

ЦАГИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН Ү ЗЭЛ БАРИМТЛАЛЫН ЗАРИМ АСУУДАЛ

Д.Сундуйсүрэн.

Удирдлагын академийн Удирдахуйн ухааны профессорын
багийн профессор, доктор (Ph.D),
Х.Баярмаа.

ШШ Ү Х-ийн Бичиг баримтын шинжилгээний лабораторийн
эрхлэгч, хууль зүйн ухааны магистр,
цагдаагийн дэд хурандаа

Хураангуй: Цагийн менежментийн тухай ойлголтын үүсэл
хөгжилд тулгуурлан цагийн менежментийн онол, арга зүйн
загваруудыг судлан, улмаар цагийн менежментийн ач холбогдлыг
тодорхойлж, орчин үеийн хандлагуудыг төлвшүүлэх боломжийг
эрэлхийлэх зорилгоор энэхүү үлгэрллийг бичсэн болно.

Төвлөрөгч: Цагийн менежмент, ү зэл баримтлал, Орчин
үеийн хандлага

Удиртгал. Цагийн менежменттэй холбоотой асуудлыг
хөндхийн үмн бэтээмжийн онолын ойлголт, төний ач холбогдлын
талаар нь судлах нь зүйн хэрэг билээ.

Үйлдвэрлэлийн анхдагч хүчин зүйл болох хүний хүдлмр,
төний шинж чанар нь нарийн нийлмэл олон хүчин зүйлээс хамаарч
байдаг тул төний бэтээмжийг машин техникийн адилаар
нарийвчлан тодорхойлох боломжгүй юм. Үний зэрэгцээ хүн бүр
давтагдашгүй, мөн нийгмийн тэнцвэрийг агуулсан бүгд байнга
хувьсан үрчлгдг онцлогтой. Иймээс хүн хичнээн сайн ажиллаж
байсан ч удирдлагын зүгээс идэвхжүүлэх арга хэмжээг байнга
сайжруулан хэрэгжүүлж байх нь урт хугацаанд тогтвортой,
амжилттай оршин тогтнох үндэс гэж үздэг¹. Харин байгууллага дахь
хүний нөөцтэй холбоотой үйл ажиллагааг зохион байгуулан
чиглүүлэх үйл явцыг хүний нөөцийн удирдлага гэнэ². Энэ хүрээнд
цагийн менежментэд тулгуурлан бэтээмжийг хэрхэн нэмэгдүүлэх

¹ Болормаа Д. Оюунгэрэл Т. Хүний нөөцийн удирдлага. Уб., 2006. 17 дах тал.

² Цэвэлмаа Ц. Хүний нөөцийн менежмент. Уб.,1998. 9 дэх тал.

тухай асуудлыг шийдвэрлэх бөхий л төрлийн ажиллагаа зохион байгуулагддаг.

Бэтэмж гэдэг нь нэгж зардлаар хэдий хэр бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үйлдвэрлэж байгааг харуулдаг үзүүлэлт юм¹.

Бэтэмж бол эдийн засгийн сонгодог ойлголтуудын нэг бөгөөд анх 1766 онд физисжрат Ф.Кьюсней үзүүлэлтээ хэрэглэсэн бол Адам Смит бүтэмжийг эдийн засгийн үнднээс тайлбарлаж практикт хэрэглэх санааг дэвшүүлжээ². Сонгодог улс төрийн эдийн засгийн онолчдын маргааны гол объект нь “Улс орны эд баялагийн эх сурвалж юу болох, бүтэмжтэй болон бүтэмжгүй хөдөлмөрийн тухай” байсан байна. Тэд онолын үүр үүрийн үзэл баримтлалыг боловсруулан батлах оролдлогыг хийж байжээ.

Бүтэмжийг дээшлүүлэх чиг хандлагуудын хэрээнд техник технологи, ажиллах хүчин, материаллаг нөөцийн ашиглалтын байдал, үр ашгийг сайжруулах болон үйлдвэрлэл, хөдөлмөрийн зохион байгуулалтыг боловсронгуй болгохтой холбоотой олон тооны асуудлууд хамрагдаж байна. Энэ нь бүтэмж бол аливаа үйл ажиллагааны удирдлага зохион байгуулалтын бөхий л талуудыг хамрах ихээхэн гүнзгий утга агуулгатай ойлголт болохыг харуулж байна. 1978 онд Мейлийн тодорхойлсон байгууллагын бүтэмж бууралтын 12 шалтгаан одоо ч ач холбогдолоо алдаагүй байна. Эдгээр нь:

1. “Цагаан захтан”-уудын бүтэмжийг тооцох, үнэлэх удирдах боломжгүй байгаа.

2. Шагнал урамшууллыг бүтэмжийн үсэлттэй уялдуулан олгохгүй байгаа нь инфляцийн нэг шалтгаан болж байна.

3. Үйл ажиллагааны тасалдал, цаг хугацаа алдалт нь томоохон комплекс байгууллагуудын хувьд удирдлагын нэр хүнд ба үр ашгийг бууруулах шалтгаан болж байна.

4. Бүтэмжийн үсэлт доогуур байгаа нөхцөлд байгууллагыг үргэтгэх нь зардлыг хэт их өсгөх хандлагатай болгож байна.

5. Мотиваци муу байгаа нь үндэр мэдлэг боловсролтой ажилчдын тогтвор суурьшилгүй байдлын гол шалтгаан болж байна.

