

**Návrh zdokonalení systému řízení vlastního času vedoucích
pracovníků společnosti Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra**

David Vykoukal



ABSTRAKT

Abstrakt česky

Ve své bakalářské práci se věnuji řízení vlastního času vedoucích pracovníků. V teoretické části se zaměřím na principy manažerského řízení času a na možnosti zlepšení využití času manažera.

V praktické části provedu analýzu řízeného rozhovoru a analýzu časových snímků dne a na základě zjištěných informací navrhnou opatření pro zlepšení řízení vlastního času vedoucích pracovníků.

Abstrakt ve světovém jazyce

In my thesis I put my mind to planning personal time of senior managers. In teoretical part I aim at pricipes of managerial planning of time and at alternatives of improvement of utilization of time of manager.

In practical part I analyse directed interview and analyse time shots of the day, and on the base of gathered information I propose steps for improvement of personal time of senior managers.

Za zdárné dokončení své bakalářské práce bych hlavně rád poděkoval svému vedoucímu doc. Ing. Josefu Kacrovi, CSc. za jeho odborné vedení, cenné rady a tvůrčí připomínky v průběhu vzniku této práce. Mé poděkování patří také Ing. Věře Cimflové za ochotu, cenné rady a připomínky.

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1.1 PRINCIPY MANAŽERSKÉHO ŘÍZENÍ ČASU	8
1.1.1 Lze čas řídit?	8
1.1.2 Všechno řízení začíná řízením vlastního času.....	8
1.1.3 Co to znamená dobře využít čas?	9
1.1.4 Rozhodující je změnit postoj ke svému času	10
1.2 JAK ZLEPŠIT VYUŽITÍ ČASU MANAŽERA	11
1.2.1 Zloději času	11
1.2.1.1 Co jsou zloději našeho času?	11
1.2.1.2 Zásady boje se zloději času.....	11
1.2.2 Delegování.....	13
1.2.2.1 Chyby v delegování	13
1.2.2.2 Jak zdokonalit své umění delegovat	14
1.2.3 Sekretářka – nejbližší spolupracovník.....	16
1.2.4 Porady a čas.....	17
1.2.4.1 Racionální řízení porady	17
1.2.4.2 Zásady vedení porad	17
1.2.5 Komunikace.....	18
1.2.5.1. Chyby v komunikaci	18
1.2.5.2 Jak zdokonalit komunikaci	19
1.2.6 Telefon a čas.....	20
1.2.6.1 Chyby v telefonování.....	20
1.2.6.2 Jak se zdokonalit v telefonování.....	21
1.2.7 Práce s písemnostmi	22
1.2.7.1 Chyby v práci s písemnostmi.....	22
1.2.7.2 Jak zdokonalit svou práci s písemnostmi a s písemnými informacemi ...	23

1.2.8 Pracoviště – vizitka a podmínka vašeho výkonu	24
1.3 PLÁNOVÁNÍ A USKUTEČŇOVÁNÍ CÍLŮ.....	24
1.3.1 Eisenhowerův princip: co je důležité, co je naléhavé?	24
1.3.2 Časový snímek dne.....	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST	27
2.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PODNIKU	28
2.1.1 Stručná historie.....	28
2.1.2 Organizační struktura	29
2.1.3 Sortiment výrobků společnosti.....	29
2.1.4. Sběr a analýza zdrojů informací o využívání vlastního času ve společnosti Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla.....	30
2.2 ANALÝZA ŘÍZENÉHO ROZHOVORU.....	31
2.2.1 Jaký je Váš největší zloděj času?	31
2.2.2 Co je příčinou vašich časových ztrát při telefonování?	32
2.2.3 V čem vidíte příčinu toho, že vykonáváte příliš mnoho rutinní práce?	32
2.2.4 Co si myslíte, že je příčinou Vaší nerozhodnosti a nepružnosti?.....	32
2.2.5 Práce přesčas	33
2.2.6 Jak jsou vyřizovány telefonáty přicházející zvenčí?	33
2.2.7 Plánování osobního času	34
2.2.8 Porady.....	34
2.2.9 Plnění termínů	35
2.2.10 Přijímání návštěvníků či spolupracovníků	35
2.2.11 Vyřizování písemností.....	36
2.3 ANALÝZA ČASOVÝCH SNÍMKŮ DNE	37
2.3.1 Porady a jednání s klienty nebo nadřízenými či podřízenými pracovníky	39
2.3.2 Telefonování.....	40
2.3.3 Práce s písemnostmi	41
2.3.4 Práce s výpočetní technikou	42
2.3.5 Ostatní činnosti (svačiny, obědy, hygiena, odpočinek...).....	43
2.3.6 Celkové shrnutí činností vedoucího pracovníka	44
2.4 NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ ČASU VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ.....	44
2.4.1 Oblast telefonování	45
2.4.2 Oblast řízení přívalu papírů.....	45
2.4.3 Oblast informační technologie	46
ZÁVĚR.....	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK.....	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Současné pracovní prostředí se vyznačuje neustále rostoucím tlakem, který nás nutí vydávat čím dál větší úsilí při čím dál omezenějších zdrojích. Proto se musíme naučit si život zorganizovat. Čas, lidi, papíry i technologie musíme zvládat co nejefektivněji, abychom mohli vykázat kvalitní výsledky. Manažeři ovšem většinou ovlivňují využití svého času v nedostatečné míře.

Řízení času má každý člověk možnost si natrénovat a neustále v praxi zdokonalovat. Efektivní hospodaření s časem je důležitým předpokladem manažerské výkonnosti. Všichni máme k dispozici stejný čas, ale dosahujeme různých výsledků. Je to dáno zejména tím, jakými záležitostmi se ve svém čase zabýváme a jak si přitom počínáme.

Ovládnout svůj čas znamená mimo jiné také ovládnout sama sebe. Problematika řízení času je součástí sebeřízení. Po zvážení vlastních schopností začíná řízení využívání času jeho plánováním.

Abychom dokázali ovládnout sebe sama, vyžaduje to kromě schopnosti správně se rozhodnout také důslednost a sebekázeň. Právě v úsilí o ovládnutí vlastního času jí také mnoho získáváme. Stáváme se tak nejen výkonnými manažery, ale i jinými zralejšími lidmi. Základy manažerského řízení a využívání času by proto měl ovládat nejen každý manažer, ale i ten, kdo chce něco náročného v životě vykonat.

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu využívání pracovního času vedoucích pracovníků ve společnosti Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla, získané poznatky zhodnotit a vypracovat návrh na zdokonalení využití času.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Principy manažerského řízení času

„Kdo nedokáže řídit svůj čas, nedokáže řídit vůbec nic.“ P. F. Drucker

1.1.1 Lze čas řídit?

Efektivně pracovat a žít znamená dosahovat ve vymezeném čase vytyčených cílů.[1]

Čas je nejcennější zdroj manažera a je to veličina:

- která je absolutně vymezená,
- která je pro každého člověka stejná,
- kterou je nemožné koupit nebo uspořít,
- kterou není možné uskladnit,
- kterou není možné rozmnožit,
- která plyne pro každého nepřetržitě a neodvolatelně.

[12]

1.1.2 Všechno řízení začíná řízením vlastního času

Úspěšný manažer se především musí naučit řídit sám sebe. Musí si udělat čas na rozhodnutí o využití vlastního času. To není jednorázová volba, ale stálá náročná činnost. Je to vlastně nejvyšší úroveň rozhodování – rozhodování o tom, co budu rozhodovat.[12]

Úspěšný manažer ví, že nejde o to dělat věci dobře, ale dělat správné věci dobře. Které jsou to ty správné věci, jimiž se má zabývat? Touto základní volbou nerozhoduji „jen o využití

svého času, ale o obsahu své manažerské činnosti, o pojetí své funkce, o své úloze při ovlivňování výsledků podniku a také o svém životě.[9]

Tato volba je velice obtížná. Není proto divu, že se jí tolik manažerů vědomě nebo podvědomě vyhýbá. Nechají se vláčet problémy a lidmi kolem sebe proto, že je to pohodlnější. Nechají se uštvat místo toho, aby si dali čas přemýšlet o svém času.[9]

Je snazší dělat věci dobře, než si vybírat správné věci do svého programu. Přitom totiž musíme správně volit priority. K tomu potřeba mít jasné své cíle a strategii jejich prosazování v podniku. Musíme ovládat umění, jak při zajišťování priorit šetřit časem i silami. A konečně musíme provést to nejtěžší: zařadit do omezeného času jen ty priority, které se do něj vejdou a všechno ostatní ze svého programu vyloučit.[17]

Mnoho z problémů, které se nevejdou do našeho časového programu, musí být zajištěno jinak. Nemohou se prostě odmítnout. K řízení času, tedy manažerskému sebeřízení, musíme tedy ovládat umění delegovat.[4]

1.1.3 Co to znamená dobře využít čas?

Čas je prostředek, jak dosáhnout cíle, který si klademe. Některé cíle dosáhneme bezprostředně prostě tím, že si do svého programu zahrneme aktivity, které nám přinášejí uspokojení: procházka v přírodě, posezení s přáteli, čas strávený s rodinou. Některé cíle dosáhneme tím, že do svého programu zahrneme aktivity, které nás k vytčenému cíli přiblíží: pravidelné učení se cizímu jazyku, soustavná práce s týmem na koncepci rozvoje podniku, pravidelné hodnocení práce podřízených.[4,14]

Do svého časového programu musíme dostat všechno, co od nás vyžaduje prosperita a rozvoj podniku, i rozvoj naší vlastní osobnosti.[9]

Plné využití času však neznamená především zvýšení intenzity práce, ale naopak: dělat méně, racionálněji a přitom dosáhnout lepších výsledků pro podnik i ve vlastním rozvoji. Takový cíl je třeba si na začátku postavit proto, že zpravidla v manažerských funkcích pracujeme příliš mnoho a neefektivně. Neumíme odpočívat, jsme proto přepracováni a postrádáme potřebnou dynamiku, vnitřní klid a odstup. Nevěnujeme se dostatečně vlastnímu rozvoji. Žijeme bez radosti a odcizujeme se rodině a nerozvíjíme se jako bohaté tvůrčí osobnosti.[4]

Mnoho lidí nahrazuje moudré řízení vlastního času přesčasovými hodinami a jsou sami před sebou hrdí a chlubí se i ostatním, kolik času tráví v práci. Přestali rozlišovat mezi „prací“ a „trávením času v práci“. Obě činnosti se ztotožňují. Stejně tak nerozlišují mezi prací na různých prioritách a mezi rozdíly, které přinášejí ve výsledcích jejich různé činnosti. Všechno je pro ně jen jedna nerozlišitelná veličina – čas, který tráví v práci. Považují se za poctivé manažery a neuvědomují si, že trpí nakupenými zlovyky a sebeklamy. Jsou nešťastní, že nemají ještě více času, aby ho mohli stejným navykklým způsobem prohospodařit.[4,5]

