

Odborné aspekty riadenia

Plánovanie a riadenie času

© Dominanta 2011

Cieľ študijnej jednotky:

- uvážiť spôsob hospodárenia s časom,
- pochopiť význam riadenia času z hľadiska dosahovania cieľov,
- vedieť predvídať a odhaľovať krízy riadenia v organizácii,
- riadiť udalosti v organizácii s dôrazom na predchádzanie krízam,
- pochopiť spôsob, ako je možné predchádzať krízam,
- urobiť opatrenia k obnoveniu efektívneho riadenia času,
- formulovať účelný denný pracovný plán,
- objasniť spôsob určovania spotreby času na vykonávanie úloh,
- poukázať na možnosť použitia názorných prostriedkov plánovania.

Po preštudovaní študijnej jednotky by ste mali:

- vedieť organizovať svoj vlastný čas,
- organizovať svoj čas tak, aby ste vedeli dosiahnuť svoje ciele,
- pochopiť úlohu a význam splnomocnenia (delegovania),
- efektívne riadiť krízové situácie,
- poznať spôsob, ako sa vyhnúť krízovému riadeniu,
- efektívne plánovať využitie svojho času,
- vytvárať plány vlastného časového rozvrhu,
- poznať a vedieť použiť prostriedky názorného plánovania,
- urobiť opatrenia v prípade neplánovaných udalostí.

Obsah

Organizácia vlastného času	2
Lepší správca času	4
Delegovanie (splnomocnenie).....	5
Riadenie krízovej situácie.....	9
Situácia krízového riadenia.....	9
Riadenie krízy	12
Predchádzanie krízovým situáciám.....	13
Postupné plánovanie	16
Plánovanie vlastného času	16
Tvorba vlastného pracovného rozvrhu	18
Prostriedky postupného plánovania.....	22
Opatrenia v prípade neplánovaných udalostí.....	25
Kontrolné preskúšanie	28
Dodatok	33

Organizácia vlastného času

Dôležitosť riadenia času spočíva v:

- ❖ organizácii vlastného času,
- ❖ lepšom využívaní času,
- ❖ delegovaní (splnomocnení).

Organizácia vlastného času predstavuje výrazný aspekt každej práce. Jeho význam spočíva najmä v skúsenosti, že nemôžete efektívne organizovať iných, pokiaľ nedokážete organizovať a riadiť sami seba v role vedúceho.

Problematika riadenia vlastného času je úzko spojená s kapitolou, ktorá sa dotýka postupného plánovania času. V tejto časti študijnej jednotky sústredíme pozornosť na to, čo rozumieme pod pojmom organizovanie alebo riadenia času.

Treba si zapamätať: *Čas je veľmi drahocenný a drahý zdroj a preto sa s ním musí i tak zaobchádzať. Čas, ktorý sme už raz stratili, nemôžeme opätovne získať.*

Úloha 1. Uvážte, čo rozumiete pod pojmom riadenie vlastného času a napíšte aspoň tri predstavy o tom, čo si myslíte, že to je.

Čas 2 minúty

Vaša odpoveď by mala obsahovať niektoré z nasledovných pojmov:

- ❖ využitie času tým najlepším možným spôsobom,
- ❖ splnenie viac úloh za rovnakú dobu, ktorá je k dispozícii,
- ❖ vynakladanie času na dôležité úlohy,
- ❖ vyhnutie sa spotrebe času na bezvýznamné úlohy,
- ❖ získanie väčšej kontroly primeraným využitím času,
- ❖ vyberanie rozumných úloh, ktoré sa majú zaradiť do plánu.

Váš zoznam môže obsahovať i niektoré ďalšie myšlienky a pojmy. Odpovede, ktoré sme uviedli vyššie, sú len návrhy, ktoré možno zahrnúť do vašich odpovedí. Z vášho zoznamu by však malo vyplynúť, že ste porozumeli, že existujú:

- ❖ veci, ktoré chcete robiť a
- ❖ veci, ktorým sa chcete vyhnúť.

S dosiahnutím lepšieho riadenia času súvisia tieto dve významné okolnosti. Na základe vyššie uvedených pojmov a myšlienok možno formulovať definíciu toho, čo sa vlastne považuje za riadenie času.

Definícia riadenia času môže byť potom nasledovná:

Riadenie času je kontrola spotreby času na zmysluplný výber využitia času so zámerom stať sa lepším správcom času.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Lepší správca času

V prípade, ak viete organizovať svoj čas (touto problematikou sa zaoberáme ďalej v texte), môžete ako vedúci organizovať čas ostatným, ktorých vediete vo svojej skupine.

Preto by ste mal venovať svoj čas i premýšľaniu o tom, aké ciele sa snažíte dosiahnuť a čo vám bráni v ich dosiahnutí.

Úloha 2. Pouvažujte o cieľoch, ktoré chcete ako vedúci dosiahnuť a napíšte niektoré problémy riadenia času, o ktorých si myslíte, že by vám zabránili v ich dosiahnutí.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mohla byť napríklad:

- Rozpoznanie krízovej situácie riadenia a nájdenie cesty, ako sa tejto situácii vyhnúť.
- Situácia, kedy vás každý oberá o čas.
- Ak sa pripúšťa alebo pripustí opakovanie nudnej práce.
- Keď ste v situácii, v ktorej reagujete na ďalšiu naliehavú úlohu a neuvažujete, čo chcete vlastne dosiahnuť.
- Keď sa vám nepodarí primerane využiť možnosti poveriť niekoho zastupovaním.

