаагч буюу төрийн холбогдох албан тушаалтнаас авдаг уу?

Цогц үйлчилгээ **Тийм** **Үгүй** **Хамааралгүй**

Тогтолцоо нь дараах үйлчилгээг үзүүлдэг үү?

• Мэдээлэл

ХӨДӨЛМӨРИЙН МАРГААНЫ УДИРДЛАГЫН ТОГТОЛЦОО
 Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад баримтлах удирдамж

- | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Зөвлөгөө | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Сургалт | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Судлан шалгах | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Баримт олж тогтоох, үнэлэх | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Асуудлыг хамтран шийдвэрлэх | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Эвлэрүүлэх | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Арбитр | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Доор дурдсантай холбоотой бүх төрлийн маргааныг хамарч үйлчилдэг үү? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Нэгэнт үүссэн буюу олгогдсон эрхийн хэрэгжилт | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ирээдүйн ашиг сонирхол | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Шударга бусаар ажлаас халагдсан | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ажлаас халагдсаны тэтгэмж | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Орон тооны цомхотгол | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Туршилтаар ажиллуулах | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ялгаварлан гадуурхал | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Зохион байгуулагдах эрх | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Хамтын хэлэлцээ хийх эрхийг хүлээн зөвшөөрөх | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Хамтын гэрээ, хэлэлцээрийг тайлбарлах | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Мэдээлэл хуваалцах | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Хамтын хэлэлцээ хийхээс татгалзах | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Шударга бус үйлдэл | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Үнэ төлбөргүй үйлчилгээ

Тийм

Үгүй

Хамааралгүй

- | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Маргалдагч талуудыг эвлэрүүлэх үйлчилгээг үнэ төлбөргүй үзүүлдэг үү? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Арбитрын үйлчилгээг үнэ төлбөргүй үзүүлдэг үү? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Тогтолцоо нь зөвлөгөө, сургалт, мэдээллийн үйлчилгээгээрээ орлого олдог уу? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Талууд эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээ авахаар хүсэлт гаргахад тэмдэгтийн буюу үйлчилгээний хураамж авдаг уу?

Сайн дурын

Тийм Үгүй Хамааралгүй

Тогтолцоо нь сайн дурын үндсэн дээр (хоёр тал тохиролцсон гэсэн утгатай) эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээ авах боломжийг олгодог уу?

Тогтолцоо нь талууд сайн дурын үндсэн дээр маргаанаа арбитрын журмаар шийдвэрлүүлэх боломж олгодог уу?

Тогтолцоо нь талууд тохиролцсоны үндсэн дээр өөрсдөө төлбөрөө төлөөд хувийн эвлэрүүлэгч/зуучлагчид хандах боломжийг олгодог уу?

Тогтолцоо нь талууд тохиролцсоны үндсэн дээр өөрсдөө төлбөрөө төлөөд хувийн арбитра хандах боломжийг олгодог уу?

Энгийн

Тийм Үгүй Хамааралгүй

Маргааны талаар мэдэгдэхэд бэлэн маягт ашигладаг уу?

• Тийм бол, талуудад маягт бөглөх талаар зааварчилгаа өгдөг үү?

- Зааварчилгааг нэгээс дээш тооны хэлээр өгдөг үү?

- Ийм маягтуудыг онлайн аргаар авах боломжтой юу?

Мэдээллийг бичиг үсэггүй хүнд тохирсон хэлбэрээр гаргадаг уу?

Тусламжийн утасны үйлчилгээ бий юу?

• Байгаа бол, автомат хариулагчийн горим ашиглаж мессэж хүргэдэг үү?

- Мессэжийг хоёр буюу түүнээс дээш тооны хэлээр хүргэдэг үү?

- Дуудлага хийсэн хүн цааш ажилтантай холбогдож тусламж авах боломжтой юу?

- Дуудлага хийсэн хүнд ярилцах хэлээ сонгох боломж бий юу?

ХӨДӨЛМӨРИЙН МАРГААНЫ УДИРДЛАГЫН ТОГТОЛЦОО
 Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад баримтлах удирдамж

Мэргэшсэн байх	Тийм	Үгүй	Хамааралгүй
Ажилтнууд/мэргэжилтнүүдийг нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар авдаг уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бүх ажилтан хийж гүйцэтгэх ажил үүрэг, гүйцэтгэлийн стандартыг нь тусгасан ажлын байрны дэлгэрэнгүй тодорхойлттой юу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бүх ажилтан анх ажилд орохдоо чиглүүлэх сургалтад хамрагдсан уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ажилтнууд/мэргэжилтнүүд мэргэжил дээшлүүлэх сургалтад хамрагдах боломжоор хангагдсан уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Менежерүүд менежментийн сургалтад хамрагдах боломж бүрдсэн үү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ажилтнууд/мэргэжилтнүүд ажлын цагтаа бие даан суралцах боломжтой юу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ажилтнууд/мэргэжилтнүүдийн баримтлах зан суртахууны дүрэм бий юү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ийм дүрэм нь заавал дагаж мөрдөх шинжтэй юү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ажилтнуудын гүйцэтгэлийг үнэлэх систем бий юү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Туршлага багатай ажилтнуудыг дэмжихэд чиглэсэн менторингийн систем бий юү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бүтэн бус цагаар ажилладаг ажилтныг шинэ ажилтны чиглүүлэх сургалтад хамрагдахыг шаарддаг уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Магадлан итгэмжлэгдсэн агентуудыг бүртгэх шалгуур үзүүлэлтүүдийг боловсруулсан уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Магадлан итгэмжлэгдсэн агентуудыг чиглүүлэх сургалтад хамруулдаг уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Магадлан итгэмжлэгдсэн агентуудыг бүртгэлээс хасах механизмыг боловсруулсан уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Инновацид тулгуурласан	Тийм	Үгүй	Хамааралгүй
Эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх журам бий юү?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Аж ахуйн нэгж, байгууллагуудад маргаанаас урьдчилан сэргийлэх (зөвлөгөө, мэдээлэл, сургалт) үйлчилгээ үзүүлдэг үү?

Ердийн бус хэлбэрээр ажилладаг ажилтнууд(жишээ нь, гэрээр ажиллагчид, улирлын ажилчид, гэрээт ажилчид)-д үйлчилдэг үү?

Ажилтнуудыг маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, маргаан зохицуулах 'шинэ' арга хандлагад сургадаг уу?

Тогтолцоо нь компьютерийн болон мэдээллийн технологийн системийг ашигладаг уу?

• Тийм бол, маргалдагч талуудтай теле хурал хийдэг үү?

- Ажилтнуудын сургалтад уу?

- Кэйс менежментийн бүртгэлд үү?

- Захиргааны ажилд уу?

Тогтолцоо нь эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын ажиллагаа явуулах хувийн агентуудыг магадлан итгэмжлэх механизмтай юу?

Тогтолцоо нь эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын чиг үүргийг хамтын хэлэлцээний зөвлөл буюу түүнтэй төстэй ажил олгогч-ҮЭ-ийн хамтарсан бүтцэд шилжүүлдэг үү?

Хараат бус **Тийм** **Үгүй** **Хамааралгүй**

Тогтолцоо нь Хөдөлмөрийн яам буюу департаментаас (эсвэл хөдөлмөрийн асуудал эрхэлсэн яамнаас) хараат бус уу?

• Тийм бол, Хараат бус бие даасан бүтэц/ комиссыг хууль тогтоомжоор байгуулсан уу?

Энэхүү бүтэц нь өөрийн удирдах зөвлөлтэй юу?

Тогтолцоо нь улсын төсвөөс гадна бусад эх үүсвэрээс санхүүжилт авдаг уу?

• Тийм бол,

- Үйлчилгээний төлбөр?

- Хандив?

ХӨДӨЛМӨРИЙН МАРГААНЫ УДИРДЛАГЫН ТОГТОЛЦОО
 Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад баримтлах удирдамж

- Тусламж?
- Өвийн хөрөнгө?
- Хураамж?
- Төсөл хэрэгжүүлсэн?
- Тийм бол, тогтолцоо нь ажил олгогчдоос (үйлчилгээний төлбөрөөс бусад хэлбэрээр) ямар нэг санхүүжилт авдаг уу?
- Тийм бол, тогтолцоо нь ҮЭ-үүдээс (үйлчилгээний төлбөрөөс бусад хэлбэрээр) ямар нэг санхүүжилт авдаг уу?

Нөөц боломжоор хангагдсан **Тийм** **Үгүй** **Хамааралгүй**

- Тогтолцоо нь зорилго, зорилтуудаа хүлээн зөвшөөрөгдөх түвшинд хэрэгжүүлэхэд шаардагдах санхүүжилт авдаг уу?
- Үйлчилгээнийх нь эрэлт хэрэгцээтэй харьцуулахад дараах нөөц хангалттай байгаа юу?
- мэргэжилтнүүд?
 - туслах (техникийн болон захиргааны) ажилтнууд?
 - тоног төхөөрөмж (компьютер)?
 - холбооны хэрэгсэл?
 - тээврийн хэрэгсэл?
 - оффисын зай талбай?
- Эвлэрүүлэх/зуучлах уулзалт болон арбитрын худалдаан хийх тусгайлсан өрөө танхим бий юу?

Үйлчлүүлэгчдийн итгэл, найдвар **Тийм** **Үгүй** **Хамааралгүй**

- Тогтолцоо нь үйлчлүүлэгчдийн сэтгэл ханамжийн судалгаа тогтмол явуулдаг уу?
- Уг тогтолцоог дэмждэгээ ҮЭ-үүд олон нийтэд ил тод мэдэгддэг үү?
- Уг тогтолцоог дэмждэгээ ажил олгогчдын байгууллагууд олон нийтэд ил тод мэдэгддэг үү?



Амжилттай ажилласныг нь хүлээн зөвшөөрч шагнал, өргөмжлөл өгч байсан уу?

Тогтолцооноос зөвлөгөө, сургалт, мэдээллийн үйлчилгээ авч байгаа аж ахуйн нэгж, байгууллагын тоо ерөнхийдөө:

- өсөж байгаа?
- буурч байгаа?
- хэвэндээ байгаа?

Эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээ авахаар хандаж буй хүний тоо ерөнхийдөө:

- өсөж байгаа?
- буурч байгаа?
- хэвэндээ байгаа?

Арбитрын үйлчилгээ авахаар хандаж буй хүний тоо ерөнхийдөө:

- өсөж байгаа?
- буурч байгаа?
- хэвэндээ байгаа?

Шүүхээр шийдвэрлүүлэхээр явж буй маргааны тоо ерөнхийдөө:

- өсөж байгаа?
- буурч байгаа?
- хэвэндээ байгаа?

Уг тогтолцоог удирдах албан тушаалтныг нээлттэй сонгон шалгаруулж томилдог уу?

Удирдах албан тушаалтан нь тодорхой хугацаатай томилогддог уу?

Удирдах албан тушаалтан нь:

Удирдах зөвлөл буюу бүтцийн өмнө хариуцлага хүлээж, ажлаа тайлагнадаг уу?

Сайдад уу?

Удирдамжийг ашиглах нь

Удирдамж нь хэд хэдэн цуврал хаалттай асуултаас бүрдэнэ. Гэхдээ эдгээр асуултад хариулснаар маргааны удирдлагын тогтолцоо хэрхэн ажиллаж байгааг бүрэн дүүрэн үнэлэх боломжгүй юм. **ТИЙМ, ҮГҮЙ, ХАМААРАЛГҮЙ** гэсэн хариултаар тухайн тогтолцооны өнөөгийн байдлыг илэрхийлэх ерөнхий мэдээлэл авна. Харин нээлттэй асуултауд бүхий нэмэлт асуулгын хуудсаар илүү дэлгэрэнгүй мэдээлэл авч болно.

Шалгах хуудсыг дараах хүмүүс ашиглаж болно:

- Маргааны удирдлагын тогтолцоонд ажилладаг хувь хүн буюу цомхон баг;
- Маргааны удирдлагын тогтолцоонд ажилладаг ажилтнууд болон тус тогтолцооны үйлчлүүлэгчид болох ажил олгогчийн болон ажилтны төлөөллөөс бүрдсэн баг;
- Бие даасан зөвлөх.

Үнэлгээг албан бус байдлаар хийж болно. Тухайлбал, маргааны удирдлагын тогтолцооны нэг удирдах ажилтан шалгах хуудсыг ашиглан 'баримт бичгийн (танхимын) үнэлгээ' хийж болно. Энэ тохиолдолд ямар нэгэн ярилцлага хийхгүй бөгөөд үр дүнд нь тухайн тогтолцоо ямар түвшинд байгааг болон юуг нь сайжруулж боловсронгуй болгох боломжтойг ерөнхийд нь харьцангуй шуурхай тодорхойлно.

Мөн үнэлгээг олон хүн оролцуулан илүү цаг хугацаа зарцуулж илүү албан ёсны, зохион байгуулалттай байдлаар хийж, үр дүнд нь үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад чиглэсэн тайлан гаргаж болно. Ийм илүү албан бөгөөд зохион байгуулалттай үнэлгээ хийхийн тулд дараах алхмуудыг хэрэгжүүлэхийг зөвлөж байна.

Алхам 1 Хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцооны удирдах албан тушаалтан буюу удирдах зөвлөлөөр ийм үнэлгээ хийх шаардлагыг зөвшөөрүүлэх.

Алхам 2 Үйлчлүүлэгчдийн төлөөлөл, мөн боломжтой бол маргааны удирдлагын асуудлаар мэргэшсэн хөндлөнгийн шинжээч зэргийг оруулсан цомхон баг буюу ажлын хэсэг байгуулах.

Алхам 3 Маргааны удирдлагын тогтолцоонд ажилладаг ажилтнуудад үнэлгээ хийгдэх гэж байгааг болон үнэлгээ нь нэн тэргүүнд үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулах зорилготойг мэдээлэх.

Алхам 4 Ажлын хэсэг үнэлгээ хэзээ эхэлж, дуусах, хэн хэнтэй хэзээ ярилцлага хийх гэдгийг тодорхой тусгасан ажлын төлөвлөгөө, хуваарь гаргах.



Алхам 5 Ажлын хэсэг нь ярилцлага хийх, түүний дотор хянах хуудсыг ашиглан маргааны удирдлагын тогтолцооны ажилтнуудтай, (хойно өгөгдсөн) тусдаа багц асуулт бүхий асуулгын хуудсыг ашиглан тогтолцооны үйлчлүүлэгчидтэй ярилцах.

Шалгах хуудсыг ажлын хэсгийн гишүүн өөрөө бөглөх бөгөөд ярилцагчаар бөглүүлэхээр өгч болохгүй.

Ярилцлагын үр дүнд ТИЙМ, ҮГҮЙ, ХАМААРАЛГҮЙ гэсэн хариултуудыг тэмдэглэж авахын зэрэгцээ хариултыг дэлгэрүүлэх шаардлагатай нөхцөлд нээлттэй асуултаар мэдээлэл цуглуулах нь зүйтэй.

Ярилцлага авч буй хүн ярилцлага нь байцаалт биш бөгөөд мэдээлэл цуглуулах зорилготой гэдгийг байнга санаж байх нь зүйтэй.

Ажлын хэсгийн гишүүд тогтолцооны үйл ажиллагаа хэрхэн явагдаж буйг ажиглах боломжийг ашиглах хэрэгтэй. Боломжтой бол эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчдын болон туслах ажилтнуудын ажлаа явуулж буй байдал, хэрэглэгдэж буй маягтууд, кэйс менежментийн систем, тусламжийн утас, салбар нэгжүүдийн үйл ажиллагаатай танилцах.

Алхам 6 Ажлын хэсэг уулзаж, шалгах хуудсаар болон ажиглалтаар цуглуулсан мэдээллээ ярилцах нь зүйтэй.

Алхам 7 Ажлын хэсэг үйл ажиллагааны дутагдалтай талуудыг системчлэн авч үзэж бүлэглэх нь зүйтэй. Тухайлбал, илрүүлсэн дутагдлыг засаж арилгах шаардлагатай эрэмбээр нь маш чухал, чухал, нэг их чухал биш гэж үнэлэхийн зэрэгцээ шийдвэрлэхэд хэр хүндрэлтэйг нь хялбар, тийм ч хялбар биш, маш хэцүү гэж тодорхойлж болох юм. Энэхүү үнэлгээний үр дүнг доор үзүүлсэн 9 нүдтэй матриц байдлаар харуулж болно.

	Хялбар	Тийм ч хялбар биш	Маш хэцүү
Маш чухал			
Чухал			
Нэг их чухал биш			

Жишээ нь, үнэлгээгээр компьютерт суурилсан кэйс менежментийн систем байхгүй, одоогийн цаасан суурьтай систем нь үр дүн муутай, үр ашиггүй байна гэж дүгнэснийг 'шийдвэрлэх нь маш чухал' гэсэн ангилалд оруулсан байж болно. Хэдий үүнийг шийдвэрлэх нь маш чухал боловч төсөв санхүүгийн боломжоос хамаарч шийдвэрлэхэд маш хэцүү байж болно. Тиймээс энэ асуудал дээрх матрицын 'Маш чухал/Маш хэцүү' гэсэн нүдэнд тэмдэглэгдэнэ.

Алхам 8 Ажлын хэсэг үйл ажиллагааны дутагдал доголдол бүрийг засаж арилгах боломжит хувилбаруудыг гаргаж, нэн тэргүүнд авах арга хэмжээнүүдийг тодорхойлсон "Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулах тайлан илтгэл"-ийг боловсруулах нь зүйтэй.

Үйлчлүүлэгчидтэй ярилцлага хийх

Маргаан шийдвэрлэх тогтолцооны хэрэглэгч/үйлчлүүлэгчдийн санаа бодлыг сонсохгүйгээр үнэлгээ бүрэн гүйцэд болж чадахгүй. Үүнд хэд хэдэн хариултаас сонгох боломжтой хаалттай асуултууд, мөн тухайн нөхцөл байдалд тохируулан боловсруулсан нээлттэй асуултууд бүхий тусгайлсан асуулгын хуудсыг ашиглаж болно.

Ийм асуулгын хуудсыг ҮЭ, ажил олгогчдын байгууллага, ажилтан болон ажил олгогчтой хийх ярилцлагад ашиглаж болно.

- Нэр (хувь хүн/байгууллага)
- Өнгөрсөн жил та хөдөлмөрийн маргаан шийдвэрлэх тогтолцооноос хэдэн удаа үйлчилгээ авсан бэ?
- Өнгөрсөн жил та маргаанаас урьдчилан сэргийлэх болон аж ахуйн нэгж, байгууллагын түвшинд ажил олгогч-ажилтны харилцааг сайжруулахад чиглэсэн үйлчилгээ авсан уу?
Тийм Үгүй
 - Тийм бол, та эдгээр үйлчилгээнд ашиглагдаж буй арга, үйл явцын талаар хэр сэтгэл ханамжтай байсан бэ?
 Маш сэтгэл ханамжтай Сэтгэл ханамжтай
 Төдийлөн сэтгэл ханамжтай бус
 - Гарсан үр дүнд нь хэр сэтгэл ханамжтай байсан бэ?
 Маш сэтгэл ханамжтай Сэтгэл ханамжтай
 Төдийлөн сэтгэл ханамжтай бус
- Өнгөрсөн жил та эвлэрүүлэх/зуучлахтай холбоотой үйлчилгээ авсан уу?
Тийм Үгүй
 - Тийм бол, та эдгээр үйлчилгээнд ашиглагдаж буй арга, үйл явцын талаар хэр сэтгэл ханамжтай байсан бэ?



- Маш сэтгэл ханамжтай
- Сэтгэл ханамжтай
- Төдийлөн сэтгэл ханамжтай бус

- Гарсан үр дүнд нь хэр сэтгэл ханамжтай байсан бэ?
 - Маш сэтгэл ханамжтай Сэтгэл ханамжтай
 - Төдийлөн сэтгэл ханамжтай бус

- Өнгөрсөн жил та арбитртай холбоотой үйлчилгээ авсан уу?
Тийм Үгүй

- Тийм бол, та эдгээр үйлчилгээнд ашиглагдаж буй арга, үйл явцын талаар хэр сэтгэл ханамжтай байсан бэ?
 - Маш сэтгэл ханамжтай Сэтгэл ханамжтай
 - Төдийлөн сэтгэл ханамжтай бус

- Гарсан үр дүнд нь хэр сэтгэл ханамжтай байсан бэ?
 - Маш сэтгэл ханамжтай Сэтгэл ханамжтай
 - Төдийлөн сэтгэл ханамжтай бус

- Өнгөрсөн жил та маргаан зохицуулах тогтолцооны вебсайт руу орсон уу?
Тийм Үгүй

- Тийм бол, та авсан мэдээлэлдээ хэр сэтгэл ханамжтай байсан бэ?
 - Маш сэтгэл ханамжтай Сэтгэл ханамжтай
 - Төдийлөн сэтгэл ханамжтай бус

- Өнгөрсөн жил та маргаан зохицуулах тогтолцооны тусламжийн утаснаас үйлчилгээ авсан уу?
Тийм Үгүй

- Тийм бол, та авсан мэдээлэлдээ хэр сэтгэл ханамжтай байсан бэ?
 - Маш сэтгэл ханамжтай Сэтгэл ханамжтай
 - Төдийлөн сэтгэл ханамжтай бус

- Таны бодлоор хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны гол давуу талууд юу вэ?

- Таны бодлоор гол дутагдалтай талууд юу вэ?

- Шүүхэд хандсанаас уг тогтолцооны маргаан зохицуулах үйлчилгээг авсан нь дээр гэж та үздэг үү?
Тийм Үгүй

- Яагаад?

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооноос үзүүлж буй үйлчилгээг сайжруулах талаар танд ямар санал байна вэ?

Үйл ажиллагаанд тулгамдаж буй асуудлууд

Үнэлгээний зорилго нь тухайн улсын хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны үйл ажиллагаанд тулгамдаж буй асуудлуудыг олж тодорхойлоход оршино. Эдгээр асуудлын зарим нь бүтцийн шинжтэй, зарим нь хууль тогтоомжтой холбоотой байдаг бол нэлээд нь зөвлөлдөх механизм, үйлчилгээний чиглэл, хамрах хүрээ, журам, ажиллагаа, мэдээлэл, удирдлага, хүн хүчний болон хөрөнгө нөөцийн хүрээнд байгаа дутагдал, доголдол байдаг. Эдгээрийг шийдвэрлэх үндсэн хоёр арга байна:

- Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах өнөөгийн тогтолцоогоо сэргээн сайжруулах;
- Шинэ бүтэц бий болгох.

Өнөөгийн тогтолцоогоо сэргээн сайжруулах асуудлыг Бүлэг 3-т, харин шинэ бүтэц (хараат бус комисс буюу түүнтэй адилтгах байгууллага) бий болгох талаар Бүлэг 4-т авч үзлээ.



Аливаа шинэчлэл өөрчлөлт нь зохицуулалт шаарддаг үйл явц. Одоо байгаа тогтолцоогоо өөр тогтолцоогоор солих, шинэчлэх, бүтцийг нь өөрчлөх, сэргээн сайжруулах буюу зарим зохицуулалт хийхэд чиглэсэн төлөвлөгөө, стратегийг боловсруулахын өмнө зайлшгүй хийх эхний алхам бол өнөөгийн байдлаа үнэлж тодорхойлох юм.

Ингэхдээ өнөөгийн нөхцөл байдлыг системтэй бөгөөд бодитой, болж өгвөл тухайн тогтолцооны хэрэглэгч, үйлчлүүлэгчид, үйл ажиллагааг нь хариуцан явуулдаг хүмүүстэй зөвлөлдөх үндсэн дээр үнэлэх шаардлагатай.

Бусад улс орнуудад амжилттай ажиллаж буй хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэх тогтолцооны үзүүлэлтүүд, түүнчлэн сайн засаглалын нийтлэг хүлээн зөвшөөрөгдсөн зарчмуудтай харьцуулан жиших байдлаар хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцоог системтэй бөгөөд бодитой үнэлэх нь зүйтэй.

Үнэлгээ хийх нь өөрөө чухал хариуцлагатай ажил боловч үнэлгээгээр тухайн тогтолцооны үйл ажиллагаа, үр дүн хүлээн зөвшөөрөгдөх түвшнээс хавьгүй доогуур тааруу байгаа нь илэрвэл цаашид хэрхэхээ шийдэх нь түүнээс ч илүү хариуцлагатай алхам байдаг. Үйл ажиллагааны дутагдал, доголдол бага бол одоо байгаа тогтолцоогоо сэргээн сайжруулах, зарим зохицуулалт хийх замаар шийдвэрлэж болно. Харин үлэмж хэмжээтэй нөхцөлд илүү дорвитой шинэчлэл, түүний дотор бүтэц, зохион байгуулалтын томоохон өөрчлөлт шаардагдана.



БҮЛЭГ 3

Хөдөлмөрийн маргаан
зохицуулах өнөөгийн
тогтолцоогоо
сайжруулах нь

Тогтолцоог сайжруулах	56
Өөрчлөлтийг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх	58
Өөрчлөлтийг төлөвлөх	60

БҮЛЭГ 3

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах өнөөгийн тогтолцоогоо сайжруулах нь

Өмнөх бүлэгт аливаа улсын маргааны удирдлагын тогтолцооны үйл ажиллагааг үнэлэхэд тус дөхөм болох арга хэрэгслийг танилцуулсан. Уг арга хэрэгслийг хөдөлмөрийн яам буюу департаментийн харьяанд ажилладаг тогтолцоо, эсвэл хуулийн дагуу байгуулагдсан хараат бус бүтцийн аль алиных нь үйл ажиллагааг үнэлэхэд ашиглаж болно. Үнэлгээний үр дүнд хаана үйл ажиллагааг сайжруулах шаардлагатай байгааг олж тогтооно.

Тус бүлэгт маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэх өнөөгийн тогтолцооныхоо үйл ажиллагааг сайжруулж боловсронгуй болгох асуудлыг авч үзлээ. Энэ нь хөдөлмөрийн яам буюу департаментийн харьяанд ажилладаг тогтолцоо, эсвэл хуулийн дагуу байгуулагдсан хараат бус бүтцийн аль алинд нь хамааралтай юм.



Тогтолцоог сайжруулах

Сайжруулах гэдэг нь амь оруулах, сэргээх, сэргээн засварлах, идэвхжүүлэх, эрч хүч өгөх гэсэн агуулгатай. Энэхүү гарын авлагын хувьд сайжруулах гэдгийг одоо байгаа зүйлийг шинэчлэн сайжруулах агуулгаар тусгасан. Энэ нь хөдөлмөрийн яам юмуу хуулийн дагуу байгуулагдсан хараат бус бүтцийн аль нь ч байж болно. Үнэлгээний үр дүнд гарч болох гурван шийдвэрийн нэг нь хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцоог сайжруулах сонголт юм. Энэхүү гурван боломжит хувилбарыг доор тайлбарлав.

○ **Ямар ч арга хэмжээ авахгүй байх.** Нарийвчилсан, бодит үнэлгээний үр дүнд маргааны удирдлагын тухайн тогтолцоог хүлээн зөвшөөрөгдөхүйц боломжийн түвшинд ажиллаж байна, сайжруулах арга хэмжээ шаардлагагүй гэж үзсэн байж болно. Шаардагдах нөөцөөр бүрэн хангагдсан, үр ашигтай удирдлага бүхий тогтолцоонд энэхүү 'юу ч хийх шаардлагагүй' гэсэн сонголт тохирч магадгүй. Гэхдээ хамгийн шилдэг тогтолцоонд ч сайжруулж боловсронгуй болгох зүйл байдаг тул үнэлгээнээс 'юу ч хийх шаардлагагүй' гэсэн үр дүн гарах нь дараах шалтгаантай байж болзошгүй юм:

- Үнэлгээний явцад хангалттай хэмжээний зөвлөлдөөн хийгээгүй, бодитой хандаж чадаагүй;
- Шийдвэр гаргах эрх бүхий этгээдүүд үнэлгээг хийх санааг дэмжээгүй, хэрэгцээтэй зүйл гэж үзээгүй;
- Шийдвэр гаргагчид зөв ажиллаж байгаа гэдэгтээ хэт итгэлтэй байсан;
- Тогтолцоо нь үйлчлүүлэгчид рүүгээ биш дотогшоо, өөрсдийнхөө ашиг сонирхолд үйлчлэх хандлагатай нь аливааг сайжруулахад саад болдог;
- Өөрчлөлт хийхээс айдаг, өөрчлөлт шинэчлэлийг эсэргүүцдэг;
- Шаардлагатай байгаа өөрчлөлтийг хөрөнгө нөөц байхгүй гэдгээр шалтаглан хийдэггүй.

○ **Томоохон хэмжээний бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийхгүйгээр үйлчлүүлэгчдийнхээ эрэлт хэрэгцээнд илүү нийцэж үйлчлэхийн тулд дотоод шинэчлэл хийх.** Энэ тохиолдолд шинэ механизм нэвтрүүлэх гэхээсээ илүү одоо байгаагаар сайжруулахад анхаарах бөгөөд тогтолцооны зорилго, чиг үүрэг хэвээр үлдэнэ. Гаднаасаа ажиглагдах өөрчлөлтгүй боловч байгууллага дотооддоо үйл ажиллагааны арга барил, үйл явцыг сайжруулахад чиглэсэн зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийх шаардлага гарч болно.

Үнэлгээгээр зарим зүйлийг сайжруулах шаардлагатай хэдий ч тогтолцоо ерөнхийдөө боломжийн сайн ажиллаж байна гэж үзвэл сайжруулахад чиглэсэн арга хэмжээ авахаар шийдвэрлэдэг. Сайн засаглал болон байгууллагын ажлын



гүйцэтгэлд тавигддаг үндсэн шалгуурыг хангаж байгаа газарт ч ийм өөрчлөлт сайжруулалт хийх нь зохих үр дүн авчирна. Энэ тохиолдолд үнэлгээгээр сайжруулах шаардлагатай зүйлүүдийг тодорхойлсон байх ёстой.

Тухайлбал, үнэлгээнээс дараах дүгнэлт гарч болно:

- Маргааны удирдлагын тогтолцооны бүтэц болон ажиллагаа нь үйлчлүүлэгчид болох ажил олгогчид, ҮЭ-үүд, ажилтнуудтай хангалттай зөвлөлдөх боломж олгодоггүй;
- Үр дүнд хүрч амжилттай эвлэрүүлэн зохицуулсан маргааны тоо хэт цөөн;
- Тогтолцоо нь маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд хэт бага анхаардаг;
- Арбитраас гарсан шийдвэрүүд нь хоорондоо авцалдаагүй;
- Бичиг хэрэг хөтлөлт тааруу, мэдээллийн хүртээмж хязгаарлагдмал;
- Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэх ажиллагаанд хувийн хэвшлийн магадлан итгэмжлэгдсэн агентуудыг хангалттай татан оролцуулдаггүй;
- Хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан ажилтнуудыг эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын арга ажиллагаанд төлөвлөгөөтэйгээр, тогтмол сургаж бэлддэггүй;
- Шаардлагатай бүх газарт үйл ажиллагаа явуулах оффисын байр талбай хүрэлцээгүй;
- Тусламжийн утасны системийг бүрэн ашиглаж чаддаггүй;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээ авах гэсэн хүмүүс хэнд, хаашаа, хэрхэн хандахаа мэддэггүй.

Үйл ажиллагааны эдгээр дутагдал доголдлыг арилгахад шаардагдах өөрчлөлтийг маргаан зохицуулах тогтолцооныхоо дотоод зохион байгуулалтын хүрээнд хийх боломжтой. Ингэхэд бодлогын болон хууль тогтоомжийн томоохон өөрчлөлт шаардахгүйгээр үйл ажиллагааны дүрэм, журам, үйл явцыг нарийвчлан авч үзэх хэрэгтэй болно. Харин хууль тогтоомжид өөрчлөлт оруулах шаардлага гарч болзошгүй тул маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэх ажиллагаанд хувийн хэвшлийн магадлан итгэмжлэгдсэн агентуудыг татан оролцуулах асуудлыг энд хөндөх боломжгүй.

- **Зарчмын шинжтэй өөрчлөлт хийх буюу үндсээр нь өөрчлөх.** Үнэлгээгээр маргаан зохицуулах тогтолцоо нь хүлээн зөвшөөрөгдөх түвшнээс хавьгүй доогуур түвшинд ажиллаж, сайн засаглалын болон хөдөлмөрийн маргааны 'зохистой' удирдлагын тогтолцооны шалгуур үзүүлэлтүүдийг хангахгүй байгааг тогтоож, улмаар тогтолцоог бүхэлд нь бүрэн өөрчилж шинэчлэх шаардлагатай гэж үзэж болно. Ийм тохиолдолд эдгээр асуудлыг тогтолцооныхоо дотоод зохион байгуулалтын хүрээнд шийдвэрлэх боломжгүй бөгөөд сайн засаглалын

шинж, зарчим болон маргаан зохицуулах үр дүнтэй тогтолцооны онцлог элементүүдэд нийцүүлж алсын хараа, чиг үүрэг, үйл ажиллагааны механизм зэргээ цоо шинээр тодорхойлох шаардлагатай болно. Энэ тухай Бүлэг 4-т авч үзнэ.

Өөрчлөлтийг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх

Тодорхой арга хэмжээг төлөвлөж хэрэгжүүлэхийн өмнө доорх жишээнд үзүүлсний дагуу сайжруулах шаардлагатай гэж үзэж буй асуудлыг нарийвчлан авч үзэх нь зүйтэй. Бүх асуудлыг, түүний дотор харьцангуй ач холбогдол багатай байж болох асуудлыг ч дараах асуултуудын дагуу шинжлэх хэрэгтэй:

- Тухайн асуудал буюу дутагдалтай холбоотой ямар баримт байна?
- Эдгээр баримтыг шинжлэхэд ямар үр дүн гарав?
- Тухайн асуудлыг шийдвэрлэх (буюу дутагдлыг арилгах) ямар хувилбарууд байна вэ?
- Уг асуудлын хамгийн боломжит шийдэл аль нь вэ?
- Тухайн асуудал буюу дутагдал шийдэгдсэн эсэхийг хянахад ямар зохицуулалт шаардлагатай вэ?

Жишээ:

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны хүрээнд үр дүнд хүрч амжилттай эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулсан маргааны тоо хэт цөөн.

Баримт

Сүүлийн 12 сард үр дүнд хүрч амжилттай эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулсан маргааны хувь (жишээ нь 25%)? Зорилтот түвшин (жишээ нь 60%)? Амжилттай шийдэгдсэн маргааны хувь, байршлаар (дүүрэг, орон нутаг буюу бүс нутгаар); маргааны төрлөөр; салбараар; ажил мэргэжлийн бүлгээр; эвлэрүүлэгч/зуучлагчийн туршлагаар (ажилласан жилээр)? Үр дүнд хүрч амжилттай эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулсан маргааны хэдэн хувь нь тогтоосон хугацаанд багтаж дууссан бэ?

Дүн шинжилгээ

Зорилтот түвшинг бодитой тодорхойлсон уу? Тухайн асуудал тодорхой нэг эсхүл хэд хэдэн дүүрэг, орон нутаг буюу бүсэд илүүтэй тохиолдож байна уу? Тухайн асуудал харьцангуй туршлага багатай эвлэрүүлэгч/зуучлагчтай газарт илүүтэй тохиолдож байна уу? Тухайн асуудал нь тодорхой салбарын онцлогтой холбоотой байна уу, эсвэл ерөнхий нийтлэг шинжтэй байна уу?



Эвлэрүүлэгч/зуучлагчид өөрсдөө тухайн асуудлын талаар ямар бодолтой байна вэ?

Ажилтны болон ажил олгогчийн төлөөлөгчид тухайн асуудлын талаар ямар бодолтой байна вэ?

Гадаад хүчин зүйлс (тухайлбал, эдийн засгийн орчин) чухал нөлөөтэй юү?

Боломжит шийдэл

Сургалтын хэрэгцээг нь нарийвчлан тодорхойлсны үндсэн дээр эвлэрүүлэгч/зуучлагчид зориулсан сургалтын хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэх.

Эвлэрүүлэгч/зуучлагчид зориулсан арга зүйн гарын авлага боловсруулах.

Шинээр томилогдсон эвлэрүүлэгч/зуучлагчийг туршлагатай нэгэнд нь хуваарилж менторинг хийлгэх.

Нууцлал хангасан байдлаар зөвлөгөө өгөх. Зорилтот түвшинг бууруулах. Дүгнэж ярилцах уулзалт зохион байгуулах.

Хамтаараа болон дангаараа гаргасан амжилтыг урамшуулах тогтолцоо нэвтрүүлэх.

Шийдвэр

Сургалтын хэрэгцээг нь тодорхойлох, сургалтын хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэх, (бүтэн бус цагаар) ментор томилж ажиллуулах.

Үр дүнг нь хянах

Сургалтад хамрагдсаны дараа амжилттай эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулсан маргааны хувь хэмжээг хянах. Ямар нэгэн ахиц гарахгүй бол асуудлыг дахин үнэлж, тохирох шийдлийг олох. Тухайлбал, сургалт явуулах нь зөв шийдэл байсан хэдий ч сургалтаа тааруухан төлөвлөж, зохион байгуулсан байж болно. Ментор томилж ажиллуулснаар асуудал шийдэгдэхэд хувь нэмрээ оруулах байсан хэдий ч менторын сонголт оновчгүй болсон байж болно. Бусаддаа дэмжлэг үзүүлэх манлайлагчдыг тодорхойлох, мониторингийн албан ёсны тогтолцоо бий болгох.

Үйл ажиллагааны дутагдал доголдлыг ерөнхийд нь тодорхойлсон үед түүнийг шийдвэрлэх арга хэмжээ авахаасаа өмнө асуудлыг илүү нарийвчилж шинжлэх шаардлагатайг дээрх жишээ харуулж байна.

Ямар ч арга хэмжээг сайтар төлөвлөж, хэрэгжүүлэх, үр дүнг нь хянах шаардлагатай гэдэг нь тодорхой. ‘Сургалт хийвэл ажлын гүйцэтгэл сайжирна’; ‘компьютержүүлснээр гайхалтай үр дүн гарна’; ‘илүү боловсронгуй мэдээллийн систем бидэнд тусална’; ‘ажилтны тоог нэмбэл асуудал шийдэгдэнэ’ гэж хэлэхэд амархан. Гэсэн ч үнэлгээний явцад тодорхойлсон өөрчлөлт шинэчлэлийн аливаа санаачилгыг сайтар төлөвлөх, ингэхдээ шинэчлэлийг төлөвлөх, удирдах хүнийг томилж ажиллуулах шаардлагатай.

Өөрчлөлтийг төлөвлөх

Үнэлгээ болон түүнийг дагалдсан баримт олж тогтоох, шинжлэх ажиллагааны үр дүнд зохих сайжруулалт хийх шаардлагатай гэж үзсэн бол хийгдэх гэж буй өөрчлөлтийн цар хүрээнээс хамаарч төлөвлөлтийн үйл явц нь харилцан адилгүй байна. Энд эвлэрүүлэгч/зуучлагчид зориулсан сургалтын хөтөлбөрийг төлөвлөх, компьютерт суурилсан хөдөлмөрийн маргааны кэйс менежментийн систем нэвтрүүлэх гэсэн хоёр жишээг авч үзье.

Эвлэрүүлэгч/зуучлагчийн сургалт

Эвлэрүүлэгч/зуучлагчийн сургалтыг хийхдээ сургалтын зорилго, хэн, юуг, хэзээ хийх, гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт нь ямар байх, ямар нөөц шаардагдах зэргийг тусгасан үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг боловсруулна.

Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө: Жишээ

Зорилго: Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагааг илүү үр дүнтэй, үр ашигтай явуулахад шаардагдах мэдлэг, ур чадварыг эзэмшүүлэхэд чиглэсэн 5 өдрийн сургалтыг төлөвлөх, зохион байгуулах, үр дүнг нь тооцох.



Хэрэгжүүлэх алхмууд	Хэн	Бусад оролцогч	Хэзээ	Тэмдэглэл
Алхам 1				
Алхам 2				
Алхам 3				
Алхам 4				
Алхам 5				
Алхам 6				
Алхам 7				
Алхам 8				
Алхам 9				
Алхам 10				
Шаардагдах нөөц				
Гүйцэтгэлийг хэмжих үзүүлэлтүүд				

Хэрэгжүүлэх алхамд дараах зүйлүүд орж болно:

- Оролцогчдын тоог тогтох;
- Оролцогчдыг тодорхойлж жагсаалт гаргах;
- Сургалтыг удирдаж явуулах хүнийг сонгох;
- Сургалтын зорилтуудыг тодорхойлох (жишээ нь, сургалтын дараа оролцогчид юу хийж чаддаг болсон байх гэх мэт);
- Сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах (зорилт, агуулга, арга зүй);

- Сургалтын хичээлийн хуваарийг боловсруулах (хичээл тус бүрээр судлах материалыг дарааллын дагуу харуулсан);
- Хичээл заах гол хүмүүсийг тодорхойлох;
- Тараах материал, дасгал, дүрд тоглох дасгал зэрэг сургалтын хэрэглэгдэхүүнийг бэлтгэх;
- Сургалт явуулахад тохирох газрыг сонгох, бүлгээр ажиллах зай талбайтай байхад анхаарах;
- Сургалтад хэрэглэгдэх тоног төхөөрөмжийг бэлтгэх (медиа плэйэр, компьютер, цагаан самбар, эргэдэг цаасан самбар);
- Завсарлагааны цагаар цай, кофе, хөнгөн зууш өгөх;
- Сургалтыг зохион байгуулах;
- Сургалтын явцын үнэлгээг хийх (сургалтын төгсгөлд юмуу өдөр бүрийн төгсгөлд);
- Оролцогчид илүү үр ашигтай, үр дүнтэй ажилладаг болсон эсэхийг тодорхойлох зорилгоор сургалт дууссанаас хойш хэдэн долоо хоногийн буюу хэдэн сарын дараа үр дүнгийн (гүйцэтгэлийн) үнэлгээ хийх;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах тогтолцооны үйл ажиллагаа ерөнхийдөө сайжирсан эсэхийг тодорхойлох зорилгоор сургалт дууссанаас хойш хэдэн сарын дараа нөлөөллийн үнэлгээ хийх;

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтэд дараах үзүүлэлтүүд орж болно:

- Сургалтын явцад ажилласан дасгал болон авсан тестийн дүн, оноо;
- Сургалтын ирц;
- Сургалтын явцын үнэлгээнд өгсөн эерэг хариултын тоо;
- Сургалт дууссаны дараа оролцогчид ажил үүргээ гүйцэтгэж байхдаа өгсөн эерэг үнэлгээ;
- Сургалтын өмнө ба дараах үеийн үр дүнд хүрч амжилттай эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулсан маргааны хувь;
- Үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн судалгаанд өгсөн эерэг хариултын тоо;
- Сургалтанд оролцогчдын талаарх сургагч багшийн тайлан.

Сургалтаар дамжуулан ажлын гүйцэтгэл болон үйл ажиллагааг сайжруулахын тулд сургалтыг сайтар төлөвлөх шаардлагатай гэдэг нь тодорхой байна. Сургалт явуулахад зохион байгуулалтын шууд зардлаас гадна сургалтад оролцогчид тухайн хугацаанд ажил үүргээ гүйцэтгэхгүй, бүтээмжгүй байхтай холбоотой шууд бус зардал гарч байдаг. Гэхдээ сургалтын үйл ажиллагааг сайтар төлөвлөснөөр үр ашиг нь зардлаасаа давж, сургалт бүр 'үнэ цэнэ'-тэй болдог.

Сургалтын асуудлыг Бүлэг 6-д авч үзнэ.



Компьютерт суурилсан хөдөлмөрийн маргааны кэйс менежментийн систем

Компьютерт суурилсан кэйс менежментийн (албан хэрэг хөтлөлтийн) систем нэвтрүүлэхийн тулд дээр үзүүлсэн нэг удаагийн үйл ажиллагааг төлөвлөхөөс илүү дэлгэрэнгүй нарийн ажиллагаа шаардагдана. Үүний тулд зорилт, хүрэх шууд болон эцсийн үр дүн, үйл ажиллагаа, шаардагдах нөөц, хэрэгжүүлэх цаг хугацаа, удирдлагын болон мониторингийн механизмыг тодорхой тусгасан төслийн дэлгэрэнгүй саналыг боловсруулах хэрэгтэй болно. Ийм хэмжээний төслийн зарим тодорхой үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхийн тулд дэд төлөвлөгөөнүүдийг боловсруулж, хэрэгжүүлэх шаардлага гардаг. Тухайлбал, програм хангамжийг хөгжүүлэх, тоног төхөөрөмжийг худалдан авах, хүний нөөцийг сургах, мониторинг хийх гэх мэт чиглэлээр. Кэйс менежментийн системийн талаарх нэмэлт мэдээллийг Бүлэг 6-д оруулсан болно.

Иймэрхүү төслийг дараах агуулгын хүрээнд боловсруулж болох юм.

Төслийн үндэслэл ба хэрэгцээ шаардлага

Энэ хэсэгт кэйс менежментийн өнөөгийн системийн нөхцөл байдлыг тоймлон оруулж, гол дутагдалтай талуудыг нь онцлон дурдана. Компьютерт суурилсан системийн давуу тал, тэр дундаа энэ нь хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны үйл ажиллагаанд бүхэлд нь хэрхэн нөлөөлөхийг товч дурдана.

Мөн энэ хэсэгт төсөл хэрэгжүүлснээр шийдвэрлэхийг зорьж буй асуудлуудыг тоймлон танилцуулж, энэ хүрээнд өөрчлөлт шинэчлэл хийх шаардлагатай байгааг шийдвэр гаргагчдад ойлгуулах хэрэгтэй. Түүнчлэн шинэ систем нь хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны хэрэглэгч, үйлчлүүлэгчдэд ямар ашиг тус бий болгохыг тайлбарлах нь зүйтэй.

Хугацаа

Энэ хэсэгт төсөл үргэлжлэх хугацаа болон хэрэгжиж эхлэх огноог тусгасан байна. Цаасанд суурилсан системээс компьютерт суурилсан системд шилжихэд ажлын ачаалал болон түүнд хамруулахыг зорьж буй мэдээллийн хэмжээнээс хамаарч нэлээд их цаг хугацаа шаардагдана.

Зорилго, зорилтууд

Энэ хэсэгт компьютерт суурилсан системийн ерөнхий зорилго, түүнчлэн төслийн эцэст хүрэх тодорхой зорилтуудыг тусгана. Жишээлбэл, төслийн эцэст хүрэх зорилтууд нь:

- 'Компьютерт суурилсан кэйс менежментийн системийг боловсруулж, туршин бүрэн ажиллагаанд оруулна';
- 'бүх ажилтныг шинэ системд ажиллахаар сургана';
- 'бүх салбар нэгжүүдийг шаардлагатай компьютерээр хангаж, төвлөрсөн дата банкнаас мэдээлэл авах, түүнд мэдээлэл оруулах боломж бүрдүүлнэ'.

Тодорхойлсон зорилт бүрийнхээ хэрэгжилтийг хэмжих үзүүлэлтүүдийг боловсруулах ёстой. Ийм үзүүлэлтүүд нь худалдан авч, суурилуулсан компьютерийн тоо, сургалтад хамрагдсан ажилтны тоо, системд байгаа хэргийн тоо гэх зэргээр хэмжигдэхүйц байна.

Төслийн үр дүнд хүрэх тодорхой зорилтуудыг томъёолох нь төслийн хэрэгжилтийг залж чиглүүлэхэд төдийгүй төслийн үнэлгээг хийх үед бодит гүйцэтгэлийг харьцуулан үнэлэхэд чухал ач холбогдолтой.

Шууд үр дүн ба үйл ажиллагаа

Төслийн зорилтуудыг хэрэгжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулах хэд хэдэн шууд үр дүн гарсан байх ёстой. Төслийн хүрээнд хүрэхээр төлөвлөсөн эдгээр үр дүн нь хэд хэдэн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлснээр бодитой хэрэгжинэ. Тиймээс үйл ажиллагаанууд нь шууд үр дүнд, шууд үр дүнгүүд нь төслийн зорилтыг хэрэгжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулна.

Жишээ нь, 'системд мэдээлэл оруулах, системээс мэдээлэл гаргаж авах аргад 200 ажилтныг сургана' гэсэн шууд үр дүнд хүрэхийн тулд хэд хэдэн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх шаардлагатай:

- Сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах;
- Аргачилсан заавар боловсруулах;
- Сургалт зохион байгуулах;
- Сургалтын дараа оролцогчдод дэмжлэг үзүүлэх;
- Гүйцэтгэлийг хянах.

Төслийн шууд үр дүнг логик дэс дарааллын дагуу бичих шаардлагатай. Жишээлбэл, компьютертэй ажиллах ур чадварын сургалтыг ихэвчлэн компьютерт суурилсан системийг боловсруулж туршсаны дараа зохион байгуулдаг. Ингэснээр сургалт яг шаардлагатай зүйлдээ төвлөрч явагддаг.

Шаардагдах нөөц

Төслийн шууд үр дүнд хүрэхийн тулд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаанд тодорхой зардал (нөөц) шаардагдана. Шууд үр дүн болон түүнтэй холбоотой үйл



ажиллагаануудад шаардагдах зардлыг, тухайлбал сургалт зохион байгуулах, тоног төхөөрөмж худалдан авах, програм хангамж хөгжүүлэх, зөвлөхүүдийн ажлын хөлс, орон нутгийн тээврийн зардал гэх мэтээр тооцсон байх ёстой. Ингэж шаардлагатай зардал бүрийг тооцож тусгаснаар төсөлд тусгагдсан үйл ажиллагаа бүрийг хэрэгжүүлэх, улмаар түүнтэй холбоотой шууд үр дүнг гаргах боломж бүрдэнэ.

Төслийн төсвийг ихэвчлэн жил жилээр нь боловсруулж, хөрөнгийн болон урсгал зардлыг тусад нь гаргадаг. Төслийн болзошгүй зардлыг оруулж тооцсон нийт төсөвт өртөгийг тодорхой тусгах нь зүйтэй. Төслийн зардал-үр ашгийн шинжилгээний бодитой байдлыг батлан харуулахуйцаар төсвийг аль болох нягт нямбай нарийн тооцоолох шаардлагатай. Ингэснээр шийдвэр гаргагчид төсөлд шаардагдах зардал үр өгөөжөө өгөх эсэхийг шийдэх боломж олгоно.

Удирдлага, мониторинг

Төслийн удирдлагын бүтцийг төслийнхөө саналд тусгасан байх ёстой. Ихэнх тохиолдолд төслийн ажлын хэсэг буюу багийн дэмжлэгтэйгээр ажиллах төслийн менежерийг томилж ажиллуулдаг. Ажлын хэсэг буюу багт ажил олгогчийн болон ажилтны төлөөлөгчид, мэдээллийн системийн мэргэжилтнүүдийг оруулсан байвал зохино.

Төслийн менежерийг хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцооноосоо, эсвэл гаднаас сонгон шалгаруулж авч болно. Гаднаас авах нь төслийн зардлыг нэмэгдүүлэх боловч шаардлагатай туршлага хуримтлуулсан мэргэжилтнийг олж авах боломж олгоно.

Төслийн менежер болон төслийн баг хамтдаа хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны хэвийн үйл ажиллагааг алдагдуулахгүйгээр компьютерт суурилсан шинэ системийг хэрхэн хөгжүүлж, нэвтрүүлэх асуудлыг шийдвэрлэх хэрэгтэй болно. Гарын авлага боловсруулах, компьютерт суурилсан системийг хөгжүүлэх ажил нэгэн зэрэг хийгдэнэ. Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах үйлчилгээг тасалдалгүй хүргэхийн тулд хуучнаас шинэ системд шилжих төлөвлөгөө боловсруулж, хэрэгжүүлэх шаардлагатай.