1.1.4 Rozhodující je změnit postoj ke svému času

Podle průzkumů odborníků si v průmyslových krajinách na nedostatek času stěžuje 73 % lidí, zatímco jen 27 % by chtělo mít k dispozici více peněz. Je vidět, že většina populace si skutečně cenu času uvědomuje, avšak je zarážející, jak málo lidí je schopných s časem efektivně hospodařit. Postavit se do úlohy vládce nad svým časem, to vyžaduje zásadní vnitřní změnu, změnu přístupu. Teprve takováto změna otevírá cestu k učení. Přijmeme-li úlohu hospodáře s vlastním časem, začneme si ho teprve naplno uvědomovat. Otevrou se nám možnosti, jak jinak bychom ho mohli využít. Začneme si uvědomovat, na co ten nejcennější zdroj vynakládáme a s jakým efektem. Začneme usilovně hledat možnosti pro uplatnění ve snaze o plné a moudré využití našeho času.[4,15]

Osvojit si nové návyky v hospodaření s časem není snadné. Nejde jen o to, že musíme být připraveni na překonání vlastní pohodlnosti. Budeme se muset odnaučit mnohé z toho, na co jsme si zvykli. Budeme se muset prosadit jako skutečné vůdčí manažerské osobnosti. U všech, kteří s námi přicházejí do styku, tím můžeme jen získat. Náš vlastní řád v hospodaření s časem jim dovolí, aby i oni s ním lépe hospodařili. Staneme se spolehlivějším partnerem, který má dost času na správné věci. [4]

Řízení času je zkrátka rozhodující složkou manažerské kompetence. Zaslouží si vysokou a stálou pozornost.[7]

1.2 Jak zlepšit využití času manažera

Vedle vysloveně neproduktivních, zbytečných a vědomě ztrátových časových úseků věnujeme náš čas na potřebné činnosti, věnujeme ho však někdy příliš mnoho. Zde musíme odhadnout, kolik času by stačilo, a jaký podíl představuje časovou ztrátu.[14]

1.2.1 Zloději času

1.2.1.1 Co jsou zloději našeho času?

Zloději času jsou většinou osoby nebo činnosti, které si nárokují příliš mnoho našeho času. Zloděj našeho času je zlodějem, ať přichází odkudkoli. Může to být šéf, může to být systém, v němž jsme nuceni pracovat, mohou to být naši podřízení a ovšem i my sami. Měli bychom naše zloděje času přesně znát a rovněž se naučit způsoby, jak to dokázat.[5]

Musíme být také dostatečně nároční při posuzování potřebných činností. To je snad nejtěžší úkol vůbec. Musíme si vytvořit náročný obraz o své manažerské úloze a všechno, co je sice potřebné pro podnik, ale neodpovídá této naší náročné představě, považovat za zloděje našeho času.[14]

Často přičítáme příčinu našich časových ztrát neprávem někomu jinému. Vždy se dá proti zlodějům času bojovat. V žádném případě bychom se neměli sami odsoudit k úloze oběti ve využívání vlastního času, našeho nejcennějšího bohatství, a už vůbec ne k úloze pasivní oběti.[4]

1.2.1.2 Zásady boje se zloději času

Každý zloděj vyžaduje určitou metodu, abychom ho potřeli. Tento boj však vyžaduje určitou celkovou strategii. Je užitečné si přitom řídit těmito zásadami.

1. Nejprve je třeba zloděje našeho času poznat. Měli bychom si vést jejich seznam, a zhodnotit, o kolik času nás připravují v průměru za den.
2. Stanovit si pořadí důležitosti zloděje našeho času. U každého zloděje času vyčíslit, o kolik času nás připravuje. Přitom je důležitá i četnost případů stejného druhu.
3. Bojovat vždy pouze proti jednomu zloději našeho času. Boj na více frontách tříští síly, je příliš náročný a často nevede k očekávanému úspěchu.
4. Dobře si promyslet způsob boje proti vybranému zloději času. Zpracovat si písemně postup, pro který jsme se rozhodli, včetně termínů a způsobu, jak budeme výsledek naší snahy kontrolovat.
5. Věřit si a být ukázněný. Jestliže úspěšný boj proti danému zloději času vyžaduje určitou změnu v našem okolí, projednejme ji a dohodněme se na ní. Neslevme ze své náročnosti, jestliže nedosáhneme ihned výsledku.
6. Důležitá je pravidelná kontrola. Pravidelně hodnotme, jakých úspěchů jsme dosáhli v boji se zlodějem času.
7. Připravme si potřebné činnosti a zaplníme jimi ušetřený čas. Například pro čekání, cestu v dopravních prostředcích apod. mějme připravené knihy, které chceme prostudovat, učebnici jazyků, z níž se učíme apod. .[4,15]

Mezi zloděje času patří např.:

- neefektivní porady
- příliš času věnováno papírům
- příliš mnoho zbytečné práce – neumím delegovat
- příliš mnoho zbytečné práce – do všeho se pletu
- příliš mnoho zbytečné práce – neumím říct ne
- příliš mnoho rutinní práce
- vyrušení neočekávanými návštěvníky
- ztráty času při telefonování
- ztráty času při komunikaci

- krizové řízení
- nejasné pravomoci a odpovědnost
- osobní nepořádek
- nerozhodnost a nepružnost
- máme problémy dovést věc do konce
- nedostatek sebekázně [5]

1.2.2. Delegování

Chybné a nedostatečné delegování je jedním z největších zlodějů manažerského času a současně jednou z nejvýznamnějších příčin ztrát na výsledcích. Přitom právě zde se naše minulé a zásadní chyby v delegování většinou projevují jako objektivní realita, která nás nutí k dalšímu pokračování v našich chybách. Jestliže narazíme na špatné využití času zaviněné nedostatky v delegování, musí jít naše analýza dostatečně do šířky a do hloubky, aby postihla kořeny chyb v předcházejících chybách. Také si musíme uvědomit, jak nedostatky v našem dnešním řízení vytvoří omezené podmínky pro budoucí delegování.[4,15]

1.2.2.1 Chyby v delegování

- Pravidla zainteresovanosti podřízených jednotek nejsou dokonalá. Vyskytuje se příliš mnoho případů, které vyžadují rozhodnutí z vyšší úrovně.
- Nedostatečná autonomie podřízených jednotek. Není vybudován systém „samořízení“ podřízených jednotek s jejich zainteresovaností na vlastních výsledcích a výsledcích vyšší jednotky. Podřízené jednotky neuvádějí do pohybu vlastní cíle, ale úkoly z nadřízené úrovně.
- Spolupracovníci nejsou dostatečně motivováni. Odmítají náročnější úkoly. Místo chybějící vnitřní snahy vyžadují vnější dohled a kontrolu. I zde se chybí nedostatečná delegace pohybuje v d'ábelském kruhu: protože spolupracovníci

nejsou dostatečně motivováni, nejsou na ně dostatečně delegovány úkoly a aktivity, což dále snižuje jejich motivaci atd.

- Spolupracovníci nejsou dostatečně informováni. Spolupracovníci postrádají informace o cílech celé jednotky, o cílech v oblasti, v níž pracují, a o dalších důležitých skutečnostech. Při zadávání konkrétního úkolu musí vedoucí pracovníci tyto chybějící informace dodat jako podrobné instrukce. Ale ani tak chybějící informovanost nemůže zcela nahradit.
- Spolupracovníci nemají jasně vymezeny oblasti své působnosti.
- Přemíra podrobné kontroly. Tento nedostatek má podobné kořeny jako přecházející. Místo aby vedoucí svěřil způsob provedení co nejvíce spolupracovníkovi a hodnotil až konečný výsledek, neustále ho kontroluje a „dýchá mu za krk“.
- Spolupracovníci jsou přetíženi a neumí řídit vlastní čas.
- Spolupracovníci nemají odpovídající odbornou úroveň. Takové zjištění je třeba považovat za vlastní chybu vedoucího. Buď nedokázal získat dostatečně kvalifikované spolupracovníky, nebo nedokázal zajistit jejich výuku a výchovu. Je to rozhodující chyba vedoucího – jeho povinností je na prvním místě mít koncepci a dělat personální politiku. Ale pozor: Nízké hodnocení kvalifikace spolupracovníků může být výsledkem toho, že je vedoucí podceňuje. Na nízkou úroveň jejich kvalifikace má také vliv nedostatečná delegace: nedostávají dostatečně náročné úkoly, které by je nutily zvýšit si kvalifikaci.
- Spolupracovníkům jsou zadávány příliš podrobné úkoly s podrobnými pokyny. Vedoucí to dělá často z přílišného perfekcionismu, ze strachu před chybami a z nedůvěry ke spolupracovníkům.[15]

1.2.2.2 *Jak zdokonalit své umění delegovat*

Při delegaci jednotlivých úkolů usilujeme vždy o to, abychom se pohybovali v nejvyšším možném stupni delegace. Jako vodítko může posloužit následující stupnice:

1. *stupeň*: Vedoucí určí odpovědného pracovníka (útvár), který danou problematiku zcela samostatně řeší a odpovídá za ni. Projednává s podřízenými pouze cíle, které mu navrhnou a kontroluje výsledky jejich práce podle odchylek.
2. *stupeň*: Vedoucí přiděluje úkoly, které podřízení samostatně plní. Vedoucí kontroluje jejich plnění podle odchylek.
3. *stupeň*: Vedoucí přiděluje úkoly podřízeným, přitom s nimi úkol projedná, seznámí je se svou představou řešení. Splněný úkol přejímá.
4. *stupeň*: Vedoucí uloží úkoly, spolupracuje při jejich plnění, kontroluje jejich průběh a přejímá jejich výsledky.
5. *stupeň*: Vedoucí plní úkol sám a přizve si na pomoc své podřízené, kteří pro něj plní dílčí úkoly.
6. *stupeň*: Vedoucí splní úkol sám.[5,9]

Úspěšný vedoucí se řídí při delegaci ověřenými zásadami:

- delegovat do nejúplněji
- zajistit předpoklady pro takovou delegaci
- nezasahovat podřízeným do vymezené pravomoci a nezbavovat je stanovené odpovědnosti
- delegovat všechno, co nepatří do zásadních otázek fungování a rozvoje celé řízené jednotky.

- kontrolou podřízených podporovat a neoslabovat delegovanou pravomoc a stanovenou odpovědnost.[4]

1.2.3 Sekretářka – nejbližší spolupracovník

Bez dobré sekretářky není dobrého vedoucího.[15]

Dobrá sekretářka dokáže ušetřit až polovinu pracovní doby vedoucího. Tím podstatně zvyšuje jeho řídicí potenciál. Dále dokáže zvýšit řídicí působení svého vedoucího tím, že vytváří neformální informační spojení vedoucího s kolektivem dalších spolupracovníků. Získává jisté postavení důvěrníka vedoucího.[7]

Pro plné využití možností, které dává vedoucímu pro zvýšení jeho řídicího potenciálu dobrá sekretářka, je třeba dodržet následující osvědčené zásady:

- respektovat sekretářku jako důležitého nejbližšího partnera – člena řídicího tandemu. Znat její ambice a její styl a umožnit jí samostatně se rozvíjet a v samostatné práci jít tak daleko, kam až sahají její možnosti,
- přidělovat sekretářce nové a tvůrčí úkoly,
- umožňovat sekretářce návštěvu odborných seminářů, kurzů a školení pro zvýšení její kvalifikace a profesionálního rozvoje,
- nelitovat času a sil pro nalezení dobré sekretářky. najít si takovou osobnost, aby mezi vedoucím a sekretářkou mohla existovat dobrá vzájemná harmonie,
- mezi sebou a sekretářkou budovat harmonický vztah těsné spolupráce,
- dbát, aby byla vybavena technikou, usnadňující její práci a zbavující ji monotónní mechanické rutiny.[5,15]

1.2.4 Porady a čas

Čím více je v podniku bezradnosti, tím více se svolává porad.[5]

V organizacích po celém světě se denně odehrávají statisíce porad. Často jsou však vnímány jen jako nezbytné zlo, někdy jsou zdrojem frustrace a občas dokonce ztrátou času.[13]

Řada firem v zájmu úspory času a větší operativnosti upouštěla od pravidelných porad celých týmů a větší důraz kladla na častější individuální rozhovory mezi manažery a pracovníky. Pravdou je, že řada záležitostí, které se objevují na poradách, se dá snáze a rychleji vyřešit po telefonu, e-mailem, faxem nebo dopisem.[13]

Než svoláme radu, měli bychom důkladně zvážit, zda přinese odpovídající efekt. O poradách by mělo platit: tak zřídka, jak je možné, a tak často, jak je nezbytné.[10]

1.2.4.1 *Racionální řízení rady*

Měli bychom pamatovat na to, že rada je důležitá příležitost nejen k dosažení věcného výsledku podle stanoveného cíle, ale také k dosažení širších a trvalejších efektů. Účastníci rady by z ní měli odcházet s pocitem, že to byl dobře strávený čas.[15]

1.2.4.2 *Zásady vedení rady*

- Při zahájení rady stručně zopakovat její cíl, program a stanovit časový režim a čas ukončení rady.
- Zajistit pořízení zápisu z rady.
- Výslovně zahájit a ukončit jednání o každém bodu z programu rady.
- Dodržet čas vymezený na jednotlivé body programu.

- Poradu začít přesně ve stanovený čas.
- Racionalizovat jednání o jednotlivých bodech.
- Skončit jednání o bodu jednoznačným rozhodnutím.
- Optimální délka porady je jedna hodina.
- Nedopustit rušení porady.
- V řízení porady je účelné se čas od času střídat s jinými spolupracovníky.
- Jde-li o pravidelnou poradu, připomenout nesplněné úkoly.
- Po ukončení porady prohlédnout zápis a nechat ho rozeslat podle rozdělovníku na něm uvedeného.
- Zhodnotit si poradu z hlediska jejích přínosů, využití času a chyb.[5]

1.2.5 Komunikace

Vedoucí by měl umět nejen efektivně jednat s lidmi, ale volit si správné lidi pro komunikaci. Naše chyby v komunikaci nás připravují o čas i výsledky. Čas, který věnujeme na komunikaci, bychom měli dobře využít a každodenně náročně hodnotit. Naše nedostatky v komunikaci bychom si měli ujasnit a zapsat se stručným rozhodnutím, jak je chceme odstranit.[5]

1.2.5.1. Chyby v komunikaci

- Neřídím svou komunikaci s lidmi, komunikuji s těmi, kteří přijdou, nebo které v dané chvíli potřebuji. Hraji líbivou politiku a přijmu každého kdykoliv s jakýmkoliv problémem.
- Nedodržuji dohodnuté schůzky.
- Na schůzku se nepřipravím

- Před zahájením komunikace nestanovím její cíl a plánovaný čas.
- Nerespektuji připravenost a naladěnost partnera.
- Mluvím pouze nebo hlavně sám.
- Nevhodně komunikuji.
- Moje komunikace je uspěchaná.
- Moje komunikace je rozvláčná.
- Komunikace postrádá jednoznačný závěr.
- Neumím komunikaci vhodně ukončit a s návštěvníkem se rozloučit.
- Nepoznamenám si úkoly nebo závěry pro sebe a nezajistím je.
- Neprovedu si analýzu času a výsledků dané komunikace.[5]

1.2.5.2 Jak zdokonalit komunikaci?

Dobrá komunikace vyžaduje od manažera osvojit si a rutinně používat některé osvědčené postupy a zásady:

- vymezit si čas pro komunikaci,
- na schůzku se připravit,
- cílevědomě si volit lidi, s nimiž budu komunikovat,
- před zahájením schůzky se s partnerem dohodnout na předmětu jednání a na plánovaném čase,
- při jednání sledovat a respektovat připravenost a naladěnost partnera,
- poslouchat to, co je nám sdělováno, a ne to, co chceme slyšet,
- ověřovat si při komunikaci, zda jsme správně pochopili obsah sdělení
- dejte partnerovi první slovo,

- naučte se přesně, působivě a stručně formulovat své myšlenky,
- dohodnutí schůzky správně načasovat a jejich termín dodržet,
- veďte své spolupracovníky, aby se naučili přesně, působivě a stručně formulovat své myšlenky,
- komunikaci vhodně ukončit a s partnerem se rozloučit,
- závěry z komunikace bezprostředně realizujeme,
- důstojně a racionálně uzavřít rozhovor,
- věnujeme krátké zamyšlení skončené komunikaci a zhodnotíme ji z hlediska věnovaného času a výsledků. Národně analyzujeme vlastní chyby.[5,16]

1.2.6 Telefon a čas

Většina z nás si vůbec neuvědomuje, kolik času stráví telefonováním. Při hodnocení času stráveného telefonováním musíme vzít do úvahy i to, že telefonáty v době, kdy se zabýváme jinou prací, představují vyrušení a ztrátu času na opětovné soustředění. Záznam telefonátů může vést naše sekretářka a jeho analýzu můžeme provést na závěr pracovního dne s ní a na konkrétních údajích se dohodnout na zlepšení.[5]

1.2.6.1 Chyby v telefonování

- беру všechny телефоны,
- nevyhradil jsem si čas, kdy nechci být rušen,
- nestanovil jsem si čas, kdy nechci být rušen,
- nestanovil jsem si priority a nenaučil jsem ostatní je respektovat,
- neinformuji své partnery, kdy mne mohou telefonicky zastihnout,
- své telefonáty, kde jsem volající, neseskupuji do bloků,

- na své telefonáty se nepřipravím,
- rozhovor neumím řídit,
- na rozhovor věnuji příliš mnoho času,
- z rozhovoru si nedělám písemný záznam,
- telefonicky dohodnutou věc ihned nezajistím,
- všechno slíbím a neumím říci ne,
- neumím se vhodně přizpůsobit partnerovi.[5,15]

1.2.6.2 *Jak se zdokonalit v telefonování*

Při dobrém využívání se telefon stává velmi racionálním prostředkem manažerské komunikace. Jeho prostřednictvím můžeme v krátkém čase rychle a efektivně vyřešit řadu záležitostí. Na druhou stranu ale může časté telefonování vést ke značným časovým ztrátám. [5]

Mezi osvědčené postupy při telefonování patří zejména:

- telefonní hovory, která vám nepatří, ihned přepojte na správného adresáta,
- v časovém rozvrhu pracovního dne si vymezte období, kdy nesmíte být rušen, a období, kdy je vás možno zastihnout,
- své telefonáty, kde jste volající, seskupte do bloků,
- na telefonáty se připravte,
- nechat si přepojovat pouze telefony, které mi patří,
- naučte se racionálně vést rozhovor,
- z rozhovoru udělejte písemný záznam,
- na rozhovor věnujte jen potřebný čas,

- telefonicky dohodnutou věc ihned zajistit,
- to, co nepatří do vaší náplně, slušně ale jednoznačně odmítněte,
- nad ukončeným telefonickým rozhovorem se krátce zamyslete. Zkontrolujte si čas věnovaný na rozhovor, připomeňte si jeho průběh. Sami pro sebe zhodnoťte náročně své chyby a rozhodněte se o způsobu, jak se jich příště vyvarovat.[5,15]

1.2.7 Práce s písemnostmi

Informace nás musí aktivizovat, ne paralyzovat. Zkušení vedoucí pracovníci vedou své spolupracovníky k tomu, aby písemné informace formulovali co nejstručněji. Vedoucí pracovník by měl delegovat přípravu informací pro své rozhodování. K tomu, aby mohl vládnout svým informacím, musí mít jasno o cílech a prioritách své práce.[5]

1.2.7.1 Chyby v práci s písemnostmi

- nevytváříme si aktivně potřebný informační systém a reagujeme pouze na informace, které se k nám dostanou,
- seznamujeme se s písemnostmi tak, jak přicházejí,
- nerozlišujeme informace podle důkladnosti, s níž se s nimi máme seznámit,
- všechny písemnosti, které jsou adresovány nám nebo našemu útvaru, si necháme předložit,
- nevyvíjíme tlak na racionalizaci a zestručnění písemností,
- rádi si dopisujeme (na papír odpovídáme papírem),
- o písemnosti nerozhodneme ihned po přečtení, ale připravíme si ji na pozdější důkladnější promyšlení,
- každou písemnost sekretářce pečlivě nadiktujeme a po ní zkontrolujeme,
- v písemnostech nemáme systém,

- trváme na tom, aby všechna odcházející pošta šla přes nás.[4,5]

1.2.7.2 *Jak zdokonalit svou práci s písemnostmi a s písemnými informacemi*

- ujasnit si své cíle a priority a k nim potřebné informace,
- pověřit některého spolupracovníka (tým), aby se soustavně věnoval racionalizaci informačního systému pro mne a pro útvar,
- vychovat sekretářku, aby sama třídila a přidělovala písemnosti,
- uplatnit zásadu, že kdo zodpovídá za určitou oblast, dostává a vyřizuje všechny písemnosti, které se k ní vztahují,
- být velice opatrný při vyžadování písemností druhých,
- čas od času nechat prověřit všechny pravidelné písemnosti z hlediska nezbytnosti, racionálního obsahu a průběhu,
- trvat na stručnosti, pravdivosti a jasnosti písemností a vyškolit k tomu své spolupracovníky,
- nechat si informace předpracovat do stručné a jasné formy,
- písemnosti vyřizovat podle pořadí jejich důležitosti,
- čtete kriticky a selektivně,
- vyříd'te písemnost bez odkladů a najednou,
- uvážlivě zvolte způsob vyřízení písemnosti,
- vychovejte sekretářku, aby vyřizovala samostatně vaše dopisy,
- spolupracujte se sekretářkou na systému zakládání písemností a spolu s ní využívejte společný systém zakládání,
- v době vaší nepřítomnosti pověřte svého zástupce vyřizováním písemností za vás.[5]

1.2.8 Pracoviště – vizitka a podmínka vašeho výkonu

Naše pracoviště je to, na co máme jako manažeři bezprostřední vliv. Lze proto soudit, že jsme takoví, jaké je naše pracoviště. Dobře uspořádané pracoviště působí také jako přesvědčivý příklad pro ostatní spolupracovníky, který vybízí k následování.[4]

Neuspořádané pracovní prostředí je potenciální příčinou mrhání časem a zbytečného stresu. Vypořádání se s tímto problémem je reálný cíl, díky němuž lze dospět k efektivnějšímu pracovnímu stylu. Nejdůležitější částí pracovního prostředí je stolní deska s okolím, a proto se mnozí domnívají, že bude jejich hlavním cílem. Domnívám se ovšem, že by si pracovníci měli nejprve udělat pořádek ve skříňkách a zásuvkách, protože tím si udělají prostor k uložení věcí, které se jim válí na stole.[8]

1.3 Plánování a uskutečňování cílů

Jednou z důležitých pomůcek při plánování cílů je tzv. Eisenhowerův princip: rozlišování naléhavosti a důležitosti.

