Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Faktor času v řídící práci vedoucího pracovníka

Bc. Josef Kordík

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Josef Kordík

Hospodářská politika a správa

Název práce

Faktor času v řídící práci vedoucího pracovníka

Název anglicky

The time factor in management manager

Cíle práce

Cílem diplomová práce je zjistit jak efektivně je plánován a využíván fond pracovní doby vedoucích pracovníků ve sledované organizaci. Dále odhalit časové ztráty a činnosti, které neúměrně zatěžují vedoucího. Provést analýzu a syntézu zjištěných výsledků, identifikovat problémové oblasti, popřípadě navrhnout možnosti zlepšení.

Metodika

1. Při zpracování diplomové práce v teoretické části bude využita metoda studia dokumentů, odborné literatury, podnikových materiálů a interních předpisů.

Na teoretickou část navazuje část praktická, formou nepřímého pozorování dotazníkovou technikou. Dále bude provedena analýza ABC a syntéza zjištěných výsledků. Na základě získaných poznatků budou zjištěny problematické oblasti hospodaření s časem a navržena zlepšení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Doporučené zdroje informací

Adair,J.E. Hospodaření s časem. 1.vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 134 str. ISBN 80-86851-07-9
Bělohlávek, F., Koštan, P. Šuleř, O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 str. ISBN 80-85839-45-8
Blackburn, J. D. Závod s časem. Praha: Victoria Publishing, 1993. 245 str. ISBN 80-856-05-341
Caut, J. Time management jak hospodařit s časem. Brno: Computer Press, 2001.
Dále literatura, odborná periodika dle vlastního výběru studenta.
Gruber, D. Time management rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem. 2.vydání. Praha Management Press, 2004. 174 str. ISBN 80-7261-111-9
Hindle,T. Jak si plánovat čas. 1. vydání. Praha: Slovart, 2002. 71 str. ISBN 80-7079-651-0
Knoblauch, J., Holger, W. Time management jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada Publishing, 2006. 106 str. ISBN 80-247-1440-X
Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1. vydání Praha: Management Press, 1995. 695 str. ISBN 80-856-0545-7
Šuleř, O. Manažerské techniky. 1. vydání dotisk. Olomouc: Rubico 2003. 225 str. ISBN 80-85839-89-X

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Bohumila Lhotská

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 02. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "**Faktor času v řídící práci vedoucího pracovník**a" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. března 2015 _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Bohumile Lhotské za odborné vedení diplomové práce, za připomínky a cenné rady, které mi při zpracování práce poskytla. Dále bych chtěl poděkovat brig. gen. Mgr. Martinu Červíčkovi, řediteli Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje, plk. Mgr. Vladimíru Petrovickému, bývalému vedoucímu Územního odboru Policie ČR Jičín a plk. Mgr. Radku Bohuslavovi, současnému vedoucímu Územního odboru Policie ČR, za vstřícnost a za vytvoření podmínek k mému studiu. V neposlední řadě chci poděkovat celé své rodině za podporu a trpělivost.

Faktor času v řídící práci vedoucího pracovníka

The time factor in management manager

Souhrn

Diplomová práce Faktor času v řídící práci vedoucího pracovníka v bezpečnostním sboru je zaměřena na analýzu řízení času středního managementu Policie ČR, vedoucího obvodního oddělení, s cílem z efektivnit 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 hiearchii. 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 managerské práci vedoucího pracovníka.

Summary

In the thesis The time factor in factor in the controlling work of a manager in the security force is focused on analysis of time kontrol of the middle management in the Police of the Czech Republic, the head of the territorial department, with the goal to increase the aktivity efficiency, to minimize the loss and alternatively to recommend possibilities of better planning and time management. In the theoretical part the management and its functions are defined generally. Then the structure and systém of the management of the Police of the Czech Republic and last but not least the position of the head of the territorial department in this hierarchy are outlined. In the following part the theoretical knowledge is compared with the research results among the senior executives of

the distrikt departments within the Regional Police headquarters of the Hradec Kralove region, Territorial department Jicin. The method of questionnaire and the study of internal rules and regulations were used to get the data. From that data the analysis of time planning, time frame, delegation analysis and time loss analysis were created. In the concluding evaluation the fulfillment of the thesis goal is noted and possibilities of the subsequent planning development and of the efficient time management of a senior executive are outlined.

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

Keywords: Management, police, territorial department, manager, management functions, organization, efficiency, ABC analysis, delegation, time frame, planning

O B S A H

1. ÚVOD 10

2. CÍL PRÁCE A METODIKA 11

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA 12

3.1 **Management** 12

3.2 **Manažerské funkce** 12

3.3 **Policie České republiky** 13

3.3.1 Vedoucí oddělení 13

3.4 **Typické manažerské funkce v policejní praxi** 16

3.4.1 Plánování 16
3.4.2 Organizování 17
3.4.3 Řízení lidských zdrojů 18
3.4.4 Vedení lidí 19
3.4.5 Kontrola 19

3.5 **Policejní manažerská etika** 20

3.6 **Time management (řízení času)** 22

3.6.1 Techniky analýzy času 23
3.6.2 Časový snímek 25
3.6.3 Paretovo pravidlo 26
3.6.4 Analýza ABC 26
3.6.5 Eisenhowerův princip 27

3.7 **Delegování** 28

3.8 **Pracovní typy osobností v čase** 30

4. PRAKTICKÁ ČÁST 32

4.1 **Charakteristika a organizační struktura obvodních oddělení Policie ČR, Územního odboru Jičín** 32

4.1.1 Obvodní oddělení Policie ČR Jičín 32
4.1.2 Obvodní oddělení Policie ČR Hořice v Podkrkonoší 33
4.1.3 Obvodní oddělení Policie ČR Kopidlno 33
4.1.4 Obvodní oddělení Policie ČR Sobotka 33

4.2 **Vyhodnocení provedených analýz** ……. 33

4.2.1 Vedoucí Obvodního oddělení Policie ČR Jičín …… 33

4.2.1.1 Popis pracovní pozice vedoucího a plánování času ……. 33
4.2.1.2 Analýza časových snímků …… 34
4.2.1.3 Analýza denních vyrušení …… 38
4.2.1.4 Analýza časových ztrát …… 39
4.2.1.5 Analýza správného delegování …… 40

4.2.2 Vedoucí Obvodního oddělení Policie ČR Hořice v Podkrkonoší …… 41

4.2.2.1 Popis pracovní pozice vedoucího a plánování času ……. 41
4.2.2.2 Analýza časových snímků …… 42
4.2.2.3 Analýza denních vyrušení …… 45
4.2.2.4 Analýza časových ztrát …… 46
4.2.2.5 Analýza správného delegování …… 47

4.2.3 Vedoucí Obvodního oddělení Policie ČR Kopidlno ……..... 48

4.2.3.1 Popis pracovní pozice vedoucího a plánování času …… 48
4.2.3.2 Analýza časových snímků ……..... 48
4.2.3.3 Analýza denních vyrušení ……..... 52
4.2.3.4 Analýza časových ztrát ……..... 53
4.2.3.5 Analýza správného delegování ……... 54

4.2.4 Vedoucí Obvodního oddělení Policie ČR Sobotka ……..... 54

4.2.4.1 Popis pracovní pozice vedoucího a plánování času ……... 54
4.2.4.2 Analýza časových snímků ……..... 55
4.2.4.3 Analýza denních vyrušení ……..... 58
4.2.4.4 Analýza časových ztrát ……..... 59
4.2.4.5 Analýza správného delegování ……..... 60

5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ ……... 61

6. ZÁVĚR ……..... 64

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ……..... 65

8. PŘÍLOHY ……..……..... 68

1. ÚVOD

Stále v životě na cosi čekáme…
Jsou to jen dva zřízenci se špatně ohoblovanou černou věčností?
Josef Kainar

Čas je relativní pojem. Stále platí staré pořekadlo „čas jsou peníze.“ V současné hektické době se z nás stávají čím dál častěji závodníci s časem, jsme nuceni podávat stále lepší výsledky, za kratší dobu, s využitím menšího počtu zdrojů.

V manažerské práci je faktor času jedním z klíčových atributů na cestě za úspěšností, efektivností vlastní práce a v neposlední řadě má i zásadní vliv na soukromý život manažerů.

Ve své práci jsem se pokusil o analyzování času v práci základního článku managementu Policie České republiky, a to konkrétně vedoucích obvodních oddělení Policie České republiky, v rámci Územního odboru Jičín, jenž přináleží do organizační struktury Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje.

Snahou je pokusit se definovat časové ztráty a nepolicejní činnosti, které neúměrně vedoucí pracovníky zatěžují, tím jejich práci zjednodušit, zefektivnit a uspořený čas lépe využít.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1. 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 vedoucích obvodních oddělení, jaké jsou časové ztráty a které činnosti neúměrně zatěžují. Následně definovat a nastínit možnosti opatření směřujících k odstranění těchto nedostatků, z efektivnění činnosti managerů-vedoucích oddělení a tak zlepšit plánování a využívání času.

2.2. Metodika

Při vytváření diplomové práce bude nejprve využita metoda studia a obsahové analýzy odborné literatury, internetových zdrojů a interních předpisů, pro činnost vedoucích pracovníků 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, 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).

Získáná 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.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Management

Definici pojmu management nelze jednoznačně stanovit, neboť existuje mnoho přístupů a názorů na tuto problematiku. Sloveso *„to manage“* znamená vést, řídit. Podobně lze doslova přeložit i anglický výraz *„management“*, objevující se prakticky ve všech jazycích., jako vedení, řízení, ovšem ve skutečnosti jeho vysvětlení nebo definování není tak jednoduché. P.F. Drucker k tomu uvádí: *„Výklad pojmu management je zvlášť nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“*[1]

V české odborné literatuře tomuto pojmu nevíce odpovídá termín „*řízení*“, přičemž zde již zdomácněl i původní anglický výraz *„management“*. Pro výraz „*vést – vedení“* spíše odpovídá termín „*leadership*“.

3.2. Manažerské funkce

Posláním manažerské práce je dosažení cílů organizace. Typické činnosti zaměřené na dosahování cílů, které manažer pernamentně vykonává ve své práci, jsou označovány jako manažerské funkce. Henri Fayol, „*otec moderní teorie managementu*“, formuloval jako první postupné manažerské funkce:

- plánování (planning) – stanovení budoucích cílů a postupů jejich dosažení
- organizování (organizing) – zabezpečení zdrojů a dalších podmínek pro dosahování cílů
- přikazování (directing) – přidělování úkolů a instrukcí podřízeným
- koordinace (coordinating) – slaďování činností podřízených
- kontrola (controlling) – vyhodnocování dosažených výsledků, míra souladu s plánovaným stavem[2]

[1] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 12
[2] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 36

3.3. Policie České republiky

„Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor. Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropského společenství nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu.“[3]

Stukturu Policie České republiky tvoří Policejní prezidium, 14 krajských ředitelství, v rámci nichž působí územní odbory (bývalé okresy) a nejnižší článek tvoří **obvodní** (místní) **oddělení,** v jehož čele stojí **vedoucí oddělení**.

Obvodní oddělení jsou dále typizovány, dle počtu policistů:

a) I. typu – 60 a více policistů – vedoucí oddělení + 2 zástupci vedoucího oddělení + administrativní a spisový pracovník
b) II. typu – 30 až 60 policistů – vedoucí oddělení + 2 zástupci vedoucího oddělení + administrativní a spisový pracovník
c) III. typu – 15 až 30 policistů – vedoucí oddělení + zástupce vedoucího oddělení + administrativní a spisový pracovník
d) IV. typu – méně než 15 – vedoucí oddělení + vrchní inspektor s příplatkem za vedení[4]

3.3.1. Vedoucí oddělení

(*1) Vedoucí řídí, organizuje a kontroluje činnost policistů a zaměstnanců oddělení. Stanoví dělbu práce mezi sebe a svého zástupce a navrhuje jednotlivé policisty k plnění úkolů vyplývajících ze základních forem činností uvedených v čl. 5 odst. 2 (Závazného pokynu policejního prezidenta č. 180/2012 o plnění základních úkolů služby pořádkové policie).*

[3] Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších novel a doplňků, §1, §2
[4] Závazný pokyn policejního prezidenta č. 148/2008, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky, příloha č. 1, čl. 1

(2) Vedoucí vede policisty a zaměstnance oddělení k odpovědnému plnění úkolů, ke zvyšování jejich odbornosti, efektivnosti práce a profesní etice. Zajišťuje provádění hodnocení policistů, uděluje a zpracovává návrhy na kázeňské odměny nebo kázeňské tresty. Odpovídá za zpracovávání periodických hlášení o činnosti oddělení a využívání informačních systémů.

(3) Vedoucí řídí a organizuje činnost oddělení zejména na základě

a) právních předpisů,

b) pokynů nadřízených,

c) úkolů vyplývajících ze služebních porad,

d) pokynů a informací operačního střediska,

e) hodnocení bezpečnostní situace a kriminality ve svěřeném území,

f) součinnostních vztahů s ostatními službami a útvary policie a složkami integrovaného záchranného systému,

g) spolupráce se státními orgány, orgány územních samosprávných celků, právnickými a fyzickými osobami.

(4) Vedoucí organizuje pravidelné měsíční porady s policisty oddělení, na kterých hodnotí zejména bezpečnostní situaci v územním obvodu oddělení, účinnost přijatých opatření, výsledky práce oddělení a jednotlivých policistů. Zajišťuje seznamování policistů s právními předpisy, interními akty řízení, stanovisky, včetně závěrů ze služebních porad atd. Zajišťuje rozpracování a ukládání úkolů vyplývajících z těchto závěrů pro oddělení a jednotlivé policisty a vedení nezbytné dokumentace o stavu a úrovni jejich plnění. Z porady vyhotovuje zápis, který zaznamenává do systému ETŘ.

(5) Vedoucí stanoví zejména

a) systém a dobu služby, které jsou organizovány rovnoměrným nebo nerovnoměrným rozvržením doby služby nebo v pravidelně se opakujících směnách; musí odpovídat potřebám řešení bezpečnostní situace a skutečnému počtu policistů, případně policistů velených k posílení výkonu služby s důrazem na maximální efektivnost jejího výkonu,

b) místo nástupu a ukončení výkonu služby,

c) *způsob výkonu služby (pěší, motorizovaný, jízdní, plavební či kombinovaný) a počet policistů zařazených do hlídky, případně vytvoření smíšené hlídky; zajišťuje vyváženost pěšího výkonu služby k ostatním formám výkonu služby; pokud to bezpečnostní situace a stávající personální stav dovoluje, lze k výkonu služby, zejména v noční době, spojit policisty z více okrsků nebo úseků, ale i z více oddělení,*

d) *způsob instruktáže, výstroj, vybavení a výzbroj policistů, hlášení o nástupu a ukončení služby přímo v okrsku, hlášení výsledků z obchůzkové a hlídkové služby apod.,*

e) *okrsky, úseky a stanoviště na základě vyhodnocení bezpečnostní situace; vychází přitom z podmínek výkonu služby a z možností daných zejména dopravními a jinými technickými prostředky.*

(6) Výkon služby je zpravidla prováděn ve služebním stejnokroji 92. Jestliže to povaha plněných úkolů vyžaduje, může vedoucí v odůvodněných případech stanovit výkon konkrétní služby ve služebně-pracovním stejnokroji 92, ve výjimečných případech i v občanském oděvu.

(7) Vedoucí může určit potřebný počet policistů zařazených na oddělení k plnění úkolů policejních orgánů v trestním řízení a zřídit skupinu dokumentace.

(8) Vedoucí organizuje a provádí kontrolu výkonu služby, přestupkového a trestního řízení a dalších činností policistů a zaměstnanců oddělení. Kontrolu provádí soustavně a plánovitě, její provedení a výsledek zaznamená do systému Instruktáž vedeného u oddělení, v dokumentu (ve spisu) nebo na jiném nosiči. Při kontrole výkonu služby zjišťuje a vyhodnocuje zejména

a) *zda jsou plněny uložené úkoly a způsob jejich plnění,*

b) *zda je služba vykonávána v určeném čase, okrsku, úseku nebo na stanovišti,*

c) *provádění, taktiku, oprávněnost a přiměřenost služebních úkonů a zákroků,*

d) *činnost na místě řešené události,*

e) *chování a vystupování na veřejnosti a jednání s občany, aktivitu při řešení problémů, jejich příčin a informování o nich,*

f) *úroveň součinnostních vztahů s ostatními útvary a organizačními články policie a spolupráce s nimi,*

g) úplnost a stav výstroje, vybavení a výzbroje,

h) dodržování zásad hlásné služby.

(9) Vedoucí zabezpečuje, aby technické prostředky a pomůcky přidělené oddělení a policistům byly účelně využívány k výkonu služby. Dbá na jejich provozuschopnost, kompletnost a stanovené uložení.

(10) Vedoucí koordinuje činnosti oddělení v rámci spolupráce při zajišťování veřejného pořádku s orgány územních samosprávných celků.

(11) Vedoucí, pokud je k tomu určen ředitelem krajského ředitelství policie, zastupuje policii v krizových orgánech a povodňovém orgánu obce s rozšířenou působností.[5]

3.4. Typické manažerské funkce v policejní praxi

„Řízení policejních činností probíhá v podmínkách vysoké informační neurčitosti, proměnlivém okolí s vysokou mírou nejistoty. I když míra nejistoty může být plánována a co nejvíce redukována, nikdy není nouze o nepředvídatelné události a neočekávané problémy. Stav nejistoty je pernamentním stavem policejního manažera. Musí se na něj adaptovat a být připraven realizovat manažerské funkce v každých podmínkách, protože je to součástí jeho profese.“[6]

Na základě obecných definic manažerských funkcí, jsou pro policejní manažery typické činosti: plánování – organizování – řízení lidských zdrojů – vedení lidí – kontrola.