Тайлагнах

Ихэнх тохиолдолд төсөл хэрэгжиж эхэлснээс хойш 3-6 сарын дотор төслийн менежер нь төслийн хэрэгжилтийн явцын талаар шийдвэр гаргагчид болон санхүүжүүлэгчдэд мэдээлэх зорилгоор эхлэлийн тайланг бэлтгэдэг. Түүнээс хойш төслийн явцын тайланг тогтмол гаргаж, ололт амжилт, алдаа дутагдал болон шийдвэрлэх шаардлагатай тулгамдсан асуудлуудад анхаарал хандуулдаг.

Үнэлгээ

Төслийн үйл ажиллагаа төлөвлөсний дагуу хугацаандаа хэрэгжиж, батлагдсан төсвийнхөө хүрээнд хүрэхээр төлөвлөсөн шууд үр дүнгүүдээ гаргах нөхцөлийг бүрдүүлэхийн тулд төслийн менежер болон төслийн ажлын хэсэг нь өдөр тутмын мониторинг хийх үүрэгтэй.

Төслийн байнгын мониторингоос гадна төсөл тавьсан зорилтуудаа хангах шатандаа байгаа эсэх, хөгжлийн зорилго буюу эцсийн үр дүндээ хүрэх боломжтой эсэхээ үнэлэх зорилгоор дунд хугацааны үнэлгээ хийлгэх хэрэгтэй. Ийм үнэлгээг ямар ч төрлийн төслийн дизайны асуудлаар зөвлөгөө өгч, хэрэгжилтийг нь хэрхэн сайжруулж болохыг зөвлөж чадах хөндлөнгийн үнэлгээний мэргэжилтэн буюу багаар хийлгэж болно.

Төслийн эцсийн үр дүн болон үр нөлөөг үнэлэх зорилгоор төсөл дуусахад мөн эцсийн үнэлгээ хийлгэж болно. Ийм үнэлгээгээр компьютерт суурилсан кэйс менежментийн систем үр ашигтай, үр дүнтэй байна уу, хүсэн хүлээсэн давуу талуудыг бий болгож байна уу гэдгийг тодорхойлж болно.



Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах өнөөгийн тогтолцоогоо сэргээн сайжруулах замаар үйл ажиллагааг нь боловсронгуй болгох боломжтой. Үүний тулд хийх гэж буй өөрчлөлтөө зүй зохистой төлөвлөж, түүнийгээ итгэл үнэмшил, эрч хүчтэйгээр хэрэгжүүлж байж, өнгөц нэр төдий биш жинхэнэ өөрчлөлт гарна.

Сургалтын хөтөлбөрөө сайтар төлөвлөх, цаасанд суурилсан системээс компьютерт суурилсанд шилжих, маягт, баримт бичгийн загваруудаа өөрчлөн боловсруулах, дүрэм, журмаа оновчтой болгох, удирдлагын арга барил болон мэдээлэл харилцааг сайжруулах, тогтолцооныхоо дотоод бүтцэд хөдөлмөрийн харилцаагаа боловсронгуй болгох зэрэг энэ бүхэн нь нөхцөл байдлыг сайжруулахад хувь нэмрээ оруулж, үйлчлүүлэгчдэд илүү чанартай үйлчлэх боломжийг олгоно. Компьютерт суурилсан цахим систем нэвтрүүлэхээс бусад арга хэмжээнд үлэмж хэмжээний зардал шаардахгүй бөгөөд одоо байгаа хөрөнгө нөөцөө илүү оновчтой ашиглах замаар зохицуулах боломжтой.

Гэхдээ үйлчлүүлэгчиддээ хэрэгцээтэй үйлчилгээг нь хүргэж чадахгүй, ажилтнуудын болон ажил олгогчдын хүндэтгэлийг алдсан, тодорхой алсын хараа, эрхэм зорилгогүй бол уг тогтолцоог сэргээн сайжруулах арга хэмжээ хангалтгүй, эрс шинэчлэл хэрэгтэй болно.



БҮЛЭГ 4

Хараат бус байгууллага байгуулах

Бодлогын чиглэл.....	72
Хараат бус байгууллага байгуулах: Бодлогын баримт бичиг боловсруулах нь	72
Санаачилга гаргах: Шинэчлэлийн үйл явцыг хэн манлайлах вэ?	83
Эрх зүйн зохицуулалт.....	84
Хараат бус байгууллага: Бүтэц ба үйл ажиллагаа.....	95

БҮЛЭГ 4

Хараат бус байгууллага байгуулах

Өмнөх бүлэгт хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоогоо сайжруулах, бэхжүүлэх замаар үйл ажиллагааг нь боловсронгуй болгох асуудлыг авч үзсэн билээ. Сайжруулах гэдэг нь томоохон хэмжээний бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийхгүйгээр шинэ арга барил нэвтрүүлэх, сэргээх, идэвхжүүлэх, хөхиүлэн дэмжих, эрч хүч өгөхийг хэлнэ. Бодлогын болон хууль эрх зүйн орчин үндсэндээ өөрчлөгдөхгүй, харин одоогийн тогтолцооныхоо хүрээнд хөрөнгө нөөцийг нэмэгдүүлэх, сургалт болон түүнтэй холбоотой арга хэмжээнүүдийг зохион байгуулах, ашиглаж буй арга, механизмаа цахимжуулах, өөрчлөн боловсронгуй болгоход чиглэдэг. Энэ нь бага багаар зугуухан сайжруулах өөрчлөлт бөгөөд үүгээр суурь асуудлуудыг шийдвэрлэх боломжгүй.

Сайжруулах арга хэмжээний үр дүн шаардлагатай түвшинд хүрэхгүй, зарчмын шинжтэй өөрчлөлт шинэчлэл шаардлагатай гэдэг нь тодорхой болсон үед юу хийх талаар тус бүлэгт авч үзнэ. Энэ нь хөдөлмөрийн яам юмуу департаментийн бүтцэд ажилладаг маргааны удирдлагын төрийн тогтолцоогоо тусдаа хууль тогтоомжийн дагуу байгуулагдаж, удирдах зөвлөлийнхөө удирдлага, хяналтын дор ажилладаг хараат бус, бие даасан байгууллагаар солихыг зорьж буй шийдвэр гаргагчдад зөвлөмж болох юм.

Зарим тохиолдолд маргаан зохицуулах тогтолцооны дутагдал доголдол нь сэргээн сайжруулах төдий арга хэмжээгээр шийдвэрлэгдэхгүйг үнэлгээгээр тогтоодог. Энэ тохиолдолд томоохон бүтцийн өөрчлөлт хийх шаардлагатай. Өөрөөр хэлбэл маргааны удирдлагын тогтолцоогоо эрс шинэчлэн арга барилын төдийгүй агуулгын өөрчлөлт хийх хэрэгтэй гэсэн үг юм. Энэ нь тогтолцоог хэсэгчилсэн байдлаар бус бүхэлд нь, алгуурхан бус эрс шинэчилж, шинэ бодлого, шинэ хууль тогтоомжийн дагуу цоо шинэ бүтэц бий болгох, шинэ механизм, журам нэвтрүүлэх тухай асуудал юм.

Бодлогын чиглэл

Ийм суурь шинжтэй, эрс өөрчлөлт шинэчлэлийг хэрэгжүүлэхэд шинэ бодлого боловсруулах шаардлагатай. Бодлого гэсэн нэр томъёо нь олон янзын агуулгатай байдаг. Зарим тохиолдолд үүний цаана үйл ажиллагааны дүрэм, журмыг, тухайлбал хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуй, сахилга бат, эсвэл ажлын байрны дарамтын талаар тухайн байгууллагаас баримтлах бодлогыг ойлгодог. Ийм түвшний бодлого нь аливаа дүрэм, журмыг хэрэгжүүлэх, дагаж мөрдөх, улмаар зөрчил гарвал хариуцлага хүлээлгэхэд чиглэсэн байдаг.

Мөн бодлогыг хуультай адилтган ойлгох тохиолдол байдаг. Өөрөөр хэлбэл хуулийг уншихад л бодлого нь тодорхой ойлгогддог.

Энэхүү гарын авлагад бодлого гэдгийг цаашдын үйл ажиллагааг залж чиглүүлэх зорилготой мэдэгдэл гэсэн агуулгаар тусгасан. Бодлогын баримт бичиг нь заавал биелэгдэх шинжийг агуулдаггүй бөгөөд түүнд тусгагдсан зорилгыг хэрэгжүүлж, зорилтот байгууллага, хүмүүсийн зан үйлийг өөрчлөхийн тулд тодорхой арга хэмжээнүүдийг боловсруулж хэрэгжүүлэх шаардлагатай болно.

Аливаа улс маргааны удирдлагын тогтолцоогоо үндсээр нь өөрчлөхийн тулд эхлээд холбогдох бүх талуудтай сайтар зөвлөлдөж, яагаад ийм өөрчлөлт шинэчлэл шаардлагатай болов, ямар өөрчлөлт хийхээр төлөвлөж байна, өөрчлөлтийг хэрхэн хэрэгжүүлэх вэ зэргийг тусгасан бодлогын баримт бичиг боловсруулах шаардлагатай. Ихэнх тохиолдолд ийм бодлогын баримт бичгийг эцэслэн боловсруулж батлуулсны дараа уг бодлогынхоо зорилтуудыг хэрэгжүүлэхийн тулд хууль эрх зүйн орчинд тодорхой өөрчлөлт, тухайлбал шинээр хууль гаргах буюу өөрчлөлт оруулах шаардлагатай болдог.

Хараат бус байгууллага байгуулах: Бодлогын баримт бичиг боловсруулах нь

Аливаа улс хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоогоо эрс шинэчилж, шинэ бүтцээр солих гэж буй тохиолдолд бодлогын маш тодорхой зарчмуудыг



удирдлага болгох хэрэгтэй. Энэ нь ерөнхийдөө шинээр байгуулагдсан бие даасан, хараат бус комисс буюу байгууллага өмнө нь хөдөлмөрийн яам буюу департаментийн гүйцэтгэж байсан маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах чиг үүргийг шилжүүлэн авч шинэ алсын хараа, эрхэм зорилготойгоор шинэ арга барилаар ажиллана гэсэн үг юм.

Хараат бус байгууллага байгуулж ажиллуулахад чиглэсэн бодлогын баримт бичиг нь дараах бүрэлдэхүүн хэсгүүдтэй байж болох юм:

Үндэслэл

Зорилго, зорилтууд

Бодлогын чиглэлүүд

Бүтэц, зохион байгуулалт

Үйл ажиллагааны механизм

Шаардагдах нөөц

Шилжилтийн арга хэмжээ

Үндэслэл

Бодлогын баримт бичгийн энэ хэсэгт шинэчлэл яагаад шаардлагатай болсныг тусгана. Үүнд дараах зүйлүүд орж болно:

- Одоогийн тогтолцооныхоо талаар товч танилцуулах;
- Одоогийн тогтолцооныхоо сул тал болон дутагдлыг бодит баримттай мэдээлэл, тодорхой тохиолдлын жишээн дээр тулгуурлан дурдах (жишээ нь, шүүхээр шийдвэрлүүлэхээр хандаж буй маргааны тоо их олон, тэр хэмжээгээр цаг хугацаа алдаж, зардал чирэгдэл гардаг, шүүхээр заргалдах нь сэргөлдөж тэмцэх шинжтэй үйл явц байдаг, үр дүнд хүрч амжилттай эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулсан маргааны хувь доогуур, маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд бус маргаан гарсан хойно нь шийдвэрлэхэд илүү чиглэсэн гэх мэт);
- Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулахад харилцан ярилцаж, хамтын хэлэлцээ хийх замаар зөвшилцөлд хүрч шийдвэр гаргахын чухлыг онцлох;
- Маргааныг шүүхээр хянан шийдвэрлэх аргатай харьцуулахад эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын үр дүнтэй үйлчилгээг хөгжүүлснээр маргаан зохицуулах тогтолцоондоо төдийгүй улс орны нийгэм, эдийн засгийн хөгжилд чухал нөлөөтэйг онцлох;

- Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах үр дүнтэй тогтолцоог бий болгосноор улс орон, аж ахуйн нэгж, байгууллагуудад ногдох эдийн засгийн үр ашиг, түүнчлэн сайн засаглал, түүний гол зарчмуудыг хэрэгжүүлэхийн чухлыг дурдах;
 - Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны сайн туршлага, ийм жишиг тогтолцооны үйл ажиллагааны гол зарчмуудыг хэрэгжүүлэхийн чухлыг онцлох.
- Бодлогын баримт бичгийн энэхүү үндэслэл хэсэгт маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэхэд шинэ хандлага нэвтрүүлэх замаар бүтээмж, ашгийг нэмэгдүүлж үр ашигтай аж ахуйн нэгж, байгууллагуудыг бий болгох шаардлага байгааг онцлон дурдаж болох юм. Ингэснээр ажил олгогчид санал болгож буй шинэчлэлийг дэмжихэд түлхэц болно.

Бодлогын зорилго, зорилтууд

Бодлогын баримт бичгийн энэ хэсэгт бодлогын ерөнхий зорилго, түүнийг хэрэгжүүлснээр хүрэх тодорхой үр дүнг тусгана.

Жишээлбэл, бодлогын баримт бичигт зорилгыг дараах байдлаар томъёолж болох юм:

Энэхүү бодлогын үндсэн зорилго нь сайн засаглалын нийтээр хүлээн зөвшөөрөгдсөн зарчим, шинжийн дагуу улсын төсвөөс санхүүжин аливаа улс төрийн нам, үйлдвэрчний эвлэл, ажил олгогч буюу бизнесийн байгууллагаас хараат бусаар, улс орныхоо эдийн засгийн хөгжил дэвшил, нийгмийн эв эеийг хангахад хувь нэмрээ оруулан ажиллаж, улсын болон хувийн хэвшилд хөдөлмөрийн бүх төрлийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, тэдгээрийг зохицуулах чиг үүрэг бүхий 'Эвлэрүүлэн зуучлалын болон арбитрын комисс'-ыг шинээр байгуулах замаар хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах үндэсний тогтолцоог шинэчлэхэд оршино.

(Хараат бус ийм байгууллагыг юу гэж нэрлэх нь тухайн улсын шийдэх асуудал юм. Энд 'Эвлэрүүлэн зуучлалын болон арбитрын комисс' гэж оруулсан нь зүгээр жишээ болохоос зөвлөмж биш болно.)

Бодлогын тодорхой зорилтуудыг дараах маягаар томъёолж болох юм:

Энэхүү бодлогыг хэрэгжүүлснээр дараах зорилтуудыг хангана:

- ажлын байранд зөрчилдөөн, маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, тэдгээрийг аль болох багасгах чиглэлд ажил олгогч болон ажилтнууд илүү үүрэг хүлээдэг болох;
- ажил олгогч болон ажилтнууд хоорондын зөрчилдөөн, маргаанаа гуравдагч талын оролцоогүйгээр зөвшилцөл, харилцан яриа болон хамын хэлэлцээгээр шийдвэрлэдэг байхыг хөхиүлэн дэмжих;



- маргалдагч талууд саналын зөрүүгээ шийдвэрлэхдээ эвлэрүүлэх/зуучлах болон бусад холбогдох үйлчилгээг сайн дурын үндсэн дээр үнэ төлбөргүй авах боломжийг бүрдүүлэх;
- эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа амжилтгүй болсон нөхцөлд маргалдагч талууд арбитрт хандаж маргаанаа хянан шийдвэрлүүлэх боломжийг бүрдүүлэх;
- эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа явуулдаг хувийн хэвшлийн байгууллага, хувь хүмүүсийг магадлан итгэмжилж, маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах үйлчилгээ үзүүлэх боломж олгох;
- маргаан зохицуулах тогтолцооноос үзүүлдэг аливаа үйлчилгээнд ажилтнууд болон ажил олгогчид улс орны хаанаас ч шууд хамрагдах боломжийг бүрдүүлэх.

Бодлогын баримт бичигт бодитой хэрэгжүүлж болохуйц зорилго, зорилтуудыг дэвшүүлэх нь чухал. Жишээ нь, санал болгож буй шинэчлэлийг хэрэгжүүлснээр хөдөлмөрийн маргааныг бүр мөсөн устгана гэж шууд буюу шууд бусаар заасан бодлогын баримт бичиг амьдралаас тасархай, хэрэгжих боломжгүй гэж маш их шүүмжлэлтэй тулгарах нь тодорхой.

Алсын хараа, эрхэм зорилго

Шинээр байгуулагдах комиссын удирдах зөвлөл болон захирлын оролцоотойгоор боловсруулагдах ажил хэдий ч бодлогын баримт бичигт тус байгууллагын алсын хараа болон эрхэм зорилгыг тусгаж болно.

Алсын хараа нь тухайн байгууллага юуны төлөө зорьж, өөртөө болон бусдад хэрхэн харагдахыг хүсэж байгааг нь товч бөгөөд энгийнээр илэрхийлсэн байдаг.

Нэгдсэн Вант Улсын Зөвлөх, эвлэрүүлэх болон арбитрын албаны алсын хараа:

- Амжилттай ажлын байр, урам зоригтой ажиллах хүчний төлөөх тэмцэлд Британидаа манлайлагч нь байх.

Өмнөд Африкийн Эвлэрүүлэх, зуучлах, арбитрын комиссын алсын хараа:

- Маргааны удирдлага, зохицуулалтаар тэргүүлэх байгууллага болох.

Эрхэм зорилго нь байгууллага юуны төлөө, яагаад оршин буйг болон юу хийдэг, түүний эцсийн үр дүн нь юу болохыг тодорхойлдог. Энд мөн тухайн байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнг бүхэлд нь юунд үндэслэж үнэлж дүгнэхийг тусгасан байж болно.

Өмнөд Африкийн Эвлэрүүлэх, зуучлах, арбитрын комиссын эрхэм зорилго:

- Өмнөд Африкийн Эвлэрүүлэх, зуучлах, арбитрын комиссын зорилго нь хөдөлмөрийн хүрээнд нийгмийн шударга ёс, эдийн засгийн хөгжлийг дэмжиж, маргааны удирдлага, зохицуулалтаар нийгмийн түншүүдийнхээ итгэлийг хүлээсэн шилдэг байгууллага болоход оршино.

Гана улсын Хөдөлмөрийн үндэсний комиссын эрхэм зорилго:

- Маргааныг үр дүнтэй зохицуулах арга зүйг ашиглах, хөдөлмөрийн зах зээлд оролцогчдын хамтын ажиллагааг дэмжих, эрх, үүргээ харилцан хүндэтгэж хэрэгжүүлэх замаар хөдөлмөрийн харилцааны амар тайван, эвсэг орчныг бүрдүүлж, төлөвшүүлэх.

Эрхэм зорилгод тухайн байгууллагын ерөнхий чиг үүргийг зааж өгснөөр цаашид түүний бүтэц, үйл ажиллагааны механизмыг тодорхойлох үндэс суурь нь болдог.

Бодлогын баримт бичгийн бүрэлдэхүүн хэсгүүд

Бодлогын баримт бичигт шинэ байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэлүүдийг зааж өгөх нь зүйтэй. Үүнд дараах зүйлүүдийг оруулж болох юм:

Ажлын байранд маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэх

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- Ажил олгогч, ажилчдын хооронд харилцан итгэлцэл бий болгоход туслах;
- Ажил олгогчдын байгууллагууд болон ҮЭ-үүд энэхүү харилцан итгэлцлийг улам бэхжүүлэхийг хөхиүлэн дэмжих;
- Ажлын байранд мэдээлэл солилцох, зөвлөлдөх үр ашигтай арга механизмын талаар мэдээлэл, зөвлөгөө өгөх;
- Ажлын байранд шийдвэр гаргах, эрх мэдлээ хуваалцах хүрээнд ашигладаг зөвшилцөлд суурилсан аргууд, ялангуяа хамтын хэлэлцээ, хамтын гэрээ, хэлэлцээрийн талаар мэдээлэл, зөвлөгөө өгч, сургалт зохион байгуулах;
- Үл ялгаварлан гадуурхах, дарамталж, дээрэлхэх, гомдол барагдуулах зэрэг тодорхой асуудлуудаар бодлогын баримт бичиг боловсруулахад зөвлөгөө өгөх;
- Ажлын байранд хамтын хэлэлцээ болон зөвлөлдөөний замаар шийдвэрлэх шаардлагатай жендэрийн асуудлуудаар мэдээлэл, зөвлөгөө өгөх;



- Ажилчид болон ажил олгогчид сургалтад хамтдаа оролцохыг дэмжих;
- Хамтын хэлэлцээ мухардмал байдалд орохоос сэргийлэхэд нь туслах зорилгоор асуудлыг хамтран шийдвэрлэх, баримт олж тогтоох, судлан шалгах зэргийг дэмжих;
- Маргааныг түүнд оролцогч талууд ажлын байрандаа өөрсдөө шийдвэрлэдэг байх явдлыг чиг үүргийнхээ хүрээнд боломжтой бүх арга замаар дэмжих.

Маргааныг эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулах

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- Комиссын эрхлэх асуудлын хүрээнд шууд хамаарахгүйгээс (жишээ нь, арилжааны маргаан) бусад бүх маргааныг эвлэрүүлэн/зуучлуулахаар явуулдаг механизм нэвтрүүлэх;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээнд хамаарахгүй маргааныг шүүлтүүрдэн ялгах зорилгоор эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа эхлэхээс өмнөх үйлчилгээг нэвтрүүлэх;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээг маргалдагч талуудын сайн дурын үндсэн дээр, үнэ төлбөргүй үзүүлэх;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах шатанд шийдвэрлэгдэж буй маргааныг аль болох нэмэгдүүлэх зорилгоор эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаанд мэргэшсэн, чадварлаг эвлэрүүлэгч/зуучлагчдыг татан оролцуулах нөхцөлийг бүрдүүлэх;
- Эвлэрүүлэгч/зуучлагчдыг томилохдоо улс орны хүн ам зүйн холбогдох үзүүлэлтүүд, түүний дотор жендэрийн үзүүлэлтийг харгалзан үздэг байх нөхцөлийг бүрдүүлэх.

Маргааныг арбитраар хэлэлцэн шийдвэрлэх

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- Эвлэрүүлэх/зуучлах шатанд шийдвэрлэгдээгүй маргаанаа шийдвэрлүүлэхээр маргалдагч талууд арбитра хандах боломж олгосон механизм нэвтрүүлэх;
- Арбитрын ажиллагааг шүүхийг бодвол илүү албан бус, хуульчирхалгүй, шуурхай явуулах;
- Амжилтгүй болсон эвлэрүүлэх ажиллагааг шууд (боломжтой бол тухайн өдөрт нь) арбитрын ажиллагаагаар үргэлжлүүлдэг 'эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх' журмыг хэрэгжүүлэх (үүнийг хоёр үе шаттай нэг хуралдаан гэдэг);
- Арбитрын ажиллагаанд мэргэшсэн, үнэнч шударга, төвийг сахисан арбитрчдыг татан оролцуулах нөхцөлийг бүрдүүлэх;

- Арбитрын бүрэлдэхүүнийг томилохдоо тухайн улс орны хүн ам зүйн онцлогийг харгалзах.

Хувийн хэвшил ба улсын сектор

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх болон маргаан зохицуулах үйлчилгээг хувийн хэвшил болон төрийн байгууллагуудад (түүний дотор засгийн газрын байгууллагууд, хууль тогтоомжийн дагуу байгуулагдсан бүтцүүд) нэгэн адил хүртээмжтэй хүргэх;
- Хараат бус байгууллагын дотоод бүтцэд төрийн байгууллагуудын онцлогийг харгалзан энэ чиглэлээр дагнан ажиллах тусгай бүтэц, хүний нөөцийг тусгах эсэхийг шийдэх;
- Хараат бус байгууллагын дотоод бүтцэд хувийн хэвшлийн тодорхой салбаруудын (жишээ нь, уул уурхай, далайн тээвэр, оёдлын үйлдвэрлэлийн салбар) онцлог хэрэгцээг харгалзан энэ чиглэлээр дагнан ажиллах тусгай бүтэц, хүний нөөцийг тусгах эсэхийг шийдэх;

Хамтын хэлэлцээний зөвлөл

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- Боломжтой бол үйлдвэрлэлийн болон эдийн засгийн салбар, бүсийн түвшинд хамтын хэлэлцээний зөвлөл байгуулахыг дэмжих. Ийм зөвлөл нь ажил олгогчийн болон ажилтны төлөөллөөс бүрдэх бөгөөд тухайн үйлдвэрлэлийн болон эдийн засгийн салбар, бүсийн түвшинд хамтын хэлэлцээ хийх явцад үүссэн маргааныг зохицуулах бүрэн эрхтэй байх ёстой;
- Комиссоос үзүүлдэгтэй ижил төрлийн үйлчилгээг тухайн үйлдвэрлэлийн болон эдийн засгийн салбар, бүсийнхээ хэмжээнд үзүүлэх боломж олгохын тулд хамтын хэлэлцээний эдгээр зөвлөлийг магадлан итгэмжлэх механизмыг бүрдүүлэх.

Хувийн хэвшлийн оролцоо

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- Комиссын удирдах зөвлөлийн зөвшөөрлөөр хувийн хэвшлийн агентуудыг магадлан итгэмжлэх, итгэмжлэлийн хугацааг нь сунгах замаар маргааны удирдлагын тогтолцоонд оролцуулахыг дэмжих;
- Маргалдагч талуудаас хувийн эвлэрүүлэгч/зуучлагч болон арбитрчид төлөх жишиг төлбөрийн талаар зөвлөх;
- Комисст ажилладаг эвлэрүүлэгч/зуучлагч болон арбитрчийг дагаж мөрдөхийг шаарддаг зан суртахууны дүрэмтэй төстэй дүрмийг хувийн эвлэрүүлэгч/зуучлагч болон арбитрчид хүлээн зөвшөөрч хэрэгжүүлэхийг шаардах.



Ердийн бус хэлбэрээр ажиллах

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- Маргаан зохицуулах үйлчилгээг бүх ажилтнуудад, тэр дундаа гэрээт ажилчид, гэрээр ажиллагчид, хөдөө аж ахуйн ажилчид, гэрийн үйлчилгээний ажилчид, гудамжинд худалдаа, үйлчилгээ эрхлэгчид зэрэг ердийн бус хэлбэрээр ажиллагчид, мөн ажил олгогч-ажилтны харилцаагаар ажиллаж буй бусад хүмүүст хүргэх.

Улс орон даяар хүрч үйлчлэх

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- Боломжтой бол дүүрэг, орон нутаг буюу бүсийн салбар нэгжүүдийг байгуулах замаар үйлчилгээг улс орон даяар хүртээмжтэй байлгах нөхцөлийг бүрдүүлэх;
- Комиссын салбар нэгж байхгүй газарт ажилтан, ажил олгогчдод хүрч үйлчлэх зорилгоор явуулын үйлчилгээ зохион байгуулах, технологийн дэвшлийг ашиглах.

Жендэрийн асуудал

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- Удирдах зөвлөлийн бүрэлдэхүүнд аль болох боломжит хэмжээгээр хүйсийн тэнцвэрт байдлыг хангах;
- Эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийг томилохдоо хүйсийн зохистой харьцааг хангах;
- Хамтын хэлэлцээний зөвлөл, хувийн хэвшлийн агентуудыг магадлан итгэмжлэхдээ жендэрийн асуудлуудыг харгалзах;
- Мэдээлэл, зөвлөгөө, сургалт, эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын ажиллагааны явцад жендэрийн асуудлыг авч үзэх нөхцөлийг бүрдүүлэх;
- Жендэрийн асуудал хариуцсан яам, засгийн газрын байгууллагууд болон иргэний нийгмийн байгууллагуудтай харилцаа холбоо тогтоож, хамтран ажиллах.

Удирдах зөвлөл

Энэ хэсэгт дараах зүйлүүдийг зааж болно:

- Комиссыг хуульд заасны дагуу байгуулагдсан өргөн төлөөлөл бүхий удирдах зөвлөл удирдах, зөвлөлийн гишүүдийг хэн томилох үүрэгтэйг заах;
- Удирдах зөвлөл нь даргатай байх, даргыг томилох журмыг заах;
- Удирдах зөвлөлийн гишүүнээр томилоход тавигдах шалгуур, зөвлөлийн

хүлээх үүрэг (жишээ нь, комисс корпорацийн засаглалын хэм хэмжээг чанд сахих, хөрөнгийг зохистой ашиглах, үр дүнтэй, үр ашигтай ажиллах, эрхэм зорилго, алсын хараагаа хэрэгжүүлэхийн төлөө ажиллах үүргээ биелүүлж буй эсэхэд хяналт тавих) зэргийг хууль тогтоомжоор тодорхойлох

Захирал

Энэ хэсэгт дараах зүйлүүдийг зааж болно:

- Комиссын гүйцэтгэх дээд удирдлага нь захирал байх, захирлыг хэн томилох үүрэгтэйг заах;
- Захирлын гүйцэтгэх үүрэг, хариуцлагыг хуулиар заах;
- Захирлыг томилох хугацааг заах.

Тайлагналт ба ил тод байдал

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- (улирал буюу хагас жил тутам) үйл ажиллагааныхаа тайланг хэвлэмэл буюу цахим хэлбэрийн аль тохирохоор нь гаргах;
- Үйл ажиллагааныхаа жилийн тайланг аудитлагдсан санхүүгийн тайлангийн хамт парламентад танилцуулахаар гаргах;
- Удирдах зөвлөлөөс баталсан удирдамжийн дагуу мэдээлэл-сурталчилгааны үйл ажиллагаа зохион байгуулах, ингэхдээ мэдээллийн нууцлалыг хангах зарчмыг баримтлах.

Хөдөлмөрийн удирдлага

Энэ хэсэгт комисс дараах үйл ажиллагаа явуулахаар зааж болно:

- Хөдөлмөрийн удирдлагын тогтолцоонд багтдаг бусад байгууллагууд, ялангуяа маргаанаас урьдчилан сэргийлэх асуудалтай ямар нэг байдлаар холбоотой бүтцүүдтэй (жишээ нь, хөдөлмөрийн хяналттай) харилцаа холбоо тогтоож, хамтран ажиллах.

Бүтэц, зохион байгуулалт

Удирдах зөвлөлийг байгуулж бүрдүүлэх, удирдах зөвлөлөөс комиссын үйл ажиллагаа, чиг үүргийн хэрэгжилт, сайн засаглалын зарчмуудыг баримталж буй эсэхэд нь хяналт тавьж ажиллахтай холбоотой заалтуудыг бодлогын баримт бичигт тусгаж болох юм.

Мөн хараат бус комиссын удирдах зөвлөл байгуулах асуудлыг хууль тогтоомжоор шийдвэрлэх шаардлагатайг бодлогын баримт бичигт дурдаж болох юм. Үүнд:



- Хараат бус удирдах зөвлөлтэй байхын чухлыг заах;
- Зөвлөлийн бүрэлдэхүүнд засгийн газар, ажил олгогчид, ажилчдын тэнцүү тооны төлөөлөл, түүнчлэн хөдөлмөрийн харилцааны мэргэжилтнүүдийг оруулахыг зөвлөх;
- Зөвлөлийн гишүүдийг тухайн улсын хүн ам зүйн онцлогийг харгалзан бүрдүүлэхийг зорих;
- Зөвлөлийн гишүүд болон даргыг томилох журмыг тогтоох;
- Даргын хүлээх үүрэг, хариуцлага, түүний дотор санхүүгийн тайлагналтад тавигдах шаардлагыг тусгах;
- Хараат бус комиссын захирал, дэд захирлыг томилох журмыг тогтоох;
- Хараат бус комиссын эвлэрүүлэгч/зохицуулагч, арбитрч болон бусад ажилтныг томилоход зөвлөлийн хүлээх үүргийг тодорхойлох;
- Хараат бус комиссын алсын хараа, эрхэм зорилго болон стратегийн төлөвлөгөөг боловсруулахад зөвлөлийн хүлээх үүргийг тодорхойлох;

Хараат бус комисс нь орон нутагт салбар нэгж бүхий төвлөрсөн бус бүтэцтэй байх эсэх, алслагдсан газруудад явуулын үйлчилгээ ажиллуулах эсэхийг бодлогын баримт бичигт зааж болох юм.

Комисс үйл ажиллагаагаа хэвийн явуулахад дэмжлэг үзүүлэх санхүүгийн, худалдан авалтын, захиргааны, хүний нөөцийн болон мэдээллийн асуудал хариуцсан дотоод нэгжүүдийг бодлогын баримт бичигт зааж өгөх нь зүйтэй. Ялангуяа комисс нь орчин үеийн, дэвшилтэт, үйлчлүүлэгчиддээ чиглэсэн байгууллагын зэрэглэлд хүрэхэд компьютерийн технологи, тэр дундаа интернэт, интранет, текст мэдээллийг богино мэдээгээр дамжуулж хүлээн авах SMS мессеж үйлчилгээ, цахим шуудан зэргийг ашиглахын чухлыг дурдах шаардлагатай.

Үйл ажиллагааны механизм

Бодлогын баримт бичигт шинэ байгууллагын үйл ажиллагааны механизмын талаар тодорхой заалтууд оруулах нь зүйтэй. Дараа нь эдгээрийг хууль тогтоомж болон дотоод журмаар нарийвчлан зохицуулах боломжтой. Үүнд:

- Ажил олгогч, ажилтан зөвлөх болон сургалтын үйлчилгээ авах хүсэлт гаргах журам;
- Маргааны талаар мэдэгдэх болон эвлэрүүлэх/зуучлуулахаар илгээх журам, механизм, хэрэглэх маягт болон загвар;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагааны өмнөх шатанд баримтлах журам;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа үр дүнд хүрсэн буюу амжилтгүй болсны дараа баримтталбал зохих журам;

- Маргааныг арбитрын журмаар шийдвэрлүүлэх хүсэлт гаргах журам;
- Арбитрын шийдвэрийг боловсруулах, уг шийдвэрийг давж заалдах боломж хязгаарлагдмал гэдгийг дурдах;
- 'Эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх' аргыг хэрэглэх журам;
- Хамтын хэлэлцээний зөвлөлийг магадлан итгэмжлэх журам, механизм, эдгээр зөвлөлийн үйл ажиллагааны хүрээ.

Комиссын ажиллах журамтай холбоотой тодорхой асуудлуудаас гадна нийтлэг ач холбогдолтой чухал зүйлүүдийг мөн бодлогын баримт бичигт тусгаж болно.

Тухайлбал:

- Бүтэн буюу бүтэн бус цагаар ажилладаг эсэхээс үл хамааран нийт ажилтнууд, түүний дотор бүх эвлэрүүлэгч/зуучлагчид, магадлан итгэмжлэгдсэн хувийн агентууд дагаж мөрдвөл зохих ёс зүйн болон зан суртахууны дүрэм;
- Эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийн ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх шалгуур үзүүлэлтүүд, хэрэгжилтэд нь хяналт тавих үйл явц;
- Эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрч, түүний дотор магадлан итгэмжлэгдсэн хувийн агентад тавигдах боловсрол, мэргэшлийн шаардлага;
- Комисст хандсан тохиолдол бүрийн талаарх мэдээллийг бодит цагийн горимоор өгдөг компьютерт суурилсан кэйс менежментийн систем.

Шаардлагатай нөөц

Комисс нь хараат бус, бие даасан бүтэцтэй боловч улсын төсвөөс санхүүжнэ гэдгийг бодлогын баримт бичигт тодорхой тусгаж өгөх хэрэгтэй. Засгийн газар комиссын жил бүрийн төсвийн тооцоонд үндэслэн санхүүжүүлэх үүргийг хуульд зааж өгөх шаардлагатай.

Түүнчлэн комисс ямар тохиолдолд хандив, бэлэг сэлт, өвийн хөрөнгө авч болох, зөвлөх болон сургалтын үйлчилгээг төлбөртэй үзүүлж болох эсэх, захиргааны болон тэмдэгтийн хураамж авч болох эсэхийг бодлогын баримт бичигт тусгаж болох юм.

Шилжилтийн арга хэмжээ

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулалтын тогтолцоог эрс шинэчлэх үед хуучин тогтолцооноос шинэ рүү, төрийнхөөс хараат бус бие даасан бүтэц рүү шилжих арга хэмжээг төлөвлөх шаардлагатай.

Хуучин тогтолцооны үйл ажиллагааг нэг л өдөр шууд зогсоож, шинэ байгууллагаар солих уу, эсвэл тодорхой хугацаанд хуучин, шинэ хоёр зэрэгцээд ажиллаж байх уу?



Шинээр байгуулагдах комисс үйл ажиллагаагаа явуулж эхлэх хугацааг бодлогын баримт бичигт заах нь зүйтэй. Ингэхдээ бодлогын асуудлыг нь хэлэлцэж ярилцах, хүчин төгөлдөр хэрэгжиж буй хууль тогтоомжид өөрчлөлт оруулах буюу шинээр гаргах, удирдах зөвлөлийг байгуулах, комиссын захирал болон дэд захирлыг томилох, эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийг томилох, илгээх, салбар нэгжүүдийг байгуулах, шаардлагатай тоног төхөөрөмжийг худалдан авах, хэрэглэгдэх маягт, загваруудыг боловсруулах, үйл ажиллагааны журам, зааврыг гаргах, компьютерийн системийг суурилуулах ажилд хангалттай цаг хугацаа олгох шаардлагатай.

Санаачилга гаргах: Шинэчлэлийн үйл явцыг хэн манлайлах вэ?

Хөдөлмөрийн удирдлагын уламжлалт тогтолцоо нь ажил олгогчдын ашиг сонирхолд илүүтэй үйлчилж, хөдөлмөрийн маргааныг шударга, алагчлалгүйгээр шийдвэрлэх боломжийг хязгаарлаж байна гэсэн үндэслэлээр ҮЭ-үүд ийм эрс шинэчлэл хийхийг шаардаж болно.

Эсвэл уг тогтолцоо нь ажилчдын эрх ашигт илүү үйлчилж байна гэж үзээд ажил олгогчид мөн ийнхүү шаардаж болно.

Хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллага тодорхой хэмжээнд эрх мэдлээ алдахад хүрч болзошгүй ч түүнд ажиллаж буй зарим ажилтнууд асуудлыг олж харж ийм эрс шинэчлэл хийх санаачилга гаргаж болно. Шинэчлэлийг улс төрчид санаачилж болно. Ялангуяа хөдөлмөрийн харилцаандахь зөрчилдөөн, маргаан нь ажил хаялт, түүнээс үүдсэн үйлдвэрлэлийн болон орлогын алдагдалд хүргэж, олон нийтийн урмыг хугалах сөрөг үр дагавартай байгаа үед ийм боломжтой.

‘Уг тогтолцоонд ямар нэгэн зүйл нь болохгүй байна’ тиймээс ‘ямар нэгэн зүйл хийх хэрэгтэй байна’ гэдгийг ухаарсан үед эрс шинэчлэл хийх тохироо бүрдэнэ. Ямар нэгэн томоохон үйл явдал буюу цуврал үйл явдлууд (жагсаал цуглаан, хүч хэрэглэсэн үйл явдал, үйлдвэр, аж ахуйн нэгж хаагдах гэх мэт) болсны дараа, эсвэл улс төрийн өөрчлөлт хийгдэж шинээр засгийн эрхэнд гарсан нам ‘бид ямар нэгэн юм болохгүй байгааг мэдэж байгаа, тиймээс энэ асуудлыг шийднэ’ гэсэн үед ‘уг тогтолцоонд ямар нэгэн зүйл нь болохгүй байгааг’ ухамсарлаж ойлгох нөхцөл бүрдэж болно.

Уул нь шийдвэр гаргах эрх мэдэл, хариуцлага бүхий олны хүндэтгэл хүлээсэн олон талын, тэр дундаа ҮЭ-ийн болон бизнесийн дэмжлэгийг авсан улс төрийн

зүтгэлтнүүд, иргэний нийгмийн нэр хүндтэй төлөөлөгчдийн ашиг сонирхол нэгдсэн үед энэхүү ухамсар бүрдэх учиртай.

Хүмүүс 'ямар нэгэн зүйл болохгүй байгаа'-г ухаарсны үр дүнд засгийн газар өнөөгийн байдлаа үнэлж дүгнэх, улмаар ажил олгогчид, ажилчид болон нийгмийн ашиг сонирхлыг тэнцвэртэйгээр хангасан шинэчлэлийн санал боловсруулах чиг үүрэг бүхий өндөр түвшний ажлын хэсэг байгуулахад түлхэц болно. Сайтар бодож боловсруулсан бодлого, хууль тогтоомжийн хүрээнд хараат бус, төвийг сахисан комиссыг байгуулж, мэргэжсэн хүний нөөц, хангалттай төсөв хуваарилж ажиллуулах нь цаашид асуудлыг шийдэх чиглэлд хөтлөх болно.

Өөрчлөлт шинэчлэл хийх шаардлагыг хүлээн зөвшөөрсөн тохиолдолд цаашид хийх эхний алхам нь шинэчлэлийг хэрэгжүүлэх бодлогын чиглэлийг боловсруулах явдал юм.

Маргааны удирдлагын асуудлаарх хараат бус комисс буюу түүнтэй адилтгах байгууллага байгуулах бодлогын баримт бичгийг боловсруулахдаа холбогдох бүх талуудтай зөвлөлдөх, тэр дундаа нийгмийн түншүүд, бусад сонирхсон байгууллага, хувь хүмүүсийн саналыг авах ёстой.

Өөрчлөлт шинэчлэлийг удирдах үйл явцын эхэнд өнөөгийн байдлаа үнэлж дүгнэсний дараа бодлогын тодорхой чиглэл, зөвлөмж боловсруулах ёстой.

Эрх зүйн зохицуулалт

Хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах бодлогыг гаргасны дараа үр дүнтэй хэрэгжүүлэх арга хэмжээг авах шаардлагатай. Мэдээлэл, сургалт, сурталчлан таниулах арга хэмжээгээр бодлогын хэрэгжилтийг хангах тохиолдол байдаг ч ихэнхдээ хууль тогтоомжид өөрчлөлт оруулах шаардлага тулгардаг. Хууль тогтоомж гаргаад ч тухайн бодлого бүрэн хэрэгжих баталгаа болохгүй. Энэ нь янз бүрийн шалтгааны улмаас хууль тогтоомж ч гэсэн амьдралд байнга бүрэн хэрэгждэггүйн адил юм. Зарим шалтгааныг нь дурдвал:

- Хуулийг хэрэгжүүлж буй хүмүүсийн тухайн хуулийн талаарх мэдлэг дутмаг;
- Тухайн хуулийг хэрэгжүүлэхийн тулд яг тодорхой юу хийх ёстойгоо хүмүүс сайн мэддэггүй;
- Хуулийн хэрэгжилтийг хангуулах үүрэг бүхий байгууллагууд хөрөнгө нөөцөөр дутагддаг;
- Хуулийг дагаж мөрдөхөд хэт их өртөг зардал гарах нь гэж үзсэн зарим тал санаатайгаар хууль хэрэгжүүлэхээс зайлсхийдэг;



- Хууль хэрэгжүүлэх, сахиулах чиг үүрэг бүхий төрийн байгууллагууд идэвхгүй сулбагар байх, эсвэл авлигад автах.

Эрх зүйн зохицуулалт бий болгох буюу боловсронгуй болгох

Бодлогын баримт бичиг нь үйл ажиллагааны удирдамж болдог бол хууль нь шаардлагатай тохиолдолд эрх зүйн хамгаалалт бий болгох, үүрэг хариуцлага хүлээлгэх замаар бодлогын зорилтуудыг хэрэгжүүлэх агуулга, үйл явцыг нарийвчлан зааж өгдөг.

Бодлого ба хууль тогтоомжийн уялдаа

Хууль тогтоомж нь бодлогынхоо зорилтуудтай нийцэж, дэмжих ёстой.

Жишээ

Хуулийн зохицуулалт нь ажилчдыг эвлэлдэн нэгдэж, ҮЭ-ээ бүртгүүлэх, хүлээн зөвшөөрүүлэх, ажил олгогчтой жинхэнэ ёсоор хамтын хэлэлцээ хийхэд ихээхэн хүндрэл учруулдаг бол хамтын хэлэлцээ хийх үйл явцыг маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах гол арга зам хэмээн үзэж дэмжих зорилготой бодлого үр дүнд хүрэхгүй.

Тодорхой нөхцөлд маргааныг албан журмаар эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитраар хянан шийдвэрлэх хуулийн зохицуулалттай бол сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитраар шийдвэрлэх журмыг дэмжих бодлогын хэрэгжилт эрсдэлд орно.

Хууль тогтоомжид маргаан шийдвэрлэх гол механизм нь шүүх байхаар заасан бол маргааныг зөвшилцөлд суурилсан аргаар зохицуулахыг зорьж буй бодлого хэрэгжихгүй.

Хууль тогтоомжид 'ажилтан', 'ажилчин', 'ажлын байр' зэрэг ойлголтыг явцуу хүрээнд тодорхойлж, зарим ажилтныг (жишээ нь, гэрийн үйлчилгээний ажилтан, хөдөө аж ахуйд ажиллагчид) зориуд хассан, эсвэл ердийн бус буюу уламжлалт бус хэлбэрээр хөдөлмөр эрхлэгчдийг (жишээ нь, албан бус эдийн засагт ажиллагчид, гэрээр ажиллагчид, гэрээгээр ажил гүйцэтгэгчид) ор тас орхигдуулсан бол бүх төрөл, хэлбэрийн хөдөлмөр эрхлэгчид маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах үйлчилгээнд хамрагдах эрхтэй гэж заасан бодлого хэрэгжиж чадахгүй юм.

Хуулиар ҮЭ-ээс тусдаа ажил олгогчтой хэлэлцээ хийх эрх бүхий ажилтны зөвлөл буюу түүнтэй адилтгах бүтэц байгуулахыг шаарддаг бол аж ахуйн нэгж, байгууллагын түвшинд маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах гол арга хэрэгсэл болохынх нь хувьд хамтын хэлэлцээг дэмжихэд чиглэсэн бодлого хэрэгжихгүй.

Бусад орнуудын эрх зүйн зохицуулалттай харьцуулах

Улс орон бүрийн нөхцөл байдал харилцан адилгүй боловч бусад улсууд хууль эрх зүйн өөрчлөлтийг хэрхэн хийснээс суралцах нь ихээхэн тустай. Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах хараат бус комисс байгуулахаар төлөвлөж буй улсууд Танзани, Гана, Өмнөд Африкийн саяхны туршлагаас, түүнчлэн АНУ, Канад, Их Британи, Ирланд зэрэг улсын илүү хөгжингүй тогтолцооны туршлагаас суралцах боломжтой. Эдгээрээс зөвхөн хууль тогтоомж боловсруулахтай холбоотой төдийгүй, ийм шинэчлэлийг хэрэгжүүлэх явцад харгалзаж үзэх зохион байгуулалтын олон асуудлын талаар мэдээлэл авах боломжтой.

Эрх зүйн зохицуулалтын тэнцвэрт байдал

Нийгмийн хамгааллын хэрэгцээ ба эдийн засгийн үр ашгийн хоорондын зохистой тэнцвэрийг хангах зорилгоор хуулийн зардал-үр ашгийн шинжилгээ хийх шаардлагатай. Энд дараах хоёр хувилбарыг авч үзэх хэрэгтэй. Хуулийн зохицуулалт дутмаг бол түүнийг дагаад нийгмийн хамгаалал нь хангалтгүй байх эрсдэлтэй. Хэт хатуу зохицуулбал эдийн засгийн үр ашигт сөргөөр нөлөөлөх үр дагавартай. Сул дутмаг зохицуулалт нь хууль тогтоомж бодлогынхоо зорилго, зорилтыг дэмжих үүргээ биелүүлж чадахгүй байх эрсдэлд хүргэнэ. Хэт хатуу зохицуулалт нь хууль тогтоомжийг хэрэгжүүлэхээс зориуд зайлсхийх эрсдлийг дагуулдаг.

Сөрөг нөлөөлөл үзүүлэх бус эерэг арга хэмжээ-дэмжлэг болох хуулийг боловсруулж хэрэгжүүлэх хэрэгцээтэй юм.

Төрийн захиргааны чадавх

Хуулийн төслийг боловсруулахдаа түүнийг практикт хэрэгжүүлэх боломжийг харгалзан үзэх нь зүйтэй. Хууль боловсруулагчид боловсруулж буй хуулиа үр дүнтэй хэрэгжиж чадах эсэхийг өөрсдөөсөө байнга асууж байх шаардлагатай. Үүнд хууль тогтоомжийн хэрэгжилтийг хангуулах, сахин биелүүлэх боломжийг нь бүрдүүлэх байгууллагын бүтэц, нөөц, тэр дундаа хүний нөөцийн чадавхыг авч үзэх ёстой.



Байгууллагын чадавх, нөөц хязгаарлагдмал байгаа нөхцөлд уг чадавхыг бэхжүүлэх буюу хууль тогтоомжийг сайн дураар сахин биелүүлэх явдлыг хөхиүлэн дэмжихэд чиглэсэн заалтуудыг хуульд тусгах нь зүйтэй.

Шинэ хууль гаргах уу, одоогийн хуульдаа өөрчлөлт оруулах уу?

Хуульд өөрчлөлт оруулах буюу шинээр боловсруулахад олон асуудал тулгардаг. Хуульд өөрчлөлт оруулах явцад төсөл боловсруулагчдын хувьд зарим заалтыг нь өөрчлөх буюу хасах, эсвэл шинээр нэмэх зэргээс илүү боломж байдаггүй. Харин шинээр буюу урьд өмнө хуулиар зохицуулагдаж байгаагүй асуудлаар (жишээ нь, эвлэрүүлэх/зуучлах асуудлаар хараат бус комисс байгуулах) хуулийн төсөл боловсруулах үед төсөл боловсруулагчид харьцангуй илүү эрх чөлөөтэй ажиллах боломжтой. Тиймээс ч ихэнх тохиолдолд, ялангуяа хөдөлмөрийн хууль хэтэрхий хоцрогдсон, хуулийн зохицуулалтын зорилго болон эдийн засгийн үр ашгийн тэнцвэр нь алдагдсан, хэт түвэгтэй, тааруухан томъёолсон, товчхондоо бол хэрэгжүүлэхэд хүндрэлтэй үед хууль тогтоомжийг шинээр боловсруулах нь дээр байдаг.

Хуучин хуулиа хүчингүй болгоод гарын авлагын энэ хэсэгт тусгасан удирдамжийн дагуу шинээр боловсруулах нь хуульд олон тооны өөрчлөлт оруулснаас илүү тохиромжтой байж магадгүй.

Нэгэнт хүлээсэн үүрэгтэй нийцэж байх

Хууль тогтоомжийг боловсруулахдаа тухайн улсын Үндсэн хуулиар баталгаажсан эрх, олон улсын гэрээ, түүний дотор ОУХБ-ын конвенциудаар хүлээсэн үүргийг харгалзан үзэх шаардлагатай.

Шинэ бүтэц бий болгох хууль тогтоомжийг боловсруулахдаа одоо хүчин төгөлдөр мөрдөгдөж буй хуулийн заалтуудыг харгалзан үзэх ёстой. Гэхдээ шинээр боловсруулж буй хуулиар тэдгээр хуульд холбогдох өөрчлөлт оруулах бол үүнд хамаарахгүй.

Хууль тогтоомжийн зорилго

Маргааны удирдлагын асуудлаарх хараат бус байгууллага байгуулах хууль тогтоомжийн зорилго, зорилтуудыг бодлогынхоо чиглэлийг тусгасан байхаар тодорхой томъёолох хэрэгтэй. Хуулийн зорилго, зорилтуудыг ийнхүү тодорхой томъёолсноор хууль тогтоогчид болон тус хуулиар ашиг сонирхол нь хөндөгдсөн этгээдүүд нэг баг болж нэгдэхэд, түүнчлэн холбогдох захиргааны болон шүүхийн байгууллагууд тус хуулийг тайлбарлах, хэрэглэхэд тус дөхөм болдог.