¹Л.Оюунцэцэг, “Бүтэмжийн менежментийн онол, арга зүйн асуудал”, 2004 он, 153-р тал.

² Л.Наранхүү, “Үйлдвэрлэл үйл ажиллагааны менежмент”, 2012 он, 49-р тал.

6. Хэмжээний хоорондын зөрчил зөрлөдөг ажлыг багаар гүйцэтгэх явдалд учирч буй хөндрэл зэрэг нь байгууллагын гүйцэтгэлийн төвшинг бууруулдаг.

7. График төлөвлөгөө боловсронгуй бус, материалын нийлүүлэлт найдвартай бус байгаа нь байгууллагын үр дүнг бууруулж байна.

8. Хуулийн зохицуулалт боловсронгуй бус байгаа нь менежментийн явуулж буй үйл ажиллагаа, санаачлагыг бууруулж байна.

9. Процессын төрөлжилт нь ажлыг нэгэн хэвийн уйтгартай болгодог.

10. Технологийн хэрээн дэх өөрчлөлт төргөн хурдацтай явагдаж, төний зардал хэт өндөр байгаагаас шалтгаалан шинэ санаа, шинэчлэлтийн хэрэгжилт үр дүн муутай байна.

И.Эрэлтийн өсөлт нь цаг хугацаа /төнийг хангах бөтээгдэхүүн, үйлчилгээ бий болгох/-аас төрөлж байна.

12. График дээр ажиллаж буй хэмжээ шинэ мэдээ, мэдлэгээр хоцрогдож байгаа зэрэг юм.

Бөтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд шууд оролцдоггүй ажилчдын бөтэмжийг хэмжиж тооцоолохгүй байгаа нь бөтэмжийн бууралтын өндсөн шалтгаан болж байгааг судлаачид дурьдсан байна.

Орчин өд дэлхий нийтэд Японы аргууд нэлээд давамгайлах болсон бөгөөд хамгийн төгөөмэл аргууд бол 5С, Кайзен, “Яг цагт нь” систем, Чанарын нэгдсэн удирдлага, Инноваци, Бенчмаркинг зэрэг болно. Мөн даяарчлагдаж буй дэлхий дахинд үйлдвэрийн газрууд ба үйлчлүүлэгчдийн хоорондын уялдаа холбоо улам нарийсч, дэлхийн дулаарал, цаг уурын өөрчлөлт, байгалийн олон төрөл зүйл ба нөөцийн хомсдолтой холбоотойгоор тухайн үйлдвэрлэл, бөтээгдэхүүн нь хүн ба байгаль орчинд ээлтэй байдлаар үйлдвэрлэгдсэн байхад онцгой шаардлага тавигдах болсоны улмаас “Ногоон бөтэмж” гэх ойлголт гарч ирсэн. Энэ нь байгалийн нөөцийн хэрэглээг багасгах замаар үйлдвэрлэлийн үр ашгийг дээшлүүлэх, бохирдлоос урьдчилан сэргийлэх арга хэрэгслэлийг үйлдвэрлэлд нэвтрүүлэх, Олон улсын стандартчиллын байгууллагаас баталсан Байгаль орчны удирдлагын тогтолцоо ISO 14000 стандартуудыг нэвтрүүлж хэрэгжүүлэх, Компанийн нийгмийн

хариуцлагын тогтолцоог сайжруулах (НБ-ын Даян дэлхийн гэрээний 10 зарчим, түүний дотор байгаль орчны хариуцлагыг дээшлүүлэх 3 зарчим, SA 8000, ISO 26000 стандартуудыг нэвтрүүлэх ажлуудад ихээхэн ач холбогдолтой.

Үйлчилгээний болон үйлдвэрлэлийн газрын бэтээмжийг нэмэгдүүлэх хамгийн чухал үзүүлэлтийн нэг бол ажлын цагийн ашиглалт буюу цагийн менежментийн асуудал мөн.

Үндсэн хэсэг. Цагийн менежмент, түүний онол арга зүйн загварууд: Цаг хугацаа нь дэлхий дээр байгаа 4 том нөцийн нэгд тооцогддог. Үүнд:

1. Материалын нөц
2. Хүний нөц
3. Санхүүгийн нөц
4. Цагийн нөц

Цагийн менежмент гэдэг нь тодорхой үйл ажиллагаанд зарцуулсан цаг, ялангуяа үр ашиг, үр нөлөө, бэтээмжийг нэмэгдүүлэх байдлыг ухамсартайгаар хянах, төлөвлөх үйл явц юм. Энэ нь ажил, нийгмийн амьдрал, гэр бүл, хобби, хувийн ашиг сонирхол, үүрэг хариуцлагатай холбоотой цаг хугацааны хязгаарлалт бүхий янз бүрийн шаардлагыг агуулсан үйлдэл юм. Цагийг үр дүнтэй ашиглах нь тухайн хүн өөрийн хссэн цагтаа болон тухайн цаг өөрийн шаардлагад нийцүүлэн үйл ажиллагаагаандаа цагаа зарцуулах эсвэл удирдах “сонголтыг” гдг.¹

Цагийн менежмент бол бэтээмжтэй ажиллах, өөрт буй цаг хугацааг хэрхэн үр дүнтэй зарцуулах үйл ажиллагааг удирдах, хянах төлөвлөгөөт үйл ажиллагаа болох баримт бичгийн хослол юм. Цагийн менежмент нь хувь хүний авъяас чадварыг нэмэгдүүлж, өмнө тавьсан зорилгоо биелүүлэхэд цаг хугацааг хэрхэн ашиглаж чадах талаарх чадварыг нэмэгдүүлдэг бөгөөд цаг төлөвлөлт, хуваарилалт, зорилгоо зөв тодорхойлох, хосолсон ажил үүрэг, цаг зарцуулалтад хяналт тавих, төлөвлөгөө боловсруулах болон ажил үүргээ хийх дарааллаар эрэмбэлэх зэргийг өөртөө багтаадаг ба эдгээрийг үргэн хэрэнд ашиглан амжилтанд хүрэх боломж олгодог.