3.4.1. Plánování

Proces vždy začíná vytyčením cílů. Každý organizační celek, každý pracovník musí mít jasný, správný, náročný a přitom reálný cíl. Bez cíle se řízení stává náhodným procesem, kdy nelze očekávat dostatečnou výkonnost a efektivnost celku i jednotlivců samotných.

[5] Závazný pokyn policejního prezidenta č. 180/2012 o plnění základních úkolů služby pořádkové policie, čl. 11

[6] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 37

Plánování zahrnuje výběr cílů (poslání) řízeného procesu nebo organizační jednotky (organizace jako celku, odboru, oddělení či skupiny) a stanovení cesty (volbu činností, postupů, prostředků) pro jejich dosažení. Vyžaduje rozhodování, tj. výběr mezi možnými způsoby budoucího průběhu činností.[7]

Plány lze členit dle různých kritérií, dle faktoru času na *dlouhodobé* (pět a více let), *středně dobé* (jeden až pět let) a *krátkodobé* (do jednoho roku) a dle úrovně řízení na *strategické – taktické – operativní*.

Strategické plánování – je činěno na vrcholné úrovni organizace se záměrem splnění strategických cílů v dlouhodobějším horizontu. V podmínkách policie je toto plánování dosti komplikované, z důvodu neznalosti budoucího vývoje policejních činností, zejména trestné činnosti či jiných protiprávních jednání.

Taktické plánování – je realizováno ve střednědobém horizontu s cílem přiblížit se k plnění strategických cílů, za podmínek jejich konkretizace a stanovení prostředků k jejich dosažení. Tento typ plánování je využíván na středním stupni řízení.

Operativní plánování – navazuje na taktické plánování a reaguje na konkrétní reálnou situaci či problém v krátkodobém horizontu, s cílem připravit rozhodnutí pro operativní řízení. Z důvodu rychlosti a variabilnosti tento typ plánování je nejčastěji uplatňován.

3.4.2. Organizování

Management obvykle chápe organizování jako vymezení, stanovení a zabezpečení činností a vzájemných vztahů lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění určitých záměrů, úloh nebo cílů. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Výsledkem organizování jsou organizační struktury, které pomáhají zabezpečit procesy organizování určité množiny řídících činností a umožňují pracovníkům, v nich zařazených, dosahování skupinových cílů.[8]

Má-li nějaká instituce, zvl. typu ozbrojené složky, dobře fungovat, neobejde se bez vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Základem je přikazovací princip. Skupinová diskuse může být principem podpůrným či doplňkovým ve vybraných situacích. Předpokládá to

[7] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 41
[8] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 55

však výběr schopného managementu, který má ujasněnou strategii, koncepci, a cíle organizační jednotky. Samozřejmostí by mělo být, že vedoucí pracovníci nevydávají příkazy a rozkazy zbytečné, nesmyslné a nesprávné.[9]

Podle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, jsou vedoucímu pracovníkovi stanoveny tyto povinnosti:

a) organizovat, řídit, kontrolovat a hodnotit výkon služby podřízených příslušníků,
b) zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni,
c) oceňovat příkladné plnění služebních povinností,
d) vyvozovat důsledky z porušení služebních povinností a
e) přijímat podněty k odstranění závad a nedostatků, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby.[10]

3.4.3. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů – personální řízení (management). Podstatou nového pojetí personálního řízení je vytvoření optimálních podmínek pro rozvoj lidských zdrojů, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Jsou nejcennějším zdrojem, největším bohatstvím, které rozhoduje o výkonnosti a prosperitě organizace. Posláním manažerské funkce řízení lidských zdrojů je zajistit správný výběr kvalitních spolupracovníků podle potřeb organizace, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů, dále zajistit jejich objektivní hodnocení, odměňování a další vzdělávání a kvalifikační rozvoj. Vlastní koncepce personálního řízení musí být odvozena od celkové strategie organizace.[11]

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci,

[9] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 56
[10] Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a předpisy související, § 45
[11] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 81

spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.[12]

3.4.4. Vedení lidí

Manažerská funkce vedení lidí (leadership) představuje vytváření a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat své spolupracovníky a podřízené ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce. Nejde jen o pouhé plnění zadaných úkolů, ale i o další činnosti zabezpečující prosperitu organizace. Vést proto znamená podněcovat a inspirovat jednotlivce a týmy, aby se ze všech sil snažili dosáhnout žádoucích výsledků. Jinými slovy: vedení je schopnost přimět lidi, aby pracovali rádi (osobní uspokojení a užitek) a podávali dobré pracovní výkony (prosperita, naplňování cílů organizace).[13]

V podmínkách policejních činností se moderní přístupy k vedení lidí sice nevytváří jen na základě rozkazů a příkazů, ale z charakteru vojensky řízené organizace jsou jejím základem, přičemž stále více do této oblasti činnosti řídícího pracovníka pronikají nové moderní styly řízení, které staví na komunikaci, informovanosti, přesvědčování, motivaci a objektivním hodnocení podřízených.

3.4.5. Kontrola

Podstatou kontroly je porovnání plnění plánů a cílů organizace se skutečným stavem. Zjištěné odchylky jsou informacemi důležitými pro další rozhodovací procesy na všech úrovních řízení organizace. Posláním kontroly je včasné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám. Smysl kontroly není v pouhé informaci, postihu, likvidaci nedostatků, ale především v jejím vlivu na budoucnost, na lepší výsledky, na rozvoj organizace. Kontrola tedy nemá jen charakter inspekční, prověřovací s následnými represivními opatřeními. V managementu je zdůrazňován její preventivní, rozborový charakter, který je nezbytnou

[12] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, s. 13
[13] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 105

podmínkou pro všechny manažerské činnosti, resp. manažerské funkce. Za efektivně prováděnou kontrolu odpovídají manažeři na všech stupních řízení. Bez kontroly by řídící proces nemohl existovat.[14]

3.5. Policejní manažerská etika

Chování, vystupování a profesní jednání je v Policii České republiky upraveno Rozkazem policejního prezidenta č. 154/2011 o profesní etice Policie České republiky, v jehož příloze č. l byl vydán:

ETICKÝ KODEX POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Příslušníci Policie České republiky vědomi si svého poslání spočívajícího ve službě veřejnosti a založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat.

Cílem Policie České republiky je

a) *chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,*
b) *prosazovat zákonnost,*
c) *chránit práva a svobody osob,*
d) *preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,*
e) *usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.*

Základními hodnotami Policie České republiky je

a) *profesionalita,*
b) *nestrannost,*
c) *odpovědnost,*
d) *ohleduplnost,*
e) *bezúhonnost.*

[14] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 123

Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

a) *prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,*
b) *chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,*
c) *uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony,*
d) *při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,*
e) *používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně či ponižujícím způsobem,*
f) *nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,*
g) *zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,*
h) *zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby,*
i) *zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů*

Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

a) *usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,*
b) *dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,*
c) *netolerovat ani nekrýt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.*

Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

a) *nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon,*
b) *chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii České republiky svým jednáním, vystupováním i zevnějškem*.

Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.[15]

3.6. Time management (řízení času)

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

Time management můžeme volně definovat jako efektivní nakládaní s časem či jeho řízení, v práci vedoucích pracovníků.

Čas je nejcennějším zdrojem našeho úspěchu. Potřebujeme čas na práci, čas na přemýšlení, čas na vzdělávání se, čas na odpočinek a zábavu i čas na lásku a přátelství. To vše jsou podmínky úspěchu. Úspěch však nepřijde sám, a kdo o něj chce usilovat, musí se v prvé řadě naučit zacházet efektivně se svým časem.[16]

Naučit se efektivně řídit svůj čas si vedle sebedisciplíny vyžaduje určitý čas. A tady se dostáváme k něčemu, co se nazývá paradoxem zaneprázdněného člověka: *„Čím více jste zaneprázdněni, tím méně času máte na to, naučit se jej lépe využívat.“*[17]

Time management – řízení času prošel určitými stupni vývoje, které lze rozlišit do čtyř kategorií (generací).

První generace jasně stanovila úkoly a činnosti, tedy co je třeba učinit – udělat. Smyslem bylo zmírnění stresu tím, že jsou úkoly jasně dány a formulovány, někam zapsány (na papíře).

Druhá generace k formulovaným úkolům a činnostem stanovuje dobu, kdy nebo do kdy má být co učiněno, tedy stanovení si časové poslupnosti plnění úkolů (např. zapisováním do diáře).

[15] Rozkaz policejního prezidenta č. 154/2011 o profesní etice Policie České republiky, příloha č. 1
[16] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 441
[17] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*, s. 169

Třetí generace přiřazuje k prvním dvěma principům další, a to jak plánovaných úkolů dosáhnout v dlouhodobější perspektivě. Kromě způsobu dozažení cílů také stanovuje priority, možnosti gelegování a týmové práce.

Důvodem vzniku čtvrté generace bylo poznání, že člověk není stroj, neboť je až nadlidskou schopností přesně dodržovat všechny stanovené krátkodobé i dlouhodobé plány a strategie. Proto se tento nový přístup zaměřuje na lidské zákonitosti (emoce, spokojenost, mezilidské vztahy, kondice, stres).

Znaky špatného řízení času:

- Přetížený program, práce večer a o víkendu
- Neplnění termínu, zvl. písemných zpráv
- Povrchní řešení problémů
- Přemíra operativních úkolů (neustálé „hlášení“)
- Málo času na důležité úkoly (důležitá rozhodnutí)
- Malá frekvence delegovaných úkolů (nenahraditelnost)
- Chybí přehled o cílech a prioritách
- Neschopnost odmítnout nový úkol
- Příliš času stráveného na poradách (komisích)
- Perfektcionismus
- Stres
- Málo času na rodinu, společenské události a zábavu[18]

3.6.1. Techniky analýzy času

Efektivní řízení času má jeden hlavní cíl: vykonávat ve stejném čase víc, nebo vykonávat tutéž práci v kratším čase a vykonávat ji kvalitněji. *„Práce má schopnost vyplnit jakýkoliv čas, který je jí k dispozici,“* konstatuje jeden z Parkinsonových zákonů. Plánování práce, stanovování priorit a dobré hospodaření s časem předpokládá mít přehled:
- o hlavních a neodkladných úkolech svěřeného pracovního úseku (klíčových úkolech a prioritách)

[18] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 171

- o pracovní kapacitě vlastní i spolupracovníků
- o čase a prostředcích, které má k dispozici.[19]

Základní otázky, které si při analýze času klademe:

- Jakými činnostmi se zabýváme?
- Které činnosti nás připravují o čas (tzv.“zloději času“)?
- Soustřeďujeme se na prioritní, klíčové činnosti?
- Je náš přístup k plnění úkolů racionální (efektivní, úsporný a s potřebnými výsledky)?
- Máme časový rozvrh optimálně uspořádán?
- Obsahuje časový rozvrh profesionální cíle i osobnostní rozvoj?
- Obsahuje časový rozvrh rezervy?[20]

Záměrem analýzy času není zjištění kolik, času čemu věnujeme, ale zda činíme to, co je pro organizaci podstatné (důležité) a jaká je naše výkonnost.

Techniky analýzy času:

- Časový snímek
- Paretovo pravidlo
- Analýza ABC
- Eisenhowerův princip

3.6.2. Časový snímek

Je vytvoření denního časového přehledu jednotlivých činností během pracovního týdne (měsíce), kdy vedoucí pracovník sám zaznamenává chronologicky všechny své čiinosti, např. v třicetiminutových intervalech, přičemž rovněž zaznamenává délku (časový úsek), který věnuje jednotlivým úkonům.

[19] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 173
[20] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 172

Nutnou součástí časového snímku je i „denní výkaz vyrušení“, kde se jsou opět chronologicky zaznamenány všechny rušivé činnosti, které nás odvádějí od hlavní činnosti, a to kdy, kdo, proč a na jak dlouho nás vyrušil. Toto je nutné z důvodu možnosti vzniku tzv. *efektu pilového listu*. Pokud by docházelo k větší četnosti vyrušení, hrozí narušení koncentrace na hlavní činnost a nutnosti dalšího času na opětovný návrat k původní činnosti. Z tohoto důvodu je výhodné, pokud to jde, hlavní (důležité) úkoly plnit v době s co nejmenší možnosti rušení.

Jak lze tyto neproduktivní časové ztráty dostat pod kontrolu:

- Vést si záznamy vyrušení
- Přijímat jen ohlášené návštěvy
- Umět správně delegovat – nebýt otroky svých podřízených
- Naučit se říkat „NE“[21]

Časovým snímkem se získává věrný obraz jak o obsahu pracovního dne, tak postupu a přerušování práce, četnosti a délky trvání jednotlivých činností. Hodnotící údaje u jednotlivých činností (kritéria) jsou významná pro další zpracování údajů z hlediska efektivního využívání času. Jsou jimi např.:

- Charakter činností (strategická, odborná, rutinní)
- Forma činnosti (vlastní manažerské činnosti, porady, rozhovory, telefony)
- Periodická činnost (denní, týdenní, měsíční, roční)
- Význam (důležitá, nedůležitá, ztrátový čas)
- Naléhavost (urgentní, odložitelná)
- Podnět (vlastní, nadřízený, podřízený, kolega)[22]

3.6.3. Paretovo pravidlo

Autorem tohoto pravidla (principu) je ekonom Wilfredo Pareto, žijící v 19. století.

„20 % úsilí produkuje 80 % efektu“[23]

[21] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*, s. 188
[22] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 172
[23] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 450

Není asi pochyb, že Paretovo pravidlo jde ruku v ruce s efektivitou. Kdo si ho neuvědomuje nebo jej ignoruje, nemůže být skutečně efektivní.

„***Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji!***“[24]

V praxi to tedy znamená nejdříve se věnovat těm nejdůležitějším úkolům a postupně plnit méně a méně důležité, tedy stanovit si prioritu úkolů – efektivně plánovat svoji manažerskou činnost.

3.6.4. Analýza ABC

Jedná se o metodu založenou na praktickém využití Paretova principu. Jde o rozdělení konkrétních úkolů do skupin (A-B-C) podle toho, jak jsou důležité pro dosažení konkrétního cíle. Tyto tři kategorie vycházejí ze základních empirických tezí, podle nichž nejdůležitější problémy (kategorie-A) představují pouze 15 % ze všech úkolů manažera, avšak přinášejí 65 % výsledků. Naopak málo důležitých úkolů (kategorie-C) je 65 %, ikdyž se na celkovém výsledku práce podílejí pouze 15 %. Zbývajicích 20 % představují činnosti, které jsou středně důležité (kategorie-B) a vytvářejí jen pětinu (20 %) z celkové hodnoty práce.[25]

A – úkoly – jsou nejdůležitější, které můžete vyřídit jen vy sami, nemůžete je delegovat, mají největší hodnotu pro splnění vašich cílů.

B – úkoly – jsou průměrně důležité, které můžete delegovat.

C – úkoly – jsou úkoly s nejmenší hodnotou pro splnění vašich cílů, ale mají největší podíl na množství práce.[26]

To ovšem neznamená, že budete plnit jen úkoly ze skupiny A a úplně budete rezignovat na úkoly ze skupiny C.

Lothar Seiwert (1991) doporučuje využívat ABC analýzu v praxi takto:

- Denně si naplánujte jen 1 až 2 úkoly ze skupiny A (asi 3 hodiny)
- Určíte si další 2 až 3 úkoly ze skupiny B (asi 1 hodina)

[24] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management,* s. 450
[25] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 173
[26] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management,* s. 452

- Zbytek si rezervujte na úkoly ze skupiny C (asi 45 minut)[27]

V praxi je nereálné naplánovat si každou minutu, a proto se doporučuje plánovat si asi 60 % pracovní doby a zbytek si ponechat jako rezervu na nepředvídatelné události.

3.6.5. Eisenhowerův princip

Jejím autorem je americký generál a pozdější prezident Dwight Eisenhower. Jedná se o jednoduchou pomůcku pro rychlé rozhodování se o prioritách. Priority se stanoví podle *naléhavosti* a *důležitosti*.

