

## 5

### ЦАГИЙН МЕНЕЖМЕНТ

**Б.Болор**

**Хураангуй.** Орчин үеийн бизнес-технологийн хурдацтай хөгжил нь янз бүрийн үйл ажиллагаа эрхэлж буй хүмүүсийн мэргэжлийн ур чадварыг цаг үргэлж дээшлүүлж байхыг улам бүр шаардаж байна. Амжилттай ажиллаж байгаа өнөөгийн компаниуд хүний нөөцийн асуудалдаа илүү ихээр анхаарах болсон ба өөрөөр хэлбэл, хэрэгцээ шаардлагандаа тохирсон мэргэжлийн хүмүүсийг авч хөлслөх, тэдгээрийг байнга бэлтгэх, хэрэгцээ шаардлаганд нь тохирсон идэвхжүүлэлтийн үр дүнтэй аргуудыг эрэлхийлж эхэлж байна.

Түүнчлэн хүний нөөцийн стратегийн зорилгодоо хүрэхийн тулд хуучин уламжлалт арга барилаасаа салж, зарчмын хувьд шинэлэг сэдвүүд болох хүний нөөцийн ур чадварын (human resource competency) болон тэдгээрийг дахин сургах (learning company) асуудлууд өнөөдөр хүний нөөцийн удирдлагын хүрээнд томоохон байр суурь эзлэх боллоо<sup>10</sup>.

Дэлхий нийтийн янз бүрийн бизнес зөвлөхүүдийн явуулж байгаа ихэнх семинарууд нь бизнес-курс, семинаруудад тогтмол явах боломжтой байдаг хүмүүст зориулж, тэдний мэргэжил дээшлүүлэх, бизнес явуулах янз бүрийн арга хэлбэрүүдийг шинээр эзэмшүүлэх нөхцөл бололцоогоор хангаж байдаг нь практикийн ач холбогдлоо өгсөөр байна.

Гэвч нэр хүндтэй бизнес-сургуулиудийн олон олон төгсөгчид нь сургалтын хөтөлбөрөөр олж авсан мэдлэгийн 10 хүрэхгүй хувь нь л тэдний ажил хэрэгт тус дөхөм болж байна гэж тэмдэглэцгээсэн байна.<sup>11</sup> Үнэхээр, бизнесийн өрсөлдөөнт орчны өнөөгийн нөхцөлд байнга цугтан орж ирж буй

<sup>10</sup>Batberger P. Human resource strategy: Formulation, implementation and impact /by peter batberger and Lian Meshoulam-Sage Publications, Inc.,Thousand Oaks-London-New Delhi, 2005

<sup>11</sup>А. И. Вронский. Как управлять своим временем. Ростов н/Д: Феникс, 2007

мэдээллийн их далайд тулгуурлана гэдэг асуудал хэдэн жилийн өмнөх үеийг бодвол ихээхэн ярвигтай болсон байна.

Хүний нөөцийн ур чадварт (human resource competency) гол чухал нөлөө үзүүлдэг боловч тэр бүр анзаарагддаггүй хэрнээ чухал сэдвүүд олон байдаг. Тэдгээрийн нэг нь хувь хүний цагийн менежментийн асуудал юм. Цагийн менежмент гэдэг бол хүн цаг хугацаанд хөтлөгдөх бус, харин түүнийг удирдан жолоодож чаддаг байх явдал юм.

Хүний нөөцийн ур чадвартай (human resource competency) салшгүй холбоотой энэхүү сэдэв нь аль ч хүн бүрт цаг хугацааны талаар ул суурьтай бодох, өнөөгийн ажлын арга барил, хэв загвараа өөрчлөх шаардлага байгаа эсэхэд хариулт өгнө гэдэгтэй санал нэг байна.

## I. “Үр бүтээлчээр цагийг удирдах” гэж юуг хэлдэг вэ?

Өөрийнхөө цагийг зөв хуваарилах гэдэг бол амьдралаа зөв авч явах гэсэн үг юм. Цагийг удирддаг хүмүүс энэ асуудалд үр бүтээлчээр хандаж байдаг. Тэд урт болон богино хугацааны төлөвлөгөө зохиож, бодит хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлж, цаг хугацаандаа үр ашигтайгаар амарч чаддаг ба өмнөө тавьсан зорилтууд нь тэдний хувьд ядаргаатай ажил бус, харин ч хэрэгжүүлж болох боломжийн ажил нь болж таардаг байна.