¹ Stella Cottrell (2013). The Study Skills Handbook. Palgrave Macmillan, pp. 123+. ISBN 978-1-137-28926-1.

Тодорхой даалгавар, тусал, зорилгоо биелүүлэхдээ цагийг удирдахад ашигладаг олон туслийн ур чадвар, багаж хэрэгсэл, арга техникийг ашиглан цагийн менежментийг хийж болно.Эхэндээ цагийн менежмент нь зөвхөн бизнесээ амжилттай явуулахад ашиглах арга хэрэгсэл мэт санагддаг ч эцэст нь хувь хүний амжилтанд хүрэхэд нөлөөлөх том хүчин зүйл болон хувирдаг. Зөвхөн ажлын ачааллаас гадна цаг төлөвлөлт муутайгаас болж удирдах ажилтнууд долоо хоногт 60 буюу түүнээс ч их цагийг ширээнийхээ ард өнгөрөөлдөг. Гэтэл цаг бол хамгийн шударга нөхц боломж, цаг мөнгөтэй адил нэг л удаа зарцуулагддаг. Харин мөнгө шиг нэхн авч болдоггүй. Хүн бүрт өдөрт адилхан 24 цаг өгөгдсөн байдаг. Ихэвчлэн цагийн менежментийг цаг хугацаа болон зорилго зорилт нь тодорхой бөгөөд амжилттай өрдөн, өндөр бэтээмж хүссэн өед ашигладаг. Өнэндээ энэ нь ямар ч өед ашиглаж болох хувь хүний, баг хамт олны, байгууллагын зохион байгуулалт, өндөр бэтээмжтэй өрдөнг бий болгох энгийн бөгөөд чухал арга зам юм.

Мөн цаг хугацааны талаархи соёлын Өзэл баримтлалын ялгаатай байдлаас шалтгаалан цагийн менежментийн техникийн болон бүтцийн хувьд ялгаатай байдаг гэдгийг ойлгох нь чухал юм.

Цагийн менежментийн талаархи ном зохиолуудын Өндсэн сэдвүүд нь дараахь зүйлсийг агуулдаг.

- Өрдөнтэй ажиллах орчныг бүрдүүлэх (зардал-ашиг, өрдөнгийн чанар, ажил, туслийг дуусгах цаг хугацааны хувьд)
- Тэргүүлэх зорилгоо тодорхойлох
- Тэргүүлэх ач холбогдолгүй зүйлд зарцуулах хугацааг багасгах
- Зорилгоо хэрэгжүүлэх

Цагийн менежмент нь дараахь ойлголтуудтай холбоотой.

- Туслийн менежмент: Цагийн менежментийг туслийн менежментийн дэд хэсэг гэж Өзэж болох бөгөөд туслийн төлөвлөлт, туслийн хуваарь гэдгээрээ илүү их танигдсан байдаг. Цагийн менежментийг мөн туслийн менежментэд тодорхойлсон Өндсэн чиг үүргүүдийн нэг гэж адилтгаж Өздэг¹.
- Анхаарлын менежмент гэдэг нь танин мэдэхүйн нөхцлийн менежмент, ялангуяа хүмүүс ямар нэгэн Өйл ажиллагаа

¹ Project Management Institute (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). ISBN 1-930699-45-X.

явуулахын тулд оюун ухаанаа хуваарилах (мөн ажилчдынхаа оюун ухааныг цэгцлэх) цагтай холбоотой байдаг.

- Цагийн хаалт/time blocking/ гэдэг нь тодорхой ажлуудад илүү их анхаарал төвлөрүүлэх, бөтөөмжийг дээшлүүлэх зорилгоор тодорхой цаг хугацааг хуваарилахыг тусгайлан дэмждэг цагийн менежментийн стратеги юм.

Байгууллагын цагийн менежмент нь байгууллага доторх цаг хугацааны алдагдлыг тодорхойлох, мнэлэх, бууруулах шинжлэх ухаан юм. Энэ нь байгууллагын доторх тогтвортой цаг, дэмий цаг, өр дөнтэй цагийг тодорхойлж, тэмдэглэж, санхүүгийн хувьд мнэлж, хөрөнгө оруулалтын эерэг гүйцэтгэл болгон бөтөөгдэхөөн, өйлчилгээ, төсөл, санаачилгыг санхүүжүүлэх замаар алдагдсан цагийг өр бөтөөлтэй цаг болгон хувиргах чухал өргийг гүйцэтгэдэг.

Цагийн менежментийн өссэл хөгжил: Цагийн менежментийн төлөх нь өйлдвэрийн хувьсгалын өөс өссөлтэй. Энэхүү ойлголт нь аажим аажмаар хөгжсөөр өндөр бөтөөмжтэй ажлын амжилтанд хүрэх нэг арга зам болон хувирсан байна.

