**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**
**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**
**МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**
**(АНО ВО МГЭУ)**
**ТВЕРСКОЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

Кафедра **Экономики и менеджмента**

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**
Направленность (профиль) **Управление человеческими ресурсами**

# ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

## «Тайм-менеджмент как фактор деловой карьеры»

Обучающийся _____ Берлова Е.Р.
*подпись* *ФИО*

Руководитель выпускной
квалификационной работы _____ канд. экон наук, Царёва Н.Е.
*подпись* *ученая степень, ученое звание ФИО*

**Рекомендовать к защите**
Заведующий кафедрой экономики и менеджмента
к.э.н., доцент _____Ю.Н.Самылина
протокол заседания кафедры от
«___»_____20 г. № _____

Тверь 2023

**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение**.....3

**Глава 1 Теоретические основы изучения технологий тайм-менеджмента**.....7

1.1 Сущность и содержание тайм-менеджмента тайм менеджмент время управление.....7

1.2 Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени .....13

1.3 Основные способы управления временем в современных организациях.....22

**Глава 2. Практика реализации технологий тайм-менеджмента на примере АО «Дикси ЮГ» магазин Д-90037**.....28

2.1 Общая характеристика деятельности АО «Дикси ЮГ» магазин Д-90037.....28

2.2. Анализ технологий тайм-менеджмента, применяемых в АО «Дикси ЮГ» магазин Д-90037.....35

2.3 Выявленные факторы, снижающие эффективность системы тайм-менеджмента.....40

**Глава 3. Предложения по совершенствованию процессов управления временем сотрудников АО «Дикси ЮГ»**.....42

**Заключение**.....46

**Список литературы**.....49

## Введение

В экономике XXI века в связи с возрастанием темпов изменений и степени неопределенности экономической среды у современной организации увеличивается необходимость оперативно реагировать на динамично изменяющуюся среду.

В процессе управления постоянно возникают угрозы, связанные с неэффективностью осуществления трудовых процессов, на любом уровне управления организации.

В настоящее время каждый менеджер должен стремиться организовать свое время и время работников организации таким образом, чтобы в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами достичь поставленных целей. Данные задачи успешно решаются на основе теоретических подходов и практических методов тайм-менеджмента.

Тайм-менеджмент позволяет управлять рабочим временем, планировать, организовывать и оценивать трудовые затраты на всех стадиях бизнес-процессов и минимизировать издержки организации. Согласно принципу Парето, лишь 20 % всех дел приводят к 80 % желаемого результата. Следовательно, использование времени сотрудников необходимо рационализировать таким образом, чтобы направить все основные усилия именно на те 20 % мероприятий, которые дадут 80 % прироста эффективности организации. Потребность в тайм-менеджменте в настоящее время обусловлена такими факторами, как: быстрые темпы изменений внешней среды; нестабильность мировой экономики и конъюнктуры рынка; постоянная потребность в изменениях и инновациях, которые уже становятся нормой, а не редким исключением; рост удельного веса нематериальных активов в стоимости организации и другие составляющие, непосредственно связанные со сферой функционирования организации. Все они приводят к конкретным

действиям в отношении сотрудников организации, а именно требуют делегирования работникам больших полномочий, постоянного увеличения количества решаемых задач, предоставления возможности принятия самостоятельных решений и планирования своей работы. При этом важно организовать деятельность персонала так, чтобы они четко осознавали цель и задачи, стоящие перед ними, грамотно расставляли приоритеты и могли осуществлять гибкое планирование своего времени.

Тайм-менеджмент необходим и руководителю, и исполнителю, так как он позволяет использовать передовые технологии, повышение личной эффективности для достижения общих целей организации.

Проблема целесообразного использования времени работников умственного и управленческого труда была поставлена достаточно давно. Однако первые упоминания носили скорее рекомендательный характер и представлены были в виде отдельных советов. Примером могут служить рекомендации по организации личного времени английского государственного деятеля Ф. С. Честерфилда, система управления личным временем Бенджамина Франклина и др.

Среди зарубежных ученых, чьи работы заложили теоретический фундамент исследования технологий тайм-менеджмента можно выделить: Тейлора Ф. У., Эмерсона Г., Форда Г., Уотермена Р., Питерса Т., Друкера П.

Становлению отечественной теории управления временем содействовали труды Гастева А. К., Керженцева П. М., Любищева А. А. и др.

Среди современных исследователей необходимо отметить Архангельского Г. А., который занимается практическими разработками по вопросам диагностики тайм-менеджмента современных российских

организаций, которые формируют базу для выбора форм и методов воздействия на управление рабочим временем.

Несмотря на важность, функциональность и разносторонность исследования проблематики управления рабочим временем представителями различных научных направлений, тем не менее, все еще отсутствует теоретическая целостность в подходах к технологиям тайм-менеджмента.

***Целью выпускной квалификационной работы является*** рассмотрение тай-менеджмента как фактора деловой карьеры современных организациях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

. раскрыть сущность содержания тайм-менеджмента, охарактеризовать этапы его исторического развития;

. рассмотреть методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени;

. ознакомиться с современными способами управления временем, используемыми российскими организациями;

. проанализировать и оценить реализацию технологий тайм-менеджмента на отечественных предприятиях (на примере АО «Дикси ЮГ» магазин Д-90037);

. разработать предложения по совершенствованию процессов управления временем сотрудников организации (на примере АО «Дикси ЮГ» магазин Д-90037)

***Объектом*** выпускной квалификационной работы являются технологии тайм-менеджмента.

***Предмет исследования*** - процесс управления рабочим временем руководителя среднего звена современной организации.

***Теоретико-методологической базой исследования*** явились труды зарубежных и отечественных ученых по изучаемой проблематике. В ходе исследования использовался научный, системный подходы, методы сравнительного анализа, опросные (беседа) и неопросные методы (анализ документов, наблюдение).

***Эмпирической базой исследования*** явились первичная документация АО «Дикси ЮГ», факто логические данные, полученные в результате проведенного исследования.

***Информационной базой*** ВКР являются нормативно-правовые акты, монографии, учебные пособия, статьи периодической печати, а также ресурсы интернета.

***Структура ВКР.*** ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений (общий объем – 61.).

# Глава 1. Теоретические основы изучения технологий тайм-менеджмента

## 1.1. Сущность и содержание тайм-менеджмента тайм менеджмент время управление

В XXI веке исключительную важность приобретает управление таким неосязаемым и при этом невосполнимым ресурсом, как время. Особое место рациональное использование времени занимает в деятельности руководителя. Это обусловлено, во-первых, необходимостью иметь возможность сосредоточить свое внимание на решении стратегических вопросов, а во-вторых, стремлением оперативно реагировать на изменения внешней среды, обладающей высокой динамичностью. Одним из инструментов повышения адаптивности является корпоративное внедрение технологий тайм-менеджмента в качестве элемента системы управления организацией.

Термин «тайм-менеджмент» происходит от английского time-management, что в переводе означает «управление временем».

Традиционно сложилось так, что «управление временем» - является разделом общего менеджмента. Однако в настоящее время тайм-менеджмент переживает период своего становления в качестве одной из специальных дисциплин управленческой сферы научного и практического знания.

Современная литература содержит множество подходов к определению сущности тайм-менеджмента.

Так, С. Потапов определяет тайм-менеджмент, как планирование, организацию распределения и контроль за использованием рабочего времени в организации и собственного времени руководителя с целью повышения эффективности работы отдельных подразделений и организации в целом.

Согласно Г. Архангельскому «тайм-менеджмент - это технология, позволяющая использовать невосполнимое время в соответствие с целями и ценностями».

Кроме того, Г. Архангельский рассматривает тайм-менеджмент как систему, состоящую из четырех элементов:

Первый элемент - эффективность (она же включает в себя успех). На данной стадии определяется, какой выбрать путь достижения цели.

Второй элемент - технология, позволяющая находить наиболее успешные решения. Этот элемент системы тайм-менеджмента требует рассмотрения целого ряда иных, весьма сложных дисциплин. Например, бизнес-ТРИЗ (теория решения изобретательских задач) и управленческая борьба. Данные технологии тесно связаны со стратегией, они дают комплекс инструментов принятия стратегических решений, в том числе в области личной стратегии.

Третий элемент системы управления временем - стратегия. На данной стадии определяются стратегические и тактические цели, продумывается алгоритм их достижения.

Четвертым элементом системы является философия. В контексте тайм-менеджмента слово «философия» означает ответ на вопрос «зачем?». Зачем ставить именно такие цели, а не другие?

Д. Литвак рассматривает тайм-менеджмент как концепцию, согласно которой слово time (время) - это аббревиатура, обозначающая собственно время (time), информацию (information), деньги (money) и энергиию (energy). По его утверждению, управление этими четырьмя вещами и осуществляется при управлении временем. Таким образом, применяемые техники направлены не на то, чтобы успеть больше, а на то чтобы достичь большего.

