

# **Analýza hospodaření s časem zaměstnanců veřejné správy Regionu Podluží**

Kateřina Kolibová

---

Bakalářská práce  
2007

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2006/2007

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina KOLIBOVÁ**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza hospodaření s časem zaměstnanců veřejné správy Regionu Podluží**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast time managementu.
2. Analyzujte dotazníkovou formou současný stav hospodaření s časem zaměstnanců veřejné správy Regionu Podluží.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhnete doporučení pro zlepšení současného stavu.

Rozsah práce: 40 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] PORVAZNÍK, J. Celostní management: pilíře kompetence v řízení. 2. vyd. Bratislava: Spring, 2003. 503 s. ISBN 80-89085-05-9.

[2] GRUBER, D. Rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 173 s. ISBN 80-7261-111-9.

[3] CAUNT, J. Time management -- jak hospodařit s časem. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 123 s. ISBN 80-7226-441-9.

[4] CLEGG, B. Time management. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 110 s. ISBN 80-251-0552-0.


[5] PLAMÍNEK, J. Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 182 s. ISBN 80-247-0671-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucie Hradilová  
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: 16. března 2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2007

Ve Zlíně dne 16. března 2007

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce pojednává o time managementu, tedy o základní manažerské dovednosti. Jeho vývojem, technikami, plánováním času, stanovováním priorit, tím vším se zabývá teoretická část. Jedná se o poznatky získané na základě prostudování odborné literatury. Analytická část zkoumá formou dotazníkového šetření, jak hospodaří s časem zaměstnanci veřejné správy Regionu Podluží a jejím cílem je podání návrhů na zefektivnění hospodaření s časem.

Klíčová slova:

Time management, manažer, plánování, zloději času, plánovací nástroje

## **ABSTRACT**

In my Bachelor Thesis I deal with time management, which is the basic knowledge of managers. The theoretic part as a whole is aimed at its development, technics, time management-planning and priority charting. The knowledge has been gained from studying of literature. The analytic part by a questionnaire probes into how employees of public administration in Podluží Region utilize time and its goal is to suggest improvements into their timings to make them more effective.

Keywords:

Time mananagement, manager, planning, thieves of time, planning tools

Poděkování

Děkuji paní Ing. Lucii Hradilové za odborné vedení při zpracování této bakalářské práce a za cenné připomínky a rady.

*... Byl to obchodník se znamenitými pilulkami utišujícími žízeň. Když člověk polkne jednu týdně, nemusí již pít. „Proč to prodáváš?“ zeptal se malý princ. „Je to velká úspora času,“ odpověděl obchodník. „Znalci to spočítali, uspoří se padesát tři minut za týden.“ „A co se udělá s těmi padesáti třemi minutami?“ „Co kdo chce...“ „Kdybych já měl padesát tři minuty nazbyt,“ řekl malý princ, „šel bych docela pomaloučku ke studánce...“*

Malý princ – Antoine de Saint-Exupéry

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

V Prušánkách dne 7. května 2007

.....  
podpis studenta

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 TIME MANAGEMENT A MANAŽER</b> .....	<b>10</b>
1.1 VÝVOJ TIME MANAGEMENTU .....	10
1.2 MANAŽER .....	12
1.2.1 Osobnost manažera .....	12
1.2.2 Sebeřízení .....	13
1.2.3 Stanovení priorit.....	13
1.2.4 Motivace.....	14
1.2.5 Křivka kondice .....	14
<b>2 TECHNIKY ORGANIZOVÁNÍ ČASU</b> .....	<b>16</b>
2.1 PARETOVO PRAVIDLO .....	16
2.2 EISENHOWERŮV PRINCIP .....	16
2.3 ABC ANALÝZA.....	17
2.4 DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ .....	18
<b>3 PROBLÉMY ŘÍZENÍ ČASU</b> .....	<b>19</b>
3.1 ZLODĚJI ČASU .....	19
3.2 PRAVIDLA ŘÍZENÍ ČASU .....	20
<b>4 DISTRIBUCE ČASU</b> .....	<b>21</b>
<b>5 PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA</b> .....	<b>22</b>
5.1 SESTAVOVÁNÍ PLÁNŮ .....	22
5.2 KONTROLNÍ SEZNAMY .....	23
5.3 NÁSTROJE PLÁNOVÁNÍ .....	24
5.3.1 Papírové pomůcky.....	25
5.3.2 Osobní počítač.....	26
5.3.3 Kapesní počítač, mobilní telefon.....	26
5.4 KONTROLA .....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA REGIONU PODLUŽÍ</b> .....	<b>29</b>
6.1 HISTORIE VZNIKU .....	29
6.2 ORGÁNY SVAZKU OBCÍ.....	30
<b>7 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ S ČASEM ZAMĚSTNANCŮ REGIONU     PODLUŽÍ</b> .....	<b>31</b>
7.1 SBĚR INFORMACÍ PRO ANALÝZU A REALIZACE.....	31
7.2 ANALÝZA DOTAZNÍKU.....	32
7.2.1 Plánování.....	32

7.2.2	Časožrouti .....	35
7.2.3	Rušení.....	41
7.2.4	Telefonování .....	42
7.2.5	Internet a e-mail .....	43
<b>8</b>	<b>NÁVRHY PRO LEPŠÍ HOSPODAŘENÍ S ČASEM ZAMĚSTNANCŮ REGIONU PODLUŽÍ.....</b>	<b>46</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>55</b>

## ÚVOD

Čas plyne stále stejným tempem, stále má den dvacet čtyři hodin. A člověk? Zdá se, že jeho vývoj se zastavuje. Alespoň tak to vnímáme, když se kolem sebe rozhlédneme a vidíme tu neustálou modernizaci, dokonalejší technologie, automatizaci, dokonalou komunikaci, rychlou dopravu. Ano, tolik přívlastků má dnešní doba, ve které žijeme. Vývoj člověka, vývoj techniky, to vše se děje v plynoucím čase, již po staletí.

Čas je cennou nenahraditelnou veličinou. Jeho hodnota v dnešní hektické době stále stoupá. Domnívám se, že to způsobuje rostoucí životní úroveň obyvatel a jejich měnící se priority.

Cílem každého z nás je být úspěšný, a to jak v pracovním, tak v soukromém životě. Dosažení těchto met se stává díky time managementu neboli efektivnímu hospodaření s časem reálnější. Jedná se o manažerskou dovednost, jejíž osvojení si je v dnešní době velmi žádoucí. Vede nejen k větší pracovní výkonnosti, ale i k spokojenosti a vyrovnanosti člověka, což je prioritou dnešní generace.

Otázkou, jak správně hospodařit s časem, se zabývá management, psychologie, tento problém je předmětem mnoha kurzů, školení a odborných publikací, zkrátka se hospodaření s časem věnuje stále větší pozornost, efektivní time management se stává módou.

Přestože je hospodaření s časem často diskutovaných tématem, zdá se mi, že je zaměřeno především na velké soukromé podniky a veřejnou správu jakoby obcházelo „po špičkách“.

Dočasně (na dobu určitou) pracuji na obecním úřadě. Byla jsem nejdříve mile překvapena pohodou a klidem, který tam panoval. Nikdo nikam nespěchal. Posléze jsem ale zjistila, že vykonám za den dvakrát tolik práce než kolegyně. Že je něco takového dlouhodobě možné, je naprosto zarážející. Myslím, že velkou vinu na dané situaci má i nadřízený, který na podřízených nevykonává kontrolu. Proto jsem se rozhodla zjistit, jak hospodaří s časem vedoucí zaměstnanci veřejné správy v nejbližším okolí, tedy v Regionu Podluží.

Cílem mé bakalářské práce je nalézt problematické oblasti hospodaření s časem a navrhnout doporučení pro zlepšení na základě získaných poznatků z provedené analýzy.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TIME MANAGEMENT A MANAŽER

Čas je veličina. Stejně jako ostatní veličiny se dá měřit. Ovšem cena času je pro člověka neměřitelná, nevyčíslitelná. Čas má takovou hodnotu díky jedné ze svých vlastností, a tou je nenahraditelnost.

Jedná se o veličinu, která je

- absolutně vymezená a pro všechny lidi stejná
- není možno ji uskladnit ani rozmnožit
- není možno ji koupit ani uspořít
- nelze zastavit, plyne nepřetržitě [8]

Time management, tedy v překladu řízení sebe sama v čase, je moderní disciplínou dnešního managementu. Jedná se o schopnost ovládnutí nároků na čas, který máme k dispozici. Klade se na něj důraz, protože se považuje za nástroj vedoucí k dosažení větší výkonnosti a lepšího života. [2]

Již podle nadpisu si lze odvodit, že time management se týká lidí pracujících v managementu, tedy manažerů. Práce manažera je ovlivněna osobnostní jedinečností, to znamená celou řadou osobnostních a pracovních předpokladů, tato jedinečnost je výsledkem působením vrozených a získaných vlastností osobnosti. [5]

### 1.1 Vývoj time managementu

Čas je nejvzácnější zdroj, se kterým člověk disponuje. Pro dosažení našich plánů, snů a tužeb je vymezena určitá doba. Pokud je nevyužita, čas uplyne navždy v nenávratno. Čili efektivní využívání času je žádoucí. Tento fakt si uvědomovali lidé již dávno, proto i time management má svůj vývoj, který je v literatuře dělen do čtyř generačních etap.

První generace zavedla jednoduché poznámkové bloky, které obsahovaly přehled úkolů a jejich propojení se zdroji potřebnými k jejich zrealizování. Mezi výhody můžeme zahrnout pružnost, vstřícnost k lidem a méně stresu. Nevýhodou je selhávání věcí v jejich nedokonalosti a za nejdůležitější je považován vždy následující úkol. Zabývá se tím „co“ se má dělat. [8]

Druhá generace se již nezabývá jen otázkou „co se má dělat, ale i otázkou „kdy“ se to má dělat. K plánování využívá kalendářů, do kterých se zapisuje co a kdy je třeba udělat. Výhodou je efektivní vystupování díky přípravě, slabou stránkou je preferování časového

programu před lidmi a za nejdůležitější je považován úkol následující podle časového plánu. [8]

Třetí generace řeší nedostatky přecházejících generací, které nebyly schopny pracovat týmově, zachytit větší projekty a přiřazovat priority činnostem. Klade důraz na plánování, priority a kontrolu. Předchozí generace se zabývala otázkami „co“ a „kdy“ se má dělat. Tato generace v úvahách pokročila k třetí otázce „jak“ se to má dělat, zaměřuje se na týmovou práci, delegování, cíle. Zaměřuje se na dlouhodobé výsledky, kterých je dosahováno prostřednictvím denních plánů. K sestavování každodenních plánů využívala kalendáře, ale i elektronické záznamníky s možností zápisu podrobností. Do popředí se díky dennímu plánování dostávají věci naléhavé, nezbyvá zde prostor pro tvořivost, málokdo dokáže přesně stanovené plány dodržet. Dalším nedostatkem je složitost plánování, nepočítá s emocemi a stresem, které jsou součástí života a ovlivňují schopnosti člověka. Mezi klady můžeme zařadit zvyšování osobní produktivity díky dennímu plánování, dovednost organizování času a přebírání odpovědnosti za výsledky. [6]

Postupem času se zájem a péče o člověka dostává do popředí ve všech oborech. Nejinak je tomu v time managementu. Dokazuje to jeho další vývojová etapa jeho vývoje, kterou označujeme jako čtvrtá generace. Navazuje na generace předchozí, eliminuje jejich nedostatky jako nelidskost, odtrženost cílů od skutečného života a složitost plánování, zaměřuje svou pozornost na člověka a jeho potřeby. Čtvrtá generace vlastně vytvořila nový životní styl, který staví na pěti principech. [6]

- Člověk je víc než čas. Čím více je člověk vyrovnanější, šťastnější, motivovanější, tím lépe pracuje. Na výsledcích se tedy projevuje kromě plánování práce samotné také naše pohoda, kondice a spokojenost. Základem dosažení výsledku neboli úspěchu je cítit se dobře.
- Cesta je víc než cíl. Než dosáhneme cíle, nějakou dobu to trvá. Spousta z nás se na cíl soustředí natolik, že ani nevnímá, jakou cestou jej dosáhne, čím snižuje kvalitu dnů, které dosažení cíle předchází.
- Zevnitř je víc než zvenku. Úspěch záleží na naší osobní kvalitě. Stres, vztek, nejistota, ovlivňují určitým způsobem naše chování. Proto je pro náš růst důležité zbavit se našich rozhodujících návyků, uvést v soulad náš charakter s naším chováním.

- Pomalu je víc než rychle. Pokud se vyskytne problém, snažíme se jej vyřešit rychle. Pokud je ale řešení uvnitř nás, pak je tato cesta řešení problému neúčinná. Musíme na sobě začít pozvolna pracovat, uvést se do pohybu, zvykat si na postupný růst.
- Celek je víc než část. Aby náš time management fungoval, musíme se zaměřit nejen na čas pracovní, ale vnést rovnováhu i do času soukromého.

## 1.2 Manažer

Manažer řídí, organizuje, rozhoduje, dává úkoly, kontroluje, komunikuje, dosahuje výsledky, plánuje, koordinuje lidi, nástroje, materiál, kapitál, čas. Manažer je zastáncem mnoha rolí, například koordinátor týmu, organizátor, mluvčí, alokátor zdrojů, vůdce. Je nejen nadřizený, ale i podřizený a spolupracovník.

### 1.2.1 Osobnost manažera

Dobry manažer musí mít v dostatečném rozsahu vyvinuté odborné znalosti (znalost, vědomost), praktické dovednosti (šikovnost) a sociální zralost.