Холбогдох талуудыг оролцуулах

Бодлогын баримт бичиг боловсруулахын нэгэн адил хууль тогтоомжийн төсөл боловсруулах явцад ашиг сонирхол нь хөндөгдөж буй бүх тал, түүнчлэн энэ чиглэлээр мэргэшсэн хүмүүсийг оролцуулах шаардлагатай.

Зөвхөн тухайн хуулийн төсөл боловсруулах асуудлаар холбогдох бүх талын төлөөллийг оролцуулан түр ажлын хэсэг байгуулах, эсвэл гурван талт байнгын бүтэц буюу түүний дэд хорооны хүрээнд авч хэлэлцэх замаар оролцоог хангаж болно.

Шинэ хуулийн бүлэг, дэд бүлгийн заалтуудыг боловсруулах ажилд талууд шууд оролцох, эсвэл мэргэшсэн шинжээчдийн боловсруулсан төслийг хэлэлцэж зөвлөлдөх хувилбар байж болно. Энэ хоёр аргыг хослуулах замаар холбогдох талуудын оролцоог хуулийн төсөл боловсруулах бүх үе шатанд хангах боломжтой юм.

Жишээ нь, Өмнөд Африкийн Эдийн засгийн хөгжил, хөдөлмөрийн асуудлаарх үндэсний зөвлөл нийгэм, эдийн засаг, хөгжлийн өргөн цар хүрээтэй асуудлаар 'төлөөллийн зөвшилцөл' хангахыг эрмэлздэг. Бүх хууль тогтоомжийн төслийг парламентад өргөн барихаас нь өмнө тус зөвлөлөөр хэлэлцдэг. Тухайлбал, Өмнөд Африкийн Эвлэрүүлэх, зуучлах, арбитрын комиссыг байгуулсан 1995 оны Хөдөлмөрийн харилцааны актыг ингэж хэлэлцсэн байна.

Хууль тогтоомжийн төсөл боловсруулах явцад хөдөлмөрийн яамны болон нийгмийн түншүүдийн төлөөллөөс гадна бусад талуудыг ч оролцуулж болно. Засгийн газраас хууль зүйн яам, сангийн яам, аж үйлдвэрийн яам, эмэгтэйчүүдийн асуудал эрхэлсэн яамны төлөөлөгчид, мөн түүнчлэн эрх зүйн шинэтгэлийн хороо, омбудсманы алба зэрэг хараат бус шүүхийн байгууллагуудын төлөөлөл байж болно.

Ажил олгогчдын болон ажилчдын байгууллагуудаас гадна худалдаа, аж үйлдвэрийн танхим, экспортлогчдын болон үйлдвэрлэгчдийн байгууллагууд, хэрэглэгчдийн бүлгүүд, хуульчдын нийгэмлэг, эрдэмтэд, иргэний нийгмийн төлөөлөл, тэр дундаа шашны бүлгүүд, гэрээр ажиллагчид, хүүхэд, залуучууд зэрэг эмзэг бүлгийн асуудлаар ажилладаг байгууллагуудыг хуулийн төсөл боловсруулахад татан оролцуулж болох юм.

Ийнхүү олон талыг оролцуулах нь хуулийн төсөл боловсруулах хугацааг уртасгах нь тодорхой боловч түүний чанарыг нь ихээхэн сайжруулж, батлагдсаны дараа хэрэгжих боломжийг нь нэмэгдүүлдэг. Шийдвэр гаргах явцад идэвхтэй оролцсон талууд тухайн шийдвэртэй илүү итгэл үнэмшилтэй болдог бөгөөд гарсан даруйд нь хэрэгжүүлэхэд бэлэн байдаг.



Хууль тогтоомж боловсруулахад талуудын оролцоог хангаж, зөвлөлдөх нь зөвхөн парламентад өргөн барих хуулийн төслөөр хязгаарлагдахгүй гүйцэтгэх засаглалаас гаргадаг захирамж, тушаал, журам зэрэгт ч хамаарах ёстой.

Энгийн ойлгоход хялбар байдлаар томъёолох

Хууль тогтоомжийн төслийг боловсруулахдаа эцсийн хэрэглэгч нь ойлголт, утга агуулгын хувьд гажуудалгүй ойлгохоор энгийн үг хэллэг хэрэглэх нь зүйтэй. Үүнд:

- Богино өгүүлбэр хэрэглэх.
- Мэргэжлийн нэр томъёо болон ярианы үг хэллэг хэрэглэхээс зайлсхийх.
- Нэг ижил утгыг хэд хэдэн үгээр биш нэг л үгээр илэрхийлэх.
- Урт үгнээс илүү богино үг хэрэглэх.
- Давхар үгүйсгэл хэрэглэхгүй байх.
- Бусдаар үйлдүүлэх хэвээс илүү өөрөө үйлдэх хэв ашиглах.
- Маш тодорхой томъёолох (жишээ нь, 'өдөр' гэж хэрэглэсэн бол энэ нь хуанлийн өдөр үү, ажлын өдөр үү гэдгийг тодорхой заах; заавал биелүүлэх заалтыг жишээ нь 'хийнэ', сайн дураар биелүүлэхийг 'хийж болно' гэж төгсгөх).
- Хоёрдмол утгатай үг хэллэг, ойлгомжгүй томъёоллоос зайлсхийх (жишээ нь, ажилтан ба ажилчин, ажлын өдөр ба хуанлийн өдөр, 'дарамт' ба 'хууль бус дарамт').
- Утга санаагаа тодотгохын тулд тодорхой жишээ оруулах.
- Латин үг хэллэг ашиглахаас зайлсхийх.
- Үйл үгээ шууд өгүүлэгдэхүүний ард бичих.
- Тусгайлсан шаардлага байхгүй бол хүйс тодотгосон үг хэллэг хэрэглэхгүй байх.

Хуулийн төслийн бүтэц ба хэлбэр

Ойлгоход хялбар хууль гэдэг бол дан ганц энгийн ойлгомжтой үг хэллэгээр хязгаарлагдахгүй бөгөөд дараах хэд хэдэн асуудлыг анхаарч үзэх ёстой. Үүнд:

Төлөвлөх. Хуулийн эцсийн хэрэглэгчийг тодорхойлон тэдний дунд хуульч биш мэргэжлийн хүмүүс байгаа гэдгийг хүлээн зөвшөөрөх хэрэгтэй. Эцсийн хэрэглэгчид нь өндөр боловсролтойгоос эхлээд бичиг үсэгт тайлагдаагүй хүмүүс ч байж болно. Мөн ирээдүйн хэрэглэгчид (жишээ нь, дунд сургууль төгсөгчид, мэргэжлийн сургалтын оюутнууд) ч байна.

Бүтэц. Эцсийн хэрэглэгчдээ тодорхойлсны дараа хуулийн эх бичвэрийг логик дэс дараалалтай байхаар бүтцийг тогтооно.

Хэлбэржүүлэлт. Хуулийн төсөлд тасралтгүй сунжирсан урт бичвэр оруулахаас зайлсхийх, шаардлагатай газар нь хангалттай хэмжээний зай авах, ялангуяа нөхцөл болон хамаарахгүй тохиолдлуудыг хуулийн холбогдох зүйлээс нь зааглаж бичих.

Нэмэлт заавар. Хэрэглэгчдэд зориулж хуулийн гол заалтуудыг тусгасан, боломжтой бол жишээ, тооцоо, зураг дүрслэлээр тайлбарласан тараах материал, товхимол гаргаж болох юм.

Орчуулга. Ихэнх тохиолдолд хуулийг нэг хэлээр гаргаад дараа нь өөр хэл рүү орчуулдаг. Ийнхүү нэг хэлнээс нөгөө хэл рүү утга агуулгын зөрүүгүй хөрвүүлэхийн тулд хуулийн эх бичвэр энгийн ойлгомжтой байхын чухал нь дахин харагдаж байна. Жишээ нь кхмер хэлнээс англи хэл рүү орчуулсан хуулийг утга санаа нь алдагдсан эсэхийг хянахын тулд өөр орчуулагчаар буцаагаад кхмер хэл рүү орчуулуулж үзэхийг зөвлөж байна.

Туршилт. Хуулийн төслийг боловсруулсны дараа хэрэглэгчдийн түүвэр бүлэгт бичвэр нь хэр ойлгомжтой байгааг туршиж үзсэнээр ойлгомжгүй буюу ойлгоход хэт түвэгтэй хэсгүүдийг олж тогтоох боломж олгоно.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэх эрх зүйн зохицуулалтын хүрээ

- Хууль нь бодлогын зорилтуудаа тусгасан, тэдгээрийг дэлгэрүүлэн зохицуулсан байх ёстой.
- Хуулийн төсөл боловсруулахдаа бусад орны туршлагыг харгалзаж үзэх хэрэгтэй. Ингэхдээ агуулгыг бүхэлд нь хуулах бус харин санаа авах зорилго тавина.
- Хуулийн төсөл боловсруулахдаа төрийн захиргааны байгууллагын чадавх, хуулийн хэрэгжилтийг хангуулах болон хуулийг сахин биелүүлэх боломжийг харгалзаж үзэх хэрэгтэй.
- Хууль нь нийгмийн хамгаалал ба эдийн засгийн үр ашгийн хоорондын зохистой тэнцвэрийг хангахыг эрмэлзэх ёстой.
- Хууль нь тухайн улсынхаа Үндсэн хууль, олон улсын гэрээ болон хууль тогтоомжийн зохицуулалттай нийцэж байх ёстой.
- Хуулийн зорилго, зорилтуудыг тодорхой тусгасан байх ёстой.



- Хуулийн төслийг холбогдох талуудтай зөвлөлдөн боловсруулж бэлтгэх шаардлагатай.
- Хуулийн төслийг энгийн ойлгомжтой хэлээр бичих хэрэгтэй.

Хараат бус бүтэц буюу комисс байгуулах

Маргааны удирдлагын асуудлаар хараат бус байгууллага байгуулахад шинээр хууль тогтоомж гаргах, эсвэл одоо байгаа хууль тогтоомжид өөрчлөлт оруулах шаардлага зайлшгүй тулгарна. Шинэ хууль тогтоомж гаргахад дараах асуудлуудыг харгалзан үзэх хэрэгтэй.

Байгууллага байгуулах

Хуульд хараат бус бүтэц буюу комисс тус хуулийн дагуу албан ёсоор байгуулагдахыг зааж, нэрийг онооно. Жишээ нь, Эвлэрүүлэх болон арбитрын комисс, Зуучлах болон арбитрын комисс, Эвлэрүүлэх, зуучлах болон арбитрын комисс, Хөдөлмөрийн үндэсний комисс, Эвлэрүүлэх болон арбитрын асуудлаар зөвлөх алба гэх буюу үндэснийхээ нөхцөлд тохирсон оноосон нэрийг өгч болох юм.

Хараат бус байдал

Хуульд комиссыг хараат бус байгууллага хэмээн зааж, хараат бус гэдгийг хэрхэн ойлгохыг мөн тодорхой тусгаж өгөх хэрэгтэй. Тухайлбал, “комисс нь аливаа улс төрийн нам, үйлдвэрчний эвлэл, үйлдвэрчний эвлэлүүдийн холбоо буюу ажил олгогчдын байгууллагаас хараат бус байна”, “комиссын өөрийнх нь удирдлагаас бусад этгээд буюу байгууллага түүний үйл ажиллагааг чиглүүлэх буюу удирдахгүй” гэж зааж болно. Гэхдээ хараат бус гэдэг нь улсын төсвөөс бие даасан байна гэсэн үг биш болохыг мөн хуульд тусгах хэрэгтэй. Хараат бус комисс нь засгийн газрын хөндлөнгийн оролцоогүйгээр үйл ажиллагаагаа явуулах боловч улсын төсвөөс санхүүжилт авч байгаа тул төрийн байгууллагуудын нэгэн адил санхүүгийн дүрэм, журмыг мөрдөх шаардлагатай. Комисс нь хуулийн дагуу байгуулагдсан хэдий ч төрөөс санхүүжиж байгаа гэдэг утгаараа бүрэн хараат бус байж чадахгүй юм.

Чиг үүрэг

Хараат бус бүтэц буюу комиссын чиг үүргийг хуульд зааж өгөх ёстой. Үүнд маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах асуудлаар ажил олгогчид болон ажилтнуудад мэдээлэл, зөвлөгөө өгч, сургалт зохион байгуулах, эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээ үзүүлэх, эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа амжилтгүй болсон тохиолдолд арбитрын үйлчилгээ үзүүлэх зэрэг орж болно. Хараат бус бүтцийн чиг үүрэг яг ямар байх нь тухайн улсын нөхцөл байдлаас хамаарна.

Удирдах зөвлөл

Шинэ бүтэц бий болгож буй хуульд тухайн бүтцийн удирдах зөвлөлийг байгуулахтай холбоотой зохицуулалтыг тусгах шаардлагатай.

Хуульд зөвлөлийн гишүүдийн тоо, төлөөлөх байгууллагууд, даргыг томилох журам (хэн, ямар шалгуураар томилох), дарга болон гишүүдийн томилогдох хугацаа, улируулан томилогдох эрх зэргийг заах ёстой. Мөн хуулиар зөвлөлийн гишүүн болон даргыг чөлөөлөх нөхцөл, журам болон цалин хөлс, хуралдаанд оролцсоны урамшууллын асуудлыг зохицуулж болно.

Хуульд удирдах зөвлөл дэх хүйсийн төлөөллийн асуудлыг тусгайлан оруулах нь зүйтэй.

Удирдах зөвлөлийн чиг үүрэг

Хуульд комиссын ажлыг стратегийн удирдлагаар хангах, бодлого, журам боловсруулах зөвлөмж өгөх, комисс үйл ажиллагаагаа тодорхойлсон зорилго, зорилтуудаа хэрэгжүүлэхэд чиглүүлэн зохион байгуулж буй эсэхэд мониторинг хийх зэрэг удирдах зөвлөлийн чиг үүргийг зааж өгөх хэрэгтэй.

Зөвлөл өөрийн болон комиссынхоо үйл ажиллагаанд корпорацийн засаглалын хэм хэмжээг мөрддөг байх шаардлагыг хуульд тусгаж болох юм. Мөн комисс нь экологийн оновчтой бодлого, практикийг баримталж ажиллах, төсвийн хөрөнгийг үр ашигтай, үр дүнтэй зарцуулах асуудлыг зөвлөл хариуцахаар зааж болно.

Захирал, дэд захирал

Комиссын захирал, дэд захирлыг томилохтой холбоотой асуудлыг хуулиар зохицуулж, тэднийг томилох журам (үүнд удирдах зөвлөлийн оролцоо), эрх, үүрэг (эрх мэдлээ шилжүүлэх асуудал) зэргийг тусгах хэрэгтэй. Мөн захирал нь албан үүргээрээ удирдах зөвлөлийн гишүүн байна гэдгийг зааж, удирдах зөвлөлийн хуралд оролцох үүрэгтэйг хуульд тусгах шаардлагатай.

Эвлэрүүлэгч/зуучлагч болон арбитрчийг томилох

Комиссын бүтэн болон бүтэн бус цагаар ажиллах ажилтнууд, ялангуяа эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийг томилоход удирдах зөвлөл, захирлын гүйцэтгэх үүргийг хуульд заах хэрэгтэй. Түүнчлэн хуульд эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчаар ажиллахад тавигдах (боловсрол, туршлага) шаардлага, тэдний хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлийг тогтоох байгууллага, ажлаас нь чөлөөлөх үндэслэл зэргийг тусгаж болох юм.

Комиссын аливаа ажил, албан тушаалд томилогдоход эрэгтэй, эмэгтэйчүүд адил тэгш боломж эдлэхийг болон удирдах зөвлөлөөс баталсан зан суртахууны дүрмийг



бүх ажилтан дагаж мөрдөх үүрэгтэйг хуульд заах шаардлагатай.

Мөн комиссын удирдах ажилтан буюу гишүүнээр томилогдсон хүн эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын ажиллагаа явуулах, ажил олгогчид болон ажилчдад мэдээлэл, зөвлөгөө өгөх, сургалт зохион байгуулах эрхтэй байх эсэхийг хуульд зааж өгөх хэрэгтэй.

Комиссын гишүүн/мэргэжилтний бүрэн эрх

Хуулиар комиссын гишүүн/мэргэжилтэн эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын ажиллагаа явуулах чиг үүргээ хэрэгжүүлэхтэй нь холбоотойгоор тодорхой бүрэн эрх олгох шаардлагатай. Ингэхдээ эдгээр бүрэн эрх нь эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитраар шийдвэрлэх ажиллагааг сайн дурын үндсэн дээр эхлүүлэх зарчимтай нийцэж байх ёстой.

Комиссын гишүүн/мэргэжилтэн нь бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхдээ үл ялгаварлан гадуурхах болон тэгш эрхийн зарчмуудыг дагаж мөрдөнө гэдгийг хуульд тусгах шаардлагатай.

Туслах ажилтнуудыг томилох

Комиссын захирал нь туслах ажилтнуудыг удирдах албан тушаалтныг удирдах зөвлөлтэй зөвлөлдөн томилох эрхтэй байхаар хуульд тусгах хэрэгтэй. Түүнчлэн хуульд туслах ажилтны хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлийг тогтоох байгууллагыг зааж өгөх шаардлагатай.

Хөрөнгө ба нөөц

Хууль тогтоох байгууллагаас (комисс боловсруулж, холбогдох сайдын өргөн барьсан төсвийн төслийг үндэслэн) баталсан төсвөөс комисс болон түүний удирдах зөвлөл санхүүжиж ажиллана гэдгийг хуульд зааж өгөх шаардлагатай.

Хараат бус байдалд нь нөлөөлөхгүй нөхцөлд комисс хандив, тусламж буюу өвийн хөрөнгө авах эрхтэй гэдгийг хуульд зааж өгөх хэрэгтэй.

Комисс нь удирдах зөвлөлийн баталснаар ажил олгогчид болон ажилтнуудад мэдээлэл, зөвлөгөө өгөх, сургалт зохион байгуулах үйлчилгээнд төлбөр авах эрхтэй гэдгийг хуульд тусгах шаардлагатай.

Комисс нь эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын бүх төрлийн үйлчилгээг үнэ төлбөргүй үзүүлнэ гэдгийг хуульд заах шаардлагатай. Мөн маргаан зохицуулах ажиллагааг эхлүүлэх хүсэлт гаргасан тал тэмдэгтийн болон захиргааны хураамж төлөх эсэхийг хуулиар зохицуулах хэрэгтэй.

Хуульд комисс нь нягтлан бодох бүртгэл хөтөлнө гэдгийг зааж, санхүүгийн тайлан гаргах, уг тайланд аудит хийлгэх, парламентад өргөн барихад баримтлах хэм хэмжээ болон журмыг тогтоох шаардлагатай.

Гэрээлэх

Комисс нь зарим шаардлагатай ажил үйлчилгээг гэрээлэн гүйцэтгүүлэх эрхтэй гэдгийг хуульд зааж өгөх хэрэгтэй.

Гэрээлэгч нь гүйцэтгэсэн ажил үйлчилгээний төлбөрийг үйлчлүүлэгчээс бус комиссоос авна гэдгийг мөн хуульд тусгах шаардлагатай.

Хариуцлагын хязгаар

Комисс, түүний удирдах зөвлөл, комиссын гишүүн/мэргэжилтэн, ажилтан буюу гэрээлэгчийн сайн санааны үүднээс хийсэн үйлдэл буюу эс үйлдэхүйн улмаас аливаа этгээдэд учирсан хохирлыг комисс хариуцахгүй гэдгийг хуульд заах шаардлагатай.

Тайлагнах

Комисс нь тогтоосон шаардлагын дагуу жилийн тайлан гаргаж, парламентад танилцуулна гэж хуульд заах хэргтэй. Жишээ нь, хуульд тухайн санхүүгийн жил дууссанаас хойш зургаан сарын дотор тайланг өргөн барих, түүндээ комиссын аудитлагдсан санхүүгийн тайлан, аудиторын тайлан, комиссын үйл ажиллагааны талаарх мэдээлэл (ажлын гүйцэтгэлийг статистикийн тоо баримтаар харуулах, олсон амжилт, оршиж буй дутагдлыг дурдах) болон тайланд тавигдах шаардлагын дагуу тусгах бусад мэдээллийг тусгахаар зааж болно.

Хуульд комиссын жилийн тайланд удирдах зөвлөлийн дарга болон комиссын захирал гарын үсэг зурж баталгаажуулснаар гаргана гэдгийг заах хэрэгтэй.

Комиссын чиг үүрэг, бүрэн эрхийг хууль эрх зүйн хүрээнд тодорхой тусгаж баталгаажуулахын тулд хууль тогтоомж нь бодлогын зорилтуудаа дэмжих ёстой. Парламентаас жил бүр комисс үйл ажиллагаагаа явуулахад шаардагдах төсвийг баталж, комисс уг төсвийн зарцуулалтыг хариуцан тайлагнадаг байх эрх зүйн зохицуулалтыг бий болгох шаардлагатай.

Хууль тогтоомжийн төсөл боловсруулахад хараат бус комисс байгуулан ажиллуулж буй бусад орны туршлагыг харгалзан үзэх хэрэгтэй.

Гэхдээ хууль тогтоомж нь үндэснийхээ онцлог, нөхцөл байдлыг тусгасан байх шаардлагатай.



Хараат бус байгууллага: Бүтэц ба үйл ажиллагаа

Бодлогын чиглэлүүдээ хууль тогтоомжид тусгаж баталгаажуулсны дараа хууль болон бодлогын зорилтуудаа үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд шаардагдах институцийн механизм, журмыг тогтоох шаардлагатай. Шинэ байгууллагын хувьд энэ нь тун амаргүй сорилт боловч хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах асуудал хариуцсан хараат бус байгууллага байгуулсан олон орон энэ асуудлыг амжилттай шийдвэрлэсэн байдгийг мартаж болохгүй.

Хараат бус комисс байгуулахад дараах арга хэмжээг авах шаардлагатай:

- Комиссыг хуулиар байгуулах;
- Комиссын удирдах зөвлөлийг байгуулах;
- Комиссын захирал, дэд захирлын ажлын албыг бий болгох;
- Комиссын ажилтнуудыг томилох, ажил үүргийг хуваарилах;
- Комиссын төв болон салбар нэгжүүдийг байгуулах;
- Комиссын дотоод зохион байгуулалтын бүтцийг бий болгох;
- Төрийн байгууллагууд, хуулийн дагуу байгуулагдсан бусад бүтцүүдтэй холбоо тогтоох;
- Хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллагуудтай холбоо тогтоох;
- Нийгмийн түншүүд болон бусад байгууллагуудтай холбоо тогтоох.

Байгууллагын бүтэц

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах үр дүнтэй тогтолцооны зохион байгуулалтын бүтцийг бий болгох нь зөвхөн дотоод газар, хэлтэс, алба, нэгж байгуулах, тохиромжтой байр олох, шаардагдах тоног төхөөрөмжийг худалдан авах, хүний нөөцийг бүрдүүлэх, дараа нь дотоод нэгжүүдийн ажил үүргийг хуваарилах асуудал биш юм. Эдгээр зүйлүүд бүгд хэрэгтэй, чухал. Гэхдээ байгууллагын дотоод бүтэц нь гүйцэтгэх чиг үүргээ дагаж зохион байгуулагдах шаардлагатай. Тодорхой чиг үүргийг хэрэгжүүлэх гэж бүтэц бий болдог.

Үйлчилгээг төвлөрсөн бус байдлаар хүргэх шаардлагад нийцүүлж бүтцээ хийх шаардлагатай. Үйлчилгээ авах хэрэгцээтэй хүн бүрт хүрч үйлчлэхийн тулд бүсийн, орон нутгийн, дүүргийн гэх мэт салбар нэгжүүдийг бий болгох шаардлагатай болж магадгүй. Байгууллагынхаа алсын хараа, эрхэм зорилго, байгаа нөөц боломжоо харгалзан ийм салбар нэгжүүдийг хаана, хэдийг байгуулах, тус бүр

нь яг ямар үйлчилгээ үзүүлэх вэ гэдгийг сайтар бодож төлөвлөх шаардлагатай. Үйлчилгээг ийнхүү төвлөрсөн бус байдлаар хүргэх нь төв болон орон нутгийн байгууллага, салбар нэгжүүд хоорондоо үр дүнтэй харилцаж, ажлаа уялдуулан зохицуулах шаардлагыг бий болгодог.

Ерөнхийдөө хараат бус комисс дараах гурван чиг үүргийг зайлшгүй гүйцэтгэнэ:

- Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах асуудлаар ажил олгогчид болон ажилчдад мэдээлэл, зөвлөгөө өгч, сургалт зохион байгуулах;
- Маргааныг эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулах;
- Маргааныг арбитраар шийдвэрлэх.

Тиймээс эдгээр чиг үүргийг дагасан гурван газар буюу хэлтэс байгуулж, тэдгээрт дэмжлэг үзүүлж ажиллах дараах асуудал хариуцсан алба буюу нэгжүүдийг бий болгох шаардлагатай болно:

- Санхүү ба захиргаа, түүний дотор хангамж (худалдан авалт), хөрөнгийн удирдлага, байр талбайн удирдлага зохион байгуулалт, барилгын засвар үйлчилгээ;
- Хүний нөөцийн удирдлага, түүний дотор нөөц бүрдүүлэлт, шилжилт хөдөлгөөн, сургалт, гүйцэтгэлийн үнэлгээ;
- Компьютерийн системийн удирдлага, түүний дотор кэйс менежментийн системийг төлөвлөх, хэвийн үйл ажиллагааг хангах;
- Мэдээллийн үйл ажиллагаа, сурталчлан таниулах, хэвлэл мэдээлэлтэй харилцах, вебсайт хөгжүүлэх.

Газар, хэлтэс, алба, нэгж буюу дүүргийн салбар аль нь ч байсан үйл ажиллагаагаа байгууллагынхаа зорилго, зорилтуудыг хэрэгжүүлэхэд чиглүүлэх ёстой. Эдгээр зорилтуудын хүрээнд хүрэх түвшингээ тодорхойлох бол тэр нь ойлгомжтой, тодорхой, бодитой, хугацаатай, хэмжиж болохуйц байх ёстой. Холбогдох ажилтнуудтай нь зөвлөлдөж тодорхойлсон зорилт илүү бодитой бөгөөд хэрэгжих боломжтой байдаг.

Үйл ажиллагааны журам

Маргааны удирдлагын тогтолцооны үр ашигтай, үр дүнтэй ажиллагааг хангахад шаардагдах үйл ажиллагааны систем, журмыг бий болгох ёстой. Энэхүү журам нь аль болох энгийн ойлгомжтой, сайн засаглалын шалгуур үзүүлэлтүүдийг хангаж байх шаардлагатай.



Мэдээлэл, зөвлөгөө, сургалтын үйлчилгээ

Мэдээлэл, зөвлөгөө, сургалтын үйлчилгээг зохион байгуулах хүрээнд дэмжлэг шаардлагатай үйл ажиллагааны зарим жишээ:

- Тусламж авах тухай үйлчлүүлэгчийн хүсэлтийг хүлээн авах;
- Үйлчлүүлэгчийн хэрэгцээг үнэлэх;
- Тусламж авахаар гаргасан хүсэлтийн хариуд тусгайлан сургалтын хөтөлбөр боловсруулах, хэлэлцээ хийхийн өмнөх зөвлөгөө, тусламж үзүүлэх, ажлын байранд хамтран ажиллах талаар зөвлөгөө өгөх, хамтын ажиллагааны стратеги боловсруулах, гомдол барагдуулах тогтолцоо бий болгох асуудлаар зөвлөгөө өгөх зэрэг арга хэмжээ авах;
- Үйлчилгээний төлбөрийг тооцох;
- Үйлчилгээ үзүүлэх ажилтнуудын ажил үүргийг хуваарилах;
- Үйлчилгээний тодорхой хэсгийг хариуцан гүйцэтгэх гэрээлэгчдийг сонгох;
- Үзүүлсэн үйлчилгээний төлбөрийг авах;
- Үйлчилгээний чанар, дараах үр нөлөөг үнэлэх;
- Тогтолцооны удирдлага болон холбогдох талуудын хэрэгцээнд зориулж статистикийн мэдээлэл, тэр дундаа хөдөлмөрийн зах зээлийн болон маргаан зохицуулалтын талаарх статистикийг цуглуулах, тайлан бэлтгэх.

Эвлэрүүлэх/зуучлах

Эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээг хүргэхэд наад зах нь дараах ажиллагаанд шаардагдах үйл ажиллагааны систем, журмыг бий болгох хэрэгтэй:

- Эвлэрүүлэх ажиллагаа явуулах маргааны талаарх мэдэгдлийг (ихэвчлэн эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээнд илгээх маягтаар) хүлээн авах; эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээг сонирхож байж болзошгүй талуудыг олж тогтоох;
- Эвлэрүүлэх замаар маргаанаа зохицуулах нь хамгийн тохиромжтой байгаа боловч энэ үйлчилгээг авах хүсэлт гаргаагүй байгаа маргалдагч талуудад уг үйлчилгээг санал болгох, ухуулж ойлгуулах;
- Эвлэрүүлэх үйлчилгээ авахаар гаргасан хүсэлтийг судлах;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа явуулахад тохирох мэргэжилтнийг томилох;
- Томилогдсон мэргэжилтэн ашиг сонирхлын зөрчилтэй байгаа тохиолдолд зохих арга хэмжээ авах;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа явуулахад шаардагдах нөхцөлийг (байр, хэл болон бусад шаардлагыг) тодорхойлох, бүрдүүлэх;

- Талуудад эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа явагдах огноо, цаг, байршлыг мэдэгдэх;
- Талуудад эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагааны онцлогийн талаар мэдэгдэх;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа явуулах (туршлага багатай эвлэрүүлэгч/зуучлагчдад зориулж гарын авлага, лавлах боловсруулан гаргаж болно);
- Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагааны үр дүнгийн талаар тайлагнах;
- Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагааны үр дүнд маргаан шийдвэрлэгдээгүй үлдсэн тохиолдлыг бүртгэх;
- Кэйс менежментийн системд мэдээлэл оруулах;
- Маргаан зохицуулах ажиллагаа мухардалд орсон үед цаашид хийх алхмын талаар талуудад мэдээлэх.

Арбитр

Арбитрын үйлчилгээг хүргэхэд дараах ажиллагаанд шаардагдах үйл ажиллагааны систем, журмыг бий болгох хэрэгтэй:

- Арбитрт хандсан хүсэлтийг (ихэвчлэн арбитрын хүсэлт гаргах маягтаар) хүлээн авах;
- Арбитрын ажиллагаа явуулахад тохирох мэргэжилтнийг томилох;
- Эсвэл талуудын тохиролцсон мэргэжилтнийг томилох;
- Аль нэг тал нь эвлэрүүлэх ажиллагаа явуулсан мэргэжилтнийг арбитрын шатанд авах хүсэлгүй бол өөр мэргэжилтэн томилох;
- Талуудад арбитрын ажиллагаа явагдах огноо, цаг, байршлыг мэдэгдэх;
- Талуудад арбитрын ажиллагааны онцлогийн талаар мэдэгдэх;
- Арбитрын ажиллагаа явуулах (туршлага багатай арбитрчид зориулж гарын авлага, лавлах боловсруулан гаргаж болно);
- Арбитрын ажиллагааны үр дүнгийн талаар тайлагнах;
- Арбитрын шийдвэрийг бэлтгэх;
- Шийдвэрийг зарлахаас өмнө үнэлэх;
- Кэйс менежментийн системд мэдээлэл оруулах;



Энэ бүлэгт хөдөлмөрийн маргааны асуудлаарх хараат бус комисс буюу түүнтэй адилтгах бүтэц бий болгохтой холбоотой бодлогын асуудлуудыг авч үзэж, ийм комиссын эрх зүйн байдлыг баталгаажуулахад шаардагдах асуудлуудтай танилцлаа.

Комисс хуулийн дагуу байгуулагдсаны дараа үйлчлүүлэгчиддээ чанартай үйлчилгээ хүргэх, ингэснээрээ үндсэн зорилгоо хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн бүтэц, үйл ажиллагааны журмыг бий болгох ёстой.

Чиг үүрэг нь бүтцээ тодорхойлдог бол чиг үүрэг нь байгууллагынхаа алсын хараа, эрхэм зорилгоос урган гардаг. Бүтэц нь байгууллагынхаа хүрэхийг эрмэлзэж буй зорилгод үндэслэн зохион байгуулагддаг.

Хараат бус комисс нь маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, эвлэрүүлэх/зуучлах, арбитрын үйлчилгээ үзүүлэх гэсэн гурван үндсэн чиг үүрэгтэй байна.

Комиссын төв болон салбар нэгжүүд нь энэ гурван чиг үүргийг дэмжиж ажиллах ёстой. Мөн санхүү, захиргаа, хүний нөөц, компьютерийн үйлчилгээ, мэдээллийн удирдлагын хүрээнд дэмжлэг үзүүлэх бүтцийг бий болгох ёстой.



БҮЛЭГ 5 Ойлголтыг дээшлүүлэх, мэдээллээр хангах

Нийгмийн түншүүдийн оролцоо	109
Ойлголтыг дээшлүүлэх ажлын санхүүжилт	109
Ойлголтыг дээшлүүлэх нь тасралтгүй үргэлжлэх ажил	110

Ойлголтыг дээшлүүлэх, мэдээллээр хангах

Хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын байгууллага нь өөрийн хүрч үйлчлэхийг зорьж буй талуудыг байгууллагынхаа болон хэрэгжүүлж буй бодлого, хууль тогтоомжийн талаарх мэдээллээр хангах үүрэгтэй. Үүний тулд одоогийн болон ирээдүйн үйлчлүүлэгчиддээ одоо үзүүлж буй үйлчилгээгээ таниулах, тэдгээрт хэрхэн хамрагдах талаарх мэдээллийг хүргэхэд чиглэсэн олон төрлийн ажил зохиох хэрэгтэй бөгөөд үүнд нь тодорхой нөөц шаардагдана.

Ойлголтыг дээшлүүлэх, мэдээллээр хангах зарим үйл ажиллагаа нь хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны мөн чанар, зорилго, чиг үүрэг зэргийг ерөнхийд нь хүмүүст таниулж ойлгуулахад чиглэдэг. Цахимаар болон хэвлэмэлээр гардаг олон нийтийн хэвлэл мэдээлэл, компьютерийн технологи нь ийм ерөнхий сурталчилгааны чухал бүрэлдэхүүн хэсэг болдог.

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах байгууллагаас үзүүлж буй тодорхой үйлчилгээнд хамрагдах дараалал, журам зэрэгтэй шууд холбоотой мэдээлэл сурталчилгааны үйл ажиллагаа бас байна. Ийм тодорхой мэдээллийг үйлчлүүлэгчдийн харилцан адилгүй хэрэгцээг харгалзан энгийн ойлгомжтой байдлаар боловсруулж гаргах нь зүйтэй. Мэдээллийн технологи, түүний дотор шинэлэг вебсайт, тусламжийн телефон утас, цахим шуудангийн үйлчилгээ зэрэг нь ийм нарийн тодорхой мэдээллийг хэрэгцээтэй хүнд нь хүргэхэд тус дөхөм болно.

Маргаан зохицуулах тогтолцооны бусад чиг үүргийн нэгэн адил ойлголт, мэдлэгийг нэмэгдүүлэх, мэдээллээр хангах ажлыг зөв удирдан зохион байгуулах хэрэгтэй бөгөөд уг үйл ажиллагааг тасралтгүй явуулахад шаардагдах нөөцөөр хангах ёстой.

Шинэчлэлийг зохистой удирдах явцад түүнд оролцогч талуудад эрх, үүргийг нь сайтар таниулах шаардлага тулгардаг. ОУХБ-ын Төрийн эрх бүхий байгууллагаас ажил олгогчдын болон ажилтны байгууллагуудтай салбарын болон үндэсний түвшинд хамтран ажиллах тухай 1960 оны 113 дугаар зөвлөмжид энэ асуудал тусгагдсан байна. Тус зөвлөмжид нийгмийн түншүүдийн ашиг сонирхлыг хөндөж буй хууль болон бусад эрх зүйн актуудын төсөл боловсруулахад болон үндэсний хэмжээний байгууллага байгуулах, ажиллуулах асуудлаар харилцан зөвлөлдөхийн чухлыг онцлон заасан байна.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах шинэ механизм нэвтрүүлэх гэж байгаа тохиолдолд ийнхүү зөвлөлдөх үйл явц бодлого боловсруулах шатанд эхлэх ёстой. Гэхдээ холбогдох гол талууд бодлого боловсруулах явцад оролцож, бодлогын зорилго, чиглэлийг сайн ойлгосон ч тэдний гишүүд нь ижил хэмжээнд мэдээлэл аваагүй байж болно. Мөн хуулийн төсөл боловсруулахад оролцсон талуудын төлөөлөгчид тухайн хууль батлагдсаны дараа гишүүддээ эрх, үүргийнх нь талаар бүрэн ойлголт мэдлэг өгөх арга хэмжээг аваагүй байж болно.

Бодлого боловсруулах шатанд ойлголт, мэдлэг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн дараах арга хэмжээг авах шаардлагатай:

- Бодлогын баримт бичгийн төслийн гол агуулгыг мэдээлэх;
- Бодлогын баримт бичгийн төсөлд хувь хүн, байгууллагуудын саналыг авах;
- Бодлогын баримт бичгийн төсөлд олон нийтийн саналыг авах;
- Бүх саналыг хүлээн авсан гэдгээ мэдэгдэх.

Ойлголт, мэдлэг нэмэгдүүлэх ажлыг зохион байгуулах арга нь шинэчлэл өөрчлөлтийг удирдаж буй байгууллагын энэ зориулалтаар ашиглах нөөц боломжоос хамаарах бөгөөд мэдээллийг дараах сувгуудаар хүргэх боломжтой:

- Ердийн олон нийтийн хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл, хэвлэмэл бүтээгдэхүүнүүд: сонины өгүүлэл, тогтмол булан ажиллуулах, товхимол, брошур, мэдээллийн болон зурагт хуудас;
- Гол оролцогч талууд, тэр дундаа ажил олгогчдын болон ҮЭ-ийн байгууллагын хэвлэл;
- Радио нэвтрүүлэг;
- Телевизийн мэдээ, төлбөртэй нэвтрүүлэг;
- Холбогдох бүх талын вебсайт болон төрөл бүрийн социал медиа ашиглах;
- Олон нийтийн хурал, уулзалт;
- Тусламжийн утас.



Вебсайт болон цахим хэрэгслийг ашиглах нь орчин үеийн мэдээлэл сурталчилгааны ажлын салшгүй хэсэг төдийгүй хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцооны ч зайлшгүй чухал хэсэг юм. Тийм ч учраас мэдээлэл сурталчилгааны ажлыг төлөвлөх, тасралтгүй зохион байгуулах асуудалд нэн тэргүүнд анхаарах шаардлагатай.

Өөрчлөлт шинэчлэлийг удирдаж буйн хувьд засгийн газар санал болгож буй бодлогын талаар түүнд өртөж болзошгүй хүмүүст ойлгомжтой хэлбэрээр мэдээлэх үүрэгтэй. Засгийн газар ийм мэдээллийн кампанит ажилд шаардагдах нөөцийг хуваарилах, хуваарилагдсан нөөцийг зохистой ашиглах, ашиглалтад нь тогтмол хяналт тавих нөхцөлийг бүрдүүлэх шаардлагатай.

Боловсруулсан төсөл хууль болж **хүчин төгөлдөр болох шатанд** ойлголт, мэдлэг нэмэгдүүлэх ажил ч мөн шинэ шатанд гарах ёстой. Учир нь одоо ажил олгогч, ажилтны хуулиар баталгаажсан эрх, үүргийн талаар яригдах болно. Мөн оролцогч талууд дан ганц бодлогын зорилтын талаар биш хуулийг хэрэгжүүлэхэд юу хийх хэрэгтэй вэ гэдгийг бас мэдэх хэрэгтэй болно.

Ийм нөхцөлд ойлголт, мэдлэг нэмэгдүүлэх ажил дараах зүйлд чиглэх ёстой:

- Хуулийн утга агуулгыг ажил олгогчид болон ажилчдад маш тодорхой таниулах;
- Хуулийг хэрэгжүүлэхийн тулд ажил олгогчид болон ажилчид юу хийх талаарх мэдээллийг хүргэх;
- Хуулийн хэрэгжилтийг хангуулахын тулд авах арга хэмжээнүүд;
- Хууль хэрэгжүүлээгүй тохиолдолд хүлээлгэх хариуцлага;
- Хууль хэрэгжүүлэхгүй байгаатай холбоотойгоор гомдол гаргах журам.

Бодлогын асуудлаарх ойлголт, мэдлэгийг нэмэгдүүлэх ажлын нэгэн адил хууль, журмын талаарх мэдээллийг хэвлэмэл болон цахим мэдээллийн хэрэгсэл, интерактив вебсайт, олон нийтийн өргөн нэвтрүүлгийн сүлжээ, ажлын байран дахь мэдээллийн самбар, уулзалт, сургалт зэргээр дамжуулан хүргэж болно.

Хууль болон журмыг сурталчлан таниулах ажлыг зорилтот бүлгийнхээ хэрэгцээнд нийцүүлэн төлөвлөж хийх шаардлагатай. Түүнчлэн дэлгэрэнгүй мэдээлэл хүргэх бол утга агуулга нь ойлгомжтой байхаар боловсруулах хэрэгтэй.

Хуулийг хэрэгжүүлэх шатанд ойлголт, мэдлэг нэмэгдүүлэх ажил дахин шинэ түвшинд гарна.

Ойлголт, мэдлэг нэмэгдүүлэх, мэдээллээр хангах үйл ажиллагаанд хамруулах шаардлагатай бүлгүүдийг олж тодорхойлох хэрэгтэй. Үүнд:

- Ажил олгогчдын байгууллага;
- Ажил олгогчид;
- Үйлдвэрчний эвлэлүүд;
- ҮЭ-ийн гишүүн бус ажилтнууд;
- Хөдөлмөрийн зах зээлд анх хөл тавих гэж буй хүмүүс;
- Төрийн бус байгууллагууд;
- Олон нийтэд зөвлөгөө өгөх төвүүд.

Мэдээлэл илгээгчээс хүлээн авагчид илгээх мэдээллийн агуулга болон хүргэх арга зам нь харилцан адилгүй байна. Жишээ нь, бичиг үсэгт тайлагдаагүй ажилтнуудад зориулсан мэдээллийг дуу, дүрсээр хүргэх, эсвэл маргааны удирдлагын асуудлаарх байгууллагын ажилтнуудтай хийх уулзалт ярилцлагаар, мөн тусламжийн утсаар өгөх боломжтой.

Ирээдүйд ажиллах хүчний эгнээнд орох сургуулийн сурагчдад өгөх маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулахтай холбоотой мэдээллийн агуулга мэдээж олон жил ажилласан туршлагатай ажилтнуудад зориулсан мэдээллийнхээс өөр байх учиртай.

Ерөнхий мэдээлэл, ойлголт өгөх, тодорхой мэдээлэл хүргэх ажлыг ялгаж салгах шаардлагатай.

Ерөнхий мэдээлэл, ойлголт өгөх гэдэг нь хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын байгууллагын үйл ажиллагааг зорилтот бүлэгт танилцуулахад чиглэсэн сурталчилгааны шинжтэй үйл ажиллагаа юм. Үүнийг жишээ нь телевиз болон хэвлэлээр алдартнууд, олны танил хүмүүс болон орон нутгийн манлайлагчдаар (тамирчид, урлагийнхан) дамжуулан хүргэж болно. Тодорхой хугацаанд давтан гарах ийм товч сурталчилгаа нь маргаан гарвал асуудлыг шүүхэд хандалгүйгээр шийдвэрлэх боломж бий гэдгийг хүмүүст мэдэгдэх зорилготой юм.

Тодорхой мэдээлэл өгөх гэдэг нь маргааны удирдлагын байгууллагаас үзүүлж буй үйлчилгээнд хамрагдахыг хүсэж буй хүмүүст туслахад чиглэдэг. Ийм мэдээллийг байгууллагын вебсайтаар дамжуулан хүргэж болох бөгөөд үйлчлүүлэгчид шаардлагатай заавар, маягт зэргийг татаж авч ашиглах боломжтой. Мөн холбогдох маягт, мэдээллийг төрийн байгууллагууд, ажил олгогчдын болон ҮЭ-үүдээр дамжуулан түгээж болно.

Тусламжийн утасны үйлчилгээ мөн энэ зорилгоор ашиглахад үр дүнтэй байж болох юм. Үйлчлүүлэгч бэлтгэгдсэн мэдлэгтэй хүнтэй ярилцаж, шаардлагатай мэдээллээ авахын зэрэгцээ тогтолцоо хэрхэн ажилладаг, гомдол гаргахаар бол юу хийхээ тодорхой тайлбарлуулах боломжтой.



Мэдээллээр хангах ажлын өөр нэг чухал зүйл нь маргааны удирдлагын байгууллагын ашиглаж буй маягтуудыг сайтар бодож боловсруулсан, тэдгээрийг бөглөх гэж буй хүнд алхам алхмаар нь ойлгомжтой зааварчилсан, хуулийн нэр томьёо бага хэрэглэсэн байх явдал юм.

Жишээ нь, маргааныг маргаан зохицуулах байгууллагын эвлэрүүлэх ажиллагаанд илгээхийн тулд талууд тогтоосон журмыг мөрдөх ёстой. Үүний тулд ихэвчлэн илгээх маягт буюу түүнтэй адилтгах баримт бичгийг бөглөдөг бөгөөд энэхүү маягт нь өөрөө чухал мэдээллийг агуулж байдаг.

Өмнөд Африкийн Эвлэрүүлэн зуучлах, арбитрын комиссын маргааныг эвлэрүүлэх ажиллагаанд илгээх маягтад үйлчлүүлэгчид хэрэгцээтэй дараах чухал мэдээлэл тусгагдсан байна:

- маягтын зорилго;
- энэ маягтыг хэн бөглөж болох;
- бөглөсөн маягтыг хүлээн авагч (ихэвчлэн маргаан гарсан орон нутаг дахь комиссын салбар нэгж);
- комиссын орон нутаг дахь бүх салбар нэгжийн хаяг, холбоо барих хаяг, мэдээлэл;
- маягтыг хүлээн авсны дараа авах арга хэмжээ (эвлэрүүлэгчийг томилох бөгөөд эвлэрүүлэгч нь маргааныг мэдэгдсэн өдрөөс хойш 30 хоногийн дотор маргааныг зохицуулахыг хичээх ёстой);
- маргааныг (хамтын хэлэлцээний зөвлөл, хуулийн дагуу байгуулагдсан бусад зөвлөл зэрэг) өөр байгууллагаар, эсвэл хувийн хэвшлийн агентад хандан зохицуулуулж болох тухай мэдээлэл;
- энэ маягтын хувийг нөгөө талдаа өгөх ёстой бөгөөд ийнхүү өгснийг нотлох баталгаа шаардлагатай тухай мэдээлэл;
- хөдөлмөрийн харилцаан дахь шударга бус үйлдэлтэй холбоотой маргааны талаарх мэдээлэл (ийм маргааныг шударга бус үйлдэлд хүргэсэн зөрчил / үйлдэл буюу эс үйлдэхүй/ гарсан өдрөөс хойш 90 хоногийн дотор илгээх ёстой);
- Өмнөд Африкийн албан ёсны бүх хэлээр орчуулагчийн үйлчилгээ авч болох бөгөөд харин бусад хэлний орчуулагчийг талууд өөрсдийн зардлаар авч болох тухай мэдээлэл;
- Маргааны талаарх 'Тусгай/ Нэмэлт мэдээлэл' гэсэн хэсгийг хэрхэн бөглөх тухай зөвлөмж (асуудал хэр яаралтай, оролцсон хүмүүсийн тоо, маргаантай холбоотой хөдөлмөрийн болон эрх зүйн асуудлууд зэрэг);

- эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх журмын талаарх мэдээлэл: хэрэв маргаан шийдэгдэхгүй бол эвлэрүүлэх ажиллагааны дараа шууд арбитрын хуралдаан хийж болно, гэхдээ талууд хүсвэл энэ журмыг хэрэглэхийг эсэргүүцэж болно;
- туршилтаар ажиллуулах хугацаатай холбоотой маргааныг зохицуулахад талууд эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх журмыг хэрэглэхээс татгалзах боломжгүй тухай мэдэгдэл;
- ажлаас халсантай холбоотой асуудлаар ажлаас халагдсан өдрөөс хойш 30 хоногийн дотор тус комисст хандсан байх тухай мэдээлэл.

Маргаан эвлэрүүлэх/зуучлах шатанд зохицуулагдаагүй бол арбитрын журмаар шийдвэрлүүлэх хүсэлт гаргахад хэрэглэх маягыг тус комисс мөн дээрхтэй төсөөтэй загвараар боловсруулсан байна. Уг маягт нь өмнөхийн нэгэн адил үйлчлүүлэгчдэд нэг талаар мэдээлэл, зөвлөгөө өгөх, нөгөө талаар маргалдагч талууд болон маргааны талаар тодорхой мэдээлэл цуглуулах давхар зорилготой.

Маягтад тусгагдсан чухал мэдээлэл:

- энэ маягтын хувийг нөгөө талдаа өгөх ёстой бөгөөд ийнхүү өгснийг нотлох баталгаа шаардлагатай тухай мэдээлэл;
- маргаан эвлэрүүлэх шатанд зохицуулагдаагүйг батлах баримт бичгийг хавсаргах шаардлага;
- хүсэлт гаргагч тал эвлэрүүлэх шатанд ажилласан мэргэжилтнийг арбитраар авахыг хүсэхгүй бол хэрхэх тухай мэдээлэл;
- талууд арбитрын ажиллагаа явуулах мэргэжилтнийг харилцан тохиролцож сонгосон тохиолдолд хэрхэх тухай мэдээлэл;
- хэрэв аль нэг тал арбитраар ахлах мэргэжилтэн авах хүсэлтэй бол хэрхэх тухай мэдээлэл.

Ойлголт, мэдлэгийг нэмэгдүүлэх, мэдээллээр хангах ажлыг маргаан зохицуулах үйл явцынхаа нэг бүрэлдэхүүн хэсэг болгож болно. Эвлэрүүлэх болон арбитрын журмаар маргаанаа шийдвэрлүүлэх хүсэлт гаргах маягтуудыг сайтар бодож боловсруулсан нөхцөлд холбогдох хууль эрх зүйн зохицуулалт, журмын талаарх мэдээлэл, зөвлөгөөг энгийн ойлгомжтой байдлаар үйлчлүүлэгчдэд хүргэх боломжтой байна.



Нийгмийн түншүүдийн оролцоо

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах асуудлаар ойлголт, мэдлэгийг нэмэгдүүлэх, мэдээллээр хангах ажил зохион байгуулах нь дан ганц төрийн холбогдох байгууллагын буюу хуулийн дагуу байгуулагдсан бүтцийн хүлээх үүрэг биш. ҮЭ-үүд болон ажил олгогчдын байгууллагууд үүнд чухал үүрэг гүйцэтгэнэ.

Эдгээр нь өөрийн бүтэц, сүлжээгээр гишүүддээ хүрч ажиллан шинэ бодлого, хууль тогтоомжийн талаар мэдээлэх, түүнчлэн хөдөлмөрийн маргаанд оролцож буй гишүүндээ маргаан зохицуулах байгууллагын үйл ажиллагааны журмын талаар мэдээлэл өгөх боломжтой.