Prvými štyrmi bodmi sa budeme zaoberať neskôršie, pri poslednom bode sa však zastavíme a bližšie preskúmame túto problematiku.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Delegovanie (splnomocnenie)

Delegovanie je prenesenie úloh, ktoré ste predtým vykonávali sami, na člena vašej skupiny. Z toho dôvodu je nevyhnutné vyšpecifikovať, ktoré úlohy sú špecifické pre vás v role vedúceho (tieto predstavujú aktívne pozitívne úlohy) a ktoré úlohy nemusíte vykonávať sám.

Úloha 3. Napíšte zoznam úloh, za ktoré zodpovedáte vo svojej organizácii a ktoré považujete za aktívne a pozitívne.

Čas 4 minúty

Vaša odpoveď by mala zahrňovať:

- výcvik zamestnancov,
- dohľad nad kvalitou práce,
- príprava správ, rozpočtov a štatistík,
- návšteva porád vedúcich pracovníkov podniku.

Z organizovania svojho času by ste mali zistiť, kde ste sa v minulosti dopustili chyby a teraz môžete pozrieť, že niektoré z úloh, ktoré ste vykonával, mohli byť vykonávané vašimi zamestnancami. Mali by ste nad týmto problémom pouvažovať a v prípade potreby sa aj rozhodnúť niekoho splnomocniť vykonávaním týchto úloh.

Záležitosť splnomocnenia nie je ľahká, ale je dôležitou súčasťou riadenia vášho času, pretože vám potom zostane viacej času na dosiahnutie cieľov a podnikateľských zámerov vo vašej role vedúceho.

Úloha 4. Napíšte zoznam súčasných úloh, na ktoré chcete reagovať, a ktoré by ste mohli prenechať svojim podriadeným.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mohla obsahovať:

- kontrolu časových kariet,
- nakreslenie pracovných harmonogramov,
- odpovede na telefonické dotazy,
- vytriedenie drobných problémov.

Splnomocniť niekoho je riskantná úloha. V prípade, že je situácia presne zvládnutá, je však riziko minimálne.

Úloha 5. Napíšte zoznam vecí, ktoré by ste urobili, aby ste mali istotu, že splnomocnenie pracovných úloh je urobené efektívne.

Čas 4 minúty

Čo by malo byť uvedené vo vašej odpovedi, vám napovie vaša vlastná skúsenosť a zodpovednosť. Najpravdepodobnejšie však je, že všetky splnomocnenia k pracovnej činnosti, s ktorými máte skúsenosť, neboli riadne vykonané.

Z toho dôvodu je dôležité, aby sa vo vašej odpovedi objavili nasledovné štyri položky.

- Musíte sa rozhodnúť, ktorú činnosť chcete delegovať (splnomocniť).

- Uvážte, aké požiadavky splnomocnená úloha žiada a vyberte osobu (osoby), ktorých schopnosti a osobné vlastnosti sú v súlade s týmito požiadavkami.
- Musíte dávať pokyny a cvičiť vybrané osoby tak dlho, dokiaľ sa splnomocnenie neukáže efektívne.
- Zabezpečte, aby ostatní pracovníci boli informovaní o zmene, aby nevznikla prípadne určitá opozícia medzi kolegami, v prípade ak neboli informovaní o novej role osoby v organizácii.

Mali by ste sa pokúsiť taktiež prekonať určité osobné pocity, keď niekoho poverujete, a to:

- ✧ Efektívnym splnomocnením získate kontrolu, preto sa neobávajte straty kontroly nad splnomocnenou činnosťou.
- ✧ Možno že činnosť, ktorej ste sa vzdali, ste vykonával rád a stratu nesiete pomerne ťažko. Poverenie však skoro prinesie výsledky za predpokladu, že výber personálu bol adekvátny.
- ✧ Ak máte príliš málo podriadených, budete pravdepodobne v pokušení zasahovať im do práce s presvedčením, že túto prácu lepšie zvládnete sami.

Vo vašej role vedúceho je preto dôležité splnomocňovať, aby ste dosiahli správnu šírku kontroly v organizácii, a tým aj splnenie cieľov a úloh. Splnomocnenie by sa malo týkať prenesenia časti vašich pracovných povinností, vrátane úloh, na vašeho podriadeného.

Úloha 6. Ktoré dve funkcie by ste mal delegovať podľa vášho názoru na podriadeného, aby bolo splnomocnenie úspešné.

Čas 1 minúta

Vaša odpoveď by mala byť:

1. *Právomoc* urobiť pracovné rozhodnutia bez nevyhnutnej predchádzajúcej konzultácie s vedením podniku.
2. *Zodpovednosť* za prácu, zatiaľ čo si vy prenecháte kontrolu vo funkcii vedúceho.