*Tabulka 1. Rysy manažerů [9]*

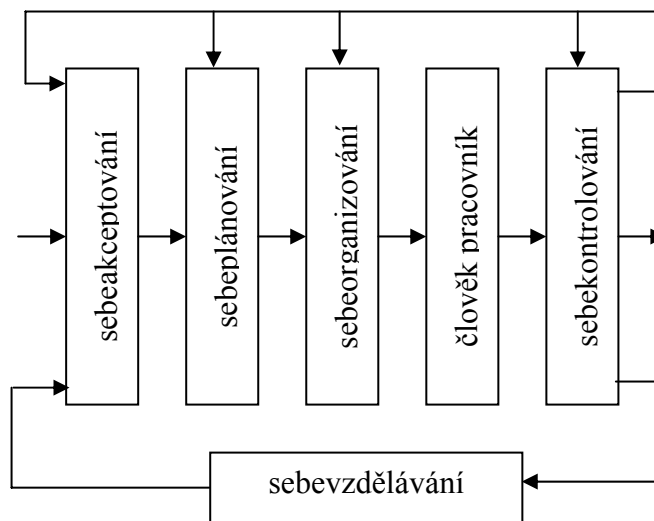
Výkonní a efektivní	Málo výkonní a málo efektivní
<ul style="list-style-type: none"> <li>- jsou zaměřeni na zaměstnance</li> <li>- rádi delegují</li> <li>- podporují rozvoj zaměstnanců</li> <li>- otevřeně komunikují</li> <li>- potřebují málo porad</li> <li>- vedou porady neformálně</li> <li>- v kritických situacích neztrácejí sebedůvěru a zachovávají si vedoucí postavení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jsou zaměřeni na věci</li> <li>- neradi delegují</li> <li>- brzdí rozvoj zaměstnanců</li> <li>- jsou nepřístupní a nekomunikují</li> <li>- potřebují mnoho porad</li> <li>- porady vedou autorativně</li> <li>- v kritických situacích propadají depresím a ztrácejí sebedůvěru</li> </ul>

Třetí generace time managementu se zaměřuje na IQ. V novém tisíciletí se ale do středu pozornosti dostává EQ, neboli emoční inteligence. EQ zahrnuje vše související s emocemi, vnitřní energií a emocemi, schopnost porozumění pocitům a emocím vlastním i jiných lidí. Přispívá ke zvládnutí problémů plynoucích z mezilidských vztahů a problémů s vnitřní citovou nevyrovnaností. [6]

Manažerská kompetence je způsobilost pracovníka vykonávat svou pracovní funkci, využívat znalostí a dovedností v nastávajících situacích v rámci daného zaměstnání a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonnosti. Patří sem též jeho ochota a angažovanost plnit pracovní úkoly.

### 1.2.2 Sebeřízení

Záleží na každém, jak hospodaří se svým časem, na jeho kompetenci řídit sebe sama. Proto je řízení využívání času zahrnuto do sebeřízení. Sebeřízení je souhrn aktivit a činností, ve kterém si člověk stanovuje své osobní a pracovní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a kontroluje jejich dosahování. Je možné se time management naučit, trénovat ho a postupem času zdokonalovat. [8]



Obrázek 1. Funkce sebeřízení [8, str. 382]

### 1.2.3 Stanovení priorit

Aby bylo dosaženo úspěchu, je nutné se zaměřit na plnění důležitých úkolů. Nejdříve si vytvořit jejich seznam a uspořádat je podle priorit. Jednotlivé cíle vyžadují splnění několika úkolů. A v tu chvíli je důležité rozhodnout, které je třeba vyřídit nejdříve, které později

a které nakonec. Každý úkol je charakterizován naléhavostí a důležitostí, a se musí brát v zřetel při stanovení priorit v úvahu. [12]

Díky prioritám lze čas využít k tomu, co je pro nás nejdůležitější, jejich správné stanovení umožní sledovat a aktivně usměřňovat průběh plnění našich cílů.

#### 1.2.4 Motivace

S emocemi, pohodou a stresem je spojena mocná síla – nutkání, motivace. Může být pozitivní (blízko pohody) nebo negativní (blízko stresu). Je příčinou našeho jednání. Není to něco, co bychom mohli přímo pozorovat či jasně definovat. Určité naše jednání je výsledkem působení mnoha různých motivací, důvodů. [6]

Mít motivaci je důležitější než všechny nástroje a techniky, jedná se o hnací motor, který nás žene k vytyčenému cíli. Manažer musí mít motivaci a také musí umět motivovat své podřízené. A protože je každý jiný, je nutné znát motivační profil každé osobnosti, někdo upřednostňuje motivaci hmotnou, jiný nehmotnou.

Sebemotivace je zcela věc stavu mysli a žádné tajemství v tomto smyslu zde není. Stav mysli je rozhodující. Jsou-li splněny základní podmínky pro přežití, najdeme svou motivaci blízko těchto motivačních faktorů: [6]

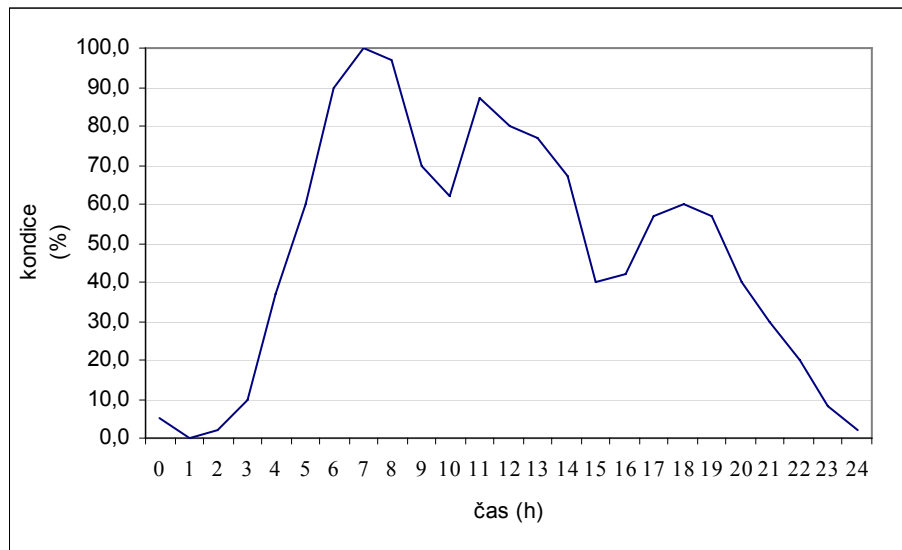
- možnost být odpovědný a rozhodovat
- možnost růstu a posílení pocitu sebeúcty
- možnost seberealizace

#### 1.2.5 Křivka kondice

Duševní i fyzická kondice člověka přes den kolísá. Každý okamžik našeho života nám nepřináší zcela stejnou možnost se na něco soustředit. Mění se tedy postupem času i naše schopnost podávat výkon a dosahovat cílů. Pokud dokážeme rozlišit svůj čas podle kvality, potom můžeme věnovat nejvyšším prioritám nejkvalitnější čas. Některé vlivy na kvalitu našeho času lze těžko předvídat (např. nemoc), jiné mají víceméně pravidelný průběh a lze s nimi počítat. [7]

Naše kondice je faktor, který ovlivňuje naši výkonnost individuálně, u někoho z nás více, u jiného méně. Od člověka k člověku se také liší denní doby, kdy se cítíme být v dobré a špatné kondici. Někteří z nás zůstávají bystří dlouho do noci, jiní se cítí dobře brzy ráno

a večer podléhají únavě. U většiny lidí se změny kondice opakují pravidelně a vytvářejí křivku. Na níže uvedeném grafu je znázorněna křivka denní kondice člověka, který je typem „ranního ptáče“. Svého vrcholu dosahuje kolem sedmé hodiny ranní, potom ještě dvakrát během dne dosáhne lokálního maxima, a to kolem poledne a šesté hodiny odpolední. [7]



Graf 1. Křivka kondice „ranního ptáče“

Naše práce zahrnuje jak velmi důležité úkoly, tak i různé méně náročné úkoly na soustředění, jako například opakující se administrativní činnosti. Aby naše hospodaření s časem bylo efektivní, musíme si náš čas efektivně uspořádat, čili přidělit čas jednotlivým činnostem. K tomu by nám měla pomoci právě výše uvedená křivka kondice. Maximální hranice, které může naše kondice dosáhnout, je 100 %.

Rozdělení času činnostem podle kondiční křivky:

%	činnost
0 – 10	→ spánek, odpočinek
10 – 30	→ podružné naléhavé činnosti, podružné nenaléhavé činnosti, které nás ovšem baví
30 – 70	→ důležité a naléhavé
70 – 100	→ nedůležitější prioritní činnosti, důležité pro dosahování cílů, důležitá rozhodování a řešení krizových situací

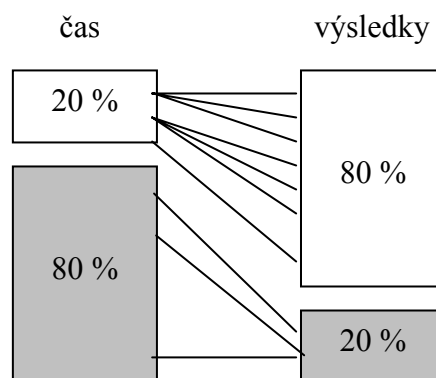
## 2 TECHNIKY ORGANIZOVÁNÍ ČASU

Se zaváděním principů time managementu je spjato několik technik. Mezi nejznámější patří Paretovo pravidlo, Eisenhowerův princip, ABC analýza a delegování úkolů. Zaměřují se především na rozeznávání důležitého a naléhavého, radí jak zvládat velké množství úkolů.

### 2.1 Paretovo pravidlo

Je zaměřeno na způsob, jak dosáhnout s co nejmenším úsilím co nejlepších výsledků. Jeho platnost byla prokázána v mnoha oborech.

Paretovo pravidlo, někdy též nazýváno pravidlo 20/80 tvrdí, že 20 % vynaloženého času nám přinese až 80 % výsledků, z čehož logicky vyplývá, že vynaložením 80 % času dostaneme pouze 20 % výsledku.



Obrázek 2. Paretovo pravidlo [8]

Veškeré své činnosti musíme rozdělit na dvě skupiny:

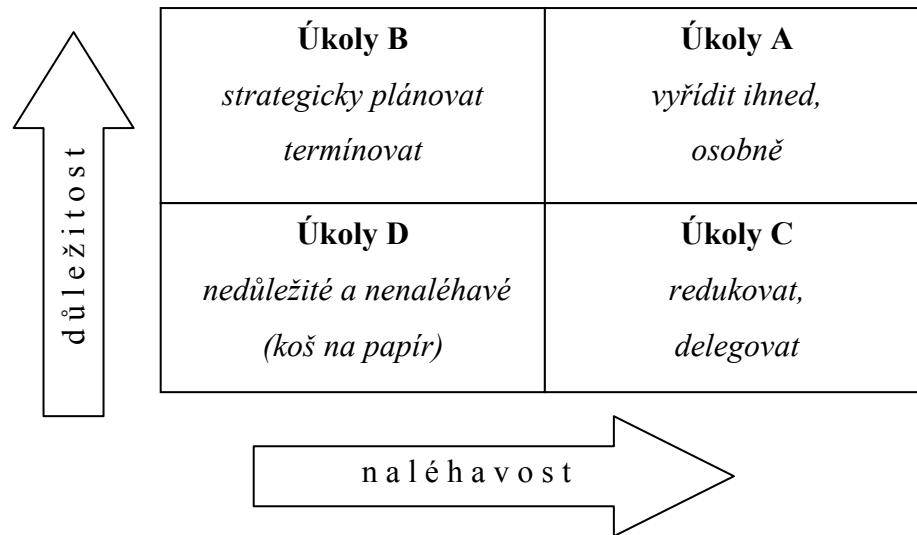
- kterých je málo, jsou důležité a mají velké důsledky, zkrátka ty, které má vykonávat manažer sám a hned. Přitom by měly vyžadovat pracovní čas okolo 20 %
- činnosti, kterých je hodně, jsou méně důležité, zaberou čas okolo 80 % a jejich důsledky jsou malé. Spoustu těchto činností je může manažer delegovat. [9]

### 2.2 Eisenhowerův princip

Aby bylo možno dosáhnout stanovených cílů, musí být zvoleny priority. A právě Eisenhowerův princip nám má pomoci k systematickému přístupu podle priorit. Rozlišuje činnosti podle dvou kritérií, a to podle důležitosti a naléhavosti, přičemž má být upřednostno-



vána důležitost. Po analýze jednotlivý úkol můžeme zařadit do skupiny podle výše uvedených kritérií. Mohou nastat čtyři situace, které jsou na obrázku zobrazeny v matici. [4, str.27]



Obrázek 3. Eisenhowerův princip [15]

Úkoly A = důležité + naléhavé → musí řešit manažer osobně.

Úkoly B = důležité + nenaléhavé → manažer může delegovat, ale konečnou fázi by měl dělat osobně.

Úkoly C = naléhavé + nedůležité → manažer může delegovat, kontroluje dodržení termínu.