Аж өйлдвэржихээс өмнөх өө: 18-р зууны дунд өө хүртэл ихэнх хөмөөс нэг талыг баримталсан энгийн амьдрал буюу загас, агнуур, гар урлал эрхлэн амьдарч байсан ба байгалийн эх өөсвэр болох нарнаас хамааран ажил өөргээ зохицуулдаг байв. Цагийн менежмент хэмээх ойлголтыг улирал, цаг агаар, газар тариалан зэргээр илэрхийлэн ойлгодог. өө өрөөр хэлбэл тэд дээрхи зөйлсээс шууд хамааралтайгаар ажил өөргийн хуваарилалт хийн ажилладаг байсан. Жишээ нь: Ажил эхлэх дуусах цагийг нараар, амралтын хугацааг тэнгэр муухайрах буюу цаг агаарын байдлаар, ургац тариалах, хураах зэргийг улирал солигдох байдлаар баримжаалах зэрэг нар сараар цагийн явцыг тодорхойлдог байв. Аж өйлдвэрийн хувьсгал буюу хөгжлийн дараагийн өө эхлэхэд тэдний багаж зэвсэг хувьсан өөрчлөгдөж хөн өөр өөрийгөө хөгжүүлэх боломж бөрдсэн. өйлдвэрлэл дэх том багажны хэрэглээ багасаж, цахилгаан эрчим хүчийг зохион бөтөөж, хиймэл гэрлийг бий болгон хөгжсөн бөгөөд механик цагийг бөтөөн цагийг удирдах боломжтой болсон ч өнөөдрийн ашиглаж буй цагнаас нэлээд өөр байсан. Тэрхүү цаганд секундийг хэмжих зөвлөлт байгаагүй ба зөвхөн нэг цагийн хугацааг

хэмжихээр б¹тээгдсэн. Цаг хугацааны хором б²рийн ³нэ цэнийг хараахан тооцож чадааг⁴й.

XIX-р зуунд: Цагийн менежмент хэмээх ойлголт нь 19-р зуунаас эхлэн хурдацтай х⁵гжиж эхэлсэн. Учир нь:

- Газар тариалан эрхлэн эдийн засгаа х⁶гж⁷лж байсан байдлыг Аж ⁸йлдвэрийн хувьсгалын н⁹л¹⁰л¹¹р эдийн засагт суурилсан ¹²йлдвэрлэл болгон х¹³гж¹⁴лсэн нь цагийг ¹⁵р б¹⁶тээлтэй удирдах шаардлагатай гэсэн ¹⁷зэл баримтлалыг бий болсон.
- Шуудан, цахилгаан холбоо бий болох, т¹⁸м¹⁹р замын х²⁰гжил хурдсах зэрэг цагийг маш нарийн тооцох н²¹х²²ц²³лийг б²⁴рд²⁵лэн, т²⁶ний хирээр цагийн ²⁷нэ цэнэ болон б²⁸тээмжит ажлын талаарх ойлголтыг ²⁹рг³⁰н ашиглах болсон.
- Оюутан болон эрдэмтэд б³¹х з³²йлийн талаар санал солилцсон ба Исаак Ньютон хамгийн амжилттай урагшилж буй х³³нээр шалгарсан. Т³⁴ний байдал нь мэргэжил нэгт х³⁵м³⁶с болон суралцагчдад х³⁷чтэй н³⁸л³⁹л⁴⁰с⁴¹н ба т⁴²ний адилаар эмх цэгцтэй, хувийн зохион байгуулалттай ажиллаж эхэлсэн.

XX-р зуунд: Цагийн менежментийн т⁴³х нь 20-р зуунд Менежментийн шинжлэх ухаантай зэрэгцэн х⁴⁴гжиж байв. Тэйлорын менежментийн хандлага нь цагийн менежментийг ⁴⁵р н⁴⁶л⁴⁷тэй болоход н⁴⁸л⁴⁹л⁵⁰с⁵¹н ба тэрээр ⁵²рийн ⁵³йлдвэрийн ажилчид нь б⁵⁴тээмж муутай ажиллаж байгаагийн шалтгаан удаан ажилладаг чиг хандлага тогтсонтой холбон тайлбарлаж т⁵⁵ргэн шуурхай ажиллахад нь н⁵⁶л⁵⁷л⁵⁸х ⁵⁹д⁶⁰гч, сэдэл алга гэж ⁶¹зсэн. Тэр ⁶²йлдвэрийн ажилчдад т⁶³л⁶⁴вл⁶⁵г⁶⁶т чухал ажлаа зорилгын дагуу хэрхэн хийж г⁶⁷йцэтгэх талаар дэмжин ажилласан. Энэх⁶⁸ оролдлого нь цагийг ⁶⁹р б⁷⁰тээлтэй ашиглахын ач тусыг илэрхийлсэн б⁷¹г⁷²д ⁷³н⁷⁴гийн цагийн менежментийн хандлагын ⁷⁵ндэс юм.

Цагийн менежментийн талаархи соёлын ⁷⁶зэл баримтлалууд: Соёл иргэншлийн цаг хугацааны ⁷⁷зэл бодлын ялгаа нь тэдний цагийг удирдахад н⁷⁸л⁷⁹л⁸⁰д⁸¹г. Жишээлбэл, “ЦАГ ХУГАЦААНЫ ШУГАМАН ⁸²ЗЭЛ” гэдэг нь цагийг нэг м⁸³ч⁸⁴с н⁸⁵г⁸⁶р⁸⁷ шугаман хэлбэрээр урсах байдлаар т⁸⁸с⁸⁹л⁹⁰х арга юм. Цаг хугацааны энэх⁹¹ шугаман ойлголт нь Герман, Швейцарь, Англи зэрэг Умард Европын ихэнх орнууд болон Америкт давамгайлдаг.