Úloha 7. Súhlasíte s vaším podriadeným, že zamestnanci poverení úlohami majú mať aj taktiež nevyhnutnú právomoc a zodpovednosť, aby ich mohli plniť. Napíšte, aký bude teraz váš postoj k tomuto zamestnancovi a aké opatrenia urobíte v záujme udržania vašej zodpovednosti.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mala obsahovať:

- Nechajte to tak a umožnite splnomocnenej osobe sa zapracovať. V inom prípade, ak budete zasahovať, práca sa vám v skutočnosti vráti, pretože splnomocnená osoba sa bude stále na vás obracať s rozhodovaním.
- Monitorujte postup práce poverenej osoby (s jej súhlasom), aby ste mali istotu, že pokračuje uspokojivo.
- Vždy buďte ochotný poradiť splnomocnenej osobe podľa vašich skúseností.
- Podržte si záujem o splnomocnenú prácu len nevyhnutnou kontrolou kľúčových bodov.

Doposiaľ sme uvažovali:

- ❖ ako lepšie môžeme využiť čas,
- ❖ čo by sme mali urobiť, aby sme čas využívali efektívne,
- ❖ ako efektívne poveriť úlohami svojich podriadených.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Riadenie krízovej situácie

Cieľom tejto kapitoly je vás:

- ❖ oboznámiť so situáciou krízového riadenia,
- ❖ procesom riadenia krízy,
- ❖ spôsobom, ako sa vyhnúť krízovému riadeniu.

Situácia krízového riadenia

Úloha 8. Čo rozumieme pod pojmom "krízové riadenie"?

Práve ste začiatkom dňa dorazil do kancelárie, keď vás vedúci požiadal, aby ste dopoludnia pripravil správu, ktorú bude musieť predniesť na dôležitej schôdzi o 14,00 hodine. Potom, ako ste vybavil poštu a telefonické hovory, ste bol vyrušený s prosbou, aby ste vybral životne dôležitý stroj, ktorý sa pokazil. Potom ste sa vrátil a v kancelárii vás čakal kolega, s ktorým ste mal dohovorenú schôdzku. Keď ste ukončil rozhovor, mohol ste sa konečne venovať spracovaniu správy, ale bolo už popoludnie a váš vedúci bol pochopiteľne veľmi rozčúlený, keď zistil, že sa vám nepodarilo správu napísať včas.

Napíšte zoznam záležitostí, ktoré by ste mohol vynechať, aby ste úlohu, ktorú vám dal vedúci, zvládol.

Čas 5 minút

Vaša odpoveď by mohla byť napríklad nasledovná:

- vaša pošta - poverte korektným spôsobom schopného člena kolektívu jej vybavením v naliehavých prípadoch,

- telefónne hovory - so súhlasom vedúceho predajte telefónne hovory vášmu zástupcovi,
- pokazený stroj - prenechajte ho vášmu zástupcovi,
- schôdzka - vysvetlite vašu situáciu kolegovi, ospravedlňte sa a dohodnite sa na novom termíne schôdzky.

Týmto spôsobom **nepripustíte, aby udalosti a iní ľudia riadili váš čas**. Potom by ste mali byť schopný plánovať dosiahnutie vašej úlohy.

Situácia, ktorú sme uviedli ako príklad, sa z času na čas vyskytuje v každej organizácii. Môžete ju rozpoznať na základe vlastného pozorovania a analýzy spätného účinku vašej každodennej práce.

Početnosť, s ktorou sa vyskytuje opozdená práce, neskoré termíny na vybavenie zásielok a zabudnuté schôdzky, to všetko sú príznaky zlého riadenia času, ktorý môže ľahko viesť k situáciám krízového riadenia.

Poznámky, ktoré si urobíte sami alebo ktoré počujete od iných počas pracovného dňa, vám pomáhajú si uvedomiť, že ste práve v situácii "krízového riadenia". Môžu mať mnoho spôsobov vyjadrenia v závislosti od jednotlivca.

Úloha 9. Napíšte, koľko dokážete, poznámok o situácii, ktorá by sa dala označiť ako situácia krízového riadenia. Príklady si podľa možnosti vezmite z vlastnej pracovnej skúsenosti.

Čas 3 minúty

Pravdepodobne budete mať mnoho rozmanitých poznámok v závislosti od vášho postavenia v organizácii a s ohľadom na vašu rolu vedúceho.

Mohli by to byť napríklad poznámky ako:

- Nikdy som nešetril žiadny čas.
- Prečo nemá deň viacej hodín.
- Každý chce, aby všetko bolo hotové už včera.
- Máte zaskočiť do skladu, lebo vedenie od vás žiada nejaké údaje už do piatej hodiny.
- Máte už tieto súčiastky opracované, zákazník ich potrebuje nevyhnutne už zajtra.
- Keby ma stále niekto nevyrušoval, mohol som to mať hotové už pred dvoma dňami.
- Prečo má tu každá práca najvyššiu prioritu?
- Ak chcem, aby práca bola poriadne urobená, musím si ju urobiť sám.

Všetky tieto poznámky poukazujú na situáciu krízového riadenia a ľudia, ktorí sa na tom podieľajú, sa často nachádzajú v situáciách všeobecne známych ako "hasenie požiaru", t.j. chaoticky pobejú z krízy do krízy, kedykoľvek riešia naliehavé problémy.

Úloha 10. Aký môže byť výsledok pôsobenia krízových situácií na jednotlivca? Napíšte ľubovoľné množstvo bodov.

