

Odborné aspekty riadenia

Organizovanie vlastnej práce

© Dominanta 2011

Cieľ študijnej jednotky je:

- ❖ poukázať na význam riadenia vlastného času,
- ❖ poskytnúť základné poznatky vo vzťahu k efektívnosti vykonávania vlastnej práce,
- ❖ analyzovať vlastnú prácu z pohľadu časového manažmentu,
- ❖ objasniť niektoré metódy, ktoré slúžia k analýze vykonávanej práce,
- ❖ naučiť cieľovo orientovať vlastnú činnosť,
- ❖ zdokonaľiť sa v práci s papierovou dokumentáciou.

Po preštudovaní študijnej jednotky by ste mali:

- ❖ vedieť nájsť silné a slabé stránky vo vzťahu k organizácii vlastnej práce,
- ❖ zdokonaľiť vykonávanie vlastnej práce a identifikovať veci a činnosti, ktoré sú pre vás dôležité a menej dôležité,
- ❖ vymedziť rozsah úloh, ktoré sú podstatné k vašej práci,
- ❖ stanoviť hlavné ciele svojich aktivít a úlohy, ktoré je potrebné vykonať, aby ste ich mohli dosiahnuť,
- ❖ vedieť zaviesť do praxe efektívny systém práce s dokumentmi.

Obsah

Úvod.....	2
Ako efektívne riadiť vlastný čas a prácu.....	4
Bezvládne riadenie	5
Organizácia vlastného času a práce	9
Systematické sledovanie	9
Zadávanie úloh a metóda sústredenej pozornosti	11
Papier	17
Záver	21

Úvod

Úloha 1. Jediný pohľad na váš stôl vás môže presvedčiť, či máte svoj čas pod kontrolou. Porozmýšľajte alebo v stručnosti si poznamenajte, ako váš stôl vyzerá.

Čas 2 minúty

Teraz porozmýšľajte a pokúste sa odpovedať na nasledovné otázky "ÁNO" alebo "NIE".

1. Dokážete odmietnuť prácu alebo telefonické hovory, ktoré prichádzajú bez kontroly kedykoľvek?
ÁNO NIE
2. Dokážete odmietnuť ľudí, ktorí prichádzajú do vašej kancelárie pre radu alebo priateľsky si pohovoriť o práci alebo súkromných problémoch?
ÁNO NIE
3. Keď odídu ostatní zamestnanci z práce, odpovedáte na odkazy, alebo robíte veci, ktoré by vám v skutočnosti nemali patriť?
ÁNO NIE
5. Pociťuje niekedy, že ste v časovej tiesni alebo v strese?
ÁNO NIE

Ak ste odpovedali na tieto otázky "Áno" všetko nasvedčuje tomu, že nedokážete mať čas pod kontrolou. Umenie odmietnuť niektoré činnosti je spôsob, ako dať jasne najavo, že máte jasnú predstavu o tom, čo je najdôležitejšie.

Hlavným prostriedkom, ako získať kontrolu nad vlastným časom, je vedieť, čo je dôležité, čo je menej dôležité a venovať svoj čas a energiu tam, kde vzniká najväčší pozitívny efekt. Nemali by ste sa ale pri tom nechať ovplyvniť dôsledkami neschopnosti ostatných ľudí.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Ako efektívne riadiť vlastný čas a prácu

V prípade, že chcete svoj čas využívať efektívne, mali by ste sa snažiť vymedziť hranice svojej práce. Mali by ste sa snažiť nielen tieto hranice vytvoriť, ale musíte ich aj ukázať svojim podriadeným a hlavne svojmu nadriadenému.

Úloha 2. Iste nám dáte za pravdu, že čím lepší je váš vedúci, tým viac sa bude snažiť využiť vašu kapacitu. Čo to môže spravidla značiť pre vás?

Čas 3 minúty

Pre vás to bude znamenať, že sa vám pokúsi dať viacej práce a zodpovednosti, ako vy sami budete schopný zvládnuť. **Ak nebudete schopný kontrolovať hranice svojej práce, budete pravdepodobne pod tlakom nesprávneho pridelovania práce a delegovania úloh.**

Tento systém práce budete môcť nazvať termínom "bezvládne riadenie" alebo "riadeným chaosom".

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Bezvládne riadenie

Bezvládne riadenie ľahko rozpoznáte podľa úloh, o ktorých viete, že nespádajú do vašich povinností, a zároveň viete, že ich nikto iný neurobí.

Úloha 3. Pouvažujte a svojej práci a úlohách, ktoré ste v poslednej dobe (2 - 3 mesiacoch) vykonávali a nespádali do vašej kompetencie.

Čas 3 minúty

V prípade, že sa vám nepodarilo odpovedať na túto úlohu, môžeme povedať, že bezhlavé riadenie sa vás netýka. Napriek tomu vám doporučujeme túto časť si preštudovať do konca a porovnať ju so systémom organizovania vášho času.

V prípade, že ste na uvedenú otázku odpovedali a takéto prípady našli, mali by ste hlbšie pouvažovať o týchto problémoch.

Pri bezhlavom riadení ste v pokušení úlohy, ktoré vám nepatria prevziať bez ohľadu na svoj dôkladne vypracovaný časový harmonogram a svoje prioritné úlohy.

Často sa však stalo, alebo môže stať, že ak prevezmete tieto úlohy, zaberú vám neúmerne veľa času, viac ako ste predpokladali.

Časová náročnosť týchto úloh sa prejaví tak, že vás oberie o krátke chvíle vo vašom hlavnom zamestnaní, alebo vám jednorázovo uberie neúnosne dlhšiu dobu.

Úloha 4. O čom podľa vás napovedá bezhlavý spôsob riadenia.

Čas 2 minúty

Vaša odpoveď by mala byť približne nasledovná:

Bezvládny spôsob napovedá, že sa stala chyba niekde v kontrole toho, ako sa rozdeľuje práca medzi jednotlivými úrovňami organizácie. Zvlášť nebezpečné je bezhlavé riadenia v malých podnikoch, kde vzniká z neschopnosti vedenia vysporiadať sa so svojimi úlohami. Tok úloh je potom neusmernený a neroztriedený postupuje až na najnižšiu úroveň. Tok je väčšinou smerom nadol, pretože nahor už nie je kam.

Úloha 5. Ako by ste sa dokázali vysporiadať z bezhlavým riadením, keď ste v roli podriadeného.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mala byť nasledovná:

Mali by ste si veľmi dôkladne pripraviť svoj pracovný program a detailne ho dohodnúť so svojim nadriadeným. Mali by ste mu jasne ukázať, že vás nič neodvedie od vykonávania vopred dohodnutých krokov. Uvedomte si pri tom, že takéto riadenie vás môže značne vyčerpávať a plytvať vašim časom.

Postup, ktorý je uvedený nižšie, by vám mal pomôcť vysporiadať sa bezhlavým riadením.

1. Urobte si základnú predstavu, čo je vo vašej práci najdôležitejšie.

Úloha 6. Napíšte zoznam úloh, ktoré sú vo vašej práci najdôležitejšie.

Čas - 10 minút

V prípade, že ste si vytvorili zoznam úloh, ktoré sú vo vašej práci najdôležitejšie, dajte si ho schváliť svojmu nadriadenému, pričom mu dajte jasne najavo, že sa chcete sústrediť na tieto úlohy a že sa nenecháte odvádzať zbytočnými náležitosťami.

Počas diskusie s nadriadeným sa pokúste uviesť, ktoré aktivity sú pre vás z hľadiska času neprijateľné, a preto ich budete odmietajúť.

Úloha 7. Pokúste sa uviesť, ktoré aktivity, ktoré by ste prípadne mohli vo svojej práci vykonávať sú pre vás neprijateľné, a ktoré budete vo vašej práci odmietajúť.

Čas - 15 minút

2. Posilnite svoje odhodlanie niektoré veci nevyriešiť alebo ich prenechať iným, aj keď viete, že ono ich vyriešia neskôr a/alebo horšie.

Úloha 8. Uvedte zoznam vecí (úloh), ktoré môžete prenechať iným, príp. ich nie je nevyhnutné vyriešiť.

Čas 5 minút

3. Pokúste sa viesť si zoznam nevhodných úloh (vecí), ktoré prichádzajú na váš stôl.

Úloha 9. Napíšte koľko viete položiek zoznamu nevhodných úloh (vecí), ktoré vás zatažujú.

Čas 5 minút

4. Posielajte naspäť vyšším stupňom riadenia takú prácu, ktorá vás podstatne odvádza od dohodnutých prednostných úloh.
5. Ak je váš nadriadený spokojný s vaším zoznamom prednostných úloh, prediskutujte s ním do hĺbky tie úlohy, ktoré nevhodne prišli na váš stôl kvôli bezvládnemu riadeniu.

POZOR! *Pred nadriadeným termín bezhlavé riadenie nepoužívajte.*

Medzi faktory, ktoré môžu spôsobiť stres vo vašej práci vedúceho, patrí časová tieseň. Táto situácia môže mať na vás dva veľmi nepriaznivé účinky:

- ❖ spôsobuje fyzické a často i duševné problémy, ktoré môžu viesť k vážnejším nemociam,
- ❖ majú negatívny vplyv na výkonnosť a rozhodovanie.

Na základe rôznych výskumov v tejto oblasti možno konštatovať, že ku znižovaniu stresov vo vašom rozhodovaní napomáhajú najviac tieto tri faktory:

- ❖ mali by ste si byť vedomý, že každá z ponúknutých alternatív obsahuje v sebe veľké riziko,
- ❖ mali by ste veriť, že nájdete lepšie riešenie,
- ❖ mali by ste veriť, že si budete môcť vymedziť dostatok času pre hľadanie a uvažovanie, skôr ako prijmete rozhodnutie.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Organizácia vlastného času a práce

Aby ste mohli efektívne plniť svoje úlohy, mali by ste si vedieť zorganizovať svoj čas. K tomu vám môžu pomôcť nasledovné dva prístupy:

- ❖ systematické sledovanie a analýza
- ❖ metóda zadávania úloh a sústredenej pozornosti.

Systematické sledovanie

Podstata tejto metódy spočíva v detailnej analýze spotrebovaného času. Musíte si preto viesť veľmi dôkladné záznamy o spotrebe svojho času až z minúty na minútu a následne ich analyzovať.

Analyzovať musíte v podstate všetko. Mali by ste si vytvoriť zoznam rušivých vplyvov, kto vás rušil a prečo. Uvedený zoznam by ste mohli vytvoriť formou tabuľky.

Zoznam rušivých vplyvov

Rušivý vstup	Kto vás rušil	Prečo vás rušil

Do tohto zoznamu si môžete zapísať všetky telefónne hovory, schôdzky, napísané a spracované dokumenty, príp. iné aktivity, včítane zoznamu ďalších pracovných stretnutí. Takto získané informácie potom vyhodnotíte, aby ste mohli získať predstavu ako postupovať, aby ste získali viacej času.

Informácie zbierate najskôr za týždeň, neskôršie ich môžete spresňovať a zjemňovať analýzu. Spotrebovaný čas merajte podľa možnosti hodinkami.

Výsledky svojej analýzy prehľadne spracujte do časovej tabuľky alebo vyhodnoťte graficky. Na základe uvedenej analýzy a rozboru sa pokúste zodpovedať na otázky, prečo vám určitá činnosť zaberá toľko času, zatiaľ čo inej venujete podstatne menej času. V prípade, že sú výsledky analýzy pre vás šokujúce, zamyslite sa nad koncepciou svojej práce.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Zadávanie úloh a metóda sústredenej pozornosti

Tento postup na rozdiel od predchádzajúceho je menej analytický a je viac orientovaný prakticky. Vychádza z predpokladu, že nemáte dostatok času zaoberať sa analyzovaním svojej práce.

Pri tomto prístupe sa budete do hĺbky pýtať na ciele a úlohy.

Úloha 10. Začnite otázkou: "Čo je najdôležitejšia vec, ktorú mám urobiť?". Začnite najskôr životne dôležitými cieľmi až potom praktickými činnosťami.

Čas - 5 minút

Vaša odpoveď by mala zahrňovať to, čo chcete najskôr docieľiť počas najbližšieho polroka, alebo roku (príp. niekoľkých rokov).

Úloha 11. V prípade, že sa vám odpoveď na otázku zdala ťažká, pokúste si pomôcť s odpoveďou pomocou nasledovnej kľúčovej otázky: "Čo by som robil, keby som mal pred sebou už len polroka života?"

Čas 5 minút

Táto otázka vám má pomôcť k tomu, aby ste si položil ozaj zásadné otázky. V prípade, že ste dobre špecifikovali svoje odpovede, obsah odpovedí z úlohy 10 a 11 by mal byť približne rovnaký. Ak ste si dokázali dať odpoveď na úlohu 1.11 domnievame sa, že máte dostatok odvahy vysporiadať sa z bezhlavým riadením.

Obidve otázky však pravdepodobne nemôžete zodpovedať v prvom kole definitívne. Bude vám trvať niekoľko týždňov, kým sa dopracujete k presnej odpovedi. Dôležité ale je, že sa snažíme a odpovede na otázky postupne zjemňujeme, dokiaľ nie sme spokojný so svojou odpoveďou.

Teraz v ďalšej etape je potrebné rozložiť hlavné ciele na jednotlivé kroky. To vám pomôže spresniť, ako sa chystáme doceliť jednotlivých stupňov riešenia.

Úloha 12. V nasledovnej úlohe sa pokúste rozložiť základný cieľ do jednotlivých krokov.

Čas - 20 minút

Žiadané informácie o cieľoch:	Posúdenie východiskového stavu (možné predsudky, strohé tvrdenia a pod.):
-------------------------------	---

Podrobné stanovenie cieľa

Doba trvania úlohy: - začiatok: - termíny fázy úlohy: - ukončenie:	Fázy riešenia úlohy:
---	----------------------

Meno riešiteľa úlohy:	Prostriedky nutné pre splnenie úlohy:	
Spôsob kontroly úlohy:	Dôležité údaje, ktoré je potrebné vziať do úvahy:	
Hierarchia čiastkových cieľov (postupných krokov):		
<p>◇</p> <p>◇</p> <p>◇</p> <p>◇</p>		
Čo chcem cieľom dosiahnuť:	Aké prostriedky mám k dispozícii:	Čo potrebujem ešte k splneniu cieľa vedieť, získať:

Po vypracovaní tohto zoznamu môžete mať napríklad celý rad úloh, ktorý uskutočnenie vám môže trvať určitý čas. Nakoniec by ste mali tieto úlohy (kroky) usporiadať podľa dôležitosti. Ostatné činnosti by ste mali upraviť podľa týchto úloh.

Príklad:

Za základný cieľ považujete naučiť sa pracovať s počítačom.

Potom každá chvíľa, ktorú to nerobíte, je pre vás nesprávne využitý čas.

Preto by ste si mali neustále odpovedať na otázky:

❖ **Prečo práve nepracujem na úlohe, ktorá má prednosť?**

❖ **Prečo robím to, čo práve robím?**

Tento prístup by vám mal pomerne skoro ukázať, že často trávite veľa času nad nie nad dôležitými úlohami, ale nad tým, čo je pre vás relatívne ľahké. Pritom zložitejšie a náročnejšie úlohy odsúvate stranou práve pre to, že nie sú ľahké.

Čo sa týka vášho pracovného rozvrhu v priebehu dňa, mali by vaše otázky viesť k tomu, že budete mať vždy po ruke zoznam určitých činností, ktoré považujete za dôležité. Teoreticky by sa mal tento zoznam prehliadať a revidovať každý deň a každý deň by ste mali urobiť niečo pre to, aby ste postupovali v dôležitých záležitostiach aspoň o kúsok dopredu.

Úloha 13. Vytvorte si zoznam úloh primeraných k cieľu, ktorý ste si stanovili v úlohe 11 a 12.

Čas 5 minút

Existuje mnoho spôsobov, ako si roztriediť činnosti, aby ste využili svoj čas. Jedným z nich je aj spôsob, v ktorom si rozdelíte zoznam aktivít do troch skupín:

1. Čo musím urobiť.
2. Čo by som mal urobiť.
3. Čo by bolo dobré urobiť (čo chcem urobiť).

Úloha 14. Vytvorte zoznam úloh na najbližší týždeň. Zoznam úloh by mal vychádzať predovšetkým z cieľa, ktorý ste si stanovili.

Následne tento zoznam rozdeľte podľa priorít uvedených vyššie (1 - najvyššia priorita, 2 - stredná, 3 - najnižšia).

Čas 10 minút

ÚLOHA	PRIORITA (1, 2, 3)

Úloha 15. Urobte nasledovnú analýzu svojich úloh. Porozmýšľajte a do tabuľky uveďte zoznam úloh, ktoré ste vykonali v priebehu minulého týždňa (resp. mesiaca).

V stĺpci vpravo uveďte, či úloha vykazuje okamžitý efekt (označte E) alebo je to úloha podstatná, ktorá vychádza z vašich cieľov (označte P).

Čas 10 minút

ÚLOHA	Okamžitý efekt – E Podstatná úloha – P

Pravdepodobne budete prekvapení, ako často sa pristihnete, že pracujete na úlohách, ktoré vykazujú okamžitý efekt a ako často odsúvate podstatné činnosti.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Papier

Na mnohých vedúcich miestach vládne nadmerné papierovanie. Každý deň, ako vedúci dostávate určitú "hromadu papiera", ktorá vyžaduje vašu pozornosť. Ako náhle sa vám je podarí vybaviť, prichádza nová.

Ak sa nad týmto množstvom papiera (dokumentov) zamyslíte, zistíte že len veľmi málo dokumentov má úzku súvislosť s vašimi prioritnými úlohami. Budia však dojem, že prispievajú k dosiahnutiu vašich cieľov, ale málokedy je to pravda.

Na druhej strane i vy komunikujete, získavate prehľad, informujete pomocou papiera. Dáva vám ale táto činnosť veci do pohybu? Asi je to len v ojedinelých prípadoch.

Úloha 16. V prípade, že s nami súhlasíte, že dokumenty dávajú veci do pohybu len ojedinele, pokúste sa uviesť, čo skutočne dáva veci do pohybu, keď vystupujete v role vedúceho.

Čas 2 minúty

Aby ste to však docielili, mali by ste sa zúčastňovať schôdzí, telefonovať, diskutovať, cestovať, vyjednávať a presvedčovať.

Vy ako vedúci však musíte vyriešiť i problém s papierom. Iste nám dáte za pravdu, že stôl zavalený papiermi, neporiadok na stole má poväčšine i odraz v neporiadku v mysli. K tomu, aby ste dokázali vyriešiť problém s papierom (dokumentmi) postačuje dodržať nasledovné pravidlá:

- Nikdy nedovoľte, aby sa vám papier hromadil na stole. Pošlite ho ďalej čo najskôr. Dodržujte pritom termíny.
- Prichádzajúce dokumenty vám musí niekto vopred roztriediť a opatriť podporným materiálom.
- Snažte sa dodržať zásadu, pokiaľ je to možné, aby ste s dokumentom pracovali čo najmenej krát. Ideálne raz, i keď je to ťažko možné.

V prípade, že potrebujete počkať na doplňujúce informácie k originálnej záležitosti, predajte dokument s inštrukciami svojmu podriadenému alebo sekretárke. Jediný dokument, ktorý by ste mali mať na stole je ten, na ktorom práve teraz pracujete, a materiál, ktorý vás práve čaká.

Ak zrušíte neporiadok na stole a začnete pracovať s dokumentmi podľa vyššie uvedených zásad, budete ale nútený plánovať a vymýšľať, čo urobíte s každým dokumentom, prípadne bude potrebné z vašej strany vydať inštrukcie, čo sa má s dokumentom urobiť, až sa vám dokument dostane znova na stôl.

V žiadnom prípade nie je dobré preberať neroztriedený materiál, alebo materiál priamo z podateľni, pretože tu ho nemajú žiaden dôvod triediť.

Všetky dokumenty, ktoré dostávate by ste mali dostávať v dôkladne označených zložkách.

Úloha 17. Pouvažujte teraz v krátkosti nad tým, aké dokumenty dostávate a pokúste sa ich roztriediť tak, aby k vám dochádzali v dôkladne označených zložkách.

Čas 5 minút

Vaše triedenie by mohlo vyzerat' nasledovne:

- *Pracovné podklady, osobne adresovaný materiál a nerutinné záležitosti.*
- *Materiál určený k podpisu, celý založený v doskách s názvom korešpondencia, jednotlivé položky oddelené priehľadnými listami.*
- *Správy, obežníky, obchodné a odborné informácie, ktoré v nejakej forme týkajú vášho miesta a zodpovednosti.*
- *Podporné čítanie, časopisy, noviny, atď.*

Zároveň nezabudnite ukladať materiál na miesta, kde ho ľahko nájdete. V prípade, že máte svojho asistenta, predajte mu čo najviac položiek, ktoré môže spracovať a podpísať za vás. Nezabudnite na veľmi dôležitú úlohu počítačov pri automatizácii administratívy.

Úloha 18. Pokúste sa uviesť toľko rád a typov, koľko dokážete vymyslieť na tému lepšieho využívania času vo vašej práci.

Čas 6 minút

Vaše odpovede okrem iných by mohli napríklad byť:

- Poznámky píšete podľa možnosti na okraj došlého materiálu a pošlite ho späť, ako sa dá najskôr. Je to rýchlejšie.
- Telefónne čísla vždy vytáčajte sami. Je to taktiež rýchlejšie.
- Telefónne odkazy nech sa k vám dostávajú na charakteristických kartičkách a dajte pozor na to, že vaši podriadení, ktorí prijímajú odkazy sú o tom poučení.
- Zodpovednosť za úlohy a rozhodnutia dávajte rovno tomu zamestnancovi, ktorý ich má vybaviť, nie svojmu najbližšiemu podriadenému.
- Odmietajte si brať prácu často domov.
- Ak do práce dochádzate, preskúmajte možnosť, ako by sa táto strata zredukovať.
- Zaveďte si nasledovný zvyk: Ak sú dvere vašej kancelárie potvorené, ste ochotný prijímať náhodných prichádzajúcich. Ak sú dvere zatvorené, nechcete byť vyrušovaný, len vo výnimočných prípadoch.
- Budte ochotný vzdialiť sa na nejaké kludné miesto, ak potrebujete dokončiť naliehavú úlohu.
- Ak žiadate, aby vám podriadený napísal správu, vysvetlite mu, že ju očakávate k určitému termínu a vždy s jednostránkovým súhrnom.
- Osobne spolupracovníkov nepopoháňajte do práce, len ak je to nevyhnutné.

Záver

Cieľom študijnej jednotky bolo zdokonaľiť a prehĺbiť vaše poznatky, schopnosti a zručnosti v riadení vlastného času. Počas štúdia tejto študijnej jednotky ste mali bližšie analyzovať vlastnú prácu a navrhnúť spôsoby jej zefektívnenia. Všetko toto úsilie však nenájde primeraný efekt, ak v práci nebudete v tejto oblasti dôkladný a vytrvalý.

Existuje ešte mnoho iných spôsobov, ako si môžete zdokonaľiť vlastnú prácu a je na vás, ako sa rozhodnete. Podstata je však rovnaká - efektívne vykonávanie správnej práce, správnym spôsobom v správnom čase a priestore.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)