Ийм соёл иргэншилтэй хэмээс өөр бөтөөлтэй цагийн менежментэд ихээхэн ач холбогдол өгч, цаг алдахад хөргөх шийдвэр, өйлдлээс зайлсхийх хандлагатай байдаг бөгөөд цаг хугацааны энэхүү шугаман үзэл нь эдгээр соёл нь илүү “монохрон” байх, эсвэл нэг удаад ганцхан зүйл хийхийг илүүд үзэхтэй холбоотой юм.

Ерөнхийдөө соёлын энэхүү үзэл бодол нь зөвхөн нэг ажлыг биелүүлэхэд илүү сайн анхаарлаа төвлөрүүлж, улмаар илүү өөр бөтөөлтэй цагийн менежментийг бий болгодог¹.

Соёлын цагийн өөр нэг үзэл бол “ОЛОН ӨЙЛДЭЛТ ЦАГИЙН ҮЗЭЛ” юм. Олон өйлдэлт цагийн соёл иргэншилд ихэнх хэмээс нэгэн зэрэг олон ажил, даалгавар хийх нь илүү дээр гэж боддог. Энэ нь аз жаргалын мэдрэмжийг төрүүлдэг бөгөөд энэ соёл нь “полихроник” шинж чанартай эсвэл нэг дор хэд хэдэн ажлыг хийхийг илүүд үздэг. Энэхүү олон өйлдэлт цагийн үзэл нь Испани, Португал, Итали гэх мэт өмнөд Европын ихэнх орнуудад алдартай байдаг. Эдгээр орнуудад хэмээс ихэнхдээ илүү чухал гэж үзсэн зүйлдээ цаг заваа зориулах хандлагатай байдаг, тухайлбал нийгмийн яриаг дуусгахад ихээхэн ач холбогдол өгдөг. Бизнесийн орчинд тэд уулзалт хэр удаан өргөлжлэхийг төдийлөн анхаарч үздэггүй, харин өндөр чанартай уулзалт зохион байгуулахад гол анхаарлаа хандуулдаг. Ерөнхийдөө соёлын чиг хандлага нь өөр ашгийг бус харин хамтын хөчин чармайлт, бөтөөлч сэтгэлгээнд чиглэх хандлагатай байдаг^{1 2}.

Соёлын цагийн талаарх эцсийн үзэл бол “ЦАГ ХУГАЦААНЫ МӨЧЛӨГ” юм. Цаг хугацааны мөчлөгийн соёлд цаг хугацааг шугаман болон өйл явдалтай холбоогүй гэж үздэг. Өдөр, сар, жил, улирал, өйл явдал тогтмол давтагддаг тул цаг хугацааг мөчлөг гэж үздэг. Энэ өөднээс авч үзвэл цаг хугацаа дэмий өрсөн гэж тооцогддоггүй, учир нь энэ нь өргөлж эргэж ирдэг, тиймээс энэ нь хязгааргүй юм.

Энэхүү цаг хугацааны мөчлөгийн үзэл нь Ази тивийн ихэнх орнууд, тэр дундаа Япон, Хятад улсуудад өргөн тархсан байдаг. Цаг хугацааны мөчлөг бөхий ойлголттой улс орнуудад ажлыг зөв

¹ Communications, Richard Lewis, Richard Lewis. "How Different Cultures Understand Time". Business Insider. Retrieved 2018-12-04.

² Pant, Bhaskar (2016-05-23). "Different Cultures See Deadlines Differently". Harvard Business Review. Retrieved 2018-12-04

гҮЙЦЭТГЭХ нь илүү чухал байдаг тул ихэнх хҮМҮС тҮЛВЛГҮГҮ хэрэгжүүлэхээсээ өмнө шийдвэр, түүнд зөвлөх нөхцөлийн талаар бодоход илүү их цаг зарцуулдаг. Ихэнх мөчлөгт зэлтэй хҮМҮС бусад соёлууд цаг хугацааны хувьд өөр өөр нөхцөлс харж, дэлхийн тавцанд тоглохдоо өөнийг мэддэг гэдгийг ойлгодог¹.

Цагийн менежментийн ач холбогдол: Ирээдүйг харж хичээ зөв ашиглах, ажиллах арга барилаа сонгох, бусдад садаа болохгүй, сэтгэл ханамжтай амьдарна. Удирдах ажилтан нь бусаддаа өлгөр дууриалал болохын тулд зорилготой, амжилт бүрийг тҮЛВЛГҮ чаддаг, юуг, хэзээ, ямар аргаар хийхээ мэддэг. Зорилгоо тогтоохын тулд хувийн амьдралдаа, ажил албан тушаалдаа юуг хийхийг хичээж байгаагаа тогтоох, өөний тулд юуг хийж чадахаа тодорхойлох юм. Өөний дараа цагийг тҮЛВЛГҮ х гэсэн асуудал гарч ирнэ.

Цаг тҮЛВЛГҮЛТ: Энэ нь ажлаа амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд цагийг хамгийн өр ашигтай хэлбэрээр, өр дөнтэй арга барил ашиглан тууштай ажиллах явдал юм. Хувийн зохион байгуулалтын зарчим нь цагаа ухамсартайгаар хянахад чиглэгдэнэ. ТҮЛВЛГҮН гэдэг нь хувийн зохион байгуулалтын хувьд зорилгоо ухамсарлахад хөргэдэг чухал өйл ажиллагаа юм. ТҮЛВЛГҮХД бага зэрэг илүү хугацаа зарцуулснаар ажил өөргөө биелүүлэхэд шаардагдах хугацаагаа бодитой бууруулж улмаар цаг хэмнэх болно.