Čas 2 minúty

Výsledok pôsobenia krízových situácií na jednotlivca môže mať zrejme len negatívne dôsledky. Vo vašej odpovedi by sa mohli objaviť napríklad tieto tvrdenia:

- Jednotlivec bude trpieť veľkým napätím, ktoré môže spôsobiť onemocnenia a absenciu.
- Spôsobí únavu, ktorá povedie k ochoreniu a absencii v zamestnaní.
- Jednotlivci sa vo zvýšenej miere budú dopúšťať chýb a omylov.
- Vedúci bude robiť nesprávne rozhodnutia.
- Pocit zbytočnosti a strata uspokojenia s práce.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Riadenie krízy

Riadenie krízy predstavuje v organizácii situáciu, v ktorej sa "hasenie ohňa" stáva normálnou situáciou v organizácii, v ktorej nie je efektívny vedúci, kontrola alebo štýl jeho vedenia vo vzájomnom súlade s ostatnými premennými vo vnútri organizácie alebo vo vzťahu k jej okoliu.

Úloha 11. Prečo si myslíte, že niektoré organizácie dovoľujú, aby "riadenie kríz" pretrvávalo?

Čas 2 minúty

Vaša odpoveď by mohla byť:

- ✧ Pre niektorých jednotlivcov je krízové riadenie príťažlivé, pretože:

1. Ospravedlňuje ich postavenie v organizácii, lebo sa cítia nepostrádateľnými a sú si toho vedomí.
 2. Všetko, čo v skutočnosti robia, je vyhýbanie sa úplnej katastrofe, to jest situácii, ktorá by sa nikdy nevyskytla, keby v organizácii bol zavedený efektívny riadiaci systém.
 3. Nastala pravdepodobne kritická situácia, čo môže byť motivujúci faktor pre vedúceho a jeho zamestnancov, pretože je vzrušujúca, ale v skutočnosti plná napätia a zamestnanci sa unavia omnoho skôr.
 4. Skutočnosť je ale taká, že vedúci nevie primerane riadiť, nevie organizovať svoju prácu, a preto nemôže vedieť organizovať ani prácu zamestnancov.
- ❖ Nie je efektívny manažér, lebo nerobí správne veci v správnom čase a nie je účinný manažér, t.j. nerobí prácu správne a správnym spôsobom.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Predchádzanie krízovým situáciám

Krízové riadenia sa objavuje z času na čas v každej organizácii bez ohľadu na to, ako dobre plánujeme, lebo sa vyskytujú naliehavé veci. Tieto situácie a ich účinky možno však minimalizovať plánovaním primeranej údržby, predchádzaním zlej dochádzky do práce, prípadne inými spôsobmi, tak, ako bude o tom zmienené v ďalšej časti tohto študijného materiálu. Mali by ste si však byť vedomí podobných situácií, ktoré by mohli viesť ku krízovému riadeniu.

Úloha 12. Pokúste sa vymyslieť pracovné situácie, ktoré by v budúcnosti mohli viesť ku krízovému riadeniu? Popíšte dve z týchto situácií s hlavnými problémami, ktoré by ich mohli spôsobiť?

Čas 5 minút

Pravdepodobne ste uvažovali o situáciách, ktoré sa týkajú určitého úseku vašej organizácie, ale vo vašej odpovedi mohli byť tiež uvedené nasledovné odpovede:

1. Situácia, kedy vy alebo vaši zamestnanci sa nachádzajú v stave, že sú k dispozícii niekomu, komu sú povinní z času na čas na zavolanie urobiť prácu v ľubovoľnú dobu. Výsledkom je, že sa nedosiahne strednodobých a dlhodobých cieľov, aj keď sa o ne usilujú.
2. Keď vy alebo vaši zamestnanci musia robiť nudnú prácu s opakovanými pracovnými úkonmi.

V takom prípade práca prináša sotva niekomu niečo nového a frustrácia môže spôsobiť napätie a stratu z uspokojenia vykonávanej práce. Prejavom môže byť zhoršenie sa pracovnej dochádzky, zamestnanci si začnú hľadať nové zamestnanie a pod.

V prípade, že je krízové riadenie a krízová situácia rozpoznateľná, alebo sa objavia jej symptómy, je namieste otázka:

Aké opatrenia možno urobiť, aby nenastali?

Najdôležitejšia vec, ktorú môžete urobiť okamžite, je, že môžete **popremýšľať o riadení vášho času a to z pohľadu:**

- ❖ určenia cieľov a
- ❖ v uvážení, čo nám môže brániť pri ich realizácii.

Ciele sú to, čo by sme chceli dosiahnuť efektívnym využitím času, t.j. byť dobrým správcom času. K tomu, aby sme to dosiahli, by sme mali ciele zoradiť podľa dôležitosti (priority). To nám umožní využiť čas na najdôležitejšie stránky našej práce. Potom by sme sa mali rozhodnúť, ako chceme využiť náš čas na dosiahnutie týchto cieľov.

Toto sú základné a nevyhnutné kroky v takom riadení času, v ktorom získame kontrolu nad využitím času a kedy môžeme monitorovanie jeho využitia. Dostávame sa do postavenia, kedy dokážeme organizovať sami seba a naše pracovné zaťaženie a až potom môžeme dobre organizovať svojich podriadených.