1.3.1 Eisenhowerův princip: co je důležité, co je naléhavé?

Jednou z důležitých pomůcek při plánování cílů je tzv. Eisenhowerův princip: rozlišování naléhavosti a důležitosti.

Ne všechno, co je naléhavé, je také důležité! Každý zná situaci, že ten, kdo se něčeho domáhá nejhlasitěji nebo je nejvlivnější, je obsloužen jako první – ať je to třeba jen proto, aby se dotyčný uklidnil. To je nebezpečná věc také pro vlastní sledování cílů. My musíme mít kontrolu nad svými vlastními záležitostmi – ne ten, kdo nás nejhlasitěji vyrušuje.[4]

- o Vyjasněním důležitých a/nebo naléhavých záležitostí zvyšujeme svoji efektivitu. Být efektivní znamená dělat správné věci.
- o Správné věci jsou vždy buď naléhavé, nebo nenaléhavé. Musíme je tedy udělat buď hned, nebo je naplánovat. Preferováním, tj. stanovením priorit, zabráníme tomu, abychom plýtvali časem na nedůležité věci.
- o Stanovení priorit pomáhá, abychom nezapomněli na důležité věci.[12]

Jak postupovat?

Pomocí Eisenhowerova principu okamžitě rozhodneme, zda se budeme úkolu věnovat hned, později, nebo vůbec ne. Vždy podle vyšší nebo nižší naléhavosti a důležitosti daného úkolu můžeme velmi snadno určit čas pro jeho provedení.[4]

Eisenhowerův princip nám říká, co je skutečně důležit

Tab. 1. Eisenhowerův princip

Důležitost a naléhavost	nenaléhavé	naléhavé
důležité	naplánovat a pokud možno udělat sám	udělat hned a sám
		
		
		
nedůležité	ihned zahodit	pověřit někoho jiného nebo vyřídit po splnění jiných úkolů
		
		
		

- Úkoly, které jsou zároveň důležité i naléhavé, nám přinášejí při jejich dobrém a včasném splnění velmi mnoho výhod. Tyto úkoly musíme vyřídit sami a hned.
- Úkoly, které jsou pro nás sice důležité, ale nejsou naléhavé, musíme naplánovat a vyřídit je později.
- Úkoly, které jsou sice naléhavé, ale nejsou pro nás důležité, bychom měli podle možností delegovat nebo, pokud to není možné, vyřídit je až po zvládnutí ostatních úkolů.
- Úkoly, které nejsou ani důležité, ani naléhavé, bychom měli okamžitě zavrhnout. Takové věci se často vyřídí samy od sebe.

[12]

1.3.2 Časový snímek dne

Mnozí lidé se večer nebo o víkendu cítí vyčerpaní a unavení, a mají přesto pocit, že toho dosáhli a vykonali málo. Pro tento případ představuje dobrou pomoc snímek pracovního času: dá nám totiž přesnou informaci o tom, co jsme každý den, kdy a kde dělali.[13]

Po ujasnění metodických a obsahových problémů řízení času vedoucích pracovníků a s přihlédnutím k možnostem řešit úkoly plynoucí ze zadání bakalářské práce jsem zvolil k analytickým účelům metodu rozboru pomocí časového snímku dne a řízeného rozhovoru.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Základní charakteristika podniku

2.1.1 Stručná historie

Fatra Napajedla je v současné době největším zpracovatelem plastů v České republice. Byla založena v roce 1935 koncernem Baťa a od roku 1999 je odštěpným závodem akciové společnosti Aliachem.

Počátečním sortimentem byly plynové masky a asanační oděvy, pryžové hračky, technická pryž. Orientace na zpracování plastů se datuje od roku 1940, kdy byly na gumařských kalandrech a válcovacích linkách vyrobeny první fóliové materiály z PVC. Po více než deseti letech k nim přibýly výrobky z PE.

Dnes se společnost orientuje na produkci pro stavebnictví a obalový průmysl. Základním rysem vývoje se stalo hledání ekologicky a ekonomicky nejvýhodnějších aplikací plastů pro dlouhodobější použití. Strategická koncepce vychází z marketingových studií a analýz trhu a směřuje ke splnění potřeb a požadavků jednotlivých segmentů trhu na ucelené výrobní systémy. Důležitým prostředkem k dosažení cílů je i princip organizace spolupráce s dalšími výrobními, poradenskými a vzdělávacími institucemi.

Zpracování plastů pomáhala Fatra zavádět v řadě jiných podniků a má mimořádné zásluhy na jeho rozvoji v České republice. Dodávkami výrobních systémů a služeb patří ke kvalitním a spolehlivým partnerům stavebnictví, potravinářství, spotřebitelského, nábytkářského a automobilového průmyslu, dolů, zemědělství a zdravotnictví.

Ekologické aktivity Fatry se projevují v oblasti zavádění nových výrobků s vyššími ekologickými hodnotami i na úseku investiční činnosti, zaměřené na snižování ekologické zátěže vlastních výrobních závodů i regionu. Ekologickým příspěvkem je hospodárné využívání energií, surovin, důsledné hospodaření s odpady a zrušení podnikové kotelny na tuhá paliva. K ochraně životního prostředí přispívá Fatra přímo svým výrobním programem, např. výrobou fólií pro izolace skládek pevných domovních odpadů. Na své širší využití čeká fólie s protiradonovou bariérou. Ze směsí zpracovávaných ve Fatře jsou zcela vyloučeny sloučeniny těžkých kovů. Zejména hračky jsou podrobovány přísným hygienickým testům podle českých a mezinárodních norem.

Fatra byla prvním podnikem na území ČR, která vyloučila kadmium ze všech stabilizátorů a pigmentu, snižuje se i spotřeba olova.

2.1.2 Organizační struktura

Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze číslo II.

2.1.3 Sortiment výrobků společnosti

Produkci společnosti je možno rozdělit do těchto kategorií:

- o Podlahové krytiny LINO FATRA
- o Izolační fólie FATRAFOL
- o Technické fólie
- o Obalové materiály
- o Dopravní pásy
- o Vytlačované profily
- o Granulát
- o Svařované výrobky
- o Strojírenská výroba
- o Zakázková výroba

Nejvýznamnějším tržním segmentem z pohledu uplatnění výrobků akciové společnosti Aliachem, odštěpný závod Fatra Napajedla, je stavebnictví.

2.1.4. Sběr a analýza zdrojů informací o využívání vlastního času ve společnosti Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla

Hlavním cílem mé práce bylo zlepšení systému využívání vlastního času vedoucích pracovníků. Veškeré úsilí a čas jsem proto využil zejména k poznání toho, jak se svým časem vedoucí pracovníci této společnosti skutečně hospodaří a k odhalení tzv. zlodějů času. Jak jsem již uvedl, k analýze hospodaření s časem u vedoucích pracovníků firmy jsem využil:

- řízeného rozhovoru (Příloha č. III),
- časového snímku dne (Příloha č. IV).

Řízený rozhovor byl založen na tom, co si jednotliví vedoucí pracovníci myslí o využívání jejich vlastního času a k odhalení hlavních zlodějů času.

Časový snímek dne měl poskytnout představu o skutečném využívání času vedoucích pracovníků. Jedná se o velmi jednoduchou metodu, kdy vedoucí pracovníci zaznamenávají do sloupců s předepsanými rubrikami všechny činnosti a nečinnosti, na něž během dne vynaložili čas. Přitom je nutné vyčíslit časový rozsah a zvolené hodnotící údaje každé časové položky.

Bylo velmi důležité, aby vedoucí pracovníci zaznamenávali skutečně všechny činnosti, včetně jejich přerušení, např. telefonátů, přestávek, odpočinku,... Aby bylo dosaženo reprezentativních údajů, bylo třeba zachycovat časový snímek alespoň za deset pracovních dnů.

V rámci této metody jsem použil kódování činností, které jsem považoval za důležité. Kódy jsou také uvedeny a popsány v příloze č. IV.

I když se tedy jedná o velmi jednoduchou metodu, kladla na vedoucí pracovníky větší nároky z hlediska času.

2.2 Analýza řízeného rozhovoru

Rád bych se nyní zaměřil na vyhodnocení řízeného rozhovoru, který byl určen vedoucím pracovníkům.

Spolupracoval jsem celkově se skupinou 10 pracovníků, kteří mi zároveň vyplnili i časové snímky dne. Měl jsem připraveno celkem 25 otázek týkajících se hospodaření s vlastním pracovním časem. Prvních 15 otázek se týkalo faktorů, které jsou příčinou časových ztrát (tzv. zlodějů času) a jež by bylo možno při lepší organizaci eliminovat nebo alespoň snížit.

Pracovníci byli k rozhovoru zváni jednotlivě a samotné rozhovory probíhaly bez dozoru nadřízeného vedoucího pracovníka.

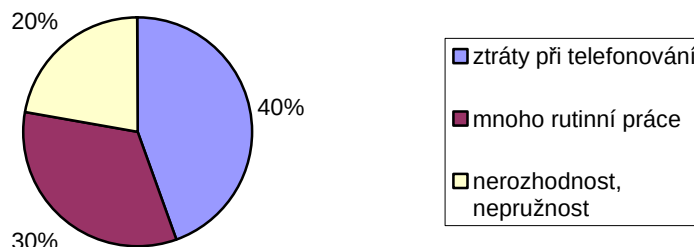
V další části práce jsou uvedeny odpovědi vedoucích pracovníků na jednotlivé otázky řízeného rozhovoru.

2.2.1 Jaký je Váš největší zloděj času?

Nejprve je třeba říci, že jsem se snažil o odhalení pouze jednoho (hlavního) faktoru, který je příčinou časových ztrát (zloděje času, který způsobuje největší časové ztráty). A to z důvodu, že je třeba bojovat pouze proti jednomu zloději času. Boj s více faktory by znamenal „roztříštění sil“ a nevedl by k požadovanému účinku.

40 % vedoucích pracovníků uvedlo, že největším faktorem způsobující časové ztráty je telefonování, 30 % uvedlo jako zloděje času příliš mnoho rutinní práce a 20 % vedoucích pracovníků nerozhodnost a nepružnost.

Zloději času



Graf 1. Zloději času

2.2.2 Co je příčinou vašich časových ztrát při telefonování?

Z vedoucích pracovníků, kteří uvedli jako největší příčinu časových ztrát telefonování, uvedlo 75 %, že příčinou je snaha být angažován a o všem vědět. Zbytek (tj. 25 %) uvedlo jako největší příčinu neschopnost ukončit telefonické rozhovory.

2.2.3 V čem vidíte příčinu toho, že vykonáváte příliš mnoho rutinní práce?

Odpověď na tuto otázku pro mě byla poněkud překvapující, protože cca 70 % pracovníků uvedlo jako příčinu vykonávání příliš mnoho rutinní práce obavu z toho, že ztratí svůj vliv a cca 30 % uvedlo jako příčinu obavu, že se jejich spolupracovníci budou dopouštět chyb.

2.2.4 Co si myslíte, že je příčinou Vaší nerozhodnosti a nepružnosti?

Odpověď na tuto otázku byla také překvapivá, protože celých 100 % dotazovaných vedoucích pracovníků uvedlo, že příčinou nerozhodnosti a nepružnosti je snaha mít co

nejvíce informací. Tito pracovníci si neuvědomují, že shromažďování informací je nákladné a oddaluje rozhodnutí – měli by se proto naučit rozhodnout, kdy je informací dostatek.

2.2.5 Práce přesčas

Následující 2 otázky se týkaly práce přesčas. Jak vyplynulo z odpovědí, 70 % vedoucích pracovníků pracují přesčas často (tj. v průměru 3 x týdně) a zbývajících 30 % výjimečně (tj. asi 2 x měsíčně). Další otázka se týkala hodnocení přesčasové práce. 80 % vedoucích pracovníků hodnotí práci přesčas spíše záporně a pouhých 20 % jako projev dobrého vztahu k podniku.

Důvodů časté práce přesčas může být několik. Zde uvádím některé z nich:

- pracovník vykonává příliš mnoho rutinní práce,
- pracovník neumí říct ne,
- pracovník neumí delegovat,
- pracovník věnuje příliš času vyřizování písemností,...

Jak již vyplynulo z předchozích otázek, u vedoucích pracovníků ve společnosti Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla bude příčinou časté přesčasové práce zejména skutečnost, že vykonávají příliš mnoho rutinní práce (jak uvedlo 70 % dotazovaných).

2.2.6 Jak jsou vyřizovány telefonáty přicházející zvenčí?

Telefonování představuje v této společnosti důležitý nástroj řízení a organizace, protože jednání s obchodními partnery i zákazníky probíhá právě prostřednictvím telefonu. Jak

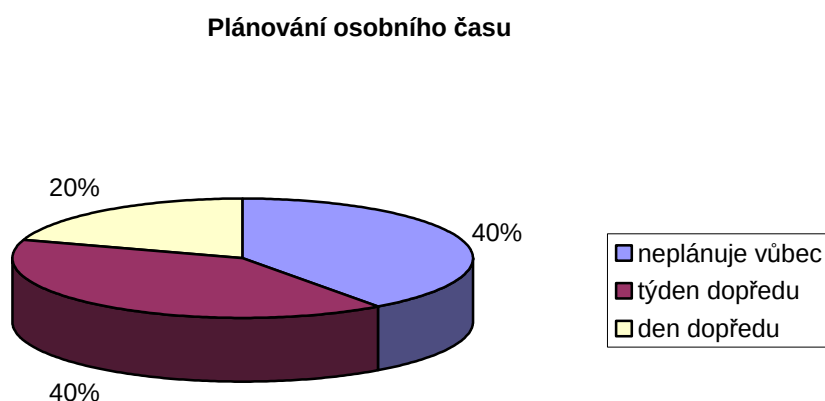
vyplývalo z rozhovorů, veškeré telefonáty přicházejí nejprve do sekretariátu, odkud jsou dále přepojovány příslušným oddělením či osobám. Tyto osoby dané telefonické rozhovory vyřizují bezprostředně a pružně tak, jak přicházejí.

Bohužel podobné je to i u osobních telefonických rozhovorů, které jsou také (jak uvedlo celkem 90 % vedoucích pracovníků) vyřizovány ihned a tady už bych viděl také jednu z příčin časových ztrát.

2.2.7 Plánování osobního času

Následující dvě otázky se týkaly plánování vlastního času. Odpovědi na otázku, jak plánujete osobní čas, byly velmi překvapivé, protože celkem 40 % vedoucích pracovníků uvedlo, že neplánuje vůbec, 40 % vedoucích pracovníků plánuje týden dopředu a jen 20 % těchto pracovníků plánuje den dopředu.

Dále mě zajímalo, prostřednictvím čeho plánují vedoucí pracovníci vlastní čas. Jak vyplývalo z rozhovoru, většina vedoucích pracovníků si svou práci plánuje prostřednictvím diářů, které jsou jedním z nejjednodušších systémů plánování času. Diáře využívá pro plánování času 80 % vedoucích a kalendáře 20 % vedoucích.



Graf 2. Plánování osobního času

2.2.8 Porady

Ve společnosti Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra, se konají 2 typy porad: měsíční a půlroční. Měsíční porady se konají 2 – 3 x za měsíc a bývají pravidelné. Probíhají během pracovní doby a někdy trvají i 6 hodin. Problémy, které se na těchto poradách řeší, se týkají různých záležitostí – vymezují se zde úkoly jednotlivým pracovníkům a dohlíží se na kontrolu daných úkolů.

Půlroční porady jsou na rozdíl od porad měsíčních spíše nepravidelné a jsou náročnější na čas oproti poradám měsíčním. Zatímco měsíční porady trvají maximálně 6 hodin, porady půlroční mohou trvat až 9 hodin. Účastní se jí zaměstnanci všech odštěpných závodů společnosti Aliachem. Problémy, které se řeší na půlročních poradách, mají zejména strategický charakter a mimo jiné se na nich hodnotí i ekonomické výsledky dosažené za uplynulé období.

V další otázce jsem se jednotlivých vedoucích pracovníků ptal, jak hodnotí porady z hlediska efektivnosti. 70% pracovníků hodnotí porady jako efektivní a 30 % pracovníků hodnotí spíše jako ztrátu času.

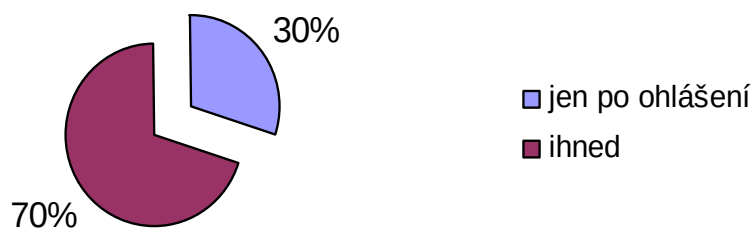
2.2.9 Plnění termínů

Podle odpovědí vedoucích pracovníků je pro 40 % dotazovaných plnění termínů snadné, zatímco pro 60 % dotazovaných představuje plnění úkolů náročnou až stresující záležitost.

2.2.10 Přijímání návštěvníků či spolupracovníků

70 % dotazovaných vedoucích pracovníků uvedlo, že přijímají návštěvy či spolupracovníky ihned (kdykoliv o to požádají), kdežto pouhých 30 % pracovníků přijímá návštěvy jen po předchozím ohlášení.

Přijímání návštěv nebo spolupracovníků



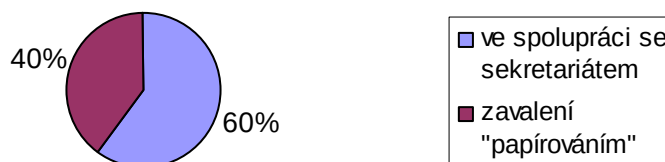
Graf 3. Přijímání návštěv nebo spolupracovníků

2.2.11 Vyřizování písemností

Písemnosti a papíry mohou být velmi zdatným protivníkem, který dokáže práci hodně znepříjemnit. Jestliže totiž polevíme v jejich zvládnutí, mohou se stát až nezvládnutelnou záležitostí a velkou hrozbou při práci. Na druhou stranu jsou ovšem pro práci nezbytné. Obsahují množství informací a záznamů, bez kterých se žádný vedoucí pracovník či manažer při rozhodování neobejde. Jestliže nejsou papíry k dispozici, nelze ani kvalitně rozhodovat. Naučit se s papíry správně pracovat je proto podstatné pro plynulou a kvalitní práci vedoucího pracovníka.

Z odpovědí jednotlivých pracovníků společnosti Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla vyplynulo, že pouze 60 % těchto pracovníků vyřizuje písemnosti ve spolupráci se sekretariátem, zatímco 40 % je zavaleno „papírováním“.

Vyřizování písemností



Graf 4. Vyřizování písemností

2.3 Analýza časových snímků dne

Při vyhodnocování časových snímků dne jsem vycházel zejména ze skutečnosti, že musí být hodnoceny minimálně za deset pracovních dnů. Při vyplňování těchto snímků se mnou spolupracovalo celkem 10 vedoucích pracovníků. Pracovní doba těchto pracovníků činila 8,5 h.

Z počtu 10 pracovníků to byli:

- 2 pracovníci z úseku technického,
- 2 pracovníci z úseku logistiky,
- 2 pracovníci z úseku technického servisu,
- 2 pracovníci z úseku personálního,
- 2 pracovníci z úseku financí.

Konkrétně se jednalo se o tyto pracovníky:

- *ředitelka logistiky*. Úsek zahrnuje: podporu prodeje, podnikovou prodejnu, železniční dopravu, vnitropodnikovou dopravu, sklady režijního materiálu, druhotných surovin, paletové hospodářství, sklady hotových výrobků.
- *vedoucí vnitropodnikové dopravy*. Dané oddělení se zabývá: údržbou a správou motorových vozíků, referentských vozidel a přepravou.
- *ředitelka technického úseku*. Úsek zahrnuje tato oddělení: rozvojové projekty, investice, materiálový výzkum a vývoj, kvalita a ekologie, technická kontrola.
- *vedoucí kvality a ekologie*. Dané oddělení se zabývá environmentálním systémem (EMS), ekologií, systémem řízení dokumentace (směrnice, předpisy), certifikáty, audity (interní, externí) na výrobky a procesy.
- *ředitel úseku technického servis*. Daný úsek zahrnuje tato oddělení: správa majetku, energetika, strojní výroba, údržba a opravy.
- *vedoucí energetiky*. Dané oddělení zahrnuje: vodní hospodářství, dodávky a rozvod vody, tepla a elektrické energie, správu čističky odpadních vod.
- *ředitelka personálního úseku*. Tento úsek zahrnuje následující oddělení: personalistika, hasičský provoz, bezpečnostní provoz, služby.
- *vedoucí služeb*. Oddělení se zabývá zajišťováním spojových služeb (telefonní, poštovní,...), úklidových, stravovacích služeb, ostrahou objektu, správou nebytových prostor.

- *ředitelka úseku financí.* Daný úsek zahrnuje tato oddělení: controlling, finance, účetnictví, informační technologie
- *vedoucí controllingu.* Oddělení se zabývá plánováním, rozpočty, hodnocením výsledků výkaznictví a statistikou.

Cílem mé snahy bylo podchytit zejména ty činnosti, které zabírají příliš mnoho času.

2.3.1 Porady a jednání s klienty nebo nadřízenými či podřízenými pracovníky

Cílem těchto porad je vymezení úkolů jednotlivým pracovníkům a dohlíží se při nich také na kontrolu daných úkolů. Dále se na nich hodnotí i ekonomické výsledky dosažené za uplynulé období. Je důležité rovněž uvést, že do této oblasti jsou zahrnuty také obchodní jednání s klienty.

Celkově zabíraly porady a jednání s klienty pracovní čas jednotlivým vedoucím pracovníkům následovně:

- pracovníci technického úseku: 12,3 %, tj. 10 hodin 30 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku logistiky: 25,1 %, tj. 21 hodin 20 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku tech. servisu 4,5 %, tj. 3 hodiny 50 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku personálního: 7,7 %, tj. 6 hodin 35 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku financí: 4,9 %, tj. 4 hodiny 12 minut za deset pracovních dnů.

Charakterem činnosti se tyto porady řadí mezi strategické, zejména u pracovníků technického úseku, kteří však větší část pokládají za činnost rutinní. Z hlediska významu se z 62 % řadí mezi důležité a 21 % těchto porad je pokládáno za nedůležité. Impuls vychází z 61,6 % od vlastních vedoucích pracovníků, 12 % od vnějšího prostředí a nejmenší impuls je od nadřízených pracovníků. Porady spadají do vlastní kompetence z 82 %, z 11,7 % do kompetence nadřízeným a zbývajících 6,3 % do kompetence spolupracovníků. 75 % vedoucích pracovníků cítí potřebu urgentně prokonzultovat stávající stav a možnosti a 25 % vedoucích pracovníků vidí u některých menších porad možnost odložení.

2.3.2 Telefonování

Telefonování patří bezpochyby k důležitým činnostem této společnosti. Je však třeba vzít na vědomí, že intenzita telefonování v jednotlivých úsecích společnosti je poměrně rozdílná. Jinou dobu totiž stráví telefonováním například ředitel účetního úseku a jinou ředitelka úseku logistiky.

Intenzita telefonování v jednotlivých úsecích společnosti:

- pracovníci technického úseku: 20,1 %, tj. 17 hodin 5 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku logistiky: 21,7 %, tj. 18 hodin 40 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku tech. servisu 20,4 %, tj. 17 hodin 20 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku personálního: 17,6 %, tj. 12 hodin 30 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku financí: 5,9 %, tj. 5 hodin 10 minut za deset pracovních dnů.

Jedná se zejména o telefonáty s pracovníky z jiných odštěpných závodů společnosti Aliachem, zákazníky, obchodními partnery, ale i s nadřízenými a podřízenými pracovníky. Impuls k telefonování je z 49 % vyvolaný vnějším prostředím, z 33 % vlastní iniciativou a pouze 18 % telefonických hovorů je vyvoláno nadřízenými. Pracovní hovory byly všemi vedoucími pracovníky pokládáno za urgentní. Naproti tomu soukromé hovory, které tvoří nepatrnou část, je možné odložit. Zajímavé bylo zjištění, že vedoucí pracovníci uvedli, že jak pracovní, tak i osobní hovory pokládají za důležité. Do vlastní kompetence spadá 91 % telefonních hovorů a zbývajících 9 % (které způsobují ztráty vlastního času vedoucího pracovníka) přísluší kolegovi. Telefonáty, které přísluší kolegovi, jsou telefonáty 60 % odborně náročné a ze 40 % rutinního charakteru. Výše uvedených 9 % hovorů, které nepatří do náplně vedoucího, je možno taktně, ale jednoznačně odmítnout. Vedoucí by totiž měl umět vhodným způsobem říkat ne.

Největší problém nastává v případě používání mobilních telefonů namísto pevných linek – v takovém případě může být vedoucí pracovník „rušen“ prakticky kdykoli a kdekoli a to je také jeden z velkých problémů v této společnosti. Vedoucí pracovníci by si proto měli vyčlenit určitou dobu během pracovní doby, kterou by věnovali těmto telefonátům nebo se naučit mobilní telefon vypínat. Jedná se totiž o prostředky, které na jednu stranu čas šetří, ale na druhou jsou jeho největšími zloději.

2.3.3 Práce s písemnostmi

Přestože se společnost Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla již nějaký čas snaží přejít k elektronické evidenci namísto „papírové“, patří papírování bohužel stále k největším zlodějům času, a to u všech úseků.

Papírování zabírá čas jednotlivým vedoucím pracovníkům následovně:

- pracovníci technického úseku: 22,6 %, tj. 19 hodin 15 minut za deset pracovních dnů,

- pracovníci úseku logistiky: 33,4 %, tj. 28 hodin 25 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku tech. servisu 19,6 %, tj. 16 hodin 40 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku personálního: 23,7 %, tj. 20 hodin 10 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku financí: 55,2 %, tj. 46 hodin 55 minut za deset pracovních dnů.

Nejvíce jsou „papírováním“ zavaleni pracovníci úseku financí 55,2 % a nejméně problémů týkajících se papírování mají v úseku technického servisu (tedy 19,6 %). Impuls k práci s papíry vychází ze 75 % od samotných vedoucích pracovníků, zbývajících 25 % od nadřízených pracovníků nebo samotného vedení. 69 % vedoucích pracovníků považuje „papírování“ za urgentní a zbývajících 31 % jej považuje za odložené (odložené se týká zejména vnitropodnikových dokumentů). Význam papírové práce v této společnosti je považován za důležitý, i když se jedná o „papírování“, které lze podle naléhavosti odložit. Práce s písemnostmi, papírová práce a její obsah v této společnosti spadá v 99 % do vlastní kompetence příslušného vedoucího pracovníka, zbylé 1 % spadá do kompetence kolegovi, což je tedy časová ztráta pro příslušného vedoucího pracovníka.

2.3.4 Práce s výpočetní technikou

Používání výpočetní techniky a informačních technologií může přispět k výrazným časovým úsporám, ale zároveň může být i příčinou značných časových ztrát (např. v případě používání nekvalitních počítačových programů). Mohu konstatovat, že vedoucí pracovníci ve společnosti Aliachem pracují s výpočetní technikou na velmi slušné úrovni a využívají všech dostupných nástrojů, které mohou jejich práci zefektivnit.

Čas strávený u výpočetní techniky je v dané společnosti následující:

- pracovníci technického úseku: 29,3 %, tj. 24 hodin 55minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku logistiky: 32 %, tj. 27 hodin 13 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku tech. servisu 28,5 %, tj. 24 hodin 15minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku personálního: 24,1 %, tj. 20 hodin 30 minut za deset pracovních dnů,
- pracovníci úseku financí: 43,1 %, tj. 36 hodin 40 minut za deset pracovních dnů.

Z celkového počtu připadá nejvíce času stráveného u počítače pracovníkům úseku financí (43,1 %) času.

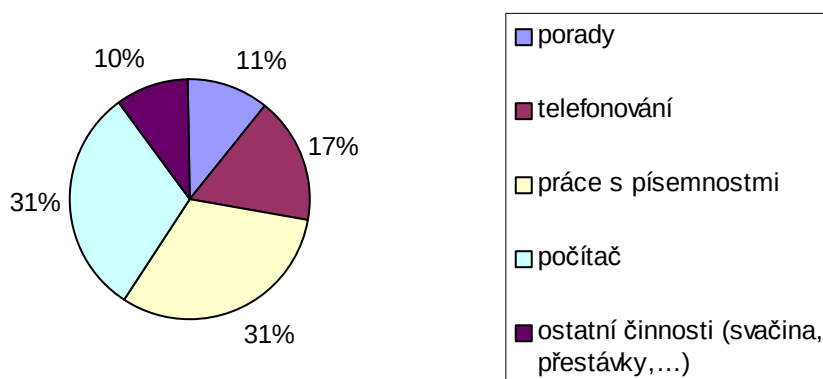
Práci na počítači pokládají všichni vedoucí pracovníci za důležitou. Impuls vychází především od samotných vedoucích pracovníků. 90 % pracovníků považuje práci na PC za urgentní a 10 % za odloženou, přičemž za urgentní je považováno především vyřizování elektronické pošty a objednávek.

2.3.5 Ostatní činnosti (svačiny, obědy, hygiena, odpočinek...)

Činnosti jako svačiny, přestávky, svačiny či protáhnutí těla a svalů při dlouhodobém sezení např. u počítače považují vedoucí pracovníci za relaxaci. Všichni zaměstnanci mají zaručen 30minutový čas na oběd a další přestávky na hygienu.

2.3.6 Celkové shrnutí činností vedoucího pracovníka

Podíl činností na čase vedoucího pracovníka ve společnosti Aliachem



Graf 5. Celkové shrnutí činností vedoucího pracovníka

Nejvytíženějším dnem v týdnu bývá v dané společnosti zpravidla úterý, protože se vyřizují objednávky a v tyto dny se také pořádají porady.

2.4 Návrhy na zdokonalení systému řízení času vedoucích pracovníků

Na základě prostudování literárních zdrojů a zkušeností získaných z praxe ve společnosti Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla, kterou jsem analyzoval pomocí podnikové dokumentace, rozhovorů a dotazníkového šetření s vedoucími pracovníky, jsem dospěl k názoru, že vedoucí pracovníci dokáží řídit svůj čas na poměrně uspokojivé úrovni. Najdou se zde ovšem některé oblasti, ve kterých bych doporučil některá opatření, která by vedla ke zdokonalení využití času vedoucích pracovníků.

2.4.1 Oblast telefonování

Jedním z faktorů vedoucím k časovým ztrátám vedoucích pracovníků je skutečnost, že většina telefonátů v této firmě je vyřizována okamžitě, což v důsledku vede k neustálému vyrušování vedoucího pracovníka z jeho činností. Bylo by tedy vhodné seskupovat ty telefonáty, u kterých je to možné, do bloků a vyřizovat je hromadně v určitou vymezenou pracovní dobu. Je ale samozřejmostí, že odložit lze pouze ty telefonáty, u kterých je to možné (telefonáty první priority je nutno vyřídit okamžitě).

Největším problémem jsou, jak už jsem se zmínil výše, mobilní telefony, které jsou v dané společnosti používány ve větší míře nežli pevné linky. Tehdy je pracovník dostupný prakticky v kteroukoli pracovní dobu a na kterémkoli místě a bohužel je to jeden z největších „zlodějů času“. Pracovníci by se proto měli naučit vypínat mobilní telefon a snažit se vyřizovat hovory v předem stanovenou dobu a nikoli ihned.

2.4.2 Oblast řízení přívalu papírů

Přestože se společnost snaží o přechod k elektronické dokumentaci (a tím snížení podílu papírové práce), neustále zdokonaluje informační technologie, má přesto docela vysoké procento v práci s papíry a písemnostmi. To je zčásti způsobeno tím, že většina těchto pracovníků nemá možnost používat počítačové programy dostupné ve firmě i doma (nevlastní PC nebo notebook a veškerou elektronickou poštu a dokumenty proto vyřizuje až po příchodu či příjezdu do firmy z pracovní cesty - snaha rychle splnit zadané úkoly v termínu potom vede ke značným časovým ztrátám). Jak lze tedy zefektivnit práci s písemnostmi?

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že vedoucí pracovníci vykonávají příliš mnoho rutinní práce, aniž by ji delegovali na spolupracovníky či sekretariát. Jak také z rozhovoru vyplynulo, většina z těchto pracovníků si veškeré písemnosti vyřizuje raději sama z obavy ztráty svého vlivu. Proto by se vedoucí pracovníci měli naučit delegovat více svých úkolů (zejména těch opakujících se a rutinních).