Podle stupně naléhavosti a důležitosti úkolu lze rozlišit čtyři sektory:

I. Úkoly A – **vysoce naléhavé i důležité.** Tyto úkoly musíme vyřídit osobně a ihned.
II. Úkoly B – **důležité, ale méně naléhavé.** Tyto úkoly mohou počkat. Aby se z nich v budoucnu nestaly problémy, musíme si jejich splnění naplánovat – termínovat. Měli bychom se také zamyslet, zda se některé z nich nedají někomu delegovat.
III. Úkoly C – **velice naléhavé, ale méně důležité**. Tyto úkoly bychom měli pokud možno delegovat.
IV. Úkoly O – **málo důležité i málo naléhavé**. Pro tyto úkoly měl Eisenhower jediné místo určení – odpadkový koš (resp. rozhodnutí, které zabrání, aby se podobné úkoly v budoucnu na jeho stole znovu objevily).[28]

3.7. Delegování

Schopnost správného delegování (pověřování) je nezbytnou složkou manažerských dovedností. Řídící práce je založena na nutnosti využívat technik delegování. Pracovník v řídící funkci odpovídá za řízení lidí a dosahování určitých výsledků, což ovšem

[27] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*, s. 181
[28] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 451

neznamená, že veškerou práci, za níž odpovídá, udělá sím. Delegování znamená přenášet úkoly a pravomoc z nadřízených na podřízené, společně i s potřebnými kompetencemi a pravomocemi. Čím výše jsou manažeři postaveni, tím méně se zabývají samotným řešením konkrétních úkolů a tím více v jejich práci převažují typické řídící činnosti, které vyžadují větší podíl delegování. Při delegování úkolu nedochází ke snížení odpovědnosti, nýbrž naopak k jejímu sčítání. Odpovědnost zůstává jak na manažerovi, který úkol delegoval, tak i na tom kdo úkol plní.[29]

Andrew Carnegie si nechal vytesat na svůj náhrobní kámen tyto slova: „*Tady leží člověk, který věděl, jak dosáhnou toho, aby pro něj pracovali lidé, kteří byli lepší než on!*“[30]

PROČ DELEGOVAT:

- Více času na důležité věci
- Více práce za kratší čas
- Nové nápady a přístupy
- Rozvoj kompetencí pracovníků
- Motivování pracovníků
- Snažší hodnocení pracovníků
- Jednodušší kontrola
- Vyhnutí se stagnaci[31]

CO DELEGOVAT:

- Denní, rutinní práce, které by vedoucí nemuseli a ani neměli sami vykonávat.
- Relativně samostatné úkoly, které vy vedoucí měli vykonávat sami, ale pro nedostatek času je delegují.
- Dílčí úkoly, které umožní podřízeným získat zkušenosti či úkoly, které jim zároveň umožní vidět celkové souvislosti své práce.

[29] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 71-72
[30] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*, s. 95
[31] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 553

- Úkoly, kterými si vedoucí ověřují schopnosti podřízených v určité oblasti.[32]

CO NEDELEGOVAT:

- Špatně definované úkoly, zásadní a důležitá rozhodnutí.
- Nové úkoly, na které nejsou podřízení připraveni.
- Úkoly, které jsou bezprostředně spjaty s funkcí manažera.[33]

KOMU DELEGOVAT – při výběru pracovníka je třeba zhodnotit kdo má nejlepší předpoklady pro správné splnění úkolu (schopnosti, motivace, zájem, vytížení).

KDY DELEGOVAT – když vedoucí pracovník z důvodu nedostatku času nestačí vyřešit všechny úkoly sám, je přetížen, řeší úkoly důležitější či závažnější.

JAK DELEGOVAT – ústně či písemně:

- Vysvětlit co nejjasněji, co se od pracovníka očekává.
- Vysvětlit, proč musí být úkol splněn.
- Prodiskutovat očekávanou úroveň (kvalitu) výsledku.
- Ujistit se, že pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů.
- Poskytnout všechny potřebné informace, včetně informací o spolupracovnících.
- Poskytnout přiměřený stupeň pravomoci, nezbytný pro splnění stanoveného úkolu[34]

Příčiny odporu vůči delegování:

- Pocit nenahraditelnosti – vedoucí se domnívá, že jen on sám dokáže věc udělat pořádně a včas.
- Nechuť opustit něco, co dobře umíme – pro člověka bývá často bolestivé dovolit někomu, aby vykonával činnost, kterou on sám nejlépe umí.

[32] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 73
[33] BARTOŠOVÁ, H., *Management, Teorie a praxe policejní činnosti,* s. 73
[34] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*, s. 104

- Nedůvěra ve schopnosti podřízených – podceňování jejich schopností.
- Obava z neoblíbenosti - pocit podřízených, že jsou využívání či strach z neúspěchu.
- Definování úkolu – povrchní či vágní definování může vzbudit odpor.
- Naše ego – neochota delegování úkolů osobního významu či důležitosti.
- Náklady – riziko, že místo ušetření času dojde naopak k jeho navýšení.
- Obava z přehnaného delegování – správně rozhodnout kdy a kolik delegovat.
- Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného.[35]

Efektivní postup delegování vyžaduje analýzu práce manažera, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu.[36]

3.8. Pracovní typy osobností v čase

Naše osobnost nám pomáhá si vymezit pracovní model. Ten zase určuje způsob, jakým řídíme čas. Jestliže tedy budeme chtít změnit způsob, jakým řídíme čas, budeme muset možná změnit i svůj pracovní styl.[37]

Před padesáti léty američtí kardiologové Meyer Fiedman a Ray Rosenman objevili spojitost mezi srdečními chorobami a pracovními modely. Stanovili tak dva rozdílné typy (styly), které označili Typ A a Typ B. Jen málo lidí je typickým typem A nebo B. Většinou jsme směsicí obou typů. Obecně se však kloníme k jednomu nebo druhému typu. Mnoho charakteristik těchto pracovních typů je dobrých a není důvod je měnit., ale některé však zabraňují lepšímu výkonu a na těch bychom měli zapracovat.[38]

TYP A – pocity naléhavosti, soutěživost, chodí (pohybují se) rychle, rychle jí, nenávidí odklady, pocity viny při odpočinku, netrpělivost

TZP B – uvolněnost (relaxace), pomalé rozhodování – vše s rozmyslem, chodí pomalu, přemýšlivost, umění naslouchání okolí, trpělivost, volnočasové aktivity[39]

[35] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management,* s. 556
[36] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky,* s. 108
[37] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management,* s. 443
[38] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management,* s. 443
[39] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*, s. 170

Behaviarističtí vědci vysvětlili, že mnoho našich zvyků je výsledkem jakýchsi omezujících poselství, které jsou integrovány v nejhlubších zákoutích našeho vědomí již od dětství, tzv. ***drivers*** – manipulační pověry:

- Pokud nám říkali: „***Musíš být pefektní***“ – byli naši rodiče pravděpodobně málokdy spokojeni sami se sebou
- Pokud říkali: „***Musíš se více snažit***“ – bylo to asi proto, že si mysleli, že jedinými věcmi, které stály za to, byly ty těžko dosažitelné a jim se nedařilo realizovat své sny
- Pokud nám říkali: „***Snaž se být milý***“ – bylo to zřejmě proto, že přikládali větší význam názoru jiných než svému
- Pokud nám vždy říkali: „***Pospeš si***“ – neměli asi nikdy dost času pro sebe
- A pokud nám říkali: „***Musíš být silný***“ – obávali se možná sami být slabými[40]

Podle názoru většiny psychologů strávíme až 80 % našeho času reagováním na tyto manipulační pověry.

[40] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. Vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 446 s. ISBN 80-85839-45-8

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. Charakteristika a organizační struktura obvodních oddělení Policie ČR, Územního odboru Jičín

Územní odbor Policie ČR Jičín je nedílnou součástí Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje. V rámci územního odboru je vytvořeno pět základních organizačních článků – obvodních oddělení Policie ČR (Jičín, Hořice, Nová Paka, Kopidlno a Sobotka).

V čele obvodního oddělení stojí jeho vedoucí, který je přímo podřízen vedoucímu územního odboru. Práva a povinnosti vedoucího obvodního oddělení jsou stanovena v článku 11 Závazného pokynu policejního prezidenta č. 180/2012 o plnění základních úkolů služby pořádkové policie, blíže popsáno ve stati 3.3.l.

Vedoucí obvodního oddělení nemá přímou personální a kázeňskou pravomoc, tato je vykonávána krajským ředitelem prostřednictvím vedoucího územního odboru, kdy vedoucí obvodního oddělení k těmto rozhodnutím dává podněty a návrhy.

V další části práce se budeme zkoumat hospodaření s časem u vedoucích obvodních oddělení v Jičíně, Hořicích, Kopidlně a Sobotce. Pomineme obvodní oddělení v Nové Pace, neboť zde vykonáva funkci vedoucího oddělení autor této diplomové práce a výsledky zkoumání by byly pravděpodobně zkresleny subjektivními pocity.

4.1.1. Obvodní oddělení Policie ČR Jičín

Obvodní oddělení Police ČR v Jičíně je oddělením II. typu, kdy je zde zařazeno 38 policistů. Strukturu oddělení tvoří vedoucí oddělení, zástupce vedoucího oddělení pro trestní řízení a spisovou službu, zástupce vedoucího oddělení pro výkon služby, administrativní a spisový pracovník (civilní zaměstnanec) a 35 řadových policistů (2x-vrchní inspektor, 12x-inspektor, 15x-vrchní asistent, 4x-asistent, 2x-vrchní referent). Oddělení působí v bývalém okresním městě, nyní obec s rozšířenou působností.

4.1.2. Obvodní oddělení Policie ČR Hořice v Podkrkonoší

Obvodní oddělení Policie ČR v Hořicích je oddělením III. typu a tvoří jej 17 policistů. Oddělení je tvořeno vedoucím oddělení, zástupcem vedoucího oddělení, administrativním a spisovým pracovníkem a 15 řadovými policisty (9x-inspektor, 6x-vrchní asistent). Město Hořice v Podkrkonoší je obcí s rozšířenou působností.

4.1.3. Obvodní oddělení Policie ČR Kopidlno

Obvodní oddělení Policie ČR v Kopidlně je oddělením IV. typu, a je zde zařazeno 13 policistů. Skládá se z vedoucího oddělení, vrchního inspektora (nepsaného zástupce vedoucího oddělení) a 11 řadových policistů (6x-inspektor, 5x-vrchní asistent).

4.1.4. Obvodní oddělení Policie ČR Sobotka

Obvodní oddělení Policie ČR v Sobotce je oddělením IV. typu, a je složeno z vedoucího oddělení a 8 řadových policistů (4x-inspektor, 4x-vrchní asistent).

4.2. Vyhodnocení provedených analýz

4.2.1. Vedoucí Obvodního oddělení Policie ČR Jičín

4.2.1.1. Popis pracovní pozice vedoucího a plánování času

K tomuto účelu byl vyhotoven Dotazník pro vedoucí základních útvarů Policie ČR (Příloha č. 1), který se jednak skládal z osobnostních otázek, dále z typizace jednotlivých obvodních oddělení a v závěru z otázek z oblasti plánování a využívání času.

Vedoucí Obvodního oddělení Policie ČR v Jičíně vykonává funkci více jak 15 let, tedy se jedná o velmi zkušeného manažera (absolventa Policejní akademie a České zemědělské univerzity). Během výkonu funkce vedoucího oddělení prošel manažerským

kurzem EFQM. Jeho manažerskou funkci mu do jisté míry usnadňují jeho dva zástupci (zástupce pro trestní řízení a spisovou službu a zástupce pro výkon služby), na které je dle jejich pracovní náplně delegována část jeho pracovních povinností, a na něho samotného zbývá kontrolní činnost a zajištění chodu oddělení. Rovněž je znatelná pomoc administrativní a spisové pracovnice, která vykonává podstatnou část administrativních povinností a vedení spisové služby na obvodním oddělení.

Plánovaná pracovní doba v týdnu je od 07:30 do 15.30 hod. Dle potřeby (1-2x týdně) je nucen se v práci zdržet déle. Někdy se jedná pouze o minuty, jindy o hodiny (dle závažnosti problému). Ve zkoumaném období však k takové situaci nedošlo.

K plánování svého pracovního času nevyužívá žádných zvláštních pomůcek, kromě běžného ročního kalendáře, kam si zaznamenává důležité termíny. Jinak svůj čas si plánuje operativně, s ohledem na vývoj bezpečnostní situace a s možností reakce na mimořádné události nebo úkoly prioritně uložené nadřízenými.

Je si plně vědom své výkonnosti a proto se snaží nejdůležitější úkoly plnit ze začátku pracovního týdne, zejména v dopoledních hodinách nebo dle momentální situace.

Občas také pociťuje únavu z přepracování, a proto je dobré, že má možnost si odpočinout. Z tohoto důvodu, pokud to je možné (tedy pokud mu to jeho pracovní záležitosti dovolí), tak pravidelně využívá 30 minutovou polední pauzu.

4.2.1.2. Analýza časových snímků

Za účelem provedení efektivní analýzy je nezbytné vědět, kdy a které činnosti manažer-vedoucí oddělení provádí, kolik mu to zabere času a jakou jim přikládá důležitost.

Proto byl celkový čas rozdělen na:

- pracovní dobu
- přesčas
- volný čas

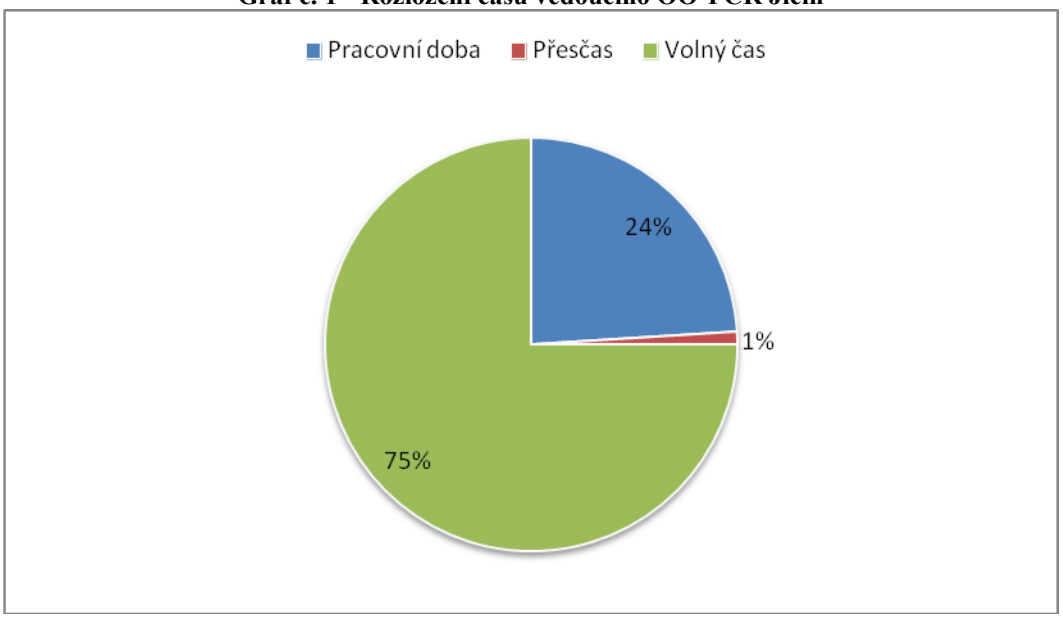
Jako celkový časový úsek byl stanoven celý týden, včetně víkendu (7 x 24 hodin), přičemž zkoumaný úsek byl stanovem na pracovní týden (pondělí – pátek).

Následně byl jednotlivými vedoucími oddělení vyhotoven podrobný časový snímek za zkoumané období, tedy jednoho pracovního týdne (Příloha č. 2). Pro lepší přehlednost byly jednotlivé pracovní činnosti rozčleněny do níže stanovených kategorií:

- řídící práce – vedení oddělení
- služební schůzky – jednání
- výkon služby – příjem oznámení
- administrativa + práce na počítači
- spisová služba
- vyřizování telefonátů

Z vyhotoveného časového snímu, je zřejmé, že plánovaná pracovní doba vedoucího v týdnu činí 40 hodin, což je cca 24 % z jeho týdenního pracovního fondu. Dřívější ranní příchody do zaměstnání (2,5 hodiny) je cca 1 %, tedy na odpočinek připadá zbylých 75 %. Jak již bylo výše uvedeno, občas se vedoucí v práci zdrží nebo je zpět povolán v době svého volna a pak se čas na odpočinek krátí. Ve sledovaném týdnu však k tomuto nedošlo.

Graf č. 1 - Rozložení času vedoucího OO-PČR Jičín



Zdroj:vlastní zpracování

Do zaměstnání vedoucí většinou každý den přichází minimálně o 30 až 45 minut dříve, aby se mohl řádně seznámit s děním za uplynulých 24 hodin a dále aby zkontroloval předání dozorčí služby mezi noční a denní službou, včetně zpracovaných písemností.

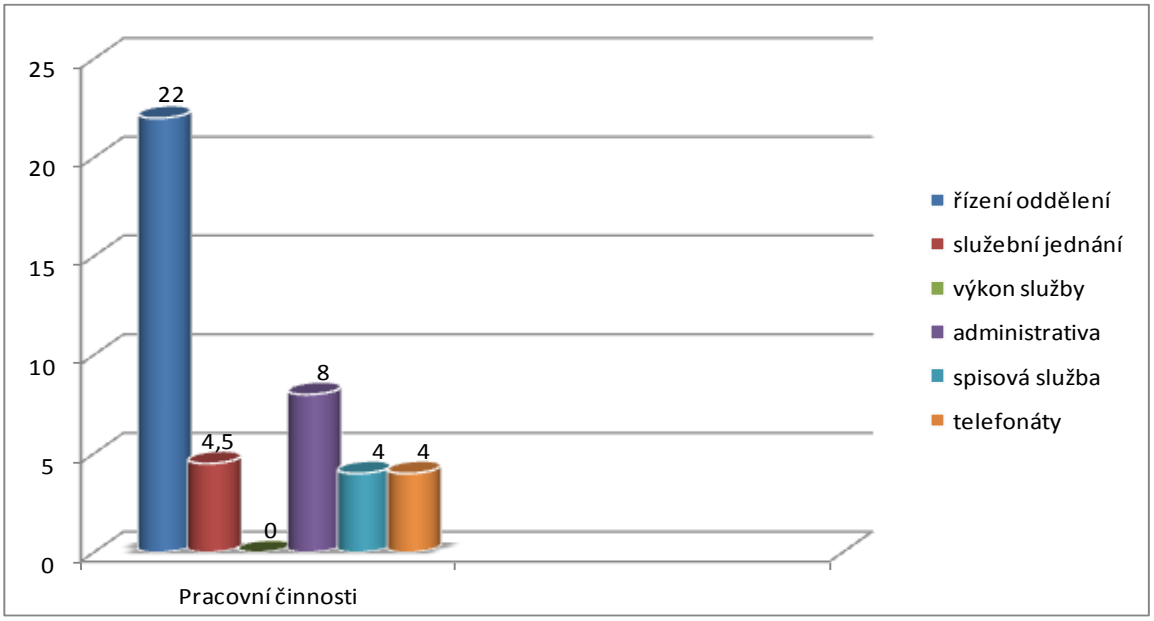
Pravidelně v době od 07:30 do 08:00 hodin se koná telefonická konference, kde se vedoucí a jeho podřízení seznamují s událostmi na území okresu i kraje (případně celé republiky) za uplynulých 24 hodin. Poté vedoucí operativně rozděluje denní úkoly mezi své zástupce a podřízené. Sám pak v dopoledních hodinách většinou vyřizuje nezbytnou písemnou a elektronickou korespondenci a plní další úkoly přináležející vedoucímu oddělení. Pokud mu to pracovní vytížení dovolí, tak v době od 11:30 do 12:00 hodin má polední přestávku na oběd. Odpoledne plní další úkoly k řízení obvodního oddělení, včetně nezbytné administrativy s tím spojené, anebo si plánuje nutná služební jednání s vedením Územního odboru Policie ČR Jičín nebo s představiteli obcí ve svěřeném obvodu.