Úloha 13. Aby ste si dobre uvedomili, čo sme doposiaľ preštudovali, napíšte zoznam priorít vášho pracoviska.

Čas 2 minúty

Záverom by bolo vhodné zvýrazniť, že je nevyhnutne dôležité, aby krízová situácia riadenia nenastala. V prípade, že už existuje, mala by byť pod kontrolou so zodpovedajúcim riadením času. V inom prípade bude sa musieť organizácia pravdepodobne pripraviť:

- ❖ neúspech pri dosahovaní dlhodobých cieľov
- ❖ alebo organizácia bude menej účinná a môže stratiť trhy, alebo dokonca i zaniknúť.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Postupné plánovanie

Cieľom tejto kapitoly z odborných aspektov riadenia je:

- poukázať na význam plánovania vášho času,
- naučiť vás tvoriť vlastné pracovné rozvrhy (plány),
- oboznámiť vás s prostriedkami názorného plánovania,
- vysvetliť niektoré opatrenia, ktoré je možno použiť v prípade nepredvídaných udalostí.

Plánovanie vlastného času

Plánovanie vlastného času predstavuje veľmi významný prvok vašej práce. Každý deň by ste mali stráviť určitý čas tým, čo a ako naplánovať. Zvládnutie procesu plánovania vlastnej práce vám pomôže stať sa dobrým správcom času. Ak nebudete plánovať, potom pravdepodobne nebudete mať ani dostatok času na vykonávanie svojich prác. Zlí správcovia času neplánujú neúspech, majú len neúspech pri plánovaní.

Vedúci disponuje tromi základnými nástrojmi, ktoré mu pomáhajú stať sa dobrým správcom času. Sú to:

- ❖ zápisník (denník)
- ❖ systém zoznamu
- ❖ vybrané pomôcky názorného plánovania.

Teraz si preskúmame postupne všetky tri nástroje postupného plánovania. Ako vedúci budete pravdepodobne

potrebovať všetky pomôcky, zvlášť ak máte prácu, ktorá vyžaduje mnoho rozmanitých nárokov na váš čas.

Zápisník môžete použiť na:

- ❖ dlhodobé plánovanie,
- ❖ poznačenie si schôdzok a záväzkov,
- ❖ rozvrhnutie časových blokov s cieľom vykonať úlohy, ktoré pomáhajú budovať vaše podnikanie a dosiahnuť zámery organizácie. Tieto úlohy možno nazvať "pozitívne úlohy".

System zoznamu je odlišný nástroj, ktorý tvorí:

- ❖ Vlastný zoznam všetkých prác, ktoré sa musia urobiť, aby boli splnené dnešné úlohy a tiež úlohy dlhodobé.
- ❖ Zoznam prác, spočiatku v ľubovoľnom poradí a kompilovaný tak dlho, až je vytvorený úplný zoznam.

System zoznamu vám umožňuje plánovať zo dňa na deň, alebo z týždňa na týždeň. Najlepšie je skompilovaný vtedy, ak ho tvorí denný zoznam, z ktorého je zrejmý každý okamžik dňa.

Úloha 14. Ako vedúci si máte urobiť denný zoznam a podať zdôvodnenie vášho rozhodnutia.

Čas 4 minúty

Vaša odpoveď závisí od vašej konkrétnej úlohy vedúceho, ale prípravu plánu na nasledujúci deň je najlepšie urobiť ako prvú vec podľa vášho plánu ráno, alebo ako poslednú vec na konci pracovného dňa. Ak budete podľa vášho plánu ihneď pracovať na začiatku dňa alebo pracovnej smeny, nemali by ste stratiť žiadny

čas. Taktiež vám budú omnoho jasnejšie úlohy, ktoré musíte vykonať, aby ste dosiahli svoje zámery.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Tvorba vlastného pracovného rozvrhu

Teraz je potrebné uvážiť všetky položky z vášho zoznamu a poradie, v akom majú nasledovať. Rozdeľte ich do dvoch kategórií:

1. **Aktivujte pozitívne úlohy**, t.j. činnosti, ktoré musíte urobiť, aby ste dosiahli zámery vašej práce.
2. **Znova aktivujte úlohy, ktoré môžete zaradiť medzi rutinné činnosti.** Tie sú každodenné úlohy, ktoré by mali byť urobené, aby podnikanie pokračovalo v žiadanom smere.

Rozhodnite sa, koľko času chcete venovať každej úlohe. Veľkosť času je obyčajne daná významom úlohy.

Následne by ste sa mali rozhodnúť, kedy chcete úlohu dokončiť. Vážnosť každej úlohy bude zrejmá a niekedy bude jasný i termín ukončenia úlohy. Činnosti tohto typu by mali byť uvedené v pracovnom zozname ako prvé.

Úloha 15. Dokončite nasledovné vety vloženíím vhodného slova:

Čas 1 minúta

1. Aktívne pozitívne úlohy sú obvykle

..... úlohy, ktoré sú prioritné
vo

vašom pracovnom rozvrhu.

2. Menej významné úlohy, ktoré ale musia byť urobené, môžu byť
zaradené do pracovného rozvrhu a sú známe ako

..... úlohy.