Úkoly D = nenaléhavé + nedůležité → manažer by měl všechny delegovat.[9]

### 2.3 ABC analýza

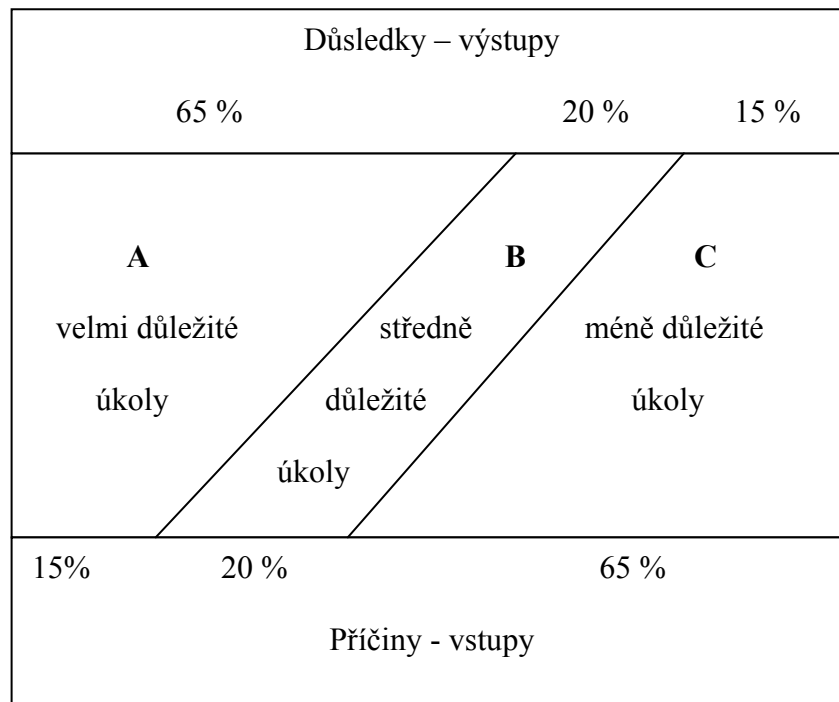
Tato metoda vychází z důležitosti úkolů. Jsou členěny do tří skupin podle jejich důležitosti s přihlédnutím k plnění profesionálních a osobních cílů.

Skupina A = prioritní úkoly, které by měl manažer bez odkladu vykonat sám, představují přibližně 15 % z celkových úkolů, avšak na výsledcích se podílí až 65 %. Jedná se tedy o úkony zásadní a jejich řešení rozhoduje o úspěšnosti manažera.

Skupina B = zahrnuje úkoly důležité, přesto je možné jich část delegovat na podřízené. Podíl na celkových úkolech i v výsledcích se pohybuje kolem 20 %.

Skupina C = tyto úkoly mají nejmenší hodnotu pro splnění cílů manažera, například administrativa a další rutinní práce. Patří sem 65 % veškerých činností, na výsledcích se podílí

ale jen 15 %. Manažer je deleguje na podřízené, pouze ve výjimečných případech je vykonává sám. [8, str. 407]



Obrázek 4. Rozdělení úkolů podle metody ABC [9, str. 115]

## 2.4 Delegování úkolů

Delegování můžeme označit jako plnění úkolů prostřednictvím jiných lidí, většinou podřízených. Vedoucí pracovník musí důvěřovat pověřenému pracovníkovi, že úkol zvládne vyřídit. Dává mu tak příležitost, aby prokázal svou kompetentnost. Delegovat úkoly by měl vedoucí na co nejnižší postaveného pracovníka, který má ovšem ještě postačující znalosti a schopnosti k splnění úkolu. *Mezi nejčastější překážky v delegování patří:*

- sami to uděláte lépe
- nejste si jisti svou pozicí
- ostatní toho udělali dost
- tuhle práci děláte rádi

Pokud je užíváno efektivního kontrolního mechanismu, není důvod se delegování obávat.

*Mezi výhody můžeme zahrnout:*

- více času na důležité věci
- nové nápady a přístupy
- rozvoj kompetencí pracovníků
- motivování pracovníků [2]

### 3 PROBLÉMY ŘÍZENÍ ČASU

Každý hospodaří se svým časem jinak. Ale jen někdo to dokáže efektivně a je pánem svého času. Ostatní se stávají štvanci bez výsledků, nikdy nemající čas na rodinu a odpočinek, bývají nedochvilní, nervózní, ve stresu, zoufalí, agresivní, bez elánu. Takový stav končí většinou duševní i tělesnou nemocí. Zkrátka první skupina chápe čas jako zdroj, druhá jej pokládá za svého nepřítele. Přitom den každého z nás má stejně, tedy 24 hodin. I když někdo patří do skupiny druhé, není to důvod k beznaději. Stačí si osvojit správné návyky řízení času, trénovat je a zdokonalovat, nutné je zbavit se zlovyků, které nám ve správném hospodaření s časem doposud bránily.

#### 3.1 Zloději času

Základem je analyzování situace a hledání příčin časových ztrát. Jsme přeci jenom lidé a děláme chyby. Je důležité si uvědomit, kde je děláme a příště se jim vyvarovat. Tím ušetříme spoustu času. Následující výčet zahrnuje nejčastější aktivity a činnosti, které lidi okrádají o čas: 8]

- neschopnost delegovat úkoly na podřízené
- chybí plán na další den - nepřipravenost
- neschopnost určit priority
- nedostatek sebedisciplíny
- neschopnost říci „ne“
- snaha zvládnout všechno, co právě přichází, což vede k unáhleným rozhodnutím
- nedostatek času na odpočinek a dovolenou, rodinu, přátele, koníčky, zábavu
- špatně zorganizované návštěvy, neschopnost skončit rozhovor
- úkoly nechávat na poslední chvíli → odkládání je nepřítel dosahování cílů
- nedodržování termínů
- perfekcionismus
- stres
- ztráta přehledu o cílech a prioritách

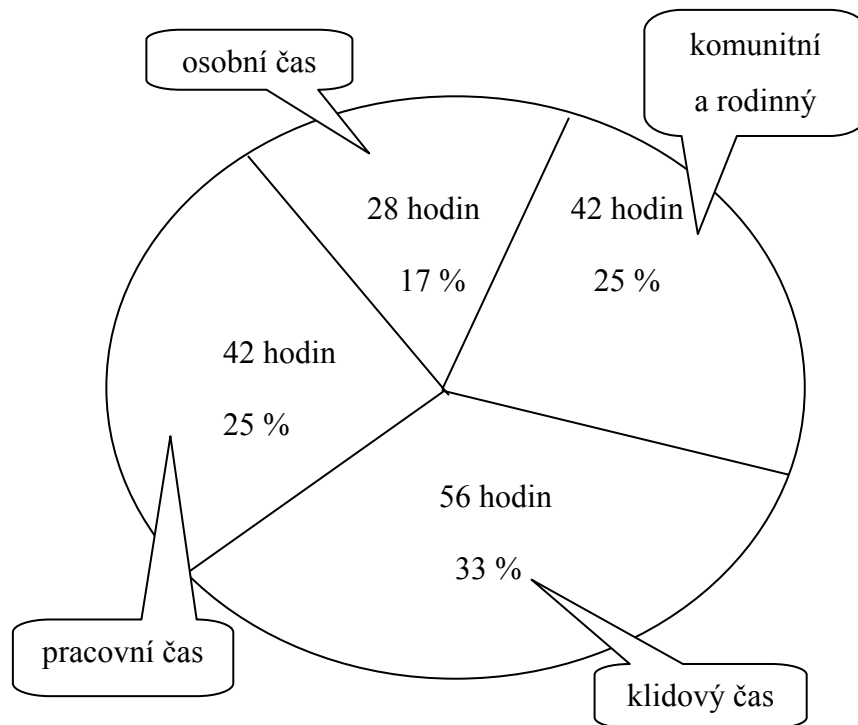
### 3.2 Pravidla řízení času

Abychom dokázali efektivně hospodařit s časem, musíme odstranit určité zlozvyky a nedostatky, které nám v tom brání. Nejčastější překážky jsou uvedeny v předchozí kapitole. Pomocí pravidel, která budou uvedena níže, můžeme lépe řídit svůj čas. Jedná se o dovednost, kterou musíme trénovat, následně využívat a zdokonalovat. Mezi pravidla řízení času patří:[8]

- ✓ je žádoucí vypracovat přehled úkolů a činností, které subjekty vykonávají
- ✓ určit priority - určit důležitost jednotlivých aktivit
- ✓ příbuzné aktivity soustředit (agregovat) do stejných úkolů
- ✓ denní plán a časový rozsah aktivit by měl vycházet dlouhodobých plánů
- ✓ každý den zařadit něco pro radost, ale nic důležitého neodkládat
- ✓ denní plán sestavit den předem a počítat v něm s malou rezervou
- ✓ stanovit dobu trvání porad a návštěv
- ✓ vyhýbat se přerušování práce a úkoly dokončovat
- ✓ tvořivé úkoly konat v nejproduktivnější době (mezi 9-12 hod.)
- ✓ naučit se analyzovat zloděje času a snažit se je odstranit
- ✓ na konci dne vyhodnotit splnění plánu
- ✓ po skončení práce se odpoutat od myšlenek na ni

## 4 DISTRIBUCE ČASU

Z hlediska péče o vlastní stabilitu je důležité rozložit čas do širšího portfolia činností, nejlépe takového, aby činnosti v jedné části spektra dobíjely baterie pro činnosti z části jiných. Tuto podmínku například podporuje rozumné rozložení času mezi klidovou, osobní, rodinnou a pracovní sféru. Jiří Plamínek ve své knize Sebeřízení uvádí doporučené rozdělení času jednotlivým činnostem pro období jeden týden (obrázek 4), zároveň ale také upozorňuje, že optimální rozložení času je individuální záležitostí každého z nás. [7]



Obrázek 5. Distribuce času [7]

Jeden týden má 168 hodin. Klidový čas, neboli spánek, zabírá většinu z nás asi 8 hodin denně, což je též doporučená doba spánku lékaři a v součtu pohlcuje 56 hodin týdně. Spánek si náš organizmus vynucuje, nemůžeme na něm šetřit. V práci trávíme přibližně 8 hodin denně, tedy přibližně 42 hodin, což je 25 % týdenního času. Zhruba stejně dlouho se věnujeme rodině. Čas, který máme sami pro sebe, je vyčleněn 28 hodinami.

Naplnění těchto čísel pochopitelně závisí na naší schopnosti využít různé prastojové a ztrátové časy k činnostem ve prospěch strategických cílů. Současné zvyklosti manažerů nebezpečně často vychylují z potřebné rovnováhy v rozložení času ve prospěch pracovní sféry. [7]

## 5 PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

Fungující systém plánování času a kontrola tohoto plánu nám zajistí efektivní hospodaření s časem.

Při plánování musíme provést následující: [1]

- stanovit si cíle
- určit kroky potřebné k dosažení těchto cílů
- rozdělit si úkoly a přidělenou práci na dílčí úseky
- rozhodnout, jak dlouhou dobu tyto aktivity pravděpodobně zaberou
- rozhodnout, kdy bude třeba úkoly v příštích dnech a týdnech dokončit
- stanovit, co budeme potřebovat od druhých lidí, abychom mohli vlastní úkoly splnit

Při sledování plánu musíme mít na paměti:

- své kontaktní osoby
- schůzky a závazky
- co jsme už udělali a co ještě musíme udělat
- kdo pro nás co dělá a v jakém časovém horizontu
- kdy se musíme obrátit na podřízené

### 5.1 Sestavování plánů

Relativní význam dlouhodobých a krátkodobých plánů závisí na charakteru naší práce, ale obvykle je výhodné plánovat ve třech časových rámcích.

První a nejobecnější z nich představuje obecný pohled na nadcházející tři měsíce, který se týká hlavních aktivit. jedná se o velký časový úsek, který musíme věnovat projektům a vývojovým úkolům. Cílem je zajistit dodržení termínů. Časový plán přiřazovaný velkým úkolům musí být realistický, aby byl splnitelný.

Druhý rámec se zabývá plánováním na období jednoho týdne. Týdenní plán sestavujeme v pátek odpoledne na konci týdne předcházejícího. Je to zamyšlení, shrnutí a zhodnocení uplynulého týdne, splněných a nesplněných úkolů. Cílem je stanovení obecného přehledu, zajištění plnění termínů a není nutno jej sestavovat příliš podrobně.

Denní plán, tvořící třetí rámeček, je nejpodrobnější. Stejně jako u týdenních plánů i u denních, sestavujeme plán vždy na konci předešlého plánovaného období, čili na konci předchozího dne. Nemělo by nám to zabrat moc času, nanejvýš asi deset minut. Jsme ještě v práci, víme co jsme nestihli a co je nutné do následujícího dne zahrnout. Ráno, pokud jsme typem „denního ptáčete“, jsme v dobré kondici a bylo by škoda plýtvat jí na sestavování plánů. Opět by měl být plán realistický a důležité je i počítat s určitou časovou rezervou pro nečekané události. Obecně se můžeme řídit následujícím doporučením: 40 % času máme na naplánované úkoly, 20 % si ponecháme na nově příchozí úkoly o kterých víme, že přijdou, ale nevíme, kolik času nám zaberou, zbylých 20 % bude tvořit časová rezerva. Při denním plánování je nutné umět třídit úkoly podle důležitosti a naléhavosti. [1]

## 5.2 Kontrolní seznamy

Pro pravidelné termíny a úkoly je vhodné zavést kontrolní seznamy, tzv. checklisty, a to týdenní, měsíční nebo roční. Do nich si poznamenejme vše, na co musíme rutinně myslet. Kontrolní seznamy odpovídají na otázky: [4]

- co k tomu patří?
- co přijde jako první?
- jsou předpoklady splněny?
- myslel jsem na všechno?
- je vše zařízeno?

Mezi výhody patří úspora času, redukce vzniku chyb, optimalizace pracovního času a také nám osvědčené kontrolní seznamy ušetří vysvětlování při delegování na podřízené.

Kontrolní seznamy se sestavují tak, že se všechny aktivity, které je třeba zohlednit pro úspěšné provedení, smysluplně seřadí. Vše by mělo být zapsáno co nejkonkrétněji a nejjednodušeji. Jednotlivé body mohou představovat opatření, která musíme učinit při určitých úkolech, ale i předpoklady, které musí být splněny, abychom například mohli udělat dobré rozhodnutí. Kontrolní seznamy můžeme uplatnit např.

- při přípravě smlouvy
- sestavování pracovního posudku
- při vedení přijímacích pohovorů

### 5.3 Nástroje plánování

Dostat věci z hlavy, nestresovat se zapomínáním. Řada nástrojů, které nám mohou pomoci, se neustále rozšiřuje. Máme v zásadě dvě možnosti, a to papír a elektroniku, popřípadě jejich kombinaci. Při výběru vhodné pomůcky záleží na našem zaměstnání.

Pokud je naše zaměstnání rozmanitější, je na místě hovořit o profesionální pomůcce, která by splňovala všechny náročné potřeby, např.: [6]

- zaznamenávat a rozpracovávat priority, cíle, úkoly, činnosti
- plánovat pomocí kalendáře od roční až po denní úroveň
- pohotově zachytit nápady a různé poznámky
- připravovat se na jednání a provádět jeho záznam
- přehledně uchovávat adresy, telefonní čísla a další údaje
- shromažďovat informace (modely různých projektů, atd.)
- uchovávat kreditní karty, diskety, vizitky
- vést evidenci financí, postřehů, zážitků atd.
- mít plánovací systém neustále u sebe
- podporovat vlastnosti naší mysli – to je asociační vazby a kombinační schopnosti
- nadhled – ten je podmínkou pro udržení rovnováhy

Jak zvolit správný plánovací systém? Jedná se o zcela individuální záležitost. Každý zachází se svými poznámkami, dokumenty, úkoly a termíny jinak. Pomůcky by nám měly sloužit, nikoli z nás udělat otroka. Měli bychom využívat vždy jen jeden hlavní systém, a pokud to má smysl, další jako doplnění tam, kde se nám to hodí. Kalendář pro zhotovování myšlenkových map a zápisů z telefonátů s volně uspořádaným textem a malými skicami, do kterého lze založit ještě i prospekty nebo informační lístečky, může být např. ideálním doplněním pro zapřísašlého uživatele PDA. Pokud ovšem neholdujeme elektronice a dlouholetou prací jsme zvyklí na papírový systém, který jsme si po zkušenostech optimálně upravili, je elektronický organizér, který budeme využívat výhradně pro záznam adres, pravděpodobně optimálním řešením. Než se ale rozhodneme, měli bychom si vyzkoušet různé varianty pomůcek pro plánování a nebát se těchto experimentů. [4]



### 5.3.1 Papírové pomůcky

Přestože moderní technologie zaznamenává v oblasti osobní správy informací v současné době rozkvět, zůstávají ručně psané seznamy úkolů stále nejpoužívanějším nástrojem. Seznam činností je nejstarší způsob organizace času, je jednoduchý, levný a pro začátečníky v time managementu ideální. Mezi nevýhody patří nedostatek prostoru pro termínování, dlouhodobější plánování, psaní poznámek nebo telefonního seznamu.

Takzvaný lístečkový systém často vyúsťuje v dezorganizaci, proto je lepší používat kalendáře a diáře.

Kalendář můžeme zakoupit v různých provedeních, např. nástěnný, stolní, týdenní, kapesní. Jedná se o levnou pomůcku, ale většinou se vejde ke každému dni jen málo poznámek. Je vhodný pro pracovníka, který si potřebuje značit především termíny. Nedostatek místa je důvodem, proč se častěji setkáváme s diáři.

Běžné diáře můžeme zakoupit běžně v papírnictví, a to v několika provedeních a za přijatelné ceny. Levnější plánovače mají většinou kroužkovou vazbu, vkládáme a vyndáváme z něj dle potřeby listy. Denní a týdenní kalendáře a seznamy činností umožňují denní a týdenní plánování a s prioritami a ještě jsou zde listy na poznámky. Mezi nevýhodu takového kroužkového diáře patří problém při pořizování nového diáře nebo náhradních listů, které se můžou lišit rozmístěním děr, dále může být omezený výběr formulářů. [14]



Obrázek 6. Plánovací diář

Profesionální diáře jsou již poměrně složitou i nákladnou záležitostí. Na trhu je opět několik provedení, které se cenově liší podle propracovanosti, obsahu a desingu. Bývají v plastických, koženkových nebo kožených deskách s množstvím formulářů, oddělovačů, kalendáře, adresáře, přehledech o mezinárodních svátcích a prázdninách, předtisknutých modelů, kapsiček. Vysoké náklady jsou jen při pořízení, následující rok je možno koupit

zvlášť náhradní náplň. Součástí diáře bývá i návod od výrobce, jak s diářem efektivně pracovat. Mezi výhody řadíme systematiku, množství plánovacích pomůcek, přehledné týdenní plánování, adresář a větší formát, zpravidla A4. Protože tyto profesionální plánovače obsahují velké množství důležitých informací, měli bychom si je jednou za čas okopírovat, abychom v případě ztráty měly z čeho vycházet. Diáře se staly velmi častým firemním dárkem, mívají ručně zpracované kožené desky, značkové psací potřeby a často dotváří image svého majitele.

### 5.3.2 Osobní počítač

Rozšířenost notebooků, především kvůli jejich klesající ceně a mobilitě, je dnes zcela běžná a podílí se na vytlačování běžných stolních počítačů. Téměř každý pracovník na vyšší pozici je vlastní. Pokud máme osobní počítač vybavený vhodným programem pro plánování času, jedná se účinný nástroj time managementu. Nejběžněji používaným programem je Microsoft Outlook. Tento a podobné programy většinou obsahují adresář, plánovač schůzek, seznam úkolů, záznam času vydaného na jednotlivé aktivity, volný prostor pro poznámky, umožňují přepisování, přenos informací přes Internet nebo Intranet. Aktivity můžeme naplánovat v rámci projektu a jednotlivé úkoly, které z nich plynou, potom zaznamenat do týdenních rozvrhů, kde máme přehled o dalších závazcích. Nevýhodou je, že abychom měli přístup k tomu všemu, musíme mít u sebe počítač.

### 5.3.3 Kapesní počítač, mobilní telefon

Kapesní počítače, známé pod anglickou zkratkou PDA, představují celou řadu přístrojů od těch jednoduchých elektronických adresářů až po téměř dokonalé příruční počítače. Stejně jako u notebooků, se stále stupňuje jejich dokonalost, zatímco ceny klesají. Převaha PDA je vybavena zařízením pro kontakt s obrazovkou a je možné do nich zapisovat i rukou. Kromě funkce plánování času, organizování úkolů a databáze kontaktů mají i spoustu dalších funkcí, jako například budík, stopky, digitální záznamník, mp3 přehrávač, e-mail, slovník, připojení k internetu, zajišťují on-line komunikaci s bankou, obsahují mapy a navigační systémy a prohlížeč digitálních fotografií. Jestliže používáme pro organizaci času osobní počítač, je důležité, aby se daly údaje v něm synchronizovat se záznamy v PDA. Zadávání stejných údajů do dvou počítačů by totiž vedlo k chaosu. Největší výhodou je díky malým rozměrům mobilita, naopak překážkou v pořízení by mohla být jejich cena.

Stále častěji dochází ke slučování kapesních počítačů a mobilních telefonů. Dražší mobilní telefony dnes obsahují řadu funkcí PDA, aniž by se stávaly většími a těžšími. Každý v současnosti vlastní mobilní telefon a pokud si organizuje čas pomocí elektronických diářů, je pro něj toto propojení telefonu a počítače ideální.



*Obrázek 7. PDA*

## **5.4 Kontrola**

Důležitou součástí plánování jsou pravidelné denní, týdenní a měsíční kontroly plnění naplánovaných činností. Kontrola časového plánu spočívá v zachování celkového přehledu o průběhu plánovaných aktivit a povědomí o tom, kdy je třeba k daným akcím přikročit, a ve sledování pokroku učiněného vůči cílům, které jsme si stanovili. Na jejich základě můžeme poopravovat pružně dílčí plány tak, abychom svoji činnost stále směřovali k uskutečnění svých největších přání. Stručně řečeno, funkce kontroly je zjistit výchozí stav, srovnat výchozí stav s konečným a provést příslušné úpravy.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA REGIONU PODLUŽÍ

V současné době svazek obcí sdružuje třináct obcí jihomoravské oblasti Podluží mezi Břeclaví a Hodonínem. Byl založen 2. února 1999 v Kosticích (jako Mikroregion Podluží) a v roce 2005 se přejmenoval na Region Podluží, které se staly prvním sídlem tohoto svazku. Od roku 2003 je sídlo svazku obcí přesunuto do města Lanžhot. Jeho vznik byl motivován zájmem představitelů obcí o společný, jednotný a cílevědomý postup při získávání rozvojových dotací, programů, komunikace a zapojení široké veřejnosti do rozhodování o své obci.

Region má v současné době třináct členů, přesněji dvanáct obcí a jedno město. Patří sem Dolní Bojanovice, Hrušky, Josefov, Kostice Lužice, Moravská Nová Ves, Moravský Žižkov, Nový Poddvorov, Prušánky, Starý Poddvorov, Tvrdonice Týnec a město Lanžhot.

### 6.1 Historie vzniku

Myšlenka spojení obcí je zakotvena v rozvoji širší spolupráce mezi těmito obcemi, ve vzájemném setkávání se zástupců obcí a výměně jejich zkušeností, v setkávání se obyvatel regionu při různých příležitostech, ve společném prosazování a hájení zájmů samospráv obcí regionu, ve zlepšování příhraniční spolupráce s Rakouskem a Slovenskou republikou, a v podpoře společných aktivit sloužící k rozvoji, posílení a zvýraznění regionu.

Svazek obcí Region Podluží se nachází v jihovýchodní části Jižní Moravy a jeho jedinečná poloha na rozhraní České republiky, Slovenské republiky a Rakouska, mu dává šanci stát se regionem evropského významu. Region Podluží má dobré dopravní napojení na dálniční komunikace vedoucí do hlavních dopravních měst těchto států. Zásadní význam v dopravní obslužnosti má mezinárodní železniční uzel Břeclav.

I když průmyslová výroba nemá na Podluží příliš hluboké kořeny, patří v současné době mezi priority regionu postupná revitalizace nevyužitých zemědělských a průmyslových areálů a podpora vzniku nových podnikatelských příležitostí. Rozvoj regionu je však svázan také s rozvojem služeb a aktivit spojených s cestovním ruchem, zejména turistiky za vinařskými a folklórními cíly.

## 6.2 Orgány svazku obcí

Nejvyšším orgánem svazku obcí je Členská schůze. Je složena ze starosty a čtyř členů zastupitelstva každé členské obce. Zasedání se koná nejméně dvakrát ročně a je usnášeniškopná, pokud je přítomna nadpoloviční většina členů. K platnému rozhodnutí je potřeba souhlasu nadpoloviční většiny všech zástupců členských obcí. Do její působnosti patří zejména:

- přijímat, měnit a doplňovat stanovy
- přijímat nové členy (obce či města)
- volit, jmenovat a odvolávat předsedu, místopředsedu a revizora svazku obcí a kontrolovat jejich činnost
- schvalovat roční rozpočet svazku, roční účetní uzávěrku, závěrečný účet, rozhodovat o použití volných finančních prostředků a způsobu vypořádání zisku či ztráty. Schvalovat převod majetku nad 20 000 Kč
- rozhodovat o splnutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení svazku, či přeměně svazku v jinou právní formu
- schvalovat formu a výši odměn osobám pověřeným ve svazku výkonem jednotlivých funkcí a prací.

Dalším orgánem svazku obcí je Rada starostů. Jejími členy jsou starostové jednotlivých obcí. V případě, že se nemohou jednání rady starostů zúčastnit, mohou pověřit svého zástupce nebo jiného člena zastupitelstva obce. Zasedá minimálně šestkrát ročně a je usnášeniškopná, pokud je přítomná nadpoloviční většina členů. Každý člen tohoto orgánu má jeden hlas. Rada starostů řídí činnost mezi jednáními členské schůze a jí je také za svou činnost zodpovědná. Do její působnosti patří zejména:

- rozhodovat o výši, čase a způsobu úhrady vstupních vkladů a ročních příspěvků
- rozhodovat o nákupu, využití a prodeji majetku
- schvalovat jednotlivé akce a aktivity svazku a případnou spoluúčast třetích osob
- navrhopvat formu a výši odměn osobám pověřeným ve svazku výkonem jednotlivých funkcí a prací.
- Navrhuje výši a termín zaplacení ročního příspěvku účastníků

## 7 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ S ČASEM ZAMĚSTNANCŮ REGIONU PODLUŽÍ

### 7.1 Sběr informací pro analýzu a realizace

Daným analyzovaným vzorkem byli současní zaměstnanci Regionu Podluží, přesněji pracovníci na vyšších postech jako starosta, místostarosta, tajemník a manažer.

Realizaci jsem provedla pomocí písemného dotazníku. Dotazník obsahuje 27 otázek a jejich vyplnění není pro dotazovaného časově náročné. Je utvořen z otázek, které se týkají plánování a hospodaření s časem.

Snažila jsem se, aby byly otázky jasně a zřetelně formulovány a aby odpovědi na ně nevyžadovaly dlouhého přemýšlení. U většiny otázek měl respondent vyjádřit svůj souhlas či nesouhlas, popřípadě vybrat jednu či více z uvedených možností. Šest otázek zjišťuje číselný údaj, určující počet nebo hodinu. Součástí dotazníku je úvod, ve kterém vysvětluji účel zpracování, a samozřejmě nechybí poděkování za obětovaný čas pro vyplnění.

Dotazníky jsem rozeslala e-mailem jako přílohu na příslušné úřady. Zvolila jsem elektronickou formu rozesílání, protože dotazník obsahuje zaškrtačací políčka. Ta umožňují jedním kliknutím označit odpověď, a takto vyplněný dotazník zaslat zpět opět elektronicky. Znamená to tedy pro obě strany nulové náklady a nejrychlejší způsob komunikace. Z celkového počtu 28 rozeslaných dotazníků se mi jich vrátilo zpět k vyhodnocení 21 řádně vyplněných, což je návratnost 75 %.

Zpracování a vyhodnocení provedu na osobním počítači formou tabulek a grafů v programu Microsoft Excel.

#### Hypotézy výzkumu:

1. Pracovníci veřejné správy Regionu Podluží nevyužívají dostatečně dostupné nástroje pro lepší hospodaření s časem.
2. Na pracovišti převládají neformální vztahy, což brání v dávání příkazů a na hraní rolí podřízený a nadřízený.
3. Pracovníci nemají dostatečně osvojeno asertivní chování.
4. Pracovníci nemají dostatečné znalosti v oblasti výpočetní techniky.

Časový harmonogram dotazníkového šetření:

01.03.2007 – 14.03.2007	sestavit dotazník
15.03.2007	rozeslat dotazník
16.03.2007 – 31.3.2007	shromažďovat vyplněné dotazníky
01.04.2007 – 15.04.2007	převést data do počítače – do tabulek a grafů
16.04.2007 – 30.04.2007	zjištěné skutečnosti okomentovat

## 7.2 Analýza dotazníku

Cílem mé bakalářské práce je posoudit hospodaření s časem zaměstnanců veřejné správy Regionu Podluží. Pro popsání stávající situace použiji dotazníkovou formu. Otázky jsou zaměřeny na získání informací o plánování času, časozroutech, rušení, telefonování, využívání internetu a e-mailu. Dotazník je anonymní, jediným identifikačním znakem je vzdělání, které je bezesporu faktorem, který ovlivňuje úroveň time managementu. Proto některé zodpovězené otázky budu analyzovat z pohledu dosaženého vzdělání.

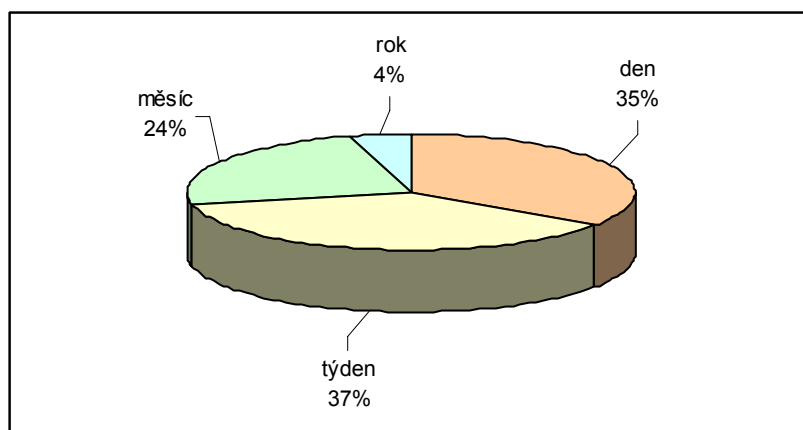
### 7.2.1 Plánování

Plánování znamená v time managementu odhadování časových nároků na úkoly. Právě plánování umožňuje využít na úkoly mezery v časovém plánu. Není ovšem vhodné plánovat si čas do poslední minuty, protože některé události zkrátka nelze předvídat. Proto je rozumné držet se pravidla 60:40, neboli plánovat si 60 % času a zbylých 40 % si ponechat jako rezervu. S plánováním jsou spjaty i plánovací nástroje, neboť jejich správná volba a řádné používání se podílí velkou měrou na efektivnosti time managementu každého respondenta.

*Plánujete své činnosti?*

Plánování patří k běžným činnostem všech dotázaných, neboť kolonku „neplánuji“ nezaškrtnul nikdo. Respondenti uváděli, na jaké časové období si stanovují plány – měli možnost zaškrtnout více odpovědí. Z grafu 2 můžeme vyčíst, kolik procent analyzovaných zaměstnanců plánuje v jakém časovém horizontu.





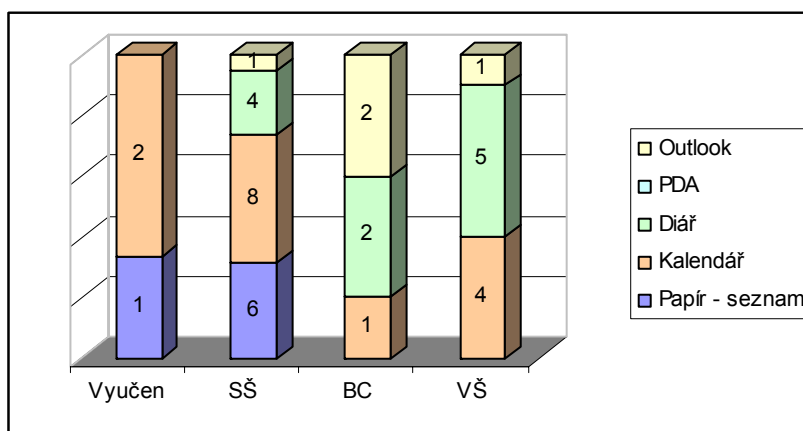
Graf 2. Druhy plánování

Mezi nejčastěji plánovaný horizont patří týden a den. Naopak plánováním na období jednoho roku se zabývají pouze dva pracovníci, a ti si právě jako jediní stanovují plány na den, týden, měsíc i rok.

□ **Jaký nástroj plánování používáte?**

Jako nejčastěji používaný nástroj plánování zaměstnanců Regionu Podluží byl označen kalendář, který využívá 15 dotázaných, následuje diář, který využívá 11 zaměstnanců. Nejstarší nástroj plánování, tedy seznam úkolů na papíře, využívá 7 pracovníků, služeb Microsoft Outlook jen 4 a k mému překvapení ani jeden nepoužívá PDA.

Přibližně 51 % dotázaných používá při plánování minimálně dva nástroje. Níže uvedený graf 3 znázorňuje, kolik zaměstnanců využívá který nástroj z pohledu dosaženého vzdělání. Nutno podotknout, že respondent mohl zaškrtnout více odpovědí.



Graf 3. Nástroje plánování podle vzdělání

Pro lepší přehlednost uvádím počet zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.

Tabulka 2. Počet dotazovaných zaměstnanců

Vzdělání	Vyučen	SŠ	BC	VŠ
Počet zaměstnanců	2	10	3	6

□ ***Berete si práci domů?***

Nadpoloviční většina zaměstnanců si práci domů bere jen výjimečně, což je určitě kladným ukazatelem jejich time managementu. Totéž se ovšem nedá říci u jejich šesti kolegů, kteří uvedli, že si práci berou domů denně. Právě těchto šest zaměstnanců by se mělo vážně zamyslet nad způsobem plánování svého času, zejména nad možností delegování úkolů na podřízené. V bloku otázek „časozrouti“ je otázka, zda si respondent provádí většinu úkolů sám, než aby je delegoval na podřízené. Všech šest respondentů, kteří si nosí denně práci domů, uvedlo, že si raději provádí úkoly sami, čímž se jejich neschopnost delegovat potvrdila.

□ ***Kolik hodin měsíčně trávíte nad pracovními záležitostmi nad rámec 160-ti hodinové pracovní doby?***

Práce ve veřejné správě, ještě navíc ve vedoucí funkci, si mnohdy vyžádá věnovat se pracovním záležitostem i po pracovní době. Samozřejmě s tím museli všichni zaměstnanci při nástupu do zaměstnání počítat, protože účast na různých sezeních, společenských a kulturních akcích je nepsanou povinností. Ovšem čas strávený nad pracovními záležitostmi nad rámec pracovní doby je pracovníkům kompenzován výší jejich platu. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanec Regionu Podluží průměrně odpracuje 19,8 hodin měsíčně navíc. Mezi odpověďmi se vyskytly i extrémy. Jeden z dotazovaných uvedl 70 hodin přesčasu a tři respondenti uvedli 0 hodin přesčasu.

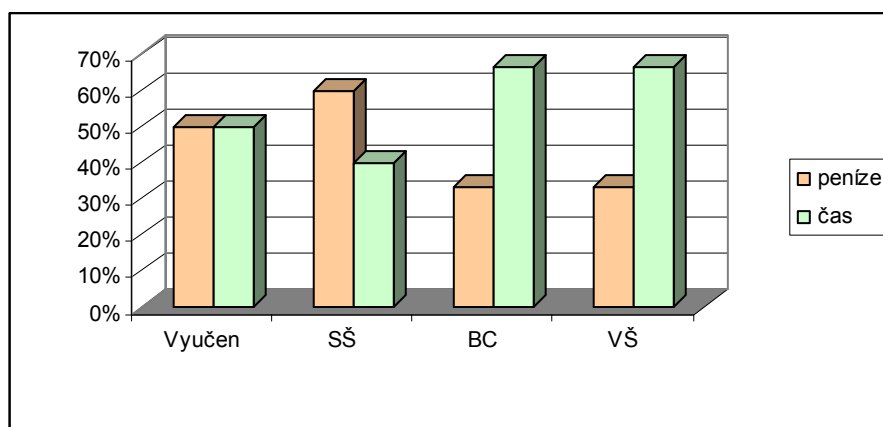
□ ***Máte větší nedostatek peněz nebo času?***

Mít peníze je základní prioritou každého člověka, ale množství peněz k uspokojení této potřeby je u každého jedince jiné. Pokud tedy člověk pracuje a vydělává peníze, začíná do popředí vystupovat další pocit nedostatku, a to časový. Pan prof. Porvazník se ve své knize *Celostní management*<sup>1</sup> zmiňuje o průzkumu provedeném v průmyslových zemích,

<sup>1</sup> Porvazník, J.: *Celostní management*, Bratislava, 2003. Úvod ke kapitole 9.7. Vývoj generací a technik řízení času, str. 401.

ze kterého vyplynulo, že na nedostatek peněz si stěžuje 73 % lidí, zatímco 27 % lidí pociťuje více nedostatek peněz.

Provedená analýza hospodaření času zaměstnanců veřejné správy Regionu Podluží přinesla zjištění, že nedostatky času a peněz jsou si rovnocennými konkurenty. Po rozdělení zaměstnanců do skupin podle vzdělání jsem zjistila, že většina bakalářsky a vysokoškolsky vzdělaných respondentů uvedla větší nedostatek času, zatímco středoškoláci si více stěžují na nedostatek peněz.



Graf 4. Nedostatek času a peněz

### 7.2.2 Časožrouti

Ztrácet čas je při jeho vysoké ceně velmi drahé. K jeho ztracení neboli plýtvání dochází v některých případech vědomě (např. při neschopnosti říkat „ne“), ve většině ovšem nevědomě, čili člověk činnost vykonává bez toho, aniž by si uvědomoval její nicotný přínos.

Abychom dovedli časožrouty odstranit nebo alespoň minimalizovat, je důležité je nejdříve odhalit. Do dotazníku jsem zahrnula devět nejběžnějších časožroutských počinů. Respondent si mohl vybrat jen jednu z odpovědí ano x ne.

#### Máte stanoveny cíle a priority? (1)

Priority představují hodnoty, směry, zájmy, touhy. Stanovení priorit znamená denně se rozhodovat, co je důležité dělat pro dosažení stanovených cílů. Umožňují člověku lépe si uvědomit, čeho chce v životě dosáhnout a díky tomuto uvědomění si je schopen aktivněji ovlivňovat události. Dále nabízí možnost hodnotit v čase, zda-li se mu daří stanovených priorit dosahovat, a nebo jde-li alespoň správným směrem.

Zaměstnanci Regionu Podluží jsou si vědomi, že stanovení priorit vede k osobnostnímu růstu a umožňuje udržování rovnováhy v rozhodujících oblastech života. To dokazuje skutečnost, že 86 % z nich má priority stanoveny. Ke zvolení správných priorit je velmi důležité sebezpoznání a stanovení budoucích životních směrů.

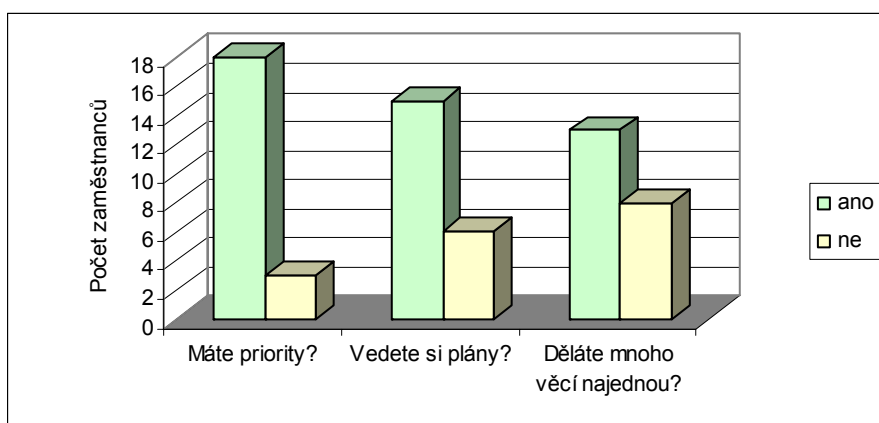
□ ***Vedete si týdenní a denní plány? (2)***

Zaměstnanci Regionu Podluží si uvědomují důležitost plánování svých činností prostřednictvím těchto krátkodobých plánů, jelikož převážná většina, přesněji téměř 72 % pracovníků, si vede týdenní a denní plány. Je to dáno především tím, že přichodící události si většinou vyžadují jednání buď okamžité, nebo alespoň v co nejkratším časovém horizontu.

□ ***Děláte mnoho věcí najednou? (3)***

Dělat příliš mnoho věcí najednou se většinou nevyplácí, protože se práce stává nepřehlednou a chaotickou. Pokud začneme pracovat na úkolu, je vhodné, pokud je to alespoň trochu možné, úkol dotáhnout až do konce, což se při plnění mnoha úkolů zároveň stává nadlidským požadavkem. Jestliže děláme věci postupně, ubývají nám postupně i plánované úkoly, což člověku dodává dobrý pocit z vykonané práce.

Více než polovina analyzovaných respondentů Regionu Podluží (62 %) se potýká s problémem řešení mnoha věcí najednou.



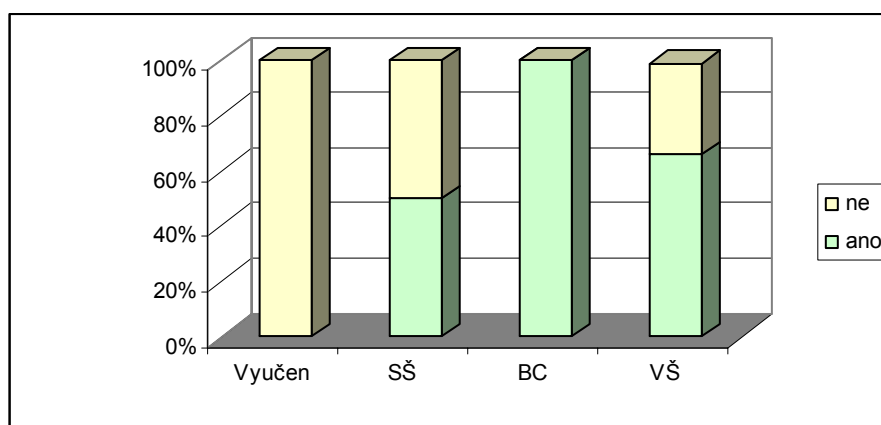
Graf 5. Časožrouti 1,2,3

□ ***Umíte říci „ne“? (4)***

Umění říkat „ne“ je jeden z nejúčinnějších nástrojů time managementu. Zní to jednoduše, zabere nám to sekundu, nestojí to žádné peníze. A přitom je to pro většinu lidí obtížné. Výjimkou nejsou ani pracovníci Regionu Podluží. Říci „ne“ neumí 43 %, což je téměř po-

lovina. Odpověď na otázku : „Proč dělá většině lidí problém říci „ne“?“ je jednoduchá. Zkrátka za to může obyčejná lidská zvědavost, která nahlodává naši mysl otázkami typu – co kdybych něco prošvihnul, co kdybych z toho mohl mít nějaký prospěch, co kdybych promeškal svou šanci. Protože zaměstnanci veřejné správy přichází do styku s mnoha lidmi, vedle zvědavosti jim určitě brání říci „ne“ slušnost. Jejich chování „jde hodně vidět“ a často se o něm mluví. Proto si nemůžou dovolit působit neslušně a arogantně. Také by jejich přílišné odmítání mohlo působit jako pohrdání.

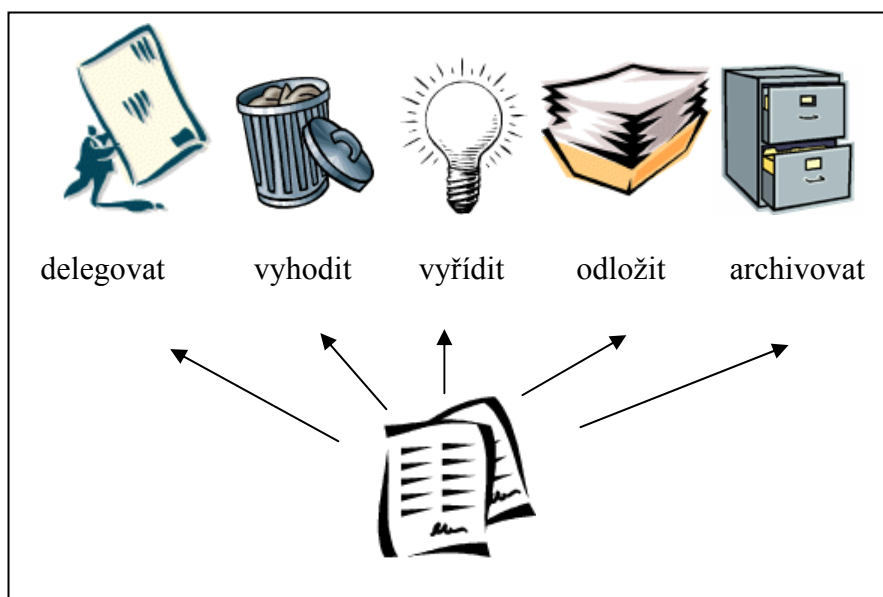
Provedla jsem také analýzu této otázky z pohledu dosaženého vzdělání respondentů a výsledky jsem zobrazila v grafu 6. Můžeme pozorovat, že se vzrůstajícím vzděláním vrůstá také schopnost říkat „ne“!



Graf 6. Umění říci „ne“

#### □ **Máte dobrý systém zakládání dokumentů? (5)**

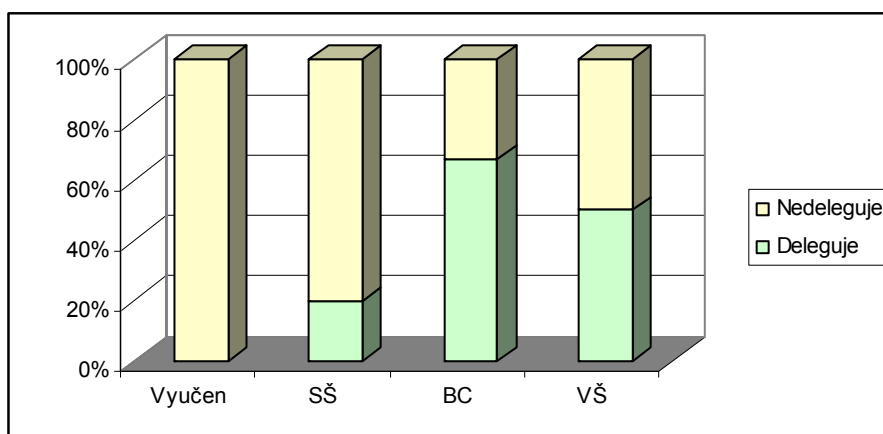
Administrativa neboli papírování je nedílnou součástí práce zaměstnanců veřejné správy. Nejde tomu nijak zabránit, a proto než hledat způsoby, jak se administrativě vyhnout, je rozumnější najít způsob, jak ji efektivně zvládat. Z výsledků analýzy vyplynulo, že se zakládáním dokumentů nemá 81 % zaměstnanců veřejné správy Regionu Podluží problémy. Po obdržení dokumentu je nutné rozhodnout o jeho důležitosti a naléhavosti, a následně jej roztřídit – viz. obrázek 8. Nejrozšířenější systém zakládání je košíčkový box opatřený příslušnými popisky. Pokud se jedná o dokument obsahující důležité informace, může projít rozhodovacím procesem několikrát, až nakonec jeho cesta skončí v archivu.



Obrázek 8. Vyřizování dokumentů

□ **Málo úkolů převádíte na podřízené, většinu si děláte osobně? (6)**

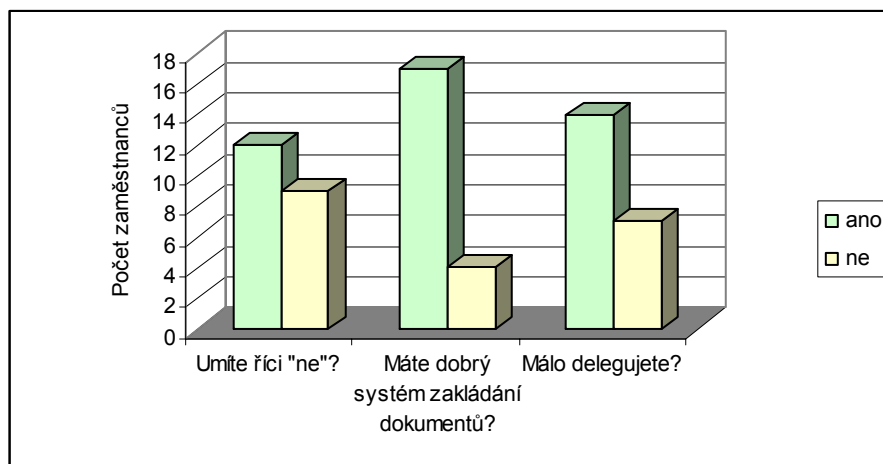
Převádění úkolů neboli delegování je pro 66 % analyzovaných zaměstnanců velmi problematickou oblastí. Jednoduše řečeno, většinu úkolů si provádí sami. Velmi zajímavý pohled na daný problém přináší graf 7, kde je schopnost delegovat vyhodnocena podle dosaženého vzdělání zaměstnanců Regionu Podluží.



Graf 7. Delegování úkolů dle vzdělání

Stejně jako u analyzovaného časozrouta Umění říci „ne“ se i u Schopnosti delegovat úkoly výrazně projevuje dosažené vzdělání analyzovaných respondentů na jejich jednání. U bakalářsky a vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je tato schopnost vyvinutější než u středoškoláků, zatím co u vyučených zaměstnanců se tato schopnost nevyskytuje vůbec.

Pomocí delegování si zaměstnanec uvolňuje ruce a získává čas. Čas, který může věnovat raději důležitým záležitostem. Samozřejmě, že i když je úkol delegován, nezbavíme se ho úplně. Nutné je nechat si prostor pro kontrolu, jelikož kontrolu delegovat nelze.



Graf 8. Časožrouti 4,5,6

□ **Účastníte se porad, které nepřinášejí očekávané výsledky? (7)**

Porad, které nepřinášejí výsledky, se účastní 53 % zaměstnanců. To je číslo velmi vysoké, přímo zarážející, vzhledem k tomu, že respondenty tvořili vedoucí pracovníci, kteří mají velkou možnost ovlivnit projednávané věci a průběh porady vůbec. Většinou je dokonce pořádají a řídí.

V posledních letech se vytrácí pravidelné porady, které se obvykle konaly na všech úřadech v pondělí ráno. Jejich pořádání se omezilo na minimum a svolávají se většinou dle potřeby.

V rámci Regionu Podluží se konají rovněž porady, a to Členské schůze a Rady starostů. Členská schůze se vzhledem k velkému počtu členů schází pouze dvakrát ročně. Má spíše neformální charakter a místo konání se mění podle pořádající obce spolku. Vzhledem k tomu, že je zakotveno ve stanovách Regionu její svolání dvakrát ročně, musí tedy konat bez ohledu na přinesené výsledky.

Rada starostů se musí svolávat dle stanov minimálně šestkrát ročně. Ve skutečnosti se koná téměř v pravidelných čtrnáctidenních intervalech. Jednotliví zástupci obcí se jí pravidelně účastní zejména proto, že zde mají příležitost prosazovat svou obec a získávat pro ni různé výhody. Proto se domnívám, že účast na Radě starostů Regionu Podluží považují představitelé jednotlivých obcí za důležitou.

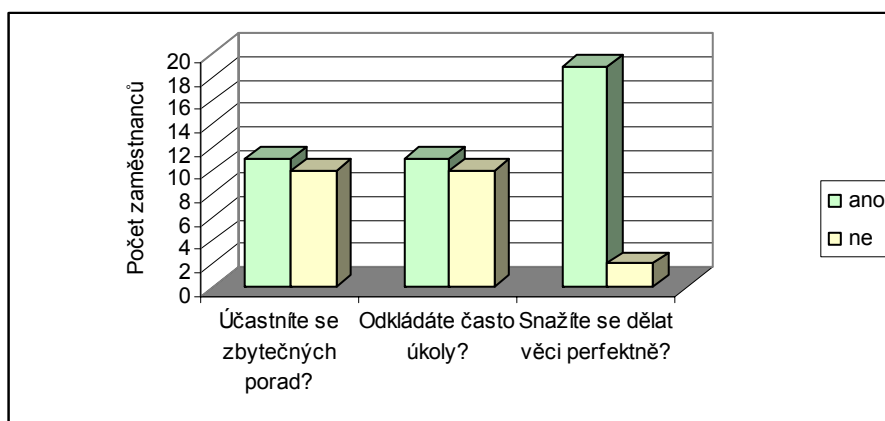
□ *Často musíte plánované úkoly odložit? (8)*

Z analýzy časozrouta Děláte mnoho věcí najednou vyšlo najevo, že 62 % zaměstnanců Regionu Podluží opravdu mnoho věcí najednou dělá, což způsobuje jistou roztěkanost ve vykonávané práci. Proto se dají očekávat z analýzy časozrouta Často musíte plánované úkoly odložit podobné výsledky.

Odkládání úkolů praktikuje ve své praxi 53 % dotázaných. Většinou má člověk tendenci odsouvat na později nepříjemné záležitosti. I když je odloží, stejně zůstanou v jeho mysli, protože se většinou jedná nejen o věci nepříjemné, ale navíc důležité. To přináší stres a časový přes při plnění termínů, což působí negativně na další práci i zdravotní stav.

□ *Snážíte se věci dělat perfektně? (9)*

Snahu o maximální výkon vyvíjí při plnění úkolů 90 % oslovených pracovníků. Nelze posoudit, zda je to k záhubě či ke prospěchu, to bych musela analyzovat, jak moc velcí perfekcionista jednotliví zaměstnanci jsou. Jen je nutné mít na paměti, že přehnaný perfekcionismus může způsobit konflikty, ztrátu času, vede k maximalismu a neústupnosti, což nepatří právě k nejžádanějším vlastnostem vedoucích pracovníků.



Graf 9. Časozrouti 7,8,9



### 7.2.3 Rušení

Vyrušování nabourává velmi silně schopnost zorganizovat si čas. Nejběžnějšími rušiteli zaměstnanců veřejné správy Regionu Podluží jsou bezesporu návštěvy, zejména ty nehlášené, a příchozí telefonní hovory. Na obecní úřady přichází řešit své podstatné i méně podstatné problémy a prosby řada občanů, úředníků z jiných institucí, místní podnikatelé a ostatní subjekty, které potřebují s obcí navázat kontakt z jakéhokoliv důvodu.

□ *V které době míváte nejvíce telefonátů (příchozích i odchozích)?*

Respondenti měli uvést v dotazníku hodiny, ve kterých jsou nejčastěji rušeni telefonáty. Samozřejmě, že by většina dotázaných měla problém vybrat jen jednu „nejtelefonovanější“ hodinu, proto mohli vybrat hodinu jednu, dvě nebo tři.