На основе рассмотренных выше подходов, мы можем сделать вывод, что тайм-менеджмент - система, характеризующаяся следующими признаками:

- направлена на повышение производительности труда;
- основана на применении существующих и выработке новых уникальных методов и инструментов гармонизации временных процессов с достижением их логичной организации, соответствующей всем заданным условиям и ограничениям;
- предполагает выстраивание иерархии целей и задач отдельных сотрудников и организации, реализация которых связана с временным развёртыванием производственных операций;
- осуществляется в виде планирования, а также непосредственного выполнения и корректировки составленных планов.

По мнению Г. Архангельского, в последние годы все большее количество организаций осознают потребность в централизованном корпоративном внедрении технологий тайм-менеджмента. Эта потребность обусловлена следующими факторами:

1. Растущие темпы изменений среды требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации, и планирования своей работы. Особенно это актуально для мультипроектной деятельности, а также при большом количестве внешних запросов (от клиентов, поставщиков, субподрядчиков и т.п.), обращенных непосредственно к сотруднику и требующих от него самостоятельной расстановки приоритетов (без обращения к непосредственному руководителю) в условиях ограниченных ресурсов времени.
2. Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; «ключевые компетенты» и эффективность их работы становятся основным фактором успешности все большего числа компаний.

При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.

Для организаций становятся нормой, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности - разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.

Проблема целесообразного использования времени работников умственного и управленческого труда была поставлена достаточно давно. Однако первые упоминания носили скорее рекомендательный характер и представлены были в виде отдельных советов.

Выделяют три основных этапа развития соответствующих технологий: научный менеджмент 20-х г.г.; классический тайм-менеджмент 50-х-90-х г.г.; современный тайм-менеджмент.

Несмотря на то, что зачастую тайм-менеджмент воспринимается как преимущественно западная технология, отечественная школа научной организации труда и личного времени имеет ряд собственных достижений, не имеющих аналогов в западной науке. Более того, многие из разработок отечественных исследователей организации времени были позаимствованы западными специалистами.

Зарождение и развитие отечественного тайм-менеджмента связано с именами видных представителей советской экономической школы А. К. Гастева и П. М. Керженцева, опыт и идеи которых были особенно важны для дальнейшего изучения и развития процесса управления временем.

По мнению А. К. Гастева, на рост производительности труда, прежде всего, влияют организационные факторы, начиная от морально-психологического, физического состояния человека и заканчивая уровнем организации производства на предприятии в целом. А. К. Гастев является инициатором и создателем Центрального института труда (ЦИТ), задачей которого была рационализация приемов и методов труда, а также подготовка квалифицированных кадров для плановой экономики. Ученым в институте была разработана особая технология обучения работников, включающая в себя массовую ускоренную программированную систему мероприятий, позволяющих качественно развивать навыки у учащихся. Разработки А.К. Гастева актуальны для индустрии, где центральное место занимает рабочий.

П. М. Керженцев уделял особое внимание эффективному использованию рабочего времени, как основополагающему фактору роста производительности труда. Идеи П. М. Керженцева привели к созданию общественного движения «Лига Времени», целью которого было кардинальное рационализирование рабочего времени. Способы были различные, начиная от ликвидации перекуров и опозданий и заканчивая уменьшением времени на собрания и заседания. Методы носили радикальный характер и, по мнению идеологов, должны привести к росту производительности труда. Но данные методики не учитывали институциональную особенность: ментальные препятствия в устойчивом соблюдении некоторых привычек (например, выполнение физических упражнений, духовных практик и т.д.).

В начале XXI века тайм-менеджмент обретает все большую популярность. Впервые в России и в мире появляется онлайновое тайм-менеджерское сообщество, участники которого не только изучают основные методики тайм-менеджмента, но и непосредственно

внедряют их в собственную управленческую деятельность и делятся собственным опытом.

Сообщество зародилось на сайте «Организация времени» в январе 2001 года.

Все участники тайм-менеджерского сообщества - от руководителей крупнейших корпораций до простых менеджеров небольших фирм - увлеченные люди, которые не просто ознакомились с теорией организации времени, но и внедряют в практику своей деятельности техники и технологии отечественного тайм-менеджмента. А затем делятся своим опытом на страницах сайта www.improvement.ru, где опубликованы самые актуальные статьи многих активных участников тайм-менеджерского сообщества.

Все собранные на страницах сайта истории - это реальный опыт применения инструментов, техник и технологий тайм-менеджмента в самых разнообразных областях и сферах деятельности.

Новый виток развития тайм-менеджмента в России - открытие в 2007 году первой в российских вузах кафедры тайм-менеджмента в Московском финансово-промышленном университете «Синергия» (до 2010 г. - МФПА). Таким образом, можно говорить о создании и развитии научной и научно-педагогической школы в области организации времени. Становление и развитие этого этапа связано с именем Глеба Алексеевича Архангельского, основателя и бессменного руководителя тайм-менеджерского сообщества, генерального директора компании «Организация Времени», заведующего кафедрой тайм-менеджмента МФПУ «Синергия», автора многочисленных деловых бестселлеров. Глеб Архангельский по праву считается ведущим экспертом в области организации времени. Таким образом, тайм-менеджерское сообщество и компания «Организация

Времени» на сегодняшний день - основные генераторы современных идей и технологий повышения личной эффективности в области организации времени в нашей стране.

При этом, анализируя современное состояние тайм-менеджмента, можно отметить следующее:

1. Наиболее распространенные технологии классического тайм-менеджмента основаны на жестком планировании, что делает их неадекватными динамично изменяющейся бизнес-среде и требует разработки альтернативных технологий, позволяющих гибко реагировать на непредсказуемые изменения обстоятельств.
2. В современном менеджменте и тайм-менеджменте практически не рассматриваются вопросы корпоративного внедрения технологий тайм-менеджмента, их использования в качестве инструмента управления организацией.

В современном менеджменте тайм-менеджмент рассматривается исключительно как технология, позволяющая более рационально использовать рабочее время. Между тем, сделанные в рамках отечественной школы тайм-менеджмента наблюдения позволяют ставить вопрос о применении тайм-менеджмента для развития организации, формирования корпоративной культуры, нацеленной на непрерывное повышение эффективности деятельности.

Все вышеперечисленное сводится к решению главной экономической задачи - росту производительности труда, в том числе через повышение эффективности использования рабочего времени. В связи с чем все больше возрастает роль используемых методов изучения рабочего времени, которые позволяют выявить невосполнимые резервы, определить необоснованные потери и в

результате сформулировать предложения по оптимизации деятельности сотрудников.

## 1.2. Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени

Любая деятельность в рамках организации подвергается нормированию и учету. Труд персонала, связанного с получением материально-вещественного результата, легче поддается нормированию и изучению затрат на выполнение работ, а, следовательно, легче выявить потери и, сократив эти потери, в итоге повысить производительность труда. Труд управленческого персонала, работников, оказывающих услуги, в меньшей степени можно измерить и оценить.

В первом случае использование формализованных методов дает очень хорошие результаты для расчета затрат рабочего времени и выработки предложений по повышению производительности труда. Во втором случае применение данных методов для повышения эффективности деятельности не всегда результативно. Появление новых методов диагностики именно этой группы обусловлено изменением парадигмы управления и смещением акцентов с технократической на гуманистическую направленность. Вместе с тем тайм-менеджмент, являясь современной технологией управления временем, рассматривает и использует традиционные методы изучения затрат времени, предлагая новые методики диагностики.

Наиболее распространенным методом изучения трудового процесса и затрат рабочего времени является наблюдение. Наблюдение представляет собой метод научного исследования, заключающийся в активном, систематическом, целенаправленном, планомерном и преднамеренном восприятии объекта, в ходе которого

получается знание о внешних сторонах, свойствах и отношениях изучаемого объекта.

К видам наблюдения относят хронометраж, фотографию рабочего дня, фотохронометраж.

Хронометраж представляет собой изучение и измерение отдельных, циклически повторяющихся элементов операции. Его проводят, как правило, на работах, которые характеризуются частой повторяемостью и постоянством степени влияния факторов на время их выполнения. Основной задачей хронометража является определение факторов, влияющих на продолжительность каждого элемента исследуемой операции с целью проектирования ее рациональной структуры в целом и нормальной продолжительности отдельных ее элементов. При помощи хронометража определяют только действия, входящие в состав оперативной работы.

Удобство проведения замеров при хронометраже рабочего времени зависит от выбора фиксажных точек наблюдения для каждой рабочей операции. Фиксажные точки устанавливают границы начала и завершения операций, и в идеале должны сопровождаться хорошо различимыми внешними признаками - движениями рабочего, звуками инструмента или сигналами оборудования. Примеры фиксажных точек для хронометража рабочего времени: начало движения механизма, звук удара при выемке детали, переход рабочего к другому станку и т.п.

До начала наблюдения необходимо проконтролировать наличие на рабочем месте нормальных (типичных) условий труда и подготовить наблюдаемого работника - рассказать о целях мероприятия и обсудить процедуру наблюдения.

Для проведения хронометража рабочего времени используются обычные электронные секундомеры, в идеале, с функцией хранения результатов замеров в памяти, - это позволит заносить данные в таблицу по результатам серии замеров и ускорит работу нормировщика.

Основным документом при хронометраже является карта хронометража рабочего времени, в которой отражены перечень технологических операций и фиксажные точки (начало операции / окончание операции) (приложение 1).

Обработка результатов хронометражей рабочего времени заключается в анализе коэффициентов устойчивости хроноряда, расчёте среднеаналитического времени на каждую операцию и суммировании результатов замеров.

По результатам анализа фактического времени рабочих операций устанавливается норма труда, разрабатываются предложения по повышению производительности труда и скорости выполняемых операций, проводится анализ соответствия полученных норм с утвержденными и с фактически имеющейся выработкой.

В отличие от классического метода хронометража видный представитель российского тайм-менеджмента Г. А. Архангельский рассматривает хронометраж как персональную систему учета расходов личного времени путем письменной фиксации, дающей материал для анализа и принятия решений и являющейся инструментом повышения эффективности мышления. Г. А. Архангельский различает две техники проведения хронометража: полную и сокращенную. При проведении полной техники в течение нескольких дней фиксируются все выполняемые работы длительностью от 10 до 15 минут, далее выбираются ключевые

показатели (от одного до трех), динамика которых отслеживается. Проведение сокращенной техники хронометража подразумевает, что «чувство времени» сформировано и выработана привычка вести его учет. В данном случае учет ведется только по определенным показателям (от одного до трех) в течение периода, необходимого для их изменения до желаемого результата.

Фотография рабочего дня (ФРВ) - более официальное и формализованное мероприятие. Инициатором проведения фотографии рабочего дня выступает, как правило, работодатель (отдел кадров, менеджер по персоналу и т. д.).

Данный метод предусматривает заранее установленные формы / таблицы / протоколы. Сама процедура регламентирована в соответствующих документах за подписью ответственных лиц.

ФРВ - это вид наблюдений, при котором замеряют все без исключения затраты времени, осуществляемые работником за определенный период работы (за смену или ее часть). Проводит ее специалист - наблюдатель.

Основное предназначение ФРВ - это выяснение точного бюджета времени сотрудника, его анализ и оптимизация использования рабочего времени.

Использование фотографии рабочего времени для изучения содержания труда в полном объеме ограничено, поскольку работы, выполняемые управленческим персоналом, не всегда имеют явно выраженные отличительные признаки.

Наблюдение и измерение ведут по текущему времени. В наблюдательном листке (приложение 2) указывают все действия исполнителя и перерывы в работе в том периоде, в каком они

происходят фактически. Одновременно фиксируют текущее время окончания каждого вида затрат рабочего времени, которое, в свою очередь, является началом следующего вида затрат.

Обработка результатов наблюдения состоит в вычислении продолжительности затрат рабочего времени по каждой из отмеченных категорий путем вычитания из текущего времени каждого последующего замера текущего времени предыдущего замера. После этого по всем замерам согласно принятой индексации проставляется краткое обозначение данного вида категории затрат рабочего времени. Как правило, это:

*Индексация затрат рабочего времени по видам.*

Время работы (ВР) - это период времени (часть рабочего дня), в течение которого рабочий выполняет ту или иную работу, предусмотренную и непредусмотренную производственным заданием.

Время на отдых (ОТЛ) - это период времени, предоставляемый работнику в целях поддержания его трудоспособности, а также на личную гигиену и естественные надобности.

Время перерывов из-за нарушения режимов работы или недостатков в организации производства (ПНР) - перерывы в период выполнения производственного задания из-за организационных неполадок в обслуживании рабочего места и снабжении его всем необходимым для бесперебойной работы и технических неполадок.

Время перерывов из-за нарушений трудовой дисциплины (ПНД) - перерывы, вызванные нарушением трудовой дисциплины вследствие случайных отвлечений рабочих от работы по различные рода неуважительным причинам.

*Индексация затрат рабочего времени по содержанию труда:*

Время основной работы (О) - время, затрачиваемое работником на изменение предмета труда, его свойств, форм, размеров, состава, состояния.

Подготовительно-заключительное время (ПЗ) - это время, которое затрачивается на подготовку к выполнению производственного задания и на действия, связанные с ее окончанием.

Время на обслуживание рабочего места (ОРМ) - относится время, затрачиваемое на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение всего рабочего времени.

Дальнейшая обработка состоит в выборке и составляет сводки одноименных затрат рабочего времени, в которых по каждой их категории проставляется суммарное время и определяется отношение к общему времени.

Данные методы были разработаны, использованы и продолжают использоваться в рамках традиционных методов оценки затрат рабочего времени для осуществления различных видов трудового процесса, при чем в их основе лежит метод наблюдений.

Г. А. Архангельский использует авторскую методику ТМ-диагностики, в основе которой лежит анкетирование различных групп менеджеров.

ТМ-диагностика предполагает составление личного ТМ-профиля. Необходимо оценить насколько повседневная организация работы соответствует каждой из десяти заповедей тайм-менеджмента, сопоста вленной определенному критерию.

*Материализованность.* Эффективный тайм-менеджмент начинается с материализации задач, мыслей, планов, договоренностей. Наличие всех задач на внешних носителях (желательно электронных)

позволяет в личной работе освободить мышление для приоритетных вопросов и сократить расходы времени на поиск информации. В командном тайм-менеджменте материализация помогает избежать «незаменимости от неорганизованности», легко передавать задачи по горизонтали.

*Измеримость* . Необходимость количественного измерения показателей в общем менеджменте - практически аксиома. То же самое верно в отношении и личного, и командного тайм-менеджмента. Только введение объективных количественных показателей позволяет по-настоящему системно управлять временем. Как правило, показатели применяются при хронометраже для анализа расходов времени. Например, «доля времени на приоритетные задачи», «расход времени на задачи, которые выполнял сам, хотя мог бы делегировать».

*Системность* . В личной работе этот критерий оценивает согласованность задач и проектов, «синергетический эффект» их взаимодействия. В командном тайм-менеджменте это один из ключевых критериев, отвечающий на вопрос: «Является ли команда единым целым, результативность работы которого выше суммы результатов каждого входящего в команду менеджера?»

*Гибкость.* Тайм-менеджмент часто отождествляют с жестким планированием, «расписыванием себя по минутам». Но план - не самоцель. Планы как в личной, так и в командной работе должны быть максимально простыми, гибкими, позволяющими легко реагировать на изменения.

*Целеориентированность.* В командной работе этот критерий оценивает понятность целей для всех членов команды и согласованность их движения в едином направлении.

*Приоритезированность* . Этот критерий позволяет оценить степень «загруженности текучкой», долю времени, выделяемую на приоритетные задачи. Как правило, именно в направлении приоритезированности лежат самые результативные действия на ранних этапах внедрения тайм-менеджмента.

*Инвестиционность.* Любая выполняемая в личной или командной работе задача может давать результаты. Но она же может в большей или меньшей степени работать на развитие, создавать новые возможности для будущих результатов. В идеале все задачи работают на развитие, создают «инвестиции в будущее».

*Своевременность* . Этот критерий оценивает, как своевременность в плане соблюдения сроков выполнения задач, так и своевременность осуществления проектов, не привязанных к жесткому времени, что возможно только при гибкой системе планирования, оперативно реагирующей на возникающие благоприятные возможности.

*Контролируемость.* Если вы поставили задачу подчиненному или договорились о чем-то с коллегой, насколько вы можете быть уверены в исполнении? Потребуется ли много раз напомнить об этой задаче?

*Легкость.* Этот критерий оценивает степень напряженности как личной работы, так и взаимоотношений в команде и с подчиненными. При идеально налаженном личном, командном и корпоративном тайм-менеджменте личная работа и взаимодействие с коллегами комфортны.

Приводится следующая градация «-2» - все ужасно, «-1» - плохо, «0» - ни плохо, ни хорошо, «1» - хорошо, «2» - я идеал и образец для других в этом вопросе. Данные оценки проставляются в таблице.

После этого здесь же вносятся значения желаемого ТМ-профиля. Работа над организацией своего времени начинается с той ТМ-заповеди, по которой разрыв между желаемым и действительным оказался самым большим.

Каждый из рассмотренных методов как традиционных, так и современных имеет свои преимущества и недостатки.

Так, плюсами классического хронометража являются подробное изучение процесса труда, получение данных в абсолютном выражении (с, мин, ч) и их высокая достоверность, установление фактических затрат рабочего времени за весь период наблюдения, получение сведений о последовательности отдельных элементов работы, возможность непосредственного выявления причин потерь и нерациональных затрат времени. Минусами выступают длительность и трудоемкость наблюдения, трудность в установлении фиксажных точек, психологическое воздействие на работника, оказываемое постоянным присутствие наблюдателя. Преимуществом хронометража Г.А. Архангельского является отсутствие жесткого планирования, однако этот способ плохо подходит, если в 15 минут вмещаются сразу несколько дел.

Преимуществами фотографии рабочего времени являются возможность изучения всех без исключения затрат рабочего времени в течение рабочего дня или какой-то его части, возможность выявления факторов, поглощающих рабочее время. Недостатками - трудоемкость, создание психологических неудобств для наблюдаемых работников, отсутствие высокой точности результатов изучения.

ТМ-диагностика позволяет оценить общее владение ТМ-навыками и выявить узкие места, однако недостатком является субъективность оценки.

Выбор того или иного метода зависит от конкретных условий, в которых функционируют организации и тех целей, которые ставит менеджер. В дальнейшем от этого будут зависеть и те способы управления временем, которые будут использоваться в организации.

### 1.3. Основные способы управления временем в современных организациях

Каждая компания, организация обладает своей уникальной внутренней культурой и своим особым отношением к такому нематериальному ресурсу как время. Основной проблемой современных деловых людей является нехватка времени, которая чаще всего возникает не столько из-за обилия работы, сколько из-за наличия хронофагов или так называемых поглотителей времени. Поглотители времени представляют собой неэффективно организованные процессы, ведущие к его потерям. Человек может принимать в них как пассивное, так и активное участие.

Наиболее распространенные хронофаги: поиски записей, телефонов, адресов, затяжные совещания, собрания, незапланированные посетители, заваленный рабочий стол, неполная или запоздалая информация, нечеткая обратная связь или ее отсутствие, неумение отказывать, редкое делегирование, отсутствие самодисциплины, неверная оценка сроков и объемов работы, отказ от установления предельных сроков, желание всегда быть полезным, природная медлительность, природная рассеянность.

Особенность поглотителей времени в том, что они различны для разных людей.

- Для борьбы с «поглотителями» времени был разработан ряд методов:
  - правильная организация рабочего места;
  - делегирование полномочий;
  - учет особенностей личности;
  - использование стратегии отказа;
  - проведение online-совещаний;
  - применение методов мотивации и многие другие.

Рассмотрим некоторые из них более подробно.

*Организация рабочего места*

Рабочее место является важным фактором, определяющим эффективность и качество деятельности. В своей статье «Эффективный рабочий стол» В. Гончаров утверждает: «Первое отличие успешного человека, которое проще всего увидеть: порядок на столе. Нет, это не должен быть застывший стол, не меняющийся с течением времени. И ни в коем случае не пустая поверхность - иначе работа просто невозможна. Под словом «порядок» и имею в виду именно порядок - в каком порядке все на столе разложено».

Действительно, поиск документов, записок, адресов, телефонных номеров электронной почты, визиток и других носителей занимает значительный процент времени.

На Западе посчитали, что среднестатистический менеджер тратит на поиск документов и информационных материалов на своем рабочем столе в среднем шесть недель в год, что составляет около 15 % бюджета его рабочего времени.

Соблюдая нехитрые правила, такие как: нахождение на столе не больше одного документа (того, над которым ведется работа в данный момент), наличие четкой и логичной файлинг-системы и т.д. - можно сократить потери времени, связанные с поиском документов.

Согласно одной из методик, по окончании рабочего дня:

- В верхний ящик стола убираются дело, представляющее особую важности, незавершенные дела текущего дня и план работ (расписание) на завтра.
- Во второй ящик складываются важные и срочные дела и документы для работы с этими делами. В этот же ящик стола складываются дела на ближайшую неделю и документы для работы с важными, но не срочными делами.
- В третьем ящике должны находиться дела на ближайший месяц и документы, а может быть, и некоторые выдержки, выписки по долгосрочному и среднесрочному планированию.

*Делегирование полномочий*

Делегирование полномочий в менеджменте - передача полномочий сотруднику, который полностью берет на себя ответственность за их выполнение. Метод распределения среди работников компании задачи, выполнение части которой каждым позволит достичь намеченной цели.

Использование данного метода наиболее характерно для руководителей среднего и высшего уровня управления. Он позволяет освободить рабочее время от многих текущих дел и позволяет заняться решением глобальных, наиболее сложных проблем.

Делегирование полномочий происходит не только на официальной, но и, большей частью, на полуофициальной или даже

неофициальной основе и предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия между руководителем и исполнителем.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих перед организацией или подразделением проблем, составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгод и рисков, связанных с этим, характера, способностей и моральных качеств подчиненных.

Для решения вопроса о делегировании зарубежные специалисты в области управления рекомендуют использовать матрицу Эйзенхауэра, которая в значительной степени облегчает руков одителю ориентировку в ситуации.

С точки зрения необходимости контроля, делегируемые проблемы можно разделить на следующие виды требующие: текущего контроля за их результатами, обычного контроля и не допускающие отклонений от предписываемых действий. В предпоследнем случае полномочия делегируются выборочно, а в последнем - вообще не делегируются.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решение частичных, узкоспециальных проблем, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;
- осуществление подготовительной работы (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных видов проектов);
- присутствие на различных мероприятиях информационного характера, выступление с сообщениями, обмен опытом.

В то же время ни при каких обстоятельствах не делегируются: решения проблем, связанных с выработкой общей политики организации или подразделения, а также особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных задач, вопросов, связанных с поощрением и наказанием сотрудников.

*Учет особенностей личности*

В большинстве случаев руководителю при распределении задач необходимо учитывать особенности личности. Так, на эффективную деятельность влияет локус контроля.

Локус контроля - личностная особенность, впервые описанная и исследованная Дж. Роттером. Люди могут характеризоваться внутренним или внешним локусом контроля. Те, кому свойствен внешний локус контроля (экстерналы), полагают, что все жизненные события главным образом - результат действия случая или удачи. Люди, характеризующиеся внутренним локусом контроля (интерналы), считают, что они могут влиять на ход своей жизни и то, что с ними произошло или произойдет, является результатом их собственных решений. Исследования показывают, что лица с внутренним локусом контроля отмечают большую удовлетворенность трудом, работая в условиях партисипативного (т. е. с элементами самоуправления) менеджмента, в то время как работники с внешним локусом контроля чувствуют себя комфортно в условиях директивного управления.

*Использование стратегии отказа*

При определении приоритетности задач возникает необходимость сказать одним делам «да» и начать ими заниматься, а

другим, не соответствующим заданным целям, - «нет» и отложить их выполнение. Анализируя различные способы противодействия навязываемым делам, Г. А. Архангельский выделяет несколько типовых сценариев, которые наиболее часто используются в ситуации отказа:

- «Военная хитрость». Стратегия, при которой на просьбу отвечают отказом, аргументируя это ложными обстоятельствами. Часто данная стратегия дает положительный результат, но метод плох тем, что обман может рано или поздно раскрыться.
- «Логическая аргументация». Стратегия заключается в том, что даются одна или несколько убедительных причин, аргументов отказа. Стратегия достаточно разумная, поэтому часто применяется. Сложность состоит в возможности применения оппонентом контраргументов.
- Стратегия «откладывания». Фактически представляет собой косвенный отказ с отсрочкой выполнения обещания. Данную стратегию часто выбирают из-за ее простоты: на разговор тратится минимум времени, отсутствие прямого отказа.
- «Третий путь». Стратегия, при которой предлагаются варианты решения проблемы, с которой обращаются. Главный недостаток этого подхода стоит в том, что человек, воспользовавшись советом, всю ответственность за результат переложит на вас. Выбирая в качестве стратегии этот вариант отказа, необходимо быть готовым к негативному сценарию развития событий. А также помнить о том, что на поиск варианта решения или необходимой информации для просителя потребуется время.
- «Создание непривлекательного образа, желаемого». Эта стратегия является сочетанием стратегии «военная хитрость» и «логическая аргументация» и заключается в том, что вы всеми

силами стараетесь показать, насколько непривлекательно то, о чем вас кто-то просит. Нередко бывает, что аргументы настолько убедительны, что человек отказывается от своей просьбы сам.

- «Твердое нет». Умение отказывать особенно важно для современных менеджеров, поэтому рекрутинговые компании и работодатели при подборе специалистов, особенно на позиции топ-менеджеров, как правило, тестируют их, в том числе и не способность отказывать. Владеть искусством «нет» не означает отказывать всегда и всем. Необходимо дать себе право говорить «нет» в ситуациях, где это уместно.
- Каждая из рассмотренных стратегий имеет свои слабые и сильные стороны. При приоритизации своих задач, отсеве дел с навязанной срочностью необходимо избрать собственную стратегию, адекватную сложившимся обстоятельствам, учитывающую реалии ситуации, а также минимизирующую потери времени и возможные риски.

# Глава 2. Практика реализации технологий тайм-менеджмента на примере АО «Дикси ЮГ» магазин Д-90037

## 2.1. Общая характеристика деятельности АО «Дикси ЮГ» магазин Д-90037

АО «Дикси» входит в группу компаний «Дикси». Универмаги «Дикси»

имеются как в крупных, так и в небольших городах Центрального, Северо- Западного, Уральского и Приволжского федеральных округов. Розничная сеть «Дикси» охватывает 697 населённых пунктов и насчитывает 2333 магазина «у дома».

Магазин «Д-90037» находится по адресу: Московская область, Дмитровский район, с. Озерецкое 76А, он является магазином эконом класса и входит в торговую сеть АО «Дикси Юг».

Организационно – правовая форма АО «Дикси Юг» - это акционерное общество (общепринятое сокращение - АО). Акционерное общество (АО) — хозяйственное общество (корпорация), уставный капитал которого разделён на определённое число акций (долей) дающих их держателям права на выкуп, получение дивидендов и определения экономической/хозяйственной политики общества, принятии решений о назначении директоров, несении бремени соответствующих рисков и т. д.

Акционерным обществом управляют не непосредственно акционеры, а органы. В АО обязательно образуется два таких органа: общее собрание акционеров и исполнительный орган. Наряду с ними в непубличном АО по решению акционеров может создаваться совет директоров, а в ПАО совет директоров обязателен. Каждый орган

обладает своей компетенцией и принимает решения по определенным вопросам.

В силу п.1 ст.66.3 ГК РФ публичным является акционерное общество, акции и ценные бумаги которого публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Правила о публичных обществах применяются к АО, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным.

Розничная торговая сеть «Д-90037» организует образцовую торговлю и сервисное обслуживание покупателей, прибыль, полученная организацией в результате хозяйственной деятельности, подлежит налогообложению в соответствии с действующим законом, что подтверждает свидетельство о постановке на учет в налоговом органе АО «Дикси Юг».

Учредительными документами АО «Дикси Юг» является подписанный учредителями, и утвержденный ими Устав. Устав является главным и единственным учредительным документом АО. В нем указываются: наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью юридического лица, порядок ликвидации и реорганизации, Доли участников в уставном капитале, доли в прибыли указываются в договоре об учреждении. Один экземпляр Устава АО хранится в регистрирующем органе.

Согласно уставу, магазин «Д-90037» находящийся по адресу Московская область, Дмитровский район, с. Озерецкое 76А является филиалом АО «Дикси Юг», следовательно, осуществляет часть функций общества и наделен имуществом, создавшим его юридическим лицом.

В договоре об учреждении АО учредители определяют условия передачи ему своего имущества, определяют порядок распределения прибыли, назначают ответственность за несвоевременное внесение средств в уставный капитал.

Уставный капитал компании по состоянию на 2022 год- 41 490 312 800 руб.

Паспортные данные организации:

Дата регистрации: 26.03.2001

ОГРН : 1035007202460 от 15.01.2003

ИНН / КПП: 5036045205 / 503601001

Основной вид деятельности: Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах и еще 34 вида деятельности.

Юридический адрес:142119, Московская Область, г. Подольск, ул. Юбилейная, д.32А.

Деятельность магазина «Д-90037» соответствует требованиям СП 2.3.6.1.66-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов».

В данном магазине производится продажа алкогольной продукции. Она проводится на основании лицензии на торговлю данным видом товара.

Основными целями деятельности данного магазина являются: комплексное удовлетворение спроса покупателей и получение прибыли.

По ценовым уровням реализуемых товаров исследуемую сеть можно отнести к магазинам среднего уровня цен. Такие магазины рассчитаны на обслуживание наиболее массовых покупателей и имеют наибольшие возможности построения широкого ассортимента товаров с ценами, удовлетворяющими различные контингенты покупателей.

По виду торгового предприятия магазин «Д-90037» является стационарным, так как расположен в специально оборудованном помещении, предназначенном для продажи товаров и оказания услуг покупателям.

Магазин «Д-90037» осуществляет продажу товаров путем самообслуживания. Самообслуживание предполагает полную предварительную подготовку товаров к продаже (фасовку, упаковку, размещение и выкладку товаров в торговом зале по группам, сортам и т. д.), свободный доступ покупателей к товарам, самостоятельность покупателей при выборе товара, оплату за товары в узлах расчета, обслуживаемых кассирами-контролерами. Самообслуживание один из самых удобных для покупателей методов продажи товаров, оно позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность магазина, увеличить объем реализации товаров при минимальных затратах труда.

Специализация магазина вызвана сложностью ассортимента отдельных товарных групп, а также необходимостью особых помещений и оборудования для некоторых товаров, поэтому данное торговое предприятие следует отнести к магазинам со смешанным ассортиментом товаров - это магазины, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров.

На данном предприятии используется линейная структура управления, при которой управленческие воздействия, передающиеся на другие уровни производства и управления, включают административные функции и процедуры принятие решений.

Административные функции и процедуры могут делегироваться основным руководителям, находящимся на более низких ступенях структуры управления. Исполнитель также может часть своих работ передать на нижестоящий уровень и выступить по отношению к нему как линейный руководитель.

Более подробная схема линейного управления магазина «Д-90037», представлена на рисунке 2 в приложении 2. Данный вид управления удобен, т.к. прост в построении, заключается в получение непротиворечивых заданий, и подразумевает полную персональную ответственность за результаты работы.

К оперативным работникам на предприятии относится торговый персонал – это контролеры-кассиры, административно-управленческий персонал – это управляющий магазином и его заместители.

Управляющему магазином подчиняются его заместители, которым в свою очередь, подчиняются, торговый и обслуживающий персонал. Все работающие в магазине лица являются материально-ответственными и несут при подписании трудового договора, подписывают договор об индивидуальной и коллективной материальной ответственности.

Штат магазина «Д-90037» представлен в таблице 1 в приложении 3. Рассмотрим функциональные обязанности заместителя управляющего магазином и управляющего магазином:

Заместитель управляющего магазином – его основная задача - своевременно оформить заказ на товар и обеспечить его доставку в магазин. А также обеспечить входной контроль качества, поступающего товар, следить за соблюдением сроков и условий хранения товара на склад, проверять сопроводительные документы на поступивший товар и т.д.;

Управляющий магазином. Его основными функциями являются:

обеспечивать соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, ветеринарных, противопожарных правилах и других нормативных документах;

доводить до покупателей сведения об организационно-правовой форме юридического лица, фирменное наименование (наименование), юридический адрес, режим работы и прочее;

обеспечивать наличие оборудования, инвентаря в соответствии с требованиями стандартов необходимых для сохранения качества и безопасности товаров при их хранении и реализации в месте продажи;

обеспечивать наличие и содержание в исправном состоянии средств измерения, своевременное и в установленном порядке проведение их метрологической проверки.

Организационная структура магазина постоянно модернизируется с целью адаптации к внешним и внутренним изменениям, улучшения удовлетворения потребительских спросов, увеличения прибыли и минимизации расходов, удовлетворения специфических человеческих потребностей.

Повышение эффективности магазина «Дикси» - развитие действующей бизнес-модели на современном рынке и целевое расширение присутствия. Большой выбор продовольственных и сопутствующих товаров дает возможность удовлетворять потребности покупателей с различным уровнем доходов. Заключение взаимовыгодных соглашений с производителями, поставщиками и импортерами дает возможность увеличения доли прямых поставок товаров народного потребления для минимизации издержек.

Основными ценностями магазина «Д-90037»:

1. Компетентность. Работа магазина строится на стабильности как спроса, так и предложения с целью достижения безубыточности торговли;

2. Честность. Магазин «Д-90037» в своей деятельности придерживается правил честной конкуренции, предоставления своим покупателям достоверной информации о товарах и проводимых скидках;

3. Справедливость. Равномерное распределение должностных полномочий и обязательств между сотрудниками магазина, оперативное и объективное разрешение спорных вопросов с покупателями;

4. Целостность. Магазин «Д-90037» постоянно расширяет линейный спектр товаров народного потребления для удовлетворения запросов и нужд потребителей, при этом оставаясь верным своим принципам и не теряя своей идентичности;

5. Доверие. Политика магазина «Д-90037» направлена на получение одобрения со стороны своих покупателей, проводит маркетинговые мероприятия и информационные кампании с целью

заслужить полное доверие как можно большего числа возможных покупателей;

6. Уважение. Магазин «Д-90037», добивается уважения со стороны покупателей, партнеров и поставщиков путем ведения бизнеса на принципах открытости, законности, профессионализма и доступности;

7. Ответственность (надежность). Знание своего дела, высокий уровень профессионализма сотрудников, долгосрочное пребывание на рынке и товары продовольственного и сопутствующего назначения достойного качества для удовлетворения базовых потребителей делает магазин «Д-90037» надежным магазином и идеальным партнером, на которого можно положиться.

Кодексом корпоративного управления магазина «Д-90037» предусмотрено использование в деятельности компании современных, качественных, цивилизованных и выгодных взаимоотношений, определенных Политикой корпоративного управления компании, для:

• улучшения финансовых показателей организации, привлечения уверенности и доверия клиентов;

• формирования подходящих условий для успешного развития предприятия и роста ее конкурентоспособности;

• повышения эффективности использования капитала;

• установление между органами управления, персоналом и третьими лицами стабильных отношений;

• подбор группы единомышленников, которые заинтересованы в развитии организации.

Приоритетными задачами управления магазина «Дикси» являются:

• обеспечение защиты прав потребителей;

• поддержание равновесия спроса и предложения участников корпоративных отношений;

• доступность информации и прозрачность;

• надлежащий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью.

При ознакомлении с торговым предприятием и изучении его характеристик можно сделать следующие заключения: исследуемый магазин «Д-90037» имеет все разрешающие документы на осуществление торговой деятельности, является честным налогоплательщиком. Относится к категории розничных магазинов с самообслуживанием, имеет смешанный товарный ассортимент. Управление в данном магазине осуществляется по схеме линейного управления, что позволяет организовать качественную работу персонала в магазине.

## 2.2. Анализ технологий тайм-менеджмента, применяемых в АО «Дикси ЮГ» магазин Д-90037

По оценкам аналитиков и самих продавцов магазин « Дикси » - один из самых быстроразвивающихся в России. При этом конкуренция на нем, как и положено, на развитом рынке, очень высока: основные игроки идут, как правило, «ноздря в ноздрю», и поэтому нельзя давать себе ни малейшей поблажки. Нельзя упускать ни единой возможности быть хоть в чем-то эффективнее и лучше других. Нужно

находить ресурсы, которыми можно управлять, чтобы добиться результата, успевать впереди конкурентов, контролировать время.

Руководство магазина пришло к пониманию, что нужно как можно более эффективно использовать ресурс - время. Этот ресурс нужно направлять в первую очередь на достижение стоящих перед компанией целей. Управляющий магазином « Дикси » с компанией «Организация Времени» сделали несколько заметных проектов, провели тренинги и консультации, с тем, чтобы внедрить идеи тайм - менеджмента в организации.

«Временем нельзя управлять в одиночку». Эти методики в первую очередь, с точки зрения своего личного управления временем, рассматривал управляющий магазином . Ежедневно перед управляющим стоит множество задач. Поэтому он рассматривал тайм – менеджмент именно в применении к себе, потому что есть как личные дела, так и дела магазина, на которые нужно время. И уже потом, когда началось внедрение этой системы, стало ясно, что нужно решать задачи вместе со всем рабочим персоналом.

Время - это такая категория, где нельзя управлять одному, все должны действовать совместно.

Контроль поручений. Для того, чтобы система тайм - менеджмента работала в рамках всего магазина, нужно было в первую очередь настроить систему управления поручениями. Сегодня в магазине есть четкая система поручений и контроля. Поручения даются устно, по электронной почте или в различных мессенджерах, а также на бумаге, и все попадают в единый список, по которому отслеживаются сроки исполнения. Если что-то не исполняется вовремя, управляющий получает уведомления. Далее исполнитель отчитывается перед руководством, и принимается решение: либо перенести срок,

либо предпринять что-то еще. Главное в том, что ни одно поручение не теряется, не забывается - потому что оно находится под контролем, что очень важно.

Таким образом, время не расходуется впустую. Все четко, все расписано, время каждого человека используется максимально эффективно.

Управляющий магазином распределяет задачи по подчинённым, расставляя приоритеты и разделяя их по проектам. А значит, нет необходимости держать всё в голове; модификации выполняются просто и в каждый момент времени есть актуальная версия происходящего.

При необходимости управляющий магазином наглядно видит, как ход работ по проекту, так и загруженность конкретного сотрудника. Как итог - существенно экономится время всех сторон, но особенно – управляющего магазином , а эффективность работ при этом повышается.

В случае, когда общая картина ясна и наглядна, повышается качество расстановки и изменения приоритетов, а значит - выполняется меньше лишней работы или работы, сделанной не вовремя. Вся история по ходу работ сохраняется автоматически, а значит, разбор и анализ конфликтной ситуации требует минимум времени и является объективным для обеих сторон.

В результате, сокращается время на непроизводительный труд, и больше ресурсов остаётся для самого проекта.

Введение простейших регламентов на ввод и представление информации по проекту, а также автоматически накапливаемая системой история по ходу работ позволяют легко переключать

сотрудников между задачами, уменьшать или увеличивать количество исполнителей.

« Дикси » используя такую систему управлению, наиболее эффективно распределяет рабочее время управляющего магазином и сотрудников магазина.

Анализ системы тайм – менеджмента в магазине « Дикси » был проведен на основе опроса.

Планирование призвано обеспечить хозяйское использование самого ценного ресурса – времени. Чем лучше распределено (т.е. спланировано) время, тем лучше оно может быть использовано в личных и профессиональных интересах руководителя. Планирование означает подготовку к реализации целей и структурирование времени. Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. Общий практический опытна производстве показывает, что увеличение затрат времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом. Очевидно, затраты времени на планирование не могут бесконечно увеличиваться, существует оптимум, после которого дальнейшее увеличение времени на планирование становится неэффективным. От общего планового периода (год, месяц, неделя, день) надо максимально 1% времени тратить на планирование.

Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, чтобы перепоручать менее важные дела, уменьшать их число или отодвигать на более поздние сроки, менеджер должен ясно представлять свой временной бюджет и совокупность задач. Планирование представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

Для выявления причин траты времени мной была разработана анкета для работников магазина АО « Дикси ЮГ ».

**Анкета**

| № | Вопрос | Вариант ответа | |
|---|---|---|---|
| | | да | нет |
| 1 | Знаете ли Вы примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимого для выполнения предстоящих дел? | | |
| 2 | Записываете ли Вы сроки, задачи и активность в дневнике времени? | | |
| 3 | Оцениваете ли Вы работу, прежде чем приступить к ней? | | |
| 4 | Тратите ли Вы слишком много времени на телефонные разговоры, которые не имеют серьезного значения? | | |
| 5 | Уделяете ли Вы слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям? | | |
| 6 | Предрасположен ли Вы к тому, чтобы все делать самому? | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 7 | Болтаете ли Вы с коллегами, прежде чем приступить к работе? | | |
| 8 | Занимаетесь ли Вы в первую очередь личными делами? | | |
| 9 | Откладываете ли Вы часто важные дела? | | |
| 10 | Заканчиваете ли Вы телефонный разговор, непосредственную беседу или совещание, если всякое продолжение кажется бесполезным? | | |

В анкетировании участвовали все сотрудники магазина АО « Дикси ЮГ ».

Наглядно уровень занятости работников посторонними делами можно проследить по рисунку 1.1.

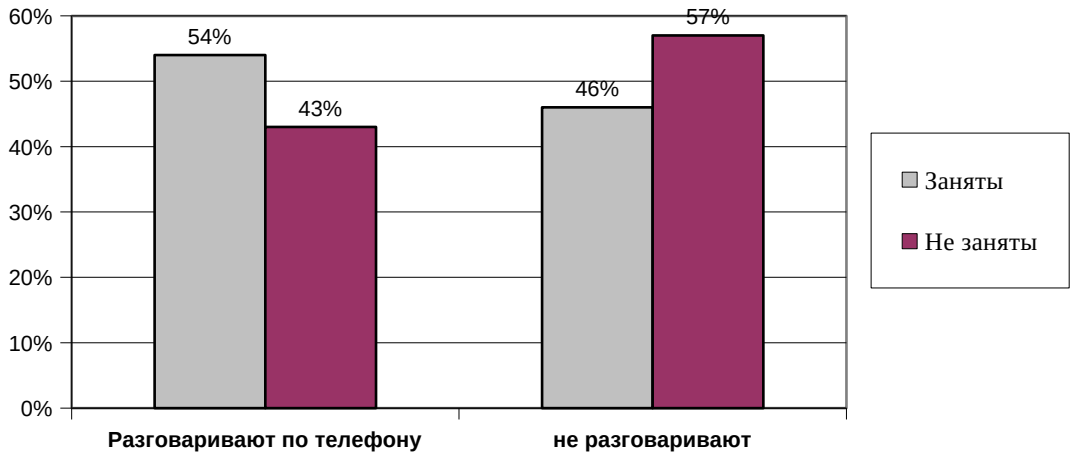


Рисунок 1.1 - **Уровень занятости работников посторонними делами в магазине АО « Дикси ЮГ »**

В ходе исследования было выявлено, что только 43% сотрудников магазина оценивают работу, прежде чем приступить к ней, в то время как 57% начинают приступать к ней сразу, не вникая в суть дела. Примерно такое же положение отмечается в отношении разговоров по телефону, так как разговаривают по телефону во время работы 54 %, в то время 46% не делают этого во время работы.

## 2.3. Выявленные факторы, снижающие эффективность системы тайм-менеджмента

В результате исследований были выявлены следующие факторы, снижающие эффективность системы тайм-менеджмента:

1) Работники не планирует работу ни свою, не своего отдела.
2) Работники не вникают в суть дела.
3) Разговоры по телефону на рабочем месте.

Разговоры по телефону занимают очень много времени. Это плохо сказывается на выполнение работы. Некоторые сотрудники пытаются работать и разговаривать одновременно. Этого делать нельзя. Это ведет к невнимательному выполнению работы.

Телефон является наиболее часто используемым и наиболее утомляющим средством коммуникации и тем самым наиболее частым источником «помех» в деловой жизни. Из десяти менеджеров девять проводят у телефона по крайней мере один час в день, а четверо из десяти разговаривают по телефону более двух часов в день.10 телефонных «грехов»

1. Неясная цель разговора.
2. Импровизация в подготовке к разговору.
3. Неблагоприятное время для звонка.

4. Поиски номера абонента.

5. Звонок без предварительной подготовки документов.

6. Предварительно не записаны ключевые слова.

7. Не объясняется цель разговора.

8. Монологи вместо выслушивания с постановкой вопросов.

9. Не ведется последующая запись разговоров.

10. Неконкретные договоренности.

# Глава 3. Предложения по совершенствованию процессов управления временем сотрудников АО «Дикси ЮГ»

Немаловажно ввести в управленческую деятельность практику личного планирования. На сегодняшний день существует множество разных методик, нацеленных на управление временем. Наиболее простая и эффективная из которых, планирование рабочего времени по методу Лотара Зайверта - известного немецкого специалиста в области тайм-менеджмента. Для составления плана на день, в среднем достаточно потратить 10-15 минут.

Метод включает в себя 5 основных шагов:

Шаг 1. Список задач. В сформированном плане дня перечислены все задачи, необходимые или имеющие важное значение на следующий день. В колонке «задачи» следует указать следующие сведения:

1. Дела из плана на неделю или месяц.
2. Задачи, которые накануне не были выполнены.
. Периодически возникающие цели.
. Добавившиеся задачи.

Шаг 2. Оценка длительности выполнения задачи. Реалистичный план должен содержать список задач, которые могут быть действительно достигнуты. Поэтому, перед тем как начать управлять временем, следует оценить ориентировочную продолжительность нужных мер. В оценке длительности дел добиться полной точности невозможно. Однако опыт позволяет утверждать - достаточно недельного опыта по данной методике, чтобы добиться точности в 85-90%. Когда появится временной интервал, исполнитель будет

точнее укладываться в отведенные сроки, эффективно справляясь с поставленными задачами.

Важное условие - при определении временного лимита на решение задач нужно указывать не только время для определенной задачи, но также уточнять, когда планируете к ней приступить и когда завершить.

Шаг 3. Резервирование времени. При составлении плана нужно учитывать первый главный совет - охватывать не более 60% рабочего времени. Остальное время становится резервом для важных дел, не запланированных изначально, но всё равно возникающих в работе каждого. Если рабочие задачи в составленной таблице превышают 60% своего рабочего времени, можно рекомендовать следующие шаги:

- откажитесь от одного из пунктов либо перенесите его на следующий день;
- определитесь со своими приоритетами, важное значение отводится делегированию задач, уменьшая временные траты для данных задач;
- снижение расходов времени по каждому пункту в своем графике;
- если задачи выходят за выделенные временные рамки, их нужно в итоге отменить, либо перенести на следующий день.

Шаг 4. Установка приоритетов и делегирование заданий. При планировании времени следует определить приоритеты задач, занявшись делегированием - чтобы сэкономить свое время по каждому заданию. Устанавливаются три вида приоритетов - a (важные и срочные задачи), b (что-то одно - срочные либо важные), c

(текущие повседневные задачи). На каждый день следует планировать не больше 3 задач a, не более 6 заданий b и не более 7 c.

Далее оценивается возможность делегирования каждой задачи - определить, кому она будет передаваться полностью либо частично. В результате удастся избежать лишних заданий, экономя свое время, сохраняя только важные цели из своей зоны ответственности.

Шаг 5. Контроль результатов. Основываясь на данной схеме, начинаем выполнение заданий, контролируя результат и соблюдение выделенного времени. Задачи, с которыми не успели справиться, переносятся на следующий день.

Польза от проведения данных мероприятий огромная: во-первых, появляется возможность планировать работу соответствующим образом и расставлять приоритеты во всех областях трудовой деятельности, а во-вторых, сэкономлено большое количество времени. Применение разработанных нами предложений наиболее целесообразно будет для деятельности управляющего и заместителя управляющего магазином .

Для того что бы система тайм-менеджмента работала в магазине «Дикси», нужно было в первую очередь настроить систему управления поручениями на управлении делами руководителя.

Следующий шаг после налаживания системы контроля поручений - внедрение единых стандартов тайм- менеджмента в компании. Например, управляющему магазина нужно назначить встречу. Он берет свой коммуникатор, смотрит числа, находит «окно» - и называет время. Если какая-то встреча назначается не управляющим магазином , то заместитель управляющего магазином планирует ее, выбирая свободное время, а управляющий видит это обновление в своем календаре и уже знает, когда и с кем предстоит встретиться.

Соответственно можно дать поручения своим подчиненным подготовить материалы к этой встрече. Таким образом, время не расходуется впустую. Все четко, все расписано, время каждого человека используется максимально эффективно. И самое главное - вся информация хранится на сервере. Это значит, что электронное письмо не потеряется - оно стало полноценным документом.

В магазине «Дикси» возникают неожиданные вопросы и проблемы, которые сбивают график, нарушая выполнение важной работы, вынуждают терять концентрацию, отвлекаясь на них. Все выше сказанное поможет не тратить в пустую время. Вовремя и качественно выполнять свою работу.

Ведь как глоссит известный афоризм: «Время-деньги».

## Заключение

Для любой организации, функционирующей в современных условиях, одним из важных ресурсов эффективного хозяйствования является время.

Проведенное исследование подтвердило актуальность проблем управления рабочим временем и позволило сделать следующие выводы.

На основе рассмотрения различных научных трактовок понятий «тайм-менеджмент», представленных в трудах отечественных и зарубежных ученых, мы можем заключить, что тайм-менеджмент - это технология, позволяющая использовать невосполнимое время в соответствие с целями и ценностями. Тайм-менеджмент содержит в себе четыре основных элемента: эффективность, технологию, стратегию, философию.

Факторами внедрения тайм-менеджмента в организационную деятельность компании являются:

- растущие темпы изменений среды,
- возрастающий удельный вес нематериальных активов в стоимости организации,
- постоянные существенные изменения деятельности - разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления.

Одной из основных задач тайм-менеджмента является выявление потерь рабочего времени. Грамотный и регулярный тайм-менеджмент также дает сотрудникам осознание того, что неэффективное использование своего рабочего времени - это потери не только главы организации, но и их собственные, которые могут привести к существенному сокращению

эффективности деятельности организации и, как следствие этого, к уменьшению личной прибыли каждого отдельного работника, причем не только ее материальной стороны. Технологии тайм-менеджмента опираются как на классические методы оценки затрат рабочего времени, так и на новые, разработанные с учетом требований современности.

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что в практике деятельности АО «Дикси ЮГ» магазин Д-90037 используются в большей степени способы и приемы, характерные для научной организации труда (нормирование труда, разработка инструкций и алгоритмов и т.д.). Тайм-менеджмент же, по сути, является определенной управленческой философией. Руководитель, стремящийся овладеть навыками управления собственным временем и временем персонала, должен понимать, что тайм-менеджмент потребует не просто механического использования различных способов, а определенного образа мышления.

В связи с этим в рамках проведенного исследования представилась возможность не столько изучить реализацию технологий тайм-менеджмента, сколько ознакомиться с существующей организацией рабочего времени управляющего магазином.

С целью изучения затрат времени и видов работ был использован такой метод, как фотография рабочего времени, который позволил определить долю видов работ в общем бюджете времени и долю видов работ в общем бюджете времени основной деятельности. Также проанализированы затраты рабочего времени в следующих направлениях: экстенсивность использования рабочего времени и рациональность использования рабочего времени.

Было выявлено, что потерь времени из-за нарушения трудовой дисциплины нет. Однако по различным причинам (недостаточное

оборудование кабинета оргтехникой, большой объем работы с документами, решение вопросов, не связанных напрямую с деятельностью управляющего магазином, например, выяснение претензий покупателей к продаже товаров. Время работы используется не совсем рационально. Данный вывод позволил сформулировать следующие предложения. Так, эффективно организовать рабочее время поможет использование таких способов управления рабочим временем, как: правильная организация рабочего места, делегирование полномочий, рациональная организация работы с документацией, личное планирование, умелое использование которых, позволит высвободить ресурсы и рационализировать свой труд.

Данные предложения в большой мере отражают традиционные подходы к управлению временем. Реалиям сегодняшнего дня наиболее присуще применение технологий тайм-менеджмента, которые в большей степени должны быть использованы в управленческой деятельности управляющего магазином. На первый взгляд, принять философию тайм-менеджмента не всегда кажется возможным, однако результаты деятельности все более возрастающего тайм-менеджерского сообщества в России опровергают этот факт.

Наиболее распространенной и часто применяемой методикой, позволяющей принять новые способы, является проведение тренингов и семинаров. В связи с этим представляется целесообразным организовать серию таких мероприятий для внедрения тайм-менеджмента в деятельность АО «Дикси Юг».

Последней тенденцией стало внедрение системы тайм-менеджмента на предприятиях (корпоративного тайм-менеджмента). Тайм-менеджмент - это новое направление в управлении предприятием.

В корпоративном тайм-менеджменте выделяют три направления:

1. корпоративный тайм-менеджмент предприятия;

2. корпоративный тайм-менеджмент отдельных подразделений;
3. индивидуальный тайм-менеджмент ведущих специалистов.

Корпоративный тайм-менеджмент предприятия, прежде всего, ориентирован на формирование эффективной системы взаимодействия между подразделениями и должностными лицами предприятия. Он предполагает широкое применение локальных сетей и информационных технологий в процессе общения.

Таким образом, применение системы корпоративного тайм-менеджмента на предприятии окажется эффективным только в случае комплексного подхода к процессу управления временем в отдельно взятой организации

Тайм-менеджмент Российской Федерации пока далек от заданных глобализацией параметров на всех уровнях: от отдельной фирмы до общества в целом. Сейчас ведущими менеджерами активно дискутируются возможности развития тайм-менеджмента в России по принципу одной из западных «моделей». Однако без учетов нашего национального менталитета, исторически сложившихся отличий в теории и практике управления, ни один метод использования времени рационально нельзя приложить к российским условиям.

Анализ структуры управления показал, что она соответствует современным требованиям, т.е. четко распределены обязанности и ответственности работников, обозначена схема группирования отдельных подразделений и принципы руководства ими.

Оценка организации менеджмента на исследуемом предприятии была проведена на основе использования компанией методов тайм-менеджмента.

Кроме того, в работе для анализа среды был рассмотрен метод Outbook в управлении временем.

## Список литературы


1. Анисинкова Е. Б. Тайм-менеджмент / Е. Б. Анисинкова, Н. А. Сидорова - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 200 с.
2. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. - 160с.
3. Архангельский Г. А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы / Г. А. Архангельский. - СПб.: Питер, 2018. - 448 с.
4. Архангельский Г. А. Работа 2.0: прорыв к свободному времени. / Г. А. Архангельский. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. - 140 с.
5. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / [Г. А. Архангельский и др.] - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 311 с.
6. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. - 21-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 272 с.
7. Бабосов Е. А. Управление персоналом: учебное пособие / Е. А. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. - Минск: ТетраСистемс, 2012. - 288 с.
8. Бондаренко В. В. Персональный менеджмент: Учебник / [В. В. Бондаренко и др.] - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 558 с.
9. Бычин В. Б. Организация и нормирование труда: учебник для вузов / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Шубенкова Е. В.; под ред. Ю.Г. Одегова. - 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Издательство «Экзамен», 2007. - 248 с.

10. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета / А. Горбачев. - СПб. : Питер, 2009. - 256 с.
11. Грицанов А. А. Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. / А. А. Грицанов - Мн.: Книжный Дом. 2003. - 1280 с .
12. Егоршин А. П. Основы организации труда: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. / А. П. Егоршин - Н.Новгород: НИМБ, НШЭУ, 2014. - 384 с.
13. Захарченко Г. Тайм-менеджмент / Г. Захарченко. - СПб.: Питер, 2004. - 128 с.
14. Кибанов А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 680 с.
15. Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / Г. Р. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 464 с.
16. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала: Учебник/ Т. И. Леженкина. - М.: Маркет ДС, 2011.- 232 с.
17. Македошин А. А. Организация труда персонала: учеб. пособие / [А. А. Македошин и др.] - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. - 188 с.
18. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Изд-во: Юрайт, 2014. - 400 с.
19. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.
20. Мрочковский, Н. Экстремальный тайм-менеджмент / Н. Мрочковский, А. Толкачев. - М.: Перспектива, 2013. - 300 с.
21. Организационное поведение: Учебник для вузов/ под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. - СПб.: Питер, 2004. - 432 с.
22. Основы менеджмента: 2-е издание переработанное и дополненное / под ред. Д. Вачугова. - М.: Высш. шк., 2005. - 405 с.
23. Потапов С. Как управлять временем (Тайм-менеджмент) / С. Потапов- М.: Эксмо, 2006. - 205 с.

24. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник / В. П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2007. - 435 с.
25. Резник С. Д. Основы личной конкурентоспособности: Учеб. пособие / С. Д. Резник, А. А. Сочилова; под общ. ред. С. Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 251 с.
26. Резник С. Д. Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: Учебное пособие / Под общ. ред. Э. М. Короткова, С. Д. Резника. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 368 с.
27. Теория менеджмента. Учебник и практикум / под ред. В. Я. Афанасьева. - 2-е изд. - Изд-во: Юрайт, 2015. - 672 с.
28. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент в системе управления организацией: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. - М, 2005. - 23 с. Режим доступа: <http://www.improvement.ru/bibliot/disser/>
29. Архангельский Г. А. Диагностика тайм-менеджмента: как измерить неосязаемое [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.improvement.ru/consult/diagnost2>
30. Гончаров В. Эффективный рабочий стол / В. Гончаров. // Организация времени [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/goncharov/>
31. Долгов М. Тайм-менеджмент / М. Долгов, Ю. Пустынникова. // Журнал индустрии офисных товаров «OfficeFile» [Электронный ресурс]. - 2012. Режим доступа: <http://officefile.ru/article.php?id=308>
32. Дубровская Н. В. Тайм-менеджмент и его роль в эффективном управлении персоналом организации / Н. В. Дубровская, Е. С. Мищенко. // Университет им. В.И. Вернадского. - 2012. -№3(41) - С. 6 - 12.
33. Киреев Е. В. Эволюция подходов к исследованию производительности труда в контексте экономической безопасности

/ Е. В. Киреев. // Экономический журнал <http://cyberleninka.ru/journal/n/ekonomicheskiy-zhurnal>. - 2015. - № 2(38) - С.6 - 13.

34. Коваленко В. Как на практике использовать time-management / В. Коваленко. // Деловой мир [Электронный ресурс]. - 2012. Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=2068>
35. Лаптева М. В. Проблема эффективного делегирования в компании / М. В. Лаптева. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4291
36. Литвак Д. Управление рабочим временем: как руководителю научиться все успевать / Д. Литвак. // Генеральный директор. Персональный журнал руководителя. [Электронный ресурс]. - 2015. Режим доступа: http://www.gd.ru/articles/4011-upravlenie-rabochim-vremenem
37. Лукашенко М. Тайм-менеджмент в корпоративной культуре и конкурентоспособность компании / М. Лукашенко. // Современная конкуренция. - 2012. - №2(32). - С. 6 -12.
38. Рабунец П. Система 5S - как улучшить своё рабочее место [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/2009/05/25/5s-system-kak-uluchshit-svoe-rabochee-mesto/>
39. Рыбалкина З. М. Повышение управляемости организации за счет построения рациональной организационной структуры управления / З. М. Рыбалкина. // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. - 2012. - №28. - С. 494 - 497.
40. Управление временем. Пошаговый алгоритм планирования своего времени // Генеральный директор. Персональный журнал

руководителя. [Электронный ресурс]. - 2014. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3705-upravlenie-vremenem>

41. Чебунина Л.В. Тайм-менеджмент как теоретическая категория и управленческая практика: основные понятия, инструменты и технологии // Материалы VI Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». Режим доступа: <ahref="http://www.scienceforum.ru/2015/1203/14609">www.scienceforum.ru/2015/1203/14609</a>
42. Ярных В. Оперативное управление персоналом в условиях кризиса / В. Ярных. // Деловой журнал «Бизнес ключ» [Электронный ресурс]. - 2007. Режим доступа: <http://www.bkworld.ru/archive/y2007/n01-2007/n01-2007_177.html>
43. Motivtruda: Мотивация и стимулирование труда [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.motivtruda.ru/hronometrazh-fotografija-rabochego-vremeni.html>
44. Первичная документация АО «Дикси ЮГ»
45. Устав АО «Дикси ЮГ», принятый на общем собрании участников от 03.12.2009 г.

# Приложение

*Таблица 1*

## Карта хронометража

| № п/п | Перечень технологических операций | Фиксажные точки | |
|---|---|---|---|
| | | Начало операции | Конец операции |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

*Таблица 2*

## Лист наблюдений

| № п/п | Наименование затрат рабочего времени | Текущее время в часах и минутах | Продолжительность (мин) | Индекс |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |