U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

TIME MANAGEMENT V PRAXI ŘEDITELE ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	**Jiří Kopa**
Obor:	**Školský management**
Forma studia:	**kombinované**
Konzultant práce:	**PhDr. Jiří Svoboda**
Datum odevzdání práce:	**28.3.2008**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Jiří Kopa

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce PhDr. Jiřímu Svobodovi za odborné vedení a velké dávky povzbuzujícího optimismu, dále děkuji svým blízkým za podporu a vstřícnost.

Resumé

Ovládnutí time managementu (řízení času) je základní potřebou především řídících pracovníků. Tato práce se zabývá principy a zásadami time managementu včetně praktické aplikace jako východisek pro efektivnější pracovní a spokojenější soukromý život.
Výzkumné šetření, které je součástí bakalářské práce, hledá odpověď na otázky týkající se znalosti problematiky time managementu u ředitelů základních uměleckých škol a přínosu uplatnění poznatků z této oblasti na organizaci jejich práce se zaměřením na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Tato práce je sondou do velmi rozsáhlé oblasti. Může být zajímavá pro řídící pracovníky nejen z oblasti uměleckého školství, ale snad i pro každého, kdo cítí potřebu změny v přístupu k svému životnímu time managementu.

Summary

To take control of the time management (the time administration) is a basic need especially for leading employees. The thesis deals with the principles of the time management including a practical use as a starting point for more efficient work and more satisfactory private life. The research work that is a part of the bachelor thesis is looking for answers dealing with the problem of a proper knowledge of the time management especially on the position of a director of a primary art school with a special regard to a possibility of taking advantage of the knowledge for a balanced private life and work organization. The thesis is a probe into a very large subject matter. It may be interesting not only for leading employees of the art education system, but hopefully for everybody, who feels a need of change in the attitude to his/her life time management.

Klíčová slova:

time management, sebepoznání, vedení, řízení, plánování, organizace času, cíle a priority, stres

Obsah

OBSAH 5

ÚVOD 7

1 TIME MANAGEMENT 9

1.1 PRINCIPY TIME MANAGEMENTU 1. - 3. GENERACE 10

2 TIME MANAGEMENT 4. GENERACE 11

2.1 PRINCIPY 4. GENERACE 11

2.2 ETAPY CESTY ZA ZMĚNOU 13

3 TIME MANAGEMENT V PRAXI 15

3.1 CÍLE A PRIORITY 15

3.2 ČINNOSTI DŮLEŽITÉ A NALÉHAVÉ 17

3.3 PLÁNOVÁNÍ 18

3.3.1 Plánovací pomůcky 20

3.4 ORGANIZACE 20

3.5 STRES 23

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ 25

4.1 SBĚR DAT A METODA VÝZKUMU 25

4.2 ANALÝZA 26

4.2.1 Kapacita školy 26

4.2.2 Počet zástupců ředitele 26

4.2.3 Počet administrativních pracovníků 27

4.2.4 Počet let ve funkci ředitele 27

4.2.5 Počet hodin odpracovaných týdně 27

4.2.6 Práce „ na doma " 28

4.2.7 Časová struktura „ běžného " pracovního dne 28

4.2.8 Plánovací pomůcky dle důležitosti 29

4.2.9 Zdroj informací o time managementu 30

4.2.10 Zaměření zdrojů informací na time management 4. generace 31

4.2.11 Přínos principů 4. generace pro organizaci času 31

4.2.12 Vyhodnocení přínosu time managementu *31*
4.2.13 Přínos osvojení poznatků time managementu ke snížení stresu ve vybraných oblastech řídící práce *32*
4.2.14 Průměrná denní pracovní doba ředitele školy *33*
4.2.15 Průměrná denní doba na volnočasové aktivity *35*
4.2.16 Pracovní doba v závislosti na velikosti školy *36*
4.2.17 Volnočasové aktivity v závislosti na velikosti školy *37*
4.3 DISKUSE 38
5 ZÁVĚR **40**
LITERATURA **41**
ČASOPISECKÁ LITERATURA **42**
PŘÍLOHY **43**

Úvod

Ředitelé základních uměleckých škol tvoří svým vzděláním a zaměřením specifickou skupinu řídících pracovníků. Jedná se o pedagogy, často současně také výkonné umělce, kteří jsou převážně absolventy konzervatoří a AMU. Jmenování do manažerské funkce je postavilo nepřipravené před nové problémy v dosud nepoznaných oblastech řídící práce. Stávají se manažery se zákonem vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi. Plně zodpovídají za chod školy, její kvalitní přítomnost i budoucnost. Na menších školách jsou jedinými řídícími pracovníky - bez zástupce a často bez interní administrativní síly. Zároveň zůstávají pedagogy s vyučovací povinností. Kumulace úkolů může vést k pocitu trvalého neuspokojení z práce a přerůst do dlouhodobého stresu.
Ředitel ZUŠ, jako každý manažer, může předejít stresu a nespokojenosti dobrou organizací své práce. Mnohé diskuse s kolegy, jejich nespokojenost a problémy související s organizací svého pracovního i soukromého času, byly impulsem pro výběr právě tohoto tématu mé závěrečné práce.

V práci se zaměřuji především na význam a přínos time managementu čtvrté generace. Uplatňování zásad time managementu by mohlo napomáhat k určité vyváženosti obou částí života manažera - ředitele ZUŠ. Pojem „generace" používá Petr Pacovský ve své knize „Člověk a čas" za účelem odlišení vývojových etap time managementu reprezentujících různé přístupy k této problematice. Uvedená kniha je pro mou práci základním pramenem, proto tento pojem rovněž používám.

Time management je určen všem, kteří se setkávají s problematikou plánování, vedení a řízení profesně i v soukromí. Vedoucí pracovníci si často kladou otázky:

- Jak získat pocit klidu, a přesto stihnout všechny důležité aktivity, které chceme a musíme vykonat?
- Jak najít pevné body k jednoduchému uspořádání pracovního i soukromého času?
  Jak plánovat a zvládnout pružné reagování na změny, a přesto jít po stanovené cestě?
- Jak si ochránit svůj čas, svá rozhodnutí, jak se zbavit stresu?
  Jak s vynaložením stejného množství energie znásobit efektivitu naší práce?

Základním a nepřínosnějším rysem time managementu čtvrté generace je zaměření se na spokojenost člověka, protože ta zajišťuje jeho dlouhodobou efektivitu. Význam

principu lze charakterizovat citací: „Efektivně pracovat je rozumné, cítit se dobře je příjemné. Dokázat obojí …je možné!" (Pacovský, 2006).

Součástí práce je také výzkumné šetření. Jemu předcházela předvýzkumná sonda vedoucí ke specifikaci cíle mé práce. Předvýzkum byl proveden formou interview s pěti řediteli ZUŠ v rámci regionu. Ředitelé označují jako největší zápory své řídící práce:

- vysokou pracovní zátěž
  běžná pracovní doba nestačí ke splnění úkolů
- **některé úkoly se nedaří plnit v kvalitě odpovídající vlastním představám**
  pracovní stres
  problémy s organizací času
  nedostatek času pro rodinu a vlastní volnočasové aktivity
  principy time managementu jsou známy jen části ředitelů

Výše uvedené závěry se staly základem pro vlastní výzkum. **Cílem bakalářské práce je odpověď na otázky: Ovlivňuje uplatnění znalosti principů time managementu organizaci práce ředitelů ZUŠ? Přináší jim efektivnější organizace práce méně stresu a více času na soukromý život?**

Na základě předchozích poznatků jsem stanovil tři cílové otázky:

1. Jestliže ředitelé uplatňují znalosti a principy time managementu, pak je jejich efektivita práce vyšší.
2. Ředitelé, kteří znají a používají principy time managementu, mají více volnočasových aktivit.
3. Jestliže ředitelé uplatňují principy time managementu, dochází ke snížení stresových faktorů zejména v oblasti vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem.

Práce obsahuje pět kapitol. První kapitola se zabývá vymezením pojmu time management a popisem prvních tří vývojových etap (generací) time managementu. Kapitola druhá se soustřeďuje na čtvrtou generaci time managementu a její principy. Třetí kapitola je zaměřena na oblast plánování a organizace práce. Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou dat získaných výzkumným šetřením. Poslední pátá kapitola obsahuje shrnutí a závěry práce.

1 Time management

Život v době velkých změn, proudu informací, mnohých možností a úkolů žádá náhlá rozhodnutí. To vše vnáší do života chronický chaos, který může zvyšovat nejistotu, stres a obavy. Řešením eliminujícím nepříjemné pocity je změna v přístupu k času, kjeho organizaci. Touto oblastí se zabývá time management, přinášející souhrn poznatků o plánování a uspořádání času. Na cestě za ovládnutím řízení času bez stresu se můžeme setkat s překážkami způsobenými chybějícími znalostmi a dovednostmi. Oblast time managementu není zpravidla zahrnuta do školního vzdělávání. Hlavním zdrojem informací bývají převážně sesbírané zkušenosti z prožívaného života, které často přinášejí:

názory a předsudky, brzdící osobní rozvoj (např. rčení: starého psa novým kouskům nenaučíš; přijde čas, kdy se bude dařit lépe,...)

pevně zakořeněné zlozvyky v životním stylu a návycích, kterými reaguje člověk na určité situace.

Jedná se o:

snahu o okamžité zvládnutí všeho, co přichází (překrytí důležitých věcí „naléhavými" úkoly)

- práci bez přemýšlení (vykročení špatným směrem, špatnou cestou)

používání kapacity mozku jako „databanky" (udržení mnoha údajů, úkolů v paměti na úkor volné kapacity na přemýšlení)

- preferování maličkostí (na úkor nesplněných dlouhodobých úkolů)

negativistický pohled na sebe i své okolí (nadměrná kritičnost, nespokojenost, která může ovlivňovat okolí)

Cesta k ovládnutí svého času a života bez stresu vede přes rozhodnutí používat rozumné a propracované techniky duševní práce, ovšem podmíněné změnou nás samotných. Jde o dlouhodobý proces s cílem přinést změnu k lepšímu.

1.1 Principy time managementu 1. - 3. generace

Rozlišujeme několik vývojových stupňů time managementu. Uvádím zásady prvních tří generací, dnes překonaných.

První generace se zaměřila na uspořádání úkolů a činností, které jsou před námi. Smyslem bylo uspořádat přehledy úkolů ve vzájemném spojení se zdroji potřebnými k jejich zajištění. Seznam úkolů uložený na papír přináší ulehčení a zmenšení stresu. První generace se zabývá definováním toho, co máme udělat. Podstatné je tedy ono **CO.**

Druhá generace přiřazuje seznam úkolů k časové ose a řeší, kdy budeme určité věci dělat. Jedná se o nejčastěji užívaný model, který je nám podvědomě nejbližší. Snažíme se zachytit **CO** a **KDY** je potřeba zařídit.

Třetí generace se snaží řešit nedostatky předchozích dvou generací a usiluje o zachycení rozsáhlejších projektů, zohledňuje týmové práce a přiřazuje priority jednotlivým činnostem **(CO, KDY).** Navíc se hlouběji zabývá otázkou **JAK.** Setkáváme se s pojmy: cíl, priorita, delegování, týmová práce. Tato generace se zaměřuje na dlouhodobé výsledky, ke kterým se přibližujeme v denním plánování. K výrazným znakům patří propracovanost a logičnost. Díky těmto atributům je velmi pochopitelná a dobře přijímaná. Není ovšem zcela vyhovující. Třetí generace je tak propracovaná, až je nelidská. Málokdo dokáže striktně dodržovat kontext denních, týdenních a měsíčních plánů a podrobné rozpracování cílů. Proto v praxi mnozí manažeři degradují drahé pomůcky na pouhý diář, tzn. druhou generaci. Třetí generace má v ohnisku zájmu dnešek, a tím přesunuje pozornost na naléhavé, aktuální problémy, čímž se vytrácí prevence, koncepce a kreativita. Člověk se snadno stává zajatcem operativního řízení. Třetí generace je přesná v oblasti výsledků, ale člověk cítí, že on sám, tedy ten, kdo výsledky tvoří, zůstává v pozadí (Pacovský, 2006). Třetí generace je přežitá, od jejího vytvoření uběhl již nějaký čas a potvrdilo se, že: „člověk není tvor, který by se vždy řídil logikou a maximální přidanou hodnotou. Nesnaží se vždy získat z každé činnosti maximum, usilovat o rutinu a mechanické opakování stejných úkonů" (Botek, 2007, s. 65).

2 Time management 4. generace

Time management čtvrté generace doplňuje, rozvíjí a v některých bodech popírá generace předchozí, především díky poznání, které pokročilo i ve vědě „o člověku". Okolnosti posledního desetiletí (rychlost, možnosti, pokrok) se staly příčinou nutné revize pohledu na problematiku času. Filozofie i prostředky pro plánování času čtvrté generace vycházejí z pozapomenuté pravdy - člověk není stroj. Nový přístup proto není založen na ještě přesnějším a podrobnějším plánování, ale na uspokojování potřeb a pozitivním a tvůrčím myšlení. Základním principem čtvrté generace je spokojenost člověka, protože ta zajišťuje jeho dlouhodobou efektivitu. To v praxi znamená zaměření nejen na výsledky, ale souběžný zájem o motivaci, pocity a růst člověka, který výsledky přináší. **Uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky dlouhodobě přinesou lepší konkrétní výsledky než dogmatické sledování a dosahování cílů** (Pacovský, 2006). Proto jsou tématem time managementu např.: emoční inteligence, vztahy, stres, kondice.

Nová generace time managementu se nezabývá pouze tím, co a jakým způsobem naplánovat, ale zasahuje do našeho života víc. Není jen manažerskou dovedností, ale nabídkou životního stylu, jehož základem je pět principů:

člověk je víc než čas
cesta je víc než cíl
zevnitř je víc než zvenku
pomalu je víc než rychle
celek je víc než část

2.1 Principy 4. generace

Člověk je víc než čas

Výsledků se nedosahuje ještě striktnějším plánováním, stíháním času, ale kromě práce samotné také péčí o vlastní spokojenost, kondici a pracovní pohodu. Spokojený, motivovanější a vyrovnanější člověk, díky své výkonnosti, pracuje lépe. Smyslem je přenést pozornost od soustředění na jednotlivé úkoly a čas na celý kontext života -

efektivitu jako takovou, vztahy, kondici, spokojenost. Zdánlivě jednoduchá myšlenka však vyžaduje od člověka osobní investici v podobě sebepoznávání a sebezdokonalování. Stěžejním přínosem tohoto principu je nejen sledování výsledků (efektivity), ale také pocitů.

Cesta je víc než cíl

Cílová strategie systémů třetí generace vede člověka k soustředění na dosažení konkrétního cíle. Zahledění do budoucna k cíli může znamenat podceňování dnů, které k cíli vedou. Cesta může trvat několik let, naplněný cíl bývá záležitostí jednoho dne. Proto je nutné věnovat pozornost každému dni, který prožíváme.

Zevnitř je víc než zvenku

Úspěch v jakékoliv oblasti není založen jen na znalostech, dovednostech a technikách v daném oboru, ale je podmíněn osobní kvalitou (charakterem a chováním - návyky). V emočně vypjatých situacích (stres, strach, nejistota, vztek,...) nestačí vědět, jak bychom se měli zachovat, protože vlastnosti a z nich vyplývající návyky v takových chvílích vítězí. Cestou pro růst je změna návyků, vědomá cesta za vnitřní proměnou směřovaná k *celistvosti* (termín používá Pacovský; jde o soubor vlastností, názorů a návyků, ke kterým není možné dojít automaticky, ale jen prací na sobě, pozvolným, nicméně stále sledovaným růstem). Všemi hledané štěstí nepřijde zvenku a od jiných lidí, štěstí začíná uvnitř. Proto „zevnitř je víc než zvenku".

Pomalu je víc než rychle

Problémy chce člověk řešit rychle. Jde-li však o problém uvnitř nás, pak rychlost a velká řešení nefungují. Důležité je uvést se do pohybu, udělat první krok k růstu. Každý okamžik nevyužitý pro zlepšení pracuje proti nám. Pokud se nezlepšujeme, zhoršujeme se.

Celek je víc než část

Kvalita vztahů, kondice, rovnováha mezi zaměstnáním a soukromým životem potřebuje stálou péči. Zachování příjemného stavu bez dalších vkladů není možné. Je třeba trvale a jemně posilovat všechny fenomény našeho života: práci, soukromí, kondici, vztahy.

2.2 Etapy cesty za změnou

Lidé často žijí svůj život tak, že reagují na okamžité vnější okolnosti - manažersky řečeno „řídí". Mnoho nepřemýšlejí v dlouhodobých perspektivách. Teprve v okamžiku, kdy jsou nespokojeni, v časovém stresu, při aktivitách, které nenesou výsledky, začnou hlouběji přemýšlet o příčinách a cílech. Zjistí, že ať organizují a řídí sebelépe (svůj život), nedosahují vnitřního uspokojení (pozitivních pocitů). Začnou více uvažovat o sobě a svém vnitřním světě. Tato postupná cesta stojí mnoho energie a času. Time management 4. generace nabízí obrácenou cestu. Nejdříve vede k sebepoznání, později k vedení a řízení.

Sebepoznání

Sebepoznání znamená vědět, co a jak prožíváme. Námětem jsou rozum, emoce, návyky, soustředění, radost, motivace, stres,... Cesta ke všem cílům začíná u sebe sama. Stanovení toho, co, jak a proč dělám, jaký vlastně jsem a jaký bych chtěl být, znamená východisko pro mnohé lidské snažení. Bez sebepoznání je cesta za úspěchem stavbou s vratkými základy (Paulík, 2001). Sebepoznání objasňuje, jak funguje mysl a jak ji lépe využívat. Poznání sebe sama umožňuje podívat se na běžné jevy života z nových úhlů a je na člověku, zda přijme a použije poznatky k úpravě svých návyků. Jedná se o velmi podstatný moment. Změnit své chování najednou a zcela nelze. Ovšem poznání zlozvyku, vymyšlení nového a lepšího návyku a především jeho přijetí a zavedení do života, je velmi cenným krokem pro růst. Jedním z nejdůležitějších návyků, které přináší 4. generace je **proaktivita.** Tímto termínem se nazývá přístup k nepatrnému prostoru, zlomku času mezi podnětem a podvědomou reakcí, ve kterém vědomě volíme použití programu z podvědomí nebo naopak vymyslíme nové řešení, postup. Proaktivita umožňuje nahradit reakci aktivním vědomým přístupem.

Vedení

Vedení znamená poznat správné, důležité. Předmětem je koncepce, strategie, hodnoty, nadhled, rozhodování,...Vedení určuje směr, cestu, kterou se vydat. Cestu lze vyjádřit třemi etapami: stavem (odkud jdeme), cílem (kam směřujeme) a kroky (jak půjdeme). Time management 4. generace dává přednost před přesným plánováním a

sledováním času nastavení správného směru. Před cíli dává přednost prioritám podporovaným činnostmi.

Řízení

Řízení znamená dělat věci správné. Zabývá se souladem důležitého a naléhavého, plánováním. Řízení musí naplňovat základní princip time managementu 4. generace „člověk je víc než čas" pomocí nového přístupu, aplikací nových návyků. Soustřeďuje se na spokojenost toho, kdo přináší výsledky, neboť ta je nejméně stejně důležitá, jako výsledky samotné.

Pokud se člověk rozhodne přijmout cestu změny, nutně se začne zabývat otázkou, co ho to bude stát. Smyslem není ještě pilnější a usilovnější práce, ale snaha o to být jiný, jinak přemýšlet. Cituji uznávanou kapacitu z oboru managementu P. Druckera: „Úspěšní se vyznačují něžnou láskou k času." Není smyslem štvát se a vše stihnout, nýbrž těšit se s časem, který si dokážeme uhájit.

Co lze získat aplikací poznatků time managementu 4. generace:

- nový způsob myšlení soustředěný na podstatu
  efektivní pracovní návyky
  větší odolnost a citlivost
- přirozené soustředění energie na důležité věci
  vyšší výkonnost, menší ztráty, delší život
  uvolnění vnitřních regeneračních sil
- punc solidnosti, autority
- rovnováhu mezi pracovním a volným časem

3 Time management v praxi

Předmětem této kapitoly je porovnání přístupu 3. a 4. generace time managementu k oblastem, jimiž se ředitel školy denně zabývá v jednotlivých činnostech a úkolech. Jde zejména o plánování, řízení a organizování práce. Nelze opomenout ani pohled na soukromý život a nezmínit nebezpečí v podobě ohrožení stresem, případně možným vyhořením.

Ředitelé škol, stejně jako firemní manažeři, často stojí před společným problémem, kterým je nedostatek času. Východiskem k řešení je důsledné plánování času, hledání a používání nejefektivnějších pracovních metod umožňujících optimální využití času, jímž disponují. Proto je nutné znát cíle, tedy kam chceme dojít, co chceme splnit a na této cestě hledat priority pro úkony, které musíme splnit především. Při chybném stanovení priorit, při snaze plnit současně více překrývajících se úkolů, dochází ke stupňování zátěže a napětí.

3.1 Cíle a priority

Cíle jsou jasně formulované vize, na jejichž splnění je zaměřeno naše jednání a konání. Stávají se motivátory v rámci firemní strategie i v soukromém životě. Stanovení cílů je nezbytným předpokladem pro plánování, rozhodování a každodenní práci. Cíl musí být jasně specifikován, měřitelný, dosažitelný, poskytující výsledek a časově vymezený. Na firemní úrovni je cílové plánování nezbytností. Bez určení výsledků a stanovení termínů není možné koordinovat pracovníky a strategicky plánovat. Rozpracování cílů do činností, odhadnutí jejich trvání, zapsání, to bylo výrazným znakem time managementu 3. generace. Vše bylo podřízeno času, jenž byl plánován a sledován. Nedodržení naplánované časové linie přináší nervozitu a ztrátu motivace. Na úrovni osobního růstu je však mnohem přínosnější čtvrtá generace, která přichází s novými přístupy: namísto „zaměření na čas" používá „vymezení směru", namísto „cíle" dává přednost „prioritě".

Stanovování priorit (prio - latinsky „před") znamená, „že se každý den znovu rozhodujete pro to, co chcete nebo musíte vyřídit před vším ostatním, abyste dosáhli svých

cílů" (Knoblauch, 2006, s. 26). Pacovský (2006) uvádí: „Cíl je konečný, priorita je bez konce. Cíl je konkrétní, měřitelný, priorita velmi obecná a sama o sobě těžko měřitelná jinak než pocitem. Cíl je mezníkem (často stresujícím) priorita průběžnou hodnotou. Prioritě dávejme přednost všude tam, kde je to možné. Nestresuje a je možné ji naplňovat naprosto volně, bez složitého plánu: malými nahodilými činnostmi, naplánovanými aktivitami či návyky" (s. 176). Pro ujasnění jsem převzal tento praktický příklad: prioritou je „Pohoda", činnosti, které ji naplňují - koupení dárku, lístků do divadla, pozvání návštěvy,... Takový přístup umožňuje proaktivně vymýšlet nové volby, řešení, cesty k naplnění priorit.

Z uvedeného stručného porovnání dvou přístupů lze potvrdit známé definice:

3. generace: v množství úkolů hledáme priority
4. generace: prioritám přidělujeme úkoly

Především v soukromém životě je možné doporučit nahradit cíle, které v případě nenaplnění přinášejí zklamání, volnějšími prioritami. Jejich výběr by měl být proveden s rozmyslem tak, aby nejmenším počtem nejdůležitějších priorit byl pokryt celý život. Již jsem zmínil, že jednou z důležitých priorit time managementu 4. generace je soustředění se na spokojenost člověka. Ta se zakládá na udržování rovnováhy v důležitých aspektech života. V soukromém životě jde o tři oblasti:

1. **Vztahy.** Rovnováha mezi životními rolemi (ředitel, otec, partner, přítel,...). Jedná se o rovnováhu energie, která je rolím věnována a rovnováhu mezi jejich kvalitou. Pomůckou pro formulaci svého poslání, toho, čím chceme být ostatním, je pohled na život od konce. Zvažujeme, co bychom si za mnoho let přáli, aby o nás při smuteční řeči pro nás důležití lidé říkali. S použitím těchto formulací je zapotřebí provést bilanci, zda vztahům skutečně věnujeme dostatečnou pozornost.
2. **Kondice.** Rovnováha mezi tím, jakou energii vydáváme a jak se o sebe staráme. Kondice zahrnuje pohodu tělesnou (pohyb, životospráva), duchovní (přemýšlení o hodnotách, formulace poslání, hlubší sebepoznání), duševní (čtení, učení, psaní, techniky duševní práce), společenskou (přátelská setkání, divadla, kurzy, společný sport).

3. **Potřeby.** Rovnováha v dosahování všech životních potřeb. Při stanovení skutečných potřeb a chtění je dobré vycházet z přehledu rozčleněného podle okruhů (rodina, vzdělání, práce a kariéra, finance, majetek, koníčky). Posouzení důležitosti probíhá na základě porovnání souladu potřeb s posláním a udržováním kondice. Je možné také použít techniku pohledu od konce, tedy si představit život za rok a více. Tím by opět měly více vyniknout skutečné potřeby.

3.2 Činnosti důležité a naléhavé

Každou činnost lze posuzovat z hlediska důležitosti (jak přispívá k naplňování priorit a cílů) a z hlediska naléhavosti (jak spěchá). Znázornění činností je možné provést pomocí jednoduchého grafu (tzv. Eisenhowerův princip), kdy do čtyř kvadrantů jsou vepsány úkoly členěné na důležité a naléhavé, důležité a nenaléhavé, nedůležité a naléhavé, nedůležité a nenaléhavé. Literatura uvádí, že lidé se nejčastěji zaměřují na oblast úkolů důležitých a naléhavých. Time management 4. generace jednoznačně upřednostňuje soustředění se na kvadrant úkolů důležitých a nenaléhavých. Vypěstování návyku „soustředění na důležité" je jedním ze zásadních principů 4. generace. Budou-li důležité úkoly řešeny jako první, pak se předchází nebezpečí jejich nežádoucího přesunutí do skupiny důležitých a naléhavých, čímž se také sníží riziko stresu. Některé úkoly však v člověku vyvolávají averzi spojenou s tendencí úkol odložit k pozdějšímu plnění (tzv. prokrastinace). V tom případě se doporučuje vložit před úkol činnost, u níž je předpoklad úspěšného splnění. Pozitivní naladění pomůže zvládnout i nadcházející nepříjemný úkol. Pomoci může také vědomí, že bude-li něco uděláno hned, bude to méně nepříjemné, než když se činnost bude odkládat. „Odkládáním se snadné úkoly stávají nesnadnými a nesnadné nemožnými" (Botek, 2007, s. 66). Jedním ze způsobů, jak se prokrastinace zbavit, je nedělat činnosti, které není nutné dělat. Řešením je úkol delegovat nebo jej odmítnout. Stejně tak vytrhnutí z práce naléhavými žádostmi bychom měli řešit proaktivním přístupem a dojdeme-li k přesvědčení o správnosti odmítnutí, nebát se takového rozhodnutí. Použití slovíčka „NE" je pro mnohé řídící pracovníky velmi těžké. Knoblauch (2006) uvádí: „Základní pravidlo time managementu: říci ne, když je to možné, říci ano, když je to třeba" (s.32).

Je vhodné zmínit se také o činnostech, které zabírají čas, ale často je děláme **rádi,** o činnostech nedůležitých a nenaléhavých. Z pohledu time managementu 4. generace není nutné vzdát se činností zcela, ovšem doporučuje se zařadit je jako způsob relaxace při přechodu od jednoho prioritního úkolu k druhému (Botek, 2007).

3.3 Plánování

Zkušenost z praxe ukazuje, že čím více času strávíme plánováním, tím méně času spotřebujeme na realizaci, a ušetříme i celkový čas určený na nějaký úkol (Seiwert, 1995). Jak jsem výše uvedl, 3. generace time managementu se vyznačovala propracovanými vzájemně provázanými denními, týdenními, měsíčními a ročními plány. Dodržovat kontext takto vystavěných plánů je obtížné. Nejčastěji se pozornost upírá k denním plánům, to však může mít několik nevýhod. Podrobně naplánovaný den není prakticky možné splnit z důvodu přirozených změn, což vede k potřebě přesunování plánů. Neustálé přepisování a listování je složité. Denní plán zachycuje mnoho podrobností, ale ohraničeně. Vzhledem k tomu, že většina činností nebo projektů přesahuje den, ztrácejí se potřebné vazby.

Generace čtvrtá proto upřednostňuje plánování v týdenních periodách, což přináší:

- **jednoduchost,** místo sedmi papírů jen jeden

  přehlednost, vidíme celý týden najednou, lépe identifikujeme volnější časový prostor, jsou zřetelnější návaznosti jednotlivých činností

  nadhled i podrobnosti, jsou viditelné důležité činnosti přesahující několik dní i jednotlivé aktivity, o jednotlivostech rozhodujeme z nadhledu, tedy s větším klidem

  flexibilitu, činnosti můžeme jednoduše přesouvat

  prevenci, podvědomě sledujeme i další dny a můžeme včas podchytit ohrožení kolizí nebo krizí

  rovnováhu, týden je ucelený blok, má dny, večery, víkendy. Proto je možné v něm snadněji udržet rovnováhu mezi zaměstnáním a soukromím, prací a odpočinkem

  dobré pocity, týdenní plán je pozitivní stálou přítomností víkendových dnů a možností rychlé zpětné vazby (snadno vidíme jak se dařilo včera)

lepší koordinaci týmové práce, týdenní plánování umožňuje minimalizovat počet porad a lépe koordinovat práci

přirozenou periodu, týden je pro plánování zcela přirozeným časovým úsekem

Týdenní plán je rámcovým plánem, který je možné postupně měnit a doplňovat, ale základní důraz na věci důležité zůstává. Pracovní plán je možné stavět v koordinaci s týmem, setkání nad soukromým plánem, který je domluvou na společných aktivitách, může být rodinným zvykem. Je dobré stanovit si určitý den, kdy výhled na příští týden bude připravován. Plánování určitého časového období nesmí trvat déle, než činí 1% z plánovaného období (Seiwert, 1995). Vytvoření písemnosti jako podkladu plánování má velký přínos v několika oblastech. Především zaznamenáním všech aktivit, poznámek a myšlenek mizí stres z možného zapomenutí. Jakmile něco konkrétně pojmenujeme, začne s tím podvědomí pracovat a dříve nežli věc budeme řešit, můžeme přijít ještě na nové nápady, myšlenky. V okamžiku, kdy něco naplánujeme, jsme také rozhodnuti věc řešit, zvládnout. Především však víme konkrétně, co dělat a tím lépe dokážeme odmítat podružnosti.

Pravidelné plánování zahajujeme pohledem zpět, do týdne, který končí. V centru pozornosti je především plnění úkolů důležitých. Nacházíme-li se na samotném počátku tvoření nového návyku - týdenního plánování, pak se můžeme chválit i při splnění 50% úkolů. Při ohlédnutí a hodnocení se doporučuje pozitivní přístup se soustředěním se na to, co se povedlo. Podle principu nedokonalosti není důvod k oslavě při 100% úspěšnosti, ale již tehdy, když dobré o něco převládá nad zlým (Pacovský, 2006).

Do plánu sestavovaného na další týden se zapisuje:

- to, co zůstalo nesplněno z minulého týdne a je ještě aktuální
  termínované činnosti (schůzky, výročí, závazky,...), které jsou zaznamenány v diáři
- činnosti důležité (podporující priority, části projektů a cílů), pro které uzrál čas
- drobnosti, které nepatří pod žádnou prioritu ani cíl, je však dobré se jim věnovat
  činnosti, na které se nezapomíná, tzv. „kotvy" (pozitivní činnosti, na které se těšíme)

- návyky, které chceme podpořit (doporučuje se zůstat u počtu do tří, každý návyk z jiné oblasti - např. ranní tělesné cvičení, odpolední lekce cizího jazyka, poslední večerní jídlo do 20 hodiny)
  motto týdne, citát, myšlenka (podpora odhodlání)

Při stavbě plánu může jako opora posloužit řada pravidel plánování času. Základním pravidlem je „60:40", což znamená naplánovat si 60% pracovní doby. Zbývající vyrovnávací čas lze rezervovat pro důležité a naléhavé úkoly (20%) a na špatný odhad (20%). U nových činností je nutné počítat s rezervou 100% času.

3.3.1 Plánovací pomůcky

Písemnost je základem všech čtyř generací přístupu k času. V současné praxi máme dvě možnosti výběru, a to mezi papírovými a elektronickými pomůckami. Při rozhodování je podstatné naše zaměstnání a šíře aktivit soukromého života. Plánovací systémy z pohledu 4. generace by měly být většího formátu (A4), aby na jednom listu mohl být přehledně zachycen týdenní plán. Diáře a plánovací záznamníky představují zástupce 2. generace time managementu. Zaznamenávají, co se má stát, či se stalo. Speciální plánovací systémy akceptují požadavky 3. generace, navíc je možné je přizpůsobit konkrétním potřebám a zvyklostem. Technologický pokrok staví na stále významnější místo elektronické pomůcky. Některé představují zástupce 2. generace (digitální diáře, databanky), nejmodernější se nacházejí mezi 3. a 4. generací (kapesní počítače, mobilní telefony s funkcemi počítačů).

Je na zvážení každého manažera, jaký systém vyhovuje jeho životnímu stylu. V praxi se nejčastěji bude zřejmě jednat o kombinace papírových pomůcek a elektronických zařízení.

3.4 Organizace

Cílem manažera je co nejefektivněji zorganizovat průběh svého pracovního dne tak, aby naplánované důležité činnosti byly splněny, a to i v přívalu denních naléhavých

problémů. Na obrazu běžného pracovního dne se pokusím upozornit na doporučené osvědčené postupy, jejichž aplikace napomůže dosáhnout žádané efektivity práce i pocitu spokojenosti. Na místě je vhodné připomenout jeden z principů time managementu 4. generace „cesta je víc než cíl". Každý den je důležitý. Jaké budou jednotlivé dny, takový bude celý život.

Příjemným naladěním je pravidelný ranní rituál. Ranní chování může ovlivnit kvalitu celého dne podle zákonu prvního dojmu (jak situace začne, takovou má tendenci pokračovat). Pokud je to možné, doporučuje se vstávat a pracovat každý den ve stejnou dobu. Zkrácení „náběhového" zahřívacího času (rozhovory s kolegy, četba novin) pomůže získat čas na plnění nepředvídaných činností a vyrušení, které v průběhu pracovní doby nastanou. Práci je rozumné začít upřesněním plánu porovnáním s novými informacemi a splněním nejdůležitějšího, nikoliv nejnaléhavějšího úkolu. Flexibilní přístup kjiž naplánovaným činnostem poskytne prostor pro přehodnocení jejich nutnosti, neodkladnosti. Je vhodné zamyslit se také nad možností delegování úkolů. Delegací lze získat čas pro další projekty, plánování, pro udržování vztahů. „Delegace je výborným prostředkem personálního rozvoje. Získají se tím nové kompetence a kreativita, které jsou důležité pro budoucnost podniku" (Knoblauch, 2006, s. 77). Delegování úkolů je skutečně nutné, pokud chceme dojít dál a nestát se obětí syndromu vyhoření.

Na tomto místě se vrátím k problematice odmítání výše již nastíněné v podkapitole Činnosti důležité a naléhavé. Proč máme tendenci řešit problémy za jiné? Proč odpovídáme kladně na žádosti jiných, ačkoliv bychom raději odmítli? Důvodů je několik. Jsme vychováváni v tom, že máme naplňovat očekávání druhých. Tedy odmítnutí můžeme cítit jako projev sobeckosti, budeme se cítit provinile. Důvodem může být také obava z odporu a ztráty oblíbenosti. Pokud si však uvědomíme, že přebíráním problémů lidem nepomůžeme, pouze odkládáme jejich růst, bude odmítnutí jednodušší. Navíc, řekneme-li NE, odmítáme pouze žádost, nikoliv člověka jako takového. A především: Náš čas je stejně cenný jako čas kohokoliv jiného. Odmítání je jednou z nutností time managementu především v důsledku komprese času (Pacovský, 2006). Doktor Wiliam L. Ury označuje umění *pozitivně* říci NE jako jednu z nejcennějších dovedností manažera. Snad polovina pracovních problémů vzniká tím, že řekneme ANO v okamžiku, kdy bychom měli říci NE. Ústředním problémem je rozpor mezi uplatněním síly a snahou vyhovět na základě určitého vztahu. Jednání z pozice síly, přestože je pro umění říci NE zásadní, vede k napětí ve vztahu, zatímco snaha vyhovět může oslabit vlastní pozici. Cesta vede použitím obou

přístupů současně a jednáním s protějškem konstruktivně a s úctou. Uvádím tři hlavní myšlenky:

- „Na rozdíl od běžného NE, které začíná i končí slůvkem NE, pozitivní NE začíná i končí slůvkem ANO. Říci NE znamená v první řadě říci sami sobě „ANO!" a hájit to, co je pro nás důležité."
- „Každý den je každý z nás postaven před nějakou volbu. Pouze tím, že dokážeme říci NE požadavkům soupeřícím o náš volný čas a energii, si můžeme vytvořit prostor k tomu, abychom mohli v životě říkat ANO."

  „Říci NE je dilema, kterému manažeři čelí denně. Může to pro vás být obtížné, ala jakmile si dokonale osvojíte umění pozitivního NE, může to vám i vaší organizaci přinést úspěch, který vychází ze schopnosti říci ANO vašim skutečným prioritám." (Ury. W.L., 2007, s. 91 - 92).

Pro plnění úkolů je také třeba znát svůj denní rytmus (ranní a večerní typ) a významné úkoly přesouvat do doby, kdy disponujeme maximální energií a zároveň do doby, kdy hrozí nejmenší vyrušování. Pro důležité činnosti je doporučeno dodržovat tři etapy sestávající z přípravy na činnost (naladění se, motivování, příprava podkladů a zajištění podmínek pro práci bez vyrušování), soustředěné práce (bez přeskakování mezi činnostmi, vyrušení nutným telefonním hovorem řešit poznámkou a řešení odsunout po ukončení práce, případně vyřídit co nejrychleji) a provedení zpětné vazby po ukončení práce. Menší rutinní činnosti (telefonáty, korespondence) je vhodné spojovat dle typů do pracovních bloků. Tím, že pro činnosti podobného typu je použit jednotný pracovní postup, je možné získat úsporu času. Přestávka oddělující od sebe dvě činnosti má být nejméně pět minut. Odpočinek může mít formu aktivního pohybu i relaxace. Obecně lze říct, že odpočinek je tím lepší, čím odlišnější rytmus od práce je pro něj zvolen.

V práci trávíme značnou část života, proto prostor vymezený pro vykonávání činností by měl být příjemný a funkční. Vybavení kanceláře vhodným nábytkem, elektronikou a osvětlením splňujícím požadované normy není dnes problémem. Mnohem obtížnější je vytvoření funkční organizace materiálů hromadících se na pracovních i odkladných plochách. Na pracovním stole by měly být materiály týkající se pouze projektu, na kterém právě pracujeme. Nadbytečné papíry vyrušují z práce stejně jako lidé nebo telefonní hovory. Stačí, aby se pohled zaměřil na jiné písemnosti a mozek se ihned

vydá jiným směrem. Pořádek není jen kvůli image, ale především pro soustředění mysli. Jak pořádek udržet? Nepřipustit vršení písemností, ale vyřídit je ihned, delegovat, archivovat, vyhodit. Způsob, jakým je pracovní prostředí zorganizováno, má velký vliv na produktivitu práce. Nelze však opomenout, že do kanceláře patří i doplňky navozující příjemnou atmosféru, ve které se dobře pracuje, ale také odpočívá ve chvílích ktomu určených.

Před ukončením pracovní doby je vhodné provést bilanci, zkusit například v procentním vyjádření stanovit míru úspěšnosti. Použijeme-li Paretův princip, pak splnění 20% důležitých úkolů zajistilo 80% výsledků. Je ideální mít maximum úkolů vyřešeno, ukončeno. Také se doporučuje věnovat chvíli přípravě dalšího dne, podpořit tak prevenci. Při odchodu z práce by měl být pracovní prostor uklizen. Uložením věcí, zavřením šuplíku, touto fyzickou činností podporujeme v mysli konec pracovní doby. Druhou výhodou je, že ranní příchod k čistému stolu v nás vyvolává příznivý dojem a nepřináší stres z nedodělaných činností, které se připomínají na stole.

Návratem domů začíná nepracovní část dne, která by měla být podpořena dobrou náladou. Zkazit rodinný večer přeneseným stresem z práce je samozřejmě škoda. Proto je dobré osvojit si a užívat protistresové techniky (jako nejjednodušší se nabízí rychlá chůze), případně zavést „příchodové rituály", které pomohou příjemně nastavit čas těsně po návratu domů.

3.5 Stres

Jedním z principů time managementu 4. generace je péče o pohodu, spokojenost člověka. Stres - opak pohody - vzniká v důsledku nároků, které jsou na člověka kladeny a přesahují jeho aktuální odolnost. S tímto partnerem negativních emocí se setká zřejmě každý řídící pracovník. Proto je nutné, alespoň krátkou sondou nahlédnout i do problematiky stress managementu. Určitého množství stresu jako podpory mobilizace sil je pro život zapotřebí. Hovoří se o pozitivním stresu. Denně se však setkáváme se stresory (faktory vyvolávajícími stres) v takovém množství, že mohou přerůst do podoby negativního trvalého stresu jako chronické součásti života a projevit se nepříjemnými fyzickými i psychickými stavy.

Uvádím některé důsledky nadměrného stresu ve čtyřech rovinách:

Duševní rovina

Neklid, úzkost, roztěkanost, horší soustředění i paměť, poruchy spánku. Kolísání nálad, podrážděnost. Později deprese, zhoršená sebekritičnost, horší kontakt s realitou, egocentrismus, nerozhodnost, apatie, únava.

Tělesná rovina

Svalové napětí, problémy s trávením, nechutenství nebo naopak přejídání, bolesti břicha, sexuální problémy. Vyšší riziko srdečních onemocnění, hypertenze, diabetu. Více vykouřených cigaret, vypitého alkoholu, spotřebovaných léků. Riziko úrazů.

Rodinný život

Skrytá nebo zjevná napětí v rodině, nedostatek času na druhé, nedostatečná komunikace. Zanedbávání dětí, odcizení manželů, vyšší riziko rozvodů.

Pracovní oblast

Problémy při týmové práci, postupná ztráta výkonnosti, pokles sebedůvěry a energie, apatie, později soustavné zanedbávání povinností a syndrom vyhoření. (Nešpor, 2002)

Jaké jsou možnosti snížení stresu: prevence a vědomá práce se stresem. Preventivním opatřením proti stresu je zvyšování odolnosti prací na sobě. Ani důsledná prevence však nemůže zcela eliminovat možnost stresu. Je důležité naučit se vnímat signály v těle informující o nástupu stresu. Následně se doporučuje pracovat se stresem na dvou úrovních. Napřed uplatnit **dynamiku,** dostat se na chvíli zvolenou aktivitou na svou fyzickou hranici, a tím spálit stresory. Poté nastupuje **zklidnění,** které zahrnuje práci s myslí spolu s dalšími technikami (relaxace, meditace, dechové cvičení, masáž, příjemné vzpomínky,...). Tato fáze pomůže dostat mysl zpět do rovnováhy (Pacovský, 2006).

4 Výzkumné šetření

Jedním ze základních principů time managementu 4. generace je zaměření se na spokojenost člověka, neboť ta je nejméně stejně důležitá, jako výsledky jeho činnosti. Spokojenosti lze dosáhnout vlastním vědomým růstem podmíněným aplikací teoretických poznatků do denní praxe. Výzkumné šetření si klade za cíl zjistit, jak dalece ovlivňuje uplatnění znalosti principů time managementu organizaci práce ředitelů ZUŠ a zda efektivnější organizace práce přináší potřebnou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Pro účely analýzy provedeného šetření jsou v této práci ředitelé informovaní a uplatňující znalosti principů time managementu zařazeni do kategorie „znalých" time managementu. Ředitelé, kteří nejsou informovaní, a tudíž neuplatňují principy time managementu, jsou zařazeni do kategorie „neznalých" time managementu.

4.1 Sběr dat a metoda výzkumu

Ke zjištění údajů této výzkumné sondy byla použita forma dotazníku. Jeho finální znění vyprofilovalo po předvýzkumu formou interview provedeném v rámci nejbližšího regionu, při němž bylo osloveno pět ředitelů základních uměleckých škol. Následnými respondenty v rámci dotazníkového šetření se stali ředitelé základních uměleckých škol v Čechách i na Moravě. Dotazníky byly na jednotlivá ředitelství rozeslány prostřednictvím internetu. Kontakty jsem nalezl v databázi Asociace základních uměleckých škol ČR (http://azus-cr.cz/), tedy v organizaci, která je dobrovolným sdružením uměleckých škol celé republiky s dnes již obsáhlou členskou základnou. Z celkového počtu 309 rozeslaných dotazníků bylo z důvodu nedoručitelnosti vráceno 12. Ze 62 respondenty zpracovaných dotazníků jsem 4 vyřadil pro neúplnost. Základem pro analýzu se tak stalo 58 dotazníků (18,8%).

Dotazník obsahuje několik faktografických otázek (č. 1 - 4) zjišťujících velikost školy - počet žáků, počet zástupců, administrativních sil a počet let ředitele ve funkci. Následné otázky byly zaměřeny na organizaci práce (č. 5 - 8) a na znalost, aplikaci a přínos poznatků time managementu pro práci i soukromý život (č. 9-15). Typově se jedná

o otázky uzavřené dichotomické a škálované. Pro statistické vyhodnocení byla volena forma jednostupňového třídění údajů (např. podkapitola 4.2.6) a dvoustupňového třídění při porovnávání proměnných (např. podkapitola 4.2.8).

4.2 Analýza

4.2.1 Kapacita školy

1 Kapacita školy	do 300 žáků	do 600	více než 600
1 Počet respondentů	12	25	21

Tabulka 1

Kapacita školy, neboli velikost školy ve smyslu schváleného počtu žáků, je pro výzkumné šetření důležitým údajem. Rozsah činností ředitele jako řídícího pracovníka je rozhodně velikostí školy v jisté míře determinován. Vyhodnocovaný vzorek respondentů zahrnuje všechny tři kategorie škol, což přispělo vyšší validitě výzkumu. Vypovídací hodnota získaných údajů se zobrazí především při porovnávání s jinými kategoriemi formou dvoustupňového třídění.

4.2.2 Počet zástupců ředitele

Počet zástupců	0	1	2	3
Počet respondentů	20	30	7	1

Tabulka 2

Z výše uvedeného přehledu je patrné, že ředitelé jsou jedinými řídícími pracovníky nejen v malých školách (do 300 žáků), ale z části také ve skupině škol s vyšší kapacitou. Je zřejmé, že v takové situaci má ředitel značně sníženou možnost delegace úkolů na jinou kompetentní osobu. V případě respondenta uvádějícího 3 zástupce se pravděpodobně jedná o školu s jedním nebo více odloučenými pracovišti.

4.2.3 Počet administrativních pracovníků

Počet administrativních pracovníků	0	1	2	3	7
Počet respondentů	8	36	10	3	1

Tabulka 3

Z údajů v tabulce vyplývá, že nejčastěji je na ZUŠ jeden zaměstnanec, který vykonává administrativní práce. V praxi se nejčastěji jedná o ekonomku, účetní nebo **hospodářku. Počet sedmi administrativních pracovníků udávaných v jednom případě nutně** vzbuzuje údiv.

4.2.4 Počet let ve funkci ředitele

Kolik let ve funkci	1-5	6-10	11 a více [1]
Počet respondentů	24	10	24

Tabulka 4

Rovnoměrné zastoupení kategorie ředitelů „začátečníků" i ředitelů působících ve funkci 11 a více let podporuje validitu výzkumu.

4.2.5 Počet hodin odpracovaných týdně

Počet odpracovaných hodin týdně	40-49	50-59	60 a více
Počet respondentů	24	10	24

Tabulka 5

Ze získaných údajů vyplývá, že většině ředitelů k plnění úkolů nestačí běžná pracovní doba stanovená zákoníkem práce.

4.2.6 Práce „na doma"

Práce domů	Nikdy	Někdy	Pravidelně
Počet ředitelů	4	47	7

Tabulka 6

Ve vzorku 58 respondentů se nacházejí pouze 4 respondenti (tj. 7%), kteří nikdy nepokračují v pracovní činnosti doma. To samozřejmě nevypovídá o jejich případném nižším pracovním nasazení, protože předmětem nebylo porovnání s počtem hodin strávených na pracovišti. Jedná se pouze o vyjádření jejich pracovního stylu. Při posuzování dalších dvou kategorií se lze domnívat, že pro výkladovou nejasnost termínu „Pravidelně", je část respondentů skryta v kategorii „Někdy".

4.2.7 Časová struktura „běžného" pracovního dne

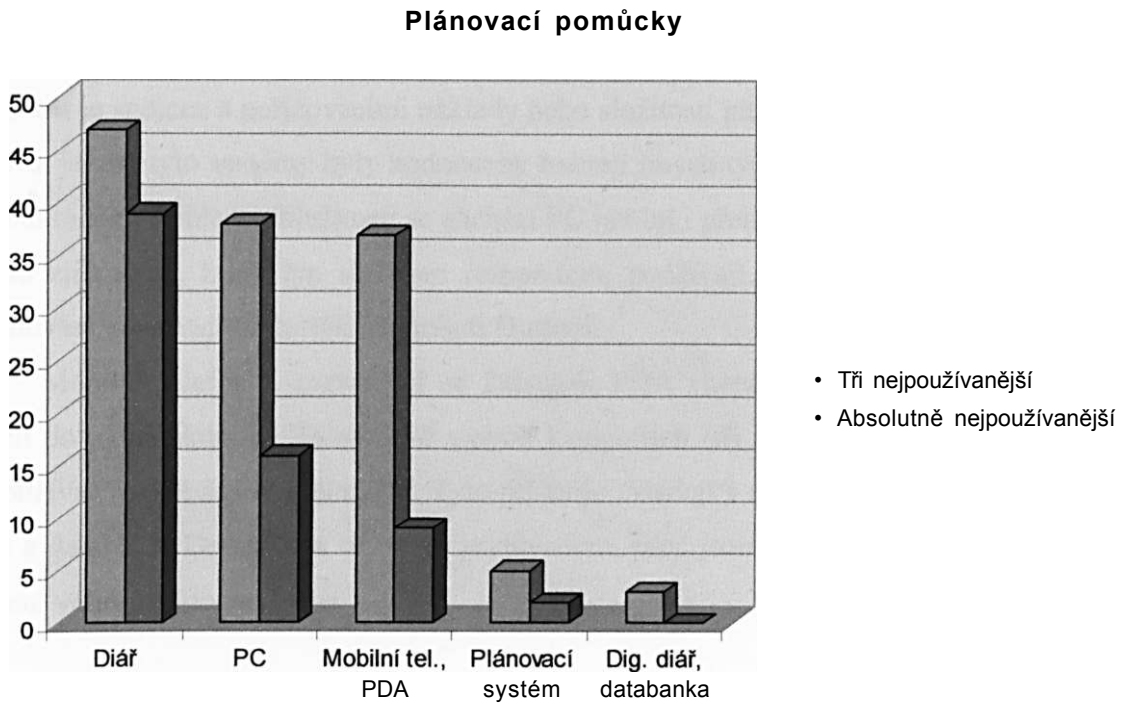
Pracovní doba + práce doma	10,17
Volnočasové aktivity	1,30
Volnočasové aktivity + čas pro rodinu	4,22

Tabulka 7

V rámci struktury skladby celého pracovního dne (otázka č. 7) jsem se v souladu s cíli výzkumu zaměřil na tři uvedené podstatné kategorie. Další složky dne (např. doprava na pracoviště, spánek) není pro potřeby práce nutné vyhodnocovat. Pro zvýšení vypovídací hodnoty byla hodnocena pracovní doba včetně práce doma.

Přesto, že v dotazníku jsou volnočasové aktivity a čas na rodinu odděleny, praxe i vlastní zkušenost potvrzují vazbu mezi těmito kategoriemi. Jsou ředitelé, kteří vlastní volnočasové aktivity omezují ve prospěch rodiny, a naopak. Pro dosažení lepší vypovídací hodnoty jsou tyto dvě uvedené aktivity také sloučeny a hodnoceny v jedné kategorii.

4.2.8 Plánovací pomůcky dle důležitosti



Graf 1

Plánovací pomůcky:	Diář, plánovací záznamník	PC	Mobilní telefon, PDA	Plánovací systém (papírový)	Digitální diář, databanka
Tři nejpoužívanější:	47	38	37	5	3
Absolutně nejpoužívanější pomůcka:	39	16	9	2	0

Tabulka 8

Zadání otázky zkoumající oblíbenost plánovacích pomůcek žádalo vepsání maximálně tří, a to respondenty seřazených dle důležitosti. Někteří označili jen dvě pomůcky, jiní přidělili pozici „nejpoužívanější pomůcka" dvěma kategoriím plánovacích pomůcek. Proto celkový počet respondentů (58) zde nemůže sloužit pro kontrolní součty.

Z odpovědí jednoznačně vyplývá největší upřednostnění diáře a plánovacího záznamníku, což jsou zástupci 2. generace time managementu. Do kategorie papírových pomůcek patří ještě speciální plánovací systém (např. Regio 7), který, ač zástupce 3. generace, je z pohledu ředitelů prakticky nepoužívaný. Je možné se domnívat, že nízká důležitost je spojena s pořizovacími náklady nebo složitostí plánovacího systému. Otázkou zůstává, jak by tyto systémy byly hodnoceny řediteli jiných typů škol než uměleckých. Na druhém místě z pohledu důležitosti se nachází PC (stolní i přenosný). Předmětem výzkumu nebylo zjišťování, který typ software respondenti používají. Domnívám se, že ředitelé k plánování používají nejčastěji Microsoft Outlook.

Mobilní telefon a rozvíjející se kategorii PDA (kapesní počítač) jsem v otázce sloučil do jedné skupiny. Ta celkově v obou kategoriích (tři nejpoužívanější a absolutně nejpoužívanější) obsadila třetí místo. Tyto přístroje zvládají v určité míře úkoly digitálních diářů a databank. Domnívám se, že to je důvodem, proč jsou databanky jako samostatná zařízení velmi málo využívána.

4.2.9 Zdroj informací o time managementu

Zdroj informací o TM	Počet respondentů
Publikace	21
Kurz	19
Funkční studium (FS I, II)	28
Bakalářské studium SM	8

Tabulka 9

Z celkového počtu 58 respondentů se informacím o problematice time managementu dostalo 38 ředitelům (65,5 %). Nejčastěji zastoupeným zdrojem informací je funkční studium. Někteří respondenti čerpali informace z více zdrojů.

4.2.10 Zaměření zdrojů informací na time management 4. generace

Při analýze údajů jsem zjistil, že jen 10 respondentů je obeznámeno s principy 4. generace time managementu. To činí 17,2 % z celkového počtu respondentů a 26,3 *% z* respondentů znalých problematiku time managementu předchozích generací. Dá se tedy říci, že s principy 4. generace, zdůrazňujícími spokojenost člověka, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, více než dvě třetiny ředitelů nejsou obeznámeny.

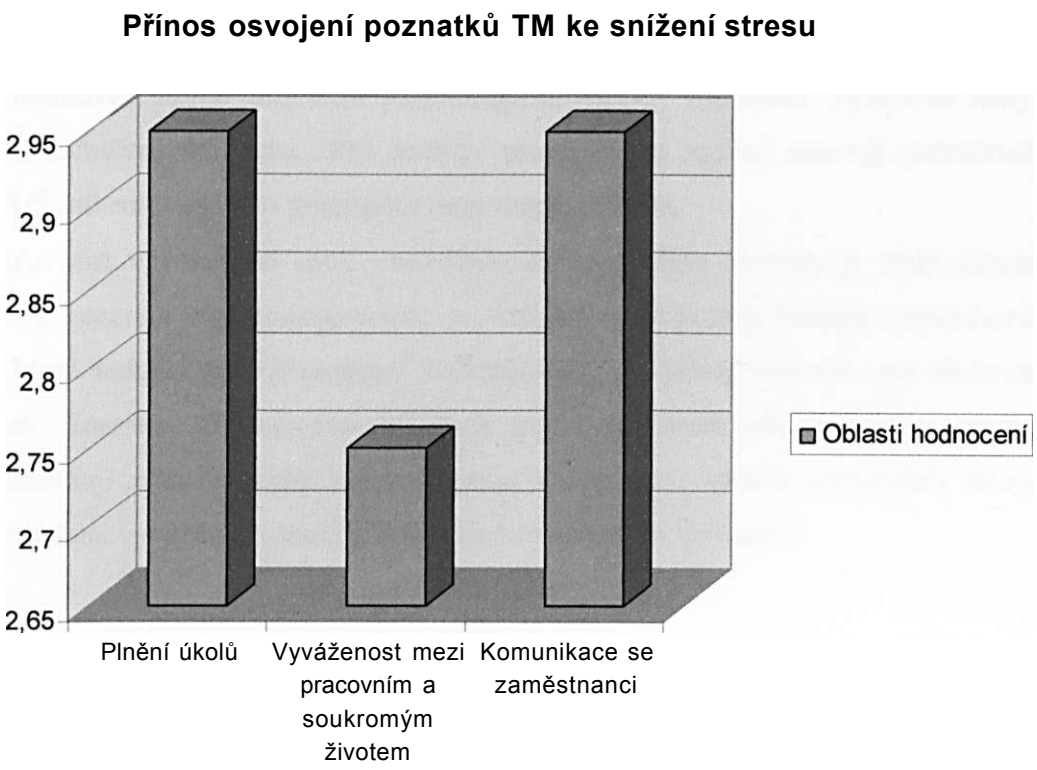
4.2.11 Přínos principů 4. generace pro organizaci času.

Otázka č. 13 dotazníku se zabývá tím, zda lze označit principy 4. generace jako podstatné a přínosné pro organizaci času. Respondenti měli možnost volby „ANO" a „NE". Z 10 znalých principů 4. generace kladně hodnotilo jako přínos pro sebe 8 respondentů.

4.2.12 Vyhodnocení přínosu time managementu

Odpovědi na otázku č. 14 jsou zdrojem pro hodnocení množství přijatých změn na základě získaných poznatků o problematice time managementu (bez rozdílu vývojových etap - generací) do uspořádání nejen pracovního času, ale obecně ve smyslu změn životního stylu. U jednotlivých respondentů byla míra přijatých změn vyjádřena v rozsahu 1 - 75%, což v průměru činí 24%. Z toho vyplývá, že aplikace poznatků time managementu přispěla k pozitivní změně čtvrtiny do té doby používaných postupů a návyků v pracovním i soukromém životě ředitelů.

4.2.13 Přínos osvojení poznatků tíme managementu ke snížení stresu ve vybraných oblastech řídící práce



Graf 2

Plnění úkolů	2,95
Vyváženost mezi pracovním a soukromým životem	2,75
Komunikace se zaměstnanci	2,95

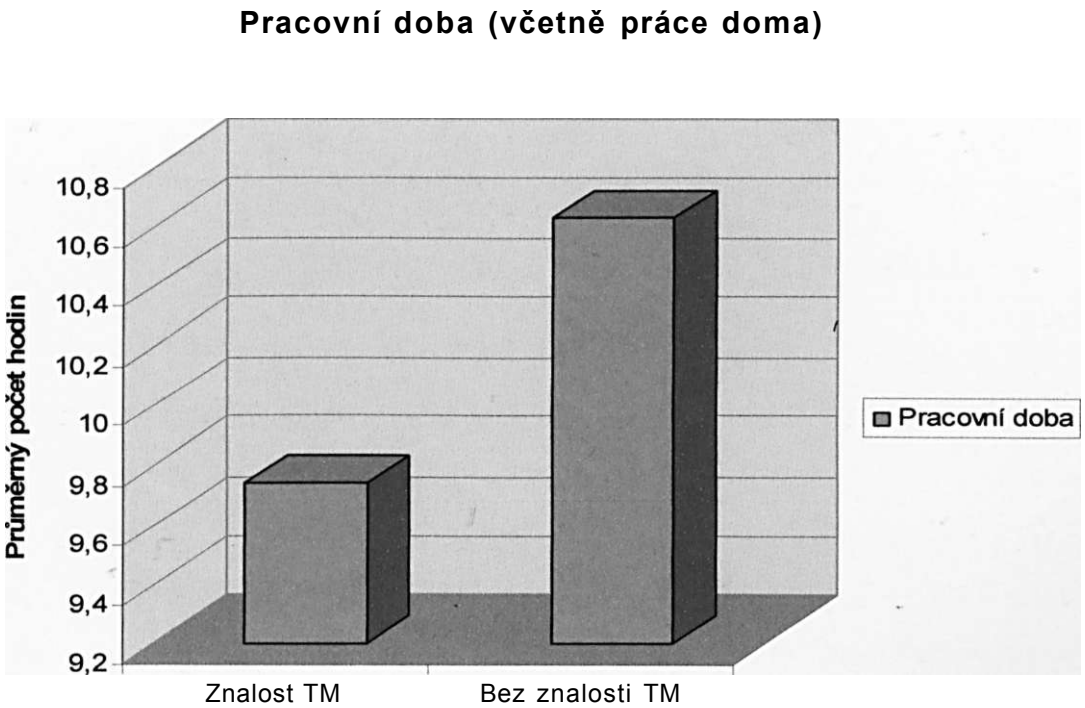
Tabulka 10

K získání těchto údajů byla položena otázka č. 15 s pětistupňovou posuzovací škálou uspořádanou dle školní klasifikační stupnice (1 = nejlépe, 5 = nejhůře). Uvedené hodnoty jsou vypočteny aritmetickým průměrem. Hodnocení mezi 2 - 3 jednoznačně potvrzuje přínos aplikace poznatků z time managementu ke snížení stresu ve všech třech vybraných oblastech. Nejlepší známku získala oblast vyváženosti mezi pracovním a

soukromým životem, tedy oblast velmi podstatná pro dlouhodobou výkonnost a zdraví manažera. Na tomto místě je vhodné připomenout, že potřebná rovnováha se nenachází pouze v poměru mezi časem stráveným prací a volným časem, nýbrž zahrnuje širší spektrum obsahující profesní růst, naplnění vztahů, stav kondice, uspokojování potřeb. Posuzování vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem ovlivňuje do jisté míry i osobnost manažera, stejně jako další psychologické aspekty osobnosti. Tyto však nebyly předmětem zaměření mé práce. Pro potřeby provedeného šetření oslovuji průměrného ředitele ZUŠ informovaného o principech time managementu.

Důležitost vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem je zdůrazňována především 4. generací time managementu. Je však jasné, že použití poznatků předchozích generací, které vedou k lepší organizaci vlastního času, přispívají zároveň také sledované vyváženosti. Známka 2,75 zároveň potvrzuje pravdivost znění cílové otázky: „Jestliže ředitelé uplatňují principy time managementu, dochází ke snížení stresových faktorů zejména v oblasti vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem."

