

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Faktor času v řídicí práci vedoucího pracovníka**

**Bc. Josef Kordík**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Diplomová práce Faktor času v řídicí práci vedoucího pracovníka v bezpečnostním sboru je zaměřena na analýzu řízení času středního managementu Policie ČR, vedoucího obvodního oddělení, s cílem zefektivnit činnost, minimalizovat ztráty a případně doporučit možnosti lepšího plánování a využívání času. V teoretické části je nejprve definován obecně management a jeho funkce. Následně je nastíněna struktura a systém řízení Policie ČR, a v neposlední řadě postavení vedoucího obvodního oddělení v této hierarchii. V další části jsou teoretické poznatky porovnány s výsledky výzkumu mezi vedoucími obvodních oddělení v rámci Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje, Územního odboru Jičín. Pro získání dat bylo využito metody dotazníků a studie interních předpisů a nařízení. Z takto získaných dat byla vytvořena analýza plánování času, časový snímek, analýza delegování a analýza časových ztrát. V závěrečném zhodnocení je konstatováno splnění cíle práce s nastíněním možnosti dalšího vývoje plánování a efektivního využívání času v manažerské práci vedoucího pracovníka.

**Klíčová slova:** Management, policie, obvodní oddělení, vedoucí, manažerské funkce, organizace, efektivita, ABC analýza, delegování, časový snímek, plánování

## **Cíl práce**

Diplomová práce si klade za cíl prostřednictvím analýzy časových plánů, pracovního zatížení a typu obvodního oddělení Policie ČR, zjistit jak efektivně je plánován a využíván fond pracovní doby vedoucími obvodních oddělení, jaké jsou časové ztráty a které činnosti neúměrně zatěžují. Následně definovat a nastínit možnosti opatření směřujících k odstranění těchto nedostatků, zefektivnění činnosti managerů-vedoucími oddělení a tak zlepšit plánování a využívání času.

## **Metodika**

Při vytváření diplomové práce bude nejprve využita metoda studia a obsahové analýzy odborné literatury, internetových zdrojů a interních předpisů, pro činnost vedoucími pracovníky Policie České republiky a managementu jako takového. Tyto teoretické poznatky budou poté shrnuty v literární rešerši.

Na teoretickou část, navazuje část praktická, sběr dat od manažerů - vedoucích obvodních oddělení Policie České republiky (Jičín, Hořice, Kopidlno a Sobotka), Krajského ředitelství police Královéhradeckého kraje, Územního odboru Jičín. Ke sběru dat budou využity dotazníky (Příloha č. 1 – Dotazník pro vedoucí základních útvarů Policie ČR) a studie interních předpisů a nařízení. Dále budou vyhotoveny časové snímky jednotlivých vedoucích oddělení (Příloha č. 2) a výkazy jejich denních vyrušení (Příloha č. 3) za období jednoho pracovního týdne. Následně vedoucí dle svého uvážení určí z 24 předdefinovaných časových ztrát pět nejvíce je omezujících při jejich práci (Příloha č. 4). V závěru vedoucí vyplní formulář – delegování úkolů (Příloha č. 5).

Získaná data budou následně podrobena ABC analýze časových snímků, analýze denních vyrušení, analýze časových ztrát a analýze správného delegování. Výsledky vyhodnocení jednotlivých analýz byly vyjádřeny procentuálním podílem či četností výskytu sledovaných veličin.

V závěru dojde k zhodnocení výsledků a doporučení možných řešení.

### **Zhodnocení výsledků a doporučení**

Porovnáním časových snímků všech čtyř vedoucích bylo zjištěno, že měli stejnou plánovanou týdenní pracovní dobu v délce 40 hodin. Nepatrné rozdíly jsou v přesčasové práci. Všichni přicházejí do zaměstnání o 30 minut (někdy i o více) dříve. U vedoucího z Hořic byl i větší přesčas po pracovní době (4,5 hodin za týden). V průměru vedoucí týdně odpracují téměř 4 hodiny nad rámec stanoveného pracovního fondu. Na odpočinek jim tak zbývá 124 hodin (v týdnu od pondělí do neděle), což je celkem ideální stav. Bohužel tomu tak nebývá vždy, neboť vedoucí jsou často povoláni do zaměstnání i v době svého volna či o víkendu, a pak se čas na odpočinek a regeneraci velmi krátí.