Ойлголтыг дээшлүүлэх ажлын санхүүжилт

Хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах байгууллагаас мэдээлэл сурталчилгааны ажил зохион байгуулахад санхүүжилт дутагдах асуудал байнга тулгардаг. ҮЭ-үүд болон ажил олгогчдын байгууллагууд ийм ажил зохион байгуулахад өөрсдийн гишүүд болон гишүүнчлэлтэй олон улсын байгууллагаасаа дэмжлэг авах боломжтой байдаг бол төрийн болон хуулийн дагуу байгуулагдсан бүтцүүд энэ чиглэлийн үйл ажиллагаагаа ихэвчлэн улсын төсвөөс (өөрөөр хэлбэл татвар төлөгчдийн мөнгөөр) санхүүжүүлдэг.

Үүнтэй холбоотойгоор мэдээлэл сурталчилгааны ажилд ивээн тэтгэгчдийн, ялангуяа хувийн хэвшлийн дэмжлэгийг авч болох уу гэсэн асуулт гардаг. Ивээн тэтгэгчийн дэмжлэг авахыг бие даасан комиссын хараат бус зарчим, төрийн байгууллагын төвийг сахисан байр сууринд харшилж байна гэж үзэх явдал байна. Хараат бус комисс байгуулах тухай хууль тогтоомжид комиссыг хандив, тусламж авахыг зөвшөөрч болох бөгөөд энэ тохиолдолд түүний хараат бус, төвийг сахисан байр суурийг хамгаалах зорилгоор холбогдох зөвлөмж боловсруулж гаргах шаардлагатай. Жишээ нь, хараат бус комиссын зохион байгуулж буй мэдээллийн кампанит ажлыг хувийн хэвшил, ҮЭ хамтран эн тэнцүү санхүүжүүлсэн бол хувийн хэвшил дангаараа санхүүжүүлснээс илүү хүлээн зөвшөөрөгдөх болно.

Гэхдээ хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах байгууллага хараат бус зарчмаа хөндөхгүйгээр үйлчлүүлэгчдийнхээ дэмжлэгийг авах боломжтой. Жишээ нь, тус байгууллага нэг үйлчлүүлэгчдээ зориулсан сургалтын хөтөлбөр нь амжилттай хэрэгжсэн бол 'Танайд хийсэн сургалтынхаа талаар бид ярьж сурталчилж болох уу?' гэж асууж болох юм. Ийм амжилтын түүхийг сурталчлах нь мэдээлэл сурталчилгааны ажлын нэг чухал хэсэг байдаг.

Ойлголтыг дээшлүүлэх, мэдээллээр хангах нь тасралтгүй үргэлжлэх ажил

Ойлголтыг дээшлүүлэх, мэдээллээр хангах ажил шинэ бодлого гарах, шинэ хууль тогтоомж батлагдахаар хязгаарлагдах ёсгүй. Маргааны удирдлагын байгууллага нь үйлчлүүлэгчиддээ өөрийн журам, үйл явцыг тодорхой таниулж ойлгуулах, олон нийтэд тогтмол мэдээлэл хүргэх чиглэлд боломжтой бүх арга хэмжээг авах шаардлагатай. Маргааны удирдлагын байгууллагын дотоод бүтцийг төлөвлөхдөө мэдээлэл түгээх, мэдлэг, ойлголт нэмэгдүүлэх чиг үүргийг хоёрдугаар зэргийн ач холбогдол багатай гэх бус харин хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны салшгүй чухал хэсэг гэж үзэх ёстой.

Үйл ажиллагаанд хяналт шинжилгээ хийх тухай 7 дугаар бүлэгт дурдсанчлан маргааны удирдлагын байгууллагаас явуулж буй ойлголт, мэдлэг нэмэгдүүлэх, мэдээллээр хангах ажилд мөн хяналт шинжилгээ хийж байх ёстой. Тус байгууллага нь мэдээлэл ойлголт нэмэгдүүлэх болон сурталчилгааны кампанит ажлуудаа зорьсон үр дүндээ (тухайлбал, нэг гол үр дүн нь маргалдагч талууд шүүхэд хандахын оронд эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын үйлчилгээ авахыг дэмжих) хүрч байгаа эсэхийг тогтмол үнэлж байх хэрэгтэй.



Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах тогтолцооны бодлого, эрх зүйн зохицуулалт, үйл ажиллагааны талаарх ойлголт, мэдлэгийг нэмэгдүүлэх ажил нь сайн засаглалын ил тод байдлыг хангах, хүртээмжтэй байх, оролцоог хангах зарчмуудыг хэрэгжүүлэхэд зайлшгүй чухал юм.

Мэдээлэл, ойлголт нэмэгдүүлэх кампанит ажлыг шинэлэг арга, хэлбэрээр явуулах нь шинэчлэлийн үйл явцыг дэмжиж, шинэ механизмыг хүлээн зөвшөөрч, хэрэгжүүлэх боломжийг нэмэгдүүлдэг.

Мэдээллийн технологийн тасралтгүй хөгжил нь мэдээллийг олон нийтэд болон тодорхой зорилтот бүлгүүдэд өргөн хэмжээнд, шуурхай түгээх боломжийг бүрдүүлж байна.



БҮЛЭГ 6

Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулах

Сургалт ба холбогдох асуудлууд.....	116
Тусгай ур чадвар	120
Ёс зүйн дүрэм	131
Кэйс менежментийн мэдээллийн систем.....	135

БҮЛЭГ 6

Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулах

Энэхүү бүлэгт хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулах асуудлыг авч үзнэ.

Уг тогтолцоо нь хөдөлмөрийн яамны харьяанд байна уу, хараат бус комиссын хэлбэрээр ажиллаж байна уу гэдгээс үл хамааран үйл ажиллагааных нь гүйцэтгэлийг сайжруулах орон зай заавал байдаг.

Тус бүлэгт үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулах боломжтой дөрвөн үндсэн чиглэл болох сургалт ба ажилтнуудыг хөгжүүлэх, тодорхой чиглэлийн ур чадварыг хөгжүүлэх, компьютерт суурилсан кэйс менежментийн систем, ажилтнуудын ёс зүйн дүрмийн талаар авч үзнэ. Эдгээр асуудал нь нэгэн адил чухал бөгөөд хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах төрийн болон хараат бус тогтолцооны аль алинд нь хамааралтай.

Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулах асуудал мэдээж зөвхөн энэ дөрвөн чиглэлээр хязгаарлагдахгүй. Гэхдээ эдгээрийг системтэйгээр нухацтай авч үзэх юм бол хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын ямар ч тогтолцооны үр дүн, үр ашгийг харьцангуй богино хугацаанд дээшлүүлэх боломжтой юм.

Сургалт ба холбогдох асуудлууд

Шинэ бүтэц бий болгох биш харин хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын өнөөгийн тогтолцоогоо сэргээн сайжруулах зорилготой байгаа үед хэрэгцээг нь үнэлэх үндсэн дээр нэгэнт ажиллаж байгаа ажилтнуудаа дахин сургах, шинэчлэлийн зорилтуудад нийцсэн сургалтын хөтөлбөр боловсруулах асуудлыг авч үзэх хэрэгтэй.

Ямар нэгэн сургалтын хөтөлбөр хэрэгжүүлэхийн өмнө одоо байгаа хүний нөөцийн ашиглалт хэр байгааг мэдэх зорилгоор ажилтнуудын ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх хэрэгтэй байж болох юм. Гэвч ийм үнэлгээ нь ажилтнуудыг түгшээж болзошгүй, ялангуяа тэд үнэлгээг орон тооны цомхотгол хийж ажлаас халах үндэслэл болно гэж ойлговол ингэх нь аргагүй. Хэрэв хамт олны дунд ийм хандлага давамгайлж байвал ямар нэгэн үнэлгээ буюу аудитын ажиллагааг эхлүүлэхээс өмнө энэ нь ажлаас халах хүнийг тодорхойлох биш харин байгууллагын үйл ажиллагааг бүхэлд нь сайжруулах, сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох, ажилтнуудын авьяас чадварыг бүрэн ашиглаж буй эсэхийг тогтоох зорилготой гэдгийг ойлгуулах арга хэмжээ авах нь зайлшгүй чухал.

Шинэчлэлийн стратеги нь шинэ байгууллага байгуулахад чиглэж байгаа бол хүний нөөцийг бүрдүүлэх, сургах асуудлыг шинэчлэлийн олон бүрэлдэхүүн хэсгийн нэг гэдэг утгаар авч үзнэ. Гэсэн ч энэ нь шинэчлэлийн явцад хэрэгжих илүү нарийн түвэгтэй хэсгүүдийн нэг байж болох талтай.

Байгууллагынхаа зорилго, зорилтуудад нийцүүлэн хүний нөөцийн төлөвлөгөөг боловсруулах шаардлагатай. Уг төлөвлөгөөнд нийт ажилтны тоо, удирдах, техникийн болон туслах ажилтны тоо, хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөл, маргаан зохицуулах тогтолцооны төвлөрсөн бус бүтцэд ажилтнуудыг байршуулах асуудлыг тусгасан байх хэрэгтэй.

Ажлын байрны тодорхойлолтуудыг боловсруулах шаардлагатай. Зарим нь нийтлэг шинжтэй байж болно. Гэхдээ гүйцэтгэх ажил үүргийг тодорхой зааж өгөх бөгөөд шаардлагатай бол ажлын гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд, хүрэх түвшин зэргийг тусгана.

- Ажлын байр/албан тушаалын танилцуулгуудыг бичнэ.
- Ажлын байрны зарыг бэлтгэж түгээнэ.
- Ажилтныг сонгох шалгуур, түүний дотор шаардагдах чадамж, холбогдох бусад шаардлагуудыг боловсруулна.
- Ажлын ярилцлагыг төвийг сахисан бүрэлдэхүүнтэй комисс явуулна.
- Ажилтнуудыг томилно.
- Шинээр авсан ажилтнуудад чиглүүлэх сургалт зохион байгуулна.
- Юуг, хэрхэн хийх вэ гэдгийг тайлбарласан зааварчилгааг боловсруулна.



Шинээр бий болж буй байгууллага нь өөр байгууллага буюу яамнаас маргаан зохицуулах чиг үүргийг нь шилжүүлэн авч байгаа тохиолдолд хүний нөөцөө бүрдүүлэх, хангах асуудал нэлээд ярвигтай байж магадгүй. Шинэ байгууллагадаа одоо үйл ажиллагаа явуулж буй эвлэрүүлэгч/зуучлагчид, арбитрчид болон маргаан зохицуулах зарим чиг үүрэг бүхий хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан ажилтнуудыг (жишээ нь, хөдөлмөрийн байцаагчид, хөдөлмөрийн харилцааны мэргэжилтнүүд, комиссын гишүүний туслах ажилтнууд) авах уу гэсэн асуулт тулгарна.

Гэхдээ эдгээр ажилтны ажлын гүйцэтгэл, үр дүн тааруу байсан нь шинэ байгууллага бий болгоход нөлөөлсөн нэг хүчин зүйл болсон бол хуучин тогтолцооноос ажилтнуудыг нь шууд авах хувилбарт болгоомжтой хандах хэрэгтэй. Шинээр байгуулагдсан байгууллагын зарлагдсан ажлын байранд өрсөлдөх боломжийг эдгээр ажилтанд олгох хэрэгтэй. Тэгээд сонгогдоогүй тохиолдолд тэд эргээд хөдөлмөрийн яамандаа буюу төрийн албанд ажил олох хэрэгтэй болно. Улс орны нийгэм, улс төрийн нөхцөл байдал өөрчлөгдөж буй үед өмнөх тогтолцооны хүмүүсийг шууд шилжүүлж авах асуудал нэлээд анхаарал татаж магадгүй. Шинэ байгууллага байгуулаад хуучин хүмүүсийг нь ажиллуулахаар үйлчлүүлэгчид үнэндээ бараг өөрчлөлт гарсангүй гэж ойлгож магадгүй учраас энэ нь шинэ байгууллага төдийгүй, түүнийг байгуулсан засгийн газарт итгэх итгэл үнэмшил, зүй ёсны байдалд сөргөөр нөлөөлж болзошгүй.

Үр дүнтэй сургалт

Шинэчлэлийн стратегийн нэг чухал бүрэлдэхүүн хэсэг нь сургалт юм. Сургалт явуулахад нэлээдгүй зардал шаардах тул үр дүн сайтай, өртөг зардлын хувьд үр ашигтай сургалтыг сайтар бодож төлөвлөх хэрэгтэй. Сургалтын байгууллагууд өөрсдөө хөтөлбөрийг нь боловсруулсан нэг удаагийн шинжтэй сургалт үр нөлөө багатай байдаг. Энэ нь оролцогчдын жинхэнэ хэрэгцээг харгалзаагүй, тааруухан зохион байгуулсан, хэт их онолын агуулгатай, сургалтын нэмэлт материал дутмаг, сургалтын дараа үргэлжлэн хийгдэх үйл ажиллагаа байхгүй гэх зэрэг хэд хэдэн шалтгаантай байж болно.

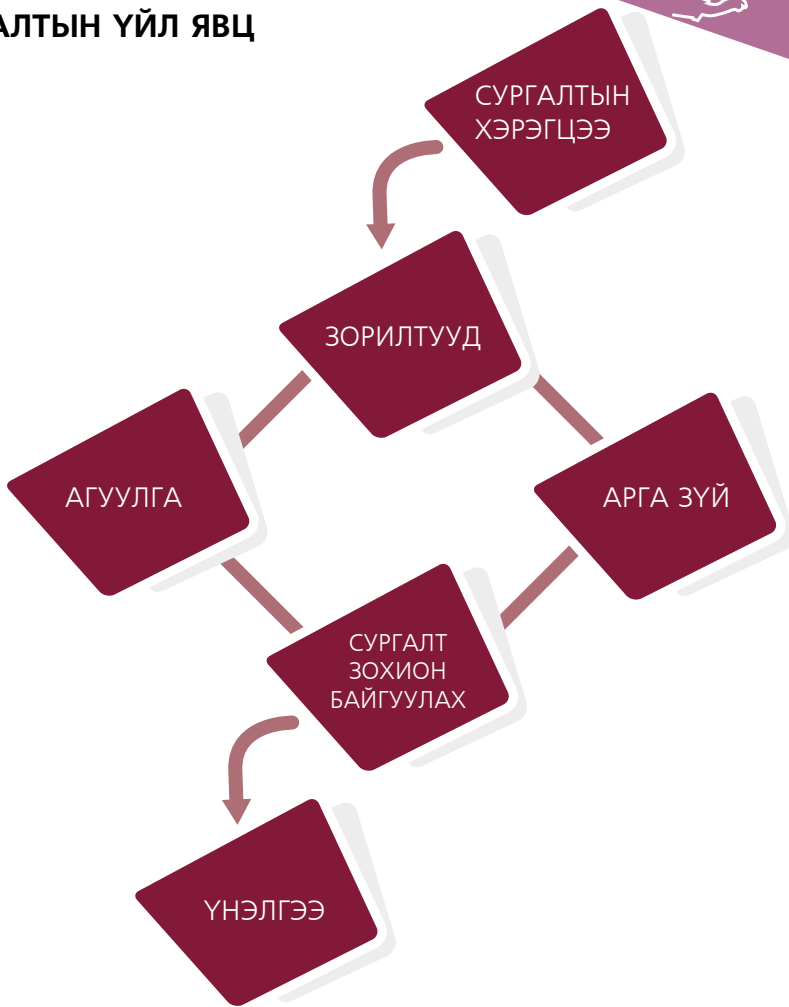
Боловсрол нь хүний оюуны ерөнхий чадавхыг хөгжүүлэх ойлголт бол сургалт нь тухайн хүн тодорхой ажил үүргийг зохих стандартын түвшинд хийж гүйцэтгэхэд шаардагдах тодорхой чадавхыг нь хөгжүүлэх ойлголт юм.

Ажилтнуудыг үр дүнтэй сургаж бэлтгэхэд дараах зүйлс шаардлагатай:

- Ажлын байрны тодорхойлолтыг боловсруулахдаа гүйцэтгэх ажил үүргийг тодорхой, дэлгэрэнгүй заах;
- Ажлын бодит гүйцэтгэлийг хүрэх ёстой түвшинтэй нь харьцуулан дүгнэж, дутагдалтай талуудыг нь тодорхойлж үнэлэх;
- Үйл ажиллагааны доголдол, дутагдлыг бусад арга хэмжээгээр гэхээсээ илүү сургалтаар хэрхэн шийдвэрлэж болохыг тодорхойлох;
- Сургалтын зорилтыг тодорхой томъёолох;
- Тодорхойлсон зорилгодоо нийцсэн агуулгаар сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах;
- Сургалтын агуулга, зорилтуудыг холбох арга зүйг сонгох;
- Сургалтын үйл ажиллагааны зохистой дарааллыг тогтоох;
- Оролцогчдын хэрэгцээг насанд хүрсэн суралцагчид гэдгийг нь харгалзан тодорхойлох;
- Сургалтын интерактив арга зүйг эзэмшсэн, суралцагчдын итгэлийг хүлээсэн чадварлаг сургагч багш олох;
- Шаардагдах сургалтын материал, тэр дундаа аудио визуал хэрэглэгдэхүүнийг боловсруулж, ашиглах;
- Сургалтын үр дүнг үнэлэх, сургалт тухайн нэг оролцогчийн ажлын төдийгүй нийт байгууллагын үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад нөлөөлсөн эсэхийг хянаж үнэлэх.



СУРГАЛТЫН ҮЙЛ ЯВЦ



Тодорхой нэг ажилтан буюу бүлэг ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд яг юу хийх хэрэгцээтэй вэ гэдгийг нарийн тодорхойлоогүйгээс болж сургалтад зарцуулсан хөрөнгө үргүй зардал болох тохиолдол гардаг. Иймд сургалтын хэрэгцээг тодорхойлохдоо судалгаа авах, ажилтнуудтай ярилцлага хийх, ажлын тайланг нь судлах, статистикийн мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх, үйлчлүүлэгчидтэй ярилцах, гүйцэтгэлийн үнэлгээний тайлантай танилцах, ажилтнуудыг ажил үүргээ гүйцэтгэх явцад нь ажиглах зэргээр системтэй хандах шаардлагатай.

Гэхдээ мэдээж оролцогчдын тусгай хэрэгцээнд тулгуурлаагүй ерөнхий агуулгатай, тэдний тодорхой ур чадварыг хөгжүүлэх бус харин шинэ мэдлэг олгох, оюуны чадавхыг нь дээшлүүлэхэд чиглэсэн сургалт байж болно. Тохирох сургалтын материал нь байгаа нөхцөлд хувь хүн өөрийнхөө хурдаар ганцаарчлан суралцахад зохимжтой ийм сургалтыг мөн дэмжих хэрэгтэй.

Компьютерийн технологи сургалтын үйл ажиллагаанд ихээхэн нөлөө үзүүлж байна. Тухайлбал, сургалтын материалыг маш хялбар түгээж, интернэтэд холбогдсон компьютер байгаа нөхцөлд сургалтыг хаанаас ч хийж болохоор болж, хувь хүмүүс өөрийн хурдаар суралцах, интерактив аргыг хэрэглэх болон олон тооны суралцагчдыг хамруулах боломж бүрдсэн байна.

Сургалтыг гадны сургалтын байгууллага, эсвэл хөдөлмөрийн яам буюу хараат бус комисс дотроо ажилтны сургалт, хөгжил хариуцсан (мэргэжлийн хүмүүстэй) тусгай нэгж явуулж болно. Аль ч хувилбарыг нь сонгосон байгууллагынхаа жилийн сургалтын төлөвлөгөөг боловсруулдаг байх хэрэгтэй бөгөөд ингэснээр сургалт болон түүнтэй холбогдох арга хэмжээгээр дамжуулан үйл ажиллагааныхаа гүйцэтгэл, үр дүнг сайжруулахад системтэй, зохицуулалттай хандах боломж бүрдэнэ.

Менежерийн сургалт

Шинэчлэлийн стратеги амжилттай хэрэгжих эсэх нь тухайн тогтолцоонд ажиллаж буй эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрч болон туслах ажилтны төдийгүй менежер буюу удирдах ажилтны чадавхаас хамаардаг. Менежер нь зөвхөн өөрийнхөө төдийгүй удирдаж буй ажилтнуудынхаа ажлыг хариуцдаг. Тиймээс менежерийг зөв сонгож, бусдыгаа манлайлах, идэвхжүүлэх, мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх, тайлбарлах, бэрхшээлтэй асуудлыг олж тодорхойлох, шийдвэр гаргах, ажлын гүйцэтгэлийг хянах, үр дүнг нь үнэлэх чадварт сургах шаардлагатай болдог.

Маргааны удирдлагын байгууллага нь төрийн байгууллага байна уу, хараат бус комисс байна уу ялгаагүй менежерүүд ажлын байрны тодорхойлолтод заасан ажил үүргээ зохих түвшинд гүйцэтгэж чаддаг байхад чиглэсэн арга хэмжээг хэрэгжүүлэх ёстой. Энд сайтар бодож төлөвлөсөн бүлгийн сургалтыг өөрийн хурдаар ганцаарчлан суралцах аргатай хослуулбал байгууллагын болон түүний дотоод нэгжүүдийн удирдлагын үйл ажиллагааг сайжруулахад чухал хувь нэмэр оруулна.

Тусгай ур чадвар

Маргааны удирдлагын үр дүнтэй тогтолцоонд олон янзын ажил үүрэг гүйцэтгэх ур чадвар, чадавх бүхий ажилтнууд шаардлагатай. Тухайлбал, амаар болон бичгээр харилцах, илтгэл тайлан бичих, асуудлыг олж тодорхойлох, шийдвэрлэх, цагийн менежмент хийх, төлөвлөх, задлан шинжлэх, нягт нямбай хандах чадвартай, компьютерийн хэрэглээний програмуудыг мэддэг байх гэх мэт.



Маргааны удирдлагын байгууллагын дараах гурван үндсэн чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд зайлшгүй шаардагддаг тодорхой ур чадварууд байна:

- Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх;
- Маргааныг эвлэрүүлэх/зуучлах аргаар зохицуулах;
- Маргааныг арбитрын журмаар шийдвэрлэх.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх

Хөдөлмөрийн хүрээнд ажилчид болон ажил олгогчдын хооронд санал зөрөлдөөн, үзэл бодлын үл нийцэл, сөргөлдөөн, маргаан зайлшгүй гардаг. Жижиг хэмжээний маргааныг ажлын байрныхаа түвшинд зохицуулчихдаг бол зарим томоохон хэмжээний маргааны үр дагавар тухайн аж ахуйн нэгж, байгууллагаасаа ч хальдаг.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх үйлчилгээ нь зөрчилдөөнийг арилгаж чадахгүй. Харин талууд бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэл, үйлчилгээг тасалдуулахгүйгээр асуудлаа ажлын байрныхаа түвшинд шийдэх боломж олгосон нөхцөлийг бүрдүүлдэг.

Энэ утгаараа маргаанаас урьдчилан сэргийлэх гэдэг нь 'маргаан огт байхгүй' болно гэсэн үг биш харин ажлын байранд амар тайван байдлыг бий болгоход чиглэсэн сөргөлдөөний бус арга хэмжээ юм. Үүний үр дүнд маргааныг:

- шуурхай;
- шударга;
- эв эеэр;
- эмх журамтай шийдвэрлэдэг.

Үүний тулд аж ахуйн нэгж, байгууллагад харилцан ярилцаж зөвлөлддөг тэгснээрээ аливаа үүссэн маргааныг гүнзгийрч даамжирахаас сэргийлдэг механизм бий болгох шаардлагатай. Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх тогтолцоо нь ганцаарчилсан болон хамтын шинжтэй зөрчилдөөний аль алиныг авч үзэх бөгөөд үүнд ҮЭ-үүд чухал үүрэг гүйцэтгэдэгийг харгалзан үзэж боловсруулах ёстой.

Аж ахуйн нэгж, байгууллага өөрөө санаачлан зөвлөлдөх, хэлэлцээ хийх, эсвэл энэ хоёр аргыг хослуулах замаар ийм тогтолцоог хөгжүүлж болно. Эсвэл ийм боломжийн тогтолцоо, механизм бий болгоход гаднаас хөдөлмөрийн харилцааны мэргэжилтнүүд урьж зөвлөгөө, туслалцаа авч болно. Энд аж ахуйн нэгж, байгууллагын хэмжээ, үйл ажиллагааных нь онцлог, хөдөлмөрийн харилцааны нөхцөл байдал, маргаанаас урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээнд зарцуулах хөрөнгийн хэмжээ зэргээс хамаарч олон янзын арга хэмжээ байж болно.

Хөндлөнгийн мэргэжилтний үйлчилгээг:

- маргааны удирдлагын байгууллага (төрийн байгууллага буюу хуулийн дагуу байгуулагдсан хараат бус бүтэц); эсвэл
- хувийн хэвшлийн зөвлөхүүд үзүүлж болно.

Үйлчилгээ нь:

- ярилцаж зөвлөлддөг соёл төлөвшүүлэхэд чиглэсэн арга хэмжээ, хамтарсан сургалт болон судалгаа, мэдээлэл солилцоо зэргээр дамжуулан ажилчид, удирдлагын хооронд итгэлцэл, харилцан хүндэтгэл бий болгох, ажлын байранд харилцан бие биетэйгээ ярихыг хүсдэг эерэг уур амьсгал бүрдүүлэх;
- маргаан гүнзгийрч даамжирахаас сэргийлэхэд чиглэсэн тодорхой арга хэмжээг санаачлах. Тухайлбал, байгууллагадаа ажилтан оролцож, тулгамдсан асуудлаа хэлж шийдвэрлүүлдэг механизм, журам нэвтрүүлэх. Ийм механизм нь талууд асуудлаа ярьж хэлэлцэн шийдвэрлэдэг зөвлөлдөх шинжтэй байж болно. Энэ тохиолдолд шийдвэр нь заавал биелүүлэх шинжгүй боловч удирдлагын хувьд нухацтай хэлэлцсэн чухал зөвлөмж болно. Мөн талууд асуудлаа ярилцаж, хамтын хэлэлцээ хийх замаар шийдвэрлэдэг механизм байж болно. Энэ тохиолдолд шийдвэр нь заавал биелэгдэх шинжтэй байна;
- ажилтнаас менежер, хамтран ажиллагч буюу үйлчлүүлэгчийн эсрэг албан ёсоор, бичгээр гаргасан гомдлыг шийдвэрлэхэд чиглэсэн тодорхой арга хэмжээг санаачлах. Түүнчлэн албан бус гомдлыг ажлын байран дахь зуучлалаар буюу омбудсман руу илгээх замаар шийдвэрлэх санаачилга гаргах. Ийм механизм хэрэгжихэд тухайн байгууллагад гомдлыг сонсож хэлэлцэн байгууллагынхаа түвшинд шийдвэрлэдэг тусгай журам байх шаардлагатай болдог. Эсвэл хамтын гэрээтэй газарт түүнд тусгагдсан гомдол барагдуулах журмын дагуу гомдлыг шийдвэрлэж болно.

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах байгууллагын оролцоо

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх ажлыг аж ахуйн нэгж, байгууллага өөрөө хариуцдаг боловч үүндээ гадны мэргэжилтний зөвлөгөө, дэмжлэг авдаг. Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах байгууллага буюу комиссын хувьд ийм зөвлөн туслах үйлчилгээ үзүүлснээр өөрсдөд нь олон талаар ашигтай байдаг.

- Маргаан зохицуулах байгууллага/комиссын ажилтнуудад аж ахуйн нэгж, байгууллагад зочлох, ажилчид, менежерүүдтэй ярилцах, хөдөлмөрийн харилцааны байдлыг нь үнэлэх, тухайн ажлын байрны хэрэгцээнд тохируулсан тусгай механизм боловсруулахад оролцох боломж олддог.
- Мөн дээрх ажилтнууд нь үйлдвэрлэлийн өөр өөр салбарын бизнесийн үйл ажиллагааны талаар илүү өргөн ойлголттой болж, шаардлагатай бол тээвэр,



далайн тээвэр, аж үйлдвэр, барилга гэх зэрэг салбарын чиглэлээр дагнан мэргэшэх боломжтой болдог

- Маргаан зохицуулах байгууллага/комисс нь ажилтнуудынхаа үзүүлсэн мэдээлэл, зөвлөгөө, сургалт, түүнийг дагалдах үйлчилгээнээс орлого олох боломжтой.
- Төвийг сахисан, шударга, өндөр чадавхтай мэргэжлийн байгууллага гэдэг утгаар имиж, нэр хүнд нь өсөх учраас маргаан зохицуулах байгууллага/комисс бүхэлдээ үүнээс хождог.

Аж ахуйн нэгж, байгууллагын хувьд маргаанаас урьдчилан сэргийлэх үйлчилгээг хэнээс (төрийн байгууллага/комисс буюу хувийн хэвшлийн зөвлөх) авснаасаа үл хамааран дараах ашигтай байдаг.

- Аж ахуйн нэгж, байгууллага нь өөрөө сайн дураар хүсэлт гаргаж, маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд чиглэсэн механизм, систем бий болгох үйл явцыг эхнээс нь хянаж удирдана.
- Тухайн аж ахуйн нэгж, байгууллагын хэрэгцээнд нийцсэн системийг тусгайлан боловсруулах боломжтой.
- Систем боловсруулах явцад ажилчид, менежерүүдийн хооронд (ялангуяа чадвартай, туршлагатай мэргэжилтний дэмжлэгтэйгээр) болсон харилцан яриа, зөвлөлдөөн нь харилцан итгэлцэл бий болоход тусална.
- Харьцангуй бага зардлаар боломжийн ажиллагаатай системтэй болно.
- Гадны хөндлөнгийн мэргэжилтэн нь урьдчилан сэргийлэх систем боловсруулахад зөвлөхөөс гадна зөрчилдөөн үүсэж болзошгүй 'халуун цэгүүд'-ийг олж тодорхойлоход тусалж, тодорхой зөвлөмж өгөх боломжтой.
- Аж ахуйн нэгж, байгууллага мэдээллийн нууцлалаа хадгалж үлдэх боломжтой.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх үйлчилгээ үзүүлэгч нь тодорхой ур чадваруудыг эзэмшсэн байх шаардлагатай. Ийм ажилтнууд хөдөлмөрийн харилцааны нөхцөл байдлыг бодитой, мэдрэмжтэй үнэлэх чадавхтай байхаас гадна ажилчид, менежерүүдийн хоорондын харилцааг хөхиүлэн дэмжих өндөр ур чадвартай байх шаардлагатай. Мөн үр дүнтэй харилцах, сонсох, ажиглах чадвартай, шаардлагатай үед хэт давамгайлалгүйгээр мэргэжилтний хувиар байр сууриа илэрхийлж чаддаг, зан чанарын хувьд хүмүүсийн итгэл, хүндэтгэлийг хүлээдэг (тэр дундаа үнэнч, аливаа юмны эвийг олдог, тэвчээртэй, урам зоригтой, зарим үед хошигнодог) байвал зохино.

Эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээ

Ажилчид, ажил олгогчийн харилцан яриа зөвлөлдөөнөөр маргаанаас урьдчилан сэргийлэх буюу түүнийг зохицуулах боломжгүй бол дараагийн шат нь эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа юм. Гэхдээ эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа хэзээ ч явагдаж болох бөгөөд бүр дотоод журмын хүрээнд авах арга хэмжээ дуусаагүй байхад ч хэрэглэж болно.

Зарим газарт 'эвлэрүүлэх', 'зуучлах' гэсэн хоёр ойлголтыг ялгаж салгаж үздэг. Харин энэхүү гарын авлагад ийнхүү ялгаагүй болно. Энд 'эвлэрүүлэх/зуучлах' гэсэн нэр томъёог дараах утгаар ойлгоно:

- Маргаан үүсгэж буй тал энэ үйл явцад сайн дураар ороход дараа нь нөгөө тал бас орох үүрэгтэй болно;
- Хамтын болон бусад хэлэлцээ мухардалд ороход түүний дараагийн шат болж эхэлдэг үйл явц;
- Шийдвэр гаргах эрхгүй хараат бус, төвийг сахисан, хөндлөнгийн этгээд удирдаж явуулдаг үйл явц;
- Талууд хамтдаа авч хэлэлцэх олон сонголтот хувилбар гаргаж, улмаар харилцан хүлээн зөвшөөрөхүйц шийдэлд хүрэхэд нь туслах зорилгоор хэлэлцээний үйл явцад дэмжлэг үзүүлэх үүрэгтэй этгээдийн удирдаж явуулдаг үйл явц;
- Маргалдагч талуудад (эвлэрүүлэх уулзалтад оролцох, түүнд бэлтгэхэд зарцуулах цаг хугацааны өртөгөөс бусдаар) үнэ төлбөргүй байдаг үйл явц;
- Хаалттай, нууцлал хангагдсан үйл явц;
- Шуурхай, албан бус, уян хатан зохион байгуулалттай үйл явц;
- Сөргөлдөж тэмцэлддэггүй үйл явц;
- Ажил олгогч, ажилтны хоорондын харилцааг хэвээр хадгалах, боломжтой бол сайжруулахад чиглэсэн байдгаараа эрсдэл багатай үйл явц.

Талуудын нийтлэг болон зөрчилдөж буй ашиг сонирхлыг илүү нарийн судлахад эвлэрүүлэх/зуучлах аргыг хэрэглэж болдог. Үүнийг эрхийн маргаанд хэрэглэхэд ч үр дүнтэй байдаг. Мөн зарим оронд эвлэрүүлэгч/зуучлагч нар тодорхой салбарын чиглэлээр (жишээ нь, тээвэр, химийн үйлдвэрлэл) мэдлэгтэй байх нь маргалдагч талууд асуудлаа шийдвэрлэх боломжит хувилбаруудыг боловсруулахад нь ихээхэн тус дөхөм болдог байна.

Уламжлалт арга уу, шинэ арга уу?

Цаг хугацааны явцад хамтын болон бусад хэлэлцээ хийх арга барил өөрчлөгдөхийн



хэрээр эвлэрүүлэгч/зуучлагчийн үүрэг ч өөрчлөгдөх шаардлагатай болж байна.

Байр суурийн хэлэлцээ

Эвлэрүүлэгч/зуучлагчид байр суурийн хэлэлцээ хийж буй талуудын хооронд маргаан үүсэхэд тусламж үзүүлж ирсэн уламжлалтай. Байр суурийн хэлэлцээнд талууд зорилгодоо хүрэхийн тулд харилцан саналаа солилцдог. Тэгээд нэг нь шаардлага тавихад нөгөө тал нь сөргүүлэн шаардлагаа тавих байдлаар хэлэлцээ ихэнхдээ хүндхэн болдог ч үнэндээ хэн нь ч нөгөө талынхаа яг хүсэж байгааг мэддэггүй. Талууд аль аль нь үйлдвэрлэлийн орлогоос аль болох ахиухан хувь хүртэхийг эрмэлздэгээс зөрчилдөж буй ашиг сонирхлоо нийтлэг ашиг сонирхлоосоо түрүүнд тавьдаг. Ийм харилцан сөргөлдсөн хэлэлцээний үр дүнд нэг тал нь хожиж, нөгөө нь хожигддог. Энэ тохиолдолд ажилчид ба ажил олгогчийн хоорондын харилцаа цаашид хэрхэх нь талуудын хувьд төдийлөн чухал биш харин тухайн мөчид ялахыг л чухалчилдаг.

Байр суурийн хэлэлцээнд талууд байр сууриа харилцан мэдэгдээд дараа нь аажим бөгөөд үе шаттайгаар харилцан буулт хийх байдлаар байр сууриа ойртуулж тохиролцоонд хүрэхийг оролддог. Ийм нөхцөлд эвлэрүүлэгч/зохицуулагч нь өөрөө хэлэлцээний эцсийн үр дүнд нөлөөлж болох ямар нэг шийдэл буюу арга хэмжээ санал болгохгүйгээр эвлэрүүлэн зохицуулах үндсэн ажиллагаандаа төвлөрч талуудын хооронд зохицуулагч, дамжуулагчийн үүрэг гүйцэтгэдэг.

Ийм нөхцөлд ч эвлэрүүлэгч/зуучлагчийн ажил амаргүй хэвээрээ байх боловч маргалдагч талуудын хатуу тогтсон байр суурь нь асуудлыг өргөн хүрээнд авч үзэж, шинэлэг арга барилаар ажиллах боломжийг түүнд бараг олгодоггүй.

Ашиг сонирхлын хэлэлцээ

Зарим оронд талуудын ашиг сонирхолд суурилсан хэлэлцээг сонирхох явдал нэмэгдэж байна. Хэлэлцээ хийх уг аргыг онолын хүрээнд авч үзэж, дүн шинжилгээ хийсэн баримт их байгаа боловч тэр нь практикт хэр хэмжээнд хэрэгжиж, байр суурийн хэлэлцээг орлох болов гэдэг нь тодорхойгүй байгаа юм.

Ашиг сонирхлын хэлэлцээ нь дараах онцлог талуудтай:

- Хоёр талын аль алиных нь ашиг сонирхлыг зүй ёсны, тиймээс боломжтой бол хэрэгжүүлэх эрхтэй гэж хүлээн зөвшөөрдөг;
- Хэлэлцээний явцад авч үзэх асуудлаа нэг нь ялж, нөгөө нь ялагддаг маргаан биш харин хамтаараа шийдвэрлэх бэрхшээлтэй асуудал гэж үздэг;
- Талуудын ашиг сонирхол одоо байгаа үйлдвэрлэлийн орлогоо хуваарилахаар хязгаарлагдалгүй тэрхүү орлогоо хэрхэн нэмэгдүүлж болох вэ гэдгийг авч үздэг;

- Талууд хэлэлцээнийхээ үр дүнг тогтвортой байлгах, цаашид харилцаагаа улам хөгжүүлэхэд тус дөхөм болох өөр боломжуудыг сонирхдог.

Энэ нь сөргөлдөөний бус арга. Харин талууд нөгөө талынхаа хувьд юу үнэхээр чухал вэ гэдгийг таньж мэдэхэд ихээхэн цаг хугацаа зарцуулж магадгүй. Хэлэлцээний явцад 'танилцах уулзалт' шиг хэсгүүд болдог. Өөрөөр хэлбэл талууд өөр өөрсдийн хэрэгцээ шаардлага, ашиг сонирхлыг танилцуулж ярилцах боловч ямар нэгэн тодорхой шийдэлд хүрэлгүй дуусдаг. Ашиг сонирхлын хэлэлцээ нь нийтлэг ашиг сонирхол хамгийн чухал гэсэн санаан дээр тулгуурлаж явагддаг. Гэхдээ ажил олгогч, ажилтны ашиг сонирхол хэт ялгаатай байх тохиолдол байдаг. Жишээ нь, ажил олгогч гэрээт ажилчид ажиллуулах, зарим ажлаа аутсорсингоор хийлгэх сонирхолтой байхад ажилчид ажлын байрны баталгааг чухалчилдаг.

Ашиг сонирхлын хэлэлцээний дараагийн үе шат болж явагдах эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа нь уламжлалт байр суурийн хэлэлцээнийхээс эрс өөр байна. Ашиг сонирхлын хэлэлцээ ч бас мухардалд орж, гуравдагч талын тусламж хэрэгтэй болох үе байдаг. Гэхдээ ийм тохиолдолд эвлэрүүлэгч/зуучлагчаас хэлэлцээг дэмжих хүрээнд ашигладагаас хавьгүй өргөн хүрээтэй мэдлэг, ур чадвар шаардагдана. Эвлэрүүлэгч/зуучлагч талууд ашиг сонирхол, хэрэгцээгээ харилцан хүлээн зөвшөөрөхөд нь туслахын тулд арга зүйч, мэргэжилтэн, өөрчлөн шинэчлэгчийн үүрэг гүйцэтгэх хэрэгтэй болно. Гэхдээ мөн л өөрөө маргааныг зохицуулах шийдэл санал болгохгүй. Ашиг сонирхлын хэлэлцээ хийж буй маргалдагч талуудад шинэ мэдлэг, ур чадвар, сэтгэлгээ шаардагдаж байгаагийн адил эвлэрүүлэгч/зуучлагчид ч тийм шаардлага тулгарна. Тиймээс ажил олгогч болон ажилчдад зориулсан сургалтын хөтөлбөр боловсруулах, боломжтой бол түүндээ хамтарсан хичээл хийхээр оруулах, мөн эвлэрүүлэгч/зуучлагчдыг ашиг сонирхлын хэлэлцээнд шаардагдах ур чадвар, арга зүйд сургах хэрэгтэй.

Туршлагатай эвлэрүүлэгч/зуучлагчдын хувьд маргалдагч талууд хэлэлцээний ямар аргыг хэрэглэж байгаагаас үл хамааран тохирох арга барилаа ямагт зөв олдог. Байр суурийн хэлэлцээ мухардалд орсон үед туршлагатай эвлэрүүлэгч/зуучлагч талуудыг харилцан ашиг сонирхол бүхий асуудалдаа төвлөрч, хатуу тогтсон байр сууринаасаа хөдлөхийг урамшуулан дэмжих замаар ашиг сонирхлын хэлэлцээний зарим элементийг нэвтрүүлэх боломж байгааг олж харж болно.

Ашиг сонирхлын хэлэлцээ мухардалд орвол эвлэрүүлэгч/зуучлагч нийтлэг ашиг сонирхол өөрөө бүх асуудлын шийдэл болж чадахгүй, харилцан буулт хийх шаардлагатай гэдгийг талуудад сануулж болох юм.

Тиймээс практикт байр суурийн болон ашиг сонирхлын хэлэлцээ нь харилцан бие биеэ үгүйсгэдэггүй. Чадварлаг эвлэрүүлэгч/зуучлагч энэ хоёр аргыг хоёуланг нь ойлгож эзэмшин улмаар мухардалд орсон хэлэлцээг гацаанаас гаргахдаа



хэрэглэж, талууд тохиролцоонд хүрэхэд нь тусалдаг байх хэрэгтэй.

Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа нь хэлэлцээ хийж буй талуудад туслахад чиглэдэг. Үүний тулд эвлэрүүлэгч/зуучлагч нь эхлээд хамтын хэлэлцээ болон бусад хэлэлцээний үйл явцыг, тэр дундаа хэлэлцээ хийх янз бүрийн аргууд, тэдгээрийг ашиглан маргалдагч талуудыг тохиролцоонд хүрэхэд нь хэрхэн туслах талаар мэддэг, ойлгодог байх шаардлагатай.

Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа амжилттай, үр дүнтэй болоход эвлэрүүлэгч/зуучлагчийн мэргэжлийн мэдлэг, ур чадвар, туршлага, мөн сонсох чадвар, тэвчээр, чин сэтгэл, үнэнч шударга, хошин шогийн мэдрэмж зэрэг хувийн зан чанар чухал нөлөөтэй.

Ажлын байрны тодорхойлолт

Ажилд томилогдмогц нь эвлэрүүлэгч/зуучлагчид ажлын байрны тодорхойлолтыг бичгээр өгнө. Мөн тэдэнд ёс зүйн дүрмийг сахин мөрдөхөө илэрхийлэхийг хэлж, маргааны удирдлагын тогтолцооны онцлог, үйл ажиллагаа зэрэгтэй танилцуулах чиглүүлэх сургалтад хамруулна. Түүнчлэн эвлэрүүлэгч/зуучлагчийг уг ажиллагааны талаарх тусгай сургалтанд хамруулж, энэ чиглэлийн туршлагагүй нэгэнд нь ментор томилж өгнө. Түүнд холбогдох бүх хууль, хэрэглэгдэх маягт, үйл ажиллагааны заавар зэргийг өгч, компьютерт суурилсан кэйс менежментийн системтэй танилцуулна.

Ажлын байрны тодорхойлолт нь тухайн хүн зөвхөн эвлэрүүлэх/зуучлах уулзалтад оролцож эвлэрүүлэгч/зуучлагчийн үүрэг гүйцэтгэх үү, эсвэл бас бусад ажил үүрэг байгаа юу гэдгийг харуулах чухал баримт бичиг юм. Бусад ажил үүрэгт эвлэрүүлэх/зуучлах шатнаас өмнөх үйл ажиллагаануудыг зохион байгуулах, маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд чиглэсэн мэдээлэл, зөвлөгөө, сургалтын үйлчилгээ үзүүлэх зэрэг орж болно.

Эвлэрүүлэгч/зуучлагч арбитрын хуралдаан явуулах эсэхийг ажлын байрны тодорхойлолтод мөн заах хэрэгтэй. Эвлэрүүлэгч/зуучлагч буюу арбитрчийн үүргийг тус тусдаа мэргэжилтнүүд гүйцэтгэх ёстой юу, эсвэл аль алиныг нь нэг хүн хийж болох уу гэдгийг хуулиар шийдвэрлэж болно. Хэрэв хуульд энэ асуудлыг зохицуулаагүй бол хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоо өөрөө шийдэх ёстой. Эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх журмаар үйлчилгээ үзүүлдэг тогтолцооны хувьд нэг хүн энэ хоёр чиг үүргийг гүйцэтгэх боломжтой байх нь мэдээж давуу талтай. Учир нь эвлэрүүлэх ажиллагаа амжилтгүй болсон бол шууд

залгуулаад боломжтой бол тэр өдөрт нь арбитрын ажиллагаа явуулдаг. Энд эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын ажиллагаа аль аль нь ердийн журмаараа явна. Харин хоёуланг нь нэг мэргэжилтэн удирдаж явуулна. Гэхдээ хуульд талууд хүсвэл энэ хоёр ажиллагааг өөр өөр мэргэжилтэн явуулахаар заасан байж болно. Ажлын байрны тодорхойлолт нь эвлэрүүлэгч/зуучлагчийн ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх суурь болох бөгөөд үнэлгээний явцад түүний ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахад ямар чиглэлийн сургалт шаардлагатайг тодорхойлно.

Арбитрын үйлчилгээ

Эвлэрүүлэх ажиллагаа амжилтгүй болвол маргалдагч талууд маргаанаа шийдвэрлүүлэхээр арбитрт хандаж болно.

Арбитр нь төвийг сахисан хөндлөнгийн этгээд хоёр талыг сонсож, шийдвэр гаргадаг, маргааныг шийдвэрлэх инквизицийн арга юм. Хэдийгээр энэ нь уламжлалт шүүхтэй адил маргааныг хянан шийдвэрлэж заавал биелүүлэх шийдвэр гаргадаг үйл явц боловч шүүхээс ялгагдах хэд хэдэн чухал зүйл бий.

Сайн дурын Ихэнх тохиолдолд талууд маргаанаа арбитрын журмаар шийдвэрлүүлэхийг зөвшөөрч байгаагаар илэрхийлдэг. Гэхдээ хуулиар байгуулсан тогтолцоонд энэ үйл явц албан журмын/заавал байж болно.

Хяналт Талууд энэ үйл явцын зарим тодорхой зүйлд тухайлбал, хуралдаан болох хугацаа, боломжит газар, хэн оролцож болох зэрэгт зохих хэмжээнд нөлөөлөх боломжтой.

Нууцлал Талууд арбитртай хаалттай уулздаг. Зарим тохиолдолд маргалдагч талууд арбитраа сонгодог.

Албан бус Маргааныг арбитраар хянан хэлэлцэх үйл ажиллагаа шүүхийнх шиг тийм албархаг биш боловч шүүхийн нэгэн адил алагчлалгүй шударга хандах, нотлох баримтын тусламжтай бодит үнэнийг тогтоох зарчим зэрэг тодорхой дүрэм үйлчилнэ.

Нууцлалыг хангах Арбитрын хуралдааны явц болон үр дүнгийн талаарх мэдээлэл зөвхөн талуудад л нээлттэй. Гэхдээ хуулиар байгуулсан байгууллага арбитрын ажиллагааг явуулсан бол хуралдааны тэмдэглэл хөтлөхийг шаарддаг бөгөөд тэгснээрээ уг мэдээлэл олон нийтэд нээлттэй болно.

Уян хатан Арбитрын хуралдааны явцад талууд хэлэлцэгдэж буй бүх буюу зарим асуудлаар зөвшилцөлд хүрэх боломжтой.



Арбитрын давуу тал

Маргааныг шүүхээр хянан шийдвэрлэх үйл явцтай харьцуулахад арбитр хэд хэдэн давуу талтай. Үүнд:

Хурд Талууд маргааныг шийдвэрлэх хугацаагаа тогтооно. Ингэснээр шүүхээр хянан шийдвэрлэх явцад гардаг сунжирсан бэлтгэл ажлаас зайлсхийх боломжтой.

Уян хатан Арбитрын ажиллагааны аль ч үед талууд эвлэрүүлэх/зуучлах журамд шилжиж болно.

Зардал Маргаанаа арбитрын журмаар шийдвэрлүүлэхэд шүүхэд хандсанаас бага зардал гардаг.

Сонголт Талууд маргалдаж буй асуудлаар мэдлэг, туршлагатай тодорхой арбитрчийг сонгох боломжтой. Шүүхэд талууд шүүгчийг сонгодоггүй.

Нууцлал Арбитрын хуралдаан нь хаалттай явагдах бөгөөд мэдээллийн нууцлалыг хангана. Гэхдээ үүнд хамаарахгүй байх нөхцөл байж болно.

Арбитртай холбоотой асуудлууд

Арбитрын хуралдааны үр дүн зөвшилцөлд үндэслэдэггүй. Тиймээс маргаан албан ёсоор бол шийдэгдсэн байж болох ч тэрхүү шийдвэрийг талууд байнга сэтгэл хангалуун хүлээж авдаггүй. Нэг тал нь өөрийг яллаа, нөгөө нь ялагдлаа гэж үзэж байж болно. Эсвэл хоёр тал хоёулаа өөрсдийгөө ялагдлаа гэж үзэж байж магадгүй. Арбитртай холбоотой бусад асуудалд:

- Арбитрын шийдвэрийг давж заалдах эрх хязгаарлагдмал;
- Арбитрч ур чадвар, туршлага дутмаг байж болно;
- Арбитрч маргааныг төвийг сахисан байр сууринаас шүүхийн оронд аль нэг талыг нь өмгөөлж байж болно;
- Маргалдагч талуудыг төлөөлж буй хуульч нар арбитрын ажиллагааны талаар туршлагагүй байж болно;
- Хуралдааны явцад маргалдагч талуудыг төлөөлж буй хуульчдын эрх зүйн мэтгэлцээн давамгайлж, маргааны үндсэн асуудлууд орхигдож болзошгүй;
- Аль нэг тал буюу хоёр тал хоёулаа санаатай сунжруулах тактик баримталсны улмаас хуралдаан санаснаас урт хугацаанд үргэлжилж болно.

Ажлын байрны тодорхойлолт

Арбитрчийн ажлын байрны тодорхойлолтод арбитрч нь эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа явуулах, маргаанаас урьдчилан сэргийлэх ажилд оролцох эсэхийг заах шаардлагатай. Маргааны удирдлагын тогтолцоо нь өргөн хүрээтэй ажил үүрэг гүйцэтгэх чадвартай ажилтнуудыг бүрдүүлж чадвал байгууллагынхаа үйл ажиллагааны ерөнхий гүйцэтгэлд сөрөг нөлөө үзүүлэхгүйгээр ажлаа уян хатан зохицуулах боломжтой болдог.

Оёдлын үйлдвэрлэл, зочид буудал болон зочлох үйлчилгээ, барилга зэрэг тодорхой салбаруудад олон тооны маргаан гарч байвал тодорхой туршлагатай арбитрчдыг тухайн салбараар дагнаж мэргэшүүлэх зорилгоор томилж ажиллуулах нь ашигтай байж болно.

Арбитрч алагчлалгүй шударга хандах, бодит үнэнийг тогтоох зарчмууд, тэдгээрийн практик хэрэглээг мэддэг байх шаардлагатай. Мөн тал тус бүрт өөрийгөө илэрхийлэх боломж олгохын чухлыг санаж байх хэрэгтэй. Арбитрч нь ёс зүйтэй, төвийг сахисан байр сууриа байнга хадгалахын зэрэгцээ задлан шинжлэх болон бичих өндөр ур чадвартай, хуралдааны танхимд харилцан хүндэтгэсэн уур амьсгалыг бүрдүүлж чаддаг байх шаардлагатай.

Аливаа улсын хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоо хэр үр дүнтэй ажиллах нь тэнд ажиллаж буй эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийн мэргэжлийн чадавхаас хамаардаг.

Эдгээр мэргэжилтнүүдийг зөвхөн боловсролын түвшин, ажлын туршлагаар нь бус бас хувийн зан чанарыг нь харгалзан няхуур сонгох ёстой. Тэд хүмүүстэй амжилттай харилцан ажиллах, үйлчлүүлэгч, хамтран ажиллагчдынхаа хүндэтгэл, итгэлийг олж авахад шаардагдах зан чанартай байх ёстой.

Эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийг сонгосны дараа сургах шаардлагатай. Сургалтаар холбогдох эрх зүйн зохицуулалт, үйл ажиллагааны журмын талаарх мэдлэг, ажил үүргээ зөв мэдээлэлтэй, зүй зохистой гүйцэтгэхэд шаардагдах ур чадваруудыг олгоно.

Сайн эвлэрүүлэн зохицуулагч болохын тулд заавал мэргэжлийн хуульч байх албагүй. Хууль мэдэх нь чухал ч сайн эвлэрүүлэгч/зуучлагчид янз бүрийн мэргэжил, боловсролтой хүмүүс байгааг практик харуулж байна.



Ёс зүйн дүрэм

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах ажлын онцлог нь маргаан зохицуулах байгууллагаас эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийн зан суртахууны дүрмийг баталж мөрдүүлэх шаардлагыг бий болгож байна. Ийм дүрэм нь ажилтнууд мэргэжлийн үйл ажиллагаандаа баримтлах дүрэм, хэм хэмжээг тогтоох, түүгээрээ тухайн тогтолцооныхоо ажлын үр дүнг дээшлүүлэхэд хувь нэмэр оруулах зорилготой юм.

Энд нэр томъёотой холбоотой төөрөгдөл гардаг. Зарим байгууллага ёс зүйн дүрэм (codes of ethics) гэдэг бол зарим нь ажлын байранд баримтлах дүрэм, зарчим (codes of practice), байгууллагын ёс зүйн дүрэм (codes of conduct), зан үйлийн дүрэм (codes of behavior) гэж нэрлэдэг. Энэхүү гарын авлагын хувьд байгууллагын ажилтнууд өдөр тутмын үйл ажиллагаандаа баримтлах зан үйлийн хэм хэмжээг тогтоодог зан үйлийн дүрэм (codes of behavior)-ийг онцлон авч үзсэн болно. 'Ёс зүйн дүрэм' гэсэн нэр томъёо нь нийгмийн, байгаль орчны болон хүний эрхийн хүрээнд бизнесийн үйл ажиллагааны ёс зүйт байдлыг илэрхийлэхэд илүү тохиромжтой. 'Байгууллагын ёс зүйн дүрэм' нь ажилтнуудын мөрдвөл зохих ёс зүйн хэм хэмжээг тодорхойлдог бөгөөд ашиг сонирхлын зөрчил, бэлэг сэлт авах гэх зэрэг асуудлыг зохицуулдаг. 'Зан үйлийн дүрэм' нь ажил үүргээ гүйцэтгэх явцдаа яг юу хийж болох, юу хийж болохгүйг зааж өгдөг бөгөөд энэ утгаараа ажилтны ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг үнэлэхэд илүү хэрэгцээтэй арга хэрэгсэл болдог.

Маргааны удирдлагын тогтолцооны нийт ажилтнууд дагаж мөрдөх зан үйлийн нийтлэг дүрмийг боловсруулан гаргаж, мэдээллийн нууцлалыг хадгалах зэрэг нийтлэг асуудлыг тусгаж болно. Мөн эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийн мөрдөх дүрмийг тусад нь гаргаж болно.

Маргаан зохицуулах тогтолцооны эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийн зан үйлийн дүрэмд дараах асуудлыг тусгах шаардлагатай:

- Тухайн дүрэм хамаарч үйлчлэх ажилтнууд;
- Тухайн дүрэм хамаарч үйлчлэх ажилтнуудад хамааралтай хуулийн заалтууд;
- Тухайн дүрмийг боловсруулан гаргахад үндэслэл болгосон эрх зүйн актууд (хэрэв ийм акт байгаа бол);
- Дүрмийн зорилго, зорилтууд. Жишээ нь, 'ажилтнууд үйлчлүүлэгчид (ажилтнууд болон ажил олгогчид), хамтран ажиллагчид, ажилладаг байгууллага, орон нутгийн олон нийтийн болон өөрсдийнхөө өмнө хүлээх үүрэг, хариуцлагаа ухамсарлахад туслах', 'ёс зүйн болон ашиг сонирхлын зөрчилтэй тулгарвал авах арга хэмжээний удирдамжаар хангах';
- Зан үйлийн хэм хэмжээ хамаарч үйлчлэх асуудлуудыг энгийн үгээр томъёолох;
- Тухайн дүрмийг зөрчвөл хариуцлага тооцох журам (хугацаа заасан байх), түүний дотор ажилтан тайлбар хэлэх, гомдол гаргах эрх.

Зан үйлийн дүрмийн агуулга

Эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийн зан үйлийн дүрэмд дараах асуудлыг тусгаж болох юм.

Хуульд заасан үүрэг

Өөрөө хянах

Цаг баримтлах
Төвийг сахих
Мэдээллийн нууцыг хадгалах
Бэлэг сэлт авах
Хувийн эрүүл ахуй
Хувцаслалт
Мэргэжил дээшлүүлэх
Давхар ажил эрхлэлт
Улс төрийн үйл ажиллагаа
Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэл ашиглах
Ажлаас чөлөөлөгдөх (жишээ нь, ажил үүргээ гүйцэтгэх явцад олж авсан нууцлал бүхий мэдээллийг ашиглахгүй байх;
хамтран ажиллаж байсан хүмүүсийнхээ хувийн мэдээллийг дэлгэхгүй байх)

Үйлчлүүлэгчтэй харилцах

Адил тэгш хандах
Ялгаварлан гадуурхахгүй байх
Нэр төр, эелдэг боловсон байдал, хүндлэл
Ашиг сонирхлын зөрчил
Хувийн харилцаа

Хамтран ажиллагчидтайгаа харилцах

Адил тэгш хандах
Ялгаварлан гадуурхахгүй байх
Нэр төр, эелдэг боловсон байдал, хүндлэл
Дээрэлхэх, дарамтлах
Хувийн харилцаа

Ажлын байр

Тоног төхөөрөмж (жишээ нь, телефон утас, компьютер, интернэт, цахим шуудан) ашиглах
Тоног төхөөрөмжид ариг гамтай хандах
Аюулгүй ажиллах орчин
Эрүүл ажиллах орчин (жишээ нь, тамхи татахгүй)

Орон нутгийн олон нийт

Хүрээлэн буй орчныг хамгаалах
Ажлын бус цагаар биеэ авч явах байдал



АНУ-ын Холбооны зуучлах, эвлэрүүлэх албаны хөдөлмөрийн маргаан зуучлагчдын Мэргэжлийн үйл ажиллагааны дүрэмд дараах асуудлыг тусгасан байна:

- Зуучлагч талуудын өмнө хүлээх үүрэг;
- Зуучлагч бусад зуучлагчдынхөө өмнө хүлээх үүрэг;
- Зуучлагч байгууллагынхаа болон мэргэжлийнхээ өмнө хүлээх үүрэг;
- Зуучлагч олон нийтийн өмнө хүлээх үүрэг.

Холбооны зуучлах, эвлэрүүлэх албаны уг дүрмийг **Бүлэг 10-ын ХАВСРАЛТ В-д** Өмнөд Африкийн Эвлэрүүлэх, зуучлах, арбитраын комиссын гишүүний Зан үйлийн дүрмийн хамт оруулав.

Зарим зан үйлийн дүрэм заавал биелүүлэх эрх зүйн баримт бичиг байдаг бол зарим нь тийм байдаггүй. Хэрэв тухайн дүрмийг хуульд заасны дагуу боловсруулж, хуульд заасан шаардлагуудыг тусгасан бол заавал дагаж мөрдөх эрх зүйн баримт бичиг болж болно. Жишээ нь, Танзанийн Хөдөлмөрийн асуудал эрхэлсэн байгууллагуудын тухай 2004 оны хуулиар Зуучлалын болон арбитраын комиссыг байгуулсан юм. Тус хуульд 'Комисс нь Зуучлагч, арбитрачдын зан үйлийн дүрмийг боловсруулж, зуучлагч болон арбитрач нь ажил үүргээ гүйцэтгэхдээ уг дүрмийг баримтлах арга хэмжээ авна.' гэж заасан байна.

Ажилтан, ажил олгогчийн хооронд байгуулсан хөдөлмөрийн гэрээнд ийм дүрмийг дагаж мөрдөх тухай заалт орсон бол тухайн дүрэм нь заавал мөрдөгдөх шинжтэй болно.

Сайн дураар мөрдөх, заавал биелэгдэх шинжгүй дүрэм ч ажилтнуудын зан үйлд эерэг үр нөлөө үзүүлэх боломжтой. Дүрмийг сайн дураар дагаж мөрдөхөөр нэгдсэн ажилтнууд түүнд тусгагдсан хэм хэмжээг хүндэтгэн хэрэгжүүлэх нөхцөлийг бүрдүүлж болно. Заавал биелэгдэх шинжтэй эсэхээс үл хамааран зан үйлийн дүрэм өөрөө ажилтнууд ажил үүргээ гүйцэтгэхдээ биеэ зүй зохистой авч явах баталгаа болохгүй гэдгийг энд тэмдэглэх хэрэгтэй. Гэхдээ ийм дүрэм нь ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахад чухал хэрэгсэл болж болно. Дүрэмд байгууллагын ажилтнуудын зан үйлийн хэм хэмжээг тодорхой тогтоож өгснөөр зүй зохисгүй үйлдэл (зөрчил)-ийн тоог бууруулах, үйлчлүүлэгчдийн итгэл, найдварыг бэхжүүлэх, нөөцийн зүй бус ашиглалтыг арилгахад тус дөхөм болно.

Өмнөд Африкийн Эвлэрүүлэх, зуучлах, арбитрын комисс эрхэм зорилгоо тодорхойлохдоо баримтлах үнэт зүйлс, үйл ажиллагааны зарчмуудаа хамтад нь томъёолжээ. Үүнийг албан ёсоор эвлэрүүлэн зуучлагч болон арбитрчийн зан үйлийн дүрэм хэлбэрээр гаргаагүй ч ажилтнууд зан үйлийн эдгээр хэм хэмжээг хэрэгжүүлнэ гэдгийг эрхэм зорилго нь тодорхой илэрхийлсэн байна.

Үнэнч шударга байдал

- Бид бүх үйл ажиллагаандаа үнэнч шударга байж, ёс зүйн зарчмуудыг мөрдөнө.
- Бид хүлээсэн үүргээ биелүүлнэ.
- Бид үйл ажиллагаандаа хариуцлагатай хандаж, эгэх хариуцлагын зарчмыг хэрэгжүүлнэ.

Олон янз байдал

- Бид эх орныхоо олон янз байдлыг бүх түвшинд төлөөлөн ажилладаг өндөр мэргэшсэн баг.

Ил тод байдал

- Бид хуулиар хүлээсэн үүргийнхээ хүрээнд нээлттэй, ил тод ажиллана.

Өндөр чанар

- Бид үйлчилгээний өндөр чанарыг эрхэмлэнэ.
- Бид ажлаа байнга чанартай гүйцэтгэхийг эрмэлзэнэ.

Эгэх хариуцлага

- Бид хүлээсэн үүргийнхээ хэрэгжилтийг байнга дүгнэж, үйл ажиллагаа, ажлын үр дүнгийнхээ төлөө хариуцлага хүлээнэ.
- Бид бие биедээ болон хийж байгаа бүхэндээ үнэнч тууштай хандана.

Хүндэтгэл

- Бид хүмүүсийн болон тэдний үзэл бодлын ялгаатай байдлыг хүндэтгэж, шударга, хүндэтгэлтэй нэр төрийг нь эрхэмлэн хандана.
- Бид итгэлцэл, хүндэтгэл, багийн ажиллагаа, харилцаа холбоо, бүтээлч сэтгэлгээ, тэгш боломж, чадавхиж хөгжих боломжийг дэмжсэн орчныг бүрдүүлнэ.



Кэйс менежментийн мэдээллийн систем

Кэйс менежментийн мэдээллийн систем нь маргаан зохицуулах байгууллагад хандсан хэрэг маргаан бүрийн дэлгэрэнгүй мэдээллийг агуулна. Ийм систем нь дараах гурван үндсэн зорилготой:

- Тогтолцооны албан хэрэг хөтлөлтийг зохистой удирдахад дэмжлэг үзүүлэх замаар үйлчлүүлэгчид илүү чанартай үйлчилгээ үзүүлэх боломжийг бүрдүүлэх;
- Статистикийн мэдээлэл гаргах, хөдөлмөрийн зах зээлийн шинжилгээ хийхэд зориулж мэдээллийг бодит цагийн горимоор өгөх;
- Удирдлагын арга хэрэгсэл, үйл явц болохын хувьд бүх хэрэг маргаан тогтсон журмын дагуу шийдвэрлэгдэж буй эсэхийг хянах боломж олгох.

Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг тогтвортой түвшинд хадгалах, улмаар сайжруулахын тулд хүн хүч, хөрөнгө санхүү, цаг хугацаа, тоног төхөөрөмж, байр талбай зэрэг бусад нөөцийн хамт зөв зохистой удирдах шаардлагатай нэг нөөц бол мэдээлэл юм гэсэн санаан дээр тулгуурлаж ийм системүүд бүтээгдсэн.

Кэйс менежментийн мэдээллийн систем нь дараах боломжтой байх ёстой:

- Хэрэг маргаан бүрийн талаарх мэдээллийг бодит цагийн горимоор өгөх;
- Хэрэг маргаан үүссэн буюу ажиллагаа эхэлсэн өдрөөс шийдвэрлэгдэх өдөр хүртэл үе шат бүхэнд зарцуулсан хугацаа, үйл явдлуудыг хэрэг маргаан тус бүрээр харуулах ;
- Системд нэвтрэх эрхийг хянаж зохицуулах;
- Статистикийн мэдээллийг хялбархан хайх, янз бүрийн сонголтоор (жишээ нь, төрлөөр, дүүргээр буюу орон нутгаар, салбараар, ажил мэргэжлээр, амжилттай эвлэрүүлэн зохицуулсан, ажилтны орлогын түвшнээр гэх мэт) шүүлт хийж хайх.

Ямар мэдээлэл?

Кэйс менежментийн мэдээллийн систем ерөнхийдөө дараах өгөгдлийг оруулах талбартай байх ёстой:

- Кэйс менежментийн файлын дугаар
- Маргалдагч талуудын нэр
- Маргааны төрөл
- Тухайн маргааныг ямар байгууллагад илгээсэн

- Ажил эрхэлж буй салбар
- Ажил мэргэжлийн бүлэг
- Хугацаа
 - Маргаан үүссэн огноо
 - Маргааныг илгээсэн огноо
 - Ажиллагаа эхэлсэн огноо
 - Эхний үе шат буюу ажиллагаа (жишээ нь, эвлэрүүлэх ажиллагааны өмнөх үйлчилгээ, эвлэрүүлэх, эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх гэх мэт)
 - Эвлэрүүлэх уулзалтуудын огноо, оролцсон хүмүүс, түүний дотор талуудын төлөөлөгчид, гарсан ахиц
 - Эвлэрүүлэгчийн нэр
 - Маргааныг эвлэрүүлэн зохицуулсан огноо
 - Эвлэрүүлэх ажиллагаа үр дүнд хүрэлгүй дууссан огноо
 - Арбитрт хандсан огноо
 - Арбитрын хуралдааны огноо, оролцсон хүмүүс, түүний дотор талуудын төлөөлөгчид
 - Арбитрчийн нэр
 - Арбитраар маргаан шийдвэрлэсэн огноо
- Маргааныг илгээснээс ажиллагаа эхлэх хүртэлх нийт хоногийн тоо
- Ажиллагаа эхэлснээс эвлэрүүлэх шат дуусах хүртэлх нийт хоногийн тоо
- Ажиллагаа эхэлснээс арбитрын шат дуусах хүртэлх нийт хоногийн тоо
- Үр дүн
 - Эвлэрүүлэх ажиллагааны өмнөх үйлчилгээний талаарх дэлгэрэнгүй тэмдэглэл
 - Амжилтгүй болсон эвлэрүүлэх ажиллагааны талаарх дэлгэрэнгүй тэмдэглэл
 - Амжилттай болсон эвлэрүүлэх ажиллагааны талаарх дэлгэрэнгүй тэмдэглэл
 - Арбитрын шийдвэрийн талаарх дэлгэрэнгүй тэмдэглэл (ажил олгогч, ажилтны аль талд нь гарсан, төлбөрийн хэмжээ)
 - Нийт маргаанд эвлэрүүлэх журмаар зохицуулсан маргааны эзлэх хувь
- Тайлбар буюу тэмдэглэл хийхэд зориулсан талбар
- Боломжтой бол сканнердах хэрэгсэл
- Дижитал бичлэг хадгалах хэрэгсэл



Кэйс менежментийн мэдээллийн системд хэр хэмжээний мэдээлэл хуримтлуулах нь тухайн маргаан зохицуулах байгууллагын хэрэгцээнээс хамаарна. Гэхдээ захиргааны ердийн журмынхаа хүрээнд аль болох их мэдээлэл цуглуулдаг байх нь чухал байдаг.

Жишээ нь, хэрэв захиргааны ердийн журмынхаа хүрээнд бүх мэдээллийг хэрэг маргааны файлд системтэйгээр бүртгэж хадгалдаг бол эвлэрүүлэх/зуучлах шатны өмнө үйлчилгээ авсан боловч цааш эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаанд шилжээгүй хэрэг маргааны тоог, түүний шалтгааны хамт гаргаж авах боломжтой.

Үүний нэг адилаар хэрэг маргааны файлд мэдээллийг нарийн тусгадаг бол талууд нь хуульчаар төлөөлүүлэн оролцсон арбитрын хуралдааны тоог хялбархан гаргаж болох жишээтэй.

Кэйс менежментийн мэдээллийн системийг хөгжүүлэх

Кэйс менежментийн мэдээллийн системийг тодорхой нөхцөлд нийцүүлэн цогц байдлаар хөгжүүлэхэд нарийвчилсан төлөвлөгөө, багийн ажиллагаа, техникийн мэдлэг, сургалт, санхүүжүүлэлт шаардлагатай. Ийм системийг төлөвлөхөд зорилго, зорилтуудаа тодорхой тавих ёстой. Жишээ нь, уг систем нь зөвхөн статистикийн мэдээллээр хангах зорилготой юу, эсвэл хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагаанд дэмжлэг үзүүлэх үү?

Энэ ажлыг логиктой эхлүүлэх эхний алхам нь маргааны удирдлагын үйл явцыг бүхэлд нь, өөрөөр хэлбэл маргааныг илгээхээс эхлээд бүх зүйл дуусч мэдээлэл архивлагдах хүртэл зураглан баримтжуулах юм. Энэ үйл явцын үе шат бүрт зориулсан алхамчилсан хянах хуудас боловсруулах хэрэгтэй. Ингээд компьютерийн програм боловсруулахаас өмнө тогтолцооны үйл явцын баримтжуулалтыг эхлээд цаасан дээр хийнэ.

Энэ ажлыг хийж гүйцэтгэхэд маргааны удирдлагын тогтолцооны бүх бүрэлдэхүүн хэсгийн төлөөлөл орсон ажлын хэсэг байгуулах нь зүйтэй. Үйл ажиллагааны процессын болон мэдээллийн технологийн хоёр мэргэжилтний удирдлага дор ажлын хэсэг системийн програм боловсруулахад ашиглах ажлын урсгалын шат бүрийг тодорхойлж зураглана. Үүнд цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө их зарцуулагдах боловч богино хугацаанд зардал гаргаад өнгөрөх зүйл биш урт хугацааны чухал хөрөнгө оруулалт гэж ойлгох хэрэгтэй.

Компьютерийн програм хангамжийг боловсруулсны дараа уг програмыг хэрхэн ашиглах талаар ажилтнуудаа сургах ёстой. Ийм сургалтыг ч мөн уг системд оруулж буй хөрөнгө оруулалт гэж үзэх хэрэгтэй. Учир нь урт хугацаанд энэ нь

маргаан зохицуулах тогтолцоондоо ч, үйлчлүүлэгчиддээ ч өгөөжөө өгнө.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэх тогтолцоог шинэчлэгчдийн өмнө тулгардаг нэг томоохон сорилт нь кэйс менежментийн үр дүнтэй систем хөгжүүлж, нэвтрүүлэх явдал байдаг. Маргааны удирдлагын тогтолцоонд хуримтлагдаж буй мэдээлэл түүнд ажилладаг нийт ажилтны мэдлэгийн сангаас өргөн хүрээтэй байх нь чухал юм.

Кэйс менежментийн үр дүнтэй систем компьютерт суурилсан байх нь ойлгомжтой бөгөөд эцсийн зорилго нь цаасгүй буюу бараг цаасгүй шахуу систем бий болгох юм. Хэрэг маргаан бүрт компьютерийн файл нээж, холбоотой бүх мэдээллийг нь уг файлдаа нэмж байх ёстой. Ингэснээр уг системээс мэдээллийг бодит цагийн горимоор авах, менежерүүд ямар ч хэрэг маргааныг аль шатандаа явааг шуурхай харж хянах боломжтой болно.



Энэ бүлэгт хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцооны үйл ажиллагааны ерөнхий гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд авч үзвэл зохих дөрвөн зүйлийг тусгалаа: нийтлэг сургалт, тодорхой ажил үүрэг гүйцэтгэхэд шаардагдах ур чадварын хөгжил, ажилтнуудын дагаж мөрдөх зан үйлийн дүрэм, компьютерт суурилсан кэйс менежментийн мэдээллийн систем нэвтрүүлэх.

Тогтолцоог боловсронгуй болгох ажил зөвхөн энэ дөрвөн чиглэлээр хязгаарлагдахгүй нь тодорхой. Шинэчлэлийн цогц арга хэмжээг Бүлэг 2-т авч үзсэн үнэлгээнд үндэслэн боловсруулах ёстой.

Үнэлгээгээр сайжруулж боловсронгуй болгох шаардлагатай олон зүйл гарч магадгүй. Тиймээс алийг нь нэн тэргүүнд анхаарахаа тодорхойлж, түүнийхээ дагуу холбогдох төлөвлөгөө, үйл ажиллагааны стратеги боловсруулж хэрэгжүүлэх хэрэгтэй.

Тогтолцоог сайжруулах нэг боломжит арга нь дотооддоо удирдлага-ажилтны харилцаанд шинэ хандлага нэвтрүүлэх явдал юм. Мэдээллийн урсгал, харилцаа холбоог сайжруулах, итгэлцэлбий болгох зэргээр хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцооныхоо хүрээнд хөдөлмөрийн харилцааны эерэг уур амьсгал бүрдүүлэх нь харьцангуй бага зардлаар ихээхэн үр дүнд хүрэх боломж байдаг.



БҮЛЭГ 7 Гүйцэтгэлийн хяналт шинжилгээ

Хүрэх (зорилтот) түвшингээ тодорхойлох нь	144
Менежерийн үүрэг хариуцлага.....	145
Мэдээлэл.....	146
Үр дүнг үнэлэх	148

БҮЛЭГ 7

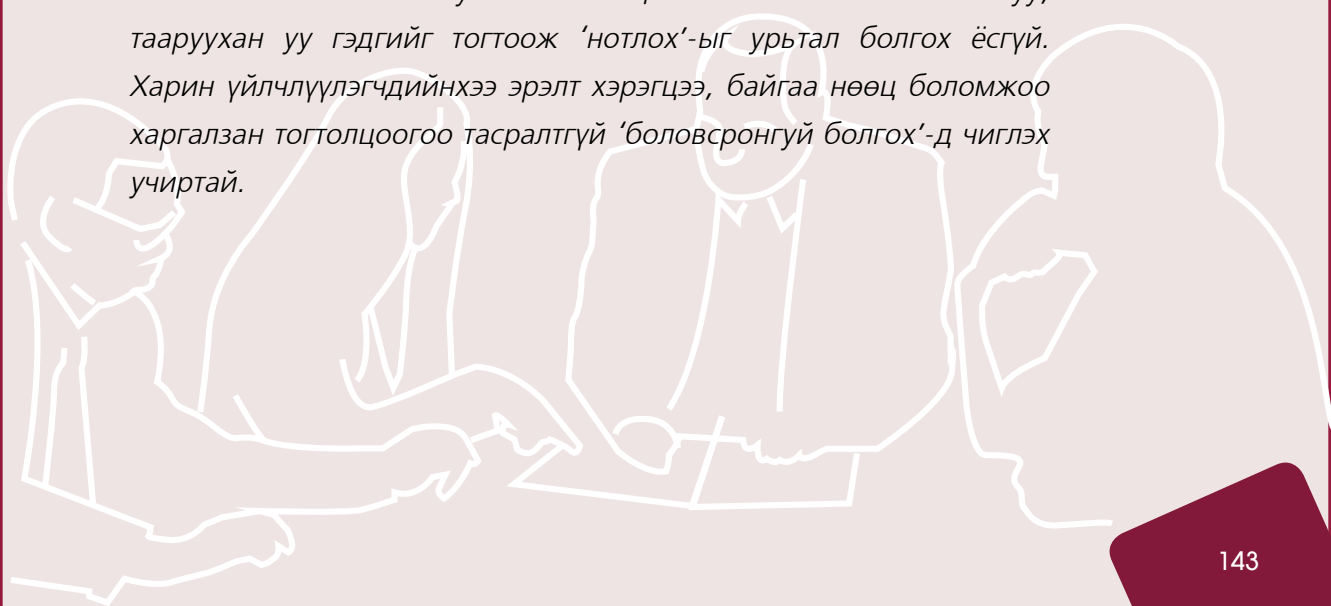
Гүйцэтгэлийн хяналт шинжилгээ

Хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоо нь өөрийн зорилго, үндсэн үүргээ ямар түвшинд хэрэгжүүлж байгаагаа үнэлэхийн тулд үйл ажиллагааныхаа гүйцэтгэлд байнгын хяналт шинжилгээ хийж байх шаардлагатай.

Хяналт шинжилгээ нь нэг ажилтны, салбарын буюу дотоод нэгжийн зэрэг янз бүрийн түвшинд хийгдэж болох боловч энэхүү бүлэгт байгууллагын үйл ажиллагааны гүйцэтгэлд бүхэлд нь хяналт шинжилгээ хийх асуудлыг авч үзнэ.

Гүйцэтгэлийн хяналт шинжилгээ нь аливаа юмсыг тоолж хэмжих агуулгатай боловч үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн судалгаа зэрэг чанарын мэдээлэл ч мөн маш чухал үүрэг гүйцэтгэж болно.

Хяналт шинжилгээ нь тухайн тогтолцоог сайн ажиллаж байна уу, тааруухан уу гэдгийг тогтоож 'нотлох'-ыг урьтал болгох ёсгүй. Харин үйлчлүүлэгчдийнхээ эрэлт хэрэгцээ, байгаа нөөц боломжоо харгалзан тогтолцоогоо тасралтгүй 'боловсронгуй болгох'-д чиглэх учиртай.



Гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцооны нэг хэсэг нь үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, гүйцэтгэл хоёрыг тогтмол харьцуулан үнэлж байх хяналт шинжилгээний үйл явц байх ёстой. Үүгээр ажлын гүйцэтгэлд гарч буй ахиц дэвшлийг байгууллагын, түүний дотоод нэгжийн, орон нутаг дахь салбарын болон нэг ажилтны түвшинд хянаж болно.

Гүйцэтгэлийн удирдлага нь гүйцэтгэлийг хэмжих шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлж, үзүүлэлт бүрийн тухайд хүрэх (зорилтот) түвшинг тогтоож өгдөг. Жишээ нь, гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт нь амжилттай эвлэрүүлэн зохицуулсан маргааны хувь байх бол хүрэх түвшин нь тухайн байгууллагын хувьд 80 хувь байна гэх мэт. Зарим үед ийм хүрэх түвшинг хуулиар тогтоосон байдаг. Жишээ нь, маргааныг эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаанд илгээсэн өдрөөс хойш уг үйл явц 30 хоногийн дотор, арбитрын ажиллагаа 60 хоногийн дотор явагдаж дуусна гэж заах. Хэдийгээр хуульд ийм хэм хэмжээ тогтоож өгсөн ч зөрчигдсэн тохиолдолд хариуцлага хүлээлгэх практик бараг байдаггүй.

Өөр нэг хувилбар нь маргааны удирдлагын тогтолцоо дотооддоо гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт, хүрэх түвшингээ тодорхойлдог. Ингэхдээ нэг бол дээд удирдлагаас нь дээрээс доош чиглэсэн аргаар шийдвэр гаргадаг, эсвэл менежерүүд нь хариуцсан ажилтнуудтайгаа харилцан ярилцаж илүү зөвшилцлийн маягаар тогтоодог.

Жишээ нь, ажилтан:

- Өдөрт 3-аас доошгүй эвлэрүүлэх/зуучлах уулзалт хийнэ;
- эсвэл өдөрт 2-оос доошгүй эвлэрүүлэх-арбитраар шийдвэрлэх ажиллагаа хийнэ;
- эсвэл өдөрт эвлэрүүлэх шатны өмнөх 4 уулзалт хийнэ;
- эсвэл өдөрт 2-оос доошгүй арбитрын хуралдаан хийнэ.

Хүрэх (зорилтот) түвшингээ тодорхойлох

Гүйцэтгэлийн тодорхой шалгуур үзүүлэлтийн хүрээнд хүрэх түвшингээ их анхаарал болгоомжтой тогтоох хэрэгтэй. Хэт өндөр буюу хатуу тогтоовол бодит гүйцэтгэл чинь буурахад нөлөөлнө. Жишээ нь, өдөрт 4-өөс доошгүй эвлэрүүлэх/зуучлах уулзалт хийх зорилт нь тухайн ажиллагаанд их өнгөц хандах, улмаар үр дүнд хүрч шийдвэрлэгдэхгүй байх тохиолдлыг нэмэгдүүлэх, эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээнд итгэх итгэлийг сулруулах, тэгснээрээ арбитрын тогтолцоонд илүү ачаалал үүсгэх зэрэг сөрөг үр дагаварт хүргэж болзошгүй. Өөрөөр хэлбэл тооны хойноос хөөцөлдвөл чанар орхигдоно гэсэн үг.



Хүрэх түвшингээ бодитой тогтоохын тулд ажилтнуудтайгаа зөвлөлдөж хийх хэрэгтэй. Ийнхүү зөвлөлдсөнөөр ажилтан өөрийн оролцож тогтоосон зорилтыг хангахын төлөө чадах бүхнээ дайчлах сэдэл болдог байна.

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд болон хүрэх түвшингээ тодорхойлсны дараа энэ тухай ажилтнууддаа мэдээлж, ажлын ахиц дэвшлийг хянах механизмдаа тусгана. Маргаан зохицуулах тогтолцооны болон түүний бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийн мэдээллийг боловсруулж гаргадаг, ингэснээр үйл ажиллагааны дутагдал, доголдол хаана байгааг тогтооход тус дөхөм болох кэйс менежментийн мэдээллийн системийг боловсруулж болно. Гэхдээ ийм систем олж илрүүлсэн дутагдал, доголдлын шалтгааныг тайлбарлах буюу шийдлийг нь санал болгох боломжгүй.

Менежерийн үүрэг хариуцлага

Хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцооны менежер нь зөвхөн өөрийнхөө төдийгүй удирдаж буй ажилтнуудынхаа ажлыг хариуцдаг. Тэдний нэг чиг үүрэг нь ажилтнуудынхаа ажлын гүйцэтгэлийг хянаж, гарсан дутагдлыг засаж залруулах талаар тэдэнтэй харилцан ажиллах юм. Тиймээс удирдлагадаа буй ажилтнуудтайгаа харилцах, асуудлаа хамтран тодорхойлохын тулд менежер бүр удирдлагын зохих мэдлэг, ур чадвар эзэмшсэн байх шаардлагатай. Ажилтнуудын дунд маш удаан буюу залхуу хүн байж болно. Зарим нь туршлагагүй, эсвэл өөрийнхөө чадварт итгэдэггүй, харин зарим нэг нь маргаан хянах үйл явцыг санаатайгаар сунжруулдаг (жишээ нь, бүтэн бус цагаар ажиллаж хөлсөө цагаар тооцуулдаг ажилтнууд), заримд нь ур чадвар, арга техник дутагддаг байж болно. Энэ бүхэн өөр өөр шийдэл шаардах тул бүх менежерт нийтлэг үр өгөөжтэй удирдлагын арга барилын сургалт явуулах хэрэгтэй. Маргааны удирдлагын байгууллагыг бизнесийн байгууллагатай адилтган үзэж тийм маягаар удирдах хэрэгтэй. Үүнд хувийн компанийн менежерийн л адил удирдлагын хурал хийх, илтгэл тайлан бэлтгэх, түүнчлэн төлөвлөх, зохион байгуулах, эрх мэдлээ шилжүүлэх, хянах, хяналт шинжилгээ-үнэлгээ хийх зэрэг чиг үүрэг багтана.

Гэхдээ л бодит амьдралд байгууллага хэрэгжих боломжгүй зорилт (хүрэх түвшин) тавьсан байх тохиолдол гардаг. Ийм тохиолдолд уг зорилтыг эргэж хянах, шаардлагатай бол өөрчлөлт оруулах асуудлаар дунд түвшний менежерүүд дээд удирдлагатайгаа ярилцах хэрэгтэй болно.

Мэдээлэл

Хяналт шинжилгээний ажилд тухайн асуудалд хамааралтай, сүүлийн үеийн, найдвартай мэдээлэл хэрэгтэй. Ийм мэдээллийн заримыг тодорхой зорилгоор хийсэн түүвэр судалгаагаар авч болно. Жишээ нь, маргаан зохицуулах тогтолцооноос үзүүлж буй үйлчилгээний талаар ажил олгогчдын болон ажилтнуудын санал бодлыг сонсох зорилготой үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн судалгаа. Гэхдээ кэйс менежментийн системд агуулагдаж байгаа захиргааны бүртгэл-мэдээллээс маш их хэмжээний мэдээлэл гарна. Ийм систем нь дараах нөхцөл бүрдсэн үед ердийн үйл ажиллагаанаасаа гадна хяналт шинжилгээнд шаардагдах чухал мэдээллийг өгөх учиртай:

- (а) зөв мэдээлэл цуглуулсан;
- (б) тухайн мэдээлэлд шуурхай нэвтрэх боломжтой;
- (в) цаг үеийн шинэчлэгдсэн мэдээлэл;
- (г) байгууллага тэрхүү мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийж, дүнг нь төлөвлөгөөт болон бодит гүйцэтгэлийг харьцуулан үнэлэх ашиглах чадавх, боломжтой байх.

Мэдээлэл бол шийдвэр гаргахад шаардагдах үндсэн нөөц юм. Тэр ч утгаараа сайн засаглалын нэг урьдач нөхцөл гэж тооцогддог. Бүлэг 6-д тайлбарласанчлан кэйс менежментийн мэдээллийн үр дүнтэй систем нэвтрүүлж, ашиглах нь үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг хянах, статистикийн мэдээлэл гаргах, явцын тайлан мэдээ бэлтгэхэд төдийгүй, бас системд бүртгэгдсэн хэрэг маргаан бүрийн шийдвэрлэлтийн явцыг өдөр тутам хянахад чухал ач холбогдолтой.

Хяналт шинжилгээний үйл явц нь статистикийн мэдээлэл цуглуулах, мэдээ тайланг судлах, судалгаа явуулах зэргээр хязгаарлагддаггүй. Тогтолцооны үйл ажиллагааг боловсронгуй болгоход тус дөхөм болох бүхий л зүйлийг, тэр дундаа ажлын явцыг ажиглах, үйлчлүүлэгчидтэй тогтмол харилцаатай байх, хэвлэл мэдээллээр гарч буй мэдээлэл, нийтлэл зэргийг ч авч үзэх шаардлагатай.

Онооны хуудас (scorecards) ба хянах самбар (dashboards)

Ажлын гүйцэтгэлийн хяналт шинжилгээнд онооны хуудас (scorecards) болон мэдээллийг хянах самбар(dashboards)-ын аргыг ихээхэн хэрэглэх болжээ. Анх 'тэнцвэрт онооны хуудас (balanced scorecards)'-ыг хувийн хэвшлийн корпорациуд



хэрэглэж байсан бол одоо хуулийн дагуу байгуулагдсан бүтцүүд болон төрийн байгууллагууд өргөнөөр хэрэглэх болсон байна.

Тэнцвэрт онооны хуудас нь байгууллагын эрхэм зорилго болон ерөнхий стратегийг тодорхой хэмжиж болохуйц зорилтууд болгон хөрвүүлэх, эдгээр зорилтоо хэрэгжүүлэх чиглэлд тухайн байгууллага хэр ахицтай ажиллаж буйд хяналт шинжилгээ хийх арга хэрэгсэл юм.

Онооны хуудас нь дараах дөрвөн зүйлд ашиглагдаж ирсэн уламжлалтай:

- санхүүгийн шинжилгээ;
- харилцагч/үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн шинжилгээ;
- үйл ажиллагаа, үйлчилгээний дотоод шинжилгээ;
- суралцах, өсөж хөгжих хандлагын шинжилгээ, түүний дотор ажилтны сэтгэл ханамж, тогтвор суурьшлын байдал.

Онооны хуудас нь цаг хугацааны явцад байгууллага тавьсан зорилтдоо хүрэх чиглэлд ямар ахиц гаргаж байгааг харуулна. Тэнцвэрт онооны хуудсыг байгууллагын онцлог хэрэгцээнд нийцүүлэн өөрчилж болох бөгөөд дараах асуултуудад хариулт авахыг эрмэлзэнэ.

- Бид холбогдох оролцогч талуудыг хэрхэн оролцуулдаг вэ?
- Манай үйлчлүүлэгчид биднийг хэрхэн үздэг вэ?
- Бид юунд хүрэхийг эрмэлзэх ёстой вэ?
- Үйл ажиллагаагаа тасралтгүй сайжруулах механизмыг хэрхэн бий болгох вэ?

Онооны хуудас нь цаг хугацааны явцад үйл ажиллагааны бодит гүйцэтгэлийг төлөвлөгөөт түвшинтэй нь харьцуулсан динамикийг харуулдаг. Хуудсанд тодорхой хугацааны турш дахь тоо буюу 'оноо'-г харуулдаг.

Мэдээллийг хянах самбар нь хяналт шинжилгээнд хэрэглэгддэг өөр нэг арга хэрэгсэл бөгөөд онооны хуудсын мэдээллийг ашиглан цаг хугацааны тодорхой цэгт үйл ажиллагааны гүйцэтгэл ямар байсныг харуулдаг. Жишээ нь, энэ он гарснаас хойш амжилттай эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулсан маргааны тоог өнөөдрийн байдлаар харуулах.

Онооны хуудас, мэдээллийг хянах самбарын систем нь үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг тоогоор илэрхийлж дүгнэх боломжийг олгодог бөгөөд шаардлагатай тохиолдолд сайжруулах арга хэмжээ хаана хэрэгтэй байгааг тодруулж өгдөг.

Үйлчлүүлэгчид, бусад гадны талууд, түүний дотор хөрөнгө мөнгө батлах эрх бүхий хүмүүст маргаан зохицуулах тогтолцоо амжилттай ажиллаж байгаа тул үргэлжүүлэн санхүүжүүлэх хэрэгтэй гэдгийг ойлгуулахад эдгээр системийг ашиглаж болно.

Үр дүнг үнэлэх

Хяналт шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх хоёр нь хоорондоо нягт холбоотой үйл явц. Хяналт шинжилгээ нь үйл ажиллагаа хэвийн явагдаж буй эсэхэд өдөр тутам анхаарал хандуулж байдаг тасралтгүй үйл явц. Үнэлгээ нь цаг хугацааны тодорхой үед бид хийхийг зорьсон зүйлдээ хүрсэн үү, эсвэл маргаан зохицуулах тогтолцоо өөрийн зорилтуудаа хэрэгжүүлж, эрхэм зорилгоо хангасан уу гэдгийг тодорхойлох зорилгоор нухацтай тунгаан бодох явдал юм.

Шинэчлэлийн стратегийн эцсийн зорилго нь маргаашийг өнөөдрөөс илүү сайн болгоход оршдог. Шинэчлэлийн стратегийг тодорхой хугацаанд хэрэгжүүлсний дараа энэхүү шинэчлэл өөрчлөлтийн үр дүнд ямар нэгэн зүйл сайжирсан уу гэдгийг үнэлж үзэх ёстой. Энэ нь мэдээж анх ямар өөрчлөлт гарна гэж төлөвлөсөн, тэрхүү төлөвлөгөө биелсэн эсэхийг ямар хэмжүүр, шалгуур ашиглан тодорхойлохоос шалтгаална.

Жишээ нь, хоёр жилийн хугацаанд амжилттай эвлэрүүлэн зохицуулсан маргааны хувь хэмжээг 80 хувьд хүргэхээр төлөвлөсөн бол уг хугацаа өнгөрсний дараа үнэлгээ хийж энэ зорилтот түвшин хангагдсан эсэхийг тогтоох ёстой. Энэ хугацаанд амжилттай эвлэрүүлэн зохицуулсан маргааны хувь дөнгөж 50 хувьтай байвал яах вэ? Үнэлгээгээр төлөвлөгөө, гүйцэтгэл хоёрын зөрүүг хэмжээд зогсохгүй ямар учраас бодит гүйцэтгэл ийм доогуур байгаагийн учир шалтгааныг олох шаардлагатай.


- 80 хувь хэтэрхий өндөр зорилт байв уу?
- Хоёр жилийн хугацаа хэт богино байв уу?
- Эвлэрүүлэгч/зохицуулагч нарыг хангалтгүй сургасан байв уу?
- Зарим эвлэрүүлэгч төлөвлөгөөт түвшингээ биелүүлсэн байхад зарим нь биелүүлээгүй байна уу? Яагаад?
- Зарим салбар нэгж зорилтоо биелүүлсэн, зарим нь биелүүлээгүй байна уу? Яагаад?
- Маргалдагч талууд үүнийг юу гэж үзэж байна вэ?



Кэйс менежментийн системээс авах мэдээлэл, тодорхой зориулалтын түүвэр судалгаа, тодорхой тохиолдлын жишээ баримт, хөндлөнгийн ажиглагчдын тайлан, удирдах зөвлөлийн гишүүдийн өгсөн мэдээлэл, ажил олгогчийн болон ажилтны төлөөлөгчдийн өгсөн хариулт гээд энэ бүх мэдээлэл үнэлгээний үйл явцад чухал ач холбогдолтой. Маргааны удирдлагын тогтолцоонд эрс шинэчлэл хэрэгжүүлж, уламжлалт хөдөлмөрийн удирдлагын механизмыг хараат бус комиссоор сольж байгаа үед энэ маш чухал үүрэгтэй.

- Хараат бус комисс эрхэм зорилго болон зорилтуудаа хэрэгжүүлэхэд хувь нэмэр оруулсан уу?
- Үйлчлүүлэгчдэд үзүүлэх үйлчилгээний чанар сайжирсан уу? Сайжирсан эсэхийг хэрхэн мэдэх вэ?
- Тогтолцоо нь үндэсний хөгжилд хүссэн үр нөлөөгөө үзүүлж чадсан уу?
- Тогтолцоо нь үйл ажиллагаандаа сайн засаглалын зарчмуудыг нэвтрүүлсэн үү?

Үнэлгээ хийх ажил менежерүүдийн чиг үүрэгт багтдаг. Гэсэн ч хөдөлмөрийн маргааны удирдлага болон үнэлгээний арга зүй эзэмшсэн хөндлөнгийн мэргэжилтнүүдээр тогтолцооны үйл ажиллагааны үр дүн, гүйцэтгэлийг бүхэлд нь 2-3 жил тутамд үнэлүүлэх нь зүйтэй.



Гүйцэтгэлийн удирдлага нь төлөвлөх, төлөвлөгөөгөө хэрэгжүүлэх, дараа нь тэрхүү төлөвлөсөн үйл ажиллагаанууд нь байгууллага тавьсан зоригоо хэрэгжүүлэхэд тус дөхөм болсон уу гэдгийг үнэлэх үйл явц юм. Гүйцэтгэлийн хяналт шинжилгээ нь уг үйл явцын гол бүрэлдэхүүн хэсэг бөгөөд хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоонд ажиллаж буй дүнд түвшний менежерүүдийн ажил үүргийн нэг чухал хэсэг байдаг.

Хяналт шинжилгээний чиг үүрэг амжилттай хэрэгжихэд тухайн асуудалд хамааралтай, сүүлийн үеийн, найдвартай мэдээлэл бэлэн байхаас гадна байгууллага удирдах ажилтнуудаа мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийж тайлбарлах чадварт сургадаг байх нь чухал. Ийнхүү дүн шинжилгээ хийх, тайлбарлах, шаардлагатай тохиолдолд зөвлөлдөх нь шийдвэр гаргах үйл явцын хэсэг бөгөөд тэр утгаараа гүйцэтгэлийн удирдлага болон сайн засаглалд ч хамаарна.



БҮЛЭГ 8 Ажлын байранд зөрчилдөөнийг удирдах

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа 156

Зөрчилдөөнийг удирдах нь 158

БҮЛЭГ 8

Ажлын байранд зөрчилдөөнийг удирдах

Энэхүү бүлгийг ажлын байранд маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, үйлдвэрчний эвлэлд нэгдсэн эсэхээс үл хамааран ажилтнуудтайгаа энэ чиглэлээр хамтран ажиллахыг сонирхож буй ажил олгогчдын хэрэгцээнд зориулав. Тус бүлэгт аль болох эртнээс урьдчилан сэргийлэхийн чухлыг тэмдэглэхийн сацуу ажил олгогч, ажилтны хооронд харилцан итгэлцэл, хүндэтгэл бий болгох бат бөх үндэс суурийг тавих шаардлагатайг онцолсон байна.



Ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа

Аж ахуйн нэгж, байгууллагын түвшин дэх ажил олгогч, ажилтнуудын харилцаа хамтач бөгөөд эв эетэй, эсвэл зөрчилдөөн, доголдолтой байж болно. Хоёр тал хамтран ажиллаж, эв эетэй байдаг газарт ч хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааны мөн чанарын улмаас зөрчилдөөн гарах нь зайлшгүй гэж үздэг. Гэхдээ ийм зөрчилдөөнийг талууд өөрсдөө хөндлөнгийн этгээдийн оролцоогүйгээр зохицуулах боломжтой. Мөн талууд шаардлагатай үедээ гуравдагч талын туслалцааг сайн дурын үндсэн дээр авч болно.

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа гэдэг нь тухайн аж ахуйн нэгж, байгууллагын түвшинд удирдлага, ажилтнууд хоорондын харилцан ажиллагааг бий болгох, сайжруулахад чиглэсэн механизмыг хэлнэ. Удирдлага, ажилтнууд харилцан ашигтай хамтран ажиллахад тохирох механизм, үйл явцыг бий болгох шаардлагатай. Үүнд:

- мэдээлэл хуваалцах;
- ярих;
- сонсох;
- ярилцах;
- хэлэлцээ хийх;
- шийдвэр гаргах.

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа үр дүнтэй байхад талууд хоорондоо эерэг харилцаа үүсгэхийг дэмжих систем, механизмыг байгууллагынхаа түвшинд бий болгох шаардлагатай. Ийм механизм нь дараах боломжийг бүрдүүлнэ:

- аливаа гомдлыг шийдвэрлэх, түүнийг томоохон хэмжээний зөрчилдөөн болж томрохоос сэргийлэх замаар маргаанаас урьдчилан сэргийлэх;
- гомдол гарсан даруйд хянан үзэх замаар асуудлыг шуурхай шийдвэрлэх;
- хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөл, ажиллах орчныг сайжруулах;
- хөдөлмөрийн бүтээмжийг дээшлүүлэх, аж ахуйн нэгжийн өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх;
- ажилтнууд болон менежерүүдийн хооронд харилцан итгэлцэл бий болгох;
- бүх түвшинд шийдвэр гаргах үйл явцыг сайжруулах;
- нийтлэг ашиг сонирхлыг дэмжих;
- бүх үйл явцад ажилтнуудыг татан оролцуулах замаар идэвхжүүлэх.



Ажлын байран дахь үр дүнтэй хамтын ажиллагааны систем нь:

- (а) талуудын харилцан ажиллагааг сайжруулж, тухайн аж ахуйн нэгж корпорацийн засаглалаа сайжруулахыг эрмэлзэж буйн илэрхийлэл болдог. Үйл явцын ийм эерэг нөлөөллийг шууд хэмжих боломжгүй боловч энэ нь өөрөө талууд эрх мэдлээ хуваалцах хүсэлтэй байгааг харуулах чухал үзүүлэлт юм.
- (б) бүтээмжийг нэмэгдүүлэх, өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэх замаар үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулахад, түүнчлэн тухайн бараа бүтээгдэхүүний зах зээлийн нөхцөл байдлаас хамаарч ашгийг нэмэгдүүлэхэд хувь нэмрээ оруулдаг. Үр дүнгийн ийм эерэг нөлөөллийг хэмжих боломжтойн зэрэгцээ харилцахад нээлттэй биш ажил олгогчид ийм харилцааны давуу талыг ойлгуулах чухал үндэслэл болно.

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагааны үр дүнтэй системийн үр ашгийг хүлээн зөвшөөрч ОУХБ-ын Аж ахуйн нэгжийн түвшин дэх хамтын ажиллагааны тухай 1952 оны 94 дүгээр зөвлөмжид гишүүн орнуудаа ажлын байранд зөвлөлдөх, хамтран ажиллахыг дэмжихэд чиглэсэн зохих арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэхийг зөвлөсөн байна. 94 дүгээр зөвлөмжид талууд хоорондоо сайн дураар гэрээ, хэлэлцээр байгуулахыг дэмжих буюу хууль тогтоомжоор зөвлөлдөх, хамтран ажиллах бүтцүүдийг байгуулах замаар ажлын байран дахь хамтын ажиллагааг дэмжиж болно гэж заажээ.

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагааны үндсэн шинжүүд нь:

Сайн дурын

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа нь сайн дурын үйл явц. Гэхдээ ажилтны зөвлөл, хамтарсан зөвлөлдөх хороо буюу удирдлага-ажилтнуудын оролцоотой бусад хороо зэрэг зарим бүтцийг хууль тогтоомжоор байгуулсан байж болно. Ийм бүтцүүд хуулийн дагуу байгуулагдсан байсан ч ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа үр дүнд хүрэхийн тулд талууд өөр хоорондоо харилцан ажиллах хүсэл эрмэлзэлтэй байх ёстой.

Хоёр талт

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа нь хоёр талт үйл явц. Энэ нь менежерүүд ба ажилтнуудын хоорондын харилцан ажиллагаа юм. Ажил олгогч аж ахуйн нэгж, байгууллагынхаа онцлог хэрэгцээнд нийцсэн систем, механизм бий болгоход зөвлөгөө авах зорилгоор гуравдагч этгээд(байгууллага)-д хандахаас бусад тохиолдолд энд төрийн буюу өөр хөндлөнгийн оролцоо байхгүй.

Албан бус

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагааны механизмыг (хамтарсан зөвлөлдөх хороод, хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн хороо гэх мэт) албан ёсоор хуулийн дагуу бий болгохыг шаардаж болно. Гэхдээ л бодит амьдрал дээр харилцан ажиллах үйл явц нь ямар байхыг талууд шийднэ.

