

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

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**VYUŽITÍ TIME MANAGEMENTU  
PŘI VEDENÍ ŠKOLNÍ JÍDELNY**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Ječmenová Ivana</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>PaedDr. Jan Mikáč</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>8. 4. 2011</b>

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Ivana Ječmenová

**Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce PaedDr. Janu Mikáčovi za cenné rady, konzultace a připomínky při její tvorbě.

**Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou time managementu v zařízeních školního stravování. Práce je zaměřena na jeho význam. Má za úkol shromáždit a nabídnout principy spojení času pracovního a osobního.

Výzkumné šetření, které probíhalo u vedoucích pracovníků školních jídelen, ukázalo, jak se zde hospodaří s časem. Podařilo se vyzkoumat, že vedoucí pracovníci ŠJ znají některé principy time managementu a zjistit konkrétní nejvíce stresující činnosti a činnosti, které jim zabírají většinu pracovního času.

Práce přináší návrh doporučení pro vedoucí pracovníky školských zařízení pro lepší zvládnutí pracovních povinností. Může být zajímavá pro každého, kdo by chtěl změnit přístup ke svému životnímu time managementu.

**Klíčová slova:** čas, plánování, priority, stres, time management, zloději času

**Summary:**

My final bachelor's work deals with the time management problems in the school canteens. My work focuses on its signification. The main goal is to gather and to offer principles of the connecting of the working and personal time.

My research by managers in the school canteens showed how they can manage the time. It was found out that managers in the school canteens know some principles of the time management and which activities can be the most stressful and which activities are the most time-consuming for them.

My final work brings the suggestion of recommendation for the better coping up with the working dutin for managers of the educational institutions. It can be interesting for everybody who would change the approach his/her life time management.

**Key words:** time, planning, preference, stress, time management, thieves of the time

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>5</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>CÍL PRÁCE</b> .....	<b>7</b>
<b>1. ŠKOLNÍ STRAVOVÁNÍ</b> .....	<b>8</b>
1.1 Z HISTORIE.....	8
1.2 ORGANIZACE .....	8
1.3 ROZVOJ A PROBLÉMY S TÍM SPOJENÉ .....	8
1.4 SOUČASNÁ SITUACE.....	9
<b>2. TIME MANAGEMENT</b> .....	<b>12</b>
2.1 POJEM TIME MANAGEMENT .....	12
2.2 KOMU JE URČEN TIME MANAGEMENT.....	13
2.3 VÝVOJ TIME MANAGEMENTU .....	13
2.4 PRINCIPY I. – III. GENERACE.....	13
2.5 PRINCIPY IV. GENERACE.....	14
2.6 PRÁCE NA SOBĚ .....	15
2.6.1 <i>Sebepoznání</i> .....	15
2.6.2 <i>Vedení</i> .....	15
2.6.3 <i>Řízení</i> .....	16
2.6.4 <i>Doporučení ke změně</i> .....	16
2.7 ZÁSADY ŘÍZENÍ ČASU.....	17
2.7.1 <i>Nöllkeho pět zásad</i> .....	17
2.7.2 <i>Zásady Uhlinga</i> .....	17
<b>3. VÝZKUMNÁ ČÁST</b> .....	<b>21</b>
3.1 CÍL VÝZKUMU.....	21
3.2 VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY .....	21
3.3 METODOLOGIE VÝZKUMU .....	21
3.4 ANALÝZA A KOMENTÁŘ ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ .....	22
3.5 VÝSLEDKY .....	38
<b>4. VYUŽITÍ PRÁCE V PRAXI</b> .....	<b>40</b>
<b>5. ZÁVĚR</b> .....	<b>41</b>
<b>6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>42</b>
<b>7. PŘÍLOHY</b> .....	<b>43</b>

## ÚVOD

Pro svou práci jsem si vybrala téma Využití time managementu při vedení školní jídelny. Nespokojenost s uspořádáním svého osobního a pracovního času u kolegyní ze školních jídelen byla důvodem k výběru právě tohoto tématu mé závěrečné bakalářské práce.

Domnívám se, že hospodaření s časem je stále více aktuální a získané poznatky mohou být velmi dobře využitelné v praxi.

Každý si stěžuje, že má málo času. Čas je důležitou a neobnovitelnou surovinou. Jeho cenu si uvědomíme zejména, když ho začíná být kritický nedostatek. (Plamínek, 2004) Život se nám mění v ustavičný shon. Abychom zvládli nároky, které jsou na nás kladeny bez stresu, je dobré znát time management. Kdo chce ušetřit čas, musí nejprve vědět, k čemu ho využije. Je dobré se zamyslet nad tím, co nám zabírá během dne nejvíce času a co by ho nejvíce zabírat mělo. Schopnost efektivně řídit svůj časový prostor i svých podřízených je považována za jednu z významných manažerských dovedností ovlivňujících výkonnost. Podstatou problémů jsou velmi často pevně zakořeněné zvyklosti, kterých se jen těžko zbavujeme.

Pouze málo z nás dokáže sladit pracovní a soukromý život, stres a uvolnění. Velkým poselstvím je nepokoušet se dělat všechno najednou, ale brát na sebe pouze úkoly, které jsme schopni splnit. Čas se nedá ovládat, odtikává stále dál a opakuje se. Co můžeme ovlivnit, je jeho využití. Většina z nás si jeho cenu uvědomuje.

## **C Í L P R Á C E**

Tato bakalářská práce si klade za cíl zmapovat hospodaření s časem při vedení v zařízeních školního stravování, popsat význam time managementu, shromáždit a nabídnout principy pro spojení času pracovního a osobního s minimalizací stresu. Předkládá způsoby stanovování cílů a priorit. V první části je popsána teorie. Druhá část práce je věnována výzkumu. Cílem práce není shromáždit co nejvíce technik a postupů z time managementu, ale spíše představit výhody, které jeho aplikování přináší. Nabízí obecně platné principy, které ve svém každodenním životě může využít co nejširší okruh lidí.

# **1. ŠKOLNÍ STRAVOVÁNÍ**

## **1.1 Z historie**

Podle občanského sdružení Výživa dětí první známky školního stravování se v naší republice objevily krátce po druhé světové válce. V zájmu zlepšení celkového zdravotního stavu dětí byly podávány ve školách přesnídávky. Krátce nato začaly vznikat první školní jídelny, zřizované z iniciativy obcí a škol. V 50. letech se zvyšovala zaměstnanost žen, a proto bylo nutné zajistit péči o děti včetně stravování.

## **1.2 Organizace**

Školní stravování připadlo do kompetence tehdejšího ministerstva školství. V letech 1953 a 1963 byly vydány dvě vyhlášky, kterými se stanovila výše finančních norem na nákup potravin a poplatků za stravování včetně systému slev. Specifikovány byly také výživové dávky podle věkových skupin dětí. Později byla zřízena krajská a okresní střediska školního stravování. Ta měla za úkol pečovat o rozvoj školního stravování a dohlížela, aby byly děti dobře živěné.

## **1.3 Rozvoj a problémy s tím spojené**

Školní jídelny dříve nebyly součástí škol, pouze se školami spolupracovaly. Poplatky, které se za obědy vybíraly, sloužily výhradně k nákupu potravin a jejich výše byla závislá na sociální situaci rodiny. Další výdaje na provoz jídelny plynuly ze státního rozpočtu, případně z rozpočtu obcí. Horší to ale bylo se zajištěním kvality připravované stravy. Na ní se podepsalo nedostatečné vybavení jídelen a problematické zásobování potravinami. Ke zlepšení školního stravování nepřispěla ani politická nevole zatížit rodiče zvýšením poplatků. Přesto bylo postupně vybudováno více než 10 tisíc školních jídelen. Ke stravování tehdy nebyli přijímáni tzv. „cizí“ strážníci, pouze pracovníci škol a školních zařízení. Po roce 1990 se podařilo upravit poplatky za stravování od rodičů tak, aby bylo dosaženo uplatnění doporučených výživových dávek.



Později byl sestaven spotřební koš, jehož dodržování je upraveno vyhláškou a platí dodnes. Spotřební koš vyjadřuje průměrnou měsíční spotřebu potravin podle věkových skupin strávníků a připravovaných denních jídel a je zároveň měřítkem pestrosti stravy. (Výživa dětí, 2011)

Pro vedoucí školní jídelny to znamenalo naučit se spoustu nových věcí. Z kuchařky se stával opravdový vedoucí pracovník, který se musel umět správně rozhodovat, zorganizovat práci svých podřízených a také umět jednat s dodavateli, ale i s rodiči. Jeho povinností bylo hlídat a dodržovat spotřební koš, hygienické předpisy a zavádět nové pracovní postupy. Samozřejmostí bylo také správné vedení účetnictví. Když si představíme, že počítač v té době ještě nebyl na každém pracovišti, pracovní čas zabíralo plno manuálních administrativních prací. Například potraviny se sledovaly na papírových kartách, strávníci při výdeji odevzdávali papírové stravenky, které se musely evidovat. Většina plateb za obědy se uskutečňovala v hotovosti.