Vaša odpoveď by mala obsahovať termíny ako napríklad "dôležité" a "znova aktivované". Vhodné je podotknúť, že dôležité a naliehavé nemusí byť jedno a to isté, pretože naliehavá úloha môže byť niečo celkom jednoduché, čo však musí byť urobené. Príkladom môže byť výmena kolesa na automobile, v prípade, keď dostane defekt.

Mali by ste byť veľmi opatrný, aby ste nespádli do pasce vlastnej ľudskej prirodzenosti, kde má na vás vplyv obdobie alebo vlastný stereotyp, kedy plánujete pracovný rozvrh. Tu sú niektoré príklady z nich:

- ❖ môžete mať sklon robiť určité práce v určitom poradí tak, ako ste si na ne zvykli
- ❖ môžete mať sklon vyhľadať najľahší spôsob a robiť menšie, ľahké, príjemné a menej dôležité činnosti ako prvé.

Tieto dva postoje, ktoré sme uviedli, sú nepriateľmi dobrého správcu času, pretože obvykle najdôležitejšie úlohy sú veľké, obťažné a časovo náročné. Aj napriek tomu však musia byť urobené.

Úloha 16. Dôkladne uvážte skutočne dôležité úlohy, za ktoré zodpovedáte a napíšte dve z nich, ktoré si vyžadujú najvyššiu prioritu. Odhadnite, pokiaľ je to možné, ako dlho podľa vášho názoru bude trvať ich dokončenie.

Čas 2 minúty

Odpoveď by mala vychádzať z poznatkov vyplývajúcich z vášho pracovného zaradenia.

Skôr, ako zvážime priradenie potrebného času a použitie prostriedkov názorného plánovania, je na mieste otázka:

Prečo sú potrebné systémy zoznamov?

Úloha 17. Ste manažérom v továrne a zodpovedáte za rad vedúcich, ktorí spadajú do vášho odboru činnosti. Zvolal ste schôdzu k tomu, aby ste od nich získali súhlas zo zavedením riadenia času (Time Management). Pýtajú sa vás, aký z toho budú mať prospech a kto bude mať z toho najväčší prospech.

Napište 4 typy vedúcich, o ktorých si myslíte, že z toho budú mať prospech, a aký.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mala obsahovať nasledovné myšlienky:

- ❖ Vedúci, ktorí sú zodpovední za rutinné úlohy všeobecnej podstaty, budú stáť menej za zavedenie časového manažmentu (plánovanie).
- ❖ Vedúci, ktorí pracujú s veľkým počtom ľudí a každá osoba môže byť kontrolovaná individuálne.
- ❖ Tam, kde sú vedúci zodpovední za projekty, ktoré trvajú niekoľko mesiacov alebo rokov a pre dokončenie musia byť logicky určené a monitorované. Vedúci, ktorí sa na týchto úlohách podieľajú, majú prospech z toho, že vedia, čo robiť ďalej.
- ❖ Vedúci, ktorí musia venovať mnoho úsilia a času premýšľaniu o úlohách, budú mať prospech, ak sa v myšlienkach budú zaoberať potrebnými problémami. Skôr, ako si zapamätať, kedy treba úlohu urobiť, sa môžu odvolať na poradie plánov.

Toto sú len niektoré z odpovedí. Z nich by vám malo byť zrejmé, že sú rôzne typy vedúcich s rôznymi typmi prospechu získaného postupným plánovaním.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Prostriedky postupného plánovania

Potom, čo ste si vytvorili úlný **kategorizovaný zoznam činností**, mali by ste určiť **veľkosť času na každú úlohu**. Veľkosť času predstavuje odhad, ktorý je založený na vašich skúsenostiach a skúsenostiach druhých, napríklad inžinierov a expertov z ostatných oblastí. Môžete nad/podhodnotiť, ale musíte to urobiť, aby ste mohli plánovať.

Následne sa musíte **rozhodnúť, v akom poradí sa budú úlohy uskutočňovať**. Jednotlivé úlohy nasledujú logicky za sebou a ich poradie musí byť určené pred naplánovaním potrebného času. Mali by ste byť však prispôsobivý a uvažovať i o vašej zodpovednosti, ako vedúceho v prvej línii, lebo i váš čas nie je neobmedzený.

Pri vašom plánovaní môžete využiť pomôcky názorného plánovania. Sú to zvlášť:

- ❖ **Pracovné rozvrhy.** Predstavujú detailné časové plány vedúcich a ich úloh.
- ❖ **Ročné plánovacie tabuľky.** Pomáhajú rozvrhnúť dovolenku zamestnancov, výstavy, atď.. Ukazujú, kedy by mali byť vyhotovené správy, účty a kedy sa vyskytujú určité udalosti a stretnutia.
- ❖ **Individuálne plánovacie tabuľky.** Sú formuláre každého člena personálu s odsúhlasenými úlohami, za ktoré nesú zodpovednosť. Obyčajne býva ľavá strana tabuľky rozdelená na dni, týždne a mesiace. Vo formulári je uvedený odsúhlasený

naplánovaný čas dokončenia každej úlohy. Používajú sa na ohodnotenie pracovného zaťaženia jednotlivcov vášho personálu, monitorovanie ich práce a na kontrolu splnenia úloh.

- ❖ **Diagramy.** Môžu byť použité pre zistenie mesačných predajov, objemov produktov a mnoho iných potrebných údajov.
- ❖ **Grafy.** Predstavujú informáciu (napr. pracovné úkony) v ľahko pochopiteľnej a aktualizovanej vizuálnej podobe.
- ❖ **Tabuľky.** Môžu slúžiť ako východiskové údaje pre grafy a diagramy a spolu s nimi reprezentujú vo vhodnom formáte veľkú časť informácie.
- ❖ **Farebné kódovanie.** Má užitočné uplatnenie vo všetkých prostriedkoch názorného plánovania.
- ❖ **"Stíhacie" (termínové) kartotéky (Chapes up files).** Predstavujú vopred datované kartotéky pre špecifický dátum, alebo koniec týždňa, mesiaca. Dôležité sú preto, že zabezpečujú, aby ste dostali potrebnú informáciu a začali včas plniť úlohy a zbierať informácie.

To všetko sú prostriedky, ktoré vám môžu pomôcť usporiť čas a monitorovať postup prác. Značne priblížia váš cieľ byť dobrým správcom svojho času.

Úloha 18. Nakreslite pomerne jednoduchú plánovaciu tabuľku jednotlivca na jeden mesiac, z ktorej je možné vyčítať urobenú prácu v porovnaní s plánom. Zapište, čo ukazuje a čo určuje.

Čas 5 minút

Vaša tabuľka by mala závisieť od toho, aké máte zodpovednosti vedúceho. Mohla by vyzeráť napríklad nasledovne:

Organizácia: ABC	Oddelenie: Účtárèò	Jednotlivec: P. Krivý	Vedúci: A.Palúš			
Úlohy: 1. Plánovaŕ prácu na február. 2. Dokonèi úèty za december.	Mesiac:	Január 1994				
	Týždeò:	1	2	3	4	5
	Dátum:	1 - 7	8 - 14	15 - 21	22 - 28	29 - 31
	Plán:					
	Skutoènos <input type="checkbox"/>					
	Plán:					
	Skutoènos <input type="checkbox"/>					

Tabuľka ukazuje, že P. Krivému trvalo príliš dlho plánovanie práce na február, ale decembrové úèty uzavrel pred termínom. Pracovné zaťaženie jednotlivcov a odvedená práca môže byť denne alebo týždenne hodnotená a možno uskutoèniť opatrenia alebo zistiť príèiny nedostatkov. Podobne možno ukázať, kedy si jednotlivec zaslúži pochvalu za dodržanie plánu.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Opatrenia v prípade neplánovaných udalostí

Ak máte premyslene naplánovaný váš časový rozvrh, rozdelenie práce a zodpovedností, môžu váš plán narušiť nepredvídané okolnosti.

Úloha 19. Vytvorte zoznam neplánovaných udalostí, o ktorých si myslíte, že by mohli zasahovať do vášho plánu.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mohla byť napríklad:

- nehody,
- poruchy strojného zariadenia a poruchy v prevádzke dielni,
- zlá dochádzka do zamestnania,
- práca trvala dlhšie, ako bolo naplánované,
- musíte urobiť inú úlohu.

Váš zoznam by mohol obsahovať tieto nepredvídané udalosti, ale môže byť omnoho širší podľa toho, akú zastávate individuálnu rolu vedúceho. Spôsoby, ako sa vyrovnáť s týmito udalosťami, závisia od typu udalosti. Pre vyššie spomenuté typy udalostí by bolo možné zvoliť nasledovný prístup:

- ❖ Zavedte bezpečnostné smernice a pravidlá, aby sa minimalizovala možnosť nehody.
- ❖ Tam, kde sa vyskytujú poruchy strojov a prevádzky dielne, by ste mali začať s pravidelným údržbovým rozvrhom, vedte si záznam a rozbor udalostí. Riešením môže byť i výmena (obnova) starého alebo neúčinného vybavenia.

- ❖ Zlá dochádzka do práce by sa mala vyskytovať čo najmenej. Uplatnite nápravu, ak je spôsobená pravidelne sa vyskytujúcimi chorobami alebo predstieraním choroby, nízkou pracovnou morálkou, zlým mzdovým ocenením alebo slabým uspokojením s práce.
- ❖ Pracovné úlohy, ktoré si vyžadujú viac času, ako je naplánované, môžu byť spôsobené vašou neschopnosťou správne plánovať. Radšej čas, ktorý plánujete na plnenie úloh preceňte, ako podceňte, aby úloha bola splnená na prvý pokus.
- ❖ Keď dostanete urobiť niečo navyše mimo plánu, pokúste sa porovnať dôležitosť takej úlohy s tým, čo už máte naplánované urobiť. Ak musíte takú úlohu splniť, a to sa bežne vyskytuje, vezmite na takú situáciu ohľad už vopred pred zostavovaním plánu.

Úloha 20. Ste vedúcim jednotky vyrábajúcej brzdové platničky. Každý mesiac sa vášmu kolektívu nepodarí splniť výrobné zámery odsúhlasené medzi vami a vašim nadriadeným, ktorý vám stále vraví, že máte zlepšiť svoj výkon. Navrhnite tri oblasti vzniku problému a súčasne i vhodné protiopatrenia.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mohla byť:

PROBLÉM	OPATRENIE
<ul style="list-style-type: none"> • Oneskorená objednávka surovín. 	Použitie ročnej plánovacej tabuľky. Objednávku surovín plánujte tak, aby ste počítali s dobou na ich dodávku.