### **Časové snímky**

Z rozboru jednotlivých činností vykonávaných vedoucími vyplývá, že nejvíce času věnují řízení a organizaci oddělení. Což je samozřejmě správné, neboť toto je hlavní pracovní náplň vedoucího. Na druhém místě se nachází administrativa a práce na počítači. Množství administrativy a různých výkazů je na zamyšlení. Jednak z důvodu přehodnocení nutnosti některých administrativních úkonů a jednak zda by nebylo vhodné některé tyto úkony, pokud je to možné, delegovat na někoho jiného. Třetí v pořadí jsou služební

schůzky a jednání, které jsou rovněž nedílnou součástí manažerské práce. Spisová služba je na čtvrtém místě. Zde je obdobná situace jako u administrativy, tedy nutnost posouzení, zda některé úkony a činnosti nejsou nadbytečné. Předposledním je vyřizování telefonátů. Tato oblast je velmi problematická, neboť vedoucí si nemohou dovolit, až na výjimky, nezvedat telefony. Poslední činností je vlastní výkon služby, na kterém se podílí prakticky pouze vedoucí z Kopidlna a Sobotky, z důvodu početního a personálního složení oddělení. Na ostatních odděleních vedoucí vykonávají vlastní výkon služby v terénu jen vyjíměčně, jen v případě mimořádných událostí nebo při plnění úkolů velmi vysoké důležitosti či závažnosti.

### **ABC analýza časových snímků**

Analýza ABC ukázala rozdíly mezi vedoucím z Jičína a Hořic na straně jedné a z Kopidlna a Sobotka na straně druhé. Vedoucí z Jičína a Hořic díky svým zástupcům a administrativním pracovníkům lépe rozdělují a delegují úkoly, tak aby na ně zbyly ty nejdůležitější a ostatním se věnovali jen okrajově, a tímto se přibližují k ideálnímu teoretickému rozdělení úkolů (A - 65 %, B - 20 %, C - 15 %). Naproti tomu vedoucí z Kopidlna a Sobotky jsou nadměru zatíženi úkoly typu B, a to zejména z důvodu absence zástupce vedoucího oddělení, na kterého by bylo možné některé úkoly delegovat. I tato situace má však možné řešení, což dokládá vedoucí ze Sobotky, který se snaží co nejvíce eliminovat nepolicejní činnosti (zvláště z oblasti ekonomického a materiálního zajištění, údržby techniky a budovy, atd.) a dále delegovat na své zkušenější podřízené některé úkoly, a takto se alespoň částečně přiblížit k ideálnímu stavu.

### **Denní vyrušení**

K četnosti vyrušování vedoucích a rozptylování tak jejich pozornosti od hlavních činností bylo zjištěno, že vedoucí byli ve sledovaném období celkem 61 krát vyrušeni, což činí v průměru 15 vyrušení na jednoho vedoucího. Nevíce byl rušen vedoucí z Kopidlna - 23 krát. Jmenovaný zaznamenal i největší denní počet, a to 8 krát v pátek. Jinak průměrný denní počet vyrušení na jednoho vedoucího činí - 3 krát. Největšími původci jsou telefonické rozhovory a dotazy, a dále neohlášené a nečekané návštěvy.

## **Časové ztráty**

Vedoucí také jako největší časové ztráty (časožrouty) označili právě telefonická vyrušení. Na druhém místě uvedli nadměru zbytečné administrativy. Třetí skupinu tvoří neohlášené a nečekané návštěvy, osobní pohovory s podřízenými, plnění různých neslužebních úkolů, řešení více úkolů na jednou (souběžně) a účast na neplánovaných poradách a jednáních. Do poslední kategorie přináleží rozptylování se okolím, nepřesná a nedostatečná komunikace a následná kontrola splnění delegovaných úkolů. Možným řešením je snaha o odstranění těchto negativních faktorů. Pokud to není možné tak jejich minimalizaci nebo delegování na další spolupracovníky.

## **Delegování**

Výsledkem analýzy správného delegování úkolů bylo zjištění, že nejvíce problematickou oblastí je samotné vyřizování neosobní korespondence a požadavek mít na všem podíl, anebo být o tom alespoň informován (označeno všemi vedoucími). Vyřizování neosobní korespondence je nutné, pokud je to možné, delegovat na své zástupce či administrativní pracovníce. U útvarů, kde tito pracovníci nejsou systemizováni, zvážit možnost přidělení této činnosti zkušenějším řadovým policistům. Samostatnou kapitolou je nutnost, aby vedoucí byli za všech okolností o všem a včas informováni. Toto vychází ze služebních předpisů, zejména z tzv. „*povinnosti hlásné služby*“. Další skupinu tvoří plnění naléhavých úkolů na úkor těch důležitějších a časté dotazy podřízených na to, co mají dělat (označeno třemi vedoucími). Vzhledem k častým neočekávaným událostem je vedoucí nucen měnit prioritu jednotlivých úkolů a to i na úkor těch důležitějších. Jedinou radou je snaha o minimalizaci těchto situací, zejména jejich předvídáním. Odbourání častých dotazů podřízených na jejich další činnost je možné např. jejich větším sebevzděláváním, nucením k větší osobní iniciativě a nutnosti přemýšlení o vlastní práci. Předposlední oblastí je častá práce přesčas nebo i doma. Přestože tuto skutečnost označili pouze dva vedoucí, tak se toto bohužel týká všech, neboť s ohledem na nepředvídatelnost a neočekávatelnost některých událostí jsou nuceni pracovat i přesčas. Vzhledem ke specifickosti policejní práce je toto velmi obtížně odbouratelné, lze to pouze minimalizovat. Poslední skupinu tvoří častá práce ve spěchu, z důvodu splnění termínů, nedostatek času na reprezentativní a společenské povinnosti a nemožnost přidělení práce někomu jinému, zejména v časovém presu (označeno po jednom z vedoucích). Přílišnou prací ve spěchu lze odstranit včasným

přerozdělením úkolů mezi své zástupce či zkušenější řadové policisty. Rovněž tak je nutné včas plánovat účast na společenských a reprezentativních akcích, za účelem zlepšení nejen vlastní image, ale i obrazu celé Policie ČR. Přestože na některých odděleních není systemizováno místo zástupce vedoucího, je nutné najít odvahu delegovat některé úkoly na zkušenější řadové policisty.

### **Závěr**

Policejní práce je velmi specifickou činností, těžko předvídatelnou a tudíž obtížně plánovatelnou. Tyto skutečnosti se také promítají do vlastní manažerské práce vedoucích obvodních oddělení. Plánování je sice jednou z typických manažerských funkcí v policejní praxi, ale nahodilost a nepředvídatelnost některých událostí vedoucí oddělení v této činnosti do jisté míry limituje či omezuje. Vysoká informační neurčitost spolu s proměnlivostí okolí a lidského chování vyvolává u vedoucích permanentní stav nejistoty. Přestože jsou vedoucími všechny činnosti a úkoly řádně plánovány, jsou neustále nuceni tyto plány operativně měnit a přehodnocovat priority jednotlivých úkolů a činností s ohledem na změny bezpečnostní situace a vznik mimořádných událostí.

Toto má samozřejmě vliv i na samotné plánování a řízení času vedoucích, kdy často nejsou pány svého času a musí neprodleně reagovat na nepředvídatelné události a neočekávané problémy.

Z provedených analýz vyplynulo, že všichni vedoucí si v oblasti řízení času počínají v celku dobře, pouze s drobnými výhradami, které jsou v některých případech ovlivněny personálním složením jednotlivých oddělení, a to jak početními stavy, tak i absencí některých funkcí, zejména zástupců vedoucího oddělení.

Možnosti odstranění nedostatků a zlepšení jejich činnosti jsou v systematickém přerozdělování úkolů a činností mezi své zástupce, administrativní pracovníce či mezi samotné zkušenější řadové policisty. Tyto spolupracovníky je nutné využít i k odstranění či pouhé eliminaci zjištěných rušivých faktorů. A svoji pozornost zaměřit na ty nejdůležitější a nejzávažnější úkoly a činnosti.

## Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŠOVÁ, Hana.** *Management. Teorie a praxe policejní činnosti.* 2. rozšířené vyd. Praha: Policejní akademie ČR, 1998. 201 s. ISBN 80-85981-96-3.
- BARTOŠOVÁ, Hana.** *Management.* 3. vydání. Praha: Policie akademie ČR, 2004. 236 s. ISBN 80-7251-167-X.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich.** *Management.* 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BLACKBURN, Joseph, D.** *Závod s časem.* 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 245 s. ISBN 80-856-05-341.
- GRUBER, David.** *Time management. Rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem.* 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 175 s. ISBN 80-7261-111-9.
- CHMELA, Zdeněk.** *Management výkonných organizačních článků.* 1. vydání. Praha: Policejní akademie ČR, 2007. 245 s. ISBN 978-80-7251-259-1.
- JEDINÁK, Petr.** *Profese manažera v organizacích veřejné správy.* 1. vydání. Zlín: VerBuM, 2012. 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.
- KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MACEK, Pavel, FILÁK, Antonín.** *Pořádková činnost policie.* 1. vydání. Praha: Police History, 2002. 245 s. ISBN 80-86477-10-X.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol.** *Management.* 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol.** *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací.* 1. vydání. Zlín: VerBuM, 2011. 124 s. ISBN 978-80-8700-10-1.
- ŠULEŘ, Oldřich.** *Manažerské techniky.* 1. vydání. Olomouc: Rubico 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších novel a doplňků. In *Sbírka zákonů, Česká republika.* 2003, částka 121.
- Policejní prezidium České republiky. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 180/2012, o plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie.*