Цаг тҮЛВЛГҮЛТ нь цаг хэмээн нэрлэгдэх чухал эх өөсвэрийг хямгатайгаар зарцуулахын баталгаа болдог. Өдөр тутмын, дунд болон урт хугацааны өйл ажиллагаагаа телевлеснөөр цаг хожиж, амжилт гаргахын зэрэгцээ хэрэгцээгээ хянах чадвартай болно. Цаг хугацаа хожих нь цаг телевлөлийн хамгийн давуу тал болно. ТҮЛВЛГҮЛТД бага зэрэг илүү цаг зарцуулснаар өйл ажиллагааны хэрэгжилтэнд бага цаг шаардагдах болж улмаар цаг хэмнэдэг гэдгийг туршлагаар баталсан байдаг.

Цаг тҮЛВЛГҮЛТИЙН ач холбогдол: Цагийг зөв удирдах явдал таны хувийн амьдрал болоод ажилд тун чухал. Верийн цагийг зөв удирдах нь өөрийгөө удирдахын гол цөм болохоос гадна менежер

¹ Duranti, G. & Di Prata, O. (2009). Everything is about time: does it have the same meaning all over the world?, <https://www.pmi.org/learning/library/everything-time-monochronism-polychronism-orientation-6902>

болоод хэн нэг бөрийн хувьд нэхээр чухал ур чадвар болно. Мөн дараахи үр дүнг бий болгоно. Үүнд:

- Үүрийн хсч буй зүйлийг хийх цаг хугацааг бий болгоно
- Аливаа зүйд бэлэн байдлыг нэмэгдүүлнэ
- Шийдвэр гаргах чадвар сайжирна
- Ажлын бүтээмж үр ашиг үр нөлөө дээшилнэ
- Учирч болох аливаа эрсдэлийг багасгана
- Ажлыг хүнгүй вчилнэ
- Эрүүл мэндийг сайжруулна
- Ачаалал багасна
- Гэр бүл болон ажилдаа зарцуулах цаг хугацаа тэнцвэржинэ
- Стрессийг багасгана

Цагийг нэмж, хасч, үржүүлж, хадгалах. Цагийг үржүүлэх гэдэг нь ажил үүргээ хуваарилан үгч, нэг хүний их хугацаа зарцуулж хийх ажлыг түүнээс бага цагт амжуулан хийх юм. Цагийг нэмэх гэдэг нь тухайн хүнийг хөгжүүлснээр цагаар хүрүүлж оруулалт хийдэг. Энэ 2 аргыг ашигласнаар тухайн ажилд зарцуулагдах байсан хугацааныхаа хэмнэгдсэн хугацааг бусад ажилд зориулахыг цагийг хадгалах гэнэ.

Цагийн менежментийн үнэмлэхүйн хандлагууд

Үнэмлэхүйн байдлаар цагийн менежментийн 100 гаруй хандлага бий. Ажил болон гэр бүлдээ зарцуулах цаг төлөвлөлийг тэнцвэржүүлэх, чухал яаралтай зорилгод амжилттай хүрэх зэрэгт онцгойлон ашигладаг арга болон хувирчээ. Эдгээрийг 4 хандлагад авч үзвэл:

- Нэгдүгээр хандлага: Цагийн менежмент нь хийх ёстой зүйлийг сануулах дохио
- Хоёрдугаар хандлага: Төлөвлөгөөт ажил болон түүний бэлтгэл ажлыг хийхэд ашиглан төлөвлөгөө гаргах
- Гуравдугаар хандлага: Чухал ажил болон олон төрлийн зорилгуудыг эрэмбэлэн, түүний дагуух төлөвлөгөөг баримтлан ажиллах
- Дөрөвдүгээр хандлага: Орчин үеийн хандлага, 3-р төрөлтэй ижил боловч эрэмбэлэх зарчим нь “Чухал ажлаас хойшлуулашгүй яаралтай ажил илүү” Энэхүү хандлага нь

цагийн менежментийн олон арга хэрэгслийг нэгтгэн ашиглах боломжийг олгодог.

Төлвлөлт гэдэг нь тодорхой хугацаанд таны ирээдүйн өргийг тодруулж, ажлын хариуцлагыг илэр дэнтэйгээр орчилно гэсэн г. Цагийн зардал, хариуцлагаа хэр сайн мэднэ тдий чинээ ач холбогдол багатай ажлаа бусдад шилжүүлэхийн ач холбогдлыг ойлгож чадна.

- 60:40-ийн дөрөм. Нийт ажлынхаа зөвхөн тодорхой хувийг зохион байгуул. Хувийн сонирхол, шаардлагын улмаас зарим тохиолдолд саатуулалт-цаг идэгчид гарч болох тул цагаа 100% төлвөлж чадахгүй. Тиймээс цагаа 3 хэсэг болгон хуваана:

- Үйл ажиллагааны 60 орчим хувь төлвөлдөг
- Үйл ажиллагааны 20 орчим төлвөлдөггүй
- Ойролцоогоор 20 хувийг гэнэтийн үйл ажиллагаанд зарцуулдаг
 - Үйл ажиллагаа болон цагийн шинжилгээ. Хаана, хэрхэн цагаа нгөрүүлж алдаж байна гэдгээ шалгах. Дараах байдлаар:
- Цагийн байдлаа баримжаална
- Ирээдүйд цагийн нэлгээний ндэс болох туршилтын үр дэнтэй болно
- Хувийн ажиллах арга барил, цаг төлвөлтөө сайжруулах эхлэлийн цэгээ олж авна.