ҮЭ-ийн оролцоо

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа үйлдвэрчний эвлэлтэй, эвлэлгүй аль ч газарт байж болно. ҮЭ-тэй газарт төлөөлөгчдийг нь ажлын байранд хамтран ажиллах аливаа санаачилгад оролцуулах нь чухал. Харин түүнийг ҮЭ-ээс тусгаарлах, эсвэл ҮЭ-ийн үйл ажиллагааг орлох арга хэрэгсэл болгон ашиглах ёсгүй. ҮЭ-гүй газарт ажилтнууд төлөөлөгчөө сонгон ажлын байранд хамтран ажиллах үйл ажиллагаанд үр дүнтэй оролцох боломжтой.

Уян хатан

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа нь менежерүүд болон ажилтнуудын хамтын хариуцлага учраас хоёр тал энэ хүрээнд авч үзэх асуудлуудаа шийдэх хангалттай боломж бий. Менежерүүд болон ажилтнууд хүсвэл харилцан тохиролцсон бүхий л асуудлаараа хамтран ажиллаж болно.

Хүсэл эрмэлзэл

Ажлын байранд хамтран ажиллахад аль аль талаас мэдээллээ хуваалцах, үр ашигтай харилцах, хүнд биш асуудалдаа төвлөрөх зэргээр чин сэтгэлийн хүсэл эрмэлзэл шаардагдана.

Чадвар

Ажлын байранд хамтран ажиллахад оролцогчдын зүгээс ямар нэгэн тусгай ур чадвар буюу албан ёсны боловсрол, мэргэжил шаардагдахгүй. Гэхдээ мэдээллийг хүлээн авах, бусдын хэлэхийг сонсох, асуудал тодорхойлох чадавхиас гадна хүмүүстэй үнэнч, эелдэг, хүндэтгэлтэй хандах болон харилцааны соёлтой байх шаардлагатай.

Зөрчилдөөнийг удирдах нь

Аж ахуйн нэгжийн түвшин дэх зөрчилдөөний удирдлагын хүрээнд хоорондоо холбоотой дараах гурван асуудлыг авч үздэг:

- Ээлтэй орчин бүрдүүлэх;
- Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх;
- Маргааныг зохицуулах.



Ээлтэй орчин бүрдүүлэх

Аж ахуйн нэгж, байгууллагын түвшинд зөрчилдөөнийг үр дүнтэй удирдах зохицуулах ажил санал зөрөлдөөн буюу маргаан үүсэх шинж тэмдэг мэдэгдэхээс өмнө эхэлдэг. Эхний алхам нь талуудын харилцан итгэлцэл, хамтын ажиллагааны бат бөх суурь болох харилцан бие биеэ хүндэтгэх уур амьсгалыг бүрдүүлэх явдал юм. Үүнд:

- Нэг болон хоёр талт шугамаар мэдээлэл хуваалцах, жишээ нь зарлалын самбарт мэдээлэл тавих, ажилтны цалингийн мэдэгдэлд мэдээлэл хавсаргаж өгөх, нийтийн зарлал мэдээлэл хийх, цахим мессэж илгээх, санал хүсэлтийн хайрцаг ажиллуулах, хурал зохион байгуулах, мэдээллийн хуудас гаргах гэх мэт;
- Ажилтнуудыг энэ үйл явцын зүй ёсны оролцогчид гэж хүлээн зөвшөөрөх;
- Ажилтнууддаа эелдэг, хүндэтгэлтэй хандах;
- Үл ойлголцлыг шуурхай, шударга зохицуулах;
- Оролцоо хангасан, итгэлцлийн орчин бүрдүүлэх.

ОУХБ-ын Аж ахуйн нэгжийн түвшин дэх удирдлага, ажилчдын харилцааны тухай 1967 оны 129 дүгээр зөвлөмжид харилцан ойлголцол, итгэлцлийн орчин бүрдүүлэхийн чухлыг онцлон тэмдэглэж, ажлын байранд ийм орчин бүрдүүлэхэд чиглэсэн харилцааны бодлогын гол элементүүдийг тодорхойлсон байна.

Итгэлцэл, хамтын ажиллагааны бат бөх үндэс суурийг тавихад удирдлагын хүсэл эрмэлзэл чухал. Мөн үүнд үйлдвэрлэлээ нэмэгдүүлэх шаардлага болон түүнд ажиллаж буй хүмүүстээ тавих анхаарал халамж хоёрын зохистой тэнцвэрийг хангахыг зорьдог, автократ буюу патерналист биш харин шударга хандлага болон оролцоог чухалчилсан удирдлагын хэв маяг шаардлагатай.

Ажлын байранд эерэг орчин бүрдүүлэхэд харилцан хүндэтгэл, хамтач сэтгэлгээг дэмжих нь хамгийн чухал. Хүндэтгэл, итгэлийг хэн ч хүчээр олдоггүй, харин орчин тойрныхоо хүмүүсийг өөртэй чинь хэрхэн харьцаасай гэж хүсдэг шигээ тэдэнтэй тэгж харьцдаг тийм л эерэг харилцааны үр дүнд бий болдог.

Эерэг орчин бүрдүүлэхэд дараах зүйлс чухал:

- мэдээлэл хуваалцах
- харилцан хүндэтгэлтэй хандах
- ажилчдыг уг үйл явцын оролцогч гэж хүлээн зөвшөөрөх
- тэгш оролцоог хангах
- үл ойлголцлыг арилгах
- итгэлцлийг бэхжүүлэх

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх

Аж ахуйн нэгж, байгууллагын түвшинд маргаанаас урьдчилан сэргийлэхийн тулд талууд асуудлыг шийдвэрлэх, тэр дундаа гүнзгийрч даамжиран томоохон маргаанд хүргэж болзошгүй асуудалд анхаарал хандуулдаг байх хэрэгтэй. Ийм хүсэл эрмэлзэл нь дараах байдлаар илэрхийлэгдэнэ:

- Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуй, ажлын байран дахь дарамт, дээрэлхэлт, цалин хөлс, тэтгэмж, хөдөлмөрийн сахилга зэрэг чухал асуудлуудаар бодлого боловсруулах;
- Бодлогын зорилтуудаа хэрэгжүүлэх дүрэм, журмыг батлан гаргах;
- Баталсан дүрмүүдээ хамаарч үйлчлэх хүмүүст нь хүргэх;
- Дүрмээ сахин биелүүлэх итгэл үнэмшилтэй байгаагаа илэрхийлэх;
- Бодлогын болон үйл ажиллагааны асуудлуудаар зөвлөлдөх механизм бий болгох;
- Ажил олгогч, ажилтнууд асуудлыг тусдаа судлахын оронд хамтран судалдаг байх;
- Ажилтнууд болон менежерүүдийн хамтарсан сургалт зохион байгуулах;
- Хэлэлцээ хийх, хамтран шийдвэр гаргахыг дэмжих;
- Хамтын хэлэлцээг дэмжих замаар талууд тохиролцсон асуудлуудаа ажил хэрэг болгох;
- Ярилцаж хэлэлцэх, баримт олж тогтоох, үнэлэх, харилцаагаа сайжруулахад чиглэсэн арга хэмжээ авахад гуравдагч талын дэмжлэг хүсэх;
- Хөдөлмөрийн хяналтын үйл ажиллагааг дэмжих.

Хамтын хэлэлцээ нь хэм хэмжээ тогтоох үйл явц бөгөөд түүний үр дүнд талуудын эрх, үүргийг хамтын гэрээнд тусган баталгаажуулдаг. Хамтын гэрээ бол ямар ч асуудал үүссэн эхэлж харах баримт бичгийн нэг гэдэг утгаараа тэрхүү асуудал цааш томорч маргаан болохоос урьдчилан сэргийлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Мэдээж хамтын гэрээнд тусгагдаагүй асуудлаас, эсвэл хамтын гэрээний заалтыг тайлбарлахад саналын зөрүү гарснаас болж талуудын харилцаа тасалдахад хүрч болно. Иймээс хамтын гэрээнд маргаанаас урьдчилан сэргийлэх асуудлаар тодорхой заалтууд оруулах нь чухал.

Хөдөлмөрийн хяналтын байцаагчийн үүрэг

Хөдөлмөрийн хяналтын үр дүнтэй ажиллагаа нь маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Зарим орны хууль тогтоомжоор хөдөлмөрийн байцаагч олон талт чиг үүрэг гүйцэтгэдэг бөгөөд үүнд нь ажлын байранд үүссэн асуудлыг



зөвшилцлийн зарчмаар шийдвэрлэхэд чиглэсэн эвлэрүүлэх/зуучлах ажил багтдаг.

Хөдөлмөрийн хяналт, түүний дотор хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн хяналтын уламжлалт арга барил нь хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөл, үйлдвэрлэлийн орчны асуудлаарх хууль тогтоомжийн хэрэгжилтийг хангуулахад чиглэдэг. Байцаагч нар аж ахуйн нэгжүүдэд төлөвлөгөөт буюу ажилтны гомдлын мөрөөр хяналт хийж, хуулийн хэрэгжилтийн байдлыг шалгадаг. Үүний зэрэгцээ ОУХБ-ын Хөдөлмөрийн удирдлагын (гүйцэтгэх үүрэг, чиг үүрэг, зохион байгуулалтын) тухай 1978 оны 150 дугаар конвенцид заасны дагуу хөдөлмөрийн байцаагч хөдөлмөрийн харилцааны эвсэг найрсаг уур амьсгалыг дэмжихэд илүү өргөн үүрэг хүлээх ёстой.

Ажилтнууд болон ажил олгогчдын хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөл (цалин, илүү цаг, ажлын цаг, амралт), үйлдвэрлэлийн орчны (материалтай харьцах, түүний дотор химийн бодистой ажиллах, хадгалах, механик эрсдэл, цахилгааны болон галын аюулгүй байдал, түүнчлэн ажлын байрны дуу чимээ, тоосжилт, агаарын хэм, гэрэлтүүлэг) асуудлаарх санал зөрөлдөөн нь амархан гүнзгийрч маргаан үүсэх, улмаар ажлаа зогсоох болон бусад хэлбэрийн хамтын тэмцлийн үйл ажиллагаанд шилжихэд хүргэж болзошгүй.

Ийм тохиолдолд хөдөлмөрийн байцаагч цаг алдалгүй зохих арга хэмжээ авснаар санал зөрөлдөөнийг маргаан болж өргөжихөөс сэргийлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Ингэхдээ дараах нөхцөлийг бүрдүүлэхэд чиглэсэн арга хэмжээ авах нь зүйтэй:

- Ажилтнууд болон ажил олгогчдод хууль тогтоомжийн агуулгыг мэдээлдэг байх;
- Хууль тогтоомжийг хэрэгжүүлэхийн тулд ажилтнууд болон ажил олгогчдод юу хийх хэрэгтэйг нь зөвлөдөг байх;
- Мэдээлэл, зөвлөгөө өгөөд хууль тогтоомжийг хэрэгжүүлэхгүй байгаа нөхцөлд хууль сахиулах арга хэмжээ авах, шаардлагатай бол хариуцлага тооцдог байх.

Хөдөлмөрийн байцаагч нар ажлын байрны үзлэг шалгалтыг тогтмол хийх боломжтой, холбогдох сургалтанд хамрагдаж мэдлэг, мэргэжлээ дээшлүүлдэг, мэргэжлийн чадавх сайтай, төвийг сахисан байр сууринаас ханддаг, авлигад автаагүй нөхцөлд тэдний явуулах урьдчилан сэргийлэх ажил ихээхэн үр нөлөөтэй байх болно.

Хөдөлмөрийн байцаагчид хөдөлмөрийн эрхийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэх боломжтой. Хуулинд тусгагдсан эрх, үүргийг нь мэдэж байдаг учраас байцаагчид ажилтнууд болон ажил олгогчид энэ талаар

тайлбарлан таниулж, хууль тогтоомжийг хэрэгжүүлэхийн тулд яг юу хийх ёстойг нь зөвлөх чадвартай байдаг. Жишээ нь, дутуу авсан цалин хөлсөө нэхэмжилж буй ажилтан ажлын байрны хяналт шалгалтын үед байцаагчид энэ асуудлыг тавьж болно. Мөн хөдөлмөрийн хяналтын албанд гомдол гаргаж болно.

Ажилтны эдлэх эрхийн асуудлаар санал зөрөлдөөн гарсан бол байцаагч үүнийг хуульд хэрхэн зохицуулсныг ажил олгогч, ажилтан хоёуланд нь тайлбарлаж, юу хийх ёстойг нь ойлгуулснаар талууд зөвшилцөлд хүрч асуудал түргэн шийдэгдэх боломжтой. Ийм тохиолдолд маргаан үүсэхгүйгээр байцаагч байдлыг тодорхой болгон талуудын эргэлзээ, үл ойлголцлыг арилгахад тусалж, цаашид илүү албан ёсны зохицуулалт шаардагдах хэмжээний зөрчилдөөн болж даамжирахаас сэргийлж чадна.

Хөдөлмөрийн хяналтын үр дүнтэй ажиллагаанд байцаагч нар хяналт шалгалтын явцад үйлдвэрлэлийн явцыг ажиглахаас гадна холбогдох бичиг баримтын үзлэг хийж, ажилтны төлөөлөгчид болон менежерүүдтэй ярилцаж хэвших шаардлагатай. Мөн ажилтнууд болон удирдлагын төлөөлөгчидтэй дүгнэх уулзалтыг заавал хийж байх ёстой бөгөөд энэ нь байцаагчийн зүгээс талуудын хооронд зөвшилцөл, итгэлцэл бий болгох боломж юм.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд дараах зүйлс шаардагдана:

- тодорхой бодлого гаргах
- шаардагдах дүрмийг боловсруулан гаргах
- дүрмээ сахин биелүүлэх
- зөвлөлдөх үйл явц бий болгох
- хамтран шийдвэр гаргахыг дэмжих
- хамтарсан судалгаа хийх
- хамтарсан сургалт хийх
- хамтын хэлэлцээг дэмжих
- хөдөлмөрийн байцаагчийн ажлыг дэмжих

Маргаан зохицуулах

Аж ахуйн нэгж, байгууллагад маргаанаас урьдчилан сэргийлэх механизм байгаа эсэхээс үл хамааран ажлын байрны эв эетэй уур амьсгалыг эвдсэн янз бүрийн асуудалд гардаг. Эдгээрийг хамтын хэлэлцээгээр буюу хамтын гэрээнд тусгагдсан маргаан зохицуулах журмын дагуу шийдвэрлэж болно.

Хамтын гэрээгүй, эсвэл хамтын гэрээнд тухайн асуудлыг зохицуулаагүй бол аж ахуйн нэгж, байгууллага ийм асуудлыг шийдвэрлэх механизмыг бий болгох



шаардлагатай. Энэ нь ихэвчлэн ажилтан ажлын байранд тулгамдаж буй асуудлаа ажлын байрандаа шийдвэрлэх зорилгоор удирдлагын анхааралд хүргэдэг үйл явц болох гомдол барагдуулах журмын хэлбэрээр хэрэгждэг.

Гомдол барагдуулах

Гомдол гэж ажилтан ажил олгогчдоо хандаж өөрт тулгамдсан бэрхшээл, асуудал буюу ажлын байранд түүнтэй хэрхэн хандсантай холбоотойгоор дургүйцлээ илэрхийлэх явдал юм. Ийм гомдол нь ажлын байранд ажилтны эрх зөрчигдсөний илрэл бөгөөд ихэвчлэн ганцаарчилсан шинжтэй байдаг. Ганцаарчилсан маргааны хүрээнд дараах гомдлууд орж болно:

- Хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлийг ажилтанд ашиггүй байдлаар өөрчлөх (ажил эхлэх, дуусах хугацааг өөрчлөх, шөнийн ээлинд ажиллахаар оруулах, ээлжийн хуваарийг зөрчих гэх мэт);
- Ажилтныг хүйс, гэрлэлтийн байдал, шашин шүтлэг, ёс зүйн зарчим, арьсны өнгө, үндэс, угсаа, хөгжлийн бэрхшээл, нас, улс төрийн үзэл бодол, бэлгийн чиг баримжаа зэргээр нь ялгаварлан гадуурхах;
- Ажилтныг ҮЭ-ийн үйл ажиллагаанд оролцсоных нь төлөө ялгаварлан гадуурхах;
- Аюул учруулах нөхцөл байдал үүссэн гэж үзсэний улмаас ажил үүргээ гүйцэтгэхээс татгалзсаных нь төлөө ажилтныг гадуурхах;
- Ажил олгогч, түүний төлөөлөгч, хамтран ажиллагч буюу үйлчлүүлэгчийн зүгээс ажилтанд бэлгийн дарамт үзүүлэх, арьс өнгөөр ялгаварлан дарамтлах, эсвэл дээрэлхэх.

Ийм гомдлыг хянан шийдвэрлэх үйл явц нь ихэвчлэн тухайн ажилтан гомдлоо өөрийн шууд харьяалах менежертээ албан бусаар мэдэгдэхээс эхэлдэг. Тэгээд талууд харилцан ярилцах замаар асуудлыг газар дээр нь шийдвэрлэхийг хичээдэг. Ингээд гомдол шийдвэрлэгдэхгүй бол ажилтан албан ёсны журмын дагуу гомдлоо гаргана.

Гомдол барагдуулах үр дүнтэй журмын үндсэн шаардлага нь:

- Журмыг ажилтнуудтай зөвлөлдөн боловсруулсан байх;
- Бичгээр үйлдсэн байх;
- Ажилтнуудад танилцуулж мэдэгдсэн байх;
- Гомдлыг бичгээр гаргахыг болон гомдлын агуулгын талаар (тухайлбал юу, хаана, хэзээ болсон, хэн оролцсон зэрэг баримтыг тусгах, ажилтан тухайн асуудлыг шийдвэрлэх талаар ажил олгогч ямар арга хэмжээ авахыг хүсэж байгаагаа тусгах гэх мэт) зөвлөмж өгсөн заалт оруулсан байх;

- Ажилтан гомдлоо биечлэн гардуулах зорилгоор ажил олгогчтой буюу түүний төлөөлөгчтэй уулзах боломж олгосон заалт оруулах;
- Ажил олгогчтой хийх уулзалтдаа ажилтан хамтран ажиллагч буюу ҮЭ-ийн төлөөлөгчийг авч орох боломж олгосон байх;
- Дагалдан орж буй хүнд үг хэлэх эрх олгох;
- Ажил олгогч гомдлын мөрөөр ямар арга хэмжээ авахаа бичгээр мэдэгддэг байх;
- Ажил олгогчийн гаргасан шийдвэрийг давж заалдах боломжийг ажилтанд олгох, энэ тохиолдолд гомдлыг өмнөхөөс өөр менежер хянан үзэх;
- Давж заалдсан гомдлын хариуг ажилтанд бичгээр өгөх.
- Журам нь гомдлыг хянаж шийдвэрлэх нийт болон үе шат бүрт шаардагдах хугацааг тодорхой заасан байх.

Мөн гомдол шийдвэрлэх явцад аж ахуйн нэгж, байгууллага дотроосоо буюу гаднаас гуравдагч этгээдийн туслалцаа авах боломжийг журамд тусгаж болно. Гомдол барагдуулах журам нь аливаа гомдлыг аж ахуйн нэгж, байгууллагынхаа түвшинд түргэн шуурхай, шударгаар, өртөг зардал багатай шийдвэрлэх зорилготой. Гэхдээ энэ нь бүх гомдол ажилтны сэтгэлд хүрэхээр шийдвэрлэгдэнэ гэсэн үг биш. Ажилтан аж ахуйн нэгж, байгууллагынхаа түвшнээс хальж гомдлоо холбогдох эрх бүхий байгууллагад гаргах, хууль тогтоомжид заасан журмын дагуу шийдвэрлүүлэх эрхтэй.

Үүнтэй холбоотой зарчим, журмыг боловсруулах асуудлаарх нэмэлт зөвлөмжийг ОУХБ-ын аж ахуйн нэгж, байгууллагын түвшинд гомдлыг хянан шийдвэрлэх тухай 1967 оны 130 дугаар зөвлөмжөөс авна уу.

Хамтын хэлэлцээ

Хамтын хэлэлцээ нь нэг талаас нэг буюу бүлэг ажил олгогч, нэг буюу түүнээс дээш тооны ажил олгогчдын байгууллага, нөгөө талаас нэг буюу түүнээс дээш тооны ажилчдын байгууллагын хооронд хэлэлцээ хийх үйл явц юм.

Хамтын хэлэлцээгээр хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөл болон ажил олгогч, ажилтны байгууллагын хоорондын харилцааг хэрхэн зохицуулах асуудлыг авч үзнэ. Хэлэлцээний үр дүнд заавал биелэгдэх шинжтэй хамтын гэрээ байгуулагдана. Хамтын хэлэлцээний үр дүнд ажлын байран дахь харилцааг илүү тогтворжуулах, ажил олгогч, ажилтнуудын хамтын ажиллагаа үргэлжлэх ач холбогдолтой.

Хамтын хэлэлцээний замаар талуудын хооронд сайн дураар хэлэлцээ хийхийг дэмжих механизм бий болгохын чухлыг Зохион байгуулах ба хамтын хэлэлцээ



хийх эрхийн тухай 1949 оны 98 дугаар конвенцид онцлон тэмдэглэсэн байна. Уг конвенцын 4 дүгээр зүйлд:

“Хамтын гэрээ байгуулах замаар хөдөлмөрлөх нөхцөлийг зохицуулах үүднээс шаардлагатай тохиолдолд ажил олгогч болон ажил олгогчийн байгууллага, ажилчдын байгууллагын хооронд сайн дурын үндсэн дээр хэлэлцээ хийх механизмыг бүрэн хөгжүүлэх болон ашиглахыг дэмжих арга хэмжээг үндэсний нөхцөлд тохируулан авч хэрэгжүүлнэ.”

Энэхүү зарчмыг Хамтын хэлэлцээг дэмжих тухай 1981 оны 154 дүгээр конвенцид улам тодотгож, эдийн засгийн үйл ажиллагааны бүх салбарт өргөн хүрээтэй асуудлаар хамтын хэлэлцээ хийхийг зөвшөөрөх шаардлагатай хэмжээн заажээ. Үүнд хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлийг тодорхойлох, ажил олгогч, ажилтнуудын хоорондын харилцааг зохицуулах, ажил олгогчид буюу тэдний байгууллагууд болон нэг буюу түүнээс дээш тооны ажилчдын байгууллагын хоорондын харилцааг зохицуулах асуудал хамаарна.

Хамтын хэлэлцээтэй холбоотойгоор санал зөрөлдөөн гарах нь зайлшгүй шинжтэй. Ийм саналын зөрүү нь хүчин төгөлдөр мөрдөж буй хамтын гэрээний заалтуудыг тайлбарлахтай холбоотойгоор, эсвэл хамтын гэрээний хугацаа дуусмагц шинэ эрхүүдээ тохирох хэлэлцээний явцад гардаг.

Эдгээр санал зөрөлдөөний олонх нь аж ахуйн нэгж, байгууллагынхаа түвшинд хэлэлцээний замаар шийдвэрлэгддэг. Зөрчилдөж буй ашиг сонирхлын оронд нийтлэг ашиг сонирхол түрэн орж, харилцан буулт хийгдэнэ. Мөн хэлэлцээний явцад хоёр талын хэрэгцээ, ашиг сонирхлыг хүлээн зөвшөөрч, хэлэлцүүлэг, буулт хийнэ. Ингээд шинэ эрх, үүргээ тохиролцох замаар эрх мэдэл хуваалцах механизм үргэлжлэн хэрэгжинэ.

Маргааныг зөвшилцөлд суурилсан аргаар зохицуулах үндэс суурь нь хэлэлцээ бөгөөд маргалдагч талууд маргаан шийдвэрлэх үйл явцыг өөрсдөө хянах боломжийг олгодог. Маргаанаа хэлэлцээ хийх замаар шийдвэрлэж чадаж байна гэдэг нь тухайн хөдөлмөрийн харилцааны тогтолцоо бүрэн төлөвшсөнийг харуулах үзүүлэлт юм. Ийм тогтолцоонд талууд эрх мэдлээ хуваалцах замаар харилцан ажилладаг бөгөөд шийдвэр гаргах ердийн арга нь зөвшилцөлд суурилдаг байна.

Гуравдагч талыг оролцуулах

Зарим санал зөрөлдөөнийг талууд өөрсдийн хүчээр зохицуулж чаддаггүй. Хэлэлцээ амжилтгүй болж, түүнийг сэргээх гэсэн оролдлого үр дүнгүй болсноор мухардалд хүрэх тохиолдол бий. Энэ үед маргаанаа шийдвэрлүүлэхээр бусад талд хандана. Ийнхүү зохицуулах журмыг хамтын гэрээнд заасан байх боловч

хэрхэн зохицуулах нь зөвхөн ажил олгогч, ажилтнуудаас хамаарахгүй болсон байна.

Хэлэлцээ амжилтгүй болсон тохиолдолд хамтын гэрээгээр тогтоосон журам болон холбогдох хуулийн зохицуулалтаас хамаарч талууд эвлэрүүлэх/зуучлах алба, арбитр буюу шүүхийн аль тохироход хандана.

Эвлэрүүлэх/зуучлах Хэлэлцээ амжилтгүй болж тасалдсан нөхцөлд хараат бус хөндлөнгийн этгээд эвлэрүүлэх/зуучлах аргыг маргаан зохицуулах дараагийн алхам болгон зөвлөдөг. Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа нь хэлэлцээний дараа шууд залгаад явагддаг үйл явц бөгөөд энд эвлэрүүлэгч/зуучлагч маргааны үр дүн юу болж дуусахыг тодорхойлох эрх мэдэл байхгүй. Харин эвлэрүүлэгч/зуучлагч нь талуудыг зөвшилцөлд хүрэхэд л туслах бөгөөд эцсийн шийдвэрийг талууд өөрсдөө гаргана гэдгийг бүрэн хүлээн зөвшөөрдөг.

Хамтын гэрээнд хэрхэн зааснаас хамааран эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагааг хувийн хэвшлийн эвлэрүүлэгч/зуучлагч, эсвэл төрийн байгууллагын ийм чиг үүрэгтэй ажилтнууд, зарим тохиолдолд хөдөлмөрийн байцаагч, эсвэл хараат бус байгууллагын эвлэрүүлэгч/зуучлагч явуулж болно. Хэн ч удирдаж явуулсан үйл явц нь адилхан: хараат бус төвийг сахисан эвлэрүүлэгч/зуучлагч мэдлэг, ур чадвар, арга техникээ ашиглан маргалдагч талуудад үүссэн саналын зөрүүг шийдвэрлэхэд нь тусалдаг. Хувийн хэвшил болон төрийн албанаас үзүүлэх эвлэрүүлэх/зуучлах үйлчилгээний гол ялгаа нь маргалдагч талуудаас гарах зардал. Төрийн байгууллагаас үзүүлж буй үйлчилгээ үнэ төлбөргүй байдаг. Харин төрөөс тусгайлан дэмжлэг үзүүлэхээс (зардлыг нь хариуцахаас) бусад тохиолдолд маргалдагч талууд хувийн хэвшлийн эвлэрүүлэгч/зуучлагчид төлбөр төлнө.

Арбитр /Эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа амжилтгүй болсон тохиолдолд хараат бус хөндлөнгийн этгээд удирдах арбитрын ажиллагаа ихэвчлэн явагддаг. Энэ нь маргааныг шинэ түвшинд аваачдаг. Энэ шатанд хөндлөнгийн этгээд нь маргалдагч талууд заавал биелүүлэх үүрэгтэй эцсийн шийдвэрийг гаргах эрхтэй байна. Зөвшилцөлд суурилсан шийдвэрийн оронд баримт нотолгоо, гэрчийн мэдүүлэг, арбитрын хуралдааны үеийн маргалдагч талуудаас авсан тайлбар мэдүүлэгт үндэслэсэн арбитрын шийдвэр гарна.

Арбитрын шийдвэр нь маргааныг эцэслэх боловч хоёр тал хоёулаа сэтгэл ханамжтай үлдэх магадлал бага. Мөн маргаан шийдвэрлэгдэх боловч зохицуулагдахгүй үлдэх нь олонтаа. Арбитрын шийдвэрийн улмаас талууд цаашдын харилцаандаа сөргөлдөх байдлаар хандаж магадгүй. Ингэснээр асуудлыг зөвшилцөлд суурилсан аргаар шийдвэрлэх орчин бүрдүүлэхэд улам бүр хэцүү болно.

Тиймээс ОУХБ-ын Эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөөний хороо дор дурдсанаас бусад тохиолдолд маргалдагч талуудыг арбитрт хандахыг албадаж (өөрөөр хэлбэл



албан журмаар арбитра шилжүүлэх) болохгүй гэдгийг удаа дараа анхааруулж байсан:

- Талууд зайлшгүй чухал суурь үйлчилгээнд ажилладаг;
- Эсвэл төрийн өмнөөс эрх мэдэл хэрэгжүүлдэг төрийн албан хаагчдыг хамарсан;
- Эсвэл эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагаа амжилтгүй болсон тохиолдолд арбитра хандахаар талууд тохиролцсон¹.

Арбитрын үр дүнтэй ажиллагаанд арбитрач талуудыг уг үйл явц эхэлсний дараа ч эргээд эвлэрүүлэх/зуучлах аргад шилжихийг зөвшөөрдөг, бүр дэмждэг байх шаардлагатай. Энд мөн арбитрач нь 'төвийг сахисан байр сууринаас шүүх, харин өмгөөлөхгүй байх' зарчим баримтлахыг шаарддаг. Өөрөөр хэлбэл арбитрач маргааныг аль нэг талын байр сууринаас шийдэхийг хичээх ёсгүй гэсэн үг юм.

Шүүхээр хянан шийдвэрлэх Маргааныг шүүхээр хянан шийдвэрлэх нь хамгийн албан ёсны, хуулиар нарийн зохицуулагдсан арга юм. Маргалдагч талууд одоо маргаанаа эцсийн шийдвэр гаргах эрх бүхий хөндлөнгийн этгээдэд шилжүүлээд зогсохгүй албан ёсны, хуулиар нарийн зохицуулж журамласан, зардал, цаг хугацаа их шаардсан, хүлээгдэл чирэгдэл бишгүй гардаг үйл явцад орж байна гэсэн үг. Шүүхийн шийдвэрт хоёр тал хоёулаа сэтгэл ханамжгүй үлдэж болзошгүй. Арбитрын нэгэн адил маргаан шийдвэрлэгдэх боловч зохицуулагдахгүй үлдэх тохиолдол байна.

● **Маргаан зохицуулах**

● **Гомдол барагдуулах**

● **Хэлэлцээ ба хамтын хэлэлцээ хийх**

● **Эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулах, арбитраар болон шүүхээр шийдвэрлүүлэх зорилгоор гуравдагч талыг оролцуулах**

¹ Эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөө: ОУХБ-ын Удирдах зөвлөлийн Эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөөний хорооны шийдвэр, зарчмын эмхэтгэл, Женев, Олон Улсын Хөдөлмөрийн Товчоо, Хянаж шинэчилсэн тав дахь хэвлэл, 2006, 564 дэх хэсэг.

Ажлын байранд үүсч буй маргааны олонх нь цалин хөлс, тэтгэмж, хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуй, ажлаас халагдсан, орон тооны цомхотгол, ялгаварлан гадуурхалт болон хөдөлмөрийн хүрээний суурь эрхүүдийн зөрчилтэй холбоотой байдаг.

Ажилчид, удирдлагын хооронд харилцан хүндэтгэл, итгэлцэл бий болгох, санал зөрөлдөөн, гомдол гарахаас урьдчилан сэргийлэхэд чиглэсэн арга хэмжээг хэрэгжүүлснээр ажлын байранд маргаан үүсэх магадлалыг хамгийн бага байлгах боломж талуудын өөрсдийнх нь гарт бий.

Ямар нэгэн гомдол, асуудал гарах нь дамжиггүй боловч олонхийг нь аж ахуйн нэгж, байгууллагынхаа түвшинд шийдвэрлэх боломжтой. Үүний тулд ийнхүү шийдвэрлэх үр дүнтэй механизм бүрдүүлэх, түүнийгээ талууд сайтар ойлгож, хэрэгжүүлдэг байхын зэрэгцээ шийдвэр гаргах үйл явцад сайн засаглалын зарчмуудыг баримталдаг байх шаардлагатай.

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа нь яг үнэндээ тийм их түвэгтэй зүйл биш. Гэхдээ ийнхүү шийдвэр гаргах эрх мэдлээ хувцаалцахын тулд удирдлагын зүгээс шинэлэг хандлага, ажилчдыг энэхүү үйл явцын болон үр дүнгийнх нь зүй ёсны оролцогч гэж хүлээн зөвшөөрөх хүсэл эрмэлзэл шаардагдана.

Маргааны удирдлагын үндэсний тогтолцоо нь ажлын байран дахь хамтын ажиллагааг дэмжиж бэхжүүлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Энэхүү үүргээ өөрийн (төрийн албан хаагчид) ажилтнууд буюу магадлан итгэмжлэгдсэн агентуудынхаа мэдээлэл, зөвлөгөө, сургалтын үйлчилгээгээр дамжуулан хэрэгжүүлж болно. Ийм үйл ажиллагаа нь маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах механизмыг тухайн аж ахуйн нэгж, байгууллагын нөхцөлд тохируулан хамтын хэлэлцээ хийх бүтэц, журмыг нь ашиглан бий болгож хөгжүүлэхэд чиглэх нь зүйтэй.



БҮЛЭГ 9 Асуудал ба сорилт

Өөрчлөлт, шинэчлэлийг хэрэгжүүлэхэд тулгардаг сорилтууд.....	174
Санхүүгийн дэмжлэг	179

БҮЛЭГ 9

Асуудал ба сорилт

Энэхүү бүлэгт хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоог өөрчлөн зохион байгуулах, бүтцийн өөрчлөлт хийх буюу сэргээн сайжруулах явцад тулгамддаг зарим асуудал, сорилтыг авч үзнэ. Тогтолцоог бүхэлд нь өөрчилж (тухайлбал, одоо байгаа төрийн бүтцийн оронд хараат бус байгууллага байгуулах) байгаа үед олон тооны томоохон сорилтууд тулгарна. Харин төрийн байгууллага буюу хараат бус бүтэц ялгалгүй одоогийн тогтолцооныхоо хүрээнд үйл ажиллагаагаа сайжруулахад чиглэсэн өөрчлөлт хийж байгаа бол тулгарах сорилт төдийлөн их биш ч мөн л шийдвэрлэх шаардлагатай.



Өөрчлөлт, шинэчлэлийг хэрэгжүүлэхэд тулгардаг сорилтууд

Одоогийн тогтолцоогоо сэргээн сайжруулахад тулгардаг сорилтууд нь цоо шинэ байгууллага байгуулахад тулгардагаас ялгаатай. Гэхдээ тулгарах сорилтууд нь өөр ч өөрчлөлтийн үйл явц нь ижил дараах зургаан үндсэн үе шатаас бүрдэнэ:

- Өнөөгийн байдлаа тодорхойлох;
- Үйл ажиллагааны дутагдал, доголдлыг олж тодорхойлох;
- Өөрчлөлт, шинэчлэл хийх шаардлагатай байгааг зөвлөх, ойлгуулах;
- Өөрчлөлт, шинэчлэлийн стратегиа боловсруулах;
- Өөрчлөлт, шинэчлэлийн стратегиа хэрэгжүүлэх, хэрэгжилтийн явцад нь хяналт шинжилгээ хийх;
- Үр дүнг үнэлэх.

Өнөөгийн байдлаа үнэлж тодорхойлох

Үйл ажиллагааны өнөөгийн байдлын үнэлгээ хийх нь өөрөө болзошгүй өөрчлөлтийн дохио гэдэг утгаараа зарим хүн, зарим байгууллагын эсэргүүцэлтэй тулгарах нь олонтаа учраас амаргүй байж болно. Жишээ нь, үйл ажиллагаа нь тааруухан байгаа төрийн хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцоог хараат бус комиссын тогтолцоонд шилжүүлэх ажил түүнд өртөж буй төрийн түшмэдийн эсэргүүцэлтэй тулна. Камбожид Арбитрын комисс байгуулах үед яг ийм зүйл тохиолдсон. Засгийн газрын хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан албан хаагчид ингэвэл бидний эрх мэдэл, нөлөөлөл хумигдах юм байна гэж үзээд үнэлгээнийхээ дүгнэлтийг шинэ байгууллага байгуулах биш, одоогийн тогтолцоог бэхжүүлэх шаардлагатай гэж гаргаж байж.

Сорилт

Өнөөгийн байдлаа өөрсдөө үнэлэх нь хараат бус үнэлгээ шиг нарийвчлалтай болж чадахгүй байх магадлалтай. Тиймээс уг үнэлгээг төвийг сахисан, хараат бус этгээдээр хийлгэх нь үйл ажиллагаагаа сайжруулах эхний чухал алхам болохыг шийдвэр гаргах түвшний удирдлагуудад ойлгуулах шаардлагатай.



Үйл ажиллагааны дутагдал, доголдлыг олж тодорхойлох

Үйл ажиллагааны дутагдал, доголдлыг олж тодорхойлоод, хэмжиж тогтоож болно. Гэсэн ч өөрчлөлт, шинэчлэлийг эсэргүүцэгчид угаасаа л үгүйсгэх буюу маргах болно. Энэ нь үнэлгээнд хараат бус, төвийг сахисан байр суурьтай өөр талуудыг татан оролцуулж, статистикийн болон бодит жишээ баримт цуглуулж үйл ажиллагаанд буй дутагдалтай талуудыг нотлох шаардлагатайг улам баталгаажуулж байна. Эвлэрүүлэн/зуучлан зохицуулсан маргааны эзлэх хувь бага, арбитрын хуралдааны үргэлжлэх хугацаа хэт урт, арбитрч нэг талыг өмгөөлдөг, маргаанаас урьдчилан сэргийлэх үйлчилгээ огт байхгүй зэрэг нь ийм дутагдал, доголдлын жишээ юм. Өөрчлөлтийг бүхэлд нь эсэргүүцэж буй албан тушаалтнууд ийм асуудлууд байгаа ч 'хөрөнгө нөөцийн дутагдал', 'сургалт хангалтгүй', 'ажилчид, ажил олгогчид хамтран ажилладаггүй' зэрэг олон шалтаг хэлж маргах магадлалтай.

Ийм хүмүүс үйл ажиллагааны гүйцэтгэлтэй холбоотой асуудлыг шинэ тогтолцоо бий болгох замаар биш харин нэмэлт нөөц хуваарилж шийдвэрлэнэ гэж үзэж болох юм. Тиймээс үнэлгээ хийж буй хүмүүс аливаа доголдол, дутагдал, тэдгээрийн шалтгааныг маш нарийвчлан бодитой авч үзэж, чухам алиныг нь нэмэлт нөөц хуваарилах замаар шийдэж болох вэ гэдгийг тодорхойлбол сайн. Жишээ нь, тогтолцоонд итгэх итгэл сул, ажилтнууд нь төвийг сахих зарчмаа хэрэгжүүлдэггүй, авлигад автсан, үйлчлүүлэгчдээ гэхээс илүү өөртөө үйлчлэх хандлагатайн улмаас үйл ажиллагаа тааруухан байгааг тогтоосон бол нэмэлт нөөц хуваарилснаар энэ зохисгүй байдал улам л газар авахад хүргэнэ.

Сорилт

Үйл ажиллагааны дутагдал, доголдлыг ажил олгогч, ажилтны төлөөлөгчид болон тогтолцоонд ажиллаж буй ажилтнуудтайгаа нягт зөвлөлдөх үндсэн дээр бодитой үнэлж тодорхойлох ёстой. Маргаан зохицуулах байгууллага өөрөө дээрээс доош чиглэсэн арга барилаар үнэлгээг хийвэл үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг бодитой харуулах мэдээлэл олж авч чадахгүй байх магадлалтай.

Өөрчлөлт, шинэчлэл хийх шаардлагатай байгааг зөвлөх, ойлгуулах

Өөрчлөлт, шинэчлэлийг эсэргүүцэгчид одоо байгаа тогтолцоогоо хүчтэй сурталчлагч болж хувирах талтай. Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах тухайд тогтолцооны үйлчлүүлэгчид болох ажил олгогч, ажилтны төлөөлөгчид

бусаддаа өөрчлөлт, шинэчлэл хийх шаардлагыг таниулж ойлгуулахад чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Ажил олгогчид, ажилтнууд болон тэдгээрийн байгууллагууд маргаан зохицуулах хараат бус байгууллага шинээр байгуулахыг хүчтэй дэмжиж байгаа тохиолдолд энэ шинэчлэл хэрэгжих магадлал хамаагүй бодитой болно. Ийм дэмжлэг, дээр нь нэмээд иргэний нийгэм, орон нутгийн манлайлагчдын дэмжлэгийг авахгүй бол шинэ бүтэц бий болгож, төсвөөс хангалттай санхүүжилт авах боломжийг бүрдүүлэхэд хэцүү.

Нөлөөллийн үйл ажиллагаа явуулахдаа зорилгодоо тохирсон мэдээлэл сурталчилгааны аргыг хэрэглэх шаардлагатай байдаг. Илтгэх урлаг хэдий чухал ч өөрчлөлт шинэчлэлийн зорилго, агуулга, үйл ажиллагаа, хүрэх үр дүн, давуу тал зэргийг тодорхой тайлбарлаж өгөх нь хүмүүст итгэл үнэмшил төрүүлнэ.

Сорилт

Хараат бус байгууллага шинээр бий болгох буюу одоогийн тогтолцоогоо өөрчлөн сайжруулах ажилд ажилтны болон ажил олгогчийн дэмжлэгийг авах нь зайлшгүй чухал. Шинэчлэл өөрчлөлтийн үр дүнд бий болох давуу талыг ажил олгогч, ажилтнууд сайтар ойлгож, үйл ажиллагааны дутагдал, доголдлыг засаж сайжруулахад чиглэсэн аливаа стратегийг хэрэгжүүлэхэд идэвхтэй оролцох боломжтой байх ёстой.

Өөрчлөлт, шинэчлэлийн стратегиа боловсруулах

Одоогийн байгаа бүтцээ сэргээн сайжруулахад чиглэсэн стратеги боловсруулахад дараах зүйл шаардлагатай:

- Ямар чиг үүргийг (мэдээлэл, зөвлөгөө өгөх үйлчилгээ, эвлэрүүлэх/зуучлах болон түүнтэй холбогдох үйлчилгээ, арбитрын болон түүнтэй холбогдох үйлчилгээ) сайжруулах шаардлагатай байгааг тодорхойлох;
- Чиг үүрэг бүрт тохирох зохион байгуулалтын бүтэц (хэлтэс, алба, нэгж, баг, ажлын хэсэг гэх мэт) бий болгох нөхцөлийг бүрдүүлэх;
- Байгууллагын бүтцийн нэгж, хэсэг бүрийн зорилгыг маш тодорхой тогтоох;
- Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлж, хүрэх түвшнийг тогтоох;
- Тавьсан зорилго, чиг үүрэг, бүтцүүд нь харилцан уялдаатай зохицож ажиллахад дэмжлэг үзүүлэх механизмыг (түүний дотор мэдээлэл харилцааны систем, кэйс менежментийн систем, тайлангийн систем, хяналт шинжилгээний систем, компьютерийн систем) бий болгох;
- Өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах санхүүжилтийг олох, шийдвэрлэх, өөрчлөлт, шинэчлэлийн явцад гарсан үр дүнг тогтвортой үргэлжлүүлэх нөхцөлийг бүрдүүлэх.



Маргаан зохицуулах шинэ байгууллага бий болгоход баримтлах стратеги боловсруулах нь илүү нарийн түвэгтэй байдаг. Энэхүү гарын авлагын Бүлэг 4-т дурдсанчлан маргаан зохицуулах хараат бус комисс буюу түүнтэй адилтгах бүтэц бий болгоход тодорхой боловсруулсан бодлого, эрх зүйн үндсийг нь баталгаажуулсан хууль тогтоомж шаардагдана.

Сорилт

Өөрчлөлт, шинэчлэлийн стратеги нь бодлогын зорилтууд болон маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулахтай холбоотой хууль тогтоомжийг хэрэгжүүлэхэд чиглэдэг. Энэ нь зорилт, үйл ажиллагаа хоёрыг холбох замын зураг гэсэн үг. Өөрчлөлт, шинэчлэлийн стратеги нь бие даасан байгууллага шинээр байгуулахад чиглэж байгаа бол уг стратегийг боловсруулахад тухайн байгууллагын удирдах зөвлөл, захирал, удирдах ажилтнууд, түүнчлэн ажил олгогчдын болон ажилтны төлөөлөгчдийг оролцуулах хэрэгтэй. Үүнд байгууллагын чиг үүрэг, зорилтууд, бүтэц, хүний нөөцийн төлөвлөгөө, үйл ажиллагааны механизмуудыг тодорхой тусгаж өгөх шаардлагатай.

Өөрчлөлт, шинэчлэлийн стратеги нь өнөөгийн байдлаа сайжруулахад чиглэж байгаа бол түүнд зорилтуудаа тодорхой заахын зэрэгцээ уг өөрчлөлтөд өртөх хүмүүс, ялангуяа тогтолцооны үйлчлүүлэгчидтэй зөвлөлдөж боловсруулах хэрэгтэй.

Өөрчлөлт, шинэчлэлийн стратегиа хэрэгжүүлэх, хэрэгжилтийн явцад нь хяналт шинжилгээ хийх

Хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцооны менежерүүдийн нэг чиг үүрэг нь үйл ажиллагааны гүйцэтгэлд хяналт шинжилгээ хийх явдал юм. Энэхүү чиг үүргээ хэрэгжүүлэхийн тулд холбогдох сургалтад хамрагдаж, өөрийн хариуцсан ажлын хүрээнд гарсан дутагдал, доголдлыг засч залруулах арга хэмжээ авах эрхтэй байх ёстой.

Хяналт шинжилгээний ажилд тухайн асуудалд хамааралтай, сүүлийн үеийн, найдвартай мэдээлэл хэрэгтэй. Ийм мэдээллийн заримыг тодорхой зорилгоор хийсэн түүвэр судалгаагаар авч болно. Гэхдээ ихэнхийг нь захиргааны ердийн журмынхаа хүрээнд цуглуулдаг мэдээллээс авдаг. Дараах нөхцөл бүрдсэн үед захиргааны бүртгэлээс үйл ажиллагааны гүйцэтгэлд хяналт шинжилгээ хийх чухал мэдээллийг авч болно:

- (а) зөв мэдээлэл цуглуулсан;
- (б) тухайн мэдээлэлд шуурхай нэвтрэх боломжтой;
- (в) цаг үеийн шинэчлэгдсэн мэдээлэл;
- (г) байгууллага тэрхүү мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийж, тайлбарлах чадавхтай.

Мэдээлэл бол шийдвэр гаргахад шаардагдах үндсэн нөөц юм. Тэр ч утгаараа сайн засаглалын нэг урьдач нөхцөл гэж тооцогддог. Кэйс менежментийн мэдээллийн үр дүнтэй систем нэвтрүүлж, ашиглах нь үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг хянах, статистикийн мэдээлэл гаргах, явцын тайлан мэдээ бэлтгэхэд төдийгүй, бас системд бүртгэгдсэн хэрэг маргаан бүрийн шийдвэрлэлтийн явцыг бодит цагийн горимоор хянахад чухал ач холбогдолтой.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах тогтолцоог шинэчлэгчдийн тулгардаг нэг томоохон сорилт нь кэйс менежментийн үр дүнтэй систем хөгжүүлж, нэвтрүүлэх явдал байдаг. Байгууллагад хуримтлагдаж буй мэдээлэл бүхэлдээ байгууллагын нийт ажилтны мэдлэгийн сангаас бага байж болохгүй.

Кэйс менежментийн үр дүнтэй систем нь компьютерт суурилсан байх ёстой. Хэрэг маргаан бүрт компьютерийн файл нээж, холбоотой бүх мэдээллийг нь уг файлдаа нэмж байх ёстой. Ингэснээр уг системээс мэдээллийг бодит цагийн горимоор авах, менежерүүд ямар ч хэрэг маргааныг аль шатандаа явааг шуурхай харж хянах боломжтой болно.

Сорилт

Өөрчлөлт шинэчлэлийн стратегийг үр дүнтэй удирдахад тухайн асуудалд хамааралтай, бодитой мэдээллийг бодит цагийн горимоор авдаг байх шаардлагатай. Үүний тулд маргааны удирдлагын тогтолцооны янз бүрийн түвшинд шийдвэр гаргагчид саадгүй орж хэрэглэх боломжтой цаасгүй мэдээллийн системийг сайтар бодож төлөвлөн нэвтрүүлсэн байх шаардлагатай. Менежерүүд мэдээллийг шийдвэр гаргах үйл явцад дэмжлэг үзүүлэх нэг нөөц гэдэг утгаар нь ашигладаг байхыг дэмжихийн зэрэгцээ тэднийг мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх, тайлбарлах ур чадвар, арга зүйд сургах ёстой.

Үр дүнг үнэлэх

Хэмжих ба дүгнэх гэсэн хоёр аргыг хослуулан хэрэглэж, түүнийхээ үндсэн дээр өөрчлөлт, шинэчлэлийн стратеги амжилттай хэрэгжсэн эсэхийг үнэлнэ. Хэмжихийн тулд мэдээлэл цуглуулж, харьцуулалт хийх шаардлагатай бол дүгнэлт хийхэд байгаа мэдээллийг шинжилж, тайлбарлах, шаардлагатай тохиолдолд гүйцэтгэлийн үнэлгээнд тустай нэмэлт мэдээлэл хайх хэрэгтэй болно.



Үнэлгээг аливаа зүйлийн зөв буюу бурууг, сайн буюу мууг, амжилттай болон амжилтгүй болсныг 'нотлох' зорилгоор ашиглаж болно. Эсвэл одоогийн нөхцөл байдлыг сайжруулах арга хэрэгсэл болгон ашиглаж болно. Маргааны удирдлагын динамик тогтолцоо нь тасралтгүй 'сайжруулах' соёлыг нэвтрүүлж, удирдлага, ажилтнууд нь үнэлгээг сөрөг гэхээсээ илүү эерэг үйл явц гэж үздэг байх нөхцөлийг бүрдүүлэх хэрэгтэй.

Сорилт

Хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоо нь үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийн үнэлгээг нэгдсэн тогтолцооныхоо нэг салшгүй хэсэг болгох, менежерүүд түүний зорилго, үйл явцыг сайн ойлгох, ажилтнууд бүх түвшиндээ үнэлгээг сөрөг гэхээсээ илүү эерэг үйл явц гэж үздэг байх нөхцөлийг бүрдүүлэх ёстой.

Санхүүгийн дэмжлэг

Маргааны удирдлагын тогтолцооны үйл ажиллагааг боловсронгуй болгоход чиглэсэн арга хэмжээ ямар байхаас үл хамааран өөрчлөлт, шинэчлэлийн стратегийг хэрэгжүүлэхэд нэмэлт хөрөнгө нөөц шаардагдана. Одоо байгаа нөөцийнхөө хүрээнд дахин хуваарилалт хийх замаар харьцангуй бага хэмжээний өөрчлөлтийг санхүүжүүлэх боломжтой. Харин томоохон өөрчлөлт хийж, тэр дундаа маргааны удирдлагын хараат бус, бие даасан бүтэц бий болгож, үр ашигтай, үр дүнтэй ажиллах нөхцөлийг нь хангана гэвэл үлэмж хэмжээний хөрөнгө оруулалт шаардагдана.

Жишээ нь, Гана улсын Хөдөлмөрийн харилцааны комиссын жил жилийн тайланд комиссын үйл ажиллагаанд шаардлагатай нөөц, тэр дундаа улсын төсвөөс хуваарилсан хөрөнгө дутмаг, хүний нөөц болон оффисын байр хүрэлцээгүй, нийслэл хотоос гадна төлөөлөгч ажиллуулах боломжгүй байгаад сэтгэл зовж буйгаа тодорхой тусгасан байна. Санхүүжилт дутмаг явдал нь тус комисс бүрэн хүчин чадлаараа ажиллах боломжийг хязгаарлаж иржээ. Ер нь хөгжиж буй орнууд хараат бус комисс байгуулж, ажиллуулахад тулгардаг хамгийн том саад бэрхшээл бол санхүүгийн асуудал юм.

Хөгжиж буй олон оронд хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллага маргааны удирдлагын тогтолцоог хариуцдаг. Энэ байгууллагын бусад чиг үүрэгт хөдөлмөрийн хяналт, хөдөлмөр эрхлэлтийн үйлчилгээ, хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн асуудал ч бас багтана. Хөдөлмөрийн чиглэлийн төрийн ийм байгууллагууд улсын төсвөөс төдийлөн хангалттай санхүүжилт авч

чаддаггүй. Энэ нь эдгээр байгууллагын үйл ажиллагааг нийгмийн хамгаалал болон нийгмийн шударга ёсыг хангах хүрээнд хамаардаг, эдийн засгийн хөгжилд оруулах хувь нэмэр бага буюу ач холбогдолгүй гэж үздэгтэй холбоотой байж болох юм. Ийм үзэл бодлыг шийдвэртэй сөрж, өөрчлөлт, шинэчлэлийг дэмжигчид хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах шинэ тогтолцоо, шинэ үйл явцаас үүдэн бий болох эдийн засгийн үр ашгийг бусдад тайлбарлан таниулж, ойлгуулах бэлтгэлтэй байх ёстой.

Хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллага нь өөрийн үйлчлүүлэгчид болох ажил олгогч, ажилтнуудын дэмжлэгтэйгээр төсөв хуваарилдаг эрх мэдэлтнүүдэд үйл ажиллагааныхаа эдийн засгийн үр өгөөжийг таниулж ойлгуулах чиглэлд илүү идэвхтэй ажиллах шаардлагатай.

Бүлэг 4-т дурдсан Өмнөд Африкийн Эвлэрүүлэх, зуучлах, арбитрын комиссын эрхэм зорилгод маргааны үр дүнтэй зохицуулалтыг эдийн засгийн хөгжилтэй холбож тусгаснаараа ихээхэн сонирхол татна. Энэхүү холбоог хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцооны өдөр тутмын үйл ажиллагааны явцад төдийгүй санхүүгийн дэмжлэг хүсэх үедээ онцолж байх шаардлагатай. Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, сэргийлэх боломжгүй маргааныг шуурхай зохицуулж шийдвэрлэхийн үр ашиг нь ажилтан-удирдлагын харилцааг сайжруулах, хөдөлмөрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэх, хамтын тэмцлийн үйл ажиллагааны улмаас алдагдах ажлын цагийг багасгах, эцсийн дүндээ ашигт ажиллагааг нэмэгдүүлэх хэлбэрээр илэрнэ. Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг шийдвэрлэх үр дүнтэй тогтолцооны эдийн үр ашгийг идэвхтэй сурталчлан таниулах шаардлагатай.

Хараат бус, төвийг сахисан, талуудын итгэл, хүндэтгэлийг хүлээж чадах шинэ байгууллага байгуулж, үр дүнтэй ажиллуулахын тулд санхүүжилтийн хараат бус эх үүсвэртэй байх ёстой. Ийм байгууллага хувийн хэвшил, ҮЭ-үүд, улс төрийн нам болон аль нэг ашиг сонирхлын бусад этгээдээс санхүүгийн дэмжлэг авч таарахгүй. Зарим оронд 'хараат бус байдалд нь нөлөөлөхгүй' нөхцөлд комисс хандив, тусламж буюу өвийн хөрөнгө авахыг хуулиар зөвшөөрсөн байдаг. Гэхдээ хараат бус байдалд нь юу нөлөөлөх, юу нөлөөлөхгүй талаар тодорхой зааж өгөөгүй байна. Бизнесийн байгууллага буюу ҮЭ-ээс санхүүжилт авах нь өндөр эрсдэлтэй алхам юм. Тийм учраас засгийн газар улс орныхоо хөгжил дэвшлийг урагшлуулах үүргийнхээ хүрээнд хараат бус комиссыг төсвөөс тогтвортой санхүүжүүлэх ёстой. Үүнтэй холбоотойгоор дараах хоёр асуудал гарна:

Нэгдүгээрт, шинэ байгууллага байгуулахтай холбоотой болон түүний эхэн үеийн үйл ажиллагааны зардлыг хэрхэн олох вэ?

Энэ нь асуудлаа ойлгуулах чадвар, улс төрийн хүсэл зориг, оролцогч талуудын дэмжлэг, шинэчлэл хэрэгжүүлэх үндэслэл, шаардлага хэр бодитой, шинэчлэлийн



үр ашгийг хэрхэн ойлгож байгаа, тухайн үеийн улс төр, эдийн засгийн нөхцөл байдал зэргээс хамаарна. Камбожид Арбитрын зөвлөл байгуулсан туршлагаас үзэхэд эхний үе шатанд техникийн туслалцааны төслийн хүрээнд донор байгууллагын дэмжлэг авах боломжтой юм. Гэхдээ энд төслийн санхүүжилт дууссаны дараа улсын төсвийн санхүүжилт залгана гэсэн баталгаа байхгүй.

Уг нь иймэрхүү төсөл эхлэхээс өмнө засгийн газраас хараат бус байгууллагыг тогтвортой санхүүжүүлэх урт хугацааны амлалт гаргуулж авсан байх нь чухал. Мэдээж ийм амлалт өглөө гээд санхүүжилт зайлшгүй хийгдэнэ гэсэн баталгаа болохгүй. Донорын санхүүжилттэй техникийн хамтын ажиллагааны төслөөс маргаан зохицуулах тогтолцооны ийм бүтцийн шинэчлэлийг санхүүжүүлэх нь бас л харьцангуй өндөр эрсдэлтэй. Төсөл тавьсан зорилгоо амжилттай хэрэгжүүлж болох ч төсөл дуусаж санхүүжилт нь зогсохоор маргаан зохицуулах тогтолцооны хэвийн ажиллагаа алдагдахад хүрч болзошгүй.

Хоёрдугаарт, хараат бус, хангалттай, урт хугацааны бөгөөд тогтвортой санхүүжилтийг хэрхэн баталгаажуулах вэ?

Эвлэрүүлэх/зуучлах, арбитрын болон эдгээртэй холбоотой үйлчилгээг ажил олгогч, ажилтнуудад үнэ төлбөргүй үзүүлэх ёстой. Гэхдээ зөвлөн туслах болон түүнтэй холбоотой үйлчилгээ, түүний дотор маргаанаас урьдчилан сэргийлэх чиглэлээр дэмжлэг хүссэн аж ахуйн нэгж, байгууллагад зориулж холбогдох механизм боловсруулах, сургалт явуулах зэрэгт төлбөр авах боломжтой. Мөн эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын ажиллагаа эхлүүлэх хүсэлт гаргах үед тэмдэгтийн буюу захиргааны хураамж авч болно. Гэсэн ч эдгээр үйл ажиллагаанаас олох орлого тогтолцооны нийт санхүүжилтийг багахан хувийг л бүрдүүлэх болов уу.

Улс орныхоо хөгжлийн зорилтын хүрээнд засгийн газар маргааны удирдлагын тогтолцоог шаардлагатай санхүүжилтээр дэмжих үүрэг хүлээх нь тодорхой байна. Ажил олгогчдын байгууллага, ҮЭ-үүд, иргэний нийгэм, нөлөө бүхий хүмүүс уг тогтолцоог төрөөс тасралтгүй санхүүжүүлдэг байлгахын төлөө идэвхтэй тэмцэх ёстой. Эцсийн эцэст энэ бүх лоббиноос үл хамаарч төр өөрөө шаардлагатай хөрөнгө санхүүжилтийг олох үүрэгтэй.

Үүний тулд аж ахуйн нэгжүүдийн төлөх төлбөр, хураамжийн тодорхой хувь, хөдөлмөрийн болон бизнесийн бусад хууль тогтоомж зөрчсөн аж ахуйн нэгжүүдийн төлсөн торгуулийн орлогын тодорхой хувийг маргааны удирдлагын тогтолцоог санхүүжүүлэхэд зарцуулах, эсвэл энэ зорилгоор тусдаа төлбөр, хураамж бий болгох зэргийг авч үзэж болох юм.

Ажлын буюу ажлын бус нөхцөлд бэртэж, гэмтсэн ажилтнуудад нөхөн төлбөр олгох зорилгоор ажилтан болон ажил олгогчоос татвар авдаг, эсвэл ажил олгогчид ийм төрлийн албан журмын даатгалд даатгуулдаг зэрэг бусад орны туршлагаас энд санаа авч болох юм. Ийм татвар буюу даатгалын шимтгэлийн тодорхой хэсгийг үйлдвэрлэлийн ослоос урьдчилан сэргийлэхэд зарцуулах нь бүх талын ашиг сонирхолд нийцнэ. Хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах зорилгоор ийм татвар, хураамж бий болгож, цугларсан орлогоор хараат бус комиссын үйл ажиллагааны зардлыг (буюу зардлын зарим хэсгийг нь) санхүүжүүлэх боломжтой юу? Ийм зохицуулалт нь комиссын хараат бус байдалд нөлөөлөх үү?

Сорилт

Маргаан зохицуулах хараат бус тогтолцоо бий болгоход тулгардаг хамгийн том саад нь шаардагдах санхүүжилт байхгүй байх явдал юм. Шинэчлэлийг санаачлагчид болон маргаан зохицуулах хараат бус бүтэц бий болгохыг дэмжигчид санхүүжилтийн асуудлыг шинэчлэлийн нэг салшгүй бүрэлдэхүүн хэсэг болгон авч үзэх ёстой. Түүнээс биш шинэ байгууллага байгуулсны дараа авч үздэг асуудал биш юм.

Хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллагууд, тэр дундаа маргааны удирдлагын тогтолцооны санаа зовоосон нэг асуудал нь төсвийн хүрэлцээгүй байдал. Тиймээс хуваарилагдсан төсвөө үр ашигтай ашиглахын зэрэгцээ нэмэлт санхүүжилт авахын тулд эдийн засгийн бодитой үндэслэл гаргаж тавих шаардлагатай болно.

Албан бус эдийн засаг

Хөгжсөн болон хөгжиж буй орнуудын аль алинд нь албан бус эдийн засаг өргөн цар хүрээтэй байна. Гэхдээ хөгжиж буй орнуудад илүү өргөн буюу зарим оронд нийт ажиллах хүчний 80 гаруй хувь нь албан бус эдийн засагт ажиллаж буй тохиолдол ч байна. Ийм ажиллагчид үндсэндээ ямар нэгэн хамгаалалт байхгүй, олонх тохиолдолд хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцоонд хамрагдах боломжгүй байдаг. Гэтэл эдгээр ажиллагчдын олонх нь бие даасан гэрээт гүйцэтгэгч буюу хувиараа хөдөлмөр эрхлэгч гэхээсээ илүү хөлсний ажилтнууд байдаг.

Албан бус эдийн засагт ажиллагчид (түүнчлэн бие даасан гэрээт гүйцэтгэгчид болон хувиараа хөдөлмөр эрхлэгчид) нь ихэвчлэн цалин хөлс багатай, хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуй хангагдаагүй, нийгмийн даатгалд хамрагддаггүй, дуу хоолойгоо илэрхийлэх боломжгүй нөхцөлд ажилладаг.



Албан бус эдийн засагт буй олон ажилчид ажил олгогч-ажилтны харилцаанд ажилладаг хэдий ч маргаан зохицуулах механизмыг ашиглах боломж хязгаарлагдмал, эсвэл огт боломжгүй байдаг. Боломжтой байсан ч угаасаа огт ажилгүй байснаас тааруухан ч гэсэн ажилтай байх сонголт хийсэн хүмүүс ажил олгогч эргээд арга хэмжээ авахаас, эсвэл ажлаа алдахаас айгаад асуудлаа ярьж, гомдол гаргах, маргаан үүсгэх дургүй байдаг.

Албан болон албан бус эдийн засагт ажилладаг нийт ажилчдыг маргааны удирдлагын тогтолцоонд хамрагдаж үйлчилгээ авах боломж олгох нь тухайн тогтолцооныхоо хувьд ачаалал, дарамт үүсгэж болох ч энэ нь сайн засаглалын нэг суурь үзүүлэлт юм. Уг тогтолцоо төрийн захиргааны бүтцэд байна уу, бие даасан байгууллага байна уу хамаагүй нийт ажилтнуудад нээлттэй үйлчилдэг байх нь чухал.

Сорилт

Ялангуяа хөгжиж буй орнуудад албан бус эдийн засагт ажиллаж буй олонх ажилчид маргаан зохицуулах механизмыг ашиглах боломжгүй байдаг. Мөн олонх тохиолдолд эдгээр хүмүүс гомдлоо хаана ч гаргаж шийдвэрлүүлэх эрх байхгүй. Энэ нь нэг талаар эрх зүйн зохицуулалтын асуудал бөгөөд бүх салбар, хэвшилд, ажил мэргэжилд ажиллаж буй ажилтнууд маргаан зохицуулах тогтолцоонд хандах боломжийг бүрдүүлэхэд хууль тогтоомжид өөрчлөлт оруулах шаардлагатай болно. Энд албан бус эдийн засагт ажиллагчид хариу арга хэмжээнд орох, ажлаа алдах зэргээр аливаа сүрдүүлэг, эрсдэлд өртөлгүй маргаан зохицуулах механизмыг ашиглах боломжийг бүрдүүлэх сорилттой тулгарч байна.

Хуульчдын үүрэг

Хөдөлмөрийн маргааныг шүүхийн журмаар голчлон шийдвэрлэдэг тогтолцоонд маргалдагч талууд шүүхэд төлөөлүүлэх эрхтэй байна. Тиймээс мэргэжлийн хуульч нар талуудыг төлөөлж өмгөөлөл хийх боломжтой.

Хуульч оролцуулах нь заримдаа шүүх хуралдааны явцад мэтгэлцэж тэмцэлдэх уур амьсгал бүрдүүлдэг. Энэ нь ажилтан-ажил олгогчийн харилцаанд сөргөөр нөлөөлж болно. Зарим хуульч маргааны хууль зүйн үндэслэл тайлбарт хэт төвлөрч, завсарлага авах зэргээр маргаан хянан шийдвэрлэх үйл явцыг сунжруулдаг нь зөвхөн зардал нэмээд зогсохгүй, цаг хугацаа алдах, шийдэгдээгүй маргаан хуримтлагдахад ч нөлөөлдөг.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах ажиллагаанд эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын аргыг түлхүү хэрэглээд ирэхээр хуульч нар энэ үйл явцад өмгөөлөгчийн хувиар оролцох оролцоо багасах болно. Шүүхэд хандах маргааны тоо цөөрч, мэргэжлийн хуульчийн үйлчилгээний эрэлт багасна. Түүнээс гадна эвлэрүүлэх/зуучлах ажиллагааны явцад өмгөөлөгч оролцуулахыг хориглодог. Мөн арбитрын ажиллагаанд ч гэсэн талууд болон арбитрч өмгөөлөгч оролцуулахаар тохиролцоогүй бол хуульчийн оролцоо харьцангуй хязгаарлагдмал байна.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах ажиллагаанд 'хуульчирхах явдлыг аль болох багасгах' гэсэн энэ агуулга нь хуульч-өмгөөлөгчдийн хэрэг огт байхгүй гэсэн үг биш, харин өөр үүрэгтэйгээр оролцож болох тухай юм. Хөдөлмөрийн хуульчид дахин сургалтад хамрагдаж, магадлан итгэмжлэгдсэний дараа хараат бус комисст бүтэн болон бүтэн бус цагаар эвлэрүүлэгч/зуучлагчаар ажиллах, эсвэл хувийн хэвшлийн агент байдлаар энэ чиг үүргийг гүйцэтгэх боломжтой.

Сорилт

Маргаан зохицуулах ажиллагаанд эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын аргыг түлхүү хэрэглэж, шүүхээр шийдвэрлүүлэх нь буурвал маргалдагч талуудыг төлөөлөх хуульчдын оролцоо багасна. Үүний үр дүнд маргаан зохицуулах, шийдвэрлэх ажиллагаанд хуульчийн үүрэг өмгөөлөгчөөс эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрч болж өөрчлөгдөх боломжтой. Харин хуульчид зохих сургалтад хамрагдаж, магадлан итгэмжлэлийн шаардлагуудыг хангасан байх ёстой.

Хувийн хэвшлийн агентуудын үүрэг

Хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах шинэ тогтолцооны асуудлыг боловсруулахдаа хувийн хэвшлийн агентуудын гүйцэтгэх үүргийг авч үзэх нь зүйтэй.

Ердийн арилжааны гэрээний зохицуулалтаар аж ахуйн нэгжүүд хууль ёсны, ердийн үйл ажиллагаагаа хэвийн явуулахад шаардлагатай үйлчилгээ, тухайлбал хуулийн, нягтлан бодох бүртгэлийн, компьютерийн, инженерийн, хүний нөөц бүрдүүлэлтийн, хоол хүнсний болон бусад үйлчилгээг аутсорсингийн зарчмаар гүйцэтгүүлэх нь нээлттэй байдаг. Аж ахуйн нэгж болон гэрээлэгч хийж гүйцэтгэх ажлын цар хүрээ, төлөх хөлсөө хэлэлцэн тохирч, гэрээлэгч ажлаа гүйцэтгэн төлбөрөө авдаг.



Ажлын байранд хөдөлмөрийн харилцааг боловсронгуй болгох, хөдөлмөрийн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулахтай холбоотой үйлчилгээг ч бусад үйлчилгээнээс ялгавартай авч үзэх шалтгаан байхгүй.

Аж ахуйн нэгж ажлын байран дахь хамтын ажиллагааны талаар зөвлөхүүдээс төлбөртэй зөвлөгөө авах эрхтэй. Ийм зөвлөгөө үзүүлдэг зөвлөхүүд нь нэр хүндтэй, мэргэжлийн, зан үйлийн дүрмийг дагаж мөрддөг, ажилтнуудын эрхийг хүндэтгэн хууль тогтоомжийн дагуу ажилладаг нөхцөлд төрийн байгууллагын ачааллыг бууруулахад нөлөөлнө. Тиймээс аж ахуйн нэгжүүдийг ийм зөвлөх үйлчилгээ авахыг дэмжих нь зүйтэй.

Ийм үйлчилгээ үзүүлдэг хувь хүмүүс буюу байгууллагууд нь улсын төсвөөс дэмжлэг авдаггүй. Гэсэн ч энэ нь төлбөрийн чадвартай томоохон байгууллагууд уг үйлчилгээг авахад саад болохгүй. Түүнчлэн ийм үйлчилгээг түргэн шуурхай, албархаг бус байдлаар, зорилгодоо чиглүүлж, нууцлалыг ханган хүргэж чаддаг нь төлбөр төлөөд үйлчилгээ авахад бэлэн зарим ажил олгогчийн анхаарлыг татдаг байна.

Түүнчлэн зарим хамтын гэрээ, хэлэлцээрт хэлэлцээ мухардалд орвол хувийн эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчид хандахаар заасан байдаг. Ийм тохиолдолд гарах зардлыг холбогдох ажил олгогч, ҮЭ хувааж хариуцдаг.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах үйлчилгээг хувийн хэвшил төрийн байгууллагатай (хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллага эсвэл хараат бус комисс) зэрэгцэн үзүүлдэг тохиолдолд энэ хоёр тогтолцоог бүр мөсөн салгачихгүй байх, нэг нь нөгөөгөө дордуулахад чиглэхгүй байхад анхаарах нь чухал.

Хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллага буюу хараат бус комисс нь маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулахтай холбоотой зарим чиг үүргийг магадлан итгэмжлэгдсэн агентуудаар гүйцэтгүүлэх боломжтой. Магадлан итгэмжлэгдэж, эрх авсан агентууд төрийн захиргааны байгууллага буюу хараат бус комиссын өмнөөс маргаанаас урьдчилан сэргийлэх асуудлаар зөвлөх, эвлэрүүлэх/зуучлах болон арибтрын ажиллагаа явуулах боломжтой. Гэхдээ эдгээр агентууд дээрх байгууллагын ажилтан болохгүйгээр уг үйл ажиллагааг явуулна.

Ийм агентууд нь холбогдох төрийн байгууллагатай байгуулсан ажил гүйцэтгэх гэрээгээр (хөдөлмөрийн гэрээнээс ялгаатай) тохиролцсон ажлын төлбөрөө авна. Харин үйлчилгээ авч буй аж ахуйн нэгж, байгууллагатай гэрээний харилцаанд орохгүй, ямар нэгэн төлбөр авахгүй. Тэд ердөө л гэрээнд заасны дагуу тухайн аж ахуйн нэгжид (ажил олгогч, ажилтнууд аль алинд нь) үйлчилгээгээ үзүүлнэ. Гэрээнд эдгээр агентийг төвийг сахисан байр сууринаас, ашиг сонирхлын

зөрчилгүй ажиллахыг онцолж, мэргэжлийн ур чадвар, зан үйлийн хувьд төрийн алба буюу комиссын үндсэн ажилтнуудын (эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийн) мөрддөг хэм хэмжээг тусгадаг.

Өндөр мэргэшсэн, туршлагатай мэргэжилтнүүдэд л итгэмжлэл олгодог тийм механизм бүрдүүлэх асуудал маргааны удирдлагын тогтолцоонд тулгардаг. Ингэхдээ хангалтгүй үйлчилгээ үзүүлсэн нь нотлогдсон агентуудын итгэмжлэлийг цуцлах, магадлан итгэмжлэлийг шууд сунгадаггүй байх зэргийг тусгах хэрэгтэй. Маргааны удирдлагын байгууллага агентуудыг магадлан итгэмжлэхэд тэдний үйл ажиллагааг удирдах, гүйцэтгэлд нь хяналт шинжилгээ хийх үр дүнтэй механизм шаардагдана. Ингэснээр агентууд байгууллагын зорилтыг хэрэгжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулахаас бус түүний нэр хүнд, байр сууринд сөргөөр нөлөөлөхгүй байх баталгаа бүрдэнэ.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах ажилд магадлан итгэмжлэгдсэн агентуудыг оролцуулах нь эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийг бүтэн бус цагаар ажиллуулахаас өөр. Бүтэн бус цагаар ажилладаг эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчид цалин хөлс олгох зохицуулалт нь бүтэн цагаар ажиллагчийнхаас ялгаатай байж болох ч аль аль нь маргааны удирдлагын тогтолцооны ажилтнууд юм. Тэд арилжааны гэрээгээр ажилладаг ажил гүйцэтгэгч бус хөдөлмөрийн гэрээгээр ажилладаг ажилтнууд.

Маргааны удирдлагын тогтолцоо нь ажил олгогчид болон ажилтнуудад эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын үйлчилгээг үнэ төлбөргүй үзүүлэх ёстой. Ажил олгогч болон ҮЭ хамтын гэрээндээ уг гэрээтэй холбоотой үүссэн аливаа маргааныг талуудын тохиролцон сонгосон эвлэрүүлэгч/зуучлагч буюу арбитрчид хандаж зохицуулах, зардлыг маргалдагч талууд хуваан хариуцахаар тусгасан бол үүнийг нь маргааны удирдлагын байгууллага хүндэтгэх үүрэгтэй. Энэ тохиолдолд маргаан зохицуулах үйл ажиллагаа үнэ төлбөргүй биш боловч талуудын хооронд байгуулсан гэрээнд тусгагдсаны дагуу зөвшилцлийн үндсэн дээр ийнхүү шийдэгдсэн байна.

Эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын үйлчилгээнд сайн дурын үндсэн дээр хамрагдах ёстой. Гэхдээ энд 'сайн дурын' гэсэн нэр томъёог нэмж тайлбарлах нь зүйтэй. Эдгээр үйлчилгээг авах хүсэлт гаргаж буй тал үүнийгээ өөрийн хүсэл зоригийн дагуу чөлөөтэй хийж байгаа боловч маргааны нөгөө тал нь ийм хүсэлгүй байсан ч түүнд нь хариулах үүрэгтэй болдог.



Сорилт

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах үндэсний тогтолцооны хүрээнд мэдээлэл, зөвлөгөө өгөх, сургалт зохион байгуулах, эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын үйлчилгээ үзүүлэхэд хувийн хэвшлийн агентуудын оролцоо улам бүр нэмэгдэх нь зайлшгүй. Гэхдээ эдгээр үйлчилгээг төр буюу хувийн хэвшлийн аль нь ч үзүүлсэн маргалдагч талуудад төвийг сахисан байр сууринаас өндөр чанартай мэргэжлийн үйлчилгээ үзүүлэх зорилт өөрчлөгдөхгүй юм.

Хөдөлмөрийн зах зээл дэх өөрчлөлт

Зарим оронд хамтын хэлэлцээ хийх үйл явц суларч, хөдөлмөрийн гэрээнд илүү анхаарах хандлага ажиглагдаж байна. Хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцаанд ийнхүү ганцаарчилсан зохицуулалт давамгайлах нь нэгэнт үүссэн эрхийн хэрэгжилтийн хүрээнд олон тооны ганцаарчилсан маргаан гарахын дохио юм.

Энэ нь эрхийн болон сонирхлын асуудлаар хамтын маргаан огт гарахгүй гэсэн үг биш. Харин маргаан голчлон үүсэх болон талууд харилцан ажиллах түвшин өөр чиглэлд шилжиж, түүнийг нь дагаад хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах тогтолцоо эрхийн ганцаарчилсан маргааны тоо нэмэгдэх нөхцөлд зохицон ажиллах шаардлагатай болно.

Сорилт

ҮЭ, ажил олгогчдын хооронд хамтын хэлэлцээ хийх механизм суларсан нь хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоо илүү олон тооны эрхийн ганцаарчилсан маргааныг зохицуулахад хүргэж байна. Маргааны удирдлагын тогтолцоо нь хамтын маргаан зохицуулахад өндөр чанартай эвлэрүүлэх/зуучлах болон арбитрын үйлчилгээ үзүүлэхийн зэрэгцээ дээр дурдсан өөрчлөлтөд зохицон ажиллахуйц уян хатан байх шаардлагатай болж байна.

Хувийн хэвшил болон төрийн байгууллагуудад гарч буй маргаан

Хувийн хэвшилд ч бай, төрийн захиргааны буюу үйлчилгээний албанд ч бай ялгаагүй ганцаарчилсан болон хамтын маргаан гарна. Төрийн болон хувийн хэвшилд гарч буй маргааныг тусад нь зохицуулах тогтолцоо бий болгосноор гарах үр дүн талуудад илүү үр өгөөжтэй байх баталгаа байхгүй.

Харин төрийн болон хувийн хэвшилд гарч буй маргааныг нэгэн адил зохицуулж, түүнд шаардагдах эрх зүйн орчныг бүрдүүлэх үүрэгтэй нэг л байгууллага байх нь давуу талтай. Төрийн албанд гарч буй маргаан хувийн хэвшилд гарч буйгаас тодорхой хэмжээнд 'ялгаатай' байна гэж үзвэл тодорхой тооны эвлэрүүлэгч/зуучлагч, арбитрчийг төрийн албанд гарч буй маргааны чиглэлээр мэргэшүүлэхээр шийдэж болох юм. Гэхдээ эдгээр мэргэжилтэн зөвхөн төрийн албаны маргаан дээр ажиллана гэсэн үг биш.

Сорилт

Маргааны удирдлагын тогтолцоо нь хувийн хэвшил болон төрийн алба гэж ялгаггүй шаардагдах цогц үйлчилгээг үзүүлэх чадвартай байхын зэрэгцээ ажил эрхэлж буй салбараас үл хамааран маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах мэргэжлийн үйлчилгээг чанарын өндөр түвшинд хүргэх нөхцөлийг бүрдүүлэх нь зүйтэй.



Хөдөлмөрийн яам буюу департаментийн хөдөлмөрийн маргаантай холбоотой үйлчилгээг боловсронгуй болгох зорилгоор одоогийн бүтэц, үйл ажиллагааг нь сэргээн сайжруулахад хэд хэдэн асуудал, сорилт тулгарна. Харин маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах иж бүрэн үйлчилгээ үзүүлэх чиг үүрэгтэй хараат бус комисс байгуулахад бүр ч олон асуудал хөндөгдөнө.

Өнөөгийн тогтолцоог орлох шинэ байгууллага байгуулахад өөрсдөд нь хохиролтой гэж үзсэн хүмүүсийн эсэргүүцэлтэй тулгарах нь дамжиггүй. Тиймээс өөрчлөлт, шинэчлэлийн үйл явцыг анхаарал, болгоомж, тэвчээртэйгээр удирдаж, зүгээр л нэг өөрчилж шинэчлэхийн төлөө биш уг тогтолцооныхоо үйл ажиллагааны гүйцэтгэл, засаглалыг жинхэнэ утгаар нь сайжруулах итгэл үнэмшил, эрч хүчтэйгээр хэрэгжүүлэх шаардлагатай юм.

Маргааны удирдлагын асуудлаар хараат бус комисс байгуулахад эхлэлийн болон цаашдын үйл ажиллагааны санхүүжилтийг баталгаажуулсан байх шаардлагатай. Ийм комиссын хараат бус, төвийг сахисан байх зарчим нь тогтолцооны үйлчлүүлэгчид болох ажил олгогч, ҮЭ-ээс санхүүгийн дэмжлэг авахгүй байхыг шаарддаг тул засгийн газар парламентаас баталсан төсвийнхөө хүрээнд уг бүтцийг санхүүжүүлэх үүргийг хүлээдэг.

Хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллагаа бэхжүүлэх буюу шинээр хараат бус комисс байгуулах замаар маргааны удирдлагын тогтолцоогоо шинэчлэхийг зорьж буй хөгжиж буй орнууд шинэчлэлд шаардагдах санхүүжилтийг шийдвэрлүүлэхийн тулд хууль тогтоогчид хүлээн зөвшөөрөхүйц хүчтэй үндэслэл, тайлбар гаргах шаардлагатай. Энд маргааны удирдлагын тогтолцоонд шинэ арга хандлага нэвтрүүлснээс үүдэх эдийн засгийн үр ашгийг онцлох нь чухал болно.



БҮЛЭГ 10 ХАВСРАЛТ

ХАВСРАЛТ А	
Гол нэр томъёоны тайлбар	194
ХАВСРАЛТ Б	
Холбогдох олон улсын хөдөлмөрийн хэм хэмжээ	211
ХАВСРАЛТ В	
Зан үйлийн дүрэм / мэргэжлийн үйл ажиллагааны дүрэм	213

БҮЛЭГ 10

ХАВСРАЛТ

Энэ бүлэгт хөдөлмөрийн маргааны удирдлагын тогтолцоонд хамааралтай хүмүүст сонирхолтой байж болох зарим материалыг оруулав. Нэр томъёоны тайлбарт түгээмэл хэрэглэгддэг зарим үг хэллэгийг тайлбарлаж, холбогдох олон улсын хөдөлмөрийн хэм хэмжээний жагсаалтыг зөвлөмжийн хамт орууллаа. Мөн Америкийн Нэгдсэн Улс болон Өмнөд Африкийн холбогдох байгууллагуудаас батлан гаргасан мэргэжлийн үйл ажиллагааны болон зан үйлийн дүрмийг бүрэн эхээр нь хавсаргав.



ХАВСРАЛТ А

Гол нэр томъёоны тайлбар

Шүүхээр шийдвэрлэх (Adjudication)

Хуулиар тогтоосон журам, дэгийн дагуу маргааныг шүүхээр шүүгч хянан шийдвэрлэх үйл явц

Арбитр (Arbitration)

Маргааныг шүүх бус нэг буюу түүнээс дээш тооны хараат бус хөндлөнгийн этгээд хянан шийдвэрлэхийг хэлнэ. Арбитрын хуралдааны явцад арбитрч маргаанд оролцогч талуудын тайлбар, мэдэгдлийг сонсож, маргааныг шийдвэрлэнэ.

Арбитрын ажиллагааны журам нь шүүхийнх шиг тийм албархаг биш боловч гэрч оролцуулах, талуудаас мэдүүлэг авах, хууль ёсны төлөөлөгчөө оролцуулах эрхийг хангадаг зэргээрээ адил зүйлүүд бий.

Ихэнх тохиолдолд арбитрын шийдвэр нь эцсийн байх бөгөөд холбогдох талууд түүнийг заавал биелүүлэх үүрэгтэй байдаг. Арбитрын шийдвэр нь хуульд нийцээгүй, эсвэл талуудын тайлбар хийх эрхийг хангаагүй нөхцөлд л уг шийдвэрийг давж заалдахаар зохицуулсан байдаг.

› **Эвлэрүүлэх, Дэмжлэг үзүүлэх, Зуучлал**-г үзнэ үү.

Арбитрч (Arbitrator)

Арбитрын хуралдаан явуулж, шийдвэр гаргадаг этгээд. Зарим тохиолдолд арбитрын хуралдааныг нэг биш хэд хэдэн гишүүн бүхий арбитрын бүрэлдэхүүн явуулдаг.

Арбитраар шийдвэрлэх-эвлэрүүлэх журам (Arb-con)

Маргаан зохицуулах явцад арбитрын ажиллагаа (arb) эвлэрүүлэх ажиллагааны (con) өмнө явагддаг үйл явц. Арбитрын шийдвэрийг маргалдагч талуудад үзүүлэхгүйгээр лацтай дугтуйд хийж тавина. Тэгээд дараа нь эвлэрүүлэх ажиллагаа эхэлнэ. Эвлэрүүлэх ажиллагаа амжилтад хүрвэл дугтуйтай шийдвэрийг устгана. Харин эвлэрүүлэх ажиллагаа амжилтад хүрээгүй бол арбитрын шийдвэр хэрэгжинэ.

Арбитрын шийдвэр (Award)

Арбитрын хуралдаанаас бичгээр гаргасан шийдвэр.



Хоёр талт харилцаа (Bipartism)

Энэ нь ажил олгогч болон ажилтнууд, эсвэл тэдгээрийн байгууллагуудын хооронд хөдөлмөрийн хүрээний нийтлэг ашиг сонирхлын асуудлуудаар явагдах хоёр талт харилцаа;

Хоёр талт нийгмийн зөвшил нь хоёр талын хооронд хөдөлмөр эрхлэлт, хөдөлмөрийн харилцааны асуудлаар хийгдэх хамтын хэлэлцээ буюу бусад хэлбэрийн зөвлөлдөөн, хамтын ажиллагаа юм.

› **Нийгмийн зөвшил/түншлэл, Гурван талт харилцаа**-г үзнэ үү.

Холимог хэлэлцээ (Blended bargaining)

Тохиролцоонд хүрч гэрээ байгуулахаас гадна маргалдагч талуудын цаашдын хамтын ажиллагааг сайжруулах зорилгоор уламжлалт байр суурийн хэлэлцээний элементүүдийг харилцан ашигтай хэлэлцээний элементүүдтэй хослуулан ашиглаж хэлэлцэх арга.

› **Ашиг сонирхлын хэлэлцээ, Байр суурийн хэлэлцээ**-г үзнэ үү.

Дээрэлхэх (Bullying)

Хүнийг санаатайгаар, ихэвчлэн хамтран ажиллагчдынх нь өмнө айлган сүрдүүлэх, басамжлах, түүний дотор ам хэлээр доромжлох буюу бие махбодод нь халдах үйлдэл.

Ажилтныг дээрэлхэх үйлдлийн жишээ:

- түүнд байнга шударга бус хандах;
- бусдын хийсэн алдаа/үүсгэсэн асуудалд буруутгах;
- төлөвлөгөөгөө биелүүлж чадахгүй байдалд оруулахын тулд хэт их ажил даалгах;
- байнга ажлаас хална гэж сүрдүүлэх;
- тушаал дэвших болон сургалтад хамрагдах боломжийг нь шударга бусаар хаах;
- бие махбодын хүчирхийлэл буюу ам хэлээр доромжлох.

Дээрэлхэх үйлдэл нь биечлэн, бичгээр, утсаар, факсаар буюу цахим шуудангаар үйлдэгдэж болно.

Дээрэлхэх нь зөрчилдөөн, маргаан үүсэх нэг шалтгаан бөгөөд ийм гомдол, маргааныг ихэвчлэн аж ахуйн нэгж, байгууллагын гомдол шийдвэрлэх журмын дагуу авч үздэг.

› **Дарамт**-ыг үзнэ үү.

Зан үйлийн дүрэм (Code of conduct)

Нэг буюу бүлэг ажилтны баримтлах зан үйлийн хэм хэмжээг заасан баримт бичиг.

Зарим ийм дүрэм нь заавал биелэгдэх шинжтэй байдаг бол заримыг нь сайн дураар дагаж мөрддөг.

Зан үйлийн дүрмийг мөн a code of behavior, a code of ethics, a code of practice гэж нэрлэдэг.

Хамтын хэлэлцээ (Collective bargaining)

154 дүгээр конвенцид хамтын хэлэлцээг “нэг талаас нэг буюу бүлэг ажил олгогч, нэг буюу түүнээс дээш тооны ажил олгогчдын байгууллага, нөгөө талаас нэг буюу түүнээс дээш тооны ажилчдын байгууллагын хооронд дараах зорилгоор хийж буй бүх хэлэлцээ” гэж тодорхойлсон байна:

- (а) хөдөлмөрийн болон хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлийг тодорхойлох;
- (б) ажил олгогч, ажилтнуудын хоорондын харилцааг зохицуулах;
- (в) ажил олгогчид буюу тэдний байгууллагууд болон нэг буюу түүнээс дээш тооны ажилчдын байгууллагын хоорондын харилцааг зохицуулах.

Хамтын хэлэлцээний үр дүнд талуудын тохиролцоог бичгээр үйлдсэн хамтын гэрээ, хэлэлцээр байгуулагддаг.

› **Эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөө ба зохион байгуулах эрхийг хамгаалах, Хэлэлцээ**-г үзнэ үү.

Хамтын маргаан (Collective dispute)

ҮЭ-ээр төлөөлүүлсэн (заавал биш) бүлэг ажилтан болон ажил олгогч буюу бүлэг ажил олгогчийн хооронд эрхийн хэрэгжилтийн буюу ирээдүйн ашиг сонирхлын асуудлаар үүссэн саналын зөрүү.

› **Ганцаарчилсан маргаан**-ыг үзнэ үү.

Харилцаа (Communication)

Талууд хоорондын ойлголцлыг сайжруулах зорилгоор нэг талаас нөгөөд аман болон бичгийн хэлбэрээр үг, зураг буюу дохио зангаагаар мэдээлэл дамжуулах.

Нэг талт харилцаа нь нэг тал мэдээлэл илгээхдээ уг мэдээллийг хүлээн авагч талаас ямар нэгэн эргэх холбоо буюу хариу байхгүй, эсвэл тухайн мэдээллийн агуулгыг ойлгосон эсэхийг мэдэхгүй байх нөхцөл.

Хоёр талт харилцаа нь мэдээллийг илгээгч болон хүлээн авагч хоёулаа харилцан ойлголцлоо бататгахын тулд харилцан илгээсэн үг, зураг буюу дохио зангаанд хариу өгөх.



Албан журмын арбитр (Compulsory arbitration)

Хуулиар буюу төрийн эрх мэдэл бүхий байгууллагын шийдвэрийн дагуу маргааныг арбитраар шийдвэрлэх нөхцөл. Үүнд маргалдагч талын аль нэг нь нөгөө талтайгаа тохиролцолгүйгээр арбитрын үйл ажиллагааг эхлүүлэх, эсвэл засгийн газар маргааныг арбитраар шийдвэрлүүлэхийг санаачилсан тохиолдлыг мөн хамруулна.

› **Сайн дурын арбитр**-ыг үзнэ үү.

Албан журмаар эвлэрүүлэх (Compulsory conciliation)

Маргалдагч талууд хуулийн дагуу төрөөс үзүүлдэг эвлэрүүлэх үйлчилгээ авах шаардлага үүссэн нөхцөл.

Энэ аргыг хэлэлцээ, хамтын хэлэлцээний механизм сайн хөгжөөгүйгээс хэлэлцээ мухардалд орж, хамтын тэмцлийн үйл ажиллагаанд хүргэдэг зарим улсад хэрэглэдэг. Энэ тохиолдолд “албан журмын” гэсэн агуулга эвлэрүүлэх уулзалтад заавал оролцох үүрэгтэйг илэрхийлнэ. Харин эвлэрүүлэх ажиллагааны өөрийнх нь мөн чанараас аваад үзэхэд маргаан зохицуулах буюу зохицуулах гэсэн оролдлогод ямар нэг албадлага байж болохгүй.

› **Сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх**-ийг үзнэ үү.

Эвлэрүүлэх (Conciliation)

Хараат бус, төвийг сахисан, хөндлөнгийн этгээд маргалдагч талуудыг маргаанаа зохицуулж, харилцан хүлээн зөвшөөрөхүйц шийдэлд хүрэхэд нь туслах үйл явц.

Маргааныг шийдэх шийдэл санал болгохгүйгээр маргалдагч талууд зөвшилцөлд хүрэхийг дэмждэг утгаараа эвлэрүүлэх ажиллагаа нь хамтын хэлэлцээг үргэлжлүүлдэг үйл явц юм. Үүнийг заримдаа дэмжлэгтэй хэлэлцээ гэж нэрлэдэг.

Энэхүү гарын авлагын хувьд эвлэрүүлэх болон зуучлах гэсэн нэр томъёог ижил утгатайгаар авч үзэж, эвлэрүүлэх/зуучлах, эвлэрүүлэгч/зуучлагч гэж хэрэглэсэн.

› **Арбитр, Дэмжлэг үзүүлэх, Зуучлал**-ыг үзнэ үү.

Эвлэрүүлэгч (Conciliator)

Маргаанд оролцогч талуудыг харилцан хүлээн зөвшөөрөхүйц шийдэл олоход нь тусладаг хараат бус, төвийг сахисан этгээд.

Эвлэрүүлэгч нь хэлэлцээ хийхэд туслах үүрэгтэй, харин шийдвэр гаргахгүй.

Эвлэрүүлэгч гэж нэр томъёог зуучлагч гэдгээс ялгаж хэрэглэх тохиолдол байдаг. Жишээ нь, төрийн байгууллагаас томилогдсоныг нь эвлэрүүлэгч, хувийн хэвшлийнхийг зуучлагч гэж нэрлэдэг. Гэсэн ч ажиллагаа, үйл явц нь адилхан байдаг.

Зарим тогтолцоонд (жишээ нь, АНУ) зуучлагч, эвлэрүүлэгчийн үүргийг маш тодорхой зааглаж өгсөн байдаг. Зуучлагч маргалдагч талууд харилцан хүлээн зөвшөөрөхүйц шийдэл олоход нь туслахын тулд тэдэнтэй хамтад нь уулзаж, харилцан ажилладаг. Харин эвлэрүүлэгч маргалдагч талуудтай тус тусад нь уулзахаас бус хоёр талыг хамтад нь уулзуулахгүйгээр ажилладаг.

Зөрчилдөөн (Conflict)

Ажилтан болон ажил олгогчийн, эсвэл бүлэг ажилтан буюу ҮЭ болон ажил олгогчийн, эсвэл нэг буюу түүнээс дээш тооны ҮЭ болон бүлэг ажил олгогчийн хооронд үүссэн саналын зөрүү, санал зөрөлдөөн, зөрчилтэй буюу эсэргүүцэлт нөхцөл байдал.

› **Маргаан**-ыг үзнэ үү.

Зөвшилцөл (Consensus)

Маргалдагч талууд харилцан тохиролцоонд хүрэх үйл явц.

Хөдөлмөрийн гэрээ (Contract of employment)

Аливаа хүн (ажилтан) тогтоосон нөхцөлийн дагуу цалин хөлс авч өөр нэг этгээдэд (ажил олгогч) ажил үүрэг гүйцэтгэх тохиролцоо.

Хөдөлмөрийн гэрээ нь аман буюу бичгээр байж болно. Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулахад тус дөхөм болох мэдээллийг баримтжуулсан байдаг утгаар нь хөдөлмөрийн гэрээг бичгээр үйлдэх нь зүйтэй.

Ялгаварлан гадуурхах (Discrimination)

Хөдөлмөр эрхлэлтийн буюу ажил мэргэжлийн хүрээнд тэгш боломж олгох, эрх тэгш хандах зарчмыг зөрчих буюу үгүйсгэж хүнийг арьсны өнгө, өнгө, хүйс, шашин шүтлэг, улс төрийн үзэл бодол, үндэс угсаа буюу нийгмийн гарал зэргээр нь ялгаварлах, гадуурхах буюу давуу байдал тогтоох.

Маргаан (Dispute)

Хоёр буюу түүнээс дээш талын хооронд харилцан ашиг сонирхлын асуудлаар үүссэн санал зөрөлдөөн буюу саналын зөрүү.

› **Зөрчилдөөн**-ийг үзнэ үү.



Маргааныг шинжлэх (Dispute diagnosis)

Аливаа маргаан гарахад илүү үр дүнтэй зохицуулах зорилгоор талууд зөрчилдөөний шинж тэмдэг, учир шалтгааныг олж тодорхойлох үйл явц.

Зөрчилдөөний шинж тэмдэг нь талуудын хооронд зөрчилдөөн байгааг илэрхийлэх баримт нотолгоо байдаг. Үүнд ажил хаялт, локаут гэх зэрэг ил тодорхой ажиглагдах, ажиллах хүчний тогтвор суурьшил муудсан, ажил таслалт ихэссэн, түүхий эд, материалын гарздал нэмэгдсэн, үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагаанд санаатай саад учруулах үйлдэл гарсан гэх зэрэг ил тодорхой ажиглагдахгүй шинж тэмдэг орно.

Маргаанаас урьдчилан сэргийлэх (Dispute prevention)

Харилцан ашиг сонирхлын асуудлаар үүссэн зөрчилдөөн буюу санал зөрөлдөөнийг холбогдох талууд нь зохицуулахад дэмжлэг үзүүлэх механизм, үйл явц.

Ийм механизм нь бэрхшээлтэй асуудлыг шударга, шуурхай шийдвэрлэх замаар талуудын хооронд томоохон зөрчилдөөн болж томрохоос сэргийлэх, улмаар албан ёсоор маргаан үүсгэхээс зайлсхийх боломжийг олгодог.

Маргаан зохицуулах (Dispute resolution)

Хөндлөнгийн эвлэрүүлэгчийн дэмжлэгтэйгээр буюу дэмжлэггүйгээр маргалдагч талуудын зөвшилцөлд хүрэхийг эрмэлзсэн ажиллагааны үр дүнд маргаан дуусаж тохиролцоонд хүрсэн нөхцөл байдал.

Үүнийг мөн маргалдагч талууд санал зөрөлдөөнөө зохицуулахад баримтлах журам буюу алхмууд гэж хэлдэг.

› **Маргаан шийдвэрлэх**-ийг үзнэ үү.

Маргаан шийдвэрлэх (Dispute settlement)

Хараат бус хөндлөнгийн этгээдийн (тухайлбал, арбитражийн) шийдвэрээр маргаан дуусгавар болох нөхцөл байдал.

Эцсийн бөгөөд заавал биелэгдэх шинжтэй шийдвэр гарсны дагуу уг маргаан шийдвэрлэгдэх боловч гарсан шийдвэрт талууд сэтгэл ханамжгүй үлдэх магадлалтай.

› **Маргаан зохицуулах**-ыг үзнэ үү.

Ажилтан/ажилчин (Employee/worker)

Ажилтан гэдэг нь хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцаанд оролцож буй хүнийг илэрхийлсэн хуулийн нэр томьёо. Ажилчин гэдэг нь хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцаанд оролцож буй эсэхээс үл хамааран бүхий л төрлийн ажилчдыг (жишээ нь, хувиараа хөдөлмөр эрхлэгчийг) хамруулсан илүү өргөн хүрээтэй нэр томьёо.

› **Ажил олгогч**-ийг үзнэ үү.

Ажил олгогч (Employer)

Хөдөлмөрийн гэрээний үндсэн дээр хүнийг хөлслөн ажиллуулж, хийж гүйцэтгэсэн ажлынх нь төлөө цалин хөлс олгодог хувь хүн буюу байгууллага.

› **Ажилтан/ажилчин**-г үзнэ үү.

Ажил олгогчийн байгууллага (Employers' organization)

Хувь ажил олгогч, ажил олгогчийн бусад нийгэмлэг буюу эдгээрийн аль алинаас нь бүрдсэн гишүүнчлэлтэй, гишүүдийнхээ хамтын ашиг сонирхлыг хамгаалах, дэмжих, ажилчдын байгууллага буюу төлөөлөгчидтэй харилцахад нэгдмэл зохион байгуулалттай оролцох, түүнчлэн хөдөлмөрийн асуудлаар гишүүдээ төлөөлөн хэлэлцээ хийх, тэдэнд энэ чиглэлийн үйлчилгээ үзүүлэх зорилгоор байгуулагдсан байгууллага.

› **Эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөө ба зохион байгуулах эрхийг хамгаалах, Үйлдвэрчний эвлэл**-ийг үзнэ үү.

Аж ахуйн нэгж (Enterprise)

Нөөц ашиглан бүтээгдэхүүн буюу үйлчилгээ үйлдвэрлэдэг/эрхэлдэг төрийн болон хувийн өмчийн компани, нөхөрлөл буюу хувиараа аж ахуй эрхлэх хэлбэрээр үйл ажиллагаа явуулдаг этгээд.

Нэг аж ахуйн нэгж хэд хэдэн салбар, нэгжтэй байж болно. Үүнийг олон салбартай аж ахуйн нэгж (a multi-establishment enterprise) гэж нэрлэдэг.

Аж ахуйн нэгжийн салбар, нэгж (Establishment)

Бүтээгдэхүүн буюу үйлчилгээ үйлдвэрлэдэг/эрхэлдэг аж ахуйн нэгж, эсвэл аж ахуйн нэгжийн үйлдвэрлэлийн тодорхой үйл ажиллагааг нэг байршилд эрхлэн явуулдаг салбар, нэгж.



Дэмжлэг үзүүлэх (Facilitation)

Эвлэрүүлэх ажиллагааны өмнөх үе шатанд явагддаг нэг үйл явц бөгөөд хараат бус, төвийг сахисан эвлэрүүлэгч маргалдагч талуудыг албан ёсны хэлэлцээ эхлэхээс өмнө байр сууриа харилцан сайн ойлголцох үүднээс бие биеэ сонсож, харилцан ярилцахыг дэмждэг.

› **Арбитр, Эвлэрүүлэх, Зуучлал**-г үзнэ үү.

Баримт олж тогтоох, шинжлэх (Fact-finding)

Хараат бус, төвийг сахисан, хөндлөнгийн этгээд маргаантай холбоотой мэдээллийг (жишээ нь, ажил олгогч цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх эдийн засгийн чадавхтай эсэх гэх мэт) олж тогтоох, түүндээ дүн шинжилгээ хийх, тайлбарлах, түүнийхээ үндсэн дээр маргалдагч талуудад зөвлөмж өгөх үйл явц. Ингэхдээ хөндлөнгийн этгээд нь шийдвэр гаргах эрх мэдэлгүй байх бөгөөд цэвэр мэргэжилтний байр сууринаас зөвлөнө.

Баримт олж тогтоох, шинжлэх үйл ажиллагааны зорилго нь мэдээллийн асуудлаас болж үүдэх зөрчилдөөнийг багасгах, боломжтой бол арилгахад чиглэдэг.

Эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөө ба зохион байгуулах эрхийг хамгаалах (Freedom of association and the protection of the right to organize)

ОУХБ-ын 1948 оны 87 дугаар конвенцид ажилчид болон ажил олгогчид ямарваа ялгаваргүйгээр ашиг сонирхлоо хамтран хамгаалах, урагшлуулах зорилгоор чөлөөтэй эвлэлдэн нэгдэх, зохион байгуулагдах эрхтэйг заасан байна. Ажилчид болон ажил олгогчид ямарваа ялгаваргүйгээр ашиг сонирхлоо хамгаалах, урагшуулах зорилгоор сайн дураар байгууллага байгуулах, элсэн орох эрхтэй. Ийм байгууллагууд нь үйл ажиллагааныхаа дүрэм, журмыг боловсруулан гаргах, төлөөлөгчдөө чөлөөтэй сонгох, дотоод удирдлагаа томилох, үйл ажиллагаагаа зохион байгуулах, үйл ажиллагааны хөтөлбөрөө гаргах эрхтэй. Төрийн байгууллага энэхүү эрхийг хязгаарлах буюу түүнийг хууль ёсоор хэрэгжүүлэхэд саад учруулах аливаа үйлдлээс татгалзана. Эдгээр байгууллагыг захиргааны журмаар тараах буюу үйл ажиллагааг нь түдгэлзүүлэхийг хориглоно.

Эдгээр байгууллага нь холбоо болон нэгдсэн холбоо байгуулах, тэдгээрт нэгдэх эрхтэй бөгөөд тэрхүү холбоо, нэгдсэн холбоо нь эдгээрийн байгууллагын нэгэн адил эрх, хамгаалалт эдэлнэ. 87 дугаар конвенцид эдгээр холбоод олон улсын байгууллагад нэгдэх эрхийг баталгаажуулсан. Эдгээр байгууллагууд хуулийн этгээдийн эрх олж авахад ямар нэг хязгаарлалт тогтоохгүй. Ажил олгогчид, ажилчид

болон тэдгээрийн байгууллагууд тус конвенцид заасан эрхээ хэрэгжүүлэхдээ тухайн улсынхаа хууль тогтоомжийг хүндэтгэнэ. Үндэсний хууль тогтоомж нь агуулга, хэрэгжүүлэх арга механизмын хувьд конвенцид тусгагдсан баталгаатай харшлах ёсгүй.

› **Хамтын хэлэлцээ, Ажил олгогчийн байгууллага, Үйлдвэрчний эвлэл**-ийг үзнэ үү.

Чин сэтгэлээсээ хандах зарчим (Good faith)

Чин сэтгэлээсээ хандах гэдэг нь тохиролцоонд хүрэхийн тулд бүх хүч чадлаа дайчлах, жинхэнэ, бүтээлч хэлэлцээ хийх, хэлэлцээг үндэслэлгүйгээр сунжруулахгүй байх, хүрсэн тохиролцоогоо үнэнчээр дагаж мөрдөх, хэрэгжүүлэх гэсэн агуулгатай.

Засаглал (Governance)

Нийтлэг хүлээн зөвшөөрөгдсөн (оролцоо, ил тод байдлыг хангах, мэдрэмжтэй, тэгш, хүртээмжтэй, үр ашигтай, үр дүнтэй, эгэх хариуцлагатай, эрх зүйд захирагдах ёсыг баримтлах) зарчмуудын дагуу шийдвэр гаргах, хэрэгжүүлэх үйл явц.

Дарамт (Harassment)

Ажлын байран дахь дарамт, шахалт нь олон янзын түрэмгий зан үйлээр илэрдэг. Энэ нь хувь хүн буюу бүлэг ажилчдын эсрэг бие махбодын болон сэтгэл санааны шинжтэй халдлага байнга үйлдэхийг хэлнэ. Ийм зан авир, үйлдэл нь голдуу урьдчилан таамаглах аргагүй, ямар ч үндэслэлгүй, шударга бус байдлаар гардаг.

› **Дээрэлхэх**-ийг үзнэ үү.

Ганцаарчилсан маргаан (Individual dispute)

Тухайн нэг ажилтан, ажил олгогчийн хооронд ихэвчлэн эрхийн хэрэгжилтийн асуудлаар үүссэн саналын зөрүүг хэлнэ. Мөн хэд хэдэн ажилтан нэг ижил асуудлаар ажил олгогчтойгоо санал зөрөлдөж байгаа хэдий ч асуудлыг дан дангаараа тавьж буй тохиолдол ч үүнд хамаарна.

› **Хамтын маргаан**-ыг үзнэ үү.

Хөдөлмөрийн харилцаа (Industrial relations)

Хөдөлмөрийн хүрээний асуудлуудаар ажилчид болон ажил олгогчдын хооронд үүссэн ганцаарчилсан болон хамтын харилцаа, түүнчлэн салбарын болон үндэсний түвшинд ажилчид болон ажил олгогчийн төлөөлөгчид хоорондоо болон төртэй харилцах, харилцан ажиллах.



Хөдөлмөрийн харилцааны ажилтан (Industrial relations officer)

Хөдөлмөрийн асуудлаарх төрийн захиргааны байгууллагад маргаанаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг зохицуулах асуудал хариуцан ажилладаг ажилтан.

Хувийн хэвшилд хөдөлмөрийн харилцааны асуудал хариуцан ажилтныг мөн ингэж нэрлэдэг.

Салбар (Industry/sector/branch)

Ижил төстэй бүтээгдэхүүн буюу үйлчилгээ үйлдвэрлэдэг бүлэг аж ахуйн нэгж буюу ажил олгогч. Жишээ нь, банкны салбар, уул уурхайн салбар, оёлдын үйлдвэрлэлийн салбар гэх мэт.

Сонирхлын маргаан (Interest dispute)

Хөдөлмөрийн гэрээний хүрээнд шинээр үүсэх эрх, үүрэгтэй холбоотойгоор ажилтан, ажил олгогчийн хооронд үүссэн саналын зөрүүг хэлнэ. Ийм маргаан нь нэгэнт үүссэн эрхийн хэрэгжилтээс бус аль нэг талын шинэ эрх олж авах (жишээ нь цалин хөлс, тэтгэмж нэмэгдүүлэх) хүслээс үүддэг.

Сонирхлын маргаан нь шинээр эрх олгох асуудлаарх талуудын ашиг сонирхлын зөрчилдөөнтэй холбоотой бөгөөд энэ асуудлаарх хамтын хэлэлцээ мухардсанаас үүсдэг.

› **Эрхийн маргаан**-ыг үзнэ үү.

Албан бус эдийн засаг (Informal economy)

Албан бус эдийн эдийн засаг гэсэн нэр томьёонд хууль болон пракикт албан ёсны зохицуулалтад бүрэн хамрагдаагүй эдийн засгийн бүх ажиллагааг хамруулж ойлгоно. Уг нэр томьёо нь эдийн засгийн янз бүрийн салбар дахь ажилчид болон аж ахуйн нэгжүүдийн олон янз байдал, ялангуяа тэдгээрийг илүү эмзэг, баталгаагүй байдалд хүргэдэг хот, хөтөөгийн ялгаатай нөхцөл; энд ажиллагчид нь зохистой хөдөлмөрийн нөхцөл бүрэн хангагдаагүй, бүтээмж багатай ажил эрхэлж, ихэвчлэн ядууралд өртсөн байдаг; албан бус эдийн засаг нь цалинтай ажиллагчид, өөрийн тооцоотой хувиараа хөдөлмөр эрхлэгчид, өрхийн бизнест цалин хөлсгүй оролцогчид болон эдгээр ангиллын хооронд шилжин ажиллагчдаас бүрддэг; мөн энд хөдөлмөр эрхлэлтийн шинэ, уян хатан зохицуулалтаар ажиллагчид, аж ахуйн нэгжийн үндсэн бүрэлдэхүүнд хамаардаггүй, эсвэл үйлдвэрлэлийн сүлжээний хамгийн эхлэл цэгт ажилладаг хүмүүс багтдаг зэргийг

болохыг харгалзсан байна. Албан бус эдийн засагт ажиллагчид нь ихэвчлэн маргаан зохицуулах үйлчилгээ, үйл явцад хамрагдаж чаддаггүй, эсвэл хамрагдах боломж нь ихээхэн хязгаарлагдмал байдаг.

Ашиг сонирхлын хэлэлцээ (Interest-based bargaining)

Маргалдагч талууд харилцан бие биеийнхээ хэрэгцээ, асуудлыг анхаарч буйгаа харуулдаг, уламжлалт байр суурийн хэлэлцээнийх шиг урьдаас тодорхойлсон хатуу байр суурь баримталдаггүй үйл явц.

Маргалдагч талууд асуудлыг хамтран судалдаг гэдгийг нь онцолж, үүнийг заримдаа харилцан ашигтай хэлэлцээ гэж нэрлэдэг.

› **Холимог хэлэлцээ, Байр суурийн хэлэлцээ**-г үзнэ үү.

Судлан шалгах (Investigation)

Хараат бус, хөндлөнгийн этгээд тухайн асуудал буюу тулгарсан бэрхшээлийг нарийвчлан судалж, үр дүнг нь тайлагнах үйл явц.

Энэ аргыг ялгаварлан гадуурхал, дарамт, орон тооны цомхотгол зэрэг асуудлаар маргаан үүссэн үед гомдол барагдуулах журмын дагуу мэдээлэл олж авахад хэрэглэж болно.

Асуудлыг хамтран шийдвэрлэх (Joint problem solving)

Маргалдагч талууд асуудлыг сөргөлдөөний бус аргаар системтэй бөгөөд зохион байгуулалттайгаар ихэвчлэн төвийг сахисан хөндлөнгийн этгээдийн тусламжтайгаар шийдвэрлэх нөхцөл байдал.

Энэхүү арга нь маргаанд оролцогчдод бус асуудалдаа төвлөрөх боломж олгодог.

Хамтарсан судалгаа (Joint research)

Ажил олгогч болон ҮЭ нэг ижил асуудлыг дан дангаараа биш хамтран судлахыг зөвшөөрөх нөхцөл байдал. Судалгааг хоёр тал харилцан тохиролцсон ажлын даалгавар, журмын дагуу гуравдагч этгээд хийж болно.

Хөдөлмөрийн удирдлага (Labour administration)

ОУХБ-ын 150 дугаар конвенцид хөдөлмөрийн удирдлагыг “хөдөлмөрийн асуудлаарх үндэсний бодлогыг боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн төрийн захиргааны үйл ажиллагаа” гэж тодорхойлсон байна.

Хөдөлмөрийн удирдлагын үндсэн чиг үүрэгт хөдөлмөрийн хяналт (түүний дотор хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн хяналт), хөдөлмөрийн



харилцаа, хөдөлмөр эрхлэлтийн үйлчилгээ, мэргэжлийн сургалт, хөдөлмөртэй холбоотой мэдээлэл, судалгаа зэрэг багтдаг.

Эдгээр үйл ажиллагаа нь засгийн газрын яам, агентлаг, бүсийн болон дүүргийн албад, зохицуулах болон зөвлөлдөх чиг үүрэг бүхий бүтцүүд, хуулийн дагуу байгуулагдсан байгууллагууд, төрийн бусад агентлагууд зэргээс бүрддэг хөдөлмөрийн удирдлагын тогтолцооны хүрээнд хэрэгжинэ.

Хөдөлмөрийн маргаан зохицуулах хараат бус комисс нь хуулийн дагуу байгуулагдсан байгууллага тул хөдөлмөрийн удирдлагын тогтолцооны нэг хэсэг болно.

Хөдөлмөрийн асуудал хариуцсан ажилтан (Labour officer)

Хөдөлмөрийн удирдлагын тогтолцоонд хөдөлмөрийн хяналт, хөдөлмөрийн харилцаа буюу хөдөлмөр эрхлэлтийн үйлчилгээ хариуцан ажилладаг ажилтан.

Локаут (Lockout)

Ажил олгогч ажилчдыг ажиллуулахгүй байх зорилгоор бизнесээ (ажлын байрыг) хааснаас үүдсэн ажил зогсолт

Ажил олгогчийн тавьсан нөхцөл, болзлыг хүлээн зөвшөөрөх буюу ажил олгогчийн тавьсан шаардлагыг биелүүлэхийг ажилчдаас шаардаж, шахалт үзүүлэх зорилгоор локаутыг ашигладаг.

> **Ажил хаялт**-ыг үзнэ үү.

Зуучлал (Mediation)

Олонх тохиолдолд энэ нь эвлэрүүлэх гэсэн нэр томъёотой ижил утгаар хэрэглэгддэг. Зуучлалын явцад хэрэглэж буй аргаас нь шалтгаалаад онолын хувьд зуучлалыг дотор нь ялгаатай авч үздэг асуудлууд бий. Гэхдээ үндсэн зарчим болон шийдвэр гаргах үүрэггүй зэрэг нь аль ч тохиолдолд өөрчлөгдөхгүй.

Дэмжин зуучлах (Facilitative mediation) нь маргалдагч талуудад ямар нэгэн зөвлөмж буюу сонголт санал болголгүйгээр зөвхөн зуучлах үйл явцдаа төвлөрдөг.

Үнэлэн зуучлах (Evaluative mediation) нь маргалдагч талуудад санал, зөвлөмж өгдөг. Гэхдээ зуучлах үйл явцын мөн чанараас шалтгаалаад эдгээр зөвлөмж нь заавал биелэгдэх шинжгүй байна.

Өөрчлөн нөлөөлж зуучлах (Transformative mediation) нь талууд харилцан бие биеийнхээ хэрэгцээ, үзэл бодол, үнэт зүйлсийг хүлээн зөвшөөрөхөд хүргэдэг. Гэхдээ энд ч гэсэн маргааны шийдлийг тодорхойлохгүй.

› **Арбитр, Эвлэрүүлэх, Дэмжлэг үзүүлэх**-ийг үзнэ үү.

Хяналт шинжилгээ (Monitoring)

Удирдлагын чиг үүргийн хүлээн зөвшөөрөгдсөн нэг үйл явц. Хувь хүн, нэгж, газар, байгууллагын ажлын болон үйл ажиллагааны бодит гүйцэтгэлийг тавьсан зорилт болон төлөвлөгөөт түвшинтэй нь тогтмол харьцуулан хянаж байдаг.

› **Арбитр, Эвлэрүүлэх, Дэмжлэг үзүүлэх**-ийг үзнэ үү.

Хэлэлцээ (Negotiation)

Нийтлэг болон зөрчилдөөнтэй ашиг сонирхол бүхий хоёр буюу түүнээс дээш тал харилцан хүлээн зөвшөөрч болохуйц тохиролцоонд хүрэх зорилгоор харилцан ярилцах, бие биеэ сонсох үйл явц .

› **Хамтын хэлэлцээ**-г үзнэ үү.

Байр суурийн хэлэлцээ (Positional bargaining)

Талууд урьдчилан тодорхойлсон хатуу зорилт тавьж, тэрхүү зорилтоосоо буулт хийх бэлтгэлгүйгээр хэлэлцээ хийх үйл явц.

Ийм хэлэлцээнд талууд ихэвчлэн сөргөлдөх байр сууринаас хандаж, хэн хэн нь зөвхөн ялахыг эрмэлздэг.

› **Холимог хэлэлцээ, Ашиг сонирхлын хэлэлцээ**-г үзнэ үү.

Хэлэлцээ хийх этгээдийг хүлээн зөвшөөрөх (Recognition of a bargaining agent)

‘Хэлэлцээний нэгж’ болох бүлэг ажилчдыг төлөөлөн хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөлийг хэлэлцэж тохирох үйлдвэрчний эвлэлийг (хэлэлцээ хийх этгээд гэж) ажил олгогч хүлээн зөвшөөрөх.

Үүнийг ажил олгогч, ҮЭ сайн дурын үндсэн дээр тохиролцох буюу хуулиар зохицуулсан байж болно. Хуулиар зохицуулахдаа тухайн ҮЭ нийт ажиллагчдын тодорхой хувиас доошгүйг төлөөлдөг гэдгээ нотлох шаардлага тавьж болно.

ҮЭ ажил олгогчтой хэлэлцээ хийх онцгой буюу давуу эрхтэй байх тохиолдол байна. Эсвэл ажил олгогч нэгээс дээш тооны ҮЭ-тэй хамтын хэлэлцээ хийхийг зөвшөөрсөн байж ч болно.



Нийтийн эрх зүйн тогтолцоотой орнуудад голдуу хэлэлцээ хийх этгээдийг хүлээн зөвшөөрөх шаардлага гардаг.

Эрхийн маргаан (Rights dispute)

Хууль, хамтын гэрээ, хэлэлцээр буюу хөдөлмөрийн гэрээгээр олгогдсон эрх нь зөрчигдсөнтэй холбоотойгоор нэг буюу түүнээс дээш тооны ажилтан, ажил олгогчийн хооронд үүссэн саналын зөрүү. Эрхийн маргаан нь ганцаарчилсан буюу хамтын шинжтэй байж болно.

› **Сонирхлын маргаан**-ыг үзнэ үү.

Нийгмийн зөвшил/түншлэл (Social dialogue)

Нийгмийн зөвшил/түншлэл гэдэг нь ажилчид, ажил олгогчид болон засгийн газар хөдөлмөр эрхлэлт, хөдөлмөрийн асуудлаар шийдвэр гаргах үйл явцад оролцох оролцоог илэрхийлдэг. Үүнд засгийн газар, ажил олгогч болон ажилчдын төлөөлөгчдийн, эсвэл ажил олгогч болон ажилчдын төлөөлөгчдийн хооронд эдийн засаг, нийгмийн бодлогын асуудлаар хийх бүх төрлийн хэлэлцээ, зөвлөлдөөн буюу мэдээлэл солилцох, хуваалцах ажиллагаа хамаарна. Тухайн улсын нөхцөл байдлаас шалтгаалан нийгмийн зөвшил нь янз бүрийн түвшинд, олон янзын хэлбэрээр явагдана.

Нийгмийн зөвшил/түншлэл нь хүмүүст өөрийн амьдарч буй нийгэм, ажиллаж буй ажлын байрандаа үзэл бодлоо илэрхийлж, дуу хоолойгоо гаргах боломж олгодог утгаараа нийгэм, эдийн засгийн хөгжил, дэвшилд хүргэх арга хэрэгсэл төдийгүй, хүрэх зорилт мөн. Нийгмийн зөвшил нь ажилчид болон ажил олгогчдын хооронд (ОУХБ эдгээрийг нийгмийн түншүүд гэж нэрлэдэг) хоёр талт байдлаар, эсвэл засгийн газрыг оролцуулаад гурван талт байдлаар хэрэгжиж болно.

› **Хамтын хэлэлцээ, Ажил олгогчийн байгууллага, Эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөө ба зохион байгуулах эрхийг хамгаалах, Үйлдвэрчний эвлэл**-ийг үзнэ үү.

Нийгмийн түншүүд (Social partners)

Ажилчдын болон ажил олгогчдын төлөөлөгчид, тэдгээрийн төлөөллийн байгууллагууд

Ажил хаялт (Strike)

Аж ахуйн нэгж, байгууллагын нэг буюу хэд хэдэн салбар, нэгжийн ажилчид санаа зовж буй асуудлаа илэрхийлэх, эсвэл цалин хөлс, ажлын цаг зэрэг хөдөлмөр эрхлэлтийн нөхцөл болон ажлын байрны

баталгаатай холбоотойгоор тавьсан шаардлагаа хэрэгжүүлэх зорилгоор хамтдаа ажлаа зогсоох буюу ажил үүргээ гүйцэтгэхээс татгалзах.

Бүх ажлаа бүрэн зогсоосон бол бүрэн ажил хаялт, заримыг нь (жишээ нь, илүү цагаар ажиллахыг татгалзах) зогсоосон бол хэсэгчилсэн ажил хаялт гэнэ.

› **Локаут**-ыг үзнэ үү.

Үйлдвэрчний эвлэл (Trade union)

Ажилчид/ажилтнууд нийтлэг зорилгууд, ялангуяа эрх ашгаа хамгаалах, хөдөлмөрийн нөхцөлөө сайжруулахтай холбоотой зорилгуудаа хэрэгжүүлэхийн төлөө нэгдэж байгуулсан байгууллага.

Зарим ҮЭ мэргэжлийн чиглэлээрээ (жишээ нь, сувилагч нар) зохион байгуулагддаг бол зарим нь ажил мэргэжил өөр боловч ажилладаг салбарын чиглэлээрээ (тээврийн, эмнэлгийн, барилгын ажилчид гэх мэтээр) нэгддэг.

ҮЭ-үүд өөр ҮЭ-үүдтэй нэгдэж холбоо, нэгдсэн холбоо байгуулж болно/байгуулдаг.

› **Эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөө ба зохион байгуулах эрхийг хамгаалах, Ажил олгогчийн байгууллага**-ыг үзнэ үү.

Гурван талт харилцаа (Tripartism)

Гурван талт харилцаа нь ОУХБ-ын тулгуур зарчим, суурь үнэт зүйл бөгөөд үйл ажиллагааных нь цөм юм. Гурван талт харилцааг “эрх тэгш, хараат бус түншүүдийн хувиар засгийн газар, ажил олгогчид болон ажилчид (өөрсдийн төлөөлөгчдөөрөө дамжуулан) нийтлэг ашиг сонирхлын асуудлуудаа шийдвэрлэх зорилгоор харилцан ажиллах” хэмээн тодорхойлж болно.

› **Хоёр талт харилцаа, Нийгмийн зөвшил/түншлэл**-ийг үзнэ үү.

Сайн дурын арбитр (Voluntary arbitration)

Маргалдагч талуудын тохиролцоогоор л арбитрын ажиллагааг эхлүүлэх нөхцөл.

› **Албан журмын арбитр**-ыг үзнэ үү.



Сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх

Маргалдагч талууд эвлэрүүлэх үйлчилгээ авах эсэхээ чөлөөтэй шийдэх нөхцөл.

Маргалдагч талууд төрийн эвлэрүүлэх механизмыг ашиглахын оронд хувийн хэвшлийн хөндлөнгийн этгээдийг эвлэрүүлэгчээр авахаар тохиролцсон бол үүнд нэгэн адил хамаарна.

› **Албан журмаар эвлэрүүлэх**-ийг үзнэ үү.

Ажлын байран дахь хамтын ажиллагаа (Workplace cooperation)

Аж ахуйн нэгж, байгууллагын түвшинд харилцан ашиг сонирхлын асуудлуудаа шийдвэрлэх зорилгоор ажилчид буюу тэдний төлөөлөгчид удирдлагын төлөөлөгчидтэй харилцан ажиллах механизм, үйл явц.

Төвийг сахисан хөндлөнгийн этгээд дэмжин туслах үүрэгтэй оролцож болдог хэдий ч энэ нь хоёр талт үйл явц.

Мэдээлэл солилцохоос гадна ийм хамтын ажиллагаа хэрэгждэг түгээмэл хэлбэр нь (удирдлагад зөвлөмж хүргүүлэх зорилготой) зөвлөлдөөн ба (заавал дагаж мөрдөх гэрээ байгуулах зорилготой) хэлэлцээ юм.





ХАВСРАЛТ Б

Холбогдох олон улсын хөдөлмөрийн ХЭМ ХЭМЖЭЭ

Конвенц

Эвлэлдэн нэгдэх эрх чөлөө ба зохион байгуулах эрхийг хамгаалах тухай 1948 оны конвенц (No.87)

Зохион байгуулах ба хамтын хэлэлцээ хийх эрхийн тухай 1949 оны конвенц (No.98)

Ажилчдын төлөөлөгчдийн тухай 1971 оны конвенц (No.135)

Хөдөлмөрийн харилцааны (Төрийн алба) тухай 1978 оны конвенц (No.151)

Хамтын хэлэлцээний тухай 1981 оны конвенц (No.154)

Хөдөлмөр эрхлэлтийг дуусгавар болгох тухай 1982 оны конвенц (No.158)

Зөвлөмж

ОУХБ-ын Сайн дурын үндсэн дээр эвлэрүүлэх ба арбитрын журмаар шийдвэрлэх тухай 1951 оны зөвлөмж (No. 92)

Аж ахуйн нэгжийн түвшин дэх хамтын хамтын ажиллагааны тухай 1952 оны зөвлөмж (No . 94)

Зөвлөлдөөний (салбарын болон үндэсний түвшинд) тухай 1960 оны зөвлөмж (No . 113)

Аж ахуйн нэгжийн түвшин дэх харилцааны тухай 1967 оны зөвлөмж (No . 129)

Гомдлыг хянан шийдвэрлэх тухай 1967 оны зөвлөмж (No . 130)

Хөдөлмөрийн удирдлагын тухай 1978 оны зөвлөмж (No . 158)

Хөдөлмөрийн харилцааны (Төрийн алба) тухай 1978 оны зөвлөмж (No.159)

Хамтын хэлэлцээний тухай 1981 оны зөвлөмж (No . 163)





ХАВСРАЛТ В

Зан үйлийн дүрэм / мэргэжлийн үйл ажиллагааны дүрэм

Америкийн Нэгдсэн Улсын Холбооны зуучлах, эвлэрүүлэх, арбитрын алба

ХӨДӨЛМӨРИЙН ЗУУЧЛАГЧИЙН мэргэжлийн үйл ажиллагааны дүрэм

Оршил

Зуучлал нь ёс зүйн үүрэг, хариуцлага хүлээдэг мэргэжлийн үйл ажиллагаа юм. Зуучлах ажиллагаа эрхлэгчид нь чөлөөтэй, хариуцлагатай хамтын хэлэлцээ хийх зарчмыг хүндэтгэх ёстой. Зуучлагчид нь хамтын хэлэлцээнд оролцогч талууд, бусад зуучлагчид, зуучлалын ажиллагааг зохицуулах эрх бүхий төрийн байгууллага, олон нийтийн өмнө хүлээсэн үүрэг, хариуцлагаа ухамсарласан байх ёстой.

Хот, муж, холбооны улсын түвшинд үйл ажиллагаа явуулж буй агентлагуудын хуульд заасан чиг үүрэг, хариуцлагыг хүлээн зөвшөөрч байна. Гэхдээ энэхүү дүрэм нь эдгээр үүрэг, хариуцлагыг ямар нэг байдлаар тодорхойлох буюу өөрчлөх, хэзээ, ямар нөхцөлд нэгээс дээш байгууллагын зуучлагч оролцохыг тодорхойлохыг зориогүй болно. Харин энэхүү дүрэм нь зуучлагчийн хувийн зан үйлийн хэм хэмжээг тогтоосон болно.

Энэхүү дүрэм нь хот, муж, холбооны улсын түвшинд үйл ажиллагаа явуулж буй агентлагуудад ажиллаж буй мэргэжлийн зуучлагчид болон талууд хувиараа авсан зуучлагчдын мэргэжлийн үйл ажиллагаандаа дагаж мөрдөх зарчмуудыг тогтоох зорилготой.

Маргаанд оролцогч талуудын өмнө зуучлагчийн хүлээх үүрэг

Хөдөлмөрийн маргааныг зохицуулах үндсэн үүргийг түүнд оролцогч талууд хүлээнэ. Хамтын хэлэлцээний явцад хүрсэн тохиролцоог талууд өөрсдөө сайн дурын үндсэн дээр хийсэн гэдгийг зуучлагчид ямагт санаж хүлээн зөвшөөрч байх ёстой. Талууд маргаанаа шийдвэрлэхэд туслах нь зуучлагчийн үүрэг юм.

Зуучлагчийн туслалцаа авалгүй хамтын хэлэлцээгээр тохиролцоонд хүрэхийг хүсмээр ч шаардлагатай үед төрийн зохистой оролцооны хэлбэр нь зуучлал

болохыг холбогдох төрийн бодлого, хууль тогтоомжоор хүлээн зөвшөөрсөн байна. Зуучлагчид хөндлөнгөөс оролцох хэрэгтэй юү, хэзээ оролцох шаардлагатай вэ гэдгийг талууд ихэвчлэн өөрсдөө шийддэг. Онцгой тохиолдолд л зуучлагч өөрийн санаачилгаар оролцдог байх шаардлагатай.

Зуучлагч өөрийн үүргийг хэлэлцээний ширээнд энхийг сахиулагчаар хязгаарлах ёсгүй. Зуучлагч нь талууд хандаж болох шинжээчийн үүрэг гүйцэтгэх ёстой. Шаардлагатай тохиолдолд талууд хэлэлцээгээ амжилттай хийхэд нь тус дөхөм болох зорилгоор процессын болон материаллаг шинжтэй зөвлөмж өгөх, хувилбарууд санал болгох бэлтгэлтэй байх нь зүйтэй.

Зуучлал нь сайн дурын үйл явц тул талууд зуучлагчийг үнэнч, төвийг сахисан, шударга хүн хэмээн хүлээн зөвшөөрөх нь түүний ажил үүргээ амжилттай гүйцэтгэхэд маш чухал нөлөөтэй. Зуучлагчийн ашиг тусыг мэргэжлийн үүргээ хэрхэн гүйцэтгэж байгаагаар нь үнэлэх болно. Зуучлагчийн хувийн зан чанар, оюуны чадавх, сэтгэлийн болон нийгмийн онцлог, техникийн ур чадвар нь түүний үйл хөдлөл болон талууд, бусад зуучлагч, олон нийттэй амаар болон бичгээр харилцаж буй байдлаас нь илэрхий болно.

Бусад зуучлагчийнхаа өмнө зуучлагчийн хүлээх үүрэг

Зуучлагч нь өөр зуучлагч(ид) ажиллаж буй маргаанд тэдэнтэй урьдчилан ярилцалгүйгээр оролцох ёсгүй. Аливаа маргаанд өөр зуучлагч нэмж оролцож болох юм байна гэсэн ойлголтоор л зуучлагч тухайн маргаанд оролцох ёсгүй. Нэг зуучлагчийн оролцоо дутмаг байгааг өөр зуучлагч нэмж оролцох шаардлагатай гэж шууд дүгнэх ёсгүй.

Нэг тодорхой маргаанд нэгээс дээш зуучлагч оролцож байгаа тохиолдолд зуучлагч бүр хамтран ажиллаж ажлаа уялдуулах үүднээс маргаантай холбоотой нарийвчилсан мэдээллийг бусаддаа өгөх үүрэгтэй бөгөөд хамтран ажиллаж буй зуучлагчдаа бүх талаар дэмжих шаардлагатай.

Зуучлагч нь бусад зуучлагчийнхаа хийж буй зүйлтэй санал нийлэхгүй буюу түүнд нь шүүмжлэлтэй хандаж байгаагаа ямар нэг байдлаар харуулахаас зайлсхийх ёстой. Тодорхой маргааны хувьд зуучлагч нар ямар байр суурьтай, үүрэгтэй оролцох асуудлыг зуучлагчид зөвхөн өөр хоорондоо л ярилцах ёстой.

Байгууллагынхаа болон мэргэжлийнхээ төлөө зуучлагчийн хүлээх үүрэг

Хамтын хэлэлцээнд оролцогч талуудад зуучлан туслах үйлчилгээ үзүүлдэг агентлаг нь төрийн байгууллага байна. Тиймээс зуучлагч өөрийгөө ч төрийн албан хаагч гэдгийг санаж байх ёстой. Зуучлагчийг болон ажлыг нь зөвхөн хувь хүнийх нь түвшинд биш харин байгууллагынхаа төлөөлөгч гэдгээр нь үнэлж цэгнэнэ гэдгийг



байнга санаж байх хэрэгтэй. Аливаа зохисгүй үйлдэл буюу мэргэжлийн алдаа, дутагдал нь тухайн зуучлагч төдийгүй түүний ажил олгогч, улмаар агентлагынх нь болон төрийн бусад байгууллагын ажлын үр дүн, зуучлах ажиллагааны нэр хүндэд бүхэлд нь сөргөөр нөлөөлөх болно.

Зуучлагч албан тушаалаа хувийн буюу хувьдаа ашиг хонжоо олох зорилгоор ашиглах ёсгүй бөгөөд зуучлагчийн хувиар ашиг сонирхлын зөрчил үүсэж болзошгүй аж ахуйн нэгж, байгууллагатай хөдөлмөрийн эрхлэлтийн харилцаанд орох ёсгүй. Зуучлагч нь албан үүргээ гүйцэтгэсний төлөө цалингаас гадна ямар нэгэн байдлаар мөнгөн хөрөнгө, үнэ цэнэ бүхий зүйл авах ёсгүй бөгөөд ажил үүргээ төвийг сахисан байдлаар гүйцэтгэхэд нь харшилж болзошгүй ямар ч этгээдийн өмнө үүрэг хүлээхгүй байх шаардлагатай.

Олон нийтийн өмнө зуучлагчийн хүлээх үүрэг

Хамтын хэлэлцээ нь мөн чанараараа хувийн бөгөөд сайн дурын үйл явц. Зуучлагчийн үндсэн үүрэг бол талуудыг маргаанаа шийдвэрлэхэд нь туслах. Ийм туслалцаа нь талуудын эдийн засгийн болон хууль ёсны хориг арга хэмжээ авах эрхийг нь хориглож чадахгүй. Гэсэн хэдий ч зуучлах ажиллагааны явцад тодорхой маргааныг шийдвэрлэх, аж ахуйн нэгжийн зогссон ажлыг сэргээх, хэвийн үйл ажиллагааг хангах зэрэг нь олон нийтийн эрх ашигт нийцнэ гэдгийг онцолж болох юм. Гэхдээ зуучлагч хамтын гэрээний агуулгыг зохицуулах буюу хянадаггүй гэдгийг ойлгох ёстой.

Талууд нийтийн ашиг сонирхолд харшлах аливаа тохиролцоог хийхдээ зуучлагчийг төрийн албан хаагч гэдгээр нь (төрөөс шууд бусаар хүлээн зөвшөөрсөн гэсэн санаагаар) ашиглах гэж байгаа нь илэрхий тохиолдолд зуучлагч өөрийгөө хэлэлцээнээс гарах шаардлагатай гэж үзэх боломжтой.

Хөдөлмөрийн маргаан хэлэлцээний ширээн дээр шийдвэрлэгддэг гэдэг нь хүлээн зөвшөөрөгдсөн хэдий ч зуучлагч (1) талуудын хүсэлт (2) тухайн мэдээлэл маргааныг шийдвэрлэхэд тус болох уу саад болох уу гэдгийг (3) мэдээлэлтэй нийгмийн/олон нийтийн хэрэгцээ шаардлагыг харгалзан зохих мэдээлэл гаргаж болно.

Хэвлэл мэдээллийг зуучлагч өөрийн буюу байгууллагынхаа байр суурийг бэхжүүлэх зорилгоор ашиглах ёсгүй. Хоёр буюу түүнээс дээш зуучлагч ажиллаж буй маргааны хувьд олон нийтэд хандсан мэдээллийг харилцан тохиролцож хийх шаардлагатай.

Зуучлах ажиллагааныхаа төлөө зуучлагчийн хүлээх үүрэг

Хамтын хэлэлцээ нь хуулиар тогтоосон механизм бөгөөд бидний эдийн засгийн амьдралд чухал үүрэгтэй элемент. Зуучлах ажиллагааны явцад талууд маргаанаа шийдвэрлэхдээ сайн дураар сонгож ашиглах боломжит хувилбаруудыг боловсруулж гаргах шаардлага тавигддаг. Маргалдагч талуудад энэ сайн дурын зарчимд харшлах зүй бус дарам шахалт үзүүлэх явдал зуучлах ажиллагаанд байж таарахгүй.

Зуучлагчийн байр суурь, туршлага, чадвар нь түүний санал, зөвлөмжид итгэх итгэл үнэмшлийг нэмэгдүүлдэг тул санал, зөвлөмжийнхөө үр нөлөөг няхуур үнэлж, түүнийхээ төлөө бүрэн хариуцлага хүлээх ёстой.

Зуучлагч нь хөдөлмөрийн харилцаа, зөрчилдөөнийг шийдвэрлэх арга зүйн талаарх мэдлэгээ байнга дээшлүүлэх, ур чадвар, чадавхаа хөгжүүлэх үүрэгтэй.

Зуучлагч буюу түүний харьяалагддаг агентлагаас маргаанд оролцогч талуудад өгсөн зөвлөмж нь маргаанаа зуучлалын өөр “механизм”-д шилжүүлбэл илүү үр дүнтэй байх юм гэсэн сэтгэгдэл төрүүлэхээр бол үүнийг мэргэжийн бус хандлага гэж үзэж, буруушаах ёстой.

Зуучлагч ажил үүргээ гүйцэтгэх явцдаа олж авсан нууц мэдээллийг задруулах эрхгүй. Ийм мэдээллийг ямар ч зорилгоор, түүний дотор шүүх ажиллагааны явцад ч бусдад задруулах буюу шууд болон шууд бусаар хувьдаа ашиг хонжоо олох зорилгоор ашиглах ёсгүй.

Хэлэлцээний явцад зуучлагчид танилцуулсан талуудын байр суурь, санал зэрэгтэй холбоотой нууцлал бүхий мэдээллийг анх өгсөн талын зөвшөөрлийг авалгүйгээр нөгөө талд задруулах ёсгүй.



Өмнөд Африк – Эвлэрүүлэх, зуучлах, арбитрын комисс (ЭЗАК)

Комиссын гишүүний зан үйлийн дүрэм

Энэхүү дүрмийг Хөдөлмөрийн харилцааны тухай 1995 оны (No. 66) хуулийн 117 дугаар зүйлийн дагуу боловсруулав.

1. ЗОРИЛГО

Энэхүү дүрмийн зорилго нь:

- 1.1 эвлэрүүлэх, зуучлах болон арбитрын ажиллагааны, ялангуяа ЭЗАК-ын нэр хүндийг өндөрт өргөхөд дэмжлэг үзүүлэх;
- 1.2 комиссын бүх гишүүдэд мэргэжлийн болон практик үйл ажиллагаандаа баримтлах зөвлөмж өгөхөд оршино.

2. КОМИССЫН ГИШҮҮНИЙ БАРИМТЛАХ ЕРӨНХИЙ ЗАРЧИМ

Эвлэрүүлэх, зуучлах болон арбитрын ажиллагааны шударга, зүйтэй байдлыг хангаж, олон нийтийн итгэлийг олж авахын тулд комиссын гишүүн:

- 2.1 хуульд заасан албан үүргээ үнэнч шударгаар, төвийг сахисан зарчмаар, няхуур бөгөөд гадны аливаа дарамтаас хараат бусаар гүйцэтгэнэ;
- 2.2 бүх талд тэгш шударга хандаж, шүүмжлэлээс айж эмээлгүй, хувийн ашиг сонирхолдоо хөтлөгдөхгүй байна;
- 2.3 өөрийгөө ажилд томилуулах хүсэлт гаргахгүй. Гэхдээ энэ нь комиссын гишүүн ямар нэгэн ажил, албан тушаалд ажиллахад бэлэн байгаагаа илэрхийлэхэд саад болохгүй;
- 2.4 ажиллагааг шууд эхлүүлэх боломжтой, мэргэжил, ур чадварын хувьд тохирно гэж үзсэн томилгоог л хүлээн авна;
- 2.5 төвийг сахисан байр сууринд нь нөлөөлж болох буюу энэхүү зарчим нь алдагдсан гэж сэтгэгдэл төрүүлэхүйц санхүүгийн, бизнесийн буюу нийгмийн харилцаанд оролцохоос зайлсхийнэ;
- 2.6 ЭЗАК-ын албан тушаалтнууд болон ажилтнуудад зүй бусаар, тэр дундаа бэлэг сэлт өгөх буюу бусад урамшууллын аргаар нөлөөлөхгүй.

3. АШИГ СОНИРХЛЫН ЗӨРЧИЛ БА ТҮҮНИЙГ МЭДЭЭЛЭХ

- 3.1 Комиссын гишүүн нь төвийг сахисан байр сууринд нь нөлөөлж болох буюу алагчлах байдал гаргасан гэж үзэхэд хүргэж болох аливаа ашиг сонирхол буюу харилцааг мэдэгдэх үүрэгтэй. Ийнхүү мэдээлэх үүргийг комиссын гишүүн өөрөө хүлээнэ.
- 3.2 Комиссын гишүүн өөрт хуваарилагдсан аливаа хэрэг маргааныг хүлээн авахаас өмнө өөрөө буюу итгэмжлэгдсэн агентаараа дамжуулан дараах мэдээллийг ЭЗАК-т өгнө:
 - 3.2.1 тухайн хэрэгтэй холбоотой шууд буюу шууд бус санхүүгийн буюу хувийн ашиг сонирхол байгаа эсэх;
 - 3.2.2 төвийг сахисан байр сууринд нь нөлөөлж болох буюу алагчлах байдал гаргасан гэж үзэхэд хүргэж болох санхүүгийн, бизнесийн, мэргэжлийн, гэр бүлийн буюу нийгмийн харилцаа холбоо байгаа эсэх, өмнө нь байсан эсэх;
 - 3.2.3 ийнхүү мэдэгдвэл зохих нөхцөл байдлыг комиссын гишүүн тухайн ажлыг хүлээн авахаас өмнө мэдэх боломжгүй байсан бол мэдээлэл авсан даруй энэ тухайгаа мэдэгдэх үүрэгтэй. Тухайлбал, арбитрын ажиллагаанд оролцох гэрч комиссын гишүүнтэй танил буюу холбоотой хүн болох нь мэдэгдвэл мэдсэн даруй энэ тухай мэдэгдэнэ;
 - 3.2.4 комиссын гишүүн зохих ёсоор мэдэгдсэний дараа хоёр тал санал нийлж байгаа бол үргэлжлүүлэн ажиллаж болно. Харин талууд юу гэж үзэхээс үл хамааран ашиг сонирхлын зөрчил байна гэж үзэж байгаа бол гишүүн өөрөө уг ажиллагаанаас татгалзах ёстой;
 - 3.2.5 комиссын гишүүн тухайн ажиллагаанаас татгалзах эсэх дээр зөвшилцөлд хүрч чадаагүй ч дараах тохиолдолд комиссын гишүүн ажлаа үргэлжлүүлнэ:
 - Ажлын байрны тодорхойлолтод нь комиссын гишүүн ажил үүргээ зохих ёсоор гүйцэтгэхэд нөлөөлөх аливаа асуудлыг шийдвэрлэх журмыг зааж өгсний дагуу тэрхүү журмыг баримталсан;
 - Комиссын гишүүн асуудлыг анхааралтай судалж үзээд тухайн асуудал түүнийг ажил үүргээ төвийг сахисан байр сууринаас шударгаар гүйцэтгэхэд нөлөөлөх хэмжээний ноцтой биш, харин уг ажиллагаанаас татгалзах нь түүнийг үндэслэлгүйгээр хойшлуулж сунжруулах буюу зүй ёсонд харш зүйл болно гэсэн дүгнэлтэд хүрсэн.



4. АЖИЛЛАГААНЫ ЯВЦАД БАРИМТЛАХ ЗАРЧИМ

- 4.1 Комиссын гишүүн ажиллагааг шударга, няхуур, төвийг сахисан байдлаар явуулна.
- 4.2 Комиссын гишүүн ажиллагааны явцад аль нэг тал буюу тэдгээрийн төлөөлөгчидтэй нөгөө талыг байлцуулалгүйгээр буюу тэдний зөвшөөрөлгүйгээр холбогдох ёсгүй.
- 4.3 Комиссын гишүүн ажиллагааны явцад талууд, тэдний төлөөлөгчид буюу гэрчүүдэд тэвчээртэй, эелдэг хүндэтгэлтэй хандах бөгөөд уг үйл ажиллагаанд оролцогч нийт хүмүүсийг мөн ийнхүү хандахыг дэмжинэ.
- 4.4 Арбитрчаар ажиллаж буй комиссын гишүүн хуралдааны явцад бичлэг хийх гэсэн талуудын шийдвэрийг хүндэтгэн хүлээн авна.
- 4.5 Нэг талт (ex parte) хуралдаан хийх эсэхийг шийдвэрлэхдээ арбитрч холбогдох эрх зүйн, гэрээний болон бусад нөхцөл байдлыг харгалзан үзэх ёстой.
- 4.6 Хуралдааныг нэг талт журмаар явуулахын өмнө комиссын гишүүн хуралдаанд оролцохоос татгалзсан буюу оролцох боломжгүй байгаа талд уг хуралдаан болох хугацаа, газар болон зорилгыг зохих ёсоор мэдэгдсэн эсэхийг нягтална.
- 4.7 Нэг ажиллагаанд нэгээс дээш гишүүн эвлэрүүлэгч, зуучлагч буюу арбитрчийн үүрэг гүйцэтгэн оролцож байгаа тохиолдолд харилцан бие биеэ уг ажиллагаанд бүрэн дүүрэн оролцох боломжоор хангана.
- 4.8 Комиссын гишүүн нь ЭЗАК-т урьдчилан мэдэгдэж зөвшөөрөл авалгүйгээр бусад этгээдэд өөрийг нь төлөөлөн үйл ажиллагаа явуулах эрхийг шилжүүлж болохгүй.

5. АЖИЛЛАГААНЫ ДАРАА БАРИМТЛАХ ЗАРЧИМ

- 5.1 Комиссын гишүүн нь талуудад нэгэн зэрэг гардуулан өгөх ёстой арбитрын шийдвэрийн агуулгыг аль нэг талд нь урьдчилан задруулах ёсгүй.
- 5.2 Комиссын гишүүний шийдвэр нь аль болох тодорхой, оновчтой боловсруулагдсан байх ёстой.
- 5.3 Нэгэнт гарсан шийдвэрийг талуудын зөвшөөрөлгүйгээр тайлбарлаж буюу тодруулга хийж болохгүй.
- 5.4 Талууд шийдвэрийн талаар тодруулга, тайлбар хийхээр тохиролцсон бол комиссын гишүүн тал тус бүрт уг боломжийг олгоно.

6. МЭДЭЭЛЛИЙН НУУЦЛАЛЫГ ХАДГАЛАХ

Зуучлах ажиллагааны явцад зуучлагчид танилцуулсан нууцлал бүхий мэдээллийг комиссын гишүүн нууцлалыг алдахгүйгээр хадгалах үүрэгтэй бөгөөд зөвшөөрөл авалгүйгээр уг мэдээллийг нөгөө тал буюу гуравдагч этгээдэд задруулж болохгүй.

7. ЭРХЛЭХ АСУУДЛЫН ХҮРЭЭ

- 7.1 Комиссын гишүүн нь гэрээ буюу хууль тогтоомжоор тогтоосон хүрээнд үйл ажиллагаагаа явуулах ёстой.
- 7.2 Ажиллагааны аль ч шатанд талууд маргаантай холбоотой асуудлуудыг бүхэлд нь буюу хэсэгчлэн өөрсдөө шууд тохиролцож шийдвэрлэсэн бол комиссын гишүүн тэрхүү шийдэгдсэн асуудлыг өөрийнхөө ажил үүргээс хасагдсанд тооцно.

8. АРБИТРЧИЙН ҮҮРЭГ ГҮЙЦЭТГЭЖ БУЙ КОМИССЫН ГИШҮҮН ЭВЛЭРҮҮЛЭХ АЖИЛЛАГАА ЯВУУЛАХ

Арбитрчийн үүрэг гүйцэтгэж буй комиссын гишүүн эвлэрүүлэх арга тохиромжтой гэж үзсэн бол талуудад ийнхүү санал болгож болно. Хэрэв талууд уг саналыг хүлээж авахгүй бол комиссын гишүүн уг асуудлыг үргэлжлүүлэхгүй.

9. БУСАД АРБИТРЧИЙН ШИЙДВЭР БОЛОН ХӨНДЛӨНГИЙН СУДАЛГАА АШИГЛАХ

Зөвлөмж буюу заавал биелэгдэх шинжтэй шийдвэр гаргах гэж буй комиссын гишүүн энэ чиглэлээр бусад арбитрчийн гаргасан шийдвэр, шийдвэрлэсэн маргаан буюу хөндлөнгийн судалгаатай танилцаж болно. Гэхдээ ямар ч тохиолдолд комиссын гишүүн гаргасан шийдвэрийнхээ хариуцлагыг өөрөө бүрэн хариуцна.

10. ХҮЛЭЭГДЭЛ СААТАЛ ГАРАХААС СЭРГИЙЛЭХ

- 10.1 Комиссын гишүүн нь ЭЗАК-ын өмнө хүлээсэн үүргээ цаг хугацаанд нь биелүүлэхээр тооцож ажлаа төлөвлөх үүрэгтэй.
- 10.2 Ажлын хүлээгдэл саатал гарахаас сэргийлэх зорилгоор комиссын гишүүн нь талууд болон ЭЗАК-тай хамтран ажиллана.
- 10.3 Хуралдаан дууссаны дараа комиссын гишүүн нь шийдвэрээ гаргах хугацааны хязгаарыг хатуу мөрдөнө.



11. ҮЙЛЧИЛГЭЭНИЙ ХӨЛС/ТӨЛБӨР БА ЗАРДАЛ

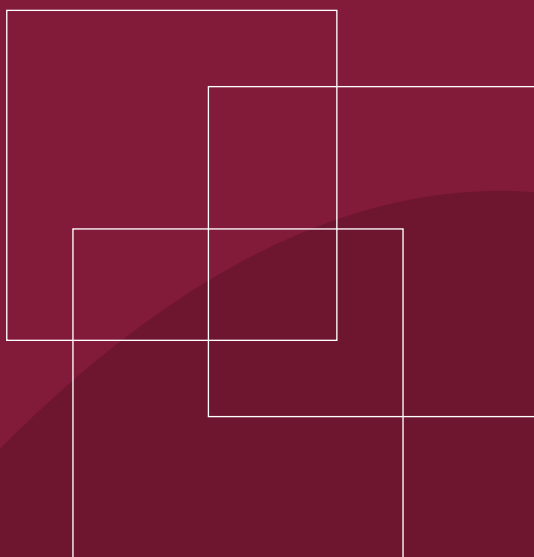
- 11.1 Бүтэн бус цагаар ажилладаг комиссын гишүүн нь ЭЗАК-ын тогтоосон сүлжээний дагуу үйлчилгээний хөлсөө авах бөгөөд маргаанд оролцогч талуудтай төлбөрийн талаар ямар нэгэн тохиролцоо хийхгүй.
- 11.2 Комиссын гишүүн нь үйлчилгээ үзүүлэхэд гарч буй зардлын бүртгэлийг зохих ёсоор хийж, хугацаанд нь ЭЗАК-т тайлагнаж байх ёстой.

12. МЭРГЭШИЛ

- 12.1 Комиссын гишүүн нь тухайн асуудлыг өөрийн мэргэшсэн хүрээнээс гадуур байна гэж үзвэл уг маргааныг хариуцахаас татгалзах, гарах буюу техникийн туслалцаа хүсэж болно.
- 12.2 Эвлэрүүлэгчээр ажиллаж буй комиссын гишүүн нь талуудад маргаанаа шийдвэрлэхэд нь туслах аливаа амлалт өгөхөөсөө өмнө маргаж буй асуудлуудыг судалж ойлгосон байх шаардлагатай. Үүний тулд комиссын гишүүн ажиллагааны бүр эхэнд талуудын байр суурь, хэрэгцээ шаардлага, хүлээлтийг ойлгосон эсэхээ сайтар нягтлах ёстой.






13. ЭВЛЭРҮҮЛЭХ АЖИЛЛАГААНЫ ҮНДСЭН ЗАРЧИМ

Эвлэрүүлэгчээр ажиллах гэж буй комиссын гишүүн нь ажиллагааны эхэнд уг ажиллагааг бүрэн нууцлал хангасан байдлаар явуулна гэдгийг мэдэгдэж, талуудын зөвшөөрлийг авсан байх ёстой.



Энэхүү номыг ОУХБ-ын төсвийн нэмэлт дансны санхүүжилтээр хэрэгжиж буй
“Монгол Улсад эдийн засгийг төрөлжүүлж, хүртээмжтэй өсөлтийг хангах хүрээнд
албан хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих төсөл (MNG/18/01/RBS)”-ийн
дэмжлэгээр орчуулж, хэвлэв.

Олон Улсын Хөдөлмөрийн Байгууллага
НҮБ-ын байр, 604
Нэгдсэн үндэстний гудамж - 12
Сүхбаатар дүүрэг
Улаанбаатар 14201, Монгол улс

 976 11 320624
 ulaanbaatar@ilo.org
 www.ilo.org/mongolia
 Зохистой хөдөлмөр
 ilo_mongolia

ISBN 978-92-9049-858-2



9 789290 498582