Цагийн удирдлагад үр бүтээлчээр хандсанаар хүн өөрийнхөө цаг хугацааг, өөрөөр хэлбэл, амьдралаа хяналтандаа авч явдаг. Бүх зүйл гайхамшигт оюун ухаан, гоо сайхан эсвэл эд баялагаар бүтээд байдаггүй<sup>12</sup>, учир нь хүн бүхэнд адилхан тоотой цаг хугацаа заяагдсан байдаг. Хоногт 24-хөн байдаг цаг хугацаанд зарим нь ихийг хийж чаддаг байхад зарим нь юуг ч амжуулж чаддаггүй нь харамсалтай. Энэ нь хүн бүрийн цаг хугацаанд хандах өөрийн гэсэн хандлага арга барилтай холбоотой юм. Гэвч энэ нь тийм ч хялбар зүйл биш бөгөөд бид бүхэн ирээдүйн хэрэгцээндээ зориулан цаг хугацааг нөөцлөх эсвэл алдсан цаг хугацааг эргүүлэн авчрах боломжгүй байдаг билээ. Өөрөөр хэлбэл, цаг хугацаа гэдэг бидэнд ганц л олдох хөрөнгө юм.<sup>13</sup> Үүнийг бид бүгд сайн мэддэг, ухамсарлан ойлгодог шүү дээ. Гэтэл бид энэхүү үнэт хөрөнгөнд хэрхэн ханддаг билээ?

Цаг хугацаа гэдэг бол хүнд заяагдсан эд баялаг, өмч хөрөнгө гэж ойлгож болно. Өөрийн мэдлийн цагийг “юмтай хүн юмаа харамлаж буй” мэт ямар ч эргэлзээгүйгээр шулуухан харамла, өөрийн мэдлийн цагийг өмчилж сур<sup>14</sup> хэмээн бичсэн байдаг. “Үр бүтээлчээр цагийг удирдах” –ын гол цаад утга санааг илэрхийлж буй хэрэг нь энэ ажгуу.

<sup>12</sup>Ягер Джин. Творческое управление временем на новом веке. Пер.с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003

<sup>13</sup>Рольф Вөрлэ. ГТХАН-ийн “Банкны салбарт дэмжлэг үзүүлэх төсөл”-ийн удирдагч

<sup>14</sup>Ц. Оюунгэрэл. Миний ажлын ноу-хоу. Улаанбаатар. 2010

## II. Цагийн төлөвлөлт – үр ашигтай үйл ажиллагааны үндэс

Хүн амьдралынхаа ихэнх хэсгийг ажил дээрээ өнгөрөөдөг ба иймээс ажлын цагийн ихэнх хэсгийг үр бүтээлтэй өнгөрөөх явдал маш чухал байдаг. Амжилт гэдэг зөвхөн шургуу ажиллаж цагаа хэрхэн төлөвлөхөө мэддэг хүмүүст л ирдэг зүйл. Цагийг үр ашиггүй өнгөрөөдөг нэгэн гол шалтгаан бол өмнөө тавьсан тодорхой зорилгогүй байх явдал юм.

Зорилгоо тодорхойлж, хэрэгжүүлэх үр ашигтай аргыг бизнесийн нэрт зөвлөх Б. Трейси боловсруулжээ.<sup>15</sup> Энэхүү арга нь шат дараатай долоон үе шатуудаас бүрддэг:

I.Зорилгоо тодорхойлох

II. Өөрийн санаа бодол болон төлөвлөгөөгөө бичих

III. Зорилгоо хэрэгжүүлэх хугацааг тодорхойлох

IV. Зорилгоо хэрэгжүүлэхийн тулд хийгдэх ажлуудын нэрсийг гаргах

V. Гаргасан нэрсүүдийн дагуу хийгдэх ажлуудын төлөвлөгөө хийх

VI.Төлөвлөгөөгөө амьдралдаа хэрэгжүүлэхийг яаравчлах

VII. Тавьсан зорилгодоо ойлртохын тулд өдөр бүр ямар нэгэн зүйлийг хийж байх.

Хэрэв бид долоо хоногт дунджаар 40 орчим цагийг ажилдаа зарцууллаа гэж бодвол, бусад ажлуудаа бүрэн дүүрэн гүйцэлдүүлэх цаг зав бидэнд хэзээ ч гарахгүй юм байна гэсэн дүгнэлтэнд яахийн аргагүй хүрэх болно. Өдөр тутам гарч байдаг барагдашгүй олон ажлуудыг шийдвэрлэх нэгэн арга зам бол цагийн төлөвлөлтийн асуудал юм.