<ul style="list-style-type: none"> • Plytvanie časom. 	Zistite pomocou individuálnej plánovacej tabuľky, kde sa čas stráca.
<ul style="list-style-type: none"> • Porucha stroja. 	Zaveďte primeraný systém údržby a považujte o výmene stroja.
<ul style="list-style-type: none"> • nízka pracovná morálka. 	Zvolajte schôdzu a diskutujte o problémoch, ktoré trápia váš personál. pochváľte, kde je to možné.
<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelné monitorovanie práce. 	vytvorte stále aktualizovaný diagram o hotovej produkcii.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Kontrolné preskúšanie

Táto časť študijnej jednotky je navrhnutá tak, aby upevnila vaše vedomosti z oblasti odborných aspektov riadenia, zvlášť riadenia vášho času. Ak nie ste si istý svojimi odpoveďami, nepokúšajte sa ich uhádnuť, ale preštudujte si podľa potreby príslušnú časť problematiky znova.

PRAVDA / NEPRAVDA

Pouvažujte nad nasledovnými výroky a napíšte PRAVDA v prípade, že s uvedeným výrokom súhlasíte a NEPRAVDA v opačnom prípade.

1. Mali by ste organizovať najskôr vlastný čas, až potom by ste mali začať organizovať čas vašich podriadených.

.....

2. Poverenie (splnomocnenie) iných úlohami nie je dôležitá časť riadenia času.

.....

3. Situácie krízového riadenia sa vyskytujú vo väčšine organizácií bez ohľadu na to, ako dobre plánujeme, ak vznikajú naliehavé prípady.

.....

4. Mali by ste stráviť každodenne určitý čas plánovaním vašej práce.

.....

DOPLNENIE

Dokončite nasledovné vety a doplňte správne slová na prázdne miesta.

1. Čas je veľmi a
..... zdroj a je potrebné s ním ako
takým
i zaobchádzať.
2. Keď plánujete váš čas, mali by ste uvážiť, aké
..... sa pokúšate dosiahnuť a čo vám bude
brániť v jeho dosiahnutí.
3. Hasenie požiaru je termín používaný k určeniu toho, že existuje
situácia
..... v organizácii.

4. Zlý správcovia času neplánujú neúspech, len

.....

NÁSOBNÝ VÝBER

Odpovedajte na otázku zaškrtnutím jednej z nasledovných možností.

1. Vy, ako vedúci, ste si uvedomili, že by ste mohli poveriť niekoho z personálu. Ktorá z nasledovných odpovedí, je trvalým riešením:

a) Zvolajte schôdzu a spýtajte sa, kto zo zamestnancov by sa rád ujal úlohy.

b) Pracujete sami cezčas, aby ste skúsili a prispôbili vaše pracovné zaťaženie.

c) Zvoľte osobu (osoby), ktorej schopnosti a osobné vlastnosti sú v súlade s požiadavkami, ktoré úloha, ktorou ich chcete poveriť, vyžaduje.

d) Vyberte osobu, o ktorej viete, že sa pokúša urobiť prácu bez ohľadu na to, koľko času bude potrebovať.

2. Ktoré z nasledovných výrokov najlepšie popisujú dobré riadenie času:

a) Kontrola využitia vášho času a času všetkých vami riadených osôb.

b) Sústavne sledovať podriadených pracovníkov, aby ste mali istotu, že práca bude urobená včas.

c) Odhadnúť čas potrebný pre každú úlohu, pretože prídu a ihneď s ním začnú.

d) Ponechanie na vôli podriadených, aby si urobili prácu, ktorú chcú urobiť, kedy si ju chcú urobiť.

3. Ktorý čas je najlepší na spracovanie zoznamu pracovných úloh (činností), ktoré riadite ako vedúci:

a) Na začiatku mesiaca, pretože je vhodný čas.

b) Keď o tom premýšľate, pretože ste to nepovažovali za dôležité.

c) V určitom čase každý deň, pretože to považujete za dôležitú úlohu.

d) Keď cítite, že sa pracovná situácia vymyká spod vašej kontroly.

4. Aktívne pozitívne úlohy sú obyčajne:

- a) Také dôležité úlohy, ktoré možno vynechať do toho času, než nájdete čas na ich urobenie.
- b) Dôležité úlohy, ktoré môžu byť zaradené niekde do vášho pracovného rozvrhu.
- c) Menej dôležité úlohy, ktoré aj tak musia byť ukončené a môžu byť začlenené do vášho pracovného rozvrhu.
- d) Dôležité úlohy, ktorým prináleží prioritné postavenie vo vašom pracovnom rozvrhu.

Dodatok

PRAVDA / NEPRAVDA	DOPLNENIE	NÁSOBNÝ VÝBER
1. Pravda	1. vzácny nenahraditeľný	1. c
2. Nepravda	2. ciele	2. a
3. Pravda	3. krízového riadenia	3. c
4. Pravda	4. sa im nedarí plánovať	4. d

[SPÄŤ NA OBSAH](#)