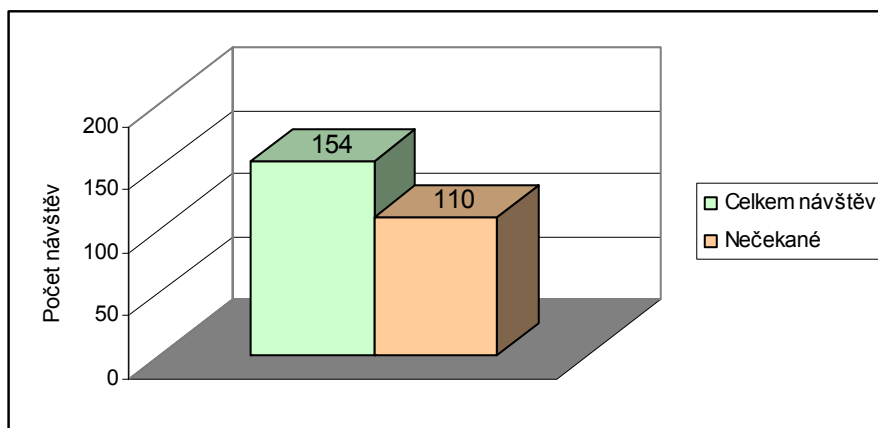
Nejvíce příchozích a odchozích telefonátů vyřizují zaměstnanci Regionu Podluží kolem deváté hodiny dopolední a druhé hodiny odpolední. Počet hovorů dopoledne prudce stopne mezi osmou a devátou hodinou na své maximum, poté pomalu klesá a kolem polední obědové přestávky nabírá téměř minimální hodnoty. Ihned po obědové přestávce mezi třináctou a čtrnáctou hodinou opět počet hovorů dosahuje svého maxima, ovšem tentokrát klesá prudčeji než dopoledne. To je způsobeno nejspíše tím, že pracovní doba končí většinou v době od 15,30 – 17,00 hodin.

Mobilní telefon je samozřejmě nezbytnou základní výbavou každého zaměstnance ve vedoucí funkci – tedy i zaměstnanců veřejné správy Regionu Podluží. Bez něj by nemohl být pracovník dostatečně flexibilní, rychlý, informovaný a dostupný, což je pro dnešní dobu dynamicky se vyvíjející velmi důležité. Z druhé stránky, z pohledu rušení, se stává tato elektronická vymoženost jedním z největších časozroutů a rušitelů našeho pracovního i soukromého života.

□ *Kolik návštěv denně průměrně přijímáte? Kolik je jich nehlášených?*

Průměrně zaměstnanec Regionu Podluží denně přijímá 7,33 návštěv, z to je 5,24 nehlášených, tedy 71,5 % návštěv si v průměru nemůže naplánovat. Ovšem pokud se tomu tak děje denně, může si každý zaměstnanec vypočítat, s kolika nehlášenými návštěvami denně musí počítat a kolik mu přibližně zaberou času.

Těmto odhadům musí být dána velká důležitost při plánování. Jinak je pravděpodobné, že bude následovat odkládání úkolů, dělání mnoha věcí najednou či vyvstane nutnost pracovat přesčas.



Graf 10. Počet návštěv za den všech dotázaných celkem

U smluvených schůzek můžeme odhadnout potřebný čas a většinou známe i důvod schůzky, takže se na ni můžeme připravit, aby probíhala efektivně.

#### 7.2.4 Telefonování

Po osobních rozhovorech se řadí telefonáty na druhou příčku nejčastější komunikace zaměstnanců Regionu Podluží. Proto jsem se jim rozhodla v dotazníku věnovat podrobněji.

***Máte stanoven časový limit na 1 hovor?***

Ani jeden z analyzovaných zaměstnanců nemá stanoven limit na hovor. Stanovení časového limitu má za úkol předcházet zbytečným načechráním a dlouhým telefonátům.

***Máte vyhrazenou hodinu, kdy se věnujete jen vyřizování telefonátů?***

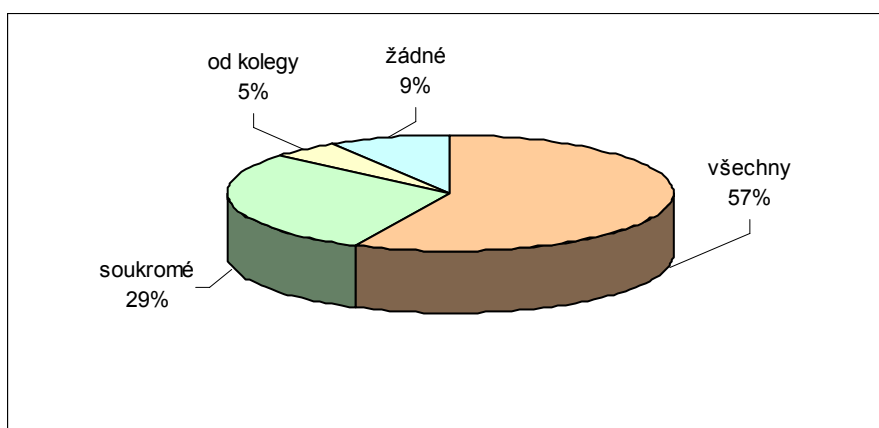
Určenou dobu na vyřizování telefonátů nemá opět ani jeden z dotazovaných. Zavedení seznamu hovorů, které pak v určené době vyřizujeme, by jistě zredukovalo rušení odchozími hovory na minimum. Stejně pravidlo je možné aplikovat i na příchozí hovory – v určitou dobu bude příchozí hovory vyřizovat sekretářka nebo kolega. Hovory ovšem na mobilní telefon je vhodné vyřizovat osobně. Při potřebě klidu lze mobilní telefon jednoduše vypnout. Každé jeho zvonění totiž vyžaduje alespoň chvilku pozornosti. Záznamník většinu lidí odradí a vzkaz nezanechá, proto je vhodné jeho používání omezit.

□ *Telefonní účet je často vyšší než jste čekali?*

Výše telefonního účtu je závislá na počtu provolaných minut za měsíc, tedy na počtu a délce odchozích hovorů. Každý z respondentů vlastní služební mobilní telefon. K mému překvapení spousta z nich vlastní právě pouze tento jeden mobilní telefon. Nutno ještě podotknout, že fakturu za provolanou dobu ani její část neplatí zaměstnanci, zpravidla nikdy. Telefonní účet svou výší nepřekvapuje 52 % zaměstnanců. Domnívám se, že je to způsobeno skutečností, že příjmu většiny respondentů se výše telefonního účtu nijak nedotkne.

□ *Pokud jste na dovolené, jaké berete hovory?*

Velmi důležitá pro time management je schopnost rozložit čas nejen na pracovní a klidové (spací) aktivity, ale i na prostor pro rodinu a pro sebe. Za ideální způsob relaxace se pokládá dovolená. Dává příležitost k regeneraci fyzických a psychických sil a načerpání nové energie. Ne každá dovolená nám ale výše zmíněnou regeneraci a odpočinek může přinést. Jedním z nejčastějších „nabourávačů“ dovolenkové pohody jsou pracovní hovory, což se potvrdilo u 57 % analyzovaných zaměstnanců Regionu Podluží. Přibližně jedna třetina zaměstnanců přijímá na dovolené pouze soukromé hovory a 5 % jen hovory od kolegy, který je zastupuje. Telefony po dobu dovolené vypíná, nebo je možná nechává i doma, přibližně 9 % analyzovaných zaměstnanců. Zkrátka se nenechávají při odpočinkových aktivitách rušit a jsou z pohledu telefonního operátora dočasně nedostupní.



Graf 11. Přijímání hovorů na dovolené

### 7.2.5 Internet a e-mail

Moderní doba nám přináší neuvěřitelné možnosti uskutečňované prostřednictvím internetu. Už se nejedná pouze o využívání elektronické pošty a „surfování“, ale i o přímého ban-

kovnictví, telefonování, přenos obrovského množství dat a stále oblíbenější internetového nakupování.

Elektronická pošta je využívána především pro svou rychlost, menší formálnost oproti dopisům, snadnou archivovatelnost a možnost editace zaslaných dokumentů.

□ ***Kolik hodin denně trávíte vyhledáváním informací na internetu?***

Vyhledávání informací v podobě telefonních čísel, otvírací doby, adres, plánování trasy a dalších je díky internetu rychlé a pohodlné, navíc s možností uložení do vlastního počítače. Zaměstnanci Regionu tráví „surfováním“ průměrně 1,5 hodiny denně. Při analyzování odpovědí dle dosaženého vzdělání se od tohoto průměru odklání výrazně pouze bakalářsky vzdělaní zaměstnanci, u nichž průměrná doba vyhledávání informací na internetu denně zabírá 2,8 hodiny.

□ ***Který ze zábavných programů máte ve svém počítači?***

Mít k dispozici vlastní počítač svádí k instalaci různých programů nejen pro lepší pracovní výkonnost, ale i pro zábavu. Některé jsou součástí základního softwarového vybavení, jiné jsou většinou zdarma ke stažení na internetu. Do dotazníku jsem vybrala tři nejběžnější a nejdostupnější zábavné programy, a to karetní hru Solitaire, program pro rychlou komunikaci tzv. kecálek ICQ a program pro volání Skype. Alespoň jeden z uvedených programů má na svém počítači nainstalováno 43 % dotázaných a pouze 3 mají nainstalované dva z uvedených programů.

*Tabulka 3. Nainstalované programy v počítači*

Program	Vyučen	SŠ	BC	VŠ	Celkem
ICQ		4	1	1	6
SKYPE		1			1
SOLITAIRE	1	2	2	1	6

Skutečnost, že mají zaměstnanci nainstalovány uvedené zábavné programy ve svých osobních počítačích samozřejmě neznamená, že je spouští. Ale pravděpodobnost je poměrně velká. Jsem si totiž jista, že například program Solitaire má na ve svém počítači mnohem více analyzovaných zaměstnanců, jenom o tom jednoduše neví, protože je nepoužívají.

□ ***Kolikrát za den otevřete svou e-mailovou schránku?***

Zaměstnanci Regionu Podluží v průměru otevírají svou e-mailovou schránku pětkrát denně. Ideální, stejně jako u telefonátů, by bylo stanovení si přesné doby, která by byla určena

pro kontrolu e-mailů a jejich vyřizování. Nicméně, pokud zaměstnanci kontrolují schránku pětkrát za den, nepovažovala bych to za nadměrné rušení od práce.

□ ***Odpovídáte ihned na příchozí e-maily?***

Téměř 86 % dotazovaných odpovídá na příchozí e-maily většinou ihned. To potvrzuje i reakce na rozeslaný dotazník, na kterém stavím analytickou část této bakalářské práce. Do dvou dnů zaslalo řádně vyplněný dotazník 90,5 % analyzovaných zaměstnanců. Jedná se o velmi vysoké číslo, vezmeme-li v úvahu, že e-mail byl tzv. nevyžádanou poštou. To, že jej otevřeli a ještě na něj v tak krátké době odpověděli, způsobila dle mého názoru zvědavost o otestování sebe sama.

□ ***Filtrujete příchozí poštu?***

Filtrování e-mailů používá jen 38 % zaměstnanců. Zbýlých 62 % uvedlo, že tuto funkci nevyužívá. Mezi základní filtrování patří především oddělování nebezpečných souborů zvlášť do složky, což bývá u některých softwarových programů již nastaveno automaticky.

□ ***Máte zřízenou funkci podpis v e-mailu?***

Funkce podpisu v e-mailu je velmi praktická. Jedním kliknutím může odesílatel připojit svou adresu, telefon, e-mail, zkrátka to, co si ve funkci podpisu nastaví. Přes všechny výhody, které funkce podpisu nabízí, nepoužívá ji 72 % dotázaných.

## 8 NÁVRHY PRO LEPŠÍ HOSPODAŘENÍ S ČASEM ZAMĚSTNANCŮ REGIONU PODLUŽÍ

### ➤ Plánování

I když si zaměstnanci Regionu Podluží uvědomují důležitost plánování, jen špetka z nich si stanovuje plány do vzdálenější budoucnosti v horizontu jednoho roku. Myslím, že pokud má zaměstnanec vytyčeny priority (což má 86 % zaměstnanců Regionu) měl by mít stanoveny i dlouhodobé plány, které by vedly k jejich dosažení.

Při analyzování používaných plánovacích nástrojů mě velmi překvapilo, že ani jeden z respondentů nepoužívá, čili pravděpodobně ani nevlastní, elektronický diář neboli tzv. PDA. Tato elektronická plánovací pomůcka je přitom malá, s téměř neomezenou kapacitou, umožňuje mazání a editaci zanesených dat, umožňuje dokonce přenášet informace do osobního počítače. Její nepoužívání bych přisuzovala spíše než nedostatku finančních prostředků na jeho pořízení vyššímu věku zaměstnanců a neschopnosti přizpůsobit se pokroku v informačních technologiích.

### ➤ Děláním mnoha věcí najednou a problémy s delegováním úkolů

Je nezbytné umět rozlišovat mezi důležitými a naléhavými úkoly. Jednotlivým úkolům přiřadit určitý stupeň důležitosti a naléhavosti, který je volen dle stanovených priorit. Jedná se o techniku organizování času, tzv. Eisenhowerův princip. Tato technika pomáhá při rozhodování, které úkoly musí vyřizovat pracovník sám a které je vhodné delegovat právě díky uvedeným dvěma kritériím – důležitosti a naléhavosti. Osvojení si této metody by mělo zaměstnancům Regionu Podluží pomoci ve zvládnutí jejich problematických oblastí, kterými jsou časožrouti: Děláním mnoha věcí najednou, Problémy s delegováním, Časté odkládání úkolů.

### ➤ Umění říkat „ne“

Jedná se o situace, kdy nás druzí lidé okrádají o čas. Okrádat o čas díky neschopnosti říci „ne“ se nechá 43 % zaměstnanců Regionu Podluží. Měli by se zamyslet, co jim v tom brání. Zda je to proto, že se jim forma tohoto vyrušování líbí, nebo zda nemají osvojeno asertivní chování.

A následně by tuto mocnou zbraň time managementu měli začít používat v praxi. Říci jenom chladné „ne“ by mohlo způsobit propast mezi odmítajícím a odmítaným. Proto je dů-

ležitě zvolit vhodný způsob, kterým odmítaného nezraníme a neurazíme. Nejvhodnější je projevení zájmu o jeho cíle a vysvětlení, že se pracovník nemůže zapojit .

➤ **Nehlášené návštěvy**

Spousta návštěv zbytečně obtěžuje starostu, místostarostu nebo tajemníka se záležitostmi, které mohl vyřešit kterýkoliv zaměstnanec obce na mnohem nižším postu. Lidé se zkrátka „cítí důležitě“ při jednání s představitelem obce a přikládají řešeným záležitostem zbytečnou důležitost a naléhavost. Jedná se ovšem o letitý vesnický (zlo)zvyk, který lze těžce vymístit, alespoň do té doby, pokud ji obývá „stará generace“. V těchto případech lze doporučit jen velkou míru trpělivosti. Důležité je také přijetí návštěvy, to znamená pozdrav nebo i podání ruky a nabídnutí či nenabídnutí místa k sezení. Návštěva, které je nabídnuto místo k sezení, někdy dokonce i káva, se zdrží logicky déle. Proto je nutné, aby si to pracovníci uvědomili a nečinili takové nabídky nežádoucím návštěvám.

➤ **Telefonování**

Zavedením časového limitu na telefonní hovor lze zamezit zbytečně dlouhým, načechraným a nepřínosným hovorům. Protože zaměstnanci zavedené limity na hovory nemají, měli by se pro efektivní telefonování řídit alespoň následujícím doporučením: Před uskutečněním hovoru si promyslet, o čem budou mluvit a čeho chtějí dosáhnout. Vhodné je si připravit papír s klíčovými body, k nimž si během hovoru mohou psát poznámky s důležitými informacemi jako jsou termíny, jména atd.

Dále mohou zaměstnanci Regionu Podluží lépe řídit příchozí hovory pomocí funkcí mobilního telefonu. Při příchozích hovorech vidí na display telefonní číslo volajícího – pokud jej znají, mohou si rozmyslet, zda hovor v dané chvíli přijmou a do jisté míry jsou schopni odhadnout jeho důležitost. Nežádoucí hovory můžeme pomocí funkce telefonu zablokovat.

Telefonování se stalo každodenní záležitostí lidského života, a proto si lidé zvykli telefon nosit všude se sebou, jakoby se jednalo o součást jejich těla. Provedená analýza udává, že 57 % zaměstnanců Regionu Podluží si vozí mobilní telefon se sebou na dovolenou a přijímá dokonce všechny příchozí hovory, tedy i pracovní. Za ideální považují přijímat jen hovory od zastupujícího kolegy, který je pověřen volat ve velmi důležitých záležitostech. Nechat mobilní telefon doma by totiž mohlo způsobit u většiny lidí značnou nervozitu.

### ➤ **Filtrování e-mailů**

Filtrování e-mailů využívá jen 38 % dotázaných. Tato nastavitelná funkce elektronické pošty umožňuje oddělování nežádoucí pošty, třídění e-mailů podle odesilatele nebo předmětu atd. Aby ale filtrování pošty fungovalo, musí se nastavit parametry, podle kterých má třídění probíhat. Poté se dle nastavení požadované e-maily roztřídí do vytvořených složek nebo se označí jinou barvou. Nastavení této funkce zvládne běžný uživatel a utvoří e-mailovou schránku mnohem přehlednější. Proto bych její zavedení vřele doporučila.

### ➤ **Funkce podpisu v elektronické poště**

Tato funkce umožňuje sestavení podpisu v požadované formě, kterou chce zaměstnanec přikládat pod zasílané e-maily. Ušetří spoustu času a navíc si každý může sestavit podpisů několik variant a podle určeného příjemce se rozhodne, který podpis s jakými daty připojí. Obvykle podpis obsahuje jméno, příjmení, telefon, e-mailovou adresu, případně adresu na www stránky organizace. Využívání této funkce není pro uživatele náročné, proto by si ji mělo zavést i zbývajících 72 % zaměstnanců Regionu Podluží, které s ní doposud nemají zkušenosti.

### Hodnocení hypotéz:

1. Hypotéza, že respondenti nevyužívají dostatečně nástroje plánování, se ukázala jako nesprávná. Na základě analýzy bylo zjištěno, že si respondenti uvědomují důležitost plánování, všichni používají plánovací nástroje a práci si umí zorganizovat tak, aby jim zasahovala do jejich soukromí jen výjimečně.
2. Neformální vztahy na pracovišti potvrzuje neschopnost delegace úkolů na své podřízené či kolegy a neschopnost říkat „ne“.
3. Většina respondentů nemá osvojeno dostatečně asertivní chování. Tomu nasvědčuje neschopnost říkat „ne“, množství nehlášených přijímaných návštěv a telefonátů, neschopnost delegovat. Následkem je dělání mnoha věcí najednou, účast na nepřínosných poradách a odkládání.
4. Znalosti v oblasti výpočetní techniky zaměstnanců veřejné správy Regionu Podluží bych označila za průměrné vzhledem k tomu, že provedená analýza odhalila určité nevyužívané možnosti v oblasti elektronické pošty a organizování času pomocí programu Outlook a PDA.



## ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce bylo analyzovat hospodaření s časem vedoucích pracovníků veřejné správy Regionu Podluží, odhalit problémové oblasti hospodaření s časem a navrhnout vhodná řešení.

Analýzu jsem provedla pomocí dotazníkového šetření a zjištěné skutečnosti jsem v analytické části vyhodnotila. Díky těmto výsledkům jsem zjistila problémové a bezproblémové oblasti hospodaření s časem respondentů.

Důležitost stanovení priorit, sestavování plánů, stejně jako používání plánovacích nástrojů, si uvědomují téměř všichni z dotázaných. Práci si berou domů jen výjimečně, svůj systém zakládání dokumentů považují za dobrý a neplýtávají časem na zbytečně časté otevírání e-mailové schránky.

Naopak problémy jim činí komunikace. Alespoň o tom svědčí jejich neschopnost říkat „ne, neschopnost delegovat a účast na poradách, které nepřináší výsledky. Zaměstnanci veřejné správy jsou často vystaveni řešení konfliktních a nepříjemných situací, proto by jim neměla chybět ani potřebná dávka asertivního chování, která by jim mohla pomoci i v uvedených komunikačních problémech. Četné rušení v podobě nehlášených návštěv a příchozích hovorů pak mají za následek odkládání úkolů a dělání mnoha věcí najednou. Práce s elektronickou poštou by se mohla stát efektivnější zavedením funkcí jako je podpis či filtrování.

Většina uvedených nedostatků je snadno odstranitelná pomocí plánovacích nástrojů, zavedením určitých postupů v daných situacích a vytvořením zásad. Vhodná řešení byla uvedena v závěru analytické části bakalářské práce.

Každý člověk se svým časem hospodařit neumí. To ovšem není důvod propadat v beznaděj, že nikdy nemůže mít kontrolu svého času ve svých rukou. Opak je pravdou. Pokud člověk chce, může se hospodaření s časem naučit. Návod a pomoc nalezne v mnoha odborných publikacích a v nespočtu pořádaných kurzů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] CAUNT, John. *Time management : jak hospodařit s časem*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 124 s. ISBN 80-7226-441-9.
- [2] CLEGG, Brian. *Time management*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 114 s. ISBN 80-251-0552-0.
- [3] GRUBER, David. *Rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. 173 s. ISBN 80-7261-111-9.
- [4] KNOBLAUCH, Jörg, WÖLTJE, Holger. *Time management : Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1440-X.
- [5] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Psychologie v managementu a v podnikání*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 100 s. ISBN 80-7318-193-2.
- [6] PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas : Time management IV. generace*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 260 s. ISBN 80-247-1701-8.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení : Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha : Grada Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-247-0671-7.
- [8] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management : Pilíře kompetence v řízení*. 2. dopl. vyd. Bratislava : SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [9] POŠVÁŘ, Zdeněk, ERBES, Jiří. *Management I.* 1. vyd. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 156 s. ISBN 80-7157-633-6.
- [10] RUSTOMJI, M.K., SAPRE, S.A. *Umění managementu*. Praha : Svoboda, 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8.

### Elektronické zdroje:

- [11] HOSPODÁŘOVÁ, Iva. Zase už nestíhám!. *Marketing* [online]. 2005, č. 01/2005 [cit. 2007-02-14], s. 54-55. Dostupný z WWW: <[http://www.pressforum.cz/pdf/01\\_05/Pressforum\\_01\\_05-27.pdf](http://www.pressforum.cz/pdf/01_05/Pressforum_01_05-27.pdf)>.

- [12] HORKÁ, Kateřina. Time management : aneb jak řídit svůj čas. *Jak si získat a udržet klienta* [online]. 2006, č. 1/2006 [cit. 2007-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.horred.cz/clanky.php?lang=cz&id=18>>.
- [13] ŠNAJDR, Petr. Nejčastější omyly v řízení času. *Management* [online]. 2006 [cit. 2007-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://management.blog.lupa.cz/0604/nejcastejsi-omyly-v-rizeni-casu>>.
- [14] *Moderní plánování času : manažerské diáře*. [online]. 2006 [cit. 2007-02-14]. Dostupný z WWW: <[http://www.qmagazin.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3901&Itemid=105](http://www.qmagazin.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=3901&Itemid=105)>.
- [15] *Time management* [online]. 1998, [cit. 2007-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.muweb.cz/www/malinsky/>>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1. Funkce sebeřízení [8, str. 382] .....	13
Obrázek 2. Paretovo pravidlo [8].....	16
Obrázek 3. Eisenhowerův princip [15].....	17
Obrázek 4. Rozdělení úkolů podle metody ABC [9, str. 115].....	18
Obrázek 5. Distribuce času [7] .....	21
Obrázek 6. Plánovací diář .....	25
Obrázek 7. PDA .....	27
Obrázek 8. Vyřizování dokumentů.....	38

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Křivka kondice „ranního ptáčete“ .....	15
Graf 2. Druhy plánování .....	33
Graf 3. Nástroje plánování podle vzdělání .....	33
Graf 4. Nedostatek času a peněz .....	35
Graf 5. Časožrouti 1,2,3 .....	36
Graf 6. Umění říci „ne“ .....	37
Graf 7. Delegování úkolů dle vzdělání .....	38
Graf 8. Časožrouti 4,5,6 .....	39
Graf 9. Časožrouti 7,8,9 .....	40
Graf 10. Počet návštěv za den všech dotázaných celkem .....	42
Graf 11. Přijímání hovorů na dovolené .....	43

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1. Rysy manažerů [9] .....	12
Tabulka 2. Počet dotazovaných zaměstnanců.....	34
Tabulka 3. Nainstalované programy v počítači .....	44

## SEZNAM PŘÍLOH

P I    Dotazník

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní / Vážený pane,

dovoluji si na Vás obrátit s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku. Jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci zpracování bakalářské práce na téma „*Hospodaření s časem zaměstnanců veřejné správy Regionu Podluží*“ Vás žádám o vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník je anonymní, slouží jen pro studijní účely a údaje nebudou poskytnuty třetím osobám.

Předem děkuji za Váš čas.

Kateřina Kolibová

---

### Postup při vyplňování:

Odpovědi, se kterými souhlasíte, označte křížkem (kliknutím do rámečku), případně doplňte text do šedých obdélníků. **!! Označit můžete i více odpovědí !!**

### Plánování:

*Plánujete své činnosti?*

na další den     týden     měsíc     rok     neplánuji

*Jaký nástroj plánování používáte?*

seznam úkolů na papíře     kalendář     diář     PDA     Outlook     žádný

*Berete si práci domů?*

skoro každý den     jen výjimečně     nikdy

*Kolik hodin měsíčně trávíte nad pracovními záležitostmi nad rámec 160-ti hodinové pracovní doby?*      hodin

*Čeho máte větší nedostatek?*

peněz     času

### Časožrouti

- |   | ano                      | ne                       |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • <i>máte stanoveny cíle a priority?</i>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • <i>vedete si týdenní a denní plány?</i>                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • <i>děláte mnoho věcí najednou?</i>                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • <i>umíte říci „ne“?</i>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • <i>máte dobrý systém zakládání dokumentů?</i>                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • <i>málo úkolů převádíte na podřízené, většinu si děláte osobně?</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • <i>účastníte se porad, které nepřinášejí očekávané výsledky?</i>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • <i>často musíte plánované úkoly odložit?</i>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • <i>snažíte se věci dělat perfektně?</i>                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



## Rušení

*V které hodiny míváte nejvíce telefonátů (příchozích i odchozích)?*

*Kolik návštěv průměrně denně přijímáte? . . . . . Kolik je jich nehlášených? . . . . .*

## Telefonování

- *máte stanoven časový limit na 1 hovor?*  ano  ne
- *telefonní účet je často vyšší než jste čekali*  ano  ne
- *máte vyhrazenou hodinu, kdy se věnujete jen vyřizování hovorů?*  ano  ne
- *pokud jste na dovolené, pak berete:*  
 všechny hovory  jen soukromé hovory  jen od kolegy, co Vás zastupuje  
 žádné hovory

## Internet a e-mail

*Kolik hodin trávíte denně vyhledáváním informací na internetu? . . . . .*

*Máte ve svém počítači některý z následujících programů?*

ICQ  skype  solitaire

*Kolikrát za den otevřete svou e-mailovou schránku? . . . . .*

*Filtrujete příchozí poštu?*  ano  ne

*Na e-maily odpovídáte ihned:*  vždy  většinou  nikdy

*Máte zřízenou funkci „podpis“ v e-mailu?*  ano  ne

## Vzdělání

ZŠ  vyučen  SŠ  VOŠ  Bc.  VŠ