Цагийн төлөвлөлтийн асуудлаар олон олон ном зохиол, нийтлэл, онол арга зүй бичигдсэн байдаг. Тэдгээрээс олон удаа амьдралаар шалгагдсан, цагийн төлөвлөлтийн хамгийн энгийн, үр дүнтэй арга хэрэгслүүдийг<sup>16</sup> авч үзье.

Санал болгож буй эдгээр арга хэрэгслүүд нь та бүхний ажил хэргээ явуулахдаа ч, төлөвлөхдөө ч гаргаж байдаг олон алдааг дахин давтахгүй байх, үнэт цагийг тань гарздаж байдаг “**хавх**”-наас мултрах боломжийг олгож болох юм.

Хүн ихэнхдээ өөрийнхөө хувийн онцлог шинж чанарт тааруулж өөрийн гэсэн арга барилыг сонгож байдаг. Зарим удирдагчид зөн совингоороо ч юмуу, эсвэл ганц нэг арга хэрэглэж л төлөвлөх ажлаа гүйцэлдүүлчихээд, өөр илүү зүйлийг мэдэх ямар ч сонирхолгүй байдаг нь гомдолтой ч гэмээр байдаг.

Тайм менежментийн салбарын судлаачдын туршлагаас үзвэл, аливаа хүн хэрэглэгдэж байгаа олон янзын арга хэрэгслүүдээс эрт орой хэзээ нэгэн цагт аль нэгийг нь сонгож, өөрийн гэсэн төлөвлөлтийн системийг<sup>17</sup> бий болгодог байна.

<sup>15</sup> А.И.Вронский. Как управлять своим временем. Ростов н/Д: Феникс, 2007

<sup>16</sup> Г. Захаренко. Тайм –менеджмент. Изд.: ПИТЕР.2004

<sup>17</sup> П. Берд. Тайм – менеджмент. Планирование и контроль времени – М.: ФАИР-ПРЕСС. 2001

Төлөвлөлтийн тийм систем нь хүндрэлтэй өөр асуудлууд гарах хүртэл тодорхой хугацаанд хэрэглэгдэж л байдаг.

**“Зургаан зорилтот” арга**

Гайхамшигтай санаа болох энэхүү аргын өртөг нь 25 мянган америк долларт хүрсэн гэдэг.

Ган цутгах “Bethlehem Steel Corporation” компаний ерөнхийлөгч Чарльз Шваб бизнесийн нэгэн зөвлөхөд хандаж, компанийхаа менежерийн ажилд болон өөрийнх нь ажлын үр ашгийг дээшлүүлэхэд нь туслаж чадвал хүссэн мөнгийг нь өгөхөөр амалжээ.

Тэр хорьхон минутын дотор зөвлөгөө аваад хорин таван мянган доллар төлсөн байна. Хорин минутан дотор өгсөн санаа нь төлсөн мөнгөний минь сүүлчийн центийг шавхтал үнэ хүрсэн юм хэмээн мистер Шваб хожим нь баталж байжээ. Зөвлөгч нь Айви Ли гэдэг эксперт байв. Тэрээр мөнгөнөөс гадна Чарльз Швабаас үнэ цэнэтэй санаа өгсөнд нь талархсан хуудас авчээ. Санааг толилуулья.

Хуудас цаас аваад, ойрын ирээдүйд зайлшгүй хийх шаардлагатай бүх ажлаа бичнэ. Маргааш хийж болох хамгийн чухал гэсэн зургаан ажлыг нь сонгоно.

Чухал байдлаар нь дугаарлаад, цаасан дээр хуулан бичих.

Жишээ нь, ойрын өдрүүдэд хийх ажлууд:

№	Ажлын нэрс
1	Номын гар бичмэлийг дуусгах
2	Номоо “Питер” хэвлэлийн газар өгөх
3	“Ашгийг хэрхэн удирдах” семинарын төлөвлөгөө боловсруулах
4	“Ашгийг хэрхэн удирдах” семинарын хөтөлбөр боловсруулах
5	Семинарын мэдээллийг тараах сувгуудыг тодорхойлох
6	“Ашгийг хэрхэн удирдах” семинарын тараах материал боловсруулах

Хуудсаа далд хийгээд түүнийгээ дахиж харахгүй, ажлынхаа талаар дахин бодохгүй байна.