#### **1.4 S o u č a s n á s i t u a c e**

Příprava stravy ve školní jídelně vyžaduje znalost mnoha předpisů, dodržování přísných zásad hygieny, správné výrobní praxe a zdravé výživy. Tato fyzicky namáhavá práce představuje pro vedoucí ŠJ velkou psychickou zátěž způsobenou každodenním kontaktem s dětmi.

Každá školní jídelna musí mít vypracovaný systém velmi náročných hygienických a výrobních postupů v souladu s českými i evropskými předpisy, za které odpovídá vedoucí ŠJ. Školní stravování se řídí základními předpisy, které jsou obsaženy ve školském zákoně č. 561/2004 Sb., vyhlášce o školním stravování č. 107/2005 Sb. a dalších předpisech.

Díky lepšímu technickému vybavení se v řadě školních jídelen úspěšně rozšířila nabídka výběru z více jídel. Strávníci to s povděkem akceptují, ale pro vedoucí ŠJ to znamená více práce. Musí sestavovat jídelní lístky ve spolupráci s vedoucí kuchařkou na dva druhy obědů tak, aby

odpovídaly zásadám zdravé výživy. Měly by být pestré, nápadité, moderní a odpovídat výživovým doporučením pro děti.

Cena oběda se skládá ze tří částí – finančních nákladů na potraviny, mzdové režie plynoucí z rozpočtu státu prostřednictvím MŠMT ČR (mzdy pracovníků, jejich další vzdělávání a pracovní pomůcky) a věcné režie (náklady na provoz školní jídelny), které plynou z rozpočtu zřizovatele. Cenu za potraviny určuje vyhláška o školním stravování finančním normativem, který je závazný pro všechny jídelny. Tento předpis určuje rozpětí, za které školní jídelny musí uvařit oběd. Rozpětí finančního normativu se pohybuje podle věkové skupiny dětí. Za dodržování tohoto normativu odpovídá vedoucí školní jídelny. (Výživa dětí, 2011)

Školní jídelny mají možnost vylepšit svojí finanční situaci provozováním doplňkové činnosti. Vyžaduje to po vedoucích jídelny určité organizační předpoklady, schopnost komunikace a chuť se na této činnosti podílet.

Podle toho, zda je školní jídelna samostatná nebo součástí školy, jsou kladeny různé nároky na vedení.

Vedoucí pracovník školní jídelny samostatného právního subjektu se stává právnickou osobou na úrovni ředitele školy. Získává nové pravomoci. Přebírá veškeré kompetence, ale i zodpovědnost za chod zařízení. Musí vytvořit potřebné vnitřní předpisy. Získává větší samostatnost při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech. Zodpovídá za plnění úkolů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Vede nově vzniklou samostatnou účetní jednotku. Hospodáří s majetkem v rozsahu vymezeném zřizovatelem. Organizuje případnou doplňkovou činnost a zodpovídá za nakládání s hospodářským výsledkem. Subjektů tohoto typu je méně.

Pokud je jídelna součástí školy, dojde ke zjednodušení řízení, neboť některé kompetence přebírá ředitel školy. Podmínkou úspěchu je velmi potřebná vzájemná spolupráce a důvěra mezi vedením obou složek.

Jak je z předchozího vidět, v průběhu času se mnohonásobně zvýšilo časové zatížení vedoucí ŠJ. Musí se starat o plynulý provoz školní jídelny, o personální i ekonomické záležitosti.

Je patrné, že je potřeba, aby se vedoucí pracovníci ve školním stravování naučili hospodařit nejen se svým časem, ale i s časem podřízených zaměstnanců. Kumulace úkolů může vést k pocitu trvalého neuspokojení z práce a přerůst do dlouhodobého stresu. Každý manažer může předejít stresu dobrou organizací práce.

## 2. TIME MANAGEMENT

V této kapitole se budu věnovat tomu, co to vlastně time management je, jaké jsou jeho principy a kdo ho může využívat.

### 2.1 Pojem time management

„*Time management je disciplína, kterou všichni považují za cennou. Je to prostředek k dosažení větší výkonnosti a lepšího života.*“ (Clegg, 2005, s.1) „*Znamená v první řadě efektivitu při práci. Každý, kdo chce pracovat efektivně, musí si také dopřát pauzu, aby mohl načerpat nové síly. Zahrnuje také cit pro čas, pro sebe sama a vlastní rytmy; který je třeba rozvíjet.*“ (Uhlig, 2008, s.7) Podle Stephena R. Coveyho je time management „*jedna z oblastí manažmentu, která se zabývá efektivním plánováním času.*“ (Covey, 1994, s.329) „*Time management je souhrn poznatků o plánování, uspořádání času.*“ (Pacovský, 2006, s.19) Podle Haynesové management času vychází z analýzy a plánování. Lze se naučit, jak zvýšit svoji výkonnost a efektivnost lepším plánováním času. (Haynesová, 1993)

Ve své podstatě nezahrnuje pouze plánování. Patří sem také nauka o zvládnutí konfliktů, zásady ergonomie na pracovišti, umění o správném vedení schůzek a porad, metody rychločtení a podobně. Time management využívá nejenom poznatků z managementu, ale i například z psychologie, filozofie, fyziologie, sociologie nebo sociální komunikace. Souvisí s prací na sobě a svém růstu a rozvoji. Je součástí sebeřízení. Bývá zahrnován do life managementu, tedy managementu života. Pojem time management lze přeložit do češtiny jako řízení času. Čas jako takový řídit nelze, ale lze ovlivnit, jak ho lidé využívají. Mezi cíle time managementu patří snaha umožnit lidem žít spokojeně a vyrovnaně i při vysokém pracovním nasazení. Čas není náš nepřítel, a proto není potřeba s ním bojovat.

Dobrý time management pomáhá člověku se lépe soustředit na věci, které mu přinášejí prospěch. Tráví potom méně času řešením krizových situací. Nachází více prostoru na svou rodinu a přátele. Může prožít pocit uspokojení z dobře vykonané práce. Hlavním cílem time managementu je lidský život harmonizovat.

## 2.2 Komu je určen time management

Autoři knih o time managementu vycházejí z toho, že je určen především manažerům. Nejzajímavější je pro velmi zaměstnané lidi, ale užitečný může být úplně každému. „*Čas se nedá ovládat, nelze s ním ani diskutovat; odtikává stále dál, v stále se opakujícím neměnném sledu, šedesát sekund za minutu, šedesát minut za hodinu.*“ (Clegg, 2005, s. 2)

Každý může na sobě pracovat. Změna musí přijít zevnitř člověka. Hlavní podmínkou spokojeného života je nastavit a udržovat rovnováhu mezi jeho jednotlivými oblastmi.

Jsou rozdíly mezi osobním a pracovním životem. V osobním životě máme větší možnost volby. V některých profesích lze pracovní čas přizpůsobit svým individuálním požadavkům. Jinde je nakládání s časem omezené. Jsou povolání, kde je potřeba se okamžitě rozhodovat a zvládat nečekané situace. Zde nejde svou činnost plánovat příliš dopředu. Time management může pomoci lépe organizovat tyto činnosti. Většinou se o time management začínají zajímat lidé až ve chvíli, kdy jsou zahlceni a chtějí to změnit. Vhodný může být i pro člověka, který nastoupí do nové pozice.

## 2.3 Vývoj time managementu

Vývojové fáze time managementu nelze určit konkrétními daty. Základní rozdělení, které různí autoři používají, charakterizoval Stephen R. Covey. Zařadil přístupy v plánování času do čtyř vln – generací. Vznikaly podle toho, jak se zvyšovaly nároky na využívání času.

### 2.4 Principy I. – III. generace

Ing. Petr Pacovský popisuje 4 různé přístupy k času, tedy 4 generace.

**První** se pokusila zavést pořádek. Zabývá se tím, co **máme** dělat. Výsledkem byly úkoly přenesené na papír. Ulehčení je zřejmé, stres se zmenšuje.

**Druhá** přiřazuje úkoly k časové ose. Uvažuje o tom, kdy budeme určité věci dělat. Tedy nejen **co**, ale i **kdy**. Tento model používá většina z nás, do kalendáře si zapisujeme, co a kdy je třeba udělat.

**Třetí** se snaží řešit nedostatky předchozích generací. Přiřazuje priority. Zpřesňuje **co** vyjasněním souvislostí a cílů, určuje **kdy** a hlouběji se zabývá **jak**. Jsou zaváděny pojmy: např. cíl, priorita, delegování, týmová práce.

Všechny tři generace se snaží dát lidem nástroj pro práci s časem. (Pacovský, 2006, s.29)

## 2.5 Principy IV. generace

Po shrnutí nedostatků v přístupu k času u třetí generace odborníci objevili nové společné paradigma, kdy správný výsledek (cíl) je z hlediska člověka méně důležitý než cesta k němu. „*Uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky dlouhodobě přinesou lepší konkrétní výsledky než dogmatické sledování času a dosahování cílů.*“ (Pacovský, 2006, s.36) Základním principem čtvrté generace je **spokojenost člověka**. Je zde propojeno sledování pocitů a výsledků. Zájem firmy (efektivita) se kryje se zájmem pracovníka (spokojenost).

Pacovský uvádí tyto principy čtvrté generace:

- **člověk je víc než čas** – spokojenost a růst toho, kdo produkuje výsledky, jsou stejně důležité jako výsledky samotné
- **cesta je víc než cíl** – kvalita dneška je důležitější než sebejasnější obrys cíle v budoucnosti
- **zevnitř je víc než zvenku** – změna úhlu pohledu a zavádění nových návyků je daleko víc než povrchní učení
- **pomalů je víc než rychle** – změny osobnosti zpravidla potřebují čas a trvalý jemný tlak než náhlé zemětřesení
- **celek je víc než část** - je třeba udržovat rovnováhu ve všech důležitých oblastech místo náporu v jedné životní roli (Pacovský, 2006)

## 2.6 Práce na sobě

Nástrojem čtvrté generace je směřování k celistvosti (**sebepoznávání**), přemýšlení (**vedení**) a zavádění nových návyků (**řízení**). (Pacovský, 2006, s.45)

Pacovský uvádí tyto argumenty pro práci na sobě v oblasti time managementu:

### 2.6.1 Sebepoznání

- soustředit se na jednu věc zvyšuje kvalitu, pohodu a umožňuje „žít nyní“
- pozitivně myslet plní mysl „dobrou potravou“, ale ovlivňuje i skutečnost
- důležité je správně vybírat, nemůžeme mít vše
- každý je jedinečný, každý někdy pracuje kvalitně a někdy dělá chyby
- osobní růst je přeměna návyků
- v činnostech, které děláme v souladu se svými hodnotami, je velká energie
- chceme-li něčeho dosáhnout, musíme to často a jasně vidět

(Pacovský, 2006, s.141)

### 2.6.2 Vedení

- dává směr a cestu, kterou se chceme vydat
  - určuje, co a jak máme dělat
  - pomáhá lépe rozhodovat a sdílet cestu s ostatními
  - odpovídá na základní otázky: „Čím chci být? Co přináším ostatním? Jaké nástroje, hodnoty ctím a chci využít?“ (Pacovský, 2006, s.189)
- Při vedení určujeme směry, cesty, cíle a nahlížíme do budoucnosti.

### 2.6.3 Řízení

- naplňuje princip TM tým, že spokojenost toho, kdo přináší výsledky, je stejně důležitá, jako výsledky samotné
- zajišťuje zvládnutí změn, chaosu a krizí
- napomáhá výběru nenaléhavých, ale důležitých činností
- udržuje priority pro nadhled, sílu a rozhodování
- umožňuje rovnováhu nad celým naším životem (Pacovský, 2006, s.244)

Řízením se mění návyky při prožívání skutečnosti, rozhodování, řešení problémů.

Chceme-li dosáhnout dlouhodobých, stabilních a dobrých výsledků, je jediným možným řešením pracovat na změně myšlení. Záleží na nás samotných, zda se rozhodneme pro bolestivé soustředění do sebe a cestu vpřed.

### 2.6.4 Doporučení ke změně

- být připraven myslet jinak, než jsme byli zvyklí
- ochotně měnit své návyky
- odvážit se nenaplňovat naplno očekávání ostatních
- umět přijmout uznání jiného člověka jako nejcennější
- udržet trvale výborné výsledky
- jít trochu přes sebe – osobnost člověka roste v nepohodě



## 2.7 Zásady řízení času

### 2.7.1 Nöllkeho pět zásad

V Nöllkeho knize *Praktický management, Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace* je společným jmenovatelem různých metod řízení času následujících **pět zásad**:

1. **zjistit skutečný stav a analyzovat ho** – stanovit si, jak a čím budete trávit svůj pracovní den, kdy a jakými činnostmi, s kým budete jednat a jaké vyrušování může nastat

2. **eliminovat „žrouty času“**- cesta pokusů a omylů, stálé hledání podkladů (poznámek, telefonních čísel atd.), přehnaná opatrnost, neohlášené návštěvy, úkoly, které nic nového nepřinesou

3. **dávat přednost důležitým úkolům** – nezabývat se rutinními záležitostmi, ale těmi nejdůležitějšími

4. **zabránit přerušování práce**, umožnit souvislé bloky nerušené práce, každý a kdykoliv nemůže mít přístup k vedoucímu pracovníkovi

5. plánováním času získávat větší použitelný časový fond – **inteligentní plánování** šetří čas ( Nöllke, 2006)

### 2.7.2 Zásady Uhlinga

Beatris Uhling ve své knize *Time management, Staňme se pány svého času* radí, jak si rozvrhnout čas a stanovit priority.

Hodnoty a priority

Jádro vlastního time managementu spočívá v tom, že si uvědomíme, co jsou naše hodnoty a priority. Znat vlastní hodnoty je důležité jak v profesním, tak i v soukromém životě. Pouze ten, kdo si je vědom hodnot, které vyznává, dokáže stanovovat priority a tím ovládat řízení vlastního času (latinsky „prio“ – před). Stanovování priorit znamená, že každý den

rozhodujeme o tom, co chceme nebo musíme vyřídit „před“ vším ostatním, abychom dosáhli svých cílů.

#### Poznejte vlastní rytmus

Rozvržení času bychom měli podřídit rytmu vlastního těla např. ve kterou denní dobu jsme nejdělejší, nejvíce kreativní a nejaktivnější nebo naopak, kdy máme útlum a nejméně energie.

#### Koncentrace a rušivé elementy

Při plánování pracovního dne je dobré vzít v úvahu dva klíčové faktory - koncentraci a rušivé elementy. Koncentrace se neustále přelévá nahoru a dolů. Časté vytrhování od práce nás stojí mnoho času. Je dobré si zařídit časový prostor bez vyrušování. Nesmíme zapomenout, že práce a soukromí musí být v rovnováze. Jen tak se dá žít spokojeně a bez stresu.

#### Eisenhowerův princip

Je dobré se naučit rozpoznat mezi důležitými a naléhavými úkoly. K tomu slouží Eisenhowerův princip. Všechny úkoly jsou rozděleny do čtyř kategorií:

1. **naléhavé a důležité** – sem patří např. řešení krize, akutní problémy nebo neodkladné úkoly, jejichž lhůta brzy vyprší

2. **nenaléhavé, ale důležité** – jsou např. plánování, udržování dobrých vztahů, prevence, relaxace a další vzdělávání

3. **nedůležité, ale naléhavé** – mohou být např. nejružnější nepředpokládané události – telefonáty, žádosti a záležitosti, které musíme rychle vyřídit

4. **nedůležité a nenaléhavé** – tato kategorie je někdy nazývána „odpadkový koš“, vše, co sem spadá, bychom měli rychle dokončit nebo odhodit a nevěnovat tomu další pozornost. Mohou to být triviální činnosti např. rozesílání letáků, určité telefonáty a některé aktivity, které neposouvají naši práci vpřed (Uhling, 2008)

## Zloději času

### - **vnější**

- ztráta přehledu, kdo přehled má, ušetří čas a pracuje efektivněji
- nepořádek nejen na pracovním stole, ale všude na pracovišti, úklid dodá sílu a chuť do práce
- rušivé prvky a hluk mohou způsobit i onemocnění, rušit může i neustálý pohyb (průchozí kancelář), kopírky, tiskárny, rádio
- zbytečné telefonáty a neohlášené návštěvy - v krátkosti vyřídit přátelsky, rázně a s humorem
- zdlouhavá jednání - zkrátit, připravit si jasný koncept a dodržovat časový plán
- čekání – náhle nabízený volný čas smysluplně využít např. projít si v hlavě určitý projekt, promyslet si plány na další čas, uvolnit se, zhluboka a pravidelně dýchat, krátce relaxovat
- zavalení hromadou papírů – zavést si vlastní archivační systém

### - **vnitřní**

- umět odmítnout a říci ne – uvědomit si zdravě svou cenu
- odsouvání – přiznat si, že si vymýšlíme výmluvy, pozor na návyk
- strach a odpovědnost provází nové a neznámé spolu s radostí a těšením se
- nepřeceňovat úkoly – „*Nedívejte se na malou krtinu, jako by to byla vysokánská hora.*“ (Uhling, 2008, s.96) Dramatizování situace vede nejčastěji k odsouvání úkolů.
- zlozvyky – zavrhnout perfekcionalismus

- nepoužívat časovou tíseň jako výmluvu
- místo „musím“ používat „chci“, uvolňuje to
- nerozhodnost - zdržuje a blokuje, najít příčinu váhání
- příliš mnoho rozdělaných věcí najednou, omezit počet  
„méně je více“

Každý den se všechno točí jen kolem času, naše touha po něm je obrovská. Snažíme se do svého disponibilního časového prostoru nacpat co nejvíce. To nejlepší, co můžeme udělat, je odreagovat se.

#### Doporučení k odreagování

- umět na chvílku vypnout, uvolnit se a načerpat nové síly
- podniknout něco z čiré radosti
- zapomenout sem tam na etiketu a udělat zkrátka to, co je nám příjemné
- akceptovat pomoc, v zaměstnání toho lze docílit delegováním

(Uhling,2008)

## **3. V Ý Z K U M N Á Č Á S T**

### **3.1 C í l v ý z k u m u**

Cílem mého výzkumného šetření bylo zjistit, jak vedoucí pracovníci ve školních jídelnách hospodaří s časem. Zda znají některé principy time managementu. Které oblasti je nejvíce stresují a které jim zabírají nejvíce pracovního času. Chtěla jsem se pokusit nalézt souvislosti mezi možností mít svého zástupce nebo alespoň vedoucí kuchařku a zvládnutím stresu a mezi délkou praxe vedoucího pracovníka ŠJ a dobou přesčasu.

### **3.2 V ý z k u m n é p ř e d p o k l a d y**

Byly stanoveny tyto výzkumné předpoklady:

**1. Možnost zavedení vedoucí kuchařky snižuje stres u vedoucího pracovníka ŠJ.**

**2. Vedoucí pracovníci ŠJ s praxí delší než 10 let zůstávají přesčas v práci kratší dobu.**

**3. Vedoucí pracovníci ve školních jídelnách znají některé principy time managementu a řídí se jimi.**

### **3.3 M e t o d o l o g i e v ý z k u m u**

Jako metoda výzkumu byl použit výzkum kvantitativní. Jako výzkumný nástroj pro zjišťování údajů byl zvolen dotazník, kterým se dá získat velké množství informací. Respondenty jsou vedoucí pracovníci školních jídelen z celé ČR.

### 3.3.1 Předvýzkum

Před rozesláním dotazníků bylo provedeno jejich předběžné ověření. Kontaktovala jsem 5 vedoucích jídelen v Příbrami a požádala o odpovědi na připravované otázky. Ukázalo se, že některé byly pochopeny jinak, než jsem zamýšlela, a proto byly změněny.

### 3.3.2 Sběr dat

Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím internetu. E-mailové adresy jsem našla na adrese <http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>. Záměrně jsem vybírala malé i větší jídelny, samostatné subjekty i ty, co jsou součástí školy. Rozeslala jsem 350 dotazníků, z toho 8 nebylo doručeno. Ke zpracování se mi vrátilo 52 vyplněných dotazníků. Návratnost byla 15 %. Většina přišla zpět elektronicky, jen několik písemně vyplněných dorazilo v obálce prostřednictvím pošty. Výzkum probíhal v lednu a únoru 2011.

Všechny odpovědi byly statisticky zpracovány pomocí tabulky v programu Microsoft Excel. U každé otázky byla provedena analýza a komentář. Odpovědi na otevřené otázky byly seřazeny podle podobnosti. Celkové výsledky byly zobrazeny v tabulce. U těch otázek, kde bylo vhodné zdůraznit rozdílnost odpovědí, byly použity grafy. Zvolila jsem výsečový nebo sloupcový.

## **3.4 Analýza a komentář získaných údajů**

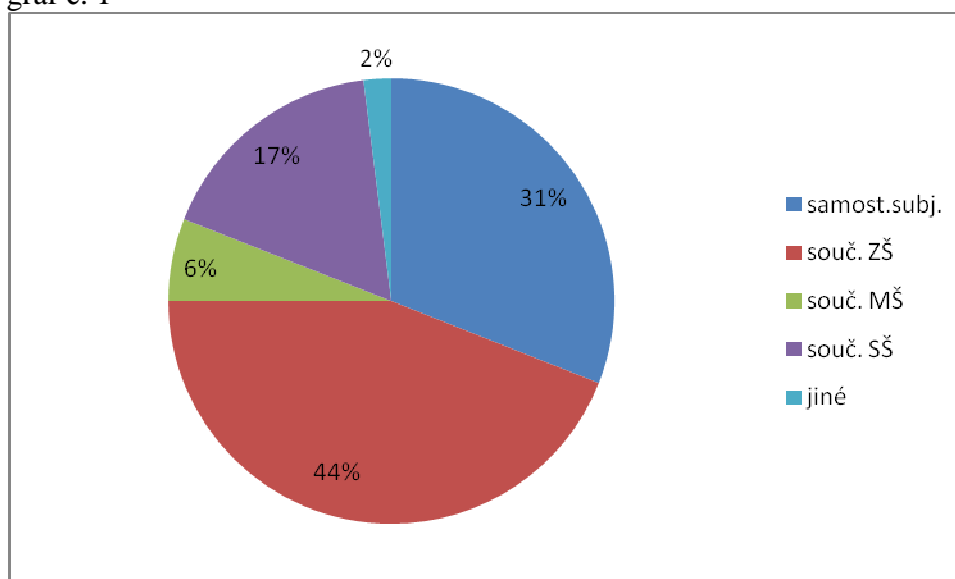
V první části dotazníku byly otázky identifikační, další zjišťovaly délku přesčasu vedoucí školní jídelny, má-li k ruce administrativní pracovníci. Třetí část byla zastoupena otázkami, které měly odhalit stresory a rozložení pracovní doby. Poslední část ověřovala znalost time managementu.

## Otázka č. 1 – Organizační struktura školní jídelny?

tabulka č. 1

Samost. subjekt	16	31%
Součást ZŠ	23	44%
Součást MŠ	3	6%
Součást SŠ	9	17%
Jiná možn. (DM)	1	2%

graf č. 1



zdroj: vlastní výzkum

Vyhodnocovaný vzorek obsahuje zastoupení všech variant. Nejvíce vrácených dotazníků bylo z jídelen, které jsou součástí ZŠ a také ze samostatných subjektů.

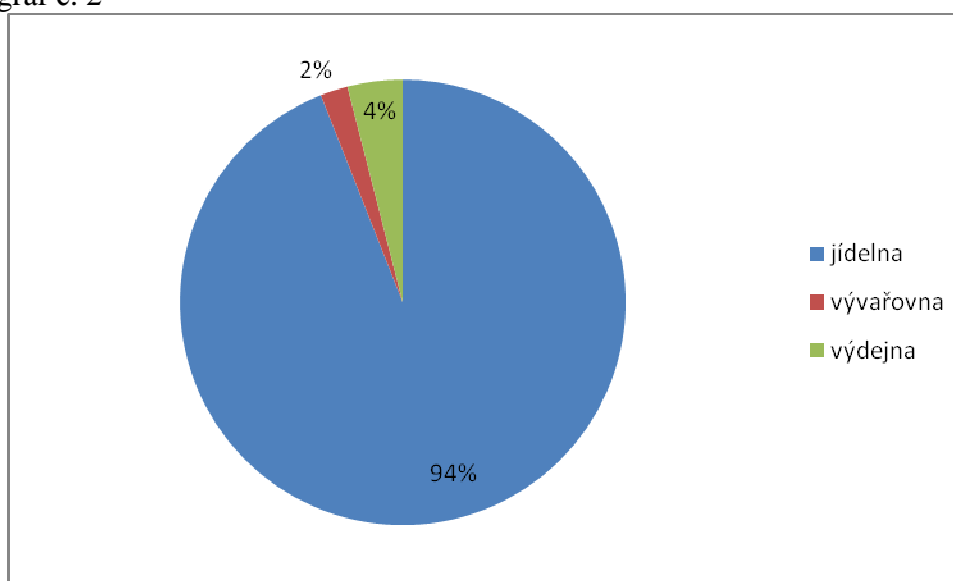
**Komentář:** Organizační struktura školní jídelny je pro výzkumné šetření důležitým údajem. Rozsah činností vedoucího pracovníka je tímto v jisté míře determinován.

## Otázka č. 2 – Typ jídelny?

tabulka č. 2

Jídelna	49	94%
Vývařovna	1	2%
Výdejna	2	4%
Jiné	0	0

graf č. 2



zdroj: vlastní výzkum

Převážná většina respondentů je ze stravovacího zařízení, kde se vaří i vydávají obědy. Velmi malé procento respondentů je z výdejen a vývařoven.

**Komentář:** Typ stravovacího zařízení – jídelna znamená náročnější provoz. Je to také důležitý údaj pro výzkumné šetření. Velmi malé zastoupení je výdejen i vývařoven.



### Otázka č. 3 – Kolik máte zaměstnanců?

tabulka č. 3

Méně než 3 zaměst.	5	9%
3-5 zaměstnanců	14	27%
5-8 zaměstnanců	15	29%
Více než 8 zaměstnanců	18	35%

Nejmenší zastoupení mají provozovny do 3 zaměstnanců.

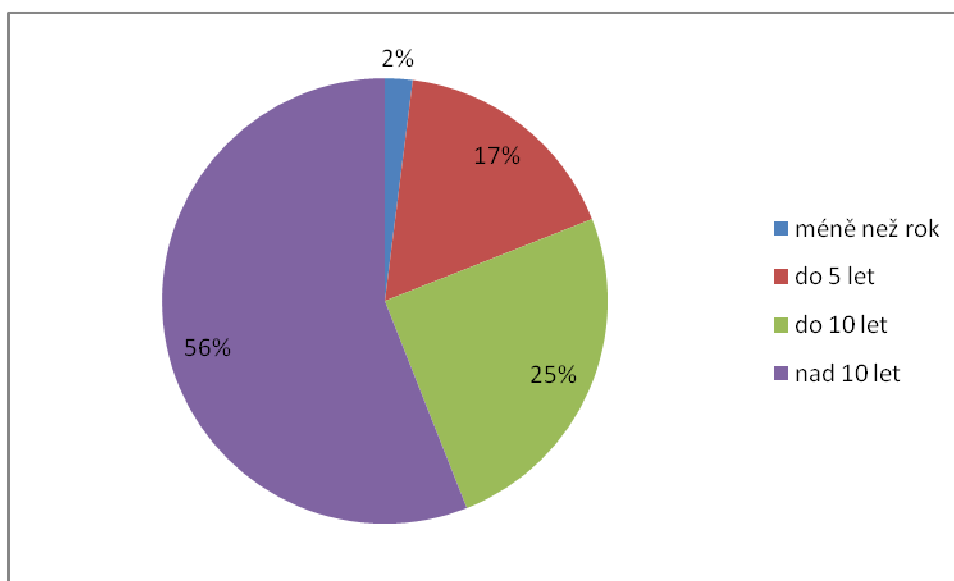
**Komentář:** Podle počtu zaměstnanců se dá odvodit velikost jídelny a také náročnost práce vedoucího pracovníka.

### Otázka č. 4 – Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky/vedoucí ŠJ?

tabulka č. 4

Méně než rok	1	2%
1 až 5 let	9	17%
5 až 10 let	13	25%
Více než 10 let	29	56%

graf č. 4



zdroj: vlastní výzkum

Jak je vidět, nejvíce je vedoucích pracovníků, kteří působí ve své funkci více jak 10 let.

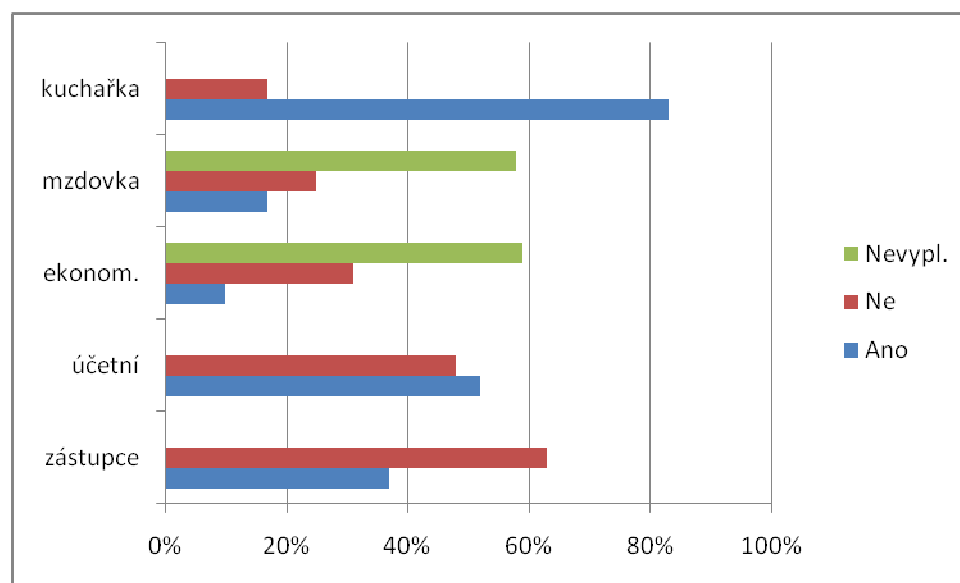
**Komentář:** Otázka měla identifikační charakter a umožnila pohled na respondenty z hlediska délky řídicí práce. Tohle by mohlo mít vliv při odpovědích na otázku č. 20 – Využíváte principy time managementu?

**Otázka č. 5, 6 a 7 – Máte svého zástupce, účetní, ekonomku, mzdovou účetní a vedoucí kuchařku?**

tabulka č. 5

	Ano	%	Ne	%	Nevypl.	%
zástupce	19	37%	33	63%	0	0%
účetní	27	52%	25	48%	0	0%
ekonomka	5	10%	16	31%	31	59%
mzdová účetní	9	17%	13	25%	30	58%
vedoucí kuchařka	43	83%	9	17%	0	0%

graf .č 5



zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že téměř ve všech jídelnách je zavedena vedoucí kuchařka (83%). Svého zástupce má vedoucí pracovník v 37 % z dotázaných respondentů a svoji účetní v 52 %.

**Komentář:** Do tabulky i grafu jsem sloučila odpovědi na otázky č. 5, 6, 7. Tohle by mohlo ovlivňovat odpovědi na otázky ohledně stresorů č. 13 a pracovní doby č. 14.

### Otázka č. 8 – Jak velký je Váš úvazek?

tabulka č. 8

Velikost úvazku	Počet respond.	%
1,0	41	78%
0,9	1	2%
0,8	1	2%
0,7	1	2%

0,5	4	8%
0,25	1	2%
0,2	2	4%
0,15	1	2%

Průměrný úvazek u vedoucích pracovníků jídelen je 0,89. Z vybraných respondentů má většina úvazek plný (78%).

**Komentář:** Tohle je ovlivněno vysokým zastoupením stravovacích zařízení typu jídelen v samostatném subjektu a nízkým počtem výdejen a vývařoven.

#### Otázka č. 9 – Kdo vybírá platby za obědy?

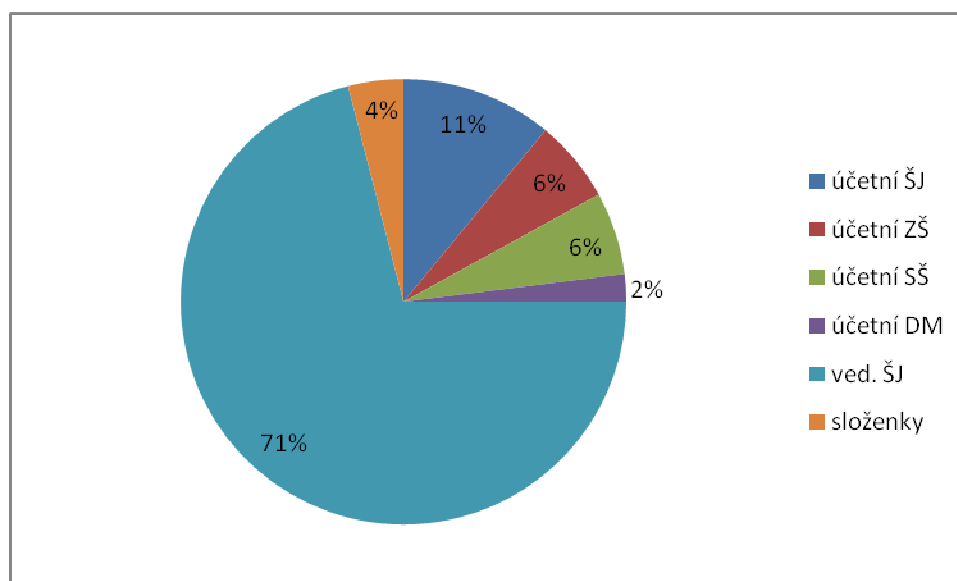
tabulka č.9

	počet	%
Účetní ŠJ	6	11%
Účetní ZŠ	3	6%
Účetní SŠ	3	6%
Účetní DM	1	2%
Vedoucí ŠJ	37	71%
Složenky	2	4%

Podle odpovědí je zřejmé, že platby za obědy vybírá ze 71 % vedoucí ŠJ nebo účetní ŠJ.

**Komentář:** Ukázalo se, že tuto činnost většinou vykonává u zkoumaného vzorku vedoucí ŠJ nebo účetní ŠJ.

graf č. 9



zdroj: vlastní výzkum

#### Otázka č. 10 – Máte většinu plateb bezhotovostně?

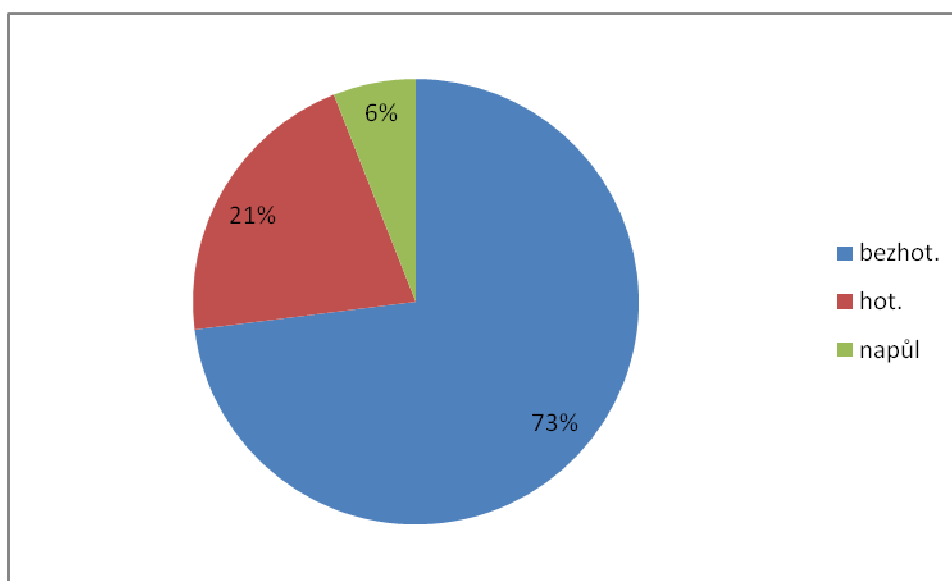
tabulka č. 10

platby bezhot.	Počet	%
Ano	38	73%
Ne	11	21%
Napůl	3	6%

Z odpovědí je vidět, že v dotazovaných provozovnách je většina plateb za stravné prováděna bezhotovostně.

**Komentář:** Velký počet bezhotovostních plateb by se mohl podílet na lepším hospodaření s pracovním časem u vedoucí ŠJ. Ušetřený čas může být využit ve prospěch jiných důležitých činností.

graf č. 10



zdroj: vlastní výzkum

**Otázka č. 11 – Zůstáváte v práci déle (nebo si nosíte práci domů)?**

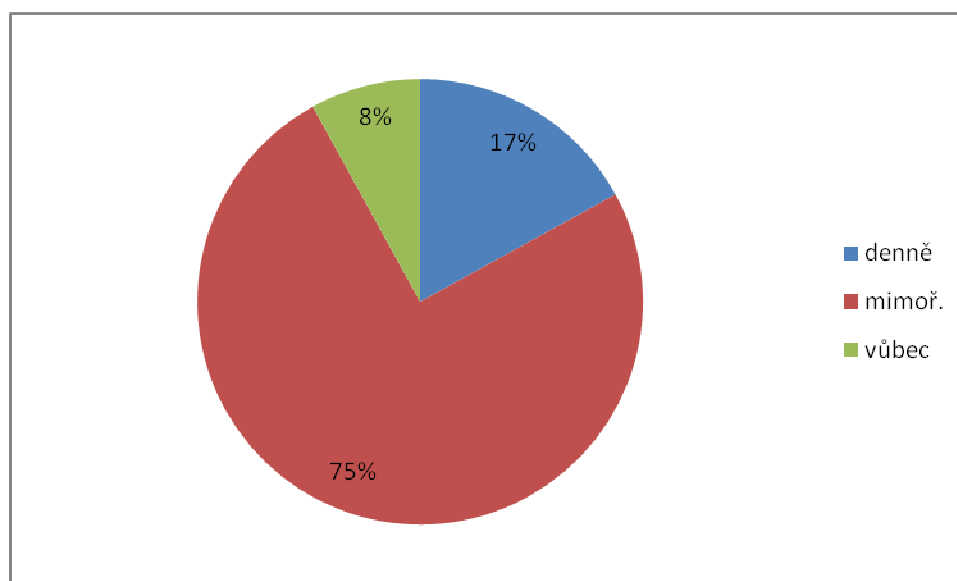
tabulka č. 11

	počet odpovědí	%
denně	9	17%
mimořádně	39	75%
vůbec	4	8%

Většina dotazovaných respondentů v práci déle zůstává jen mimořádně.

**Komentář:** Svědčí to o dobrém rozvržení pracovního času.

graf č. 11



zdroj: vlastní výzkum

**Otázka č. 12 – Kolik hodin týdně Vám zabere tato práce po pracovní době?**

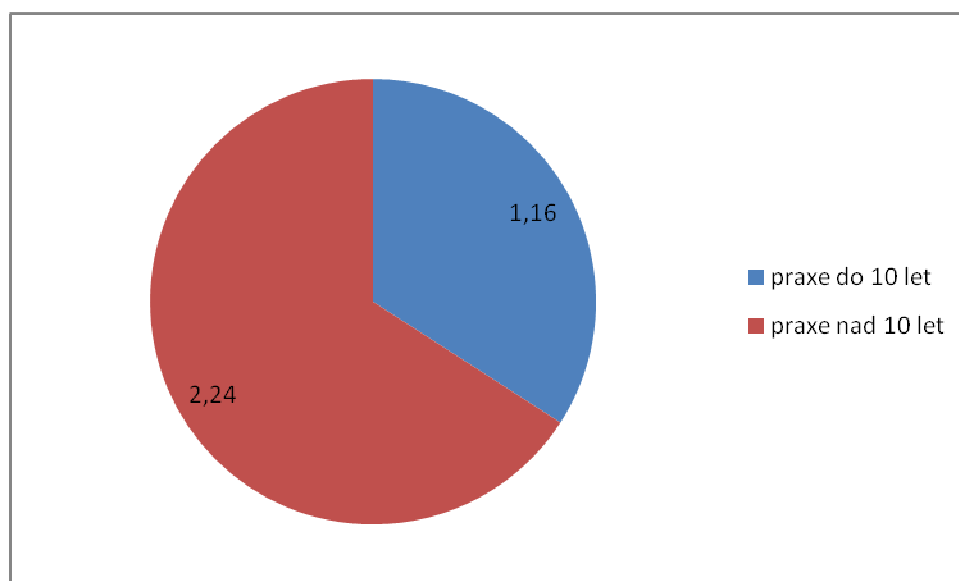
tabulka č.12

přesčas za týden	skupina s praxí do 10 let	skupina s praxí nad 10 let
průměrně hod	1,16	2,24

Respondenty jsem si rozdělila na dvě skupiny podle délky praxe. V průměru zůstávají v práci déle vedoucí pracovníci s praxí nad 10 let. Z odpovědí jsem zjistila, že je to průměrně 2,24 hod týdně. U skupiny s praxí do 10 let vyšel přesčas týdně v průměru 1,16 hod.

**Komentář:** Odpovědi na tuto otázku potvrzují, že v práci přesčas zůstávají vedoucí ŠJ mimořádně.

graf. č. 12 Průměrný týdenní hodinový přesčas v závislosti na praxi



zdroj: vlastní výzkum

### Otázka č. 13 – Uveďte, co Vás ve Vaší práci stresuje

Rozdělila jsem respondenty na dvě skupiny podle toho, zda mají zavedenou vedoucí kuchařku. Z průzkumu jsem vyřadila výdejny, protože tam být vedoucí kuchařka nemůže.

Ve skupině bez vedoucí kuchařky je 7 respondentů. Pořadí stresorů podle průměrné hodnoty odpovědí u této skupiny je:

1. hyg.předpisy a HACCP	2,0	6. dodavatelé	5,0
2. různé kontroly	2,33	7. problémy s provozem	5,25
3.-4. platy zaměstnanců	2,75	8. prac.právní vztahy	5,5
3.-4. povinnosti ke zřiz.	2,75	9. práce přesčas	6,5
5. strážníci	4,5	10. vlastní úkoly	9,0

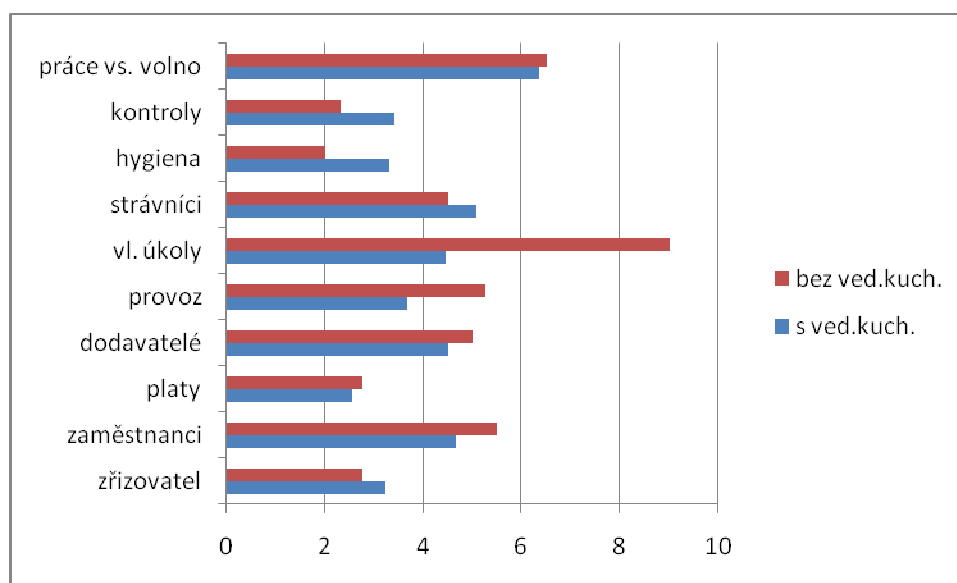
Ve zkoumaném vzorku je 43 zařízení s vedoucí kuchařkou. Pořadí stresorů podle průměrné hodnoty odpovědí u této skupiny je:



1. platy zaměstnanců	2,55	6. vlastní úkoly	4,45
2. povinnosti ke zřizovateli	3,23	7. dodavatelé	4,5
3. hyg. předpisy a HACCP	3,32	8. pracovně práv. vztahy	4,65
4. různé kontroly	3,40	9. strážníci	5,08
5. problémy s provozem ŠJ	3,66	10. práce přesčas	6,35

Z uvedeného srovnání dvou skupin respondentů je patrné, že zavedením vedoucí kuchařky se snížil stres vedoucího pracovníka v těchto oblastech: hygienické předpisy a HACCP, různé kontroly, povinnosti ke zřizovateli a styk se strážníky. Jedná se o oblasti, kde lze použít delegování.

graf č. 13



zdroj: vlastní výzkum

**Komentář:** Tato otázka byla škálová. Respondenti měli označit číslem od 1 do 10 pořadí stresorů (1 = nejvíce stresující, tedy čím menší číslo, tím větší stresor). Největším stresorem jsou pro vedoucí pracovníky zkoumaného vzorku školního stravování platy zaměstnanců, povinnosti k zřizovateli, různé kontroly a hygienické předpisy.

**Otázka č. 14 – Kolik procent z vaší pracovní doby Vám zaberou tyto činnosti?**

Téměř čtvrtina respondentů v této otázce nevyplnila počty procent. Porovnáním zbývajících vyšlo následující pořadí činností podle % z pracovní doby:

1. Administrativa spojená s podvojným účetnictvím
2. Organizace přípravy a výdej jídel
3. Styk se strážníky
4. Pracovně právní záležitosti
5. Jednání s dodavateli – objednávky potravin
6. Administrativa spojená s platy zaměstnanců
7. Další – nspecifikované činnosti
8. Nákup surovin

**Komentář:** Pořadí činností mohlo být zkreslené z důvodu malé četnosti odpovědí.

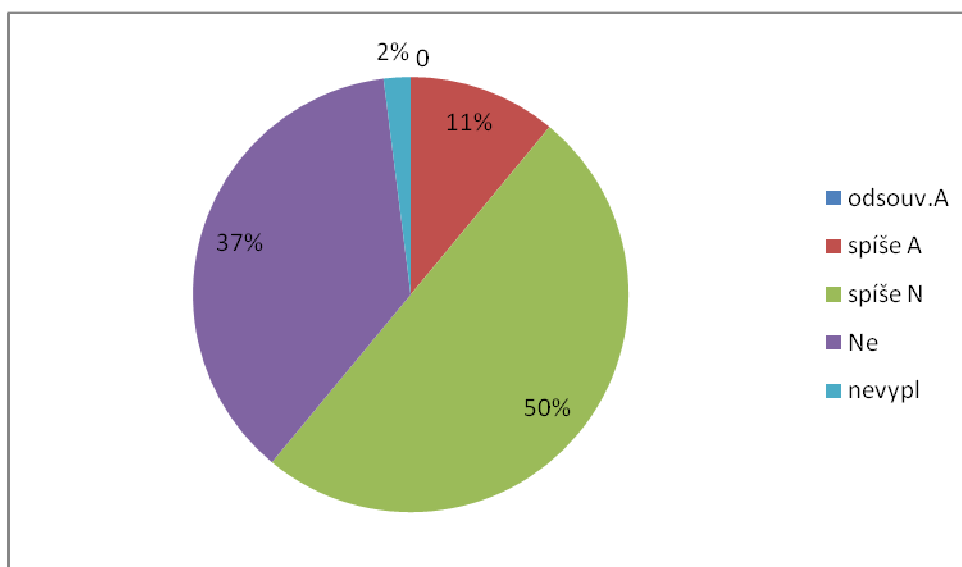
**Otázka č. 15. Odsouváte věci, které vyžadují rozhodnutí?**

tabulka č. 15

	počet odpovědí	%
Ano	0	0%
Spíše Ano	6	11%
Spíše Ne	26	50%
Ne	19	37%
Neodpovězeno	1	2%

Celkem přes 80% respondentů odpovědělo, že neodsouvá věci, které potřebují rozhodnutí.

graf č. 15



zdroj: vlastní výzkum

### Otázka č. 16 – Berete dokument do ruky jen jednou?

tabulka č. 16

	počet odpovědí	%
Ano	2	4%
Spíše Ano	16	31%
Spíše Ne	18	35%
Ne	15	29%
Nevyplněno	1	2%

Více než polovina respondentů odpověděla, že se k dokumentům, které potřebují rozhodnutí, spíše vrací. Do ruky ho berou vícekrát.

**Otázka č. 17 – Umíte si určit priority (poznat, co je podstatné)?**

tabulka č. 17

	počet odpovědí	%
Ano	31	60%
Spíše Ano	21	40%
Spíše Ne	0	0%
Ne	0	0%
Nevyplněno	0	0%

Poznat, co je podstatné, tedy určit priority, umí 60 % respondentů a spíše Ano odpovědělo 40% respondentů.

**Otázka č. 18 – Umíte říci Ne (odmítnout)?**

tabulka č. 18

	Počet odpovědí	%
Ano	24	46%
Spíše Ano	21	40%
Spíše Ne	7	14%
Ne	0	0%
Nevyplněno	0	0%

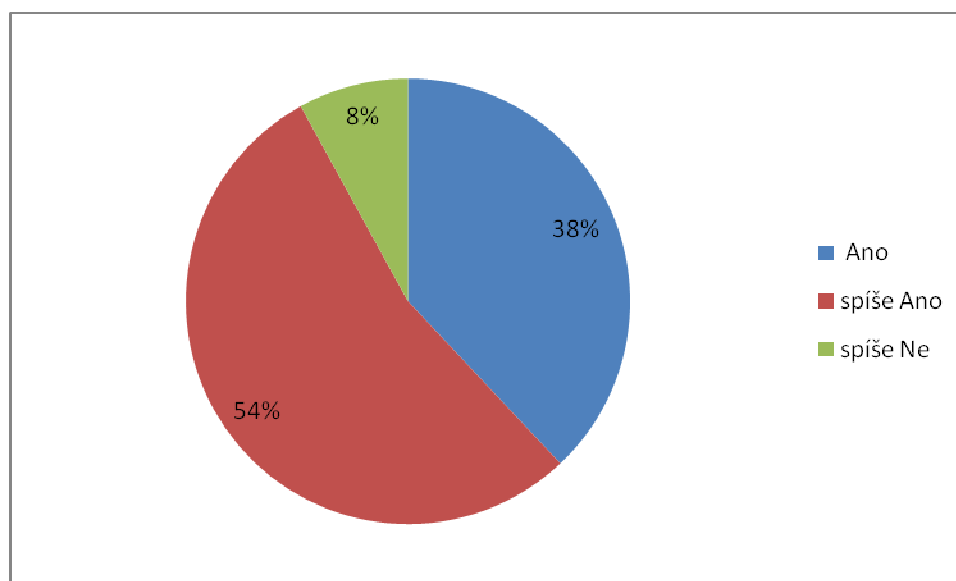
Odmítnout, nebo říci „Ne“ umí 46 % respondentů a spíše Ano odpovědělo 40 %, spíše Ne 14 %.

**Otázka č. 19 – Umíte si poradit se zloději času? (nevyžádané telefonáty, emaily, nečekané návštěvy, nepořádek na stole atd.)**

tabulka č. 19

	počet odpovědí	%
Ano	20	38%
Spíše Ano	28	54%
Spíše Ne	4	8%
Ne	0	0%
Nevyplněno	0	0%

graf č. 19



zdroj: vlastní výzkum

Poradit si se zloději času umí 38 % respondentů, spíše Ano odpovědělo 54 % a spíše Ne 8 %.

**Komentář:** K otázkám č. 14, 15, 16, 17, 18, 19 - omezit odsouvání, vyřídit dokument hned na poprvé, určit priority, umět odmítnout a poradit si se zloději času patří mezi důležité dovednosti pro správné řízení času.

### Otázka č. 20 – Využíváte principy time managementu?

tabulka č. 20

	skupina praxe do 10 let	skupina praxe nad 10 let
Ano (1)	6	11
Ne (2)	7	5
Neznám to (3)	10	13
Průměr	2,17	2,06

Více jak jedna třetina respondentů využívá principy time managementu, 23 % odpovědělo, že nevyužívá tyto principy a 44 % je nezná. Po rozdělení respondentů do skupin podle délky praxe jsem zjistila, že TM zná více vedoucích pracovníků školního stravování s praxí nad 10 let, toto vyšlo i porovnáním průměrné odpovědi.

**Komentář:** Docela velké množství (44%) respondentů uvádí, že TM nezná.

### 3.5 Výsledky

Provedené šetření není exaktní analýzou, přesto lze z výsledků formulovat určité závěry.

**Výzkumný předpoklad č. 1: Možnost zavedení vedoucí kuchařky snižuje stres u vedoucího pracovníka ŠJ.**

Výzkumný předpoklad č. 1 byl potvrzen u odpovědí na otázku č.13. Vedoucí kuchařka je zavedena u 43 dotazovaných provozoven tj. u 83 % respondentů. Jídelen bez vedoucí kuchařky je 7 tedy 13 %. Z průzkumu byly vyřazeny 2 výdejny (4%), kde vedoucí kuchařka být nemůže. Porovnáním těchto dvou skupin zkoumaných zařízení je vidět, že zavedením vedoucí

kuchařky se u vedoucích pracovníků ŠJ snížily tyto stresory: hygienické předpisy a HACCP, různé kontroly, povinnosti ke zřizovateli a styk se strážníky. Jedná se o činnosti, u kterých lze použít delegování.

**Výzkumný předpoklad č. 2: Vedoucí pracovníci ŠJ s praxí delší než 10 let zůstávají v práci kratší dobu přesčas.**

Výzkumný předpoklad č. 2 potvrzen nebyl, protože průměrný týdenní přesčas u skupiny respondentů s praxí nad 10 let byl 2,24 hod. U skupiny s praxí do 10 let vyšel na 1,16 hod přesčasu týdně.

**Výzkumný předpoklad č. 3: Vedoucí pracovníci ve školních jídelnách znají některé principy time managementu a řídí se jimi.**

Výzkumný předpoklad č. 3 byl potvrzen. Z odpovědí na otázky č. 15, 16, 17, 18 a 19 v závěru dotazníku je zřejmé, že některá doporučení time managementu vedoucí pracovníci ŠJ dodržují, aniž by věděli, že jde o time management. O tom svědčí i 23 respondentů (44%), které uvádí, že TM nezná.

Při porovnání odpovědí na otázku č. 4 - Délka řídicí praxe a otázky č. 20 - Využívání principů time managementu je vidět, že skupina vedoucích školních jídelen s praxí delší než 10 let, v průměru uvádí, že zná principy time managementu více než druhá skupina s praxí do 10 let.

## 4. VYUŽITÍ PRÁCE V PRAXI

Teoretickou část bakalářské práce je možno využít jako přehled teorie o time managementu pro vedoucí pracovníky všech typů škol a školských zařízení.

Výzkumnou část lze použít jako zdroj ověření poznatků o TM v daném vzorku respondentů.

Na základě analýzy výsledků výzkumného šetření v souladu s teoretickou částí jsou navrhována tato doporučení:

- je dobré mít v pracovním kolektivu svého zástupce
- stanovit si, jak a čím budete trávit svůj pracovní den
- eliminovat „žrouty času“
- dávat přednost důležitým úkolům
- zabránit přerušování práce
- inteligentním plánováním šetřit čas
- být připraven myslet jinak a snažit se měnit své návyky
- umět se odreagovat



## 5. ZÁVĚR

Prostřednictvím bakalářské práce byly vysvětleny některé principy time managementu, které ovlivňují hospodaření s časem a míru stresu u řídicích pracovníků školství. Pochopení a správná aplikace těchto zásad neznamena jen efektivní zvládnutí pracovních povinností, ale také cestu k plnému prožití soukromého života.

Práce poskytla vedoucím pracovníkům teoretické poznatky týkající se problematiky time managementu, které by pro ně mohly být podnětem k zamyšlení. Tato práce nemůže být úplným návodem k dobrému využití času.

Vyhodnocením dotazníkového šetření a popsáním teorie time managementu byl cíl práce splněn.

Musím přiznat, že i já jsem získala mnoho rad a doporučení, jak lépe zvládat pracovní činnosti a jak omezit stres.

## 6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) *Adresy škol a školských zařízení České republiky*. [online]. Praha: 2011 [cit. 2011-01-10]. Dostupné na WWW: < <http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>>.
- 2) CLEGG, B. *Time management : přetvořte svůj život a práci*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0552-0.
- 3) COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha : Pragma, 1994. ISBN 80-852-1341-9.
- 4) HAYNESOVÁ, M. *Management osobního času : jen tak uniknete časové pasti*. Praha : Linde, 1993. ISBN 80-85647-22-2.
- 5) NÖLLKE, M. *Praktický management : jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0912-0.
- 6) PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2. aktual. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1701-8.
- 7) PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0671-7.
- 8) UHLING, B. *Time management : staňte se pánem svého času*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.
- 9) *Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění*.
- 10) VÝŽIVA DĚTÍ. *Čím se musí školní jídelny řídit?* [online]. Praha: 2011 [cit. 2011-01-15]. Dostupné na WWW: < <http://www.vyzivadeti.cz/pro-rodice/hodi-se-vedet/cim-se-musi-skolni-jidelny-ridit/>>.
- 11) VÝŽIVA DĚTÍ. *Historie a současnost školních jídelen* [online]. Praha: 2011 [cit. 2011-01-15]. Dostupné na WWW:< <http://www.vyzivadeti.cz/pro-rodice/hodi-se-vedet/historie-a-soucasnost-skolnich-jidelen/>>.
- 12) *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění*.

## 7. PŘÍLOHY

Dotazník k závěrečné bakalářské práci  
na téma:  
**Využití time managementu při vedení ŠJ**

Milé kolegyně, milí kolegové,  
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku a o jeho vrácení **do 21.2.2011**. Dotazník je anonymní a poslouží pouze pro výzkum k mé závěrečné bakalářské práci na téma Využití time managementu při vedení ŠJ. Snažila jsem se dotazník připravit tak, aby Vám jeho vyplnění zabralo co nejméně času. Odpověď prosím označte X nebo dopište. Nejsou žádné správné ani špatné odpovědi. Je důležitý Váš osobní názor.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný jeho vyplnění.

Ivana Ječmenová,  
studentka 3. ročníku Školského managementu  
a zároveň zástupce ředitelky ŠJ, Příbram VIII, Školní 75

### 1. Organizační struktura školní jídelny?

- Samostatný právní subjekt
- Součást základní školy
- Součást mateřské školy
- Součást střední školy
- Jiná možnost

### 2. Typ jídelny

- jídelna
- vývařovna
- výdejna
- Jiné

**3. Kolik máte zaměstnanců?**

- Méně než 3
- 3 – 5 zaměstnanců
- 5 – 8 zaměstnanců
- Více než 8 zaměstnanců

**4. Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky/ vedoucí ŠJ**

- Méně než rok
- 1 až 5 let
- 5 až 10 let
- Více než 10let

**5. Máte svého zástupce?**

- ANO
- NE

**6. Máte vlastní účetní ?**

**ekonomku?**

**mzdovou účetní?**

- |                              |     |     |
|------------------------------|-----|-----|
| <input type="checkbox"/> ANO | ANO | ANO |
| <input type="checkbox"/> NE  | NE  | NE  |

**7. Máte vedoucí kuchařku?**

- ANO
- NE

**8. Jak velký je Váš úvazek? ...**

**9. Kdo vybírá platby za obědy? ...**

**10. Máte většinu plateb bezhotovostně?** ANO NE**11. Zůstáváte v práci déle (nebo si nosíte práci domů)?** denně mimořádně vůbec**12. Kolik hodin týdně vám zabere tato práce /doma nebo v práci po prac.době/? ...**

<b>13. Uved'te, co vás ve vaší práci stresuje.</b>	Označte pořadí od nejzávažnějších stresorů k nejméně zatěžujícím. Co vás nezatěžuje, pro škrtněte a pak sestavte pořadí. (pořadí od 1 = nejvíce stresující)
Zřizovatel – výkazy, přehledy	
Zaměstnanci – pracovně právní vztahy	
Platy zaměstnanců	
Dodavatelé surovin - objednávky, dealeři, příjem zboží	
Problémy s provozem ŠJ /nahlášení oprav, nenadávle situace atd./	
Přemíra mých vlastních úkolů	
Strávníci - vyřizování odhlášek a přihlášek	
Hygienické předpisy, HACCAP	
Různé kontroly	
Práce na úkor osobního volna	

<b>14. Kolik procent z vaší pracovní doby vám zaberou:</b>	%
Pracovně právní záležitosti	
Administrativa spojená s platy zaměstnanců (evidence pracovní doby, výkazy pro mzdovou účetní,...)	
Administrativa spojená s podvojným účetnictvím (vedení pokladny, pokladní knihy, příprava podkladů pro účetní,...)	
Organizace přípravy a výdeje jídel	
Jednání s dodavateli – objednávky potravin	
Nákup surovin	
Styk se strávníky	
Další	

**15. Odsouváte věci, které vyžadují rozhodnutí**

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

**16. Berete dokument do ruky jen jednou?**

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

**17. Umíte si určit priority (poznat, co je podstatné)?**

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

**18. Umíte říci Ne /odmítnout/?**

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

**19. Umíte si poradit se zloději času?**

*/nevyžádané telefonáty, emaily, nečekané návštěvy, nepořádek na stole atd./*

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

**20. Využíváte principy time managementu?**

ANO

NE

NEZNÁM TO

Ještě jednou děkuji za vyplnění a včasné zaslání – nejdéle prosím do 21. 2. 2011