- Ажил өргийн жагсаалт. Жагсаалт нь цаг хугацааг харж болохуйц асуултыг багтаасан байна. Гэнэтийн ажлуудыг чөлөөт цаг гарсан өд, эсвэл төлвөлтөө сайжруулах эхлэлийн цэгээ олж авна. Төлвөлөгчид бөх ажлаа тусгаж мрдөх нь цаг төлвөлтөнд чухал ач холбогдолтой.

Төлвөлөгч урт, дунд, богино хугацааны гэж ангилна.

- Тогтмол, шахуу байх. Цагийн төлвөлөгч ндээ системтэйгээр тогтмол хянаж шахуу ажиллан, төлвөлөгч, арга барилаа мрдөж ажиллах нь хяналтын хуудсыг нямбай бөглөхөс илүү чухал байдаг.
- Бодитойгоор төлвөлөх. Хэт төлвөлөх хэрэггүй, зөвхөн өөрийнхөө хэрэгжүүлж чадах зүйлээ л төлвөлөх.
- Уян хатан байх. Цагийн төлвөлөгч нь зөвхөн дагаж мрдөхийн тулд бус харин зорилгоо хэрэгжүүлэхэд чиглэгддэг тул уян хатан байх.

- Цаг алдалт. Хэрэв боломжтой бол бололцоогоороо алдсан цагаа нх хийг хичээх.
- Бичиж хийх. Хяналтын хуудсаа ашиглан тлвлгг дэвтэртээ бичих. Ингэснээр баримжаа сайжран чухал зйлийг орхигдуулахгй байж болно.
- Дуусаагй ажлууд. Дуусгаж амжаагй боловч зайлшгй чухал ажлыг тлвлггний дараах хэсэгт шилжлэх. Эдгээр нь шинэ тлвлггнд ямар байр суурь эзлэж буй нь аяндаа харагдана.
- йл ажиллагаа бус р дн чухал. Звхн йл ажиллагааг бус зорилго, р днг бичих хэрэгтэй. Цагийн хрээ. Тодорхой ажлыг бодитойгоор шаардагдах цагийг тлвлх буюу цагийн хрээг нарийвчлан тогтоох. Зарцуулж буй хугацаандаа тлвлсн ажлаа багтаах талаар анхаарч ажиллах хэрэгтэй.
- ргэлжлэх хугацаа. Бх йл ажиллагааныхаа дуусгах хугацааг тогтоох. рийгг дайчилж чадсанааар шийдэмгий бус байх, хойш тавих, алгуурлах зэргээс зайлсхийх болно. Аль боломжоороо, аль болох хурдан зэрэг брхэг хэллэгийг устгах. Ажил рргийн ргэлжлэх хугацааг бусадтай тохиролцож сурах, тодорхой заах.
- Зэрэглэл тогтоох. Аль нь алинаасаа илч ач холбогдолтой болохыг тодорхой болгох.
- Яаралтай ажлын дарамт. Чухал, шахуу хоёрын ялгааг мэдэхийг хичээх. Яаралтай ажилд дарамтлуулахаас татгалзах. Яаралтай ажил бр чухал байдаггй боловч нэт цагаа зарцуулдаг. Хэрэв зэрэглэл буруу тогтоовол яаралтай ажлын дарамтанд ордог.
- Шилжлэлт. Аль ажлыг шилжлж болох, алийг нь шилжлж болохгйг шийдэхээс эхлэх.
- Цаг рэгчдээс хамгаалах. Урилгагй зочид, утасны дуудлага, сэтгэл хямрах зэрэг ажлуудад цаг зарцуулах шаардлага гардаг тул эдгээрт тодорхой хувь тогтоож цаг нцлх
- Нягтлах. Бгдийг устгачихаж чадахгй тул ажлуудаа тогтмол тоймлож байх.
- Чллт цаг. Чллт цаг/аялах, хлээх/-таа томоохон тайлан, тс л унших зэргийг тлвлх. Энэ ед чухал мэдээллдээ багтаасан цаг тлвллтийн дэвтэр тус болдог.
- Тасалдалгй ажиллах хэсэг. Ач холбогдол багатай ажилд бага цаг, томоохон ажлуудад урт, тасалдалгй цаг зарцуулах.

олж авна.

- Бүтээлч ажиллах цаг. Төлөвлөх, бэлтгэл хангах, боловсролоо ахиулах зэрэг бүтээлч ажлуудад цаг гаргах. Хэрэв цагаа өөр ажилд зарцуулсан бол дараа долоо хоногийн төлөвлөгөөнд шилжүүлэх хэрэгтэй.

Цаг төлөвлөлтийн систем. Төлөвлөлтийн бүхий л хэрээнд цаг төлөвлөлт нь өйл ажиллагааны зорилтуудад хуваагдаж чадах стратегит чиглэсэн урт хугацааны зорилгыг баримжаалдаг. Хувийн болон мэргэжлийн зорилгуудынхаа хэрэгжих хугацааг тодорхойлох нь хамгийн тохиромжтой дараалал тогтоох, цагаа хуваарилах мэдрэмжтэй болгодог. Тэгээмэл хэрэглэгддэг төлөвлөлтийн өөшатууд:

- Урт хугацааны зорилго 3-5 жил: Олон жилийн
- Дунд хугацааны зорилго 1-3 жил: Жилийн
- Богино хугацааны зорилго 3 сар-1 жил: Улирлын
- Өнөөгийн зорилго 7 хоног- 3 сар: Сарын, 7 хоногийн



Цаг төлөвлөх загвар

Цаг төлөвлөлтийн арга, ажиллах арга барилыг амжилттай ашигласнаар өдөр бүр ажлын цагийнхаа 10-20 хувийг хэмнэж чадна. Ийм замаар өдөрт нэг цаг хэмнэх болно. Цаг төлөвлөлтийн дэвтэр нь хувийн зохион байгуулалтын хамгийн өр ашигтай хэрэгсэл юм. Энэ нь календарь, өдрийн тэмдэглэл, тэмдэглэлийн дэвтэр, шинэ санааны тэмдэглэл, хяналтын хэрэгслийг нэг дор багтаасан байдаг.

Ажлаа тлвлх нь¹:

Олон жилийн тлвлг: Амьдралын тлвлгөө нс урт хугацааны зорилго урган гарна.

- > Жилийн тлвлг: Олон жилийн тлвлгөө нс жилийн тлвлг г боловсруулна. Тухайн жилийн ажил өргийг хянаж эцсэний дараа дараагийн жилийн тлвлгэнд шилждэг. Өөний тулд дараагийн жилийн бэлтгэл ажлаа хийх хэрэгтэй болдог. Жилийн эцсээр дараагийн 12 сард хийх ажлууд, өрөг, зорилго юу байх вэ гэдгээ тодорхойлсон байх хэрэгтэй.
- > Улирлын тлвлг: Улирлын тлвлг нь жилийн тлвлг г хянахад йлчилнэ. Улирал болгоны эцэст дараагийн 3 сарын ажлаа тлвлж байх шаардлагатай бөгд аль ажлыг хасах, алийг хойшлуулах, эсвэл шуурхайлах, шинээр ажил нэмэх зэргээ тодорхойлдог.
- > Сарын тлвлг: Улирлын тлвлгөө нс тухайн сард харгалзах ажил, өргийг сарын тлвлгэнд шилжүүлнэ. Өөнд дээр өнгөрсөн сараас шилжүүлэгдсэн ажлуудыг нэмнэ. Тлвлгөөний хугацаа богино учраас сарын тлвлг нь ил ө нарийвчлагдсан байдаг. Иймээс сарын тлвлгэнд тусгасан өрөг, зорилтуудаа сайтар тооцоолох хэрэгтэй.
- > Долоо хоногийн тлвлг: Долоо хоногийн тлвлг нь ил ө тодорхой нарийвчилсан йл явц байдаг. Долоо хоногийн тлвлг г боловсруулахад анхаарах зйлс:
 - Энэ долоо хоногт гол анхаарлаа хандуулах чухал ажил
 - Энэ долоо хоногийн хамгийн их цаг шаардагдах ажлууд
 - Энэ долоо хоногт брэн хийж дуусгах ажлууд
 - Нэг хэвийн хийх ажлууд
 - Шийдэгдээй дуусгах ажлууд
 - Хийгдэх ёстой ашигтай ажлууд
 - Тлвлгэнд нэмэгдэх магадлалтай ажлууд
- Өдрийн тлвлг: Өдрийн тлвлг нь долоо хоногийн тлвлгөө нс урган гарна. Өдрийн тлвлг нь цаг тлвлх болон зорилгоо хэрэгжүүлэх сөлийн бөгд чухал

¹ Б.Одонбилэг, “Цаг тлвллтийн өндэс”, Улаанбаатар.1999 он, 40-р тал

алхам болдог. Төвлөлт нь ажил хэргийг цагт хуваарилан алхам алхамаар хэрэгжүүлэхэд чиглэгдэх бөгөөд түүний тулд нийт ажлаа дэд хэсгүүдэд болгон хуваадаг. Хэрэв ажлын өдөр өр ашиггүй зохион байгуулагдсан бол энэ нь цагаа хянуур төвлөлтөтэй холбоотой бөгөөд ирээдүйн зорилгоо хэрэгжүүлэх хугацаа нь удааширдаг болно.

ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

- Болормаа Д. Оюунгэрэл Т. Хөний нөөцийн удирдлага. Уб., 2006.
- Цэвэлмаа Ц. Хөний нөөцийн менежмент. Уб.,1998.
- Л.Оюунцэцэг, “Бэтээмжийн менежментийн онол, арга зүйн асуудал”, 2004 он.
- Л.Наранхүү, “Үйлдвэрлэл үйл ажиллагааны менежент”, 2012 он.
- Stella Cottrell (2013). The Study Skills Handbook. Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-28926-1.
- Project Management Institute (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). ISBN 1-930699-45-X.
- Communications, Richard Lewis, Richard Lewis. “How Different Cultures Understand Time”. Business Insider. Retrieved 2018-12-04.
- Pant, Bhaskar (2016-05-23). “Different Cultures See Deadlines Differently”. Harvard Business Review. Retrieved 2018-12-04
- Duranti, G. & Di Prata, O. (2009). Everything is about time: does it have the same meaning all over the world?, <https://www.pmi.org/learning/library/everything-time-monochronism-polychronism-orientation-6902>
- Б.Одонбилэг, “Цаг төвлөлтөийн үндэс”, Улаанбаатар.1999 он.