Өглөө нь хуудсаа нээгээд, №1 ажлаа хийж эхэлнэ. №1 ажлаа хийж дуусаад №2 ажил руу орно. Иймэрхүү байдлаар №6 ажлаа хийж дуусгана.

**Энгийн төлөвлөгөөний арга**

Зайлшгүй хийх шаардлагатай бүх ажлуудаа хуудас цаасан дээр, тэмдэглэлийн дэвтэрт компьютер дээр болон бусад зүйл дээр хийгдэх ёстой дарааллаар нь бичих явдал нь энэ аргын гол санаа юм. Олонхи хүмүүс энэ аргыг өдөр тутмынхаа амьдралд хэрэглэдэг. Жишээ нь, бид дэлгүүр явахдаа авах гэж байгаа зүйлүүдийнхээ нэрсийн дарааллыг гаргадаг,эсвэл, томилолтоор явахын өмнө авч явах зүйлсийнхээ жагсаалтыг гаргадаг. Энэ тохиолдолд бидэнд юуг ч орхигдуулахгүй, мартаггүй байх нь чухал юм.

Энэ аргыг хэрэгжүүлэх өөр хувилбарууд ч байдаг. Зарим хүн нэг хоногийн дотор хийх төлөвлөсөн ажлуудаа дарааллаар нь тэмдэглэлийн дэвтэр дээр, ханан дээр, гар утсан дээрээ болон компьютер дээр жагсаан бичдэг ч бий.

***Урьдач төлөвлөгөөний арга***

Өмнөх аргатай нэлээн төстэй. Бүх ажлууд чухал байдлаар буюу яаралтай байдлаар нь, голдуу аль алиныг нь тооцож ажлууд эрэмблэгддэгээрээ гол ялгаа нь гардаг.

Ажил бүрт урьдал болгосон зүйл байдаг ба тэдгээр чухал болон яаралтай байдлаар явагддаг. Урьдал болгосон зүйлийн шалгуур үзүүлэлт нь зарим үед “ташуур лууван”-гийн зарчимд суурилж байдаг. Хэрэв тухайн ажил нь хугацаандаа буюу эсвэл чанаргүй хийгдвэл ямар аюул тулгарах вэ? Хэрэв тухайн ажил нь хугацаандаа чанартай буюу хугацаанаасаа өмнө хийгдвэл ямар ашиг хонжоо гарах вэ?

Энэ тохиолдолд, хамгийн урьдал болгодог ажил нь тааламжгүй ажил болж байдаг. Ихэнхдээ эхлээд хурдан болоод амархан ажлаа амжуулаад дараа нь таагүй болоод хүндхэн ажлуудыг хийх болдог. Амархан, хурдан ажлыг хийх нь эргээд таньд таатай байдлыг бүрэн дүүрэн авчирч чадахгүй, үргэлж чанартай хийгддэггүй байна. Тэртээ тэргүй хүнд, тааламжгүй ажлыг зайлшгүй хийх болно гэсэн дарамт сэтгэлд бий болсонтой энэ нь холбоотой. Харин эсрэгээр нь, хэрэв та таагүй болон хүнд ажлынхаа ард гарсан үедээ та амьсгаа авч сэтгэл тань уужирч, өөртөө бахархах сэтгэл төрдөг. Та уулыг ч нураахад бэлэн болж, үлдээсэн ажлаа хурдан түргэн, төвөггүйхэн хийж гүйцээдэг.

***А,В,С арга***

Энэ аргын гол зорилго нь бүх ажлуудыг А, В, С гэсэн гурван бүлэгт хуваах явдал байдаг.

А бүлэгт маш чухал ажлууд, В бүлэгт чухал ажлууд, С бүлэгт чухал биш ажлууд ордог.

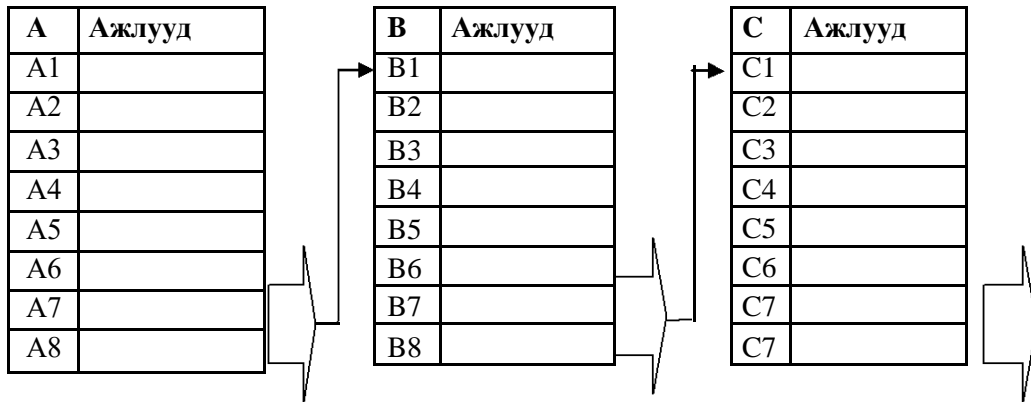
***А, В, С аргаар төлөвлөгөө зохиох аргачлал***

Хуудас цаас аваад гурван хэсэгт хуваана. Хэрэв их хэмжээний ажилтай бол гурван хуудас авна. Эдгээрийг А,В,С гэж нэрлэнэ. Маш чухал ажлуудаа А хэсэгт, чухал ажлуудаа В хэсэгт, чухал биш ажлуудаа С хэсэгт нь бичнэ. Эдгээр ажлуудыг ач холбогдлоор нь дараалуулна. Хуудсаа хэсэг хугацаанд хойш нь тавьж энэ тухай бодохгүй байх.

Дараа нь А хуудсыг аваад, ажил бүрийг анхааралтайгаар шинжлээд, шаардлага гарвал засч болно. А бүлгийн ажлаас В рүү шилжүүлнэ гэж үзвэл шилжүүлж болно.

Ажил бичсэн В хуудсыг аваад мөн л дүн шинжилгээ хийгээд, шаардлагатай гэж үзвэл засна. В бүлгийн ажлаас С рүү шилжүүлж болно гэж дүгнэвэл шилжүүлж болно.

С бүлгийн ажил бичсэн хуудсыг авна. Ажлын чухал байдлуудыг шалгаад засвар хийнэ. С бүлгээс огт хэрэггүй гэж үзсэн ажлаа хасна.



#### Д. Эйзенхуарын арга

Энэ аргыг америкийн ерөнхийлөгч байсан Д. Эйзенхуар санаачилсан ба тэрээр дэлхийн 2-р дайны үед олон янзын ажлуудыг энэ аргыг хэрэглэснээр амжилттай шийдвэрлэж чаджээ. Энэ аргын гол санаа гэвэл бүх ажлуудыг А, В, С, Д гэсэн бүлэгт хуваарилна.

- А хэсэгт маш чухал, яаралтай хийх ажлууд
- В хэсэгт чухал бөгөөд яаралтай биш ажлууд
- С хэсэгт яаралтай ч чухал биш ажлууд
- Д хэсэгт чухал биш, яаралтай биш ажлууд багтдаг.

Эйзенхуарын аргаар төлөвлөгөө зохиох үе шатууд:

1. Зорилго болон хийх ажлуудаа бичнэ.
2. Чухал байдал, хугацааг нь тодорхойлно.
3. Бүх ажлуудаа чухал байдал болон яаралтай байдлаар нь дөрвөн хэсэгт хуваарилна.

А ажил	В ажил
С ажил	Д ажил

Д. Эйзенхуарын аргыг америкчууд үйл ажиллагаандаа ашиглах их дуртай байдаг хэмээн судлаачид тэмдэглэжээ.

***А.А.Любищевын цагийн тооцооны систем***

Биологич,математикч, түүхч ба философич А.А. Любищев өөрийн цагийн тооцооны системээ боловсруулжээ.1916 оны 1 сарын 16-наас эхлэн тэрээр өдрийн тэмдэглэл хөтөлж эхэлсэн ба үүнийгээ амьдрынхаа туршид үргэлжлүүлсэн байна. Тэр өдрийн тэмдэглэлдээ бүх ажлуудаа тэмдэглэхээс гадна ажил болгонд зарцуулсан цагийг нь тооцоолсон байдаг.

Тэр хийх ёстой, хугацаа заагдсан ажлуудаа өөрийнхөө цагийн тооцооны үндсэн дээр хийж, цаашдын төлөвлөгөөг тодорхой болгодог байв.

Хийсэн ажилд зарцуулагдчихсан цагийн тооцоон дээр үндэслэгдэж байгаа учраас зарим судлаачид А.А. Любищевын энэ системийг “хойшоогоо чиглэгдсэн” гэж тайлбарладаг.

Жишээ нь, 1968 онд 1-р категорийн ажлын хэмжээг 570 цагаар төлөвлөсөн ба үүнд 564,5 цаг зарцуулсан тооцоо гаргасан байна. Хийсэн ажлын цаг нь төлөвлөснөөсөө 1%-иар зөрсөн байна. “Цэвэр шинжлэх ухааны ажил”-д өдөрт дунджаар таван цаг гучин минут зарцуулагддагийг тэрээр тэмдэглэж байжээ. Энэ тоо нь амралт, баяр ёслолын өдрүүдэд ч мөн хамааралтай. Өдөр тутмын хронометраж хийсэн хүн л энэ ажлын ямар их агуу хөдөлмөр вэ гэдгийг ойлгох болно.

***Б. Франклины цагаар удирдах систем***

Бенжамин Франклины “урагшаа чиглэгдсэн” систем нь том зорилгоосоо эхлээд өдөр тутмын төлөвлөгөөгөөр дуусдаг. Энэ системийг хэд хэдэн давхраас бүрдсэн пирамидаар дүрсэлж болно.

*Нэгдүгээр давхар.* Бусад давхрууд байрласан тулгуур суурь. Хүн амьдралынхаа үнэт зүйлээ энэ давхарт тодорхойлдог. Үнэт зүйлээ алдаа мадагтай сонгосноос болж харамсмаар үр дүн ирдэг тул энэ давхар бол хамгийн чухал нь болж өгдөг.

*Хоёрдугаар давхар.* Бүхэлдээ нэг давхар дээр суурилдаг ба эндээс “гол зорилго” тодорхойлогддог. Гол зорилго нь амьдралын үнэт зүйлтэй дүйцэж байгаа эсэхийг шалгах нь чухал.

*Гуравдугаар давхар.* Хоёрдугаар давхар дээр тулгуурладаг ба зорилгоо гүйцэлдүүлэх “ерөнхий төлөвлөгөө” байдаг.

*Дөрөвдүгээр давхар.* Тодорхой зорилтууд болон жилийн хугацаатай удаан хугацааны төлөвлөгөө юм. Гол төлөв 4-5 жил байна.

*Тавдугаар давхар.* Хэд хэдэн долоо хоног буюу сарын хугацаатай богино хугацааны төлөвлөгөө.

*Зургаадугаар давхар.* Өдрийн төлөвлөгөө. Богино хугацааны төлөвлөгөөн дээр үндэслэгдэнэ.

Давхар	Амьдралын үнэт зүйлс, зорилго, төлөвлөгөө
Нэг	Амьдралын үнэт зүйлс .....
Хоёр	Гол зорилго: .....
Гурав	Ерөнхий төлөвлөгөө: .....
Дөрөв	4-5 жилийн удаан хугацааны төлөвлөгөө: .....
Тав	Богино хугацааны төлөвлөгөө: .....
Зургаа	Өдрийн төлөвлөгөө: .....

Америкчууд тусгай тэмдэглэл хөтлөх дуртай байдаг ба энэ нь Франклины системийг ашиглахад маш тус дөхөм болдог гэж үзэцгээдэг байна. Энэ нь бидний ярьж заншсан өдрийн тэмдэглэл юм.

### Ш. Дээр дурдсан аргуудын харьцуулалт

Тэдгээрийн хамгийн энгийн арга нь энгийн төлөвлөгөөний арга юм. Энэ нь бидний өдөр тутмын амьдралд байнга хэрэглэглэгдэж байдаг. Энэ аргын талаар мэдэхгүй хүн гэж бараг байхгүй гэж хэлж болно. Хүн болгон үүнийг хийх дуртай байдаг шүү дээ. Жишээ нь, ажлын жагсаалт болон гэрийн хийх ажлууд, дэлгүүрээс худалдан авах зүйлсийн жагсаалт г.м.

Урьдач төлөвлөгөөний арга нь эхний аргыг бодвол арай төвөгтэй ч практик үйл ажиллагаанд элбэг тохиолддог. Олон менежерүүдийн үндсэн арга нь ч болж байдаг. Амьдралаас ажиглаж байхад зарим хүмүүс төвөгтэй, цаг үрсэн ажлаа түрүүлж хийгээд санаагаад амраах дуртай байдаг. Нэг хэсэг нь халгаад амархан, хурдан хийгдэх ажлыг ч юуны түрүүнд шүүрэн авч байдаг. Уг нь болж өгвөл эхний вариантыг нь сонговол эрсдэл багатай гэж үзэж байна.

Зургаан зорилтот арга ховорхон хэрэглэгдэг ч топ менежерүүд болон фирмийн эзэд голдуу хэрэглэдэг гэж судлаачид тэмдэглэсэн байна. Олон ажлыг энд тэндээс нь авч хийх бус, зорилго тавьсан ганц ажлаа гүйцэлдүүлэхэд чиглэсэн арга гэж дүгнэж болно.

А,В,С арга бусад аргуудыг бодвол төвөгтэй ч зөв хэрэглэвэл үр дүн өндөртэй байдаг байна. Түүнийг фирмийн эзэд, өндөр албан тушаалтнууд болон хангамж, борлуулалт, маркетингийн албаны удирдагчид хэрэглэдэг байна. Гол нь ажил хэргийнхээ чухал шинж чанаруудыг нь нарийн сайн нягталж чадвал энэ арга үр дүнгээ өгөх нь гарцаагүй.



Эйзенхуарын арга нэлээн төвөгтөйд тооцогддог ч, үр дүн маш өндөртэй ба учир нь бүх ажил хэргүүдийг авч үзэж, төлөвлөж, урьдач байдал, хугацаа, чухал байдлыг нь харгалзаж хийгддэг. А.А. Любищевын арга нь үндсэн ба туслах ажлуудад зарцуулагдах цагийг нарийвчлан тооцдог ба энэ системээр олон төрлийн ажлын цагийн урьдчилсан байдлаар зөв зүйтэй гаргах боломжтой болдог. Өөрөөр хэлбэл хийх ёстой ажлынхаа цагийн нормыг гаргаж, түүний дагуу ажиллах зарчим дээр суурилж байна гэж дүгнэж болохоор байна.

Франклины арга нь цагийг оновчтой удирдах, ажлыг үр дүнтэй төлөвлөхөд хамгийн үр дүнтөйд тооцогддог гэж судлаачид тэмдэглэсэн байна. Энэ арга нь А.А. Любищевын аргатай зөрчилддөггүй. Харин эдгээр аргуудыг хослуулан хэрэглэвэл “урагшаагаа” болон “хойшоогоо” харах боломжийг олгох давхар үр дүнг авчирдаг.

#### IV. Цагийн хуваарийг хэзээ гаргах талаар

Өдрийн цагийн хуваарийг өглөө буюу орой зохиодог. Аль аль нь өөрийн гэсэн сайн, муу талтай байдаг.

Өглөө цагийн хуваарь зохиох үед төлөвлөгөө зохиохоос гадна төлөвлөгөөний биелүүлэх үйл явцад бас оролцож байдаг. Түүнээс гадна өглөө цагийн хуваарь хийж байгаа хүнд мэдрэгддэггүй нэг сөрөг хүчин зүйл байдаг. Шинэ ажлын өдөр эхлэх болоход баахан ажил, асуудал ярьсан хүмүүс ирэх, утас тасралтгүй дуугарах, дарга дээр дуудагдах, факс залгагдах гэх үй түмэн ажилтай зэрэгцэн төлөвлөгөө хийх болдог. Харин эртхэн, ажил эхлэхээс өмнө санаа сэтгэлээ төвлөрүүлэн цагийн хуваариа төлөвлөж болно.

Хэрэв орой, ажлын цагийн дараа зохиовол яг хаана нь зогссон, маргааш юунаас эхлэх нь хүнд тодорхой байдаг. Түүгээр ч барахгүй өглөө босчихоод юунаас эхлэх, дараа нь яахаа бодох шаардлагагүй болно.

Судлаачдын үзсэнээр, дараагийн өдрийн цагийн хуваарийг орой буюу ажлын дараа хийх нь үр дүнтэй<sup>18</sup> гэжээ.

Манай монголчуудын хувьд “цаг бол алт” хэмээн ярьцгаадаг ч цаг баримтлах тал дээр хангалтгүй байдаг нь нэлээд ажиглагддаг. За маргаашаас, яг нэг дэх өдрөөс гэх мэтээр аливаа ажил хэргийг хойш нь тавих, эсвэл цагийг нь яг тулгачихаад хөдөлгөөнд орох явдал маш элбэг тохиолддог. Өдрийн тэмдэглэл байнга хөтөлж, цагаа зөв зохистой төлөвлөж ажил төрлөө амжилттай авч яваа хүмүүс ч олон байдаг. Ихэнх голдуу хүмүүс нь өөрийн туршлага, зөн совингоороо цагийг баримжаалж ажил хэргээ явуулж ирсэн уламжлалт туршлага байсаар байна.

<sup>18</sup>П. Берд. Тайм – менеджмент. Планирование и контроль времени – М.: ФАИР-ПРЕСС. 2001

### Дүгнэлт, зөвлөмжүүд

- Ажлаа төлөвлөхөд тодорхой цаг гаргаж байх нь чухал. Ач холбогдолгүй, олон ажил төлөвлөснөөс ач холбогдолтой, чанартай ганц хоёрхон ажлыг төлөвлөх нь зүйтэй. Хүний хамгийн эрч хүчтэй үе үдээс өмнө байдаг тул эн тэргүүний ажлуудаа энэ хугацаанд амжуулах нь үр дүнтэй.
- Өдрийн тэмдэглэлд хүний эрхэмлэн дээдэлж, нандигнаж явдаг зүйлүүд, цаашилбал амьдралын зорилгууд бичигдэж байдаг тул түүнийг хөтөлж хэвшүүлсэнээр хүний үнэт зүйл, зорилго, зорилтууд зөв зүйтэй тодорхойлогдох боломж нөхцөл бүрдэх билээ.
- Америкийн түүхэнд нэр нь мөнхөрсөн ерөнхийлөгчид болох Д.Эйзехуар, Б. Франклин нар нь өөрийн цагийн нарийн төлөвлөлтийн систем бий болгож, түүнийг амьдралдаа хэрэгжүүлсэнээр амжилтанд хүрч чадсан байна.
- Үйл ажиллагаандаа огт хэрэглэж байгаагүй төлөвлөлтийн арга хэрэгслүүдийг туршиж үзээд, өөрт тохирохыг тодорхойлоод, өөрийн гэсэн төлөвлөлтийн системийг бий болгож ажиллавал хүн бүр тодорхой үр дүнд хүрнэ гэж үзэж байна.
- Цагийг оновчтой ашиглах өөрийн гэсэн төлөвлөлтийн системийг бий болгосноор цагийн хяналтыг гартаа авч, цагт захирагдах бус, цагийг удирдаж ажил хэргээ амжуулах бүрэн боломжтой болох юм.
- Цагийн менежментийн үр ашгийг тоочоод баршгүй. Цагаа сайн зохицуулдаг хүмүүс:
  - Олон ажлыг амжуулна
  - Стресс бага орно
  - Хүмүүстэй сайн харилцаа тогтооно
  - Өөртөө болон амьдралдаа сэтгэл хангалуун байна
  - Дуртай зүйлдээ зориулах цаг завтай болно гэх олон давуу талуудтай байдаг.
- Амжилттай ажиллаж байгаа корпорацуудын менежерүүдийн практик үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлж байгаа цагийг бүтээлтэй ашиглах гайхамшигт арга барилуудаас өдөр тутмын ажил хэрэгтээ тууштай хэрэглэж, занших явдал чухал болж байна.

**Ашигласан ном зүй.**

1. Алан. Л Искусство успевать. –М.:ФАИР.1996
2. Batberger P. Human resource strategy: Formulation, implementation and impact /by peter batberger and Lian Meshoulam-Sage Publications, Inc.,Thousand Oaks-London-New Delhi, 2005
3. Вронский. А.И.Как управлять своим временем. Ростов н/Д: Феникс, 2007
4. Берд. П. Тайм – менеджмент. Планирование и контроль времени – М.: ФАИР-ПРЕСС . 2001
5. Захаренко. Г. Тайм –менеджмент. Изд.: ПИТЕР.2004
6. Оюунгэрэл. Ц. Миний ажлын ноу-хоу. Улаанбаатар. 2010
7. Ундармаа. Б. Цагийн менежмент. /менежментийн цуврал номууд/. Улаанбаатар. 2007
8. Ягер Джин. Творческое управление временем на новом веке. Пер.с англ. М.: Альпина Пабlishер, 2003