4.2.14. Průměrná denní pracovní doba ředitele školy



Graf 3

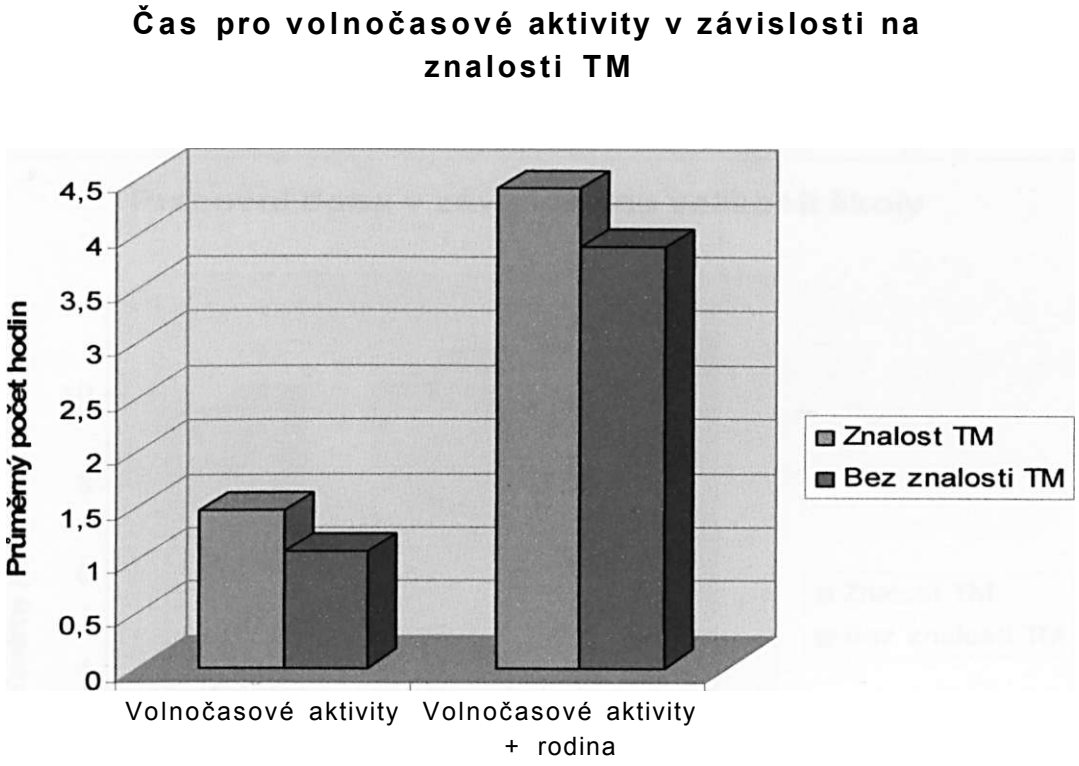
	Průměrná denní pracovní doba
Znalost TM	9,74
Bez znalosti TM	10,63

Tabulka 11

Porovnání průměrné délky denní pracovní doby ředitelů znalých time managementu a ředitelů neznalých přináší pro bakalářskou práci velmi podstatné zjištění. Pracovní doba zúčastněného vzorku respondentů je u ředitelů neznalých a neaplikujících zásady time managementu vyšší o 0,89 hodiny denně. Při pětidenním pracovním týdnu získáme hodnotu 4,45 hodiny. Dá se tedy říci, že naopak ředitelé znalí time managementu ušetří týdně 4,45 hodiny, tedy téměř čtyři a půl hodiny pro jiné aktivity. Takový závěr potvrzuje cílovou otázku: „Jestliže ředitelé uplatňují znalosti a principy time managementu, pak je jejich efektivita práce vyšší."

Jen jako zajímavost doplňuji, že tři respondenti z kategorie neznalých time managementu uvedli denní pracovní dobu 6 hodin, 7 a 7,5 hodiny. Pro splnění úkolů je pro ně tedy dostačující doba kratší než daná zákoníkem práce. Je však také možné, že uvádějí pouze čas výkonu řídící funkce bez vlastní vyučovací povinnosti.

4.2.15. Průměrná denní doba na volnočasové aktivity



Graf 4

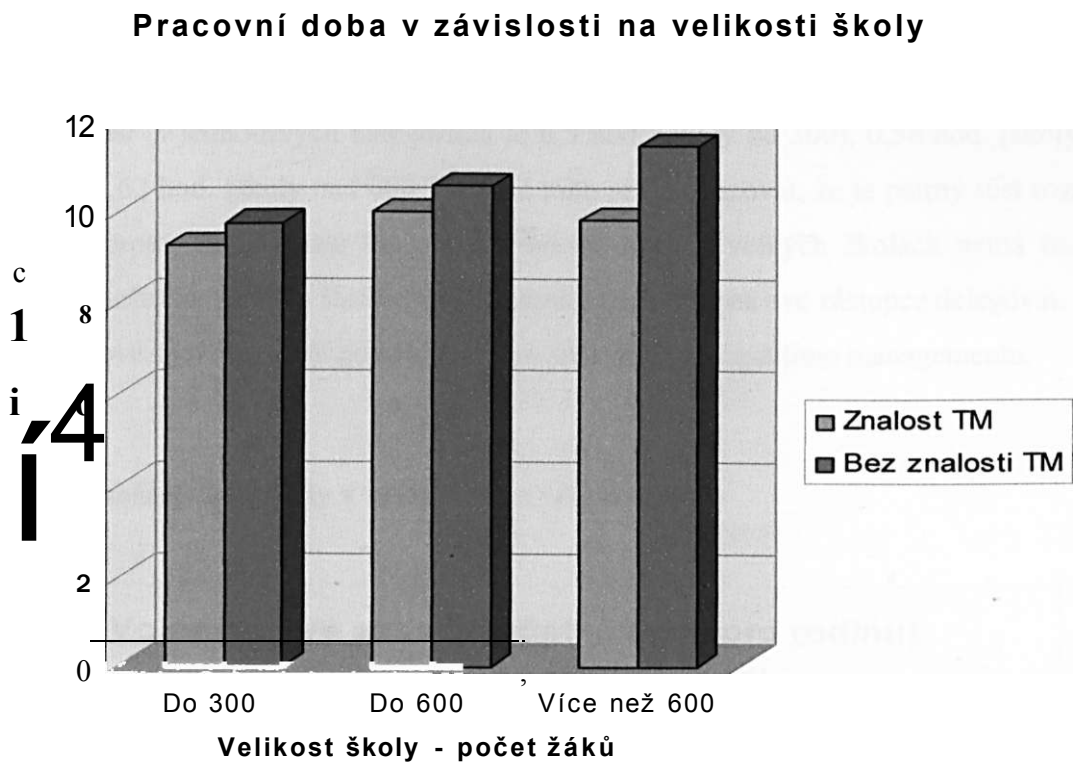
	Volnočasové aktivity	Volnočasové aktivity včetně času pro rodinu
Znalost TM	1,46	4,44
Bez znalosti TM	1,07	3,88

Tabulka 12

Rozdíl mezi znalými a neznalými time managementu činící v kategorii volnočasových aktivit 0,39 hodiny a v případě volnočasových aktivit včetně času pro rodinu 0,56 hodiny, je patrnější při pohledu v rámci pětidenního pracovního týdne. Tím získáme hodnoty 1,95 respektive 2,8 hodiny „uchráněného" času navíc u ředitelů znalých time managementu. Vytvoření dostatečného prostoru pro osobní aktivity a soukromý život je předpokladem pro psychické zdraví manažera a pro jeho pracovní výkonnost.

Zpracované výsledky potvrzují znění cílové otázky:„Ředitelé, kteří znají a používají principy time managementu, mají více volnočasových aktivit".

4.2.16. Pracovní doba v závislosti na velikosti školy



Graf 5

Velikost školy	Do 300	Do 600	Více než 600
Znalost TM	9,23	9,98	9,80
Bez znalosti TM	9,73	10,54	11,42

Tabulka 13

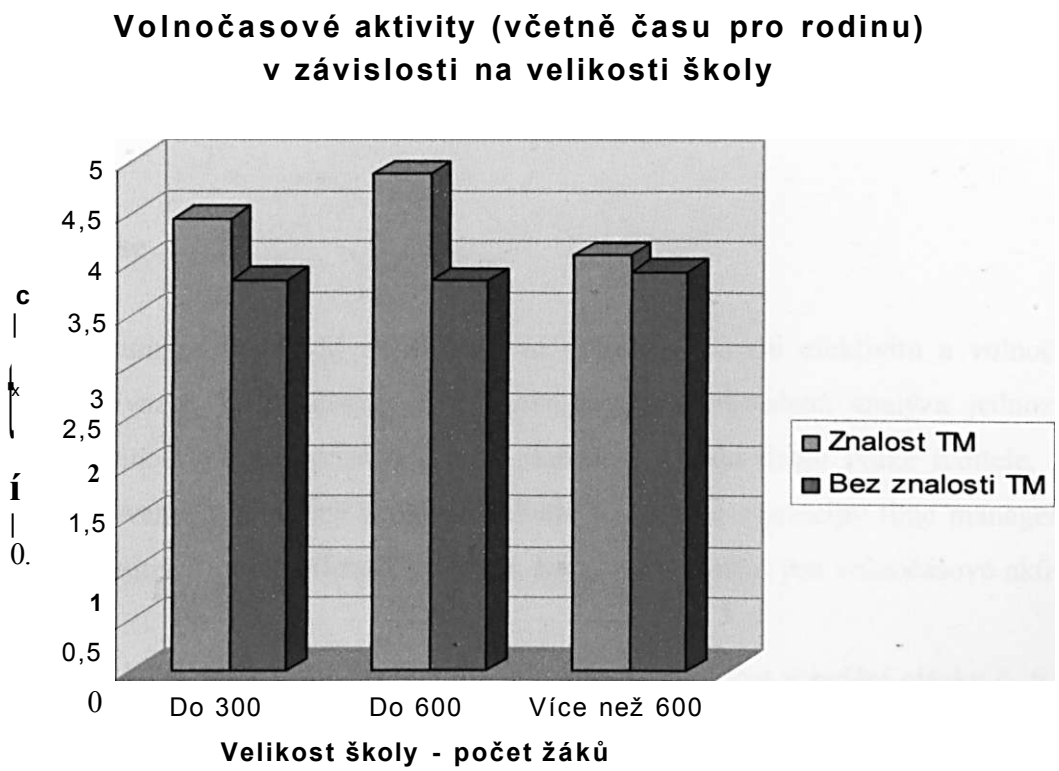
Zpracování údajů provedené metodou dvoustupňového třídění ukazuje, že ve všech kategoriích velikosti škol je pracovní doba ředitelů znalých time management kratší než u druhé skupiny. Zajímavým shledávám, že u kategorie znalých time managementu a

velikosti školy do 600 žáků, je průměrná pracovní doba nejdelší. Fakt si vysvětluji větším počtem zástupců u škol nad 600 žáků a vyšším počtem delegovaných úkolů, což je potvrzením přínosu time managementu. V kategorii neznalých time managementu je naopak nárůst pracovní doby úměrný velikosti školy. Velmi zjevný je pak nárůst v této kategorii mezi školami do 600 žáků a nad 600 žáků hodnotou 0,94 hodiny. Přistoupíme-li k porovnání pracovní doby na nejmenších a největších školách, pak získáme hodnoty rozdílu 0,57 hodiny v kategorii znalých time managementu a 1,69 hodiny u neznalých.

Rozdíl mezi pracovní dobou znalých time managementu a bez znalosti time managementu v jednotlivých kategoriích je 0,5 hod. (školy do 300), 0,56 hod. (školy do 600 žáků) 1,62 hod. (školy nad 600 žáků). Z toho se dá usuzovat, že je patrný růst rozdílu především proto, že na malé škole i na mnoha středně velkých školách nemá ředitel zástupce, kdežto na velkých školách může mnohé problémy na své zástupce delegovat.

Takové výsledky opět podtrhují přínos osvojení principů time managementu.

4.2.17. Volnočasové aktivity v závislosti na velikosti školy



Graf 6

Velikost školy	Do 300	Do 600	Více než 600
Znalost TM	4,45	4,89	4,08
Bez znalosti TM	3,84	3,83	3,92

Tabulka 14

Z údajů je jasně čitelný větší prostor pro volnočasové aktivity ředitelů znalých time management, a to u všech velikostí škol. Zajímavé zjištění přináší následující porovnání u kategorie znalých time managementu:

Velikost školy	Do 600	Nad 600
Pracovní doba	9,98	9,80
Volnočasové aktivity	4,89	4,08

Tabulka 15

Při kratší pracovní době ředitelů ve skupině nad 600 žáků by bylo možné předpokládat úměrný nárůst volnočasových aktivit včetně času pro rodinu. Předpoklad však není správný. Tato otázka by mohla být předmětem dalšího výzkumu.

4.3. Diskuse

Výzkum se soustředil na dvě hlavní oblasti: pracovní efektivitu a volnočasové aktivity ve vazbě ke znalostem time managementu. Provedená analýza jednoznačně potvrzuje přínos aplikace poznatků time managementu do denní praxe ředitele, neboť v obou sledovaných oblastech dosahují ředitelé seznámení s principy time managementu lepších výsledných hodnot (kratší pracovní doba, větší prostor pro volnočasové aktivity a rodinu).

V průběhu zpracování dat se projevila nejednoznačnost v zadání otázky č. 6, která mohla ovlivnit respondenty v nasměrování k jiné kategorii odpovědi (někdy - pravidelně). Otázka č. 7, jejímž cílem bylo zjištění údajů o délce průměrné pracovní doby a času pro volnočasové aktivity na základě struktury skladby dne, mohla sledovat jednotlivé složky

spíše z pohledu pracovního týdne. Tím by bylo vytvořeno zadání v souladu se zásadami time managementu 4. generace, který se kloní k týdenní periodě jak z hlediska plánování, tak vyhodnocování splněných úkolů a aktivit. Navíc je pravděpodobnost dosažení zvýšené vypovídací hodnoty.

5 Závěr

Efektivnímu time managementu se nelze naučit pouhým prostudováním literatury. Předpokladem úspěchu je přijetí změn životního stylu na základě aplikace doporučených technik a postupů. Provedený výzkum prokázal, že dvě třetiny (65,5%) vybraného vzorku ředitelů ZUŠ jsou informovány o problematice time managementu, ale jen 10 respondentů z této skupiny je obeznámeno s principy 4. generace.

Výsledky šetření dokládají platnost znění tří cílových otázek. Lze tedy říci, že aplikace poznatků vyplývajících ze zásad a principů time managementu, především pak jeho 4. generace, je východiskem pro efektivní organizaci práce, snížení stresu a pro udržení tolik potřebné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem ředitelů ZUŠ. V tomto shledávám naplnění vytčeného cíle své práce.

Problematika time managementu je poměrně rozsáhlá, zajímavá a je zcela jisté, že se bude dále rozvíjet. To mimo jiné dokazuje i fakt, že již nyní hovoříme o 4. generaci. Věřím, že bakalářská práce by mohla oslovit mé kolegy z uměleckého školství a být jim inspirací.

Literatura

1) BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu.* 1 .díl. Praha : Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6

2) CAUNT, J. *Time management : Jak hospodařit s časem.* 2. aktualizované vydání. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1

3) CLEGG, B. *Stress management.* Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0617-9

4) KNOBLAUCH, J.; WÓLTJE, H. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas.* Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1440-X

5) NEŠPOR, K. *Stres u pedagogických profesí - možnosti prevence.* In BERAN, V.; KASÍKOVÁ, H. (ed). RAAdce učitele. B 2.4. Praha : RAABE, 2002, s. 1-27. ISBN 80-86307-06-9

6) PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas : Time management IV. generace.* 2. aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 260 s. ISBN 80-247-1701-8

7) PAULIK, K; GRUBER, D. *Trénink radosti : Sebepoznání, seberozvoj . Emotion management.* 2. přepracované a doplněné vydání, Ostrava : Repronis Ostrava, 2001. ISBN 80-86122-74-3

8) SEIWERT, LJ. *Čas jsou peníze : Naučte se řídit svůj čas.* 14. vydání. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85603-82-9

9) SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy.* Praha : UK, Pedagogická fakulta, 2003. 40 s. ISBN 80-7290-133-8

10) STÝBLO, J. *Jak šetřit čas manažera?* Ostrava : Montanex, 1994. 103 s. ISBN 80-85 780-08-9

11) ŠTĚTOVSKÁ, I. *Duševní hygiena učitele.* In BERAN, V.; KASÍKOVÁ, H. (ed). RAAdce učitele. B 2.5. Praha : RAABE, 2002, s. 1-21. ISBN 80-86307-06-9

12) URBAN, J. *Stres v organizaci a jeho řízení.* In SLAVÍKOVÁ. L; KUČERA, R.; LINHART, P. (ed) Vedení školy v praxi. A 1.3. Praha : RAABE, ISSN 1801-8343

Časopisecká literatura

1) BOTEK, M.; *Co a jak řeší IV. generace time managementu.* Moderní řízení, 2007, roč. XLII, č. 10, s. 65-67. ISSN 0026-8720

2) KAPLAN, R. S. *Manažer* v *zrcadle zpětné vazby.* Moderní řízení, 2007, roč. XLII, č. 5, s. 74-76. ISSN 0026-8720

3) KAPLAN, R. S. *Na co by se měl top manažer sám sebe ptát (část 1.).* Moderní řízení, 2007, roč. XLII, č. 6, s. 52-56. ISSN 0026-8720

4) KAPLAN, R. S. *Na co by se měl top manažer sám sebe ptát (část 2.).* Moderní řízení, 2007, roč. XLII, č. 7, s. 72-75. ISSN 0026-8720

5) LARSEN, M. *O stresu s odborníky.* Moderní řízení, 2007, roč. XLII, č. 8, s. 52-54. ISSN 0026-8720

6) NÁHLOVSKÝ, P.; KOZÁK, S. *Úskalí soustředěnosti na priority.* Moderní řízení, 2007, roč. XLII, č. 2, s. 75-76. ISSN 0026-8720

7) URY, W.L. *Síla pozitivního nesouhlasu.* Moderní řízení, 2007, roč. XLII, č. 4, s. 91 - 92. ISSN 0026-8720

8) HEWLETT, S. A. *Pracovní týden 70 hodin i víc.* Moderní řízení, 2007, roč. XLII, č. 4, s. 83-85. ISSN 0026-8720

Přílohy

Autor: Jiří Kopa, III.ročník bakalářského studia obor Školský management, CŠM PedF UK v Praze

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE

Předmětem mého výzkumu je time management ředitele školy, tedy způsob organizace vlastního času jako prostředku pro úspěšné vykonávání práce bez újmy na zdraví, rodinném životě a volnočasovych aktivitách.

Data obsažená v dotazníku budou zpracována anonymně, dotazník použiji pouze pro závěrečnou bakalářskou práci.

Pokyny k vyplnění: U otázek nabízejících dvě nebo více variant odpovědi (např. ot. č.1 a 4-6) je možné zvolenou odpověď barevně zvýraznit, případně naopak nevhodnou vymazat. Hodnocení otázek s pětistupňovou posuzovací škálou je organizováno „školním" způsobem, tedy 1 je nejvíce a nejlépe.

1.	Kapacita školy - počet žáků	do 300	do 600	více než 600
2.	Počet zástupců ředitele			
3.	Počet administrativních pracovníků			
4.	Kolik let působíte na pozici ředitele?	1-5	6-10	11a více
5.	Kolik hodin dle Vašeho odhadu týdně odpracujete?	40-49	50-59	60 a více
6.	Nosíte si práci domů?	nikdy	někdy	pravidelně

7. Jak vypadá časová struktura Vašeho běžného pracovního dne?
K jednotlivým aktivitám vepište počet hodin do celkového součtu 24 hod.

pracovní doba . . . . . *hod.*
doprava na pracoviště a zpět . . . . . *hod.*
volnočasové aktivity (sport, kultura, umělecká činnost,...) . . . . . *hod.*
práce doma (co se nestihlo v prac. době) . . . . . *hod.*
čas pro rodinu, partnera . . . . . *hod.*
spánek . . . . . *hod.*
ostatní neuvedené . . . . . *hod.*
Celkem **24 hod.**

8. Které plánovací pomůcky upřednostňujete? *Doplňte číslici podle pořadí důležitosti, max. však 1-3*

diář, plánovací záznamník
speciální plánovací systémy (papírové např. Regio7)
digitální diáře a databanky
PC (stolní i přenosný)
mobilní telefon, PDA (kapesní počítač)

9. Četli jste některou publikaci zabývající se time managementem (dále jen TM)?
ANO NE

10. Zúčastnili jste se kurzu zaměřeného na problematiku TM?
ANO NE

11. Seznámili jste se s problematikou TM v rámci některého z modulů:
a/ funkčního studia (FS I,II) ANO NE
b/ bakalářského studia ŠM ANO NE

12. Byl některý z výše uvedených zdrojů informací zaměřen také na principy 4. generace TM?
(Připomenu některé teze: „ člověk je víc než čas ", „ cesta je víc než cíl",...) ANO NE

Pokud jste v otázkách č.9 až 12 volili NE, pak bych Vám rád poděkoval za Vaši vstřícnost při vyplňování. Další otázky jsou zaměřeny pouze na oblast TM.

13. Staly se pro Vás principy TM 4. generace podstatnými a přínosnými východisky v organizaci času? ANO NE

14. Pokuste se vyjádřit (v %) množství přijatých změn na základě získaných poznatků z TM do uspořádání Vašeho času nejen pracovního, ale obecně ve smyslu změn životního stylu:

%

15. V praxi se setkáváte s řadou stresujících faktorů. Jakou měrou přispělo osvojení poznatků TM ke snížení stresu v oblasti:

aJ Plnění úkolů 1 2 3 4 5
b/ Vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem 1 2 3 4 5
c/ Komunikace se zaměstnanci 1 2 3 4 5

Děkuji za Váš čas, který jste mému výzkumu věnovali. Děkuji za Vaše odpovědi, za Vaši pomoc.

Jiří Kopa