2.4.3 Oblast informační technologie

V dnešní počítačové době se firmy, které nedisponují moderní výpočetní a informační technikou stávají prakticky nekonkurenceschopnými. Totéž platí o jejich zaměstnancích, kteří se bez dokonalého „ovládnutí“ této techniky také neobejdou (zejména ne pracovníci v řídicích funkcích). Proto bych doporučil vybavit všechny úseky a pracoviště moderní výpočetní technikou s kvalitními programy, které by zefektivnily pracovní výkon i plánování vlastního času.

Společnosti Aliachem používá pro plánování času pracovníků počítačový program Lotus Notes (kde je i kalendář) a veškeré termíny a schůzky jsou jednotlivým pracovníkům rozesílány na jejich PC. To vede ke značné úspoře času.

Vedoucím pracovníkům bych také doporučil vlastní notebook s možností okamžitého napojení na firemní internetovou síť, aby tak měli neustálý přehled o dění ve společnosti, i když jsou např. na pracovní cestě. To je jistě také jedna z možností úspory času.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat využívání vlastního času vedoucích pracovníků společnosti Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla a pokusit se doporučit realizaci některých opatření, jež by vedla k zlepšení současného stavu.

K analytickým účelům jsem použil dvou nástrojů: řízeného rozhovoru a časového snímku dne.

Aplikace snímku pracovního dne ovšem nebyla vůbec snadná (zejména pro vedoucí pracovníky). I když všichni přistupovali k uplatnění této metody s ochotou, přece jen pro ně podrobné vypisování formulářů znamenalo poměrně velké zaneprázdnění, které je následně odvádělo od ostatních činností.

Abych získal co nejpresnější výsledky, zvolil jsem k časovým snímkům dne jako druhý nástroj řízený rozhovor. Tyto dvě metody jsem potom vzájemně konfrontoval a dospěl jsem k následujícím zjištěním a skutečnostem:

- Největším faktorem způsobující časové ztráty je telefonování, vykonávání příliš mnoho rutinní práce a nerozhodnost a nepružnost.
- Největší příčinou časových ztrát při telefonování příčinou je snaha být angažován a o všem vědět. Dále je to neschopnost ukončit telefonické rozhovory. Poradil bych pracovníků, aby se zbytečně nevměšovali do jednotlivostí a detailů. V případě neschopnosti ukončit telefonické hovory bych poradil, aby pracovník na počátku hovoru vždy sdělil druhému účastníkovi, kolik času má k dispozici a zřetelně dal najevo, když se hovor chýlí ke konci (tzn. být zdvořilý, ale věcný).
- Vedoucí pracovníci firmy pokládají za důležité týdenní a denní plánování, ovšem 40 % dotazovaných pracovníků uvedlo, že neplánuje vůbec, což je velmi znepokojující. Díky nedostatečnému plánování později dochází k problémům v řízení vlastního času a časovým ztrátám.

- Běžným jevem u vedoucích pracovníků (70%) je práce přesčas, a to v poměrně značném rozsahu. Mnozí z nich si nosí práci domů a pracují i o sobotách, nedělích a svátcích.
- Stanovisko vedoucích pracovníků k přesčasové práci je následující: 20 % z nich ji pokládá jako projev dobrého vztahu k firmě a zbývajících 80 % ji vidí záporně. Většina vedoucích pracovníků plánuje vlastní práci pomocí diářů, elektronických diářů či kalendářů..
- Efektivnost vlastní práce vedoucích pracovníků by bylo možné zvýšit zvýšením rozsahu delegování úkolů a pravomoci. Podle výsledku šetření se doposud využívá delegování spíše u rutinních prací (vykonávání příliš mnoho rutinní práce je způsobeno díky obavě ze ztráty pozice nebo obavy, že se pracovník bude dopouštět chyb). Je třeba si ovšem uvědomit, že zvýšení rozsahu delegování by přispělo k lepšímu využívání času vedoucích pracovníků v dané společnosti.
- Většina telefonátů je vyřizována okamžitě, aniž by docházelo k jejich filtraci. Jsou přímo na jednotlivá pracoviště. Roztříštění pracovního dne do mnoha krátkých pracovních úseků by se dalo omezit tím, že by byly jednotlivé telefonické hovory koncentrovány na určitou denní hodinu. Prioritní telefonáty je třeba ovšem vyřídit okamžitě.
- Porady mají sice značný strategický i společenský význam, ovšem podle mého názoru je doba jejich trvání příliš dlouhá (někdy až 6 hodin). I zde jsou zřejmé určité rezervy úspor pracovního času, a to zvláště s přihlédnutím ke stanovisku některých respondentů, podle jejichž názoru nejsou tyto porady vždy efektivní.
- Další časové úspory lze získat při práci z písemnostmi. Snaha mít co nejvíce informací se jeví jako ne moc účelná a efektivní. Dalším problémem je, že se

písemnosti v dané společnosti vyřizují (podobně jako telefonáty) ihned, aniž by soustřed'ovány do určitých vymezených časových intervalů. Tím by mohlo být dosaženo značných časových úspor.

Závěrem bych chtěl vyslovit poděkování všem vedoucím pracovníkům společnosti Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla, kteří mi svými zkušenostmi, stanovisky, porozuměním a ochotou usnadnili zpracování bakalářské práce. Byl bych potěšen, kdyby její výsledky přispěly k dalšímu rozvoji dané společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AMSTRONG, M., *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-85865-66-1
- [2] BLANCHARD, K., JOHNSON, S., *Minutový manažer*. Praha, Pragma, 1993. ISBN 80-85213-29-X
- [3] BOZEK, P., *Padesát jednodominutových typů úspěšné komunikace*. Praha: Linde, 1993. ISBN 80-85647-23-0
- [4] CAUNT, J., *Time management jak - hospodařit s časem*. 1. vyd. Praha, Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-441-9
- [5] CRKOVSKÁ, M., VÁCHA, S., *Time management – manažerské řízení a využívání času*. 4. vyd. Praha, Eurovia, 2002. ISBN 80-901186-2-3
- [6] GRUBER, D., *Time management*. 1. vyd. Praha, Management Press, 2002. ISBN 80-7261-065-1
- [7] KEMP, J. M., *Jak řídit pracovní porady*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-316-2
- [8] KHELEROVÁ, V., *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha, Grada, 1995. ISBN 80-7169-223
- [9] O'BRIEN, P., *Pozitivní řízení asertivita pro manažery*. 2. vyd. Praha, Management Press, 1999. ISBN 80-85943-87-5
- [10] PAYNE, J., PAYNEOVÁ, S., *Repetitorium manažerských dovedností - Jak zdokonalit sám sebe*. 1. vyd. Praha, Management Press a.s., 1998. ISBN 80-85943-76-X
- [11] PFEIFER, L., VOSOBA, P., *Selfmanagement a sebeuplatnění*. České Budějovice: Dům techniky ČSVTS, 1991. ISBN 80-02-00896-0
- [12] PORVAZNÍK, J., *Celostný management: piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava, Sprint, 1999. ISBN 80-88848-36-9
- [13] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc, Rubico s.r.o., 1995. ISBN 80-85839-06-7

- [14] TYSON, S. , JACKSON, T., *Organizační chování*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing s. r. o., 1997. ISBN 80-7169-296-4
- [15] VÁCHA, S., *Rádce výkonného manažera*. 3. vyd. Praha, Eurovia, 1999. ISBN 80-901186-1-5
- [16] WARD, M., *50 základních manažerských technik*. 1. vyd. Praha, Management Press, 1998. ISBN 80-85943-59-X
- [17] ŽDÍMAL, M., *Příručka moderního manažera aneb jak vést sám sebe*. 1. vyd. Praha, Management Press, 1992. ISBN 80-85603-23-3
- [18] Dostupné na WWW: <<http://www.fatra.cz>>
- [19] PACOVSKÝ, Petr. *Time management 4. generace* [online]. Cit. 2004-11-25. Dostupné na WWW: <<http://www.koucove.cz/cz/Body.asp?ID=00022801>>
- [20] Interní informační zdroje získané ve firmě Aliachem, a.s., odštěpný závod Fatra Napajedla

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A. s. akciová společnost.

Apod. a podobně

Atd. a tak dále

Např. například

Tzn. to znamená

Tzv. tak zvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Graf 1. Zloději času	33
Graf 2. Plánování osobního času	35
Graf 3. Přijímání návštěv nebo spolupracovníků	37
Graf 4. Vyřizování písemností.....	38
Graf 5. Celkové shrnutí činností vedoucího pracovníka	45

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Eisenhowerův princip	26
------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

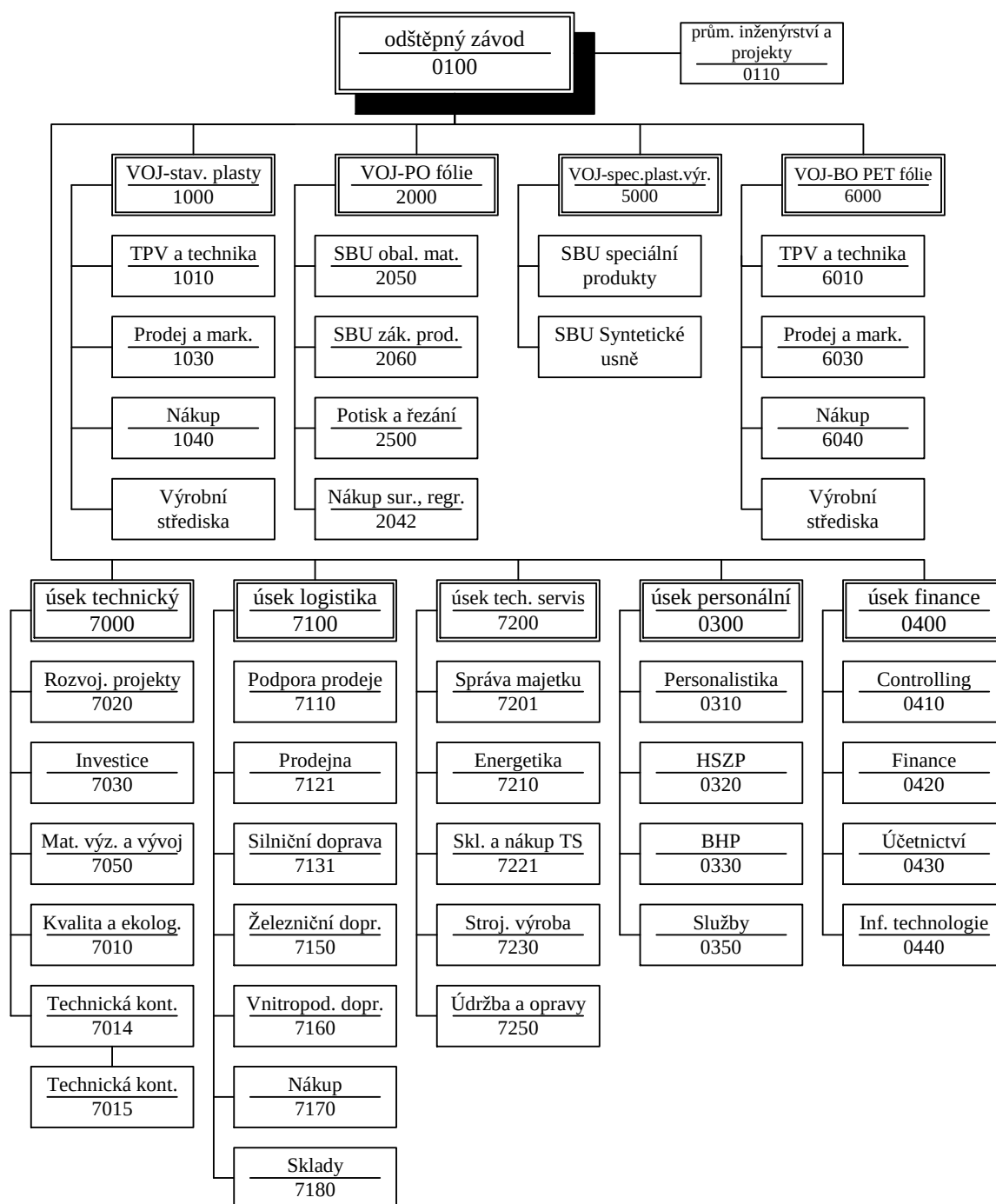
P I: Záznam v programu Lotus Notes.

P II: Organizačně funkční schéma Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla

P III: Řízený rozhovor

P IV: Časový snímek dne

Příl. P II – Organizačně funkční schéma Aliachem, a. s., odštěpný závod Fatra Napajedla



Příloha III - Řízený rozhovor

1.) Jaký je Váš největší zloděj času? (uved'te pouze 1 možnost)

- ☐ nedostatek sebekázně (v případě odpovědi přejděte na otázku 2)
- ☐ mám problémy dovést věc do konce (v případě odpovědi přejděte na otázku 3)
- ☐ nerozhodnost a nepružnost (v případě odpovědi přejděte na otázku 4)
- ☐ osobní nepořádek (v případě odpovědi přejděte na otázku 5)
- ☐ nejasné pravomoci a odpovědnost (v případě odpovědi přejděte na otázku 6)
- ☐ ztráty času při komunikaci (v případě odpovědi přejděte na otázku 7)
- ☐ ztráty času při telefonování (v případě odpovědi přejděte na otázku 8)
- ☐ vyrušení neočekávanými návštěvníky (v případě odpovědi přejděte na otázku 9)
- ☐ příliš mnoho rutinní práce (v případě odpovědi přejděte na otázku 10)
- ☐ příliš mnoho zbytečné práce – neumím říct ne (v případě odpovědi přejděte na otázku 11)
- ☐ příliš mnoho zbytečné práce – do všeho se pletu (v případě odpovědi přejděte na otázku 12)
- ☐ příliš mnoho zbytečné práce – neumím delegovat (v případě odpovědi přejděte na otázku 13)
- ☐ příliš času věnováno papírům (v případě odpovědi přejděte na otázku 14)
- ☐ neefektivní porady (v případě odpovědi přejděte na otázku 15)
- ☐ jiné (vypište).....

2.) Co si myslíte, že je příčinou vašeho nedostatku sebekázně?

- ☐ chybí požadavky na výkon
- ☐ odkládám nepříjemné věci
- ☐ nedostatek systému v práci
- ☐ odkládám důležité věci a zabývám se tím, co spěchá
- ☐ nedotáhnu věci do konce
- ☐ nerealistické odhady času
- ☐ neumím říct ne
- ☐ dělám věci na několikrát

3.) Co si myslíte, že je příčinou problémů dovést věc do konce?

- ☐ neexistují termíny
- ☐ nedostatek respektu k vašemu času ze strany vašeho okolí – neustálé vyrušování

- ☐ nemám přehled, neznám perspektivy
- ☐ jsem přetížen, mám příliš mnoho práce
- ☐ lenost

4.) Co si myslíte, že je příčinou Vaší nerozhodnosti a nepružnosti?

- ☐ malá důvěra v sebe a ve své zkušenosti
- ☐ nemáte dostatečné a spolehlivé informace
- ☐ snaha mít co nejvíce informací
- ☐ neracionální rozhodování
- ☐ obavy ze svých vlastních rozhodnutí
- ☐ zatěžování se málo významnými rozhodnutími
- ☐ nerealistické termíny pro Vaše rozhodnutí
- ☐ odkládání všeho, co je nepříjemné a obtížné

5.) Co si myslíte, že je příčinou Vašeho osobního nepořádku?

- ☐ chybí mi systém
- ☐ chtěl bych vypadat zaměstnaně, důležitě a nepostradatelně
- ☐ strach, že na něco důležitého zapomenou
- ☐ nemohu nic delegovat
- ☐ nerozhodnost

6.) Co si myslíte, že je příčinou nejasné pravomoci a odpovědnosti?

- ☐ nedostatečné popisy práce
- ☐ máte formální odpovědnost, ale nedostatečně reálné pravomoce
- ☐ nerozhodný nadřízený
- ☐ mocenský boj v organizaci
- ☐ popisy činností se překrývají
- ☐ nejednoznačné pokyny

7.) Co si myslíte, že je příčinou nedostatku při komunikaci?

- ☐ není mi jasné, co chci sdělit
- ☐ není mi jasné, jaké informace potřebuje partner

- ☐ máte odlišné hodnotové normy než příjemce informace
- ☐ terminologické problémy
- ☐ použity špatné prostředky komunikace
- ☐ špatné načasování
- ☐ příjemce není motivován pro přijetí informace
- ☐ přehnaná komunikace
- ☐ nevhodný postup komunikace
- ☐ nerozhodnost a průtahy v komunikaci

8.) Co je příčinou vašich ztrát při telefonování?

- ☐ přání být kdykoliv k zastižení
- ☐ jsou na vás přepojovány všechny hovory – neexistují žádné priority
- ☐ dlouhé rozhovory
- ☐ nestrukturované rozhovory
- ☐ přání o všem vědět a být ve všem angažován
- ☐ neschopnost ukončit telefony anebo rozhovor zkrátit
- ☐ nereálný odhad času

9.) Co je příčinou vyrušení neočekávanými návštěvníky,

- ☐ neexistují žádná opatření, která by zamezila neohlášené návštěvy
- ☐ mé dveře jsou vždycky otevřené
- ☐ často po mně chtějí, abych rozhodoval o věcech, o nichž je možné se dohodnout na nižší úrovni
- ☐ jsou často rušeni svými spolupracovníky

10.) V čem vidíte příčinu toho, že vykonáváte příliš mnoho rutinní práce?

- ☐ chybí priority
- ☐ obavy z toho, že se vaši spolupracovníci budou dopouštět chyb
- ☐ obava z toho, že ztratím svůj vliv
- ☐ neumím to udělat lépe
- ☐ chybí vám sebekázeň
- ☐ raději jednám, než myslím

11.) Co si myslíte, že je příčinou toho, že neumíte říct ne?

- ☐ chci ostatním pomoci
- ☐ chci být důležitý a nezastupitelný
- ☐ nerad bych někoho urazil
- ☐ nevím, kdy mám říci ne
- ☐ chci mít výsledky
- ☐ ostatní považují za normální, že chcete přebírat každý úkol

12.) Co si myslíte, že je příčinou toho, že se do všeho pletete?

- ☐ chtěl bych být důležitý a nepostradatelný
- ☐ nereálné termíny
- ☐ mnoho práce, mnoho papírů
- ☐ nejasné priority

13.) Co si myslíte, že je příčinou, že neumíte delegovat?

- ☐ nejistota, strach před chybami
- ☐ nedostatek důvěry v ostatní
- ☐ nadměrná kontrola
- ☐ nedostatečné instrukce
- ☐ obavy z toho, že spolupracovníci mohou úkol vyřešit lépe než já
- ☐ jdu až do přílišných podrobností
- ☐ umím to udělat lépe
- ☐ cítím se lépe, když úkol řeším sám, než abych ho delegoval
- ☐ přetížení spolupracovníci

14.) Co si myslíte, že je příčinou toho, že je příliš času věnováno papírům?

- ☐ řízení je těžkopádné – byrokracie hraje prim
- ☐ nedostatečné komunikační techniky
- ☐ v informacích chybí systém
- ☐ písemné informace jsou nafouknuté, nepřehledné a nedostatečně připravené pro příjemce
- ☐ nemám dobrou techniku čtení
- ☐ chybí kritéria: Co musím číst? Jak důkladně?

15.) Co si myslíte, že je příčinou neefektivních porad?

- ☐ není jasný účel porady, schůze, zasedání
- ☐ účastníci porady nejsou ti praví
- ☐ příliš mnoho porad, schůzí, zasedání
- ☐ chybí zápis z porady, popř. není zpracován dobře
- ☐ mnoho řečí nevztahujících se k tématu porady
- ☐ nejsou formulovány závěry
- ☐ žádný vykonavatel
- ☐ nedospělo se k žádnému konci
- ☐ nedostatečné řízení
- ☐ nepřesné začátky
- ☐ příliš mnoho vnějších přerušení
- ☐ nedodržení programu porady
- ☐ nedodržení časového plánu

16.) Práce přesčas je v mém případě:

- a) velmi častá: takřka denně
- b) častá: v průměru až 3 x týdně
- c) výjimečná: asi 2 x měsíčně

17.) Přesčasovou práci hodnotím:

- a) nezáporně
- b) záporně
- c) hodnotím jako projev mého dobrého vztahu k podniku

18.) Telefonáty přicházející zvenku vyřizují:

- a) osobně (abych měl co nejvíce informací)
- b) průběžně tak, jak přicházejí
- c) vyřizuje je sekretariát (nebo jiné pracoviště) – ty jsou dále přepojovány

19.) Vlastní telefonáty vyřizují:

- a) zpravidla ihned
- b) soustředí se na určitou denní dobu, kdy je vyřizují všechny najednou

20.) Svůj vlastní pracovní čas si plánuji:

- a) vždy na příští den dopředu

- b) vždy na týden dopředu
- c) na delší časové období.
- d) neplánuji vůbec

21.) K plánování vlastního času používám

- a) diář
- b) kalendář
- c) jinou pomůcku (řekněte kterou)

22.) Pracovní porady jsou:

- a) vždy efektivní
- b) někdy jsou ztráta času
- c) často jsou ztráta času

23.) Plnění termínů je:

- a) hodně náročné – často mě stresuje
- b) snadné

24.) Spolupracovníky či návštěvníky přijímám zpravidla:

- a) kdykoliv o to požádají
- b) jen po předchozím ohlášení

25.) Písemnosti vyřizuji:

- a) ve spolupráci se sekretariátem
- b) jsem zavalen „papírováním“

Datum:	
Oddělení:	

S = strategická **U** = urgentní **D** = důležitá **J** = iniciativa ode mne **J** = moje vlastní kompetence **D** = opakuje se denně **V** = vlastní práce
O = odborná **O** = odložitelná **N** = nedůležitá **N** = nadřazení **N** = nadřazeným **T** = opakuje se týdně **R** = rozhovor
R = rutinní **Z** = ztrátový čas **P** = podřazení **P** = podřazeným **M** = opakuje se měsíčně **T** = telefonický rozhovor
Ú = účast na činnosti jiných (porady) **V** = vnější prostředí **K** = kolegové **P** = účast na poradě
RX = relaxace

[illegible]