

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

FAKULTA PROVOZNĚ EKONOMICKÁ
Obor podnikání a administrativa



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vypracovala: Kateřina Šmídová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bohumila Lhotská

© Praha 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Faktor času v řídicí práci vedoucího pracovníka zpracovala samostatně za pomoci zdrojů, které uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 28. 03. 2011

.....
Kateřina Šmídová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Bohumile Lhotské za její připomínky, rady a konzultace, které mi poskytla v průběhu zpracovávání mé práce.

Faktor času v řídicí práci vedoucího pracovníka

Time factor in directive work of head worker

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá faktorem času v řídicí činnosti vedoucích pracovníků. Hlavním cílem bylo zjistit stav využívání času vedoucími pracovníky a poskytnout jim rady týkající se zlepšení.

První část je zaměřena na definice základních pojmů, které se týkají času. Druhá část se zabývá časovými snímky vedoucích pracovníků a jejich vyhodnocením ve vybrané firmě. Podkladovými materiály jsou již zmíněné časové snímky a dotazníky.

Klíčová slova:

Čas, manažer, spotřeba, časové snímky, efektivnost, organizace, řízení, time management, rozbor

Summary

My bachelor's thesis engaged in factor of time in leading activities of leading workers. The main aim was getting the state of taking advantage of the time from from leading workers and give them advices to improving.

First part in intending on a definition the basic conception, wchich is concern a time. Second part is engaged in shot timing of the leading workers and their analysing in choosen company. Foundation materials are the timing shot and questionnaires.

Key words:

Time, manager, consumption, timing shot, effectiveness, organization, steerage, time management, analysis

Obsah

Souhrn	2
Klíčová slova:.....	2
Summary	3
Key words:	3
Obsah	4
1. Úvod.....	5
2. Cíl práce a metodika.....	6
2.1.Cíl práce	6
2.2.Metodika práce.....	6
3. Rešerše	7
3.1.Teoretické základy	7
3.2. Efektivnost řídicí práce vedoucího pracovníka.....	11
3.3. Co je obsahem řízení lidí?.....	12
3.4. Limitující faktory manažera.....	13
3.5. Požadavky na osobnost manažera.....	13
3.6. Manažer a čas.....	16
3.7. Systém organizace času manažera	17
3.8. Časový snímek	19
3.9. Time management.....	20
3.10. Rozbor spotřeby času	22
4. Vlastní zpracování.....	25
4.1. Popis vybraného reálného podniku	25
4.2. Analýza zjištěných poznatků	25
4.3. Vyhodnocení Vedoucího I.	31
4.4. Vyhodnocení Vedoucí II.	37
5. Závěr	38
6. Seznam literatury	39
7. Přílohy	40
Vedoucí I.....	40
Vedoucí II.....	43

1. Úvod

Čas si nelze koupit, uspořít ani zastavit a je ho opravdu málo. Tato slova se zdají být pravdivá, s velkou pravděpodobností je najdeme v každé knize, která se zabývá problematikou času a jeho organizací. Tato slova nás mají motivovat, přinutit ke změnám. S jistotou můžeme říci, že čas potřebuje každý z nás, ať už se jedná o práci, odpočinek atd. Další jistota je, že většina z nás si na jeho nedostatek neustále stěžuje. Přestože si uvědomujeme jeho hodnotu, jen málo z nás pracuje na jeho lepším využívání. Většina z nás reaguje na okolnosti, které ho každodenně potkávají, to znamená, že se nevěnují dlouhodobějším výhledům. Teprve v časové tísní a při špatných výsledcích se začínáme hlouběji zabývat organizací času. Přemýšlíme o cílech, důvodech a podnětech, které vedly k dané situaci.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit jakým způsobem a v jaké síle působí na vedoucího pracovníka čas v řídicí práci.

Znamená to, že práce se zaměří na hledání možností zlepšení nedostatku času vedoucích pracovníků. Pro tuto práci bude využito časových snímků pracovníků, z kterých se bude vycházet pro určování důležitosti jednotlivých činností, kterým se pracovník účastní, organizuje, vede atd. Práce bude zaměřena na zjištění nedostatku času a zároveň se bude snažit najít způsoby, jak tento nedostatek odstranit.

Zjištění, která vyplynou, by měly přispět k tomu, aby vedoucí pracovníci byli schopni si svůj čas zorganizovat v dostatečném rozsahu a zabývali se věcmi, které nutně potřebují jejich pozornost či přímou účast a oddělili je od věcí, které by za ně mohly udělat další osoby (např. sekretářky, zástupci,....) bez toho, aby byly méně kvalitně provedené.

2.2. Metodika práce

Metodika je zpracovaná na základě literatury vyhledané dle osnovy bakalářské práce. Další informace byly získávány na internetových stránkách a v časopisech, které se zabývají tématem času.

Po shromáždění materiálů se získané informace začaly zpracovávat a sepisovat do podoby současné bakalářské práce podle osnovy. V průběhu psaní práce probíhaly konzultace s vedoucí bakalářské práce.

Pro vysvětlení a způsob řešení byly v práci použity časové snímky jednotlivých pracovníků.

3. Rešerše

3.1. Teoretické základy

Proč řízení času? „Kde jsem jen promarnil čas?“ naříká leckterý upracovaný a stresovaný vedoucí pracovník. Tento problém známe všichni, protože stále více z nás se dostává v zaměstnání do víru stresu, přepracování a nedostatku času. Není to však jen pracovní přetížení, ale také především nedostatečné plánování času, které mnoho manažeru nutí, aby trávili za psacím stolem 60 (a možná i více) hodin týdně.

Přetížení vedoucího pracovníka vyplývá ze skutečnosti, že se mu různé jeho úkoly časově překrývají. Musí vyřídit spoustu záležitostí najednou, což vede k tomu, že chybně stanovuje priority, nedeleguje méně důležité úkoly, příliš se nechává ovlivnit průběhem pracovního dne a rozptyluje se podružnostmi. (Seiwert, 1995)

Řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využili čas, který máme k dispozici. (Siewert, 1995)

Základní myšlenkou řízení času je, aby se člověk rozvíjel, vědoměji řídil svůj život, tedy rozhodoval sám o sobě a nestal se hříčkou pracovních a životních poměrů jiných, kdy o něm rozhoduje okolí. (Seiwert, 1995)

Jde zde v první řadě o to, aby manažer přeměnil neuspořádané zvnějšku ovlivňované plnění úkolů v plnění úkolů cílově orientované a systematicky plánované. (Seiwert, 1995)

Mnozí manažeři jsou, jak uvádí W.J. Reddin, příliš zaměřeni na činnost (výkonnost) a málo na cíl (efektivnost), jak také uvádí následující tabulka.

Zaměření na činnost (výkonnost)	ve srovnání	se zaměřením na cíl (efektivita)
Mnozí vedoucí pracovníci raději		
<input type="checkbox"/> dělají určité věci správně	místo aby	dělali správné věci;
<input type="checkbox"/> řeší problémy,	místo aby	vytvářili kreativní alternativy;
<input type="checkbox"/> zajišťují prostředky	místo aby	optimalizovali jejich využití;
<input type="checkbox"/> plní povinnosti	místo aby	dosahovali výsledků
<input type="checkbox"/> snižují náklady	místo aby	zvyšovali zisk

(Seiwert, 1995)

Deset předností řízení času:

- 1) méně namáhavé vyřizování úkolů
- 2) lepší organizace vlastní práce
- 3) lepší pracovní výsledky
- 4) méně hektiky a stresu
- 5) větší spokojenost v zaměstnání
- 6) vyšší pracovní motivace
- 7) schopnost plnit kvalifikovanější úkoly
- 8) menší pracovní a výkonnostní tlak
- 9) méně chyb při vyřizování úkolů
- 10) lepší dosahování pracovních a životních cílů

snad největší předností je, že využíváte a šetříte nejdůležitější zdroj, kterého nemáte nikdy dost: svůj ČAS. (Seiwert, 1995)

Význam času „ Čas je nejneúprosnějším a nejméně pružným prvkem našeho bytí.“ (Ted W. Engrostrom) (Seiwert, 1995)

Ze studie Rozvrhování času německých vedoucích pracovníků (Pramen: Stroebe I, 1978, s. 12) vyplynulo, že pouhých 8% manažerů vypovědělo, že nepotřebují žádný čas navíc, zatímco zbytek dotázaných uvedl, že potřebuje 10 až 100% času navíc; celkem 65% vedoucích pracovníků uvedlo, že by klidně využili 20 až 100% času navíc – to znamená jeden nebo i dva pracovní dny v týdnu víc. (Seiwert, 1995)

Jak zacházíte se svým časem?

Úspěch kteréhokoliv vedoucího pracovníka nezávisí jen na ekonomicko-materiálních veličinách, nýbrž především na tom, jak zachází s jedním ze svých nejcennějších statků, a sice s časem.

Úspěšní vedoucí pracovníci mají různé povahové rysy a vlastnosti. Jedno však mají společné: Vědomě a systematicky využívají svůj čas – a získávají tak čas pro skutečné manažerské úkoly a také mívají víc volného času. Jestliže faktor „čas“ nelze zmnožit ani uschovávat, můžete svého osobního úspěchu dosáhnout pouze neustálým, důsledným využíváním času! (Seiwert, 1995)

Šetřit čas znamená: Čas vědomě plánovat a optimálně využívat. (Seiwert, 1995)

Inventura času – sebeanalýza

Abychom na svém osobním pracovním stylu vůbec něco měnili, musíme nejprve zjistit, kam plyne přesně vymezený čas, co a jak konkrétně děláme. Často míváme naprosto mylné představy o tom, jak a na co v průběhu pracovního dne vynakládáme čas.

„Chybný“ pracovní styl má často několik příčin:

- Nevíme, k čemu vlastně svůj čas využijeme.
- Nevíme, kolik času vyžadují určité úkoly.

- Nevíme, jakými přednostmi a slabiny se vyznačuje pracovní styl, jaký jsme dosud praktikovali.
- Nevíme, jaké osoby a jiné faktory napomáhají nebo brání našemu výkonu.

Teprve když zjistíme, kolik času, na co a na koho vynaložíte, popř. vyplýváte, objevíte důležité nedostatky ve svém pracovním stylu nebo řízení času. (Seiwert, 1995)

Jakmile jste poznali a analyzovali své osobní slabiny, můžete rozvíjet, odstraňovat nebo utlumovat příslušné strategie a záchytné body.

Inventura času je klíčem k úspěšnému sebeřízení! Záznamová metoda už sama o sobě přináší nemalý učební a sebepoznávací efekt.

Řešení úkolů a problémů, se kterými se musíme dennodenně vyrovnávat, si lze představit jako řadu různých aktivit, které spolu určitým způsobem souvisejí a také zpravidla probíhají v určitém sledu.

Tento proces řízení času lze znázornit pomocí kruhového diagramu, který ukazuje vtahy mezi jednotlivými funkcemi řízení času.

Ve vnějším mezikruží lze rozlišit těchto pět funkcí:

- stanovení cílů – analýza a formulace osobních cílů
- plánování – vypracování plánů a postupových alternativ pro vlastní činnosti
- rozhodování – rozhodování o úkolech, jež je třeba realizovat
- realizace a organizace – denní rozvrh a organizace osobních pracovních postupů sloužících k realizaci očekávaných úkolů
- kontrola – kontrola vlastního postupu a docílených výsledků

Ve vnitřním kruhu se nacházejí zbývající funkce

- informace a komunikace – kolem níž se do jisté míry ostatní funkce „točí“, protože při všech dílčích aktivitách procesu řízení času je nezbytná komunikace, tedy výměna informací.

Tyto funkce neprobíhají – jak jsme znázornili na modelu – takto jednoduše za sebou, nýbrž jsou spolu různě propojeny. (Seiwert, 1995)

3.2. Efektivnost řídicí práce vedoucího pracovníka

Pod tento pojem zahrnujeme umění získat, udržet a využít schopné, aktivní pracovníky, což je jeden z důležitých faktorů úspěchů každé organizace. Moderní management zdůrazňuje, že znalosti, schopnosti a loajalita zaměstnanců k firmě jsou cenným aktivem podniku, který nelze vyjádřit ve finanční bilanci. Tato oblast je samostatnou součástí managementu a označuje se jako řízení lidských zdrojů. Tato oblast zahrnuje dva základní okruhy problémů:

- první z nich se týká oblasti vedení lidí a je zaměřen na každodenní činnosti manažera, požadavky na jeho osobnost, organizaci osobního času, vedení porad, komunikace v podniku i s veřejností, způsoby stimulace zaměstnanců apod.
- druhá oblast pak zhrnuje vlastní personální práci, tzn. týká se těch činností, které vykonávají především profesionální pracovníci dané organizace (Lošťáková a kol., 1998)

Při posuzování efektivnosti řídicí činnosti vedoucích pracovníků, které závisí jednak na stádiích cyklu řízení (plánování, organizování, operativní řízení), jednak na řídicím subjektu a podmínkám prostředí, se snažíme nacházet neoptimálnější parametry řídicího subjektu, podmínek prostředí a fází cyklu řízení, srovnávat je se skutečným stavem a navrhnout racionalizační opatření tak, aby efektivnost byla co nejvyšší.

Kritériem efektivnosti řídicí práce je její:

- účelnost – posuzována vztahem mezi potřebou prostředí a konkrétními podmínkami,
- hospodárnost charakterizována minimalizací vynakládaného času a nákladů při maximálních výsledcích.

Faktory ovlivňující stupeň efektivnosti řídicí práce je možno rozdělit na:

- a) subjektivní faktory – tělesné i duševní dispozice řídicího subjektu
 - zdravotní stav
 - kvalifikační úroveň, motivace
 - styl řídicí práce

- b) objektivní faktory – charakter transformačních procesů
 - charakter řídicích procesů
 - charakter vnitřního a vnějšího prostředí

(Hron, 2006)

3.3. Co je obsahem řízení lidí?

Obvykle tuto funkci managementu chápeme jako schopnost (dovednost) řídicího pracovníka vést, stimulovat a motivovat své spolupracovníky, a to nejen ke kvalitnímu plnění jejich úkolů, ale i k aktivní účasti na tvorbě a realizaci podnikových cílů. Metody a potupy, užívané vedoucími pracovníky při vedení lidí, vychází ve značné části z poznatků psychologie, sociologie a jejich základem je především účinná motivace. Činnost člověka ovlivňuje množství vnitřních i vnějších podnětů, které na něho působí. Vnitřní pohnutky, podněcují lidské jednání, nazýváme motivy. Motiv určuje směr jednání i jeho intenzitu a jeví se jako důvod jednání. Na jednání člověka obvykle působí celý soubor vnitřních pohnutek. Tento soubor nazýváme motivací. Motivace představuje vnitřní hnací síly, dynamickou složku osobnosti. Ke kladné motivaci dochází tehdy, jestliže se motivy navzájem podporují nebo doplňují. Působí-li motivy protichůdně nebo se navzájem vylučují, je jednání tlumeno nebo zcela blokováno. Základními zdroji lidské motivace jsou potřeby. Potřebu charakterizuje psychologie jako vnitřní stav jedince, který signalizuje, že některá z podmínek jeho života se odchýlila od optima.

Potřeby obvykle dělíme do dvou skupin:

- a) základní biologické potřeby – jako potrava, dýchání, spánek, atd.
- b) společenské potřeby – např. bezpečí, sounáležitost, úcta, seberealizace, atd.

K dalším zdrojům motivace patří návyky, zvyky, zájmy, ideály a hodnoty. Praxe užívá mnoho způsobů cílevědomého ovlivňování a usměrňování člověka, které označuje jako stimulaci. Stimulace je vnější působení na člověka, na jeho jednání prostřednictvím

motivace. Stimulace může být zaměřena pozitivně (odměna, kladné hodnocení) nebo negativně (sankce, stres).

Stimul je každá vnější pobídka (podnět, incentiv), která má určitým způsobem člověka ovlivnit, nějaký motiv u něho vyvolat či posílit nebo určitý motiv omezit či zcela potlačit.

Základním předpokladem úspěšné stimulace pracovníků je soulad mezi podnětem, který na něj působí a jeho motivačním profilem (výslednou motivací). Pokud tato podmínka splněna není, stimul působí slabě nebo vůbec a stimulace se stává neúčinnou.

Obdobně mohou působit vnější vlivy nejrůznějších druhů, např. pracovní podmínky, vztahy ke spolupracovníkům atd., které mohou stimulaci podporovat, blokovat ji nebo být neutrální. Výsledek stimulace je tedy závislý nejen na vlastním stimulu (jeho směru a intenzitě), ale i na vzájemných vztazích mezi uvedenými faktory.

(Lošťáková a kol. 1998)

3.4. Limitující faktory manažera

Posuzování a měření (hodnocení) výkonu manažera je velmi obtížné. Jedním z možných způsobů je zjišťování množství výkonu za jednotku času, což lze vyjádřit ve výkonových křivkách. Z těchto křivek je zřejmé, že výkonnost se v čase mění.

Při převážně duševní práci nevýrazně, naopak u manuální práce výkon postupně stoupá a po určité době opět klesá. Průběh pracovní křivky je tedy u různých druhů práce odlišný.

(Hron, 2006)

3.5. Požadavky na osobnost manažera

Řídící činnost klade na manažera specifické nároky, se kterými se musí vyrovnat, přijímat je a čelit jim. Výčet osobních vlastností, které jsou důležité pro úspěšnou manažerskou činnost, se snaží formulovat teorii vlastností.

Dobrý manažer by měl být schopen např.:

- a) konkrétně vymežit pracovníkům cíle organizace, útvary a jejich činnosti, dobře organizovat a kontrolovat jejich práci
- b) zřetelně vyjadřovat své myšlenky, přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty a srozumitelně je sdělovat pracovníkům
- c) orientovat se a rozhodovat i ve složitých situacích a tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích problémů
- d) snažit se porozumět jednání a reakcím pracovníků, tolerovat je a usměrňovat
- e) zvládat i náročnější neuropsychickou zátěž a snažit se předcházet stresům
- f) jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný.

Teorie vlastností se nejvíce prosazovala v 50. a 60. letech v USA. Jejím nedostatkem je, že jednotliví experti se často nemohou shodnout na požadovaných optimálních vlastnostech manažera, a také je zřejmé, že nároky na osobnost manažera se liší podle jednotlivých úrovní řízení. Tato teorie rovněž obtížně postihuje sociální souvislosti a nerespektuje vývoj situace, tzn. časovou dimenzi. Celá záležitost je konečně komplikovaná i tím, že individualita každé osobnosti je vždy jedinečná. Teorie vlastností umožňuje proto vymežit pouze obecné a částečné osobnostní předpoklady manažera.

Omezený pohled na úspěšnost manažera prostřednictvím jeho osobnostních vlastností se snaží překonat tzv. teorie skupin. Ta se zabývá vždy pouze konkrétní manažerskou funkcí s ohledem na sociální podmínky a vývoj situace na pracovišti a v podniku. Teorie skupin se zaměřuje na komplikované skupinové vlivy, tzn. vztahy mezi manažery a řízenými pracovníky. Základem tohoto modelu je vztah stimulu a reakce na něj. V této souvislosti se také uvažuje o rozdílech ve stylu vedení lidí.

Jaké styly rozlišujeme?

Styl řízení do značené míry ovlivňuje výsledky každé pracovní skupiny, oddělení i podniku. Touto problematikou se již zabývala celá řada autorů a z jejich pojednání vplynuly tři základní řídicí styly:

Autokratický: vedoucí pracovník stojí nad skupinou podřízených pracovníků, udržuje si od ní znatelný odstup, veškerá činnost pracovníků je jednoznačně určována rozhodnutím vedoucího pracovníka. Tento styl nestimuluje k iniciativě a samostatnosti podřízených pracovníků.

Demokratický: vedoucí pracovník pokládá své podřízené za spolupracovníky, projednává s nimi předem svá rozhodnutí a respektuje jejich připomínky a návrhy. Tento způsob vedení zvyšuje iniciativu pracovníků, vede k vyšší samostatnosti, dává pracovníkům pocit důležitosti a sounáležitosti s podnikem.

Liberální: vedoucí pracovník splývá s řízenou skupinou, ponechává ji maximální volnost v jednání a jeho zásahy do činnosti skupiny jsou minimální. Tento styl je spíše výrazem slabosti a neschopnosti vedoucího pracovníka.

Toto klasické dělení předpokládá určitou neměnnost situace a je tedy v podstatě statické. Překonání statistický přehled na dlouhodobě uplatňovaný styl řízení, který ignoroval v podstatě změnu reality v čase, se snaží tzv. situační řízení. Situační řízení vychází z předpokladů, že podmínky řízení se průběžně mění, což se musí odrážet i v přístupech řídicího pracovníka. Za rozhodující faktory a podmínky bývají nejčastěji považovány charakteristické rysy řídicího pracovníka, charakteristiky řízených pracovníků, typ organizace a charakter prostředí. Za základní můžeme považovat následující styly situačního řízení:

- a) postupový – manažer se věnuje především problematice metodických postupů, setrvává u pravidel a předpisů a ovládá rutinu.
- b) vztahový – bere v úvahu především vztahy mezi lidmi a potřeby řízených pracovníků. Manažer se orientuje na rozvoj řízených pracovníků, pěstuje jejich spokojenost a dbá na pohodu na pracovišti.
- c) úkolový – manažer se silně zaměřuje na pracovní úkoly a na výkony, stanovuje náročné cíle, mnohdy přetěžuje pracovníky a dovolává se přitom na autoritu podniku.

O překonání některých zjednodušení vyplývajících z teorie situačních řízení se pokouší interakční přístup. Hledá propojení mezi vlastnostmi manažera, vztahy mezi ním a řízenými pracovníky i mezi situačními podmínkami procesu řízení. Integruje styl řízení

tedy znamená, že manažer usiluje o souběžné respektování lidí, postupů a úkolů, podporuje spolupráci mezi lidmi, vyžaduje orientaci na cíle a snaží se všechno dobře zvládnout.

(Lošťáková a kol. 1998)

3.6. Manažer a čas

Čas je nenahraditelným zdrojem v tom smyslu, že ztracený čas již nelze nahradit. Schopný manažer proto nezačíná plánováním úkolů, nýbrž plánováním svého času. Pokouší se svůj čas řídit, snaží se zjistit, kam vlastně jeho čas „mizí“ a usiluje o to omezovat „neproduktivní“ činnosti.

Prvním krokem k dosažení efektivnosti práce manažera jsou záznamy o tom, jak ve skutečnosti času využívá. Nejdříve by měl ze své práce vyloučit ty činnosti, které není třeba dělat vůbec. Průzkumy např. ukazují, že zhruba čtvrtina požadavků náročných na jeho čas může manažer hodit do koše, aniž by si někdo všiml, že zmizely.

Ve druhé fázi by si měl manažer položit otázku, které činnosti by mohl vykonávat stejně dobře (nebo lépe) někdo jiný. V tomto případě nejde o delegování ve smyslu „udělej práci za mě“, ale je nutné podřízenému vysvětlit, že jde o jejich práci, protože není v silách manažera zvládnout vše.

Příčinou plýtvání časem může být i příliš početný personál. Pak je více času vynakládáno spíše na interakce mezi pracovníky, než na vlastní práci. V tomto případě by si měl manažer všimnout, kolik času věnuje otázkám mezilidských vztahů, nesvárům, třenicím, právním sporům, otázkám spolupráce

Další příčinou plýtvání časem může být špatná organizace práce, (např. přemíra porad, schůzí) nebo špatné fungování informačního systému (např. časové zpoždění informací, jejich nespolehlivost nebo nevhodná forma).

Pokud odečte manažer ze svého dne všechny ztráty času, zůstane mu tzv. disponibilní čas. Každý manažer ví, že tento disponibilní čas musí chránit. V praxi existují dvě základní cesty, jak vlastní čas chránit. Jednou z nich je naplánovat si denně určitou dobu na práci doma. Druhá cesta spočívá v tom, že si pracovníci naplánují veškerou

operativní činnost (schůze, diskuse, porady, atd.) na určité dny nebo jejich části v týdnu a zbytek se vyhradí pro nepřetržitou práci na hlavních problémech.

(Lošťáková a kol. 1998)

3.7. Systém organizace času manažera

Čas manažera je hlavním zdrojem efektivnosti jeho činnosti, plánování času formuje svůj pracovní a životní styl. Přitom nejde o mechanické přidělování času jednotlivým úkolům a činnostem, ale o rozhodnutí, které činnosti věnuje prioritu a maximum času a naopak. Klid, pramenící z jistoty, fyzické i psychické připravenosti na výkon kontroly nad příštím dnem a týdnem dává vyšší energii, možnost přípravy podpůrných akcí a jistotu a klid řízenému kolektivu.

Zvládnutí času vytváří předpoklady pro hygienu práce a pocit uspokojení z dobře organizované práce. Plánování času a systém jeho zdokonalování je záležitostí každého manažera a je velmi specifické. Přesto však existují určité zásady a metody, jak organizovat a plánovat svůj čas.

Zásady pro příští den

- denní program nedrobit do mnoha dílčích úkolů, ale soustřeďovat do příbuzných bloků činností. Vyčlenit souvislé hodiny dne na soustředěnou tvůrčí práci,
- do plánu zařadit přednostně úkoly, které mají nejbližší lhůty plnění v čase (roční, měsíční, týdenní), dát jim prioritu
- zařadit část velkých (dlouhodobých, soustavných) úkolů, které je nutné splnit a realizovat současně,
- zařadit alespoň jednu věc, úkol, do které se mi nechce a kterou stále odkládám i když vím, že je nutná,
- zařadit část odpočinku, neformálních kontaktů, styk s veřejností,
- zhodnotit zařazené úkoly, zda jsou opravdu nutné, zda je mám plnit právě já, jde je zajistit jinak z hlediska času i osob, je volba pořadí úkolů správná?
- má-li manažer v provozu svého asistenta či sekretářku, pak projít časový plán s ní a provést eventuální korekce.

Zásady pro příští období

- mít soubor vlastních cílů (úkolů) pro daný týden, měsíc, rok
- mít vhodnou formu evidování cílů (úkolů). Systém kartiček zásobník, poznámkový blok,.....
- na konci každého dne, týdne, měsíce, roku připravit si osobní plán na příští období. Má se za to, že čas přípravy příštího období by měl zabrat alespoň ¼ h na konci dne, ½ h na konci týdne, 1 h na konci měsíce a 1 až 5 dní na konci roku. Doba je samozřejmě dána úrovní řízení, charakterem řízeného procesu, osobu manažera a existencí sekretářky či asistenta manažera.,
- hodnotit uplynulý čas z hlediska efektů, který přinesl,
- do diáře předem zapsat pravidelné akce (porady, semináře, služební cesty atd.) i termínované akce, které si manažer sjednává. Je vhodné poznamenat i místo a telefon.

Základní a jedinou metodou analýzy času a způsobu zjištění struktury času manažera je snímek pracovního dne.

Podstatou snímku pracovního dne je zjištění struktury času práce. Pracovní proces je zaznamenáván nepřetržitě a plynule tak, jak za sebou jednotlivé činnosti následují. Je tedy vyčerpávajícím obrazem skutečnosti. Existuje několik druhů snímků:

- autosnímek
- snímek jedince
- skupinový snímek

Snímek jedince a skupinový snímek pracovního dne je prováděn pozorovatelem, autosnímek – již podle názvu si provádí každý zájemce sám.

(Pražská, 1993)

3.8. Časový snímek

Vytvoření časového snímku, do něž si zaznamenáte, kolik času věnujete určitým činnostem, je pro efektivní řízení času podstatné. Možná budete překvapeni, kolik času strávíte rozhovory a jak málo vám zůstává na plánování a práci. Formulář časového snímku vám poskytne možnost posoudit, které oblasti by potřebovaly vylepšit. Doba po kterou byste si měli dělat záznamy, závisí na charakteru vaší práce. Jestliže pracujete v měsíčním cyklu, veďte si je několik měsíců. Pokud máte týdenní pracovní cyklus, dva až tři týdny by měli stačit.

Posouzení časového snímku – pro analýzu časového snímku rozdělte všechny třicetiminutové úseky do kategorií podle charakteru jednotlivých činností a spočítejte celkový čas věnovaný každému druhu aktivity. Poté vypočítejte procento času stráveného jednotlivými úkoly. Tak získáte nejen lepší obrázek o svém pracovním dni, ale budete moci posoudit jak efektivněji rozvrhnout čas.

Průběh činností v čase si zaznamenává sám zkoumaný, pozoruje sám sebe. S výhodou je používán při studiu forem práce manažera na všech úrovních řízení. Charakter řídicí práce je velmi heterogenní, délka jednotlivých pracovních operací je různá, pracovní tempo nestejněměrné. Příprava na pracovní výkon je velmi často prováděna i mimo pracovní dobu a mimo vlastní pracoviště, součástí pracovní činnosti je studium, školení, kvalifikační kursy apod., účast na veletrzích, sympoziích atd. Z těchto všech důvodů bývá autosnímek velmi často prováděn po 24 hodin, ne jen podobu práce na pracovišti.

Příprava snímku pracovního dne a způsob záznamu

Pokud se vedoucí pracovník rozhodne uplatnit snímek pracovního dne, musí si předem vybrat období, ve kterém bude sledování provádět. Je nezbytné zvolit takové období roku, které představuje určitý charakteristický úsek, který je reprezentativní. Aby bylo snímkování věrohodné, je třeba, aby probíhalo alespoň po dobu 4 týdnů. Je nutné připravit předem formuláře, na kterých bude prováděn záznam. Z mnoha možných

variant záznamu se osvědčil typizovaný formulář, který spojuje grafický záznam činností, slovní popis a časové hodnocení jejich trvání. Formulář ukazuje způsob záznamu denního autosnímku. Grafické znázornění umožní názorně sledovat plynulost operací nebo jejich nevhodné přerušování. Výsledek celého snímkování se pak sumarizuje do tabulek a provádí se analýza.

Způsob rozboru snímku pracovního dne vedoucího pracovníka

Výsledky autosnímku lze hodnotit z těchto hledisek:

- hodnocení plynulosti výkonu během hodiny a dne. Závěrem hodnocení by měly být návrhy na úpravu přijímacích hodin, pravidelnost schůzí, úprava telefonního styku, úprava pochůzek apod.
- hodnocení příčin ztrátových časů
- hodnocení struktury času

(Pražská, 1993)

3.9. Time management

Ještě by bylo vhodné zmínit neustálý rozvoj i způsoby, jak s časem pracovat. Když se vše zjednoduší, lze hovořit o čtyřech generacích, které se v průběhu vývoje time managementu vystřídaly a které prezentují různé přístupy k této problematice.

Time management znamená nedopustit, aby urgentní vytěsnilo důležité.

První generace time managementu se pokusila zavést pořádek v tom, jaké jsou před námi úkoly nebo činnosti. Výsledkem byly přehledy úkolů, což umožňuje zmenšení stresu tím, že seznam úkolů se dostává z hlavy ven – na papír. Jednoduše řečeno – první generace se zabývá tím, co máme dělat.

Druhá generace – přiřazuje seznam úkolů k časové ose. Podrobněji uvažuje o tom, kdy budeme určité věci dělat. Tedy už se zabývá nejen co dělat, ale i kdy. Zapisujeme si do kalendáře, co a kdy je třeba udělat, co kdy zařídit a projednat.

První ani druhá generace ovšem neumožňuje zachytit rozsáhlejší projekty, pracovat týmově a aktivně si vybírat, tedy přiřazovat jednotlivým činnostem priority.

Třetí generace odpovídá na otázku jak. U rozsáhlejších projektů vyjasňujeme souvislosti a cíle. Zavádí pojem cílů, priorit, delegování, týmové práce. Je zaměřena na dlouhodobé výsledky, ke kterým pak směřuje naše denní plánování. Součástí tohoto systému plánování času jsou i konkrétní pomůcky, a ty pak v každodenním životě pomáhají udržet v centru naší pozornosti ono „co, kdy, jak“. Třetí generace je propracovaná, dobře pochopitelná a přijímaná. Většina pracovníků je školená právě v této filozofii, většina managerů je vybavena nástrojem plánování 3. generace, a to buď v „papírové“ nebo elektronické podobě. Ovšem podíváme-li se do diářů, zjistíme, že jejich majitelé je v praxi degradují na II., nebo dokonce III. generaci, tedy na záznamník toho, co a kdy se má udělat a zeptáme-li se majitelů diářů jak jsou na tom s časem, odpověď je většinou, že špatně.

Rozbor neúspěchu time managementu

Jak je tedy možné, že v dnešní době tyto systémy v praxi selhávají? Proč je lidé nedokážou využít tak, jak si to představovali jejich tvůrci?

Důvodem je neustále se zvětšující objem vědomostí. Jestliže jsme měli dříve na nějakou činnost hodinu, dnes na ni máme dvacet minut, protože se neustále zvyšují nároky.

Rozbor neúspěchu u III. generace:

III. generace je tak propracovaná, že je až nelidská. Jen málokdo z nás dokáže striktně dodržovat denní, týdenní či měsíční plány a podrobně rozpracované cíle. Z toho vyplývá, že manažeři degradují své pomůcky na pouhý diář, tedy na druhou generaci.

Ve středu zájmu III. generace je dnešek, to znamená, že naše pozornost se zaměřuje na naléhavé, aktuální problémy a tím pádem vyvrací prevenci a kreativitu.

III. generace pracuje s cíli, ale nedává je do souvislosti s hodnotami každého jedince.

III. generace je přesná v oblasti výsledků, ale člověk zůstává v pozadí.

III. generace pracuje s časem a ne s člověkem. Člověk je ten, kdo je nedostatečně připraven na rychlý způsob života ve třetím tisíciletí.

V současné době existuje již IV. generace time managementu. V některých ohledech doplňuje a rozvíjí generace předchozí, ovšem v některých bodech je naopak zcela popírá. Prostředky a filozofie pro plánování času IV. generace vychází z pravdy, na kterou se zapomíná, a to že „člověk není stroj“. Proto tento nový přístup nespočívá v přesnějším a podrobnějším plánování, ale je založena na poznání zákonitostí, lidských emocí, výkonnosti, mysli,... z toho vyplývá, že podmínkou naší dlouhodobé efektivnosti a lepších výkonů je naše spokojenost. To znamená, že k tématu IV. generace time managementu patří také například emoční inteligence, mezilidské vztahy, stres, kondice atd.

(Šuleř, 1995)

3.10. Rozbor spotřeby času

Abychom mohli provést určitá opatření je nutné provést analýzu spotřeby času. Můžeme využít přímé a nepřímé metody.

Mezi přímé metody patří např. vlastní snímky „autosnímky“, kdy po celou pracovní dobu nebo kalendářní den sám manager zapisuje a měří všechny činnosti, prostoje apod. Úspěch této metody je částečně závislý na zájmu pracovníka. Jedním z nedostatků této metody je snaha o zkreslení údajů či opoždění zaznamenání atd.

Mezi nepřímé metody můžeme zařadit metody, kdy druhá osoba pozoruje pracovníka. Může mít podobu soustavného sledování nebo momentkového pozorování, která je založena na principech teorie počtu pravděpodobnosti.

Cílem těchto metod je získání objektivních podkladových údajů pro efektivní využívání pracovní doby a stanovení norem z hlediska času pro vykonávání jednotlivých činností.

Zefektivnění spotřeby času – jsou to metody, které optimalizují řídicí proces v určitých podmínkách.

Rozbor rozsahu vedení

Obsahuje nejen řídicí kapacitu ale i řídicí činnosti. Tato činnost zahrnuje 3 kategorie:

- 1) všeobecné vedení nebo-li jeho podíl na řízení celého organizačního systému
- 2) vlastní vedení podřízených obsahuje odpovědnost za delegované úkoly podřízeným a jejich činnosti
- 3) osobní řídicí činnosti, manager je nemusí delegovat, ale vykonává je sám

Kritériem výkonnosti vedoucího pracovníka může být čas, který je potřebný k provedení určitého úkolu.

Fuller zkoumal práci vedoucích pracovníků a zjistil určité koeficienty a indexy, které jsou podstatou této metody:

- stanovil jednotku rozsahu vedení (jrv) tak, že průměrný pracovník se během 40-ti hodinového prac. týdne vypořádá s 25 ti jrv jednotkami
- pro posouzení čas. náročnosti jednotlivých činností byla stanovena norma právě těchto 25 jrv za prac. týden
- 20 jrv – je přijatelná úroveň pouze pro určitou dobu pro vedoucího pracovníka s méně než průměrnou zkušeností nebo s nižší přirozenou schopností vést předpokladem je, že během 30 – 60 dnů dosáhne normy 25 jrv.
- 30 jrv – říká, že pracovník nevyužívá úplně své kapacity, těchto pracovníků je málo, protože bývají povyšováni na náročnější místa.

Podřízené pracovníky můžeme rozdělit podle náročnosti na čas vedoucího pracovníka:

- a) nižší úroveň, podřízení, kteří vyžadují neustálý dozor a kontrolu

- b) střední úroveň, vyžadují vedení, stačí vysvětlit úkoly a potom občas zkontrolovat
- c) vysoká úroveň, vyžaduje delegování práce, po uložení úkolu stačí zkontrolovat výsledek

Průzkumy ukázaly, že vedoucí pracovník za týden vynaloží 5 hodin na prac. s nízkou úrovní,

3 – 3,5 hodin na prac. se střední úrovní a 1 – 1,5 hodin na prac. s vysokou úrovní.

(Hron, 2006)

4. Vlastní zpracování

4.1. Popis vybraného reálného podniku

Podnik, který vystupuje v této práci byl založen v listopadu 2003. Jeho jméno je GZD a je to společnost s ručením omezeným.

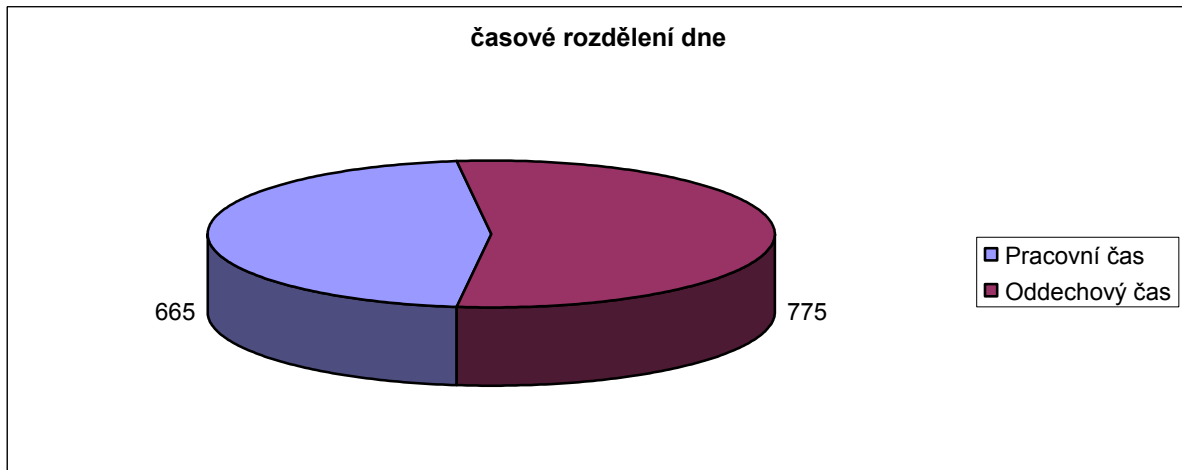
Předmětem činnosti je provozování veřejného a společného stravování, výroba a prodej pokrmů, nápojů a gastronomických výrobků včetně poskytování další související výrobní a prodejní činnosti občanům a organizacím. V čele podniku stojí dva vedoucí pracovníci, kteří jsou zároveň i majitelkami podniku. Ostatní pracovníci jsou jim přímo podřízeni, určitou výjimku tvoří vedoucí kuchyně, který zodpovídá za její chod.

4.2. Analýza zjištěných poznatků

Pro zjištění časového fondu vedoucích byly zvoleny časové snímky, které jsou přílohou této práce. Pro přehlednější a zajímavější pohled byly vytvořeny grafy, ve kterých je vidět čas věnovaný pracovní činnosti a čas trávený s rodinou a odpočinkem. Přičemž jsou vyhotoveny i grafy na pracovní činnost rozdělenou na jednotlivé dílčí činnosti pro zjištění procentického zastoupení těchto činností z celkového pracovního času. Pro přepočítání doby jednotlivých činností byly hodiny převedeny na minuty pro přehlednější vyjádření.

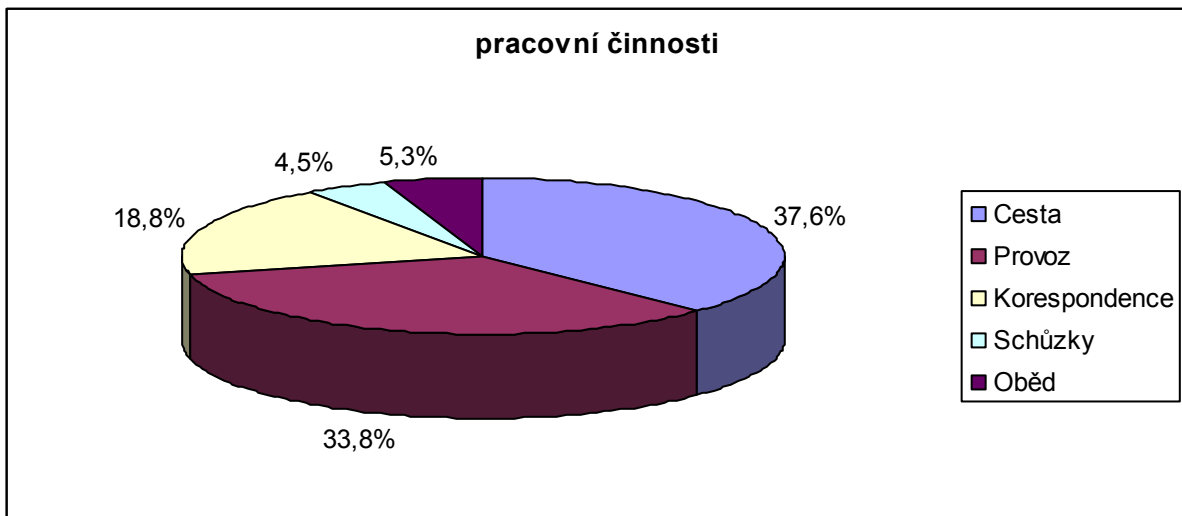
Vedoucí I.

První den: Snímek rozdělený dle činnosti v minutách



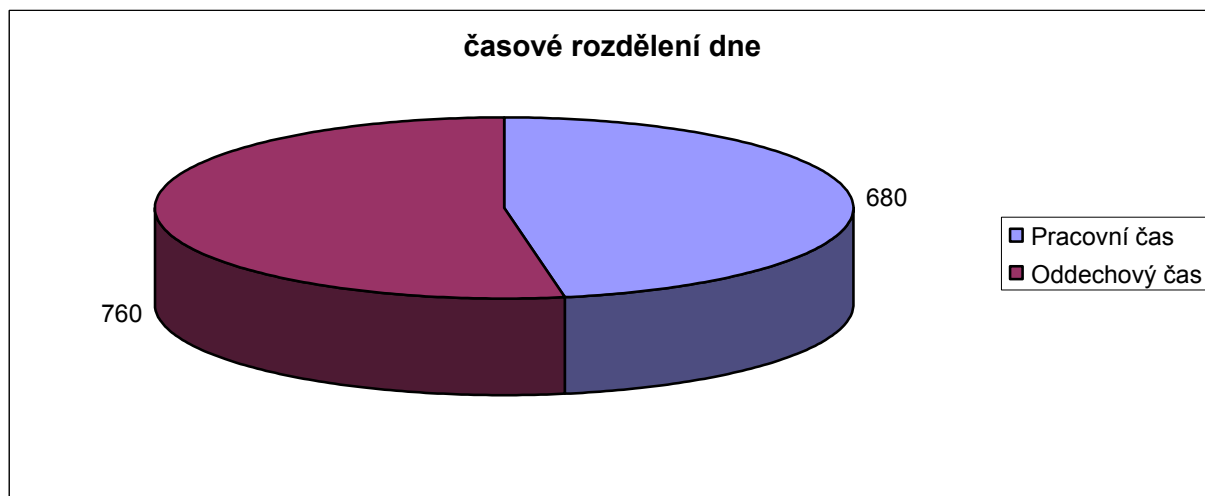
Z grafu je vidět, že pracovními činnostmi Vedoucí I. strávil 665 minut a 775 minut trávil oddechovými činnostmi tento den.

První den – rozdělení pracovní činnosti



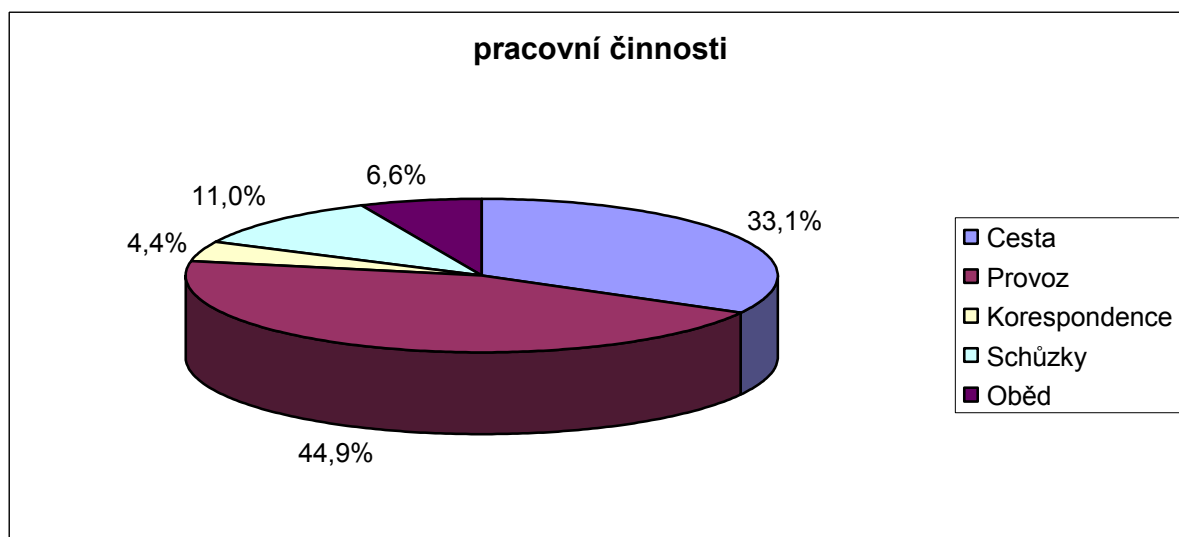
V tomto grafu vidíme, rozdělení činnosti během pracovní doby a můžeme si udělat obrázek o rozdělení na minuty prostřednictvím procent. Největší položkou je u tohoto dne cestování, které tvoří 37,6% což je 250 minut, druhou největší položkou je provoz, kam jsem zařadila běžné činnosti, které souvisí s plynulým chodem provozoven, tvoří 33,8% což je 225 minut. Korespondence probíhá 125 minut, tedy tvoří 18,8% a schůzky dnešní den trvaly 30 minut tedy 4,5%.

Druhý den: Snímek rozdělený dle činnosti v minutách



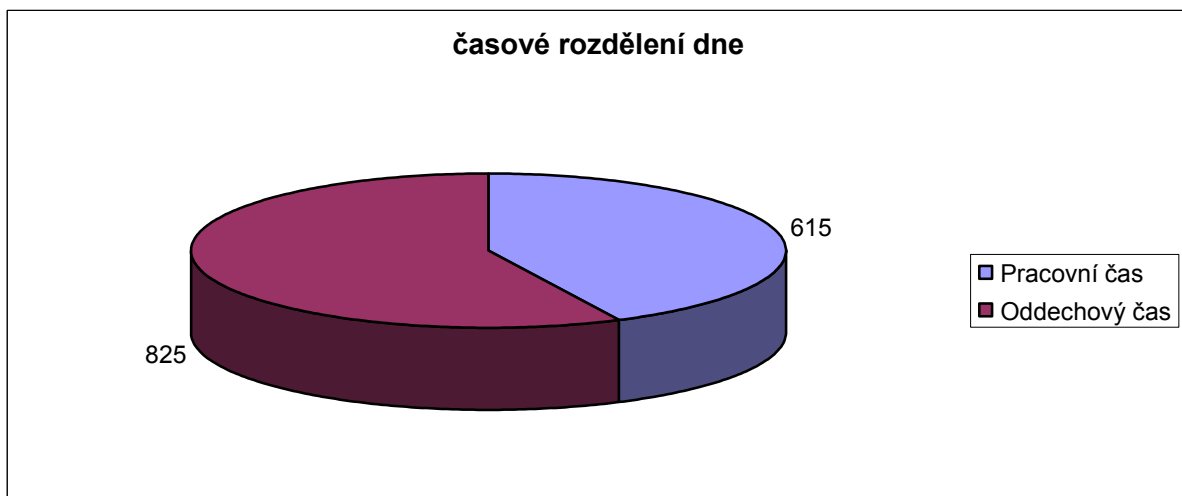
Druhý den zabral pracovní čas 680 minut a oddechový čas 760 minut.

Druhý den – rozdělení pracovní činnosti



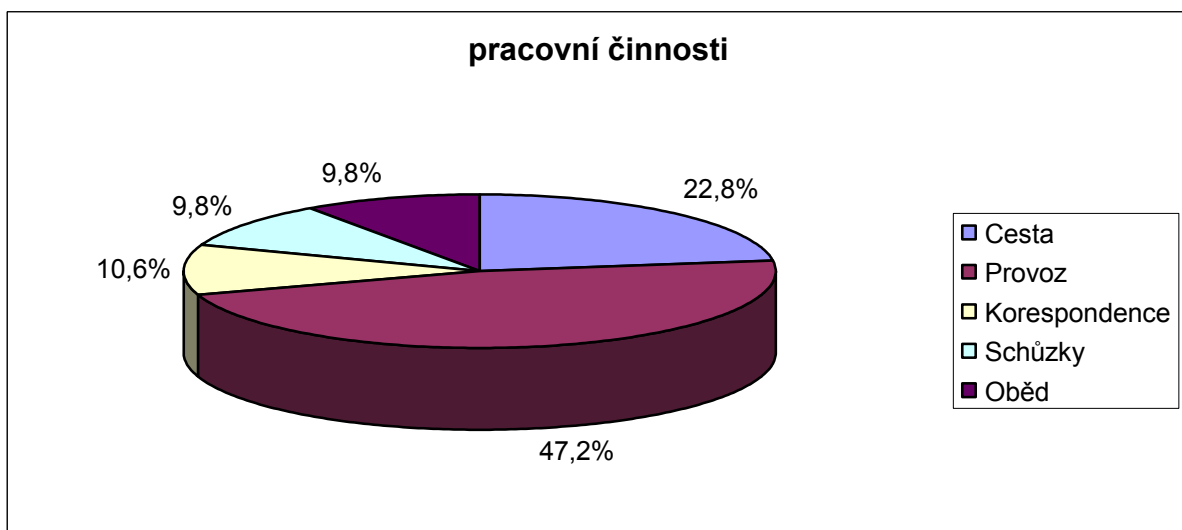
Druhý den zabral provoz největší procentickou část tedy 44,9% což odpovídá 305 minutám z pracovní činnosti, druhou největší položkou je cestování s 33,1% tedy 225 minut. Třetí největší položkou druhého dne jsou schůzky zabírající 75 minut tedy 11%.

Třetí den: Snímek rozdělený dle činností v minutách



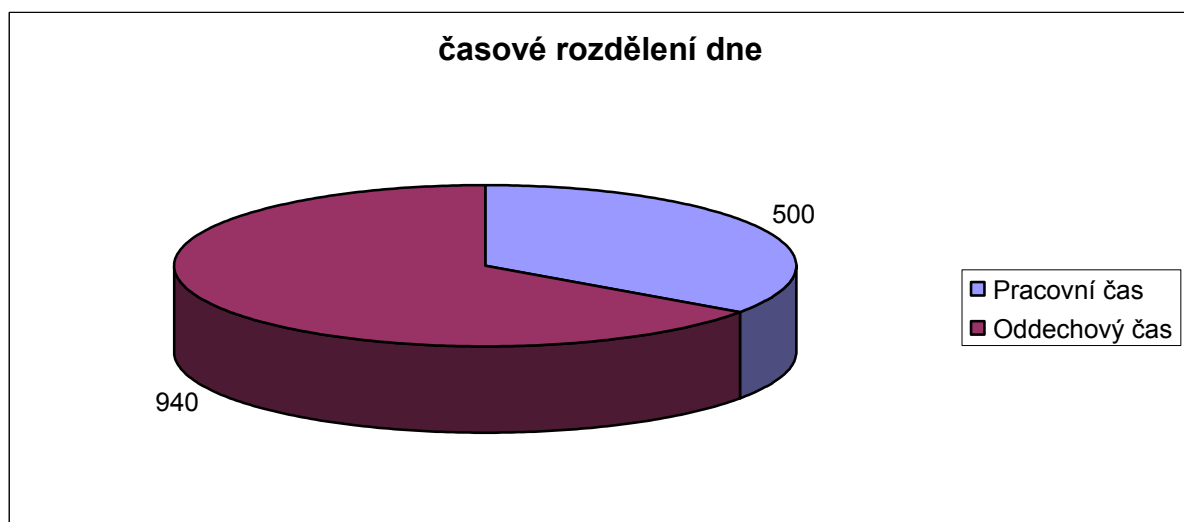
Dnešní pracovní činnost dosáhla hodnoty 615 minut a oddechová činnost probíhala 825 minut.

Třetí den – rozdělení pracovní činnosti



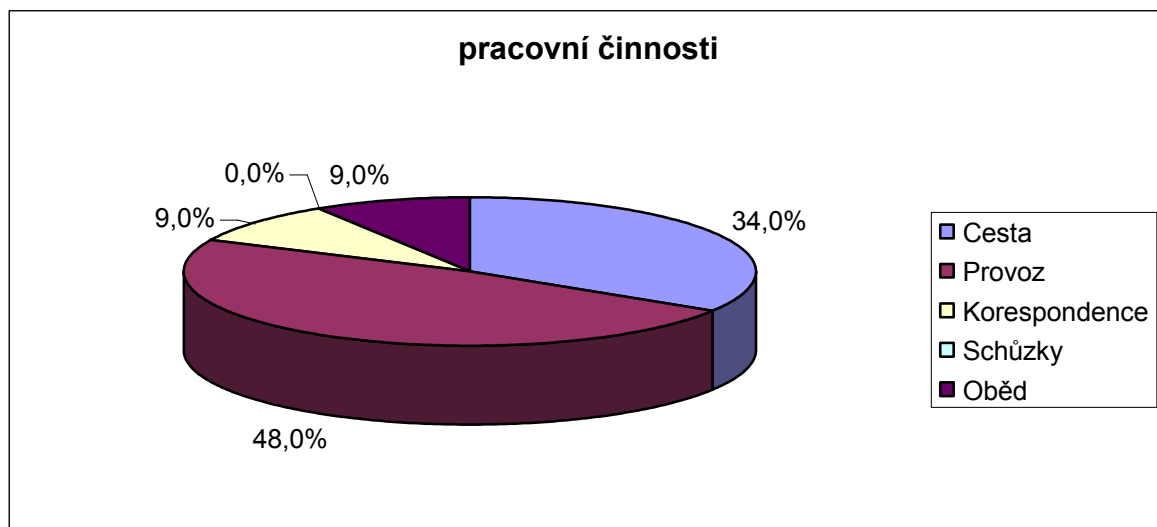
Třetí den činnosti související s provozem vyšplhaly na 47,2%, což se rovná 290 minutám z pracovní činnosti, cestování opět zabírá velkou část času 22,8% což je 140 minut. Zbylé činnosti jsou přibližně na stejných hodnotách okolo 10%.

Čtvrtý den: Snímek dle rozdělení činností v minutách



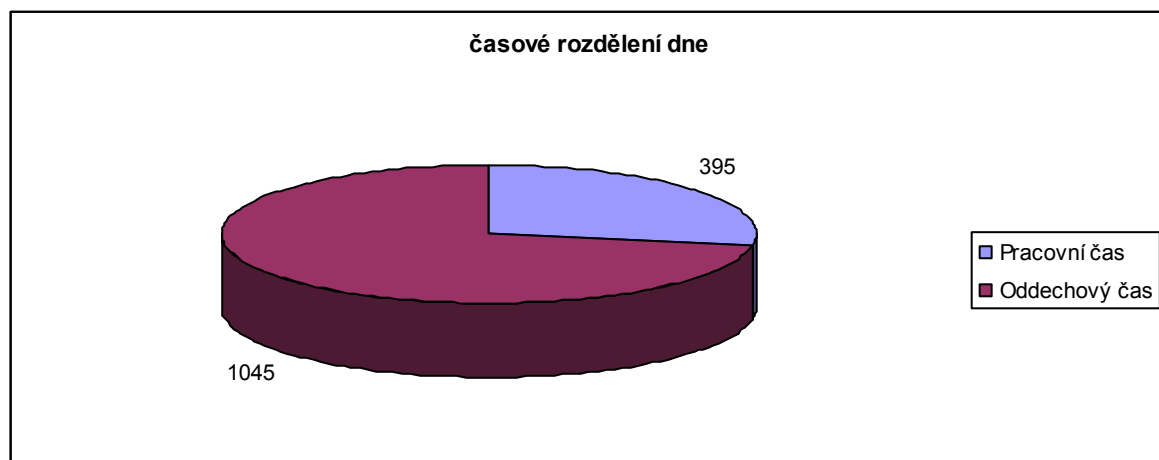
Tento graf vykazuje hodnoty u pracovní činnosti 500 minut a u oddechových činností 940 minut z celého dne.

Čtvrtý den – rozdělení pracovní činnosti



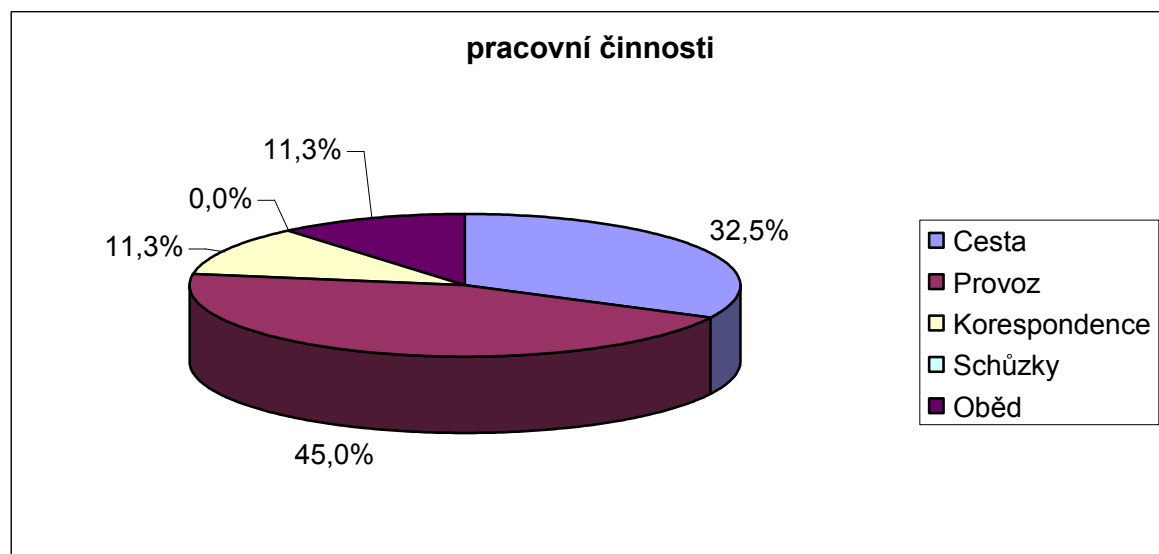
Čtvrtý den je opět výrazně zastoupen provoz celkem 48% což je 240 minut, cestování zabírá 34 procent tedy 170 minut a korespondence tvoří 9% tedy 45 minut z celého dne.

Pátý den: Snímek dle rozdělení činností v minutách



Pátý den vykazuje nízké zastoupení pracovní činnosti oproti ostatním dnům, což je pouze 395 minut z celého dne, oddechová činnost činná 1045 minut.

Pátý den – rozdělení pracovní činnosti



Přestože pracovní činnosti zabírají pouze 395 minut, tak provoz spolkl celých 180 minut, což je 45%, cesta jako obvykle se pohybuje okolo 130 minut, což je 32,5%. Zbylé minuty byly rozděleny mezi korespondenci a oběd.

4.3. Vyhodnocení Vedoucího I.

Shrnou-li se všechny časové snímky vedoucího I. největší položkou v pracovních činnostech je provoz, což je ovšem samozřejmostí, když jeho hlavní činností je starat se o chod jednotlivých provozoven ať se jedná od zásobování až po kontrolu kvality jídla. Druhou největší položku tvoří cestování, je to logické vezmeme-li v potaz, že jednotlivé provozovny jsou od sídla společnosti v různých vzdálenostech a je nutné provádět osobní kontrolu a určitou mírou se na procentickém zastoupení podílí i dopravní situace v ČR. Pod další kategorií, která byla pojmenována korespondence, se řadí kromě opravdové korespondence i telefonáty, objednávky, reklamace, fakturace atd. Je to také jedna z položek, které se vedoucí I. věnuje každý den nejméně 30 minut. Další položkou, které je vyhrazen vlastní prostor jsou schůzky, které ne pokaždé, ale v určitých dnech tvoří významné procentické zastoupení. Tvoří jednu s důležitých činností vedoucího I..

Sledujeme-li časové snímky, určitá možnost na zlepšení časového fondu se skrývá v rozdělení úkolů týkající se korespondence například. Kdyby se rozdělily jednotlivé kompetence mezi obě vedoucí, kdy by Vedoucí I. vyřizovala reklamace a dotazy a Vedoucí II. například objednávky. Velkým rizikem v tomto případě je, že by pravděpodobně při vyřizování reklamace nebyla Vedoucí I. schopná okamžitě reagovat v případě kdy by podklady měla v držení Vedoucí II. Tento problém by se pravděpodobně dal vylepšit zlepšením počítačového systému, ke kterému by obě měly přístup a nebylo by nutné chodit z jedné kanceláře do druhé. Pravděpodobným nejlepším doporučením v této situaci je najmutí sekretářky, která by se o tuto korespondenci starala a měla o ní přehled. S touto možností ovšem přichází větší finanční zatížení společnosti a v současné době nepřichází v úvahu.

Velkým „požíračem“ času obou vedoucích jsou kontroly provozoven, protože cestováním zaberou velké množství času, během něhož nelze provádět žádnou jinou činnost. Bohužel rada pro zlepšení této situace není zdá se žádná, protože kontroly je nutné provádět a s provozem v ulicích se těžko něco udělá.

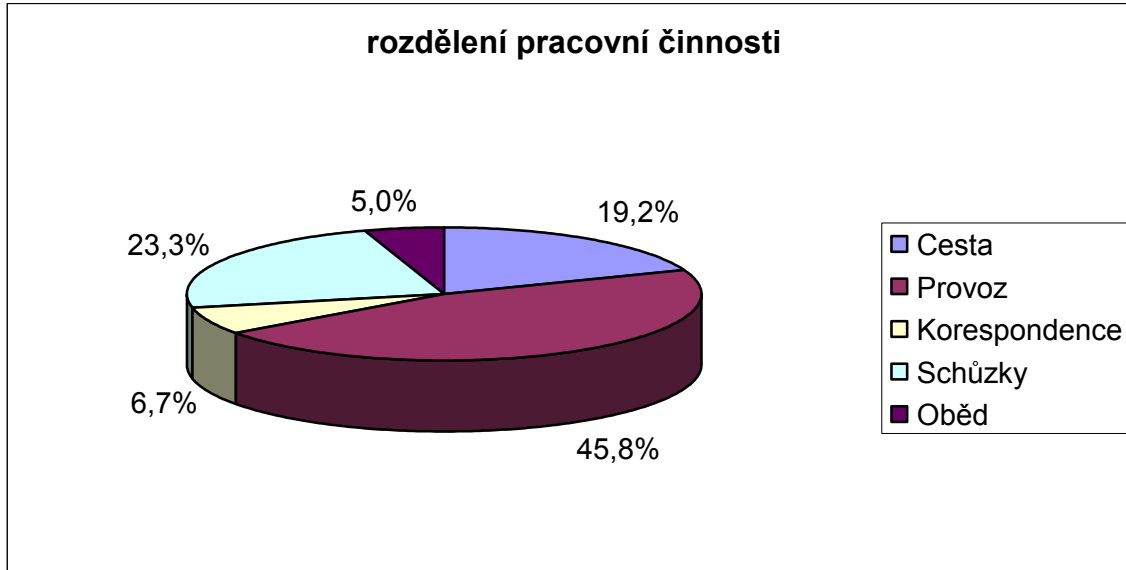
Vedoucí II:

První den : Snímek dle rozdělení činností v minutách



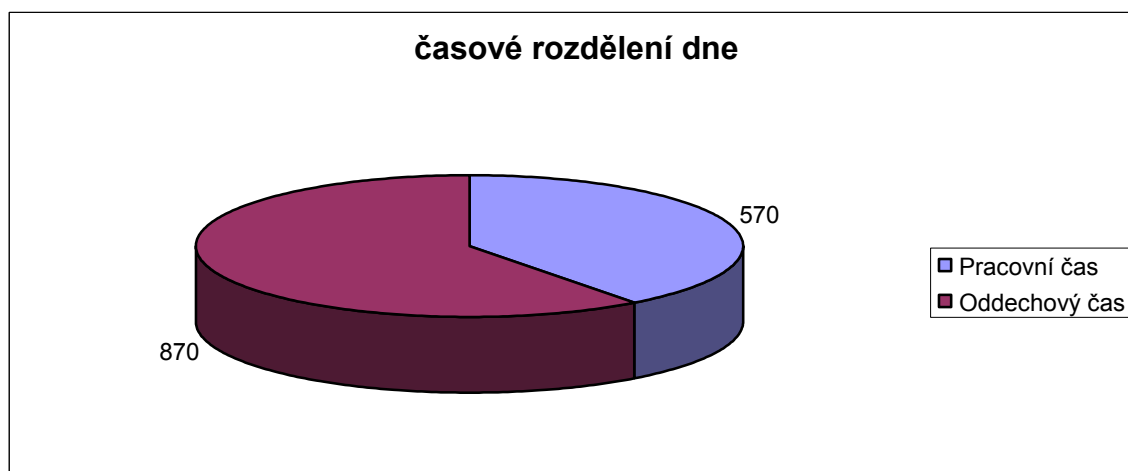
První den zabírá pracovní činnosti vedoucímu II: 600 minut z celého dne a oddechová činnosti tvoří zbytek tedy 840 minut.

První den – rozdělení pracovní činnosti



Procentické zastoupení činností první den je nejzastoupenější činností provoz téměř 46% tedy 275 minut, druhou položku tvoří schůzky s 23,3% tedy 140 minutami. Třetí položkou je cestování se 115 minutami tvoří 19,2%.

Druhý den: Snímek rozdělení dle činností v minutách



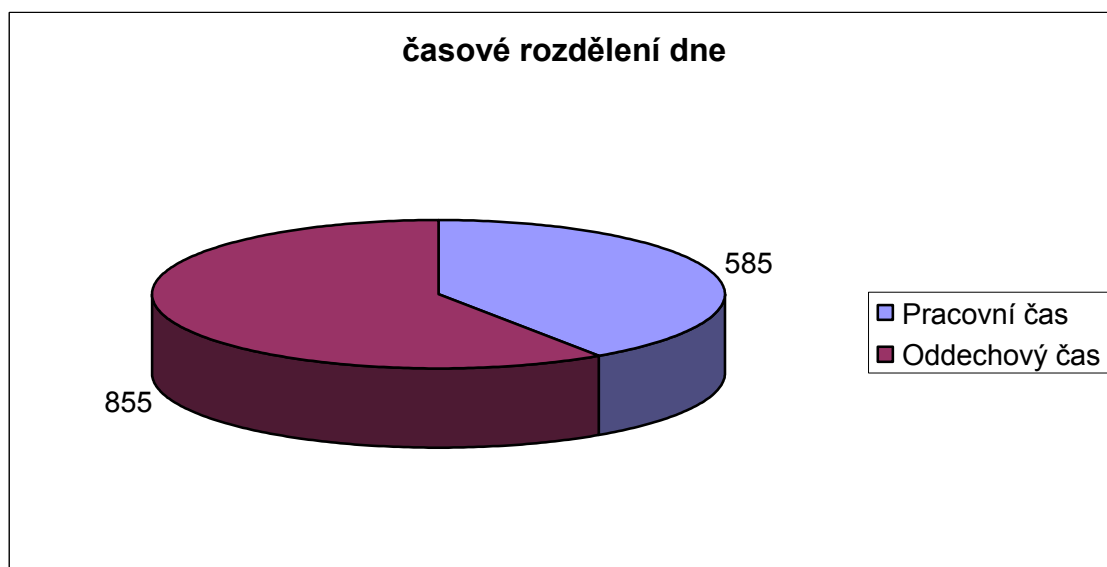
Druhý den, zabírá pracovní činnosti 570 minuta a oddech 870 minut.

Druhý den – rozdělení pracovní činnosti



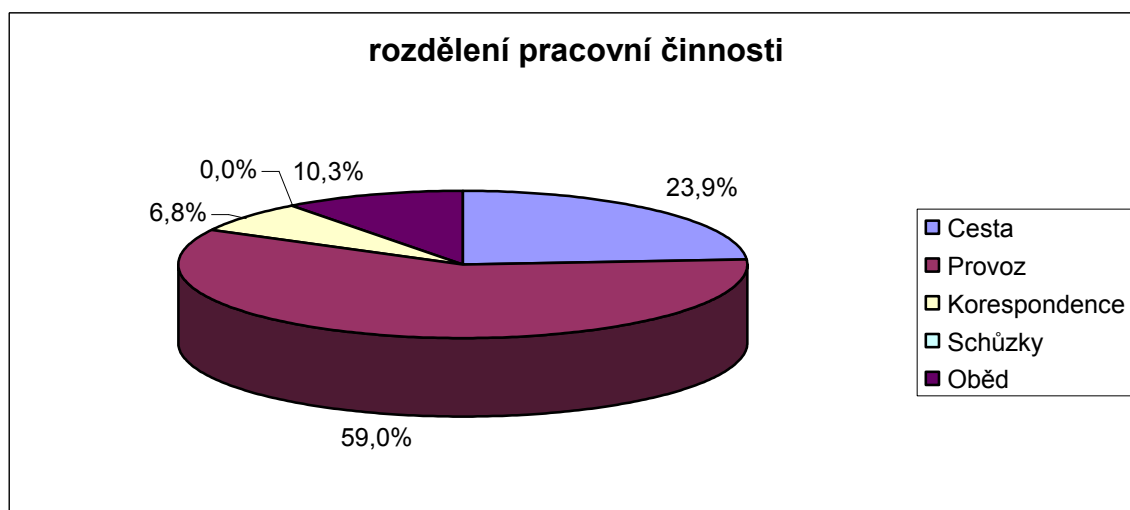
Položka, která přesahuje 55% tvoří provoz, podíváme-li se do časového snímku zjistíme z jakého důvodu tomu tak je. Druhou položkou je opět cestovní s 26,3% tedy 150 minutami. Třetí větší položkou jsou schůzky tvořící 13,2% tedy 75 minut.

Třetí den: Snímek rozdělený dle činností v minutách



Pracovní činnost tvoří tento den 585 minut a zbytek tedy 855 minut je oddechová činnost.

Třetí den – rozdělní pracovní činnosti



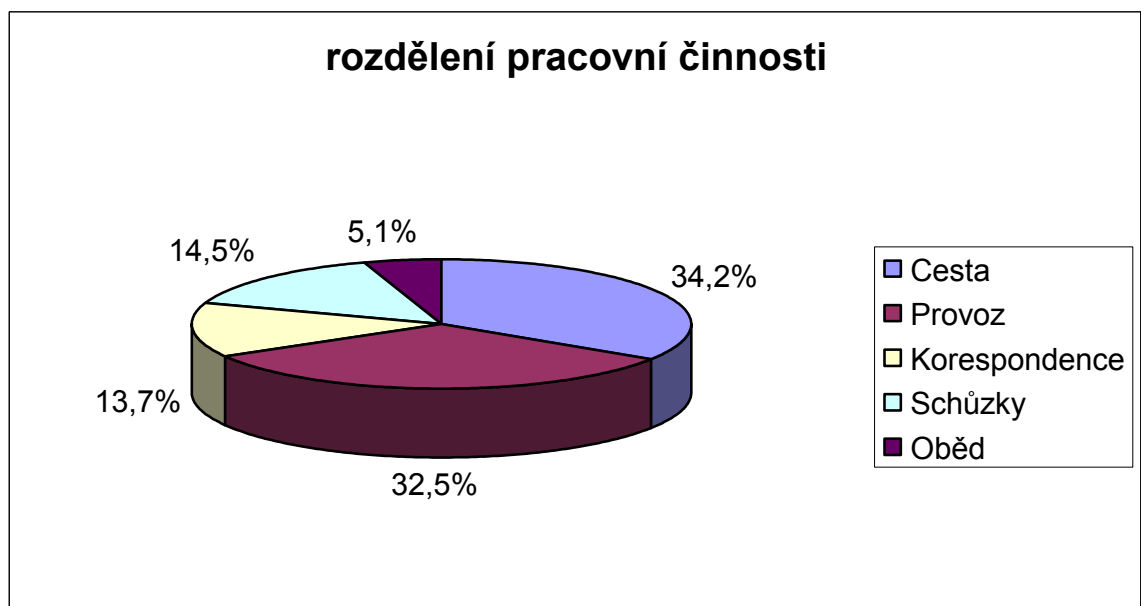
Téměř 60% tvoří provozní činnosti, pohybuje se tedy kolem 345 minut z celkové pracovní činnosti. Cestovné je kolem 24% a korespondence zastupuje 6,8% 80 minut.

Čtvrtý den: Snímek rozdělení dle činností v minutách



Oddechová část tohoto dne tvoří 855 minut a zbytek 585 minut probíhala pracovní činnost.

Čtvrtý den – rozdělení pracovní činnosti



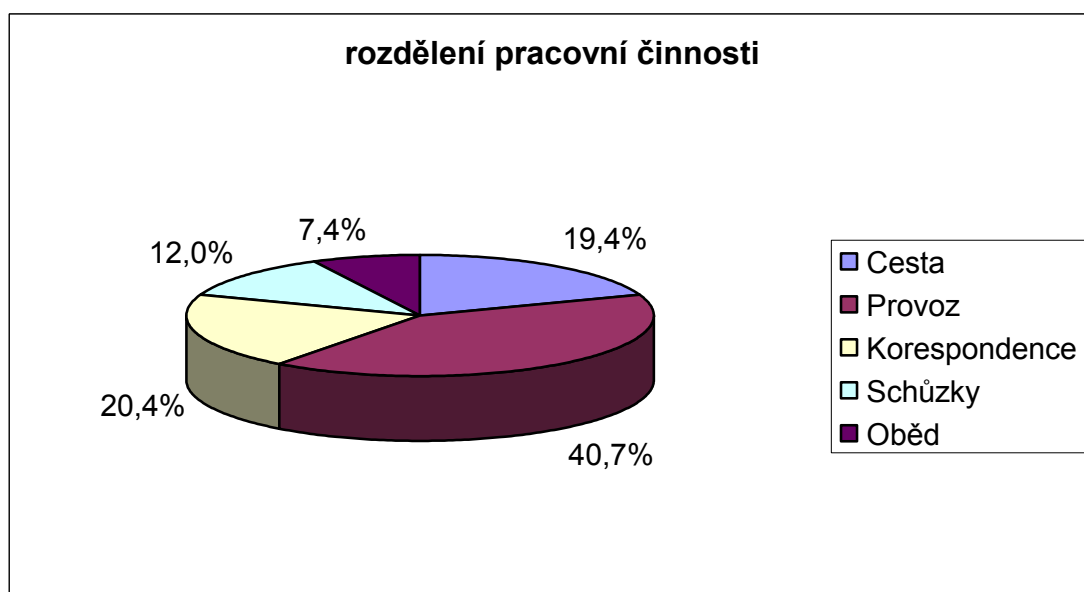
Čtvrtý den se neobjevil žádný neočekávaný problém a proto se činnosti v provozu usadily okolo 32,5% tedy na 190 minutách. Cesta se pohybuje opět okolo 35% procent. Čtvrtý den jsou zastoupeny jak schůzky 14,5%, tak korespondence a to 13,7%.

Pátý den: Snímek dle rozdělení činností v minutách



Pracovní činnost tvoří 540 minut a oddechová činnost probíhá 900 minut z celého dne.

Pátý den – rozdělení pracovní činnosti



Pátý den se zastoupení činnosti v provozu u vedoucího II. pohybuje kolem 41%. Cestovné pokleslo na hodnotu kolem 20%, ale vzrostla korespondence na 20,4% tedy na 110 minut.

4.4. Vyhodnocení Vedoucí II.

Velký rozdíl od časových snímků Vedoucí I. není znatelný, určitou výjimku tvoří cestování, které není tak výrazné, konkrétně u cesty do práce a z práce. Je velmi těžké zhodnotit jednotlivce bez toho, aby se opět necitovalo předchozí hodnocení a závěry Vedoucí I. jelikož činnosti, které provádějí jsou převážně totožné a mnohdy se jich účastní obě.

Vrátíme-li se k problémům rozdělení činností, vyvstane další problém při rozdělení například právě zmíněné korespondence. Bude-li vyřizovat Vedoucí I. pouze reklamace a dotazy a Vedoucí II. pouze objednávky jistě tím ušetří určitý čas a budou se zabývat problémy, o kterých vědí, čeho se týkají. Problémy by ovšem mohly v tomto případě nastat, kdyby jedna z nich onemocněla a druhá nebyla schopná například objednat zboží do určité provozovny. Problém této varianty by byl pravděpodobně velký počet provozoven, které společnost má, jestliže by jedna z nich nebyla schopná delší dobu pracovat, jistě by se to negativně projevilo v té činnosti, týkající se provozoven, kterou nemá na starost. Je pravděpodobné, že tato varianta by byla možná v případě jedné možná dvou provozoven, po dobu maximálně 14 dní, kdy by se dotazy musely řešit prostřednictvím telefonu popřípadě e-mailu. Dlouhodobější absence vedoucí odpovídající za danou činnost by se jistě projevila v chodu i tržbách provozovny. Tento problém by se dal vyřešit například tím, že by si vedoucí rozdělily jednotlivé provozovny mezi sebe a tím pádem by každá měla na starost ty svoje a tak by řešily věci, které se jich přímo týkají. Výhodou této varianty, takto si rozdělit provozovny mezi sebe, by určitě bylo i v případě nemoci jedné z nich, že druhá by byla schopná se orientovat v problémech dané provozovny a problém vyřešit, protože stejné činnosti provádí i ve svých provozovnách.

5. Závěr

Dá se říci, že tyto vedoucí jsou schopné efektivně využívat čas i když vždy je co zlepšovat a to i v těchto případech. Musíme ovšem vzít v potaz osmi hodinovou pracovní dobu a činnosti, které během ní probíhají.

Podíváme-li se na jednotlivé časové snímky tak se nedá říci, že by se jednalo o naprostý stereotyp využívání času, ale na druhé straně se většina činností s menšími obměnami stále opakuje.

Samozřejmostí je, že tyto činnosti u těchto vedoucích pracovníků se musí v určité míře opakovat, protože souvisí s chodem jednotlivých provozů a dá se říci, že jsou na nich i závislé. Jednoduchým příkladem je vynechání kontroly zásob v provozovnách, objednávek a tím pádem klesají tržby z prodeje zboží a je s tím spojen i odchod zákazníků ke konkurenci, protože nulově zásobený provoz nemá co nabídnout a je pro zákazníka nezajímavý.

Návrhy na zlepšení proto musí zlepšit současné využívání času a zároveň zlepšit i výkonnost vedoucích pracovníků. Jedna z rad, která ovšem v současné době není možná, je zaměstnání nové pracovní síly, sekretářky, která by dostala na starost korespondenci a to jak poštu, objednávky, reklamace, fakturace. Vylepšení počítačového zpracování dokumentů, které se týkají provozoven, jistě ulehčí hledání v kartotéce a i samotný přístup k materiálu bude pro obě vedoucí rychlejší. Najít způsob zlepšení cestování do jednotlivých provozoven není v silách této práce.

Zlepšení, které jsou uvedeny v této práci, jsou předpoklady pro efektivnější využití času vedoucích pracovníků v tomto podniku a záleží jen na nich zda se jimi budou zabývat a využijí je.

6. Seznam literatury

Blackburn, J.D. Závod s časem, Praha: Victoria Publishing, 2002

Caut, J. Time management – jak hospodařit s časem, Praha: Computer Press, 2001

Delivré, F. Buďte pány svého času, Praha: Portál, 2002

Hindle, T. Jak si plánovat čas, Praha: Slovart, 2002

Hron, J. Teorie řízení, Praha: ČZU, 2000

Pražská, L. Řízení obchodních firem, Praha: VŠE, 1993

Seiwert, L.J. Čas jsou peníze, Praha: Management Pess, 1995

Šuler, O. Manažerské techniky, Olomouc: Rubico, 1995

Lošťáková, H. a kol. Podniková ekonomika amangement II., Univerzita Pardubice, 1998

7. Přílohy

Vedoucí I

1. den

00:00 – 05:30 – spánek
05:30 – 06:00 – hygiena
06:00 – 06:25 – oblékání, snídaně
06:25 – 07:25 – cesta do práce
07:25 – 07:45 – vyřizování korespondence
07:45 – 08:10 – kontrola jakosti jídla
08:10 – 09:30 – příprava pokynů
09:30 – 10:30 – porada s pracovníky
10:30 – 11:30 – vyřízení pošty (dnešní)
11:30 – 12:30 – cesta do oddělení provozovny
12:30 – 13:30 – řešení problémů na oddělené provozovně
13:30 – 14:40 – cesta zpět do kanceláře
14:40 – 15:15 – oběd
15:15 – 16:00 – objednávky zboží, objednávky na salonky
16:00 – 16:30 – schůzka s účetní
16:30 – 17:30 – cesta z práce
17:30 – 18:00 – nákup
18:00 – 18:45 – příprava jídla
18:45 – 19:30 – večeře
19:30 – 20:00 – televize
20:00 – 20:45 – venčení psa
20:45 – 21:30 – četba
21:30 – 22:00 – hygiena
22:00 – 00:00 - spánek

2. den

00:00 – 05:30 – spánek
05:30 – 06:00 – hygiena
06:00 – 06:25 – oblékání, snídaně
06:25 – 07:25 – cesta do práce
07:25 – 09:30 – řešení problémů tekoucí vody ze stropu
09:30 – 10:15 – zjišťování stavu dodávek v ostatních provozovnách
10:15 – 11:30 – zjišťování velikosti zásob v provozovnách dle dokladů
11:30 – 12:15 – oběd
12:15 – 13:00 – cesta na schůzku
13:00 – 14:15 – schůzka s pronajímatelem nové provozovny
14:15 – 14:45 – cesta zpět do práce
14:45 – 15:15 – korespondence
15:15 – 15:45 – cesta k zubaři
15:45 – 16:30 – zubař
16:30 – 17:30 – cesta domů

17:30 – 18:15 – příprava večeře
18:15 – 18:45 – večeře
18:45 – 19:30 – rodina
19:30 – 20:00 – televize
20:00 – 21:00 – příprava podkladů ke smlouvě o pronájmu
21:00 – 21:30 – hygiena
21:30 – 22:10 – četba
22:10 – 00:00 – spánek

3. den

00:00 – 05:30 – spánek
05:30 – 06:00 – hygiena
06:00 – 06:25 – oblékání, snídaně
06:25 – 07:15 – cesta do práce
07:15 – 08:20 – úklid kanceláře po řemeslnících
08:20 – 09:00 – zajištění řešení rozvozu jídla (rozbité auto)
09:00 – 10:00 – schůzka s novým potencionálním zaměstnancem
10:00 – 11:30 – konzultace smlouvy o pronájmu
11:30 – 12:30 – oběd
12:30 – 13:15 – korespondence
13:15 – 13:35 – objednávky
13:35 – 14:00 – cesta na schůzku s pronajímatelem nové provozovny
14:00 – 15:35 – sestavování smlouvy, podmínky, ...
15:35 – 16:40 – cesta z práce
16:40 – 17:00 – venčení psa
17:00 – 19:30 – večeře, rodina
19:30 – 21:30 – televize
21:30 – 22:00 – hygiena
22:00 – 00:00 – spánek

4. den

00:00 – 05:30 – spánek
05:30 – 06:00 – hygiena
06:00 – 06:25 – oblékání, snídaně
06:25 – 07:00 – cesta do práce
07:00 – 07:30 – tisk
07:30 – 08:30 – kontrola zásob ve skladu
08:30 – 09:15 – telefony, objednávky, reklamace
09:15 – 09:45 – cesta do provozovny
09:45 – 10:30 – kontrola provozovny
10:30 – 11:15 – cesta zpět
11:15 – 12:00 – oběd
12:00 – 13:00 – převzetí dokladů o zaplacení od dodavatelů, odběratelů z kuchyně a provozoven
13:00 – 13:45 – příprava podkladů na příští týden (schválení jídelníčků), porada s druhým vedoucím

13:45 – 14:45 – cesta domů
14:45 – 15:20 – nákup
15:20 – 17:15 – úklid domácnosti
17:15 – 18:00 – příprava večeře
18:00 – 18:30 – večeře
18:30 – 19:30 – rodina
19:30 – 20:30 – televize
20:30 – 21:00 – venčení psa
21:00 – 21:15 – hygiena
21:15 – 22:20 – četba
22:20 – 00:00 – spánek

5. den

00:00 – 05:30 – spánek
05:30 – 06:00 – hygiena
06:00 – 06:25 – oblékání, snídaně
06:25 – 07:00 – cesta do práce
07:00 – 07:45 – korespondence
07:45 – 08:30 – rozdělení úkolů na sobotní akci
08:30 – 09:15 – vyřešení dotazů se servírkami, kontrola salónků
09:15 – 09:35 – cesta do provozovny
09:35 – 10:00 – kontrola provozovny
10:00 – 10:15 – cesta zpět do kanceláře
10:15 – 11:20 – seznámení nových zájemců o služby se závodem
11:20 – 12:00 – pracovní oběd
12:00 – 13:00 – cesta domů
13:00 – 14:30 – úklid, balení na chalupu
14:30 – 15:45 – cesta na chalupu
15:45 – 16:30 – příprava večeře
16:30 – 17:30 – procházka, venčení psa
17:30 – 20:30 – posezení s přáteli
20:30 – 20:45 – hygiena
20:45 – 23:00 – televize
23:00 – 00:00 – spánek

Vedoucí II.

1. den

00:00 – 06:00 – spánek
06:00 – 06:30 – hygiena
06:30 – 06:45 – snídaně
06:45 – 07:00 – příprava na odchod do práce
07:00 – 07:30 – cesta do práce
07:30 – 08:30 – návštěva pošty a spořitelny
08:30 – 09:00 – příprava pokynů
09:00 – 09:30 – okamžité vyřízení stížnosti
09:30 – 10:30 – porada
10:30 – 11:10 – vyřízení telefonátů
11:10 – 12:00 – schůzka s dodavatelem
12:00 – 12:30 – oběd
12:30 – 13:00 – cesta do obchodu
13:00 – 14:20 – nákup nového vybavení provozovny
14:20 – 14:45 – cesta zpět do práce
14:45 – 15:15 – řešení problémů v kuchyni
15:15 – 16:00 – rozdělování zboží do provozoven dodaného dne
16:00 – 16:30 – schůzka s účetní
16:30 – 17:00 – cesta z práce
17:00 – 18:15 – úklid domácnosti
18:15 – 18:50 – příprava večeře
18:50 – 19:30 – večeře
19:30 – 21:00 – rodina
21:00 – 22:30 – televize
22:30 – 00:00 – spánek

2. den

00:00 – 06:00 – spánek
06:00 – 06:30 – hygiena
06:30 – 06:45 – snídaně
06:45 – 07:00 – příprava na odchod do práce
07:00 – 07:15 – cesta do práce
07:15 – 09:30 – řešení problému tekoucí vody do kanceláře
09:30 – 11:00 – odvoz nakoupeného vybavení do skaldu
11:00 – 11:45 – kontrola kuchyně
11:45 – 12:15 – oběd
12:15 – 13:00 – cesta na schůzku s pronajímatelem
13:00 – 14:15 – schůzka, podmínky, podklady smlouvy
14:15 – 14:45 – cesta zpět
14:45 – 15:30 – úklid kanceláře po vodě
15:30 – 16:30 – cesta domů
16:30 – 17:15 – příprava večeře
17:15 – 18:30 – rodina

18:30 – 19:15 – večeře
19:15 – 20:00 – úklid
20:00 – 22:00 – televize
22:00 – 22:30 – hygiena
22:30 – 00:00 – spánek

3. den

00:00 – 05:45 – spánek
05:45 – 06:30 – hygiena
06:30 – 07:00 – příprava na odchod do práce
07:00 – 07:45 – cesta do práce
07:45 – 08:15 – úklid vedlejší kanceláře po řemeslnících
08:15 – 09:00 – kontrola účtů před předáním účetní
09:00 – 10:00 – seznámení s potenciálními zaměstnanci
10:00 – 11:30 – dořešení smlouvy o pronájmu
11:30 – 12:30 – oběd
12:30 – 13:10 – tisk
13:10 – 13:35 – příprava na cestu
13:35 – 14:00 – cesta na schůzku s pronajímatelem
14:00 – 15:35 – domluva podmínek a finální podoby smlouvy s pronajímatelem
15:35 – 16:15 – cesta do práce (zpět)
16:15 – 16:45 – cesta z práce
16:45 – 17:15 – nákup
17:15 – 19:30 – rodina
19:30 – 20:30 – televize
20:30 – 21:30 – hygiena, úklid
21:30 – 22:00 – četba
22:00 – 00:00 – spánek

4. den

00:00 – 06:30 – spánek
06:30 – 07:00 – hygiena
07:00 – 07:15 – snídaně, oblékání
07:15 – 07:45 – cesta do práce
07:45 – 08:30 – kontrola kuchyně, výdeje jídel
08:30 – 09:00 – telefonáty
09:00 – 10:00 – schůzka s pronajímatelem, řešení problémů, rozšíření hlodavců ve sklepech
10:00 – 10:40 – hledání, domlouvání práce s deratizační společností
10:40 – 11:30 – korespondence
11:30 – 12:00 – oběd
12:00 – 12:15 – cesta do banky
12:15 – 12:40 – banka, převoz tržeb
12:40 – 13:00 – cesta do práce
13:00 – 13:45 – příprava podkladů pro příští týden, porada, jídelníček

13:45 – 14:45 – hledání vybavení do provozovny na internetu
14:45 – 15:20 – cesta pro dítě do školy
15:20 – 16:15 – cesta, návštěva doktora s dítětem
16:15 – 17:00 – cesta domů, nákup
17:00 – 18:30 – rodina
18:30 – 19:15 – večeře
19:15 – 20:20 – úklid
20:20 – 20:50 – hygiena
20:50 – 22:15 – televize
22:15 – 00:00 – spánek

5. den

00:00 – 06:30 – spánek
06:30 – 07:00 – hygiena
07:00 – 07:15 – cesta do práce
07:15 – 07:30 – tisk
07:30 – 08:30 – cesta do lékárny, nákup, cesta zpět
08:30 – 09:15 – kontrola kvality jídla
09:15 – 10:15 – telefonování na provozovny (kvalita, množství jídla,...)
10:15 – 11:20 – seznámení nových zájemců o služby s provozem
11:20 – 12:00 – oběd
12:00 – 12:25 – příprava podkladů k další schůzce s novým zájemcem
12:25 – 13:00 – telefony, objednávky
13:00 – 14:30 – kontrola přípravy kuchyně, výdejny jídla na příchod deratizační firmy
14:30 – 15:30 – kontrola výkazů a faktur kuchařů
15:30 – 16:00 – cesta domů
16:00 – 17:00 – nákup
17:00 – 17:25 – příprava večeře
17:25 – 18:00 – večeře
18:00 – 22:00 – rodina, televize
22:00 – 22:30 – hygiena
22:30 – 23:15 – televize
23:15 – 00:00 – spánek