Jak již bylo uvedeno, vedoucí si kromě důležitých termínů nic dlouhodobě neplánuje a operativně společně se svými zástupci reaguje na úkoly a pokyny udělenými nadřízenými a dále dle vývoje bezpečnostní situace, případně dle mimořádných událostí.

Při rozdělování úkolů se snaží, aby pracovní zatížení bylo rovnoměrně rozloženo mezi něho a jeho zástupce.

V tabulce (Příloha č. 7) jsou uvedeny jednotlivé skupiny činností vykonávané vedoucím ve sledovaném týdnu, zobrazené jednak v hodinách a dále procentním podílem.

Graf č. 2 - Rozložení pracovních činností vedoucího OO-PČR Jičín



Zdroj: vlastní zpracování

V uvedeném týdnu vedoucí odpracoval celkem 42,5 hodin. Nejvíce se věnoval řízení a organizaci oddělení – 22 hodin (51,8 %), kam patří zejména tyto činnosti:

- průběžné hodnocení výslednosti jednotlivých policistů
- přidělování úkolů podřízeným, včetně zástupců
- kontrola výkonu služby podřízenými policisty
- vyhodnocování bezpečnostní situace na území obvodního oddělení
- pravidelné a i operativní porady

Druhou oblastí je administrativa a práce na počítači, což zabralo 8 hodin (18,8 %) a přináležejí sem zejména tyto činnosti:

- výkazy a hlášení na počítači
- odesílání zpracovaných písemností
- evidence materiálu a služebních pomůcek

Třetí kategorii tvoří pracovní jednání a schůzky, kterým bylo věnováno 4,5 hodiny (10,6 %) a jednalo se zejména o:

- jednání s funkcionáři Územního odboru Policie ČR
- jednání s představiteli obcí

Do čtvrté a páté oblasti shodně přináleží spisová služba a vyřizování telefonátů, každá po 4 hodinách (9,4 %).

Spisová služba:

- kontrola zpracovaných písemností a spisů
- řádná archivace spisů a písemností

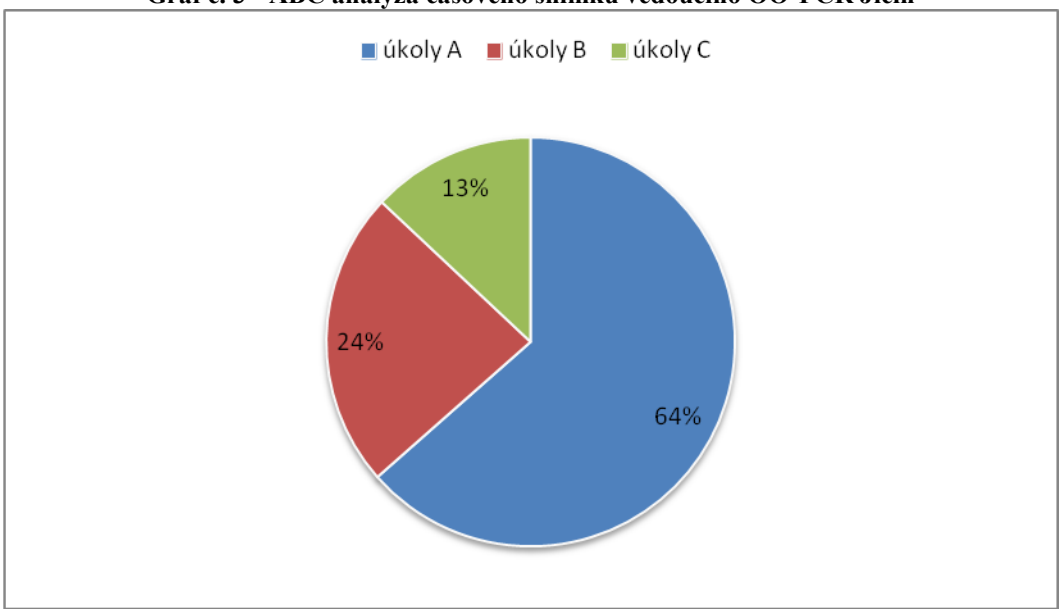
Poslední sledovanou oblastí je vlastní výkon služby v terénu – 0 hodin, neboť na této činnosti se vedoucí podílí jen vyjímečně a jen v těch nejzávažnějších případech či vzniku mimořádných událostí.

ABC analýza časového snímku vedoucího OO-PČR Jičín

Nejdůležitější úkoly – typu **A**, které vedoucí vyřizuje sám a nemůže je delegovat, tvoří 63 % pracovního času. Úkoly typu **B** – méně důležité, které lze delegovat, tvoří 24 % času. Na běžné úkoly typu **C** - pak zbývá pouhých 13 %.

Z tohoto vyplývá, že se zjištěný výsledek je téměř shodný s ideálním teoretickým modelem rozložení úkolů - **A** (65 %), **B** (20 %) a **C** (15 %). Je to dáno tím, že vedoucí v maximální míře využívá své dva zástupce, čímž mu zbývá dostatek času na plnění těch nejdůležitějších úkolů.

Graf č. 3 - ABC analýza časového snímku vedoucího OO-PČR Jičín



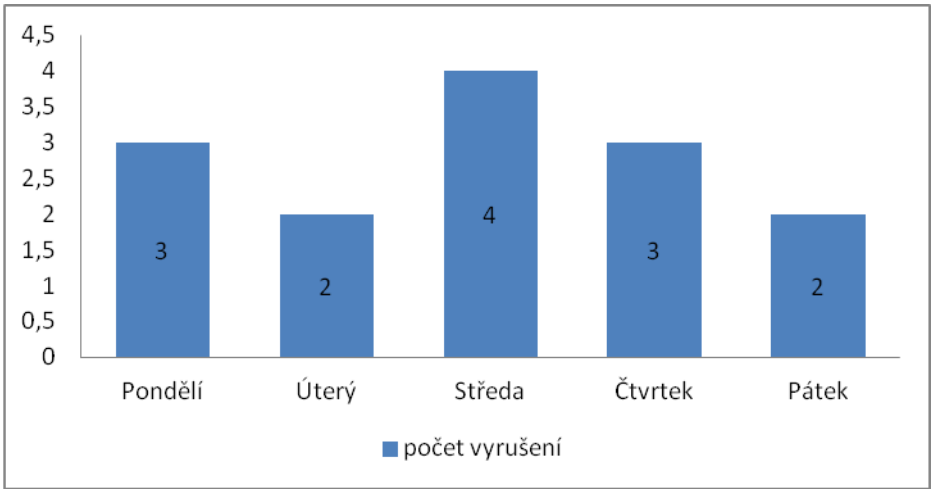
Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1.3. Analýza denních vyrušení

V průběhu pracovního týdne na vedoucího oddělení působí řada rušivých elementů, které jej odvádí od jeho hlavních naplánovaných činností. Příliš časté vyrušování má za následek ztrátu pozornosti a tím také klesá výkonnost. K analýze denních rušivých faktorů byl využit Formulář pro výkaz denních vyrušení (Příloda č. 3).

Vedoucí byl ve sledovaném týdnu celkem 14 krát vyrušen, tedy téměř tři vyrušení denně. Nejvíce jich bylo ve středu a nejméně v úterý a pátek. Nejčastějšími původci rušení byly telefonáty (11x). Dále pak nečekané (neohlášené) návštěvy a jednání s podřízenými policisty (3x).

Graf č. 4 - Počet vyrušení v jednotlivých dnech



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1.4. Analýza časových ztrát

Častou příčinou neefektivního plánování a řízení času jsou časové ztráty, neboli „časožrouti“. Je jich celá řada a na každého člověka působí jiní a jinak. Proto je nutné je nejdříve specifikovat a následně posoudit jejich případné odstranění anebo alespoň jejich zmírnění.

K jejich identifikaci byl použit Formulář časových ztrát (Příloha č. 4), kde měli vedoucí oddělení označit pět nejvýznamnějších „časožroutů“, z celkového seznamu 24 vytypovaných oblastí.

Vedoucí z nich vybral těchto pět, které jej nejvíce zatěžují:

- nadmíra zbytečné administrativy
- telefonická vyrušení
- neohlášené a nečekané návštěvy
- osobní pohovory s podřízenými
- plnění různých neslužebních úkolů

Přestože je na oddělení systemizováno místo administrativního a spisového pracovníka, který vykonává podstatnou část administrativy, tak stále ještě dost jí zbývá pro vedoucího oddělení. Jediným řešením je důsledné vykonávání jen těch nejdůležitějších administrativních úkonů a snaha o co největší odbourávání zbytečné administrativy.

V případě telefonických vyrušení, je situace velmi svízelná, neboť vedoucí oddělení je z dikce služebních předpisů povinnen být dosažitelný (být na příjmu), tedy si nemůže dovolit telefony nezvedat. Vypínat např. služební mobilní telefony lze jen vyjímečně a jen v odůvodněných případech.

Neohlášené a nečekané návštěvy lze jen stěží ovlivnit, neboť se jedná o nadřízené funkcionáře, které nelze odmítnout, anebo o zástupce obcí či jiných organizací, se kterými je policie povinná spolupracovat, a proto je rovněž nelze odmítnout.

V případě osobních pohovorů s podřízenými se sice jedná o nedílnou součást manažerské práce, ale na druho stranu by tyto jednání měla být jasná, věcná a stručná, aby nemuselo docházet k jejich opakování.

Samostatnou kapitolou je plnění různých neslužebních úkolů a povinností. V této oblasti je jediným řešením co největší eliminace těchto úkolů, zejména s odvoláním se na zákonnem a interními předpisy uloženými základní úkoly a povinnostmi pro vedoucího oddělení Policie ČR.

4.2.1.5. Analýza správného delegování

Správné a účelné delegování je jednou z klíčových manažerských dovedností v rámci efektivního řízení času. Pokud manažer správně deleguje poměrnou část všech činností, které lze delegovat, získá tak dostatek času na vyřizování těch nejdůležitějších a nejzásadnějších úkolů. K této analýze byl využit Formulář – delegování pravomocí a úkolů (Příloha č. 5), jehož smyslem bylo zjištění, zda vedoucí delegují úkoly, a pokud ano, zda tak činí správně. Odpovědi byly zaznamenány do tabulky (Příloha č. 6).

Z vyplněného dotazníku je zcela zřejmé, že si vedoucí v oblasti delegování úkolů počíná celkem zdatně. Má pouze drobné nedostatky, a to např. tím, že plní naléhavé úkoly na úkor těch důležitějších, ale to bohužel vychází ze specifické práce policie, kdy je nutné velmi rychle a operativně reagovat na náhlé změny, bez ohledu na stupeň důležitosti. Rovněž je chybou, že si většinu neosobní korespondence vyřizuje sám. Je potřeba tuto

oblast radikálně přehodnotit, zvážit možnost delegování této činnosti, anebo alespoň podstatné části, na své zástupce či administrativního pracovníka. Posledním problémem je požadavek být o všem podrobně informován. Toto však nelze změnit, neboť toto vychází z dikce zákona a služebních předpisů, ze vztahu podřízenosti a nadřízenosti, kdy podřízení mají tzv. *„povinnost hlásné služby“* vůči svým nadřízeným, tedy musí o všem svého vedoucího včas dle závažnosti věci informovat.

4.2.2. Vedoucí Obvodního oddělení Policie ČR Hořice v Podkrkonoší

4.2.2.1. Popis pracovní pozice vedoucího a plánování času

Druhým v pořadí je vedoucí OO-PČR Hořice, absolvent Policejní akademie, který je středně zkušeným manažerem, neboť na řídící funkci je necelých 10 let. Ve vedení a řízení chodu oddělení mu vydatně pomáhá jeho zástupce a administrativní pracovnice. Jmenovaný neprošel žádným specializovaným manažerským kurzem či obdobným vzděláváním.

Stanovenou obvyklou pracovní dobu v týdnu má od 07:30 do 15:30 hodin, ale většinou se v práci zdržuje déle. V rozmezí půl až dvou hodin, přičemž pravidelně chodí do zaměstnání o půl hodiny dříve.

Pracovní čas si zvlášť neplánuje, řeší věci dle aktuálnosti či závažnosti, snaží se operativně reagovat na časté změny. Z tohoto důvodu také nepoužívá žádné pomůcky, kromě ročního kalendáře, kde má zaznamenány nejdůležitější termíny.

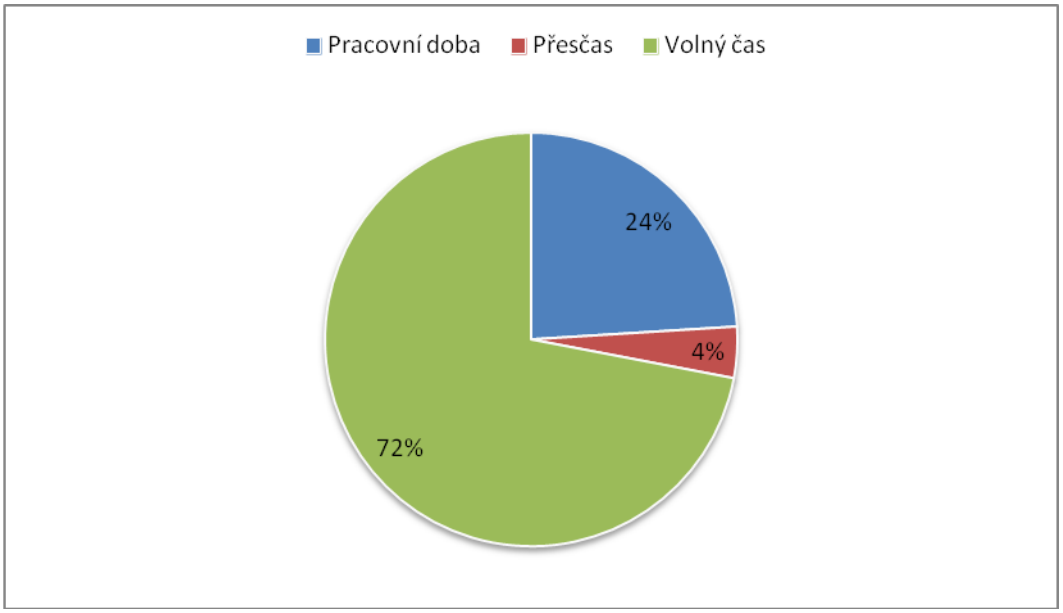
S ohledem na uvědomování si své výkonnosti se snaží nejdůležitější úkoly plnit právě v této době, pokud mu to okolnosti dovolí. Jmenovaný se sice domnívá, že na jeho práci nemají rušivé faktory přílišný vliv, ale na druhou stranu uvedl, že je často při práci vyrušován.

Nemá pocity přepracování či pracovního stresu, a to zejména z toho důvodu, že má možnost si dle okolností odpočinout, což také využívá.

4.2.2.2. Analýza časových snímků

Z analýzy je zřejmé, že plánovaná týdenní pracovní doba vedoucího je 40 hodin, tedy cca 24 % týdenního fondu. Dřívější ranní příchody (2,5 hodiny) a odpolední zdržení se déle v práci (4,5 hodiny), činí 4 % a na odpočinek tedy zbývá 72 % z daného týdenního časového fondu. Někdy je vedoucí povolán do zaměstnání i z volna, k tomuto však ve sledovaném období nedošlo.

Graf č. 5 - Rozložení času vedoucího OO-PČR Hořice



Zdroj:vlastní zpracování

Vedoucí pravidelně přichází na oddělení v pracovních dnech o půl hodiny dříve, a to z toho důvodu, aby se řádně připravil, zejména aby se seznámil s událostmi, které se staly v územní působnosti obvodního oddělení za předchozích 24 hodin. Následně kontroluje předání služby mezi noční a denní dozorčí službou. Od 07:30 do 08:00 hod. většinou probíhá telefonická konference, kde jsou vedoucí i podřízení seznamováni s děním na území okresu i kraje za uplynulých 24 hodin. Po té následuje rozdělení úkolů mezi podřízené policisty, případně i změna plnění úkolů pro zástupce vedoucího. Vedoucí sám pak plní svoje základní služební povinnosti. V dopoledních hodinách většinou pracuje na počítači, kde zpracovává různé výkazy a hlášení, vyřizuje nezbytnou elektronickou korespondenci a provádí kontrolu a změny v plánech služeb podřízených policistů. V době kolem 12:00 hod., pokud mu to okolnosti dovolí, tak má 30 minutovou přestávku na oběd a

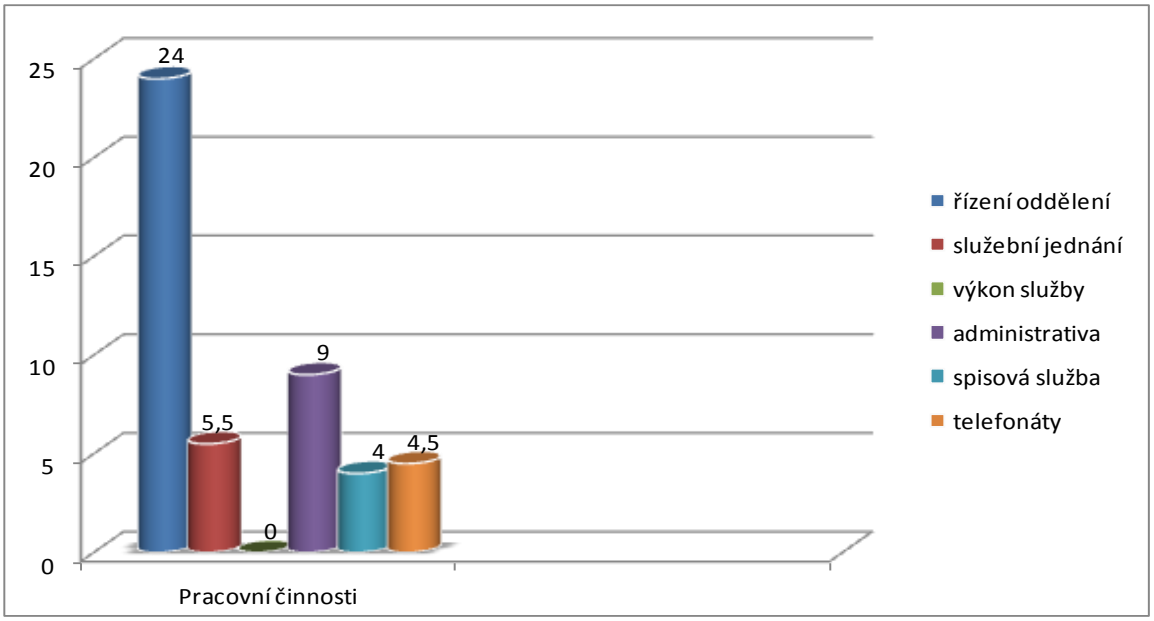
nutný odpočinek. V odpoledních hodinách si vedoucí plánuje nutná jednání s představiteli jednotlivých obcí, velitelem Městské policie v Hořicích či s vedením Územního odboru Policie ČR v Jičíně. Případně provádí kontrolu výkonu služby podřízených policistů, anebo plní další nezbytné úkoly související s řízením obvodního oddělení.

Dlouhodobě si výkon pracovních činností neplánuje, přesto se snaží nejdůležitější úkoly plnit na počátku týdne, anebo co nejdříve po tom, co se o nich dozví, s ohledem na termín splnění, neboť některé úkoly je nutné splnit ihned a některé jsou dlouhodobější.

Pokud to jde tak o všech úkolech diskutuje se svý zástupcem a dále se snaží, aby jejich pracovní vytížení bylo rovnoměrné.

V tabulce (Příloha č. 8) jsou uvedeny jednotlivé skupiny činností vykonávané vedoucím ve sledovaném týdnu, zobrazené jednak v hodinách a dále procentním podílem.

Graf č. 6 - Rozložení pracovních činností vedoucího OO-PČR Hořice



Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí v předmětném týdnu odpracoval celkem 47 hodin. Nejvíce se věnoval řízení a organizaci oddělení – 24 hodin (51,1 %), kam patří zejména tyto činnosti:

- přidělování úkolů podřízeným, včetně zástupců
- kontrola výkonu služby podřízenými policisty

- průběžné hodnocení výslednosti jednotlivých policistů
- zpracování plánu služeb na následujicí období
- pravidelné i operativní porady
- průběžné vyhodnocování bezpečnostní situace na daném území

V pořadí druhé oblasti - administrativě a práci na počítači, bylo věnováno 9 hodin (19,1 %) a přináležejí sem zejména tyto činnosti:

- zpracování hlášení a výkazů na počítači
- evidence služebních pomůcek a materiálu
- vyřízení osobní korespondence

Do třetí kategorie patří pracovní jednání a schůzky, které zabraly 5 a půl hodiny (11,7 %) a jednalo se zejména o:

- jednání s funkcionáři Územního odboru Policie ČR
- jednání s velitelem Městské policie Hořice
- jednání s představiteli obcí

Čtvrtou oblast tvoří vyřizování různých telefonických žádostí a dotazů, v trvání 4,5 hodiny (9,6 %).

Páté oblasti - spisové službě byly věnovány 4 hodiny (8,5 %) a obnáší to tyto činnosti:

- kontrola zpracovaných písemností a spisů
- řádná archivace spisů a písemností

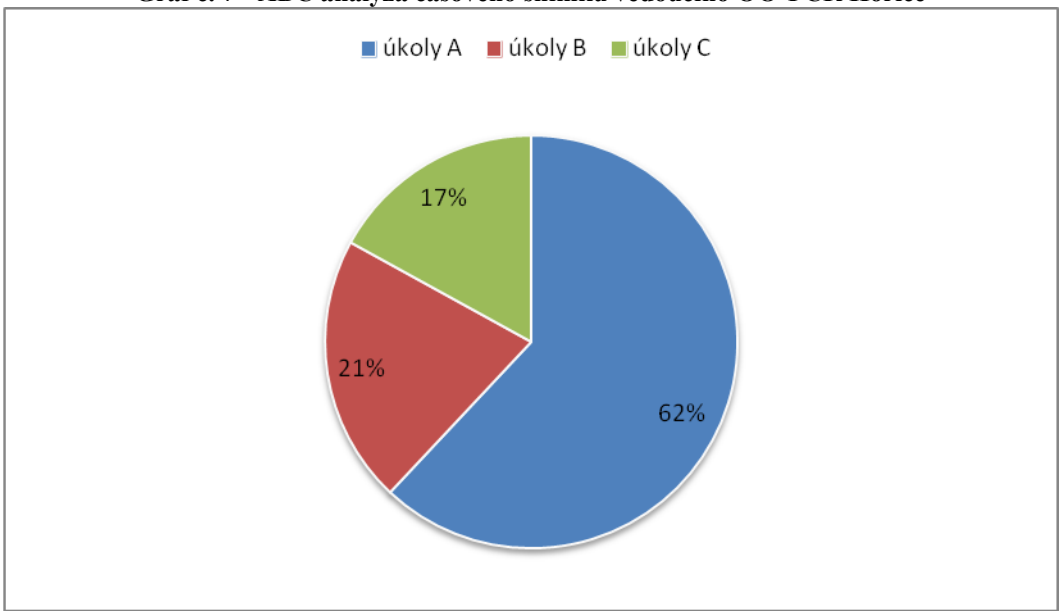
Poslední sledovanou kategorií je vlastní výkon služby v terénu – 0 hodin, neboť na této činnosti se vedoucí podílí jen vyjímečně a jen v těch nejzávažnějších případech či vzniku mimořádných událostí.

ABC analýza časového snímku vedoucího OO-PČR Hořice

Nejdůležitější úkoly – typu **A**, které vedoucí vyřizuje sám a nemůže je delegovat, tvoří 62 % pracovního času. Úkoly typu **B** – méně důležité, které lze delegovat, tvoří 21 % času. Na běžné úkoly typu **C** - pak zbývá pouhých 17 %.

Z analýzy vyplývá, že se zjištěný výsledek je téměř shodný s ideálním teoretickým modelem rozložení úkolů - **A** (65 %), **B** (20 %) a **C** (15 %). Je tedy zřejmé, že se vedoucí snaží co nejvíce možných úkolů delegovat a tím mu zbývá dostatek času na plnění těch nejdůležitějších úkolů.

Graf č. 7 - ABC analýza časového snímku vedoucího OO-PČR Hořice

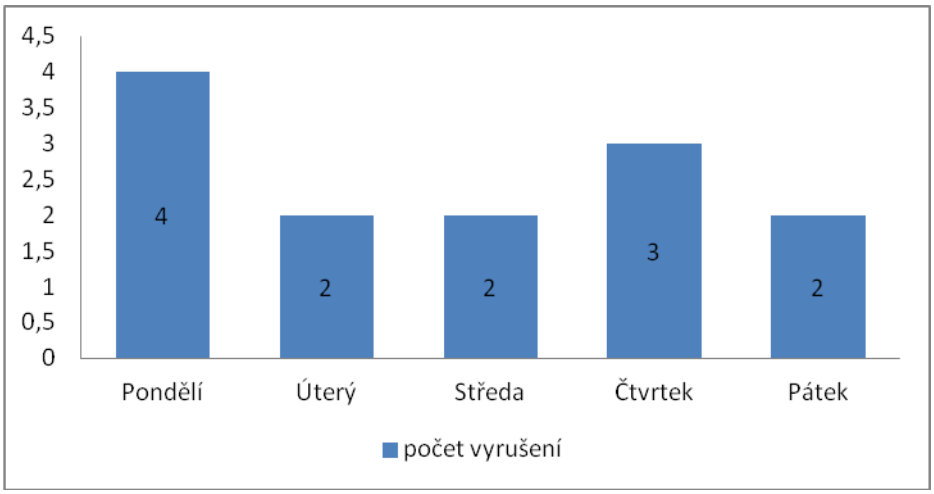


Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2.3. Analýza denních vyrušení

Během týdne byl vedoucí celkem 13 krát vyrušen, tedy v průměru více jak dvakrát denně. Nejvíce jich bylo v pondělí (4x) a nejméně v úterý, středa a pátek (2x). Nejčastějším rušivým elementem byly telefonáty (10x). Dále pak nečekaná (neohlášená) jednání či návštěvy (3x).

Graf č. 8 - Počet vyrušení v jednotlivých dnech



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2.4. Analýza časových ztrát

Vedoucím bylo z nabídnutých možností vybráno těchto pět, které jej nejvíce omezují a zdržují:

- telefonická vyrušení
- neohlášené a nečekané návštěvy
- řešení více úkolů najednou (souběžně)
- plnění různých neslužebních úkolů
- rozptylování se okolím

Telefonické vyrušování již bylo zmíněno u předchozího vedoucího. Je to věc velmi svízelná, neboť vedoucí oddělení je opravdu nucen být stále na příjmu (dosažitelný), a tedy si nemůže dovolit telefony nezvedat. A to platí i v případě vypínání služebních mobilů, kdy to lze jen vyjímečně a jen v odůvodněných případech.

V případě neohlášených a nečekaných návštěv, to jde jen minimálně ovlivnit, neboť se většinou jedná o služebně nadřízené policisty anebo o představitele obcí či jiných organizací, se kterými je policie povinná jednat a spolupracovat, a proto nelze tyto návštěvy odmítat. Na druhé straně je možné se snažit tyto co nejvíce předvídat a plánovat, aby tak došlo k minimalizaci rušivého účinku.

Řešení více úkolů na jednou (souběžně) je častým nedostatkem i zkušených manažerů. V policejní praxi je vedoucí někdy nucen z důvodů náhlých změn v bezpečnostní situaci či při vzniku mimořádných událostí, na tyto okamžitě reagovat změnou priority jednotlivých úkolů anebo tím, že zpracovává více úkolů souběžně. Vzhledem k specifičnosti policejní práce není možné toto úplně odstranit, lze to pouze co nejvíce minimalizovat.

Plnění různých neslužebních úkolů a povinností, již také bylo uvedeno u předchozího vedoucího. Opravdu jediným řešením je co největší eliminace těchto úkolů a zaměření se na ty, které jsou stanoveny zákonem a interními předpisy pro vedoucí základních útvarů (oddělení) Policie ČR.

Poslední vybranou časovou ztrátou je rozptylování se okolím. V této oblasti je jejinou možnou radou striktně ignorovat tyto vlivy a zaměřit svoji pozornost pouze na plnění svých úkolů a povinností.

4.2.2.5. Analýza správného delegování

Z dotazníku je patrné, že ne ve všech oblastech si vedoucí počíná zcela správně. První, již také řešenou oblastí, je plnění naléhavých úkolů na úkor těch důležitějších. Jak bylo dříve zmíněno, tak toto vychází ze specifickčnosti policejní práce, kdy je nutné velmi rychle reagovat na vznik náhlých změn, bez ohledu na stupeň důležitosti daného úkolu. Další chybou je, že si sám vyřizuje většinu neosobní korespondence. Tuto oblast je nutné přehodnotit, zvážit možnost většího zapojení svého zástupce či administrativní pracovnice. Častá práce ve spěchu z důvodu splnění termínu je dalším nešvarem, který lze opět vyřešit přerozdělením úkolů, zejména zástupci, a dále pokud je to možné lepším plánováním plnění jednotlivých úkolů a povinností. Dotazy podřízených na to, co mají dělat, případně jak to mají dělat. Je nutné více na podřízené působit za účelem svého sebevzdělávání, aby nad svojí prací více přemýšleli a sami přicházeli s možnými řešeními. Mít na všem podíl, anebo o tom být alespoň informován, vychází ze služebních předpisů, kdy jsou podřízení povinni svému vedoucímu včas předávat potřebné informace o dění ve svěřeném obvodu. Poslední problematickou oblastí je častá práce přes čas. Vzhledem k nepředvídatelnosti některých skutečností a událostí není v silách vedoucího toto příliš ovlivnit, zejména když musí operativně reagovat na náhlé změny bezpečnostní situace. (viz. Příloha č. 6)

4.2.3. Vedoucí Obvodního oddělení Policie ČR Kopidlno

4.2.3.1. Popis pracovní pozice vedoucího a plánování času

V případě vedoucího Obvodního oddělení Policie ČR v Kopidlně se jedná rovněž o velmi zkušeného manažera (absolventa Policejní akademie), který je v řídící funkci již téměř 15 let. Vzhledem k tomu, že se jedná o oddělení IV. typu, tedy bez zástupce a administrativního pracovníka, je vedoucí oddělení na vedení a řízení oddělení zcela sám. Tedy kromě povinností a úkolů vedoucího oddělení (vedení, řízení a koordinace činností obvodního oddělení) je nucen vykonávat i administrativní činnosti, které na vyšších typech oddělení vykonává administrativní a spisový pracovník. Méně důležité úkoly má možnost delegovat na svého tzv. nepsaného zástupce, čímž získávám alespoň mírné ulehčení ze svých úkolů a povinností.

Obvyklá pracovní doba v pracovním týdnu je od 07:30 do 15:30 hodin. Občas (1-2x týdně) se v práci zdrží déle (cca o 1 hodinu).

K plánování a řízení svého pracovního a volného času využívá převážně plánovací roční kalendář, kdy strukturovaně plánuje na rok, měsíc, týden či den dopředu. Obvykle, minimálně, 1x týdně je plán operativně měněn, z důvodu mimořádných či neodkladných úkolů. Dále na dodržování plánu významnou měrou působí další rušivé vlivy, zejména vyřizování telefonátů a dotazů podřízených.

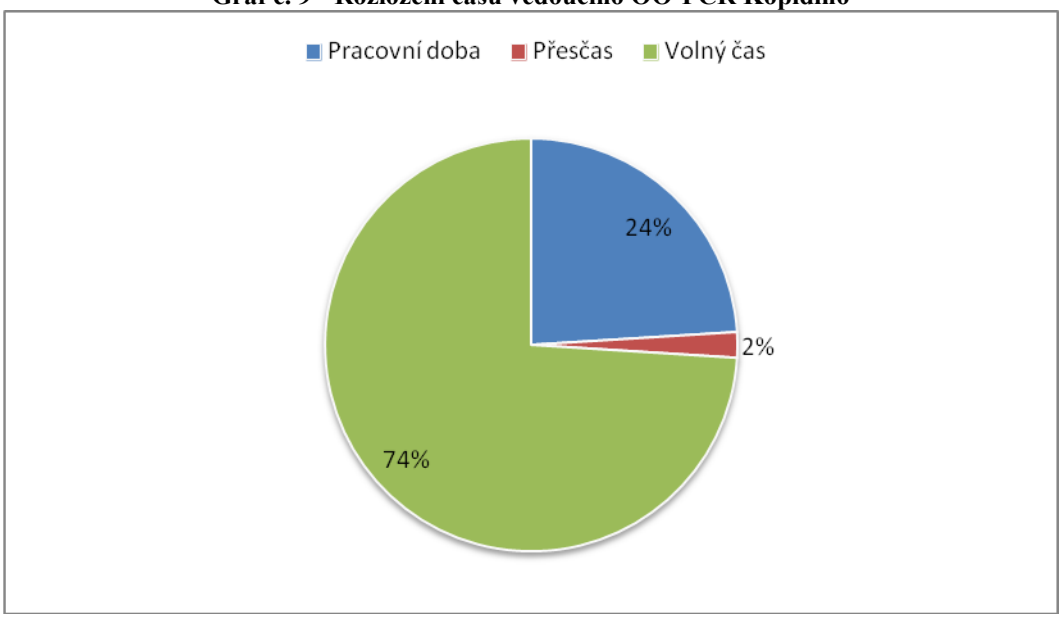
Jmenovaný se domnívá, že zná svoji výkonnostní křivku a dle svého mínění nejdůležitější úkoly plní v době největšího výkonu, ale ne vždy se to podaří dodržet. Většinou koncem pracovního týdne se dostavuje únava, a to zejména z důvodu nemožnosti odpočinku během pracovní doby, neboť je většinou na řešené úkoly sám. V rámci víkendu tak většinou načerpává síly na další pracovní týden.

4.2.3.2. Analýza časových snímků

Z časového snímku je zřejmé, že týdenní pracovní doba vedoucího je 40 hodin, což činí cca 24 % z týdenního časového fondu. Ranní dřívější příchody do zaměstnání (3,5 hodiny) činí 2 % a na odpočinek zbývá většinou cca 74 % týdenního časového fondu,

přičemž toto není pravidlem, neboť často je vedoucí povolán do zaměstnání i v době svého volna. Ve sledovaném období však k tomuto nedošlo.

Graf č. 9 - Rozložení času vedoucího OO-PČR Kopidlno



Zdroj:vlastní zpracování

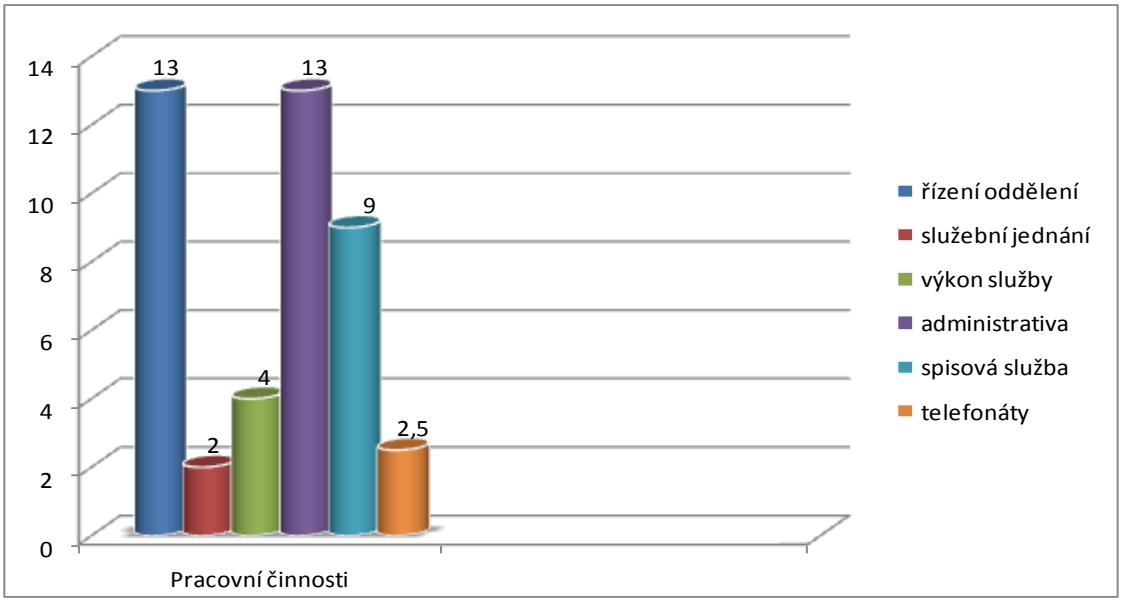
Vedoucí oddělení začíná svůj pracovní den tím, že do zaměstnání přichází o půl až jednu hodinu dříve, a to z toho důvodu, aby se seznámil s událostmi za předchozích 24 hodin, zejména s přijatými oznámeními o trestných činech a přestupcích. A dále aby zkontroloval předání služby mezi noční a denní službou. V době 07:30-08:00 hod. probíhá pravidelná telefonická konference, kde se vedoucí i podřízení policisté seznamují s děním na území okresu za uplynulých 24 hodin. Na základě těchto informací stanovuje aktuální denní plán svých činností a následně rozděluje úkoly mezi své podřízené policisty. Následně se převážně věnuje administrativě, spisové službě a práci na počítači. Vzhledem k tomu, že je během dne značně pracovně vytížen, tak i polední přestávku většinou využívá k pracovní činnosti, obědvá až doma. Pokud to jde, snaží se nejdůležitější úkoly a povinnosti plnit v dopoledních hodinách, tedy v době kdy je nejvýkonnější. V odpoledních hodinách si většinou plánuje pracovní schůzky či se věnuje vyřizování pošty.

Pracovní týden se snaží plánovat a následně i plnit tak, aby nejdůležitější úkoly zpracovával na začátku týdne, kdy je ještě v plné síle, a méně důležité a závažné úkoly, aby plnil až v průběhu týdne, ty nejméně důležité až na konci týdne. Bohužel vždy se toto

nepodaří, neboť vedoucí je někdy nucen pružně reagovat na změnu bezpečnostní situace nebo na vznik různých mimořádných událostí na daném teritoriu obvodního oddělení.

V tabulce (Příloha č. 9) jsou podrobněji uvedené jednotlivé skupiny činností vedoucího vykonávané ve sledovaném pracovním týdnu, vykázané jednak hodinově a dále procentním podílem.

Graf č. 10 - Rozložení pracovních činností vedoucího OO-PČR Kopidlno



Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí ve sledovaném týdnu celkem strávil v zaměstnání 43,5 hodiny. Nejvíce času věnuje řídící práci (vedení oddělení) – 13 hodin, což činí 29,9 % pracovního týdne.

Stejný čas byl také věnován administrativě a práci na počítači.

Do oblasti řídící práce patří tyto činnosti:

- hodnocení bezpečnostní situace na teritoriu obvodního oddělení
- přidělení úkolů a činností podřízeným
- plán a výkon služby na následující dny
- zpracování plánu služeb na následující měsíc
- změny v plánu služeb
- kontrola výkonu služby

Administrativa a práce na počítači zahrnuje tyto činnosti:

- zpracování a evidování došlé pošty
- odbavení a odeslání zpracovaných písemností
- výkazy na počítači

Třetí oblastí je spisová služba, které bylo věnováno 9 hodin, což činí 20,7 % z časového pracovního fondu, a zahrnuje tyto činnosti:

- evidování obyčejných čísel jednacích, přestupkových a trestních spisů
- kontrola spisů

Čtvrtá kategorie se týká výkonu samotné služby policisty, v délce 4 hodin, při podílu 9,2 % z času stráveného v zaměstnání, a jedná se zejména o:

- pomoc dozorčí službě při příjmu a dokumentování oznámení o přestupku nebo o trestnné činosti

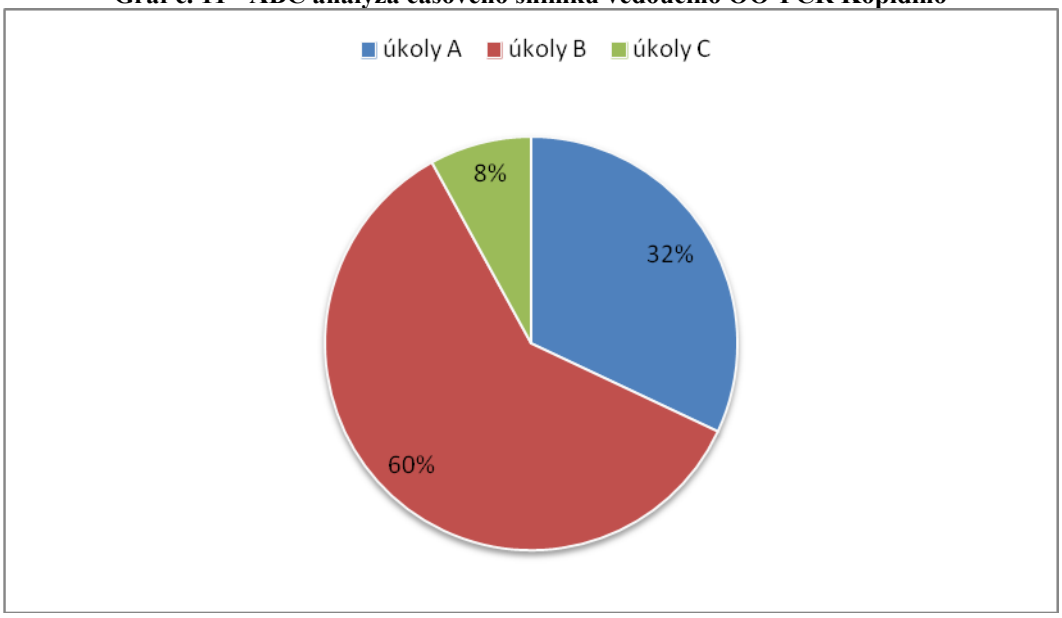
Pak již následuj dvě méně početné skupiny, a to vyřizování telefonátů v počtu 2,5 hodiny (5,7 %) a služební schůzky - jednání v celkové délce 2 hodiny (4,6 %). Telefonáty sice zabírají nepatrnou část pracovního fondu vedoucího, ale na druhou stranu mají velmi vysoký rušivý element.

ABC analýza časového snímku vedoucího OO-PČR Kopidlno

Úkoly typu **A** - ty nejdůležitější, které vedoucí vyřizuje sám a nemůže je delegovat, tvoří pouze 32 % pracovního času, a to na úkor úkolů typu **B** – méně důležitých, které lze delegovat a které tvoří 60 % času. Na běžné, rutinní úkoly typu **C** - pak zbývá 8 %.

Z provedené analýzy jednoznačně vyplývá, že není doržován teoretický model ideálního rozložení úkolů - **A** (65 %)**, B** (20 %) a **C** (15 %). Toto je hlavně zapříčiněno velkým podílem úkolů typu – **B**, které sice lze delegovat, ale prakticky toto není možné, neboť není na koho. Na oddělení není systemizováno místo zástupce vedoucího oddělení a podřízení policisté zase nemají k těmto činostem dostatečná oprávnění, a proto nezbývá vedoucímu nic jiného než tyto úkoly plnit sám. Toto je bolest malých oddělení IV. typu.

Graf č. 11 - ABC analýza časového snímku vedoucího OO-PČR Kopidlno

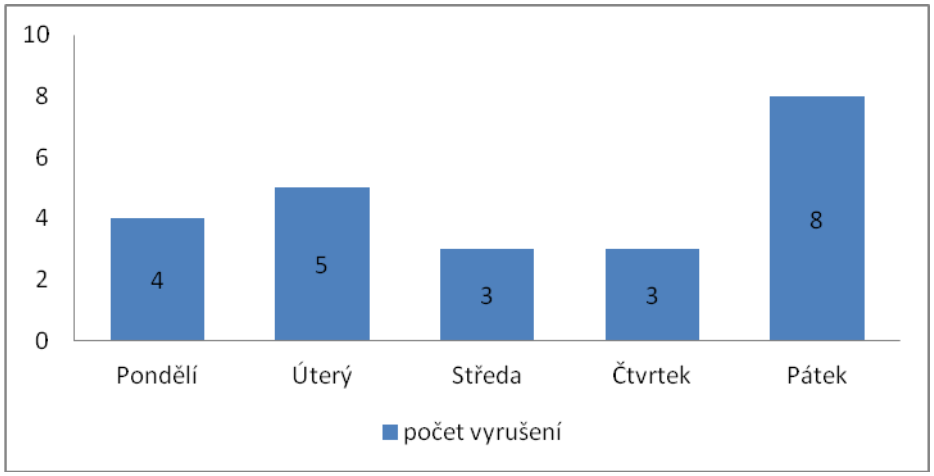


Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3.3. Analýza denních vyrušení

V rámci celého týdne byl vedoucí celkem 23 krát vyrušen, což činí v průměru 4-5 vyrušení denně. Největším rušitelem jsou telefonáty, dotazy podřízených a nečekané návštěvy či jednání. Původci jsou soudci, státní zástupci a kolegové z dalších služeb, zejména ze Služby kriminální policie a vyšetřování, a dále podřízení policisté a běžní občané. Nejvíce byl vedoucí rušen v pátek - 8x, nejméně ve středu a čtvrtek – 3x. Drtivá většina vyrušení se odehrává v dopoledních hodinách.

Graf č. 12 - Počet vyrušení v jednotlivých dnech



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3.4. Analýza časových ztrát

Ze seznamu předem definovaných oblastí vedoucí vybral těchto pět, které jej nejvíce omezují:

- nadmíra zbytečné administrativy
- telefonická vyrušení
- řešení více úkolů na jednou (souběžně)
- účast na neplánovaných poradách a jednáních
- následná kontrola splnění delegovaných úkolů

Již z předchozích analýz je zřejmé, že vedoucí oddělení OO-PČR Kopidlno je nadmíru zatížen administrativou činností, někdy i zbytečnou. Je to důsledkem toho, že na IV. typu obvodního oddělení není systemizováno místo zástupce vedoucího oddělení a ani místo administrativního-spisového pracovníka. Jediným řešením tedy je snaha o minimalizování administrativní činnosti, zejména snaha o eliminaci nadbytečných administrativních úkonů.

O telefonickém vyrušování bylo již hovořeno v předchozí kapitole, tedy vedoucí musí být stále dosažitelný. Telefon nemusí brát anebo jej může vypnout jen ve zvlášt odůvodněných případech.

Dalším častým nešvarem je řešení více úkolů souběžně (najednou). Přestože si vedoucí oddělení většinou plánuje plnění úkol průběžně, při jednoznačném stanovení priorit, tak je často z důvodu neodkladných mimořádných úkolů nucen operativně na toto regovat, většinou tak, že mění priority, anebo plní více úkolů souběžně. Vzhledem k tomu, že policejní práce je velmi specifická a nahodilá, nelze toto zcela odstranit, může být pouze snaha o co největší minimalizaci těchto situací.

Obdobná situace je i v případě účasti na neplánovaných poradách a jednáních, neboť opět lze pouze konstatovat, že policejní práce se nedá zcela naplánovat a je stále nutné operativně reagovat na změny bezpečnostní situace na daném teritoriu obvodního oddělení, k čemuž také slouží různé porady a jednání.

Kontrola splnění uložených úkolů je nedílnou součástí řídící práce vedoucího oddělení, neboť smyslem této manažerské funkce je řízení, motivace a následná kontrola činnosti podřízených policistů.

4.2.3.5. Analýza správného delegování

Vedoucí sice uvedl, že nepracuje více jak jeho podřízení, ale v úvodním dotazníku sdělil, že do zaměstnání přichází o půl až jednu hodinu dříve, aby se mohl řádně seznámit s událostmi za předchozích 24 hodin a následně se připravit na plnění svých povinností a úkolů. Naléhavé méně důležité úkoly často plní na úkor těch důležitějších a zásadnějších, což je sice chybou, ale jak již bylo dříve uvedeno, vychází to z absence zástupce vedoucího oddělení, tedy osoby na kterou by mohly být tyto úkoly delegovány. Stejná situace je v oblasti vyřizování neosobní korespondence. Dalším problémem jsou časté dotazy podřízených na to, co mají dělat, neboť se jedná o velmi rušivý element. Je třeba na podřízené vyvíjet větší tlak za účelem, aby více zdokonalovali svoje znalosti a více projevovali osobní iniciativu při řešení případů. Poslední problematickou oblastí je, že vedoucí požaduje, že pokud se na věci přímo nepodílí, tak alespoň musí být o všem podrobně informován. O tomto již bylo hovořeno v předchozí kapitole, tedy že povinnost informovat o všem vedoucího vychází z dikce zákona a interních předpisů. V ostatních oblastech si vedoucí počíná vcelku dobře. (viz. Příloha č. 6)

4.2.4. Vedoucí Obvodního oddělení Policie ČR Sobotka

4.2.4.1. Popis pracovní pozice vedoucího a plánování času

Posledním v pořadí je vedoucí Obvodního oddělení Policie ČR v Sobotce (absolvent Policejní akademie a České zemědělské univerzity), který je na řídící funkci necelých 5 let a je tedy nejméně zkušený. Kdy se opět jedná o oddělení IV. typu, tedy vedoucí je na vedení a řízení oddělení sám a ještě musí rovněž vykonávat administrativní činnosti. Krátce po nástupu do funkce absolvoval pěti týdenní kurz pro střední management na Vyšší odborné policejní škole v Brně.

Jeho obvyklá pracovní doba v pracovním týdnu je od 07:30 do 15:30 hodin. Občas, dle potřeby se v práci zdrží déle, někdy se jedná pouze o jednu hodinu, jindy je to déle. Ve sledovaném období však k žádné práci přesčas nedošlo.

Svůj pracovní čas si dlouhodobě neplánuje, stanovuje si pouze krátkodobý harmonogram úkolů uložených nadřízenými. Tento harmonogram je často (někdy i 2x

denně) nucen měnit z důvodu reakce na změnu bezpečnostní situace, mimořádné události či uložení jiného důleřitějšího prioritního úkolu.

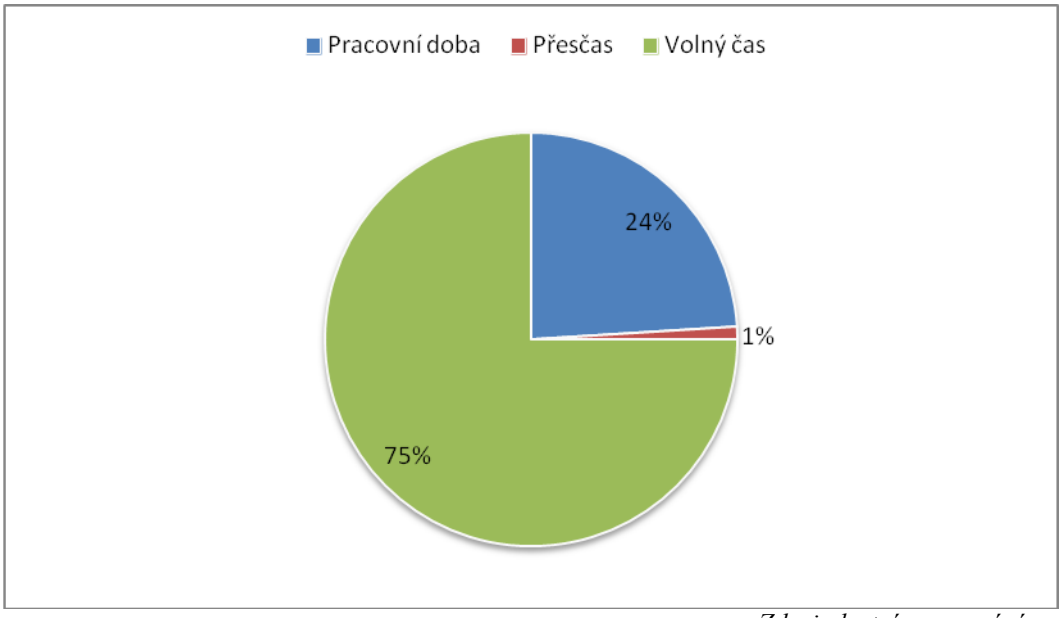
Ke své výkonnosti uvedl, že si je plně vědom svých možností. Nejdůležitější úkoly pokud je to možné plní v době své největší výkonnosti. Na tuto činnost mají velký vliv rušivé vlivy, a to zejména časté telefonáty.

Přestože vedoucí nemá možnost si během pracovní doby odpočinout, nepociťuje stav přepracování či pracovního stresu, a to i přesto že je na vše sám a nemá možnost méně důležité úkoly delegovat.

4.2.4.2. Analýza časových snímků

Z vypracovaného časového snímku je patrné, že řádná pracovní doba vedoucího činí 40 hodin týdně, což je cca 24 % týdenního časového fondu. Dřívější ranní příchody (2,5 hodiny) činí cca 1 % a na odpočinek většinou připadá 75 %. Takto to však nebývá vždy, neboť velmi často je vedoucí povolán do práce v době svého volna a to i o víkendech. V inkriminovaném období však k tomuto případu nedošlo.

Graf č. 13 - Rozložení času vedoucího OO-PČR Sobotka



Zdroj:vlastní zpracování

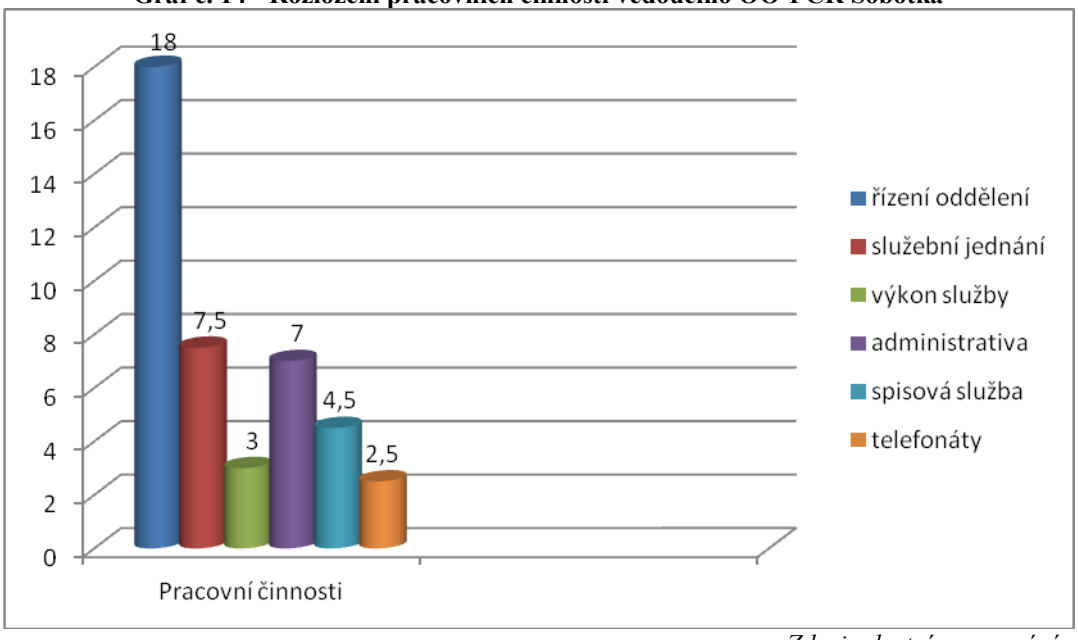
Pracovní den vedoucí začíná tím, že přichází do práce většinou o půl hodiny dříve, a to proto, aby zkontroloval předání služby mezi noční a denní směnou, a dále proto, aby se

seznámil s děním za uplynulých 24 hodin. V době 07:30-08:00 hod. probíhá pravidelná telefonická konference, kde se vedoucí i podřízení policisté seznamují s děním na území okresu za uplynulých 24 hodin. Následně vedoucí rozděluje úkoly mezi své podřízené a operativně stanovuje plán svých denních činností. V dopoledních hodinách pak převážně činí kontrolní činnost na trestných a přestupkových spisech, plánování výkonu služby na následující dny a další administrativě na počítači. Dále také v této době absolvuje některá služební jednání se svými nadřízenými. Polední přestávku využívá nepravidelně podle momentálního pracovního vytížení, tedy místo toho aby odpočíval, tak v této době plní další služební činnosti. V odpolední době se převážně věnuje vyřizování pošty nebo si plánuje pracovní schůzky s představiteli obcí na daném teritoriu. Nejdůležitější úkoly se snaží plnit v době největší výkonnosti, tedy v dopoledních hodinách.

Týden se snaží plánovat tak, aby nejdůležitější úkoly plnil z kraje týdne a postupně přicházeli na řadu ty méně důležité. Toto se ne vždy podaří, neboť je nutné operativně reagovat na mimořádné události, na neodkladné úkoly udělené nadřízenými a v neposlední řadě i na změny v bezpečnostní situaci na daném území.

V tabulce (Příloha č. 10) jsou podrobněji uvedeny jednotlivé skupiny činností vedoucího vykonávané ve sledovaném pracovním týdnu, vykázané jednak hodinově a dále procentním podílem.

Graf č. 14 - Rozložení pracovních činností vedoucího OO-PČR Sobotka



Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném týdnu vedoucí v zaměstnání strávil celkem 42,5 hodiny. Nejvíce času věnoval řídící práci (vedení a organizaci oddělení) – 18 hodin, což činí 42,3 % pracovního týdne. Do této oblasti patří tyto činnosti:

- měsíční služební porady obvodního oddělení
- přidělování úkolů podřízeným
- přijímání a zapracování nového policisty
- plánování služeb
- kontrolní činnost

Druhou oblastí jsou služební jednání a schůzky, kterým bylo věnováno 7,5 hod., tedy 17,6 % z týdenního časového fondu, kdy se jednalo o:

- služební jednání s vedením územního odboru (okresu)
- jednání s představiteli obcí

Obdobný počet hodin, tedy 7 hodin (16,5 %), zabrala třetí oblast, a to administrativa a práce na počítači, což zahrnuje:

- zaevidování a zpracování došlé pošty
- odeslání zpracovaných písemností
- výkazy a hlášení na počítači

Čvrtou kategorii tvoří spisová služba, která byla vykonávaná v délce 4,5 hodiny (10,6 %), a jedná se o tyto činnosti:

- kontrola zpracovaných spisů a písemností
- archivace písemností a spisů

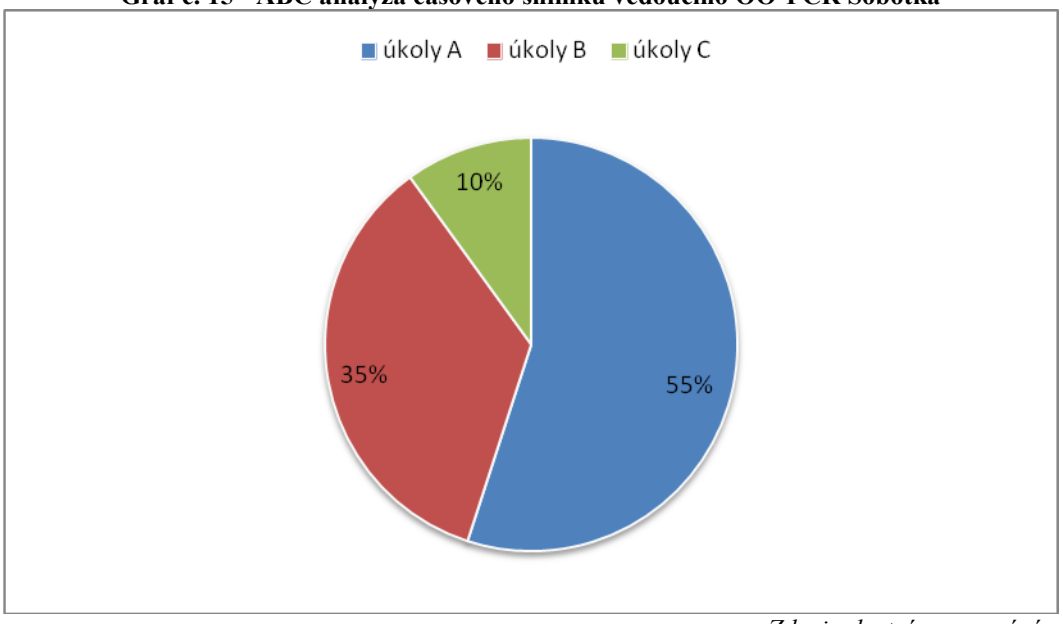
Poslední dvě méně početné skupiny zahrnují vlastní výkon služby, tedy pomoc dozorčí službě při příjmu a dokumentování protiprávních jednání – 3 hodiny (7,1 %) a vyřizování různých telefonátů – 2,5 hodiny (5,9 %).

ABC analýza časového snímku vedoucího OO-PČR Sobotka

Nejdůležitější úkoly – typu **A**, které vedoucí vyřizuje sám a nemůže je delegovat, tvoří 55 % pracovního času, a to na úkor úkolů typu **B** – méně důležitých, které lze delegovat a které tvoří 35 % času. Na běžné úkoly typu **C** - pak zbývá pouhých 10 %.

Z tohoto vyplývá, že se zjištěný výsledek již přibližuje k ideálnímu teoretickému modelu rozložení úkolů - **A** (65 %), **B** (20 %) a **C** (15 %). Přestože se jedná o oddělení IV. typu, kde není systemizováno místo zástupce vedoucího oddělení a není prakticky na koho některé úkoly typu – B delegovat, snaží se vedoucí tento nedostatek eliminovat jiným způsobem, zejména tím, že co nejvíce eliminuje nepolicejní činnosti a některé úkoly deleguje, přestože podřízení k jejich plnění nemají dostatek zkušeností. Pokud by se mu ještě více podařilo snížit podíl úkolů typu – B, mohl by se zcela přiblížit k ideálnímu stavu.

Graf č. 15 - ABC analýza časového snímku vedoucího OO-PČR Sobotka

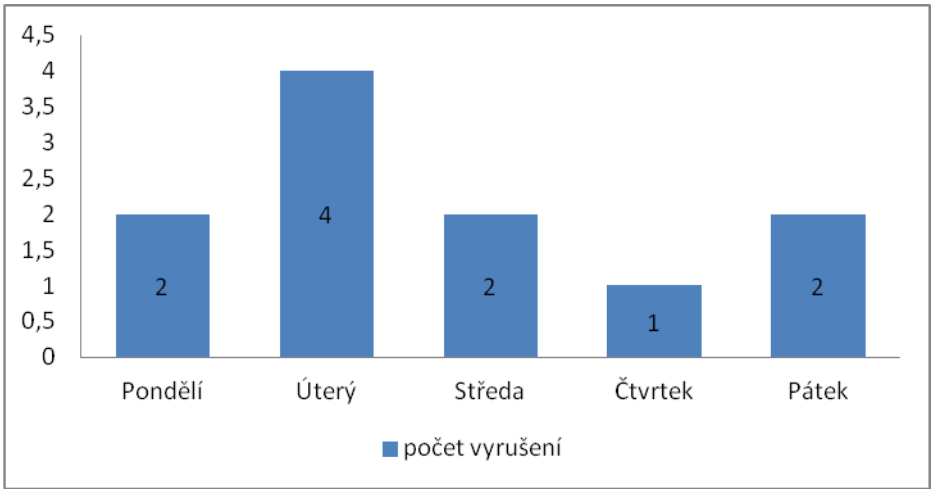


Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4.3. Analýza denních vyrušení

Ve sledovaném týdnu byl vedoucí pouze 11 krát vyrušen, tedy v průměru cca dvě vyrušení denně. Nejvíce jich bylo v úterý (4x), nejméně ve čtvrtek, kdy došlo pouze k jednomu vyrušení. Skladba byla různorodá, obdobná jako u předcházejících vedoucích, žádné vyrušení se neopakovalo vícekrát.

Graf č. 16 - Počet vyrušení v jednotlivých dnech



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4.4. Analýza časových ztrát

Vedoucí ze seznamu vybral tyto, které jej nejvíce zatěžují:

- nadmíra zbytečné administrativy
- telefonická vyrušení
- osobní pohovory s podřízenými
- nepřesná a nedostatečná komunikace
- účast na neplánovaných poradách a jednáních

Je zde obdobná situace jako u vedoucího OO-PČR Kopidlno, tedy že je jako vedoucí oddělení IV. typu dosti zatížen administrativou. Řešením je opět snaha o minimalizaci administrativních činností, v rámci možností.

Telefonická vyrušení, již byla řešena v předchozích kapitolách, tedy vedoucí nemůže svévolně telefon vypínat a musí být stále na příjmu, výjma odůvodněných případů.

Osobní pohovory s podřízenými jsou nedílnou součástí manažerské funkce. Měli by však být věcné, stručné a jasně definované, aby nedocházelo k jejich zbytečnému opakování.

Obdobná situace je i u nepřesné a nedostatečné komunikace, zejména předávání nepřesných, neúplných či skreslených informací. Je třeba více působit na své podřízené.

Účast na neplánovaných poradách a jednáních je sice velkým „masožroutem“, který dále také činí velkou destrukci v plánování a řízení času, ale jak již bylo několikrát zde uvedeno policejní práce je velmi specifickou činností, kterou nelze zcela naplánovat, a proto je nutné stále operativně reagovat na různé změny v bezpečnostní situaci a mimořádné události.

4.2.4.5. Analýza správného delegování

Vedoucí označil, že si většinu neosobní korespondence vyřizuje sám, což je sice chybou, ale opět to vychází z absence zástupce vedoucího, tedy nemožnosti delegování této činnosti. Jedinou možností je přehodnocení této oblasti a zvážení možnosti delegování některých písemností na řadové policisty. Obdobná situace, možná ještě svízelnější, je v oblasti nemožnosti přidělení některých úkolů v době časového presu, opět z důvodu absence zástupce vedoucího a nemožnosti delegování těchto úkolů na řadové policisty. Opakujicím se problémem jsou časté dotazy podřízených na to, co mají dělat. Nelze nic jiného doporučit, než stále vyvíjet tlak na podřízené za účelem jejich samostudia a zdokonalování jejich schopností pro řádné plnění jejich úkolů. Dalším problémem je častá práce přesčas, ale bohužel vedoucí není zcela pánem svého času a v případě mimořádných událostí nebo náhlé změny bezpečností situace je třeba na toto operativně reagovat, bohužel i v době osobního volna či odpočinku. Nedostatek času na společenské a reprezentativní akce je velkou chybou a vedoucí by tuto oblast měl radikálně přehodnotit, neboť tímto zlepšuje nejen svoji image, ale i obraz samotné Policie ČR. Jinak si vedoucí ve zbylých případech delegování počíná celkem dobře. (viz. Příloha č. 6)

5. 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 povolání 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 náplní 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 vyjímky, 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 vyjímečně, 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 pracovnicím 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 nadmíru 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 zráty

Vedoucí také jako největší časové ztráty (časožrouty) označili právě telefonická vyrušení. Na druhém místě uvedli nadmíru 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 pracovnice. U útvarů, kde tito pracovníci nejsou systemizování, 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 specifikčnosti 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 práci 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.

6. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak efektivně je plánován a využíván fond pracovní doby vedoucími obvodních oddělení, jaké jsou jejich časové ztráty a které činnosti je neúměrně zatěžují.

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 pernamentní 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, admiministrativní pracovnice 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.

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

7.1 Literární zdroje:

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: Policení 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.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie.* 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006. 310 s. ISBN 80-86898-73-3.

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.

KOLC, Radek. *Role manažera v bezpečnostních složkách.* Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita. Provozně ekonomická fakulta.

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 systemu řízení státních organizací.* 1. vydání. Zlín: VeRBuM, 2011. 124 s. ISBN 978-80-8700-10-1.

NIKODÝM, Tomáš. *Faktor času v řídící práci vedoucího pracovníka*. Praha, 2013. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita. Provozně ekonomická fakulta.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vydání. Olomouc: Rubico 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

7.2 Legislativní dokumenty:

ČESKO. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky ve znění pozdějších ústavních zákonů.

ČESKO. Ústavní zákon č. 2/1993, Listina základních práv a svobod ve znění pozdějšího ústavního zákona.

ČESKO. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky ve znění pozdějších novel a doplňků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2008, částka 91.

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.

ČESKO. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník ve znění pozdějších novel a doplňků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 11.

ČESKO. Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním ve znění pozdějších novel a doplňků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1961, částka 66.

ČESKO. Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích ve znění pozdějších novel a doplňků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1990, částka 35.

7.3. Interní akty řízení:

Policejní prezidium České republiky. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 180/2012, o plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie.*

Policejní prezidium České republiky. *Rozkaz policejního prezidenta č. 154/2011, o profesní etice Policie České republiky. + RPP č. 36/2012 + RPP č. 124/2013.*

Policejní prezidium České republiky. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 103/2013, o plnění úkolů v trestním řízení.*

Policejní prezidium České republiky. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 75/2013, o personální pravomoci.*

Policejní prezidium České republiky. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 148/2008, kterým se stanoví zásady systemizace služebních a pracovních míst v Policii České republiky.*

Policejní prezidium České republiky. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 181/2006, chování a zdvořilost.*

7.4 Elektronické zdroje:

BARTOŠOVÁ, Hana**, BARTOŠ,** Jan**.** *Řízení a rozvoj lidských zdrojů* [on-line]. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. 158 s. [cit. 2015-01-24]. Vydáno v elektronické podobě. Dostupné z www: <http://files.vsrr.webnode.cz/200000018-a4118a50ac/SO%20-%20%C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20lidsk%C3%BDch%20zdroj%C5%AF%20(Barto%C5%A1ov%C3%A1%2C%20Barto%C5%A1).pdf>

KABÁT, Tomáš. *Zkroťte svůj čas* [on-line]. Mezinami.cz. 2011-09-13 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z www: http://www.mezinami.cz/zkrotte-svuj-cas/

KOLAŘÍK, Jiří. *Jak na time management v 10 bodech* [on-line]. Koldovo blog. 2011-02-14 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z www: http://www.jiri-kolarik.cz/clanek/jak-na-time-management/

KOŠTURIAK, Ján. *Časový manažment* [on-line]. IPA Slovakia. 2007-07-13 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z www: http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/casovy-manazment

MAREK, Michal. *Faktor času vítězí* [on-line]. Computer world. 2000-01-01 [cit. 2015-01-24].Dostupné z www: http://computerworld.cz/archiv/faktor-casu-vitezi-13806

ŠPOK, Dalibor. *Time management a pravidla osobní efektivity* [on-line]. Mít vše hotovo.cz. 2012-11-12 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z www: http://www.mitvsehotovo.cz/2012/11/time-management-a-pravidla-osobni-efektivity/

TASK MANAGER. *Time Management* [on-line]. Brno. 2013 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z www: http://taskmanager.cz/tmpage/cs/time-management/

VESELÝ, Miro. *Časový manažment* [on-line]. Ako dosiahnuť úspech. 2011. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z www: http://uspech-ako.sk/casovy-manazment/

8. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník pro vedoucí základních útvarů Policie ČR

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás formou dotazníku požádat o spolupráci při tvorbě mé diplomové práce. V roce 2015 završuji studium na České zemědělské univerzitě v Praze, obor *Veřejná správa a regionální rozvoj*. Téma mé práce nese název „ **Faktor času v řídící práci vedoucího pracovníka**“, se zaměřením na působení vedoucích základních útvarů Policie ČR.

Cílem práce je prostřednictvím analýzy časových plánů, pracovního zatížení a typu obvodního oddělení Policie ČR, zjistit jak efektivně je plánován a využíván fond pracovní doby vedoucích 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-vedoucích oddělení a tak zlepšit plánování a využívání času.

Dotazník je rozdělen do třech tematických okruhů – všeobecné (osobnostní) otázky, otázky z oblasti typizace obvodního oddělení a otázky vztahující se k plánování času a využívání fondu pracovní doby. Dotazník zjišťuje data, kombinací uzavřených i otevřených otázek zaměřených na analýzu efektivního plánování a využívání času vedoucími obvodních oddělení Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje, Územního odboru Jičín.

Dále Vás žádám, o vyplnění přiložených Formulářů – pro zjištění časového snímku vedoucího, pro výkaz denních vyrušení, časových ztrát a delegování úkolů a pravomocí.

Předem Vám děkuji za čas, který věnujete vyplnění těchto formulářů.

npor. Bc. Josef Kordík
vedoucí OOP ČR Nová Paka

(Vámi vybrané odpovědi v nestrukturovaném dotazníku zaškrtněte, u otevřených otázek prosím slovně vyjádřete svou odpověď)

Osobnostní otázky :

1. Pohlaví - žena muž
2. Věk - do 30 let 30-40 let 40-50 let více než 50 let
3. Doba trvání služebního poměru
   - do 10 let 10-20 let 20-30 let více jak 30 let
4. Délka doby ustanovení do řídící funkce
   - do 5 let 5-10 let 10-15 let více jak 15 let
5. Druh Vašeho VŠ vzdělání : škola …….
   studijní obor …….
6. Absolvoval jste nějaké manažerské vzdělávání ?
   Ne Ano - jaké
   druh vzdělávání : ……..……

Otázky z oblasti typizace obvodního oddělení :

1. Typ obvodního oddělení:
   I. typu II. typu III. typu IV. typu
2. Počet zástupců vedoucího oddělení + administrativních a spisových pracovníků
   zástupce vedoucího oddělení .....
   administrativní a spisový pracovník …….
3. Počet řízených policistů
   do 15 osob 15-30 osob 30-60 osob 60 a více osob

Otázky z oblasti plánování a využívání času :

1. Jaká je Vaše obvyklá pracovní doba ?
   od ……. do …….
2. Zůstáváte v zaměstnání přes čas ?
   - Ano - Ne
   Pokud ano, jak často a jak dlouho ?
   ……..…….……

3. Pracujete i ve svém volnu (doma, atd.)

- Ano - Ne

Pokud ano, jak často a jak dlouho?

……

4. Jakým způsobem si plánujete svůj čas?

……..……..

5. Jaké pomůcky pro time management používáte?

……..…….

6. Podílí se na plánování Vašeho času – vaši zástupci či sekretářka?

Ano Ne

Pokud ano, tak jakým způsobem?

……..…….

7. Měníte často svůj naplánovaný časový harmonogram?

Ano Ne

Pokud ano, jak často?

……..……..

8. Víte, kdy jste v práci nejvýkonnější a kdy naopak ne ?

Ano Ne

Pokud ano, děláte tu nejdůležitější práci v době největšího výkonu ?

Ano Ne

9. Působí na Vaši práci nějaké rušivé vlivy ?

Ano Ne

Pokud ano, jaké a kdy ?

……..……

10. Pociťujete v práci stres či přepracování ?

Ano Ne

Pokud ano, jak často a jak se to projevuje ?

……

11. Máte možnost si během pracovní doby odpočinout ?

Ano Ne

Pokud ano, využíváte této možnosti ? Jak často a jakým způsobem ?

……..……..

12. Delegujete méně důležité úkoly na své zástupce či podřízené ?

Ano Ne

Pokud ano, jaké, na koho a jak často

……..……

Příloha č. 2 - Formulář pro zjištění časového snímku vedoucího – manažera

- do formuláře zaznamenejte veškeré činnosti, kterými se zabýváte během dne, v rámci pracovního týdne (pondělí – pátek)

- dále jednotlivé činnosti označte, dle jejich důležitosti:

  A - významné činnosti-úkoly
  B - méně důležité činnosti (lze je také delegovat)
  C - nedůležité činnosti (běžné-rutinní)

	Pondělí	A-B-C
0:00-1:00		
1:00-2:00		
2:00-3:00		
3:00-4:00		
4:00-5:00		
5:00-6:00		
6:00-6:30		
6:30-7:00		
7:00-7:30		
7:30-8:00		
8:00-8:30		
8:30-9:00		
9:00-9:30		
9:30-10:00		
10:00-10:30		
10:30-11:00		
11:00-11:30		
11:30-12:00		
12:00-12:30		
12:30-13:00		
13:00-13:30		
13:30-14:00		
14:00-14:30		
14:30-15:00		
15:00-15:30		
15:30-16:00		
16:00-16:30		
16:30-17:00		
17:00-17:30		
17:30-18:00		
18:00-18:30		
18:30-19:00		
19:00-19:30		
19:30-20:00		
20:00-20:30		
20:30-21:00		
21:00-21:30		
21:30-22:00		
22:00-23:00		
23:00-24:00		

	Úterý	A-B-C
0:00-1:00		
1:00-2:00		
2:00-3:00		
3:00-4:00		
4:00-5:00		
5:00-6:00		
6:00-6:30		
6:30-7:00		
7:00-7:30		
7:30-8:00		
8:00-8:30		
8:30-9:00		
9:00-9:30		
9:30-10:00		
10:00-10:30		
10:30-11:00		
11:00-11:30		
11:30-12:00		
12:00-12:30		
12:30-13:00		
13:00-13:30		
13:30-14:00		
14:00-14:30		
14:30-15:00		
15:00-15:30		
15:30-16:00		
16:00-16:30		
16:30-17:00		
17:00-17:30		
17:30-18:00		
18:00-18:30		
18:30-19:00		
19:00-19:30		
19:30-20:00		
20:00-20:30		
20:30-21:00		
21:00-21:30		
21:30-22:00		
22:00-23:00		
23:00-24:00		

	Středa	A-B-C
0:00-1:00		
1:00-2:00		
2:00-3:00		
3:00-4:00		
4:00-5:00		
5:00-6:00		
6:00-6:30		
6:30-7:00		
7:00-7:30		
7:30-8:00		
8:00-8:30		
8:30-9:00		
9:00-9:30		
9:30-10:00		
10:00-10:30		
10:30-11:00		
11:00-11:30		
11:30-12:00		
12:00-12:30		
12:30-13:00		
13:00-13:30		
13:30-14:00		
14:00-14:30		
14:30-15:00		
15:00-15:30		
15:30-16:00		
16:00-16:30		
16:30-17:00		
17:00-17:30		
17:30-18:00		
18:00-18:30		
18:30-19:00		
19:00-19:30		
19:30-20:00		
20:00-20:30		
20:30-21:00		
21:00-21:30		
21:30-22:00		
22:00-23:00		
23:00-24:00		

	Čtvrtek	A-B-C
0:00-1:00		
1:00-2:00		
2:00-3:00		
3:00-4:00		
4:00-5:00		
5:00-6:00		
6:00-6:30		
6:30-7:00		
7:00-7:30		
7:30-8:00		
8:00-8:30		
8:30-9:00		
9:00-9:30		
9:30-10:00		
10:00-10:30		
10:30-11:00		
11:00-11:30		
11:30-12:00		
12:00-12:30		
12:30-13:00		
13:00-13:30		
13:30-14:00		
14:00-14:30		
14:30-15:00		
15:00-15:30		
15:30-16:00		
16:00-16:30		
16:30-17:00		
17:00-17:30		
17:30-18:00		
18:00-18:30		
18:30-19:00		
19:00-19:30		
19:30-20:00		
20:00-20:30		
20:30-21:00		
21:00-21:30		
21:30-22:00		
22:00-23:00		
23:00-24:00		

	Pátek	A-B-C
0:00-1:00		
1:00-2:00		
2:00-3:00		
3:00-4:00		
4:00-5:00		
5:00-6:00		
6:00-6:30		
6:30-7:00		
7:00-7:30		
7:30-8:00		
8:00-8:30		
8:30-9:00		
9:00-9:30		
9:30-10:00		
10:00-10:30		
10:30-11:00		
11:00-11:30		
11:30-12:00		
12:00-12:30		
12:30-13:00		
13:00-13:30		
13:30-14:00		
14:00-14:30		
14:30-15:00		
15:00-15:30		
15:30-16:00		
16:00-16:30		
16:30-17:00		
17:00-17:30		
17:30-18:00		
18:00-18:30		
18:30-19:00		
19:00-19:30		
19:30-20:00		
20:00-20:30		
20:30-21:00		
21:00-21:30		
21:30-22:00		
22:00-23:00		
23:00-24:00		

Příloha č. 3 – Formulář pro výkaz denních vyrušení

- Do formuláře zapište veškerá vyrušení, která Vás zdržují nebo narušují plynulost Vaší pracovní činnosti – dle dne, času, důvodu a rušitele

Den	Čas	Důvod	Kdo

Příloha č. 4 – Formulář časových ztrát

- Označte křížkem pět časových ztrát (časožroutů), které Vás nejvíce omezují při práci, případně doplňte chybějící, dle Vašeho uvážení.

Časové ztráty	5 možností
Nestanovení si priorit	
Špatně vytčené cíle	
Nerozhodnost	
Špatné plánování času a práce	
Nepořádek na pracovním stole	
Nadmíra zbytečné administrativy	
Nedostatečná motivace	
Zbrklost a netrpělivost	
Telefonická vyrušení	
Neohlášené a nečekané návštěvy	
Osobní pohovory s podřízenými	
Nepřesná a nedostatečná komunikace	
Nedostatek informací a podkladů pro rozhodnutí	
Neschopnost v pravý čas říci NE	
Řešení více úkolů na jednou (souběžně)	
Krátký čas na přípravu služebních porad	
Nekoordinované vedení služebních porad	
Chybná osobní evidence písemností a dokumentů	
Účast na neplánovaných poradách a jednáních	
Nedostatečné delegování méně důležitých úkolů	
Následná kontrola splnění delegovaných úkolů	
Plnění různých neslužebních úkolů	
Rozptylování se okolím	
Jiné:	

Příloha č. 5 – Formulář – delegování úkolů

Odpovězte na následující otázky – ANO – NE (jednu z variant zakroužkujte)

1. Máte potíže se stanovením a následným dodržováním priorit?	ANO	NE
2. Plánujete si Vaší práci s dostatečným předstihem?	ANO	NE
3. Plníte naléhavé úkoly naúkor těch důležitějších?	ANO	NE
4. Vyřizujete si většinu neosobní korespondence sám?	ANO	NE
5. Máte pracovní stůl plný nevyřízených písemností?	ANO	NE
6. Často pracujete ve spěchu, z důvodu splnění termínů?	ANO	NE
7. V časovém presu máte někoho, komu můžete část práce přidělit?	ANO	NE
8. V případě Vaší nepřítomnosti, je někdo kdo Vás může zastoupit?	ANO	NE
9. Řešíte často úkoly za ostatní, přestože by je měli zvládnout sami?	ANO	NE
10. Vyřizujete často běžné úkoly, které by mohl vyřídit někdo jiný?	ANO	NE
11. Dotazují se Vás často podřízení na to, co mají dělat?	ANO	NE
12. Musíte mít na všem podíl, anebo o tom být alespoň informován?	ANO	NE
13. Vaši podřízení pracují více a déle než vy?	ANO	NE
14. Pracujete často přesčas nebo si práci berete domů?	ANO	NE
15. Máte dostatek času na reprezentativní a společenské povinnosti?	ANO	NE

Příloha č. 6 – Tabulka s výsledky testu správného delegování

Otázka č.	Vedoucí Jičín	Vedoucí Hořice	Vedoucí Kopidlno	Vedoucí Sobotka
1	NE	NE	NE	NE
2	ANO	ANO	ANO	ANO
3	ANO	ANO	ANO	NE
4	ANO	ANO	ANO	ANO
5	NE	NE	NE	NE
6	NE	ANO	NE	NE
7	ANO	ANO	ANO	NE
8	ANO	ANO	ANO	ANO
9	NE	NE	NE	NE
10	NE	NE	NE	NE
11	NE	ANO	ANO	ANO
12	ANO	ANO	ANO	ANO
13	NE	NE	NE	NE
14	NE	ANO	NE	ANO
15	ANO	ANO	ANO	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 7 – Pracovní činnosti vedoucího OO-PČR Jičín

Pracovní činnosti	Počet hodin	Podíl
řídící práce - vedení oddělení	22	51,8 %
služební schůzky - jednání	4,5	10,6 %
výkon služby - příjem oznámení	0	0
administrativa + práce na počítači	8	18,8 %
spisová služba	4	9,4 %
telefonáty	4	9,4 %
Celkem	42,5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 8 – Pracovní činnosti vedoucího OO-PČR Hořice

Pracovní činnosti	Počet hodin	Podíl
řídící práce - vedení oddělení	24	51,1 %
služební schůzky - jednání	5,5	11,7 %
výkon služby - příjem oznámení	0	0
administrativa + práce na počítači	9	19,1 %
spisová služba	4	8,5 %
telefonáty	4,5	9,6 %
Celkem	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 9 – Pracovní činnosti vedoucího OO-PČR Kopidlno

Pracovní činnosti	Počet hodin	Podíl
řídící práce - vedení oddělení	13	29,90 %
služební schůzky - jednání	2	4,60 %
výkon služby - příjem oznámení	4	9,20 %
administrativa + práce na počítači	13	29,90 %
spisová služba	9	20,70 %
telefonáty	2,5	5,70 %
Celkem	43,5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 10 – Pracovní činnosti vedoucího OO-PČR Sobotka

Pracovní činnosti	Počet hodin	Podíl
řídící práce - vedení oddělení	18	42,30 %
služební schůzky - jednání	7,5	17,60 %
výkon služby - příjem oznámení	3	7,10 %
administrativa + práce na počítači	7	16,50 %
spisová služba	4,5	10,60 %
telefonáty	2,5	5,90 %
Celkem	42,5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování