

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE / TITLE OF THESIS

Time management a prokrastinace v prostředí reklamní agentury

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2019

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Silvia Szépeová / MF 21

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce nemám potřebné oprávnění.

V Praze dne 10. 3. 2019

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je formulovat doporučení ke zlepšení time managementu a snížení míry prokrastinačního chování pracovníků manažerských pozic v konkrétní reklamní agentuře. Dílčím cílem na základě výsledků šetření je zjištění stavu dodržování pravidel time managementu ve vybraných týmech.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část diplomové práce byla zpracována na základě rozboru a následné komparace odborné literatury. Využité byly české i zahraniční literární zdroje, zahraniční odborné články a příslušné internetové zdroje. V praktické části bylo provedené dotazníkové šetření v konkrétní zkoumané agentuře. Dotazníkové šetření se zúčastnili 4 týmy, osloveno bylo 121 respondentů. Dotazník vyplnilo 109 respondentů, návratnost dotazníku činila 90 %. Dotazníkové šetření obsahovalo 19 otázek, přičemž 6 otázek bylo polouzavřených s možností vlastní odpovědi, 12 otázek uzavřených a 1 otázka byla formulovaná pro odpovědi v Likertově škále s vlastní modifikací. Z uzavřených otázek měly 3 otázky možnost více správných odpovědí, výsledky těchto odpovědí byly uvedené v absolutních četnostech. Zbylých 9 uzavřených otázek mělo pouze jednu správnou odpověď. Poslední tři otázky v dotazníkovém šetření patřily do skupiny rozřazovacích otázek, kde bylo uvedeno rozdělení dle věku, pracovní pozice a pohlaví. Otázka zkoumající míru zatížení konzumenty času při plnění úkolů byla hodnocena ve stupnici: 1 – nejméně, 2 – málo, 3 – středně, 4 – více, 5 – nejvíce. Dotazníkové šetření bylo doplněno hloubkovými rozhovory, z každého zkoumaného týmu jeden direktor, celkem se rozhovorů zúčastnili 4 ředitelé zkoumaných týmů. V rámci zachování anonymity nejsou v práci uvedena jména, pouze název direktor 1 až direktor 4. Z každého rozhovoru vznikl zvukový záznam v rozmezí 17 až 25 minut. Aby rozhovory vhodně doplnily dotazníkové šetření, bylo účastníkům položeno 23 otevřených otázek, na které se ředitelé předem nepřipravovali. Data z dotazníkového šetření byla stažena ve formátu .csv, dále převedena do programu Microsoft Excel. Výstupní data byla seřazena, jednotlivé odpovědi sečteny a dále zpracovány do tabulek s případnou grafickou podobou. Pomocí kontingenčních tabulek byly dohledány souvislosti a vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi k vybraným odpovědím. Výsledky hloubkových rozhovorů byly vyčištěné od opakujících se slov, citoslovcí nebo nevhodných, místy nepublikovatelných slovních spojení. Poté byly přepsány a v takto upraveném znění byly publikované v Příloze 6. Poté byla data z dotazníkového šetření shrnuta, doplněna o poznatky z hloubkových rozhovorů, které byly vzájemně komparovány, a na základě vyhodnocení byla navržena vhodná doporučení.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky výzkumu ukázaly, že 54 % všech dotázaných manažerů plánuje každý den individuálně, dle potřeby. Pouhých 16 % všech dotázaných manažerů plánuje svůj čas na týden dopředu. Hloubkové rozhovory ukázaly, že dotázaní direktori svůj čas neplánují déle než v horizontu 1 týdne, v delším plánování nevidí smysl vzhledem k turbulentní společenské době. 28 % všech dotázaných manažerů začne své pracovní úkoly zpracovávat od nejsložitějšího k nejjednoduššímu, nicméně stejně početná skupina 28 % všech dotázaných manažerů potřebuje ráno dlouhý čas na nastartování, a proto volí ráno raději práci na lehčích projektech. Výsledky výzkumu ukázaly, že 16 % manažerů obvykle začne pracovat na tom, co je nejakutnější v ten daný moment, a nezůstává jim tím prostor ke stanovení dalších priorit. Z pohledu ponechání časové rezervy při plnění jednotlivých projektů z výsledků vyplynulo, že 43 % všech dotázaných manažerů si ponechává časovou rezervu pro nenadálé události nebo komplikace. 14 % všech dotázaných manažerů využívá přidružený stres z nedodržení termínu jako akcelerator pro vyšší výkon a 18 % všech dotázaných manažerů si neponechá časovou rezervu u projektů nikdy. Z pohledu problému práce na více úkolech najednou z výsledků vyplynulo, že až 52 % všech dotázaných manažerů pracuje běžně na více úkolech současně a 40 % všech dotázaných manažerů se sice snaží úkol dokončit před započítím jiného, nicméně velice často je někdo vyruší s naléhavým požadavkem. Navazující otázka zkoumala u manažerů schopnost delegování a výsledky ukázaly, že 29 % všech dotázaných manažerů nedeleguje úkoly a dalších 29 % všech dotázaných manažerů pouze někdy. 18 % všech dotázaných manažerů nedůvěřuje schopnostem svých kolegů, a proto rovněž úkoly nedeleguje. Výsledky výzkumu otázky asertivity ukázaly, že 56 % všech dotázaných manažerů neumí říct kolegům „ne“, ani pokud je požadavek kolegů připraví o čas. Pouhých 7 % všech dotázaných manažerů umí své kolegy odmítnout a vyslovit rezolutní „ne“. Vyzkoumané hodnoty poukázaly na problém, který může vzniknout u dotázaných manažerů, a tím je přetížení z přemíry úkolů. Na přímou otázku, jakou metodu time managementu dotázaní manažeři využívají, 74 % dotázaných manažerů odpovědělo, že využívá jednoduché denní seznamy „to-do“ listy, a 15 % všech dotázaných manažerů nezná žádnou metodu time managementu, kterou by mohli uplatnit. 64 % všech dotázaných manažerů vidí přínos v řízení vlastního času ve zvýšení efektivity práce a zároveň 51 % se psychicky zklidní. Rovněž 50 % všech dotázaných manažerů vidí přínos v řízení času ve snížení stresu, který zažívají, ale pouhých 31 % ocení více volného času na osobní život a koníčky. Tyto výsledky poukazují na to, že dotázaní manažeři málo dbají na

vyvážený osobní a pracovní život a primárně jsou orientovaní na výkon. Navazující otázka zkoumala míru práce po pracovní době a výsledky ukázaly, že 27 % všech dotázaných manažerů 2–3× týdně zůstává v práci po pracovní době a 28 % všech dotázaných manažerů přiznalo, že po pracovní době zůstanou určitě 1× týdně. Výsledky potvrzují i dotázaní direktori, kteří v hloubkových rozhovorech potvrdili vysokou časovou náročnost na projekty a neexistující pracovní dobu v reklamní branži. Na přímou otázku, zda se manažerům daří sladit pracovní a osobní život, 34 % všech dotázaných manažerů odpovědělo, že ano, a striktně tento čas oddělují. Naproti tomu 28 % všech dotázaných manažerů trpí pocitem, že nic nestíhá ani v osobním, ani v pracovním životě. Výsledky výzkumu na téma osobního a pracovního života vykazaly poměrně vysokou disproporcionalitu v odpovědích vzhledem k vnímání a prožívání osobního a pracovního života. Na vrub uvedených výsledků u obou otázek je možné konstatovat, že jedna skupina dotázaných manažerů dokáže svůj čas řídit a dbá na odpočinek, druhá skupina má v otázce vlastního time managementu rezervy. Z výzkumu prokrastinace výsledky ukázaly, že 39 % všech dotázaných manažerů své úkoly někdy odloží, a hlavním důvodem je pro 53 % všech dotázaných manažerů nudný nebo stereotypní úkol. Pro 45 % všech dotázaných manažerů je důvodem k odložení úkolu jeho obtížnost a 40 % dotázaných manažerů zadání prostě nerozumí. Dále bylo zkoumáno vnímání motivačních metod, kde výsledky ukázaly, že 70 % všech dotázaných manažerů postačí slovní uznání od kolegů nebo nadřízeného a 34 % všech dotázaných manažerů se snaží kritice vyhýbat vzhledem k tomu, že ji nedokáže přijmout. Poslední otázka dotazníkového šetření zkoumala konkrétní konzumenty času. Výsledky ukázaly, že 57 % všech dotázaných manažerů za největšího konzumenta času považuje odkládání úkolů na později, 44 % všech dotázaných manažerů neustálé vyrušování, 43 % všech dotázaných manažerů nutnost multitaskingu. Naopak za nejmenšího konzumenta času považují dotázaní manažeři v 70 % telefonování, v 43 % e-mailovou komunikaci, v 78 % nepořádek na pracovním stole a v 57 % nutnost papírování.

#### **4. Závěry a doporučení:**

Z výsledků výzkumu a provedených rozhovorů vyplynulo, že mezi silné stránky dotázaných manažerů z pohledu time managementu patří perfektní výstupy i pod náporu stresu, vysoký smysl pro dokonalost odevzdaných výstupů, uvědomění si časových rezerv pro zpracování projektů, a i navzdory vysoké míře stresu snaha o sladění pracovního a osobního života. Mezi nedostatky, pro které byla navržena doporučení v řízení času, se zařadily neschopnost delegování, nízká míra asertivity, neschopnost nebo neochota plánování v horizontu alespoň 1 týdne. Práce na více úkolech současně byla v prostředí zkoumané agentury vyhodnocena jako charakteristický rys práce v reklamním prostředí, a tudíž s ní lze pouze vhodně pracovat, nikoliv ji však odstranit. V rámci doporučení pro zlepšení manažerských dovedností byl doporučen komplexní program a školení time managementu, který nikdy v agentuře přítomný nebyl a dle poskytnutých rozhovorů vybraných direktorů se ho ani žádný z manažerů nikdy nezúčastnil. Byla vybrána konkrétní školicí střediska, která svá školení mají v ucelených programech, obvykle jako 2denní školení, v cenovém rozpětí od 6 990 Kč do 17 200 Kč bez DPH pro jednoho účastníka. Dále byla doporučena školení pro jednotlivé členy v týmu v asertivní komunikaci, opět v prostorách školicích středisek. Tato školení jsou obvykle 1denní v cenové relaci 2 390 Kč až 7 900 Kč bez DPH pro jednoho účastníka. Kurzy delegování jako nutná dovednost v týmové práci jsou v rámci navržených externích školení za cenu od 3 790 Kč do 7 900 Kč bez DPH za účastníka a trvají u všech doporučených středisek 1 den. V rámci dalšího vzdělávání nebo formy vzdělávání byly navrženy online videokurzy, které by rozšířily znalosti jednotlivých manažerů. Jejich přínos je nenáročnost na čas a zakoupením jsou k dispozici všem bez omezení. Cenové rozpětí těchto doplňkových online kurzů je od 330 Kč bez DPH až po 1 480 Kč bez DPH. Nevýhodou těchto kurzů je absence přímé interakce a možnosti diskuze o konkrétním problému. Nelze je proto doporučit jako nosné pilíře ke změně, nýbrž jenom jako doplňkové k doporučeným kurzům buď v prostředí agentury, nebo v prostředí školicího střediska. Vybraná doporučená školicí střediska pořádají školení měkkých manažerských dovedností i v prostředí firem, navíc poskytují detailní prozkoumání pracovních procesů v pracovním čase, čímž je díky vyzkoumaným výsledkům možné navrhnout osnovu kurzu přímo na míru potřeb v jednotlivých týmech. V rámci tréninku manažerských dovedností by nápomocní měli být i jednotliví direktori týmu, kteří by vhodným způsobem měli své zástupce na pozicích senior manažerů v těchto dovednostech trénovat a předávat jim své zkušenosti. Celkově lze na téma dodržování time managementu dle výsledku rozhovorů s direktory konstatovat, že zkoumaní manažeři se drží jenom několika doporučení, často intuitivně, určitě ne celou řadou doporučených technik. Z výsledků výzkumu dotazníkového šetření se dá dále konstatovat, že vysoká míra prokrastinace ve zkoumané agentuře prokázána nebyla. K prokrastinaci se sice jednotliví manažeři přiznávají (39 % všech dotázaných manažerů), uvědomují si ji i samotní nadřízení direktori sami u sebe vyjádřením v provedených rozhovorech, nicméně pořádek je to v míře, jaká je v agentuře tolerovaná a akceptovatelná. Do budoucna by bylo vhodné pro všechny týmy: dlouhodobě držet pracovní zátěž v únosné míře, podporovat u podřízených manažerů nutnost správně nastaveného time managementu a zároveň jim poskytnout nástroje, jak toho dosáhnout, nastavit vzájemnou komunikaci v týmu tak, aby podřízení neodkládali své povinnosti z důvodu nesrozumitelnosti procesů nebo postupů, zadání pro podřízené formulovat jednoznačně, ujistit se, že jedinec zadání dostatečně rozumí, případně po čase s ním projekt opět konzultovat. Výsledky a doporučení nelze zobecňovat na všechny týmy v reklamních agenturách vzhledem k tomu, že každá agentura

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

má jiné klienty, jinou pracovní atmosféru, nicméně je možné ji brát jako určité vodítko při řešení podobných problémů v reklamních týmech. Úspěch nicméně znamená, že manažeři budou chtít na svých nedostatcích pracovat a posouvat se tak profesně i osobnostně dále.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Time management, Prokrastinace, Vzdělávání

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The primary aim of this thesis is to formulate recommendations for improving time management and reducing the degree of procrastination behaviour of managers in a particular advertising agency. A secondary aim based on the results of the survey is to determine the degree of adherence to time management rules in selected teams.

### 2. Research methods:

A theoretical and methodological part of the thesis was elaborated on the basis of analysis and subsequent comparison of literature. Czech and foreign literary sources, foreign journal articles and relevant internet resources were used. In the practical part, a questionnaire survey was carried out in a particular research agency. Four teams participated in the questionnaire survey, 121 respondents were addressed. In all, 109 respondents filled in the questionnaire and the questionnaire return rate was 90%. The questionnaire survey contained 19 questions, 6 questions were semi-closed with the possibility of one's own answer, 12 questions were closed-ended and 1 question was formulated for replies on a Likert scale with a modification. Of the closed questions, three questions had the possibility of more correct answers; the results of these answers were given in absolute frequencies. The remaining 9 closed-ended questions had only one correct answer. The last three questions in the questionnaire survey belonged to the group of placement questions, where a breakdown by age, job position and gender was given. The question examining the amount of time spent in the performance of tasks was scored on a scale of 1 – least, 2 – little, 3 – moderate, 4 – more, 5 – most. The questionnaire survey was supplemented by in-depth interviews with one director from each team surveyed, 4 directors of the teams surveyed in total. Names are not included in the thesis to maintain anonymity, only the designations Director 1 to Director 4. From each conversation, an audio recording of between 17 and 25 minutes was created. In order to complement the interviews with the questionnaire, 23 open-ended questions were asked, for which the directors had not prepared in advance. The data from the questionnaire survey was downloaded in .csv format, then imported into Microsoft Excel. The output data were sorted, individual responses added up and further processed into tables, some with graphic elements. Pivot tables were used to find connections and relationships between individual job positions for selected responses. The results of the in-depth interviews were cleared of repetitive words, interjections, and inappropriate, sometimes unpublishable phrases. They were then rewritten and published in Annex 6, after which the data from the questionnaire were summarized, supplemented by the in-depth interviews, which were compared, and appropriate recommendations were proposed based on the evaluation.

### 3. Result of research:

The research results showed that 54% of all the surveyed managers plan each day individually, as needed. Only 16% of all the interviewed managers schedule their work one week in advance. The in-depth interviews revealed that the directors in question do not plan their time for more than one week, and in the longer term, they do not see the point in doing so in view of the turbulent times. A total of 28% of all the interviewed managers begin to process their workloads from the most complex to the simplest, but an equally large group of 28% of all the interviewed managers need a long start-up time in the morning, so they prefer to work on lighter projects in the morning. The survey results have shown that 16% of the managers usually start working on what is most pressing at the moment, leaving no room for them to establish other priorities. As for keeping a time reserve in the performance of individual projects, the results showed that 43% of all the surveyed managers retain a time reserve for unexpected events or complications, 14% of all the interviewed managers use the associated deadline stress as an accelerator for higher performance, and 18% of all the interviewed managers never retain a time reserve for projects. From the point of view of multiple task performance at the same time, the results showed that up to 52% of all the interviewed managers work on multiple tasks at the same time, and 40% of all the interviewed managers try to complete a task before starting another one, but very often they are interrupted by an urgent request. A follow-up question examined the managers' ability to delegate tasks and the results showed that 29% of all the interviewed managers do not delegate tasks and 29% of all the interviewed managers do so occasionally. A total of 18% of all the interviewed managers do not trust their colleagues' abilities and therefore do not delegate tasks. The results of research on the issue of assertiveness showed that 56% of all the interviewed managers are not able to say 'no' to colleagues, even if their colleagues' demands waste their time. Only 7% of all the surveyed managers can refuse their colleagues and say a resolute 'no'. The researched values pointed to a problem that may arise for the interviewed managers, and that is being snowed under with work. To the direct question as to which time management method the managers are using, 74% of the respondents said they used simple daily to-do lists, and 15% of all the surveyed managers did not know any time management method they could follow. Now 64% of all the surveyed managers see the benefits of managing their own time in increasing their efficiency while 51% calm down mentally. Also, 50% of all the surveyed managers see time management benefits in reducing the stress they experience, but only 31% appreciate more free time for personal

life and hobbies. These results point out that the interviewed managers are little concerned about a balanced personal and working life and are primarily performance-oriented. The follow-up question examined the work rate after working hours and the results showed that 27% of all the interviewed managers remain at work after working hours 2–3 times a week, and 28% of all the managers admitted that they would definitely stay once a week after working hours. The results are confirmed by the interviewed directors, who confirmed in the in-depth interviews the high time demands on projects and the non-existent working hours in the advertising industry. Replying to the direct question of whether the managers manage to reconcile their work and personal life, 34% of all the surveyed managers said they did, and strictly separated the time. On the other hand, 28% of all the interviewed managers feel that they do not have enough time in either their private or professional life. The results of the research on personal and professional life have shown relatively high disproportionality in responses to the perception and experience of personal and professional life. It can be said that both groups of interviewed managers are able to manage their time and take enough rest, while the other group has reserves for their own time management. The outcome of the research on procrastination showed that 39% of all the interviewed managers sometimes postpone their tasks, and the main reason for this is 53% of all the interviewed managers performing a boring or stereotypical task. For 45% of all the interviewed managers, the difficulty is the reason for postponing the task, and 40% of the interviewed managers simply do not understand the assignment. Furthermore, the perception of motivational methods was investigated, where the results showed that 70% of all the interviewed managers make do with verbal praise from colleagues or superiors, and 34% of all interviewed managers try to avoid criticism because they cannot accept it. The last question of the questionnaire survey examined specific consumers of time. The research on procrastination results showed that 39% of all the interviewed managers sometimes postpone their tasks, and the main reason for this is 53% of all the interviewed managers doing a boring or stereotypical task. For 45% of all interviewed managers, their difficulty is the reason for postponing the task, and 40% of the interviewed managers simply do not understand the assignment. Furthermore, the perception of motivational methods was investigated, where the results showed that 70% of all interviewed managers suffice verbal recognition from colleagues or superiors, and 34% of all interviewed managers try to avoid criticism because they cannot accept it. The last question of the questionnaire survey examined specific consumers of time. The results showed that 57% of all surveyed managers considered the biggest consumer of time putting off tasks for later, for 44% of all the surveyed managers it was ceaseless distractions, and for 43% of all surveyed managers the need for multitasking. Conversely, 70% considered telephoning to be the smallest consumer of time, followed by 43% of e-mail communication, 78% having a cluttered desk, and 57% having to do paperwork.

#### **4. Conclusions and recommendation:**

The results of the research and the interviews showed that among the strengths of the interviewed managers from the point of view of time management are perfect outputs even under stress, a high sense of perfection of the submitted outputs, awareness of time reserves for project implementation, and despite the high level of stress, efforts to reconcile work and personal life. The shortcomings for which time management recommendations have been proposed include the inability to delegate, the low level of assertiveness, the inability or unwillingness of planning at least one week in advance. At the same time, working on multiple tasks was evaluated as a distinctive feature of the work in the advertising environment in the agency under review, and can therefore only be properly worked with, but not eliminated. As part of the recommendation to improve managerial skills, a comprehensive time management programme and training was never recommended for the agency, and according to interviews conducted with the selected directors, none of the directors ever took part in it. Specific training centres were selected which have their training organized in integrated programmes, usually as a 2-day training course, in the price range from CZK 6,990 to CZK 17,200 excluding VAT per participant. In addition, training for individual members of the team in assertive communication was recommended, again in the training centres. These trainings usually last 1 day in the price range of CZK 2,390 to CZK 7,900 excluding VAT per participant. Delegation courses as a necessary skill in teamwork are part of the proposed external training for a price of between CZK 3,790 and CZK 7,900 excluding VAT per participant and last in all the recommended centres one day. In the framework of further education or form of education, online video tutorials have been designed to enhance the knowledge of the individual managers. Their benefit is time-saving and available for purchase without restrictions. The price range of these additional online courses is from CZK 399 including VAT up to CZK 1,790 including VAT. A disadvantage of these courses is the absence of direct interaction and of the possibility of discussing a particular problem. Therefore, they cannot be recommended as pillars of change, but only as complementary to the recommended courses in either the agency environment or the training centre. The selected recommended training centres organize soft managerial skills training in a business environment, and provide detailed work process reviews at working time, making it possible to design a course curriculum tailored to the needs of the individual teams through proven results. As part of managerial training, individual directors of the team should offer assistance as they should suitably train their senior managers' representatives in these skills and share their experience. Overall, on the topic of adhering to time management

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

according to the results of the interviews with the directors, the directors under review adhere to only a few recommendations, often intuitively, certainly not to a number of recommended techniques. From the research results of the questionnaire survey it can be stated that a high degree of procrastination in the investigated agency was not proven. While procrastination is acknowledged by the individual directors (39% of all the interviewed managers), the directors themselves are aware of it in their interviews, but it is still to the extent that it is tolerated and acceptable in the agency. For the future, it would be useful for all the teams: to sustain the workload in the long term, to support subordinate managers in the need for properly configured time management and at the same time, to provide them with tools for doing so, set up team communication so that subordinates do not neglect their duties if they misunderstand processes or procedures, to formulate the assignment for subordinates unequivocally, to make sure that the individual understands the assignment sufficiently, and to consult him or her about the project again after a while. The results and recommendations cannot be generalized to apply to all teams in advertising agencies as each one as different clients, a different working atmosphere, but they can be used as guidelines to solve similar problems in advertising teams. However, success means that managers will want to make good their shortcomings and advance their professional and personal career.

## KEYWORDS

Time management, Procrastination, Education

## JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management, M31 Marketing, M37 Advertising



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Silvia Szépeová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 21
Název DP:	Time management a prokrastinace v prostředí reklamní agentury
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Time management</li><li>2.2 Prokrastinace</li><li>2.3 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Prostředí reklamní agentury</li><li>3.2 Vlastní výzkum</li><li>3.3 Shrnutí a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ALLEN, D. <i>Mít vše hotovo: Umění produktivity bez stresu</i>. Brno : Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 978-80-7555-000-2.</li><li>• BEDRNOVÁ, E. <i>Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl</i>. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-198-0.</li><li>• GUPTA, R., HERSHEY, D. A., GAUR, J. Time Perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation. <i>Current Psychology</i>, 2012, vol. 31, no. 2, pp. 196-209. ISSN 1046-1310.</li><li>• TRACY, B. <i>Time management</i>. New York : AMACOM, 2014. ISBN 978-08-1443-3430.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2017</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2018</li><li>• Zpracování výsledků do 28. 2. 2018</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2018</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Ivana Snýdrová, CSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 12. 2017

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA-  
10393535

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## OBSAH

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Time management.....	3
2.1.1 Čtyři úrovně time managementu.....	4
2.1.2 Efektivní řízení času .....	6
2.1.3 Konzumenti času .....	11
2.2 Prokrastinace .....	12
2.2.1 Prokrastinace a time management .....	16
2.2.2 Prokrastinace a pracovní motivace .....	17
2.3 Metodika práce .....	20
3 Praktická část.....	23
3.1 Prostředí reklamní agentury.....	23
3.2 Vlastní výzkum.....	26
3.2.1 Vyhodnocení odpovědí strukturovaných rozhovorů.....	41
3.3 Shrnutí a doporučení .....	49
4 Závěr .....	65

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Plánování pracovního dne .....	VI
Graf 2 Způsob práce na úkolech .....	VIII
Graf 3 Časová rezerva při plnění úkolů .....	IX
Graf 4 Práce na více úkolech současně .....	XI
Graf 5 Delegování úkolů .....	XIII
Graf 6 Schopnost říct „NE“ .....	XIV
Graf 7 Využívání metod time managementu .....	XVI
Graf 8 Práce po pracovní době .....	XVIII
Graf 9 Sladění pracovního a osobního života .....	XIX
Graf 10 Práce přes víkend .....	XXI
Graf 11 Odkládání úkolů na později .....	XXII

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Požadavky na pozici Account Executive .....	II
Obrázek 2 Požadavky na pozici Account Manager .....	III
Obrázek 3 Požadavky na pozici Senior Account Manager .....	IV

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vyhodnocení otázky přínosu řízení vlastního času .....	31
Tabulka 2 Vyhodnocení otázky důvodů odkládání úkolů .....	34
Tabulka 3 Komparace zkrácených odpovědí – nastavení time managementu v týmu .....	43
Tabulka 5 Srovnání cenových nabídek online videokurzů .....	60
Tabulka 6 Plánování pracovního dne .....	V
Tabulka 7 Způsob práce na úkolech .....	VI
Tabulka 8 Plnění úkolů z časového hlediska .....	VII
Tabulka 9 Časová rezerva při plnění úkolů .....	VIII
Tabulka 10 Práce na více úkolech současně .....	X
Tabulka 11 Delegování úkolů .....	XI
Tabulka 12 Schopnost říct „NE“ .....	XIII
Tabulka 13 Používání metod time managementu .....	XV
Tabulka 14 Vnímání přínosu v řízení času .....	XVI
Tabulka 15 Práce po pracovní době .....	XVII
Tabulka 16 Sladění pracovního a osobního života .....	XVIII
Tabulka 17 Práce přes víkend .....	XX
Tabulka 18 Odkládání úkolů na později .....	XXI
Tabulka 19 Důvod odkládání povinností .....	XXII

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 21 Vyhodnocení otázky 16 – konzumenti času.....	XXIV
Tabulka 22 Rozdělení respondentů.....	XXVIII
Tabulka 23 Věkové rozdělení respondentů .....	XXIX
Tabulka 24 Časový harmonogram pravidelných schůzek týmů .....	XXX
Tabulka 25 Komparace zkrácených odpovědí – nastavení time managementu u dotázaných direktorů .....	XXXI
Tabulka 26 Komparace zkrácených odpovědí – pracovní motivace, pracovní cíle, práce na úkolech v týmu .....	XXXII
Tabulka 27 Komparace zkrácených odpovědí – práce pod stresem, multitasking, pracovní zátěž, konzumenti času .....	XXXIII
Tabulka 28 Srovnání cenových nabídek online videokurzů.....	XLIX

## SEZNAM ZKRATEK

AV ČR – Akademie věd České republiky

ATL – Above the Line

BTL – Below the Line

CEO – Chief Executive Officer

DPH – Daň z přidané hodnoty

DVD – Digital Video Disc

FMCG – Fast Moving Consumer Goods

GTD – Getting Things Done

Kč – Koruna česká

LCD – Liquid Crystal Display

OOH – Out of Home

TV – Televize

YR – Young & Rubicam

YR PRG – Young & Rubicam Prague

# 1 Úvod

Oproti dřívějším generacím mají jedinci ve společnosti mnohem více volného času. Od doby průmyslové revoluce se pracovní doba výrazně zkrátila, v domácnostech je množství spotřebičů, které šetří čas, nicméně obecně nemá nikdo na nic čas. Ve srovnání s dobou minulou toho dnešní jedinec za jeden den zažije mnohem více. Stengerová (2015, s. 95) tento jev popisuje jako „zhuštění prožitků“, nicméně paradoxně právě přemíra prožitků v kombinaci s velkou paletou možností trávení volného času způsobuje, že jedinci se cítí přetíženi s absolutním nedostatkem času.

Prostředí, ve kterém se žije dnes, se navzdory technickým vymoženostem neustále zrychluje a klade na všechny neustále vyšší a vyšší nároky. Většina jedinců, ať už v pracovním prostředí, nebo v soukromé oblasti žije v permanentním stresu. Time management se v této souvislosti jeví jako nástroj k vybalancování takto vysokých nároků na čas, který má každý k dispozici.

Účinné a účelné hospodaření s časem patří do skupiny získaných dovedností, které každý jedinec může kultivovat dle svého vnitřního nastavení. Velmi často se jedná pouze o drobné zvyklosti, které je možné změnit tak, aby jedinec dostal svůj čas pod kontrolu. Nicméně je dobré si uvědomit, že každý je jiný a každému i vyhovuje něco jiného. Osvojování si nových dovedností může být úkol dlouhodobého charakteru, nicméně při nalezení správné a funkční kombinace dochází ke snížení stresu, frustrace, v neposlední řadě právě k získání větších časových rezerv.

Spokojený a vyvážený život je o nastavení rovnováhy mezi pracovním versus osobním časem. Správně nastavený time management pomáhá tyto dvě oblasti skloubit dohromady a poskytuje nám účinné nástroje k tomu, aby byl každý jedinec co možná nejvíce efektivní. Efektivita v pojetí time managementu je schopností řídit sebe sama, řídit postup své práce. Tato dovednost ovšem není důležitá pouze na pracovním poli. Nezládnuté osobní sebeřízení má za následek zanedbání ostatních důležitých oblastí života, jakými jsou aktivní odpočinek, zdravé sociální kontakty, věnování se svým zájmům. Správně nastavená efektivita pro zvládnutí time managementu by se měla opírat o dodržování priorit, udržování osobního tempa a nezapomínání na pozitivní přístup.

Prokrastinace neboli chronické odkládání úkolů, které vede k vnitřní frustraci, může mít mnoho důvodů. Prokrastinující jedinci mají obvykle většinu pracovních úkolů hotovou, protože spoléhají na míru adrenalinu způsobenou stresem při práci na poslední chvíli. Nicméně tímto přístupem také vzniká zbytečná úzkost a často snižuje kvalitu odevzdané práce. Jedinci si tímto často vypracují jakýsi vnitřní zvyk, který je zbavuje stavů úzkosti ze zahájení či dokončení úkolu. Často to může být zvyk, jak se vypořádat s nudnými nebo nejasnými úkoly. Jak uvádí Fiore (2014, s. 17), jedinci neprokrastinují proto, aby měli potíže, nebo proto, aby přesunuli zodpovědnost na někoho druhého. Prokrastinují proto, že se vnitřně bojí neúspěchu, kritiky, nezvládnutí složitého úkolu. Tím se prokrastinace stává součástí jejich osobnosti, a dostávají se tak do jakéhosi začarovaného kruhu.

Z pohledu firem a firemní kultury je prokrastinace na pracovišti velice nákladná a demotivující ostatní jedince v týmu. Pro manažery a celé týmy může mít nezvládnutý time management ve spojitosti s prokrastinací velké negativní dopady na výkon a celkové výsledky. Firmu stojí čas i peníze rozloučit se s jedinci, kteří své úkoly neustále odkládají, a přijmout nové, kteří se zdají být mnohem efektivnější. V tomto případě je na jednotlivých nadřízených v týmech, aby správně motivovali své podřízené k lepším výkonům, správně s nimi komunikovali a inspirovali je k vykonávání i stereotypních úkolů. Z pohledu firmy se úspěšní nadřízení snaží s touto problematikou vypořádat u svých podřízených metodou

realistických cílů a chválou než přemírou kritiky a v neposlední řadě pozitivní motivací. Nicméně v pracovní sféře zůstává pořád pravidlem, že pokud jedinec nedokáže uřídit svůj vlastní čas, jenom stěží dokáže vést druhé, nebo rovnou celý tým.

Hlavním cílem této diplomové práce je formulovat doporučení ke zlepšení time managementu a případné snížení míry prokrastinačního chování pracovníků manažerských pozic v konkrétní reklamní agentuře. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, bylo zkoumáno vnímání a postup zpracování úkolů jednotlivých členů vybraných týmů z pohledu time managementu, důvody prokrastinačního chování s mírou vyváženosti osobního a pracovního života. Nedílnou součástí se stalo zkoumání vnímání stresové zátěže jako akceleratoru pro lepší výkon. Na základě výsledků byl formulován dílčí cíl, kterým se stalo zjištění stavu dodržování pravidel time managementu ve vybraných týmech.

Práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. Teoretická část komparačně projednává téma time managementu z pohledu vývoje, doporučených nástrojů a konzumentů času. V poslední části této kapitoly jsou popsány nejčastější manažerské chyby v řízení času. V dalších kapitolách je popsáno prokrastinační chování, jeho dopady na průběh při plnění úkolů. V neposlední řadě jsou uvedeny souvislosti mezi time managementem a prokrastinací v kombinaci s důležitostí správně nastavené pracovní motivace.

V praktické části je navázáno na teoretické pojetí projednávané problematiky. Na začátku je popisně vysvětleno prostředí reklamní agentury, její specifika i nároky na jednotlivé pozice z pohledu výkonnosti a zvládnání time managementu. Následný kvantitativní výzkum je zaměřený na vybrané konkrétní týmy, kde je zkoumáno jak vlastní řízení času při plnění úkolů, tak míra prokrastinačního chování u jednotlivých manažerských pozic. Provedené hloubkové rozhovory s jednotlivými nadřízenými celých zkoumaných týmů zkoumaly komplexně problém nastavení time managementu ve svěřených týmech, míru stresového zatížení v týmu a jeho dopady na kvalitu práce. V neposlední řadě je zkoumáno vnímání prokrastinace při plnění úkolů jednak osobně, tak v obecné rovině.

V závěru práce jsou výsledky zhodnoceny, odpovědi jednotlivých nadřízených týmů vzájemně komparovány. Na základě shrnutí jsou navržena doporučení pro zlepšení time managementu a prokrastinačního chování. Výsledky výzkumu nelze aplikovat jako obecná doporučení vzhledem k specifickému odvětví, jakým jsou reklamní agentury, a počtu odpovědí, mohou však být nápomocné při hledání nástrojů pro zvýšení efektivity v různých týmech napříč reklamním prostředím.

## 2 Teoreticko-metodologická část

V této části práce je v teoretické rovině pojednaná problematika time managementu a prokrastinace. Jak uvádí Urban (2015, s. 9), i v dnešní době je čas tou nejcennější komoditou a jedinci si uvědomí jeho cenu až ve chvíli, kdy ji ztratí. Neméně důležitá je schopnost řídit svůj čas pro manažery, kde často vyvstává problém prokrastinace. V první kapitole práce je definovaný pojem time management, dále je provedeno rozdělení time managementu do jednotlivých úrovní. V teoretickém pojednání je dále navázáno technikami v řízení času a byli popsáni konzumenti času. Ve druhé kapitole je v práci popsané téma prokrastinace, její motivy a její spojitost s nesprávně nastaveným time managementem.

### 2.1 Time management

Béřeš (2013, s. 56) uvádí, že time management vyjadřuje organizaci neboli efektivní řízení času pomocí různých metod. Tracy (2014, s. 8) toto tvrzení doplňuje a definuje jako schopnost řídit svůj čas, která je stejně klíčová a důležitá jako jakýkoliv jiný postup v kariéře. Čas je dle Tracyho nejcennější lidské aktivum, které nelze uložit nebo obnovit, a proto jeho dokonalé ovládnutí je nenahraditelným zdrojem úspěchu.

Dle Béřeše (2014, s. 78) by se mohlo zdát, že time management je svazující nástroj, který nutí jednotlivce plánovat každou minutu, jak však autor uvádí, opak je pravdou. Je nutné jej vnímat jako pomůcku při kontrole nad vlastním časem tak, abychom jej dokázali smysluplně využít. Toto téma doplňuje Covey (2016, s. 48), pro kterého správný management značí efektivnější a smysluplnější práci v kratším čase, s mnohem menší mírou stresu a díky tomu s lepšími výsledky.

Covey (2016, s. 12) spojuje nezvládnutý time management se stresem a tvrdí, že kdo dobře zvládne stres a rozvrhne si svůj čas, získá poměrně bohatý prostor pro svůj osobní růst, sebezdokonalování a v neposlední řadě i čas pro rodinu a koníčky, které přispívají k duševní pohodě. S touto myšlenkou se ztotožňuje i Bedrnová (2012, s. 65), která uvádí jako předpoklad, zda jedinec v životě uspěje, nebo nikoliv, právě jeho dovednost organizovat svůj čas. Urban (2015, s. 11) se k autorům přidává a tuto teorii dále rozvíjí o tvrzení, že častou příčinou nezvládnutého time managementu je neschopnost řídit sebe sama. Schopnost řídit sebe sama autor označuje jako osobní efektivitu, která nemusí nutně znamenat pouze efektivitu v práci. Patří sem rovněž nalezení času na své zájmy, rodinu, přátele. Tuto teorii potvrzuje Stengerová (2015, s. 28), která uvádí, že zvládnutá osobní efektivita zahrnuje nastavení si vlastních priorit, respektování svého vnitřního tempa a optimistické emocionální naladění. Jak autorka dále uvádí, nejpodstatnější dovedností je právě již zmíněné stanovení osobních priorit, což v praxi znamená neutápět se v drobnostech a maličkostech běžného pracovního dne.

Stejným způsobem na tuto problematiku nahlíží Urban (2015, s. 12), který tvrdí, že i nejvýkonnější jedinci často trpí tím, že se do detailu zabývají úkoly, které nejsou nikterak důležité. Předpoklad respektování osobního tempa vidí Urban (2015, s. 13) mimo jiné ve vrozených dispozicích temperamentu, nicméně Stengerová (2012, s. 29) poukazuje na to, že jedinci často přebírají tempo z organizace. To nutně nemusí znamenat správnou volbu ve chvíli, kdy temperamentní jedinec působí v organizaci s pomalým tempem práce. Tato skutečnost, jak autorka uvádí, může jedince uvést do jakési letargie až prokrastinace. Posledním předpokladem správně zvládnutého time managementu je rovněž dle Urbana (2015, s. 13) optimistické emocionální naladění, které je dle autora nejdůležitější právě v období neúspěchu nebo nezdarů.

Toto tvrzení potvrzuje i Stengerová (2015, s. 29), která vidí pozitivní přístup klíčovým při zpracování agrese, hněvu, strachu. Pesimistické naladění by mohlo způsobit ztrátu aktivity a motivaci pro dokončení úkolů.

Tracy (2014, s. 12) se tímto problémem na rozdíl od ostatních uvedených autorů zabývá ve své publikaci v širší rovině. K úspěšné dovednosti organizování svého času, je nutné dodržovat 4 základní pravidla účinnosti (Tracy, 2014, s. 15):

- touha – jedinec musí mít intenzivní touhu mít svůj čas maximálně pod kontrolou;
- rozhodnost – jedinec musí udělat jasné rozhodnutí, že je schopen praktikovat techniky pro řízení času tak, aby se mu tato dovednost stala zvykem;
- odhodlání – jedinec musí být ochoten vytrvat a nepodlehnout pokušení porušit svůj nastavený time management;
- disciplína – jedinec musí především ukáznit sám sebe v hospodaření s časem a přinutit se dělat věci, které dělat má, bez ohledu na to, zda se mu to líbí, nebo ne.

Tracy (2014, s. 15) uvádí, že právě disciplína patří mezi klíčové schopnosti v dosahování úspěchu. Odměnou za tyto nové dovednosti je vytvoření si nových návyků, vysoká produktivita, nižší míra stresu a více času pro sebe.

### **2.1.1 Čtyři úrovně time managementu**

Brodský (2014, s. 15) uvádí, že time management a procesy jeho zvládnutí popsal a rozdělil Stephen R. Covey a vycházel přitom ze zvyšujících se nároků lidí na plánování. Jak uvádějí Covey et al. (2008, s. 27), jsou obecně rozlišeny čtyři základní přístupy k řízení času, přičemž každý další přístup vychází z předešlého. Brodský (2014, s. 18) k tomu predikuje pátou, novou generaci, která ovšem ještě čeká na své popsání a bude plně respektovat člověka v době neustálých technologických změn a rychlého pokroku.

#### **První generace**

Dle Covey et al. (2008, s. 26) se první generace opírá o nosnou myšlenku – „co dělat“ prostřednictvím seznamu činností. Pokouší se o zavedení pořádku v hospodaření s časem pomocí ujasnění si úkolů, které před jedincem stojí. V tomto důsledku je dobré přesunout je na papír do seznamu činností, které je nutné udělat. Jak potvrzuje Brodský (2014, s. 15), tuto generaci charakterizují jednoduché poznámky, kontrolní seznamy. Jsou ideální pro jedince, kteří nosí svoje úkoly či diáře neustále při sobě a po zvládnutí úkolu je ze seznamu vyškrtnou. Pokud jedinec nezvládne některý z úkolů, jednoduše jej přidá na další den. Jak více doplňuje ve své publikaci Brodský (2014, s. 68), mezi přednosti této metody je možné zařadit pružnost práce s časem, přínos menšího stresu a přímé možnosti sledovat, co je nutné udělat. Naproti tomu Covey et al. (2008, s. 38) navíc mezi přednosti této metody zasazuje menší zatíženost stresem, nicméně jako negativum autoři shodně uvádějí cílené zaměření se na úkol, který je zrovna na seznamu, byť svojí důležitostí nemusí být tak významný jako úkoly pod ním. Covey et al. (2008, s. 39) naproti tomu navíc uvádí nedostatky této generace, mezi které patří nemožnost strukturalizovat čas a činnosti, nesplnění úkolů v kombinaci s nízkou efektivitou.

#### **Druhá generace**

Do této generace Covey et al. (2008, s. 27) zařadil mezi nástroje použití diářů a kalendářů s nosnou myšlenkou – co dělat a kdy s pomocí kalendáře aktivit. V této generaci time managementu jsou již úkoly přiřazeny k časové ose, tudíž vytváří podrobnější strukturu, kdy se budou určité úkoly dělat. Brodský (2014, s. 18) k tomuto tématu dodává, že tato metoda patří mezi nejintuitivnější pro každého jedince, kde nejpoužívanější pomůckou jsou diáře nebo elektronické plánovací diáře. Jak uvádějí Covey et al. (2008, s. 36), i tato generace má své přednosti i nedostatky. Mezi přednosti autoři řadí přesné sledování závazků a schůzek, důsledná příprava umožňuje efektivnější prezentace či schůzky a stanovených cílů je možné



dosáhnout mnohem lépe. Jak autoři dále uvádí, mezi nedostatky této generace patří určitá prioritizace harmonogramů před lidmi, zaměření na to, co jedinec chce, než na jeho vnitřní potřeby a v neposlední řadě nezávislé jednání, které vnímá ostatní jedince jako překážku na cestě k cíli.

### **Třetí generace**

Brodský (2014, s. 19) označuje třetí generaci v širším pojetí, a sice – co dělat, kdy a jak s pomocí podrobně rozpracovaných projektů a cílů. Tato generace se snaží odstranit nedostatky předchozích stupňů, které se ukázaly jako nedostatečné při týmové práci nebo při přiřazení priorit jednotlivým úkolům. Covey et al. (2008, s. 27) tuto teorii doplňují o konstatování, že tuto generaci využívají nejčastěji jedinci, kteří jsou jasně zaměřeni na výkonnost, efektivitu, stanovování priorit a cílů. Jak autoři dále uvádí, tato generace je zaměřena na dlouhodobé výsledky, kterých je možné dosáhnout denním plánováním úkolů, nicméně u jedinců se začíná objevovat vnitřní nesoulad mezi tím, co opravdu chtějí, a tím, čemu věnují svůj takto striktně naplánovaný čas.

Mezi praktické nástroje uvádějí Covey et al. (2008, s. 38) různé barevné diáře s denním či týdenním plánováním v papírové nebo elektronické podobě. Detailní plánování dle autorů udržuje logický rámec a tím se stává efektivita jednotlivce mnohem vyšší. Brodský (2014, s. 20) na toto téma uvádí jako hlavní nedostatek velice malou možnost integrace tohoto přístupu do reálného života. Poukazuje na to, že přístup nezohledňuje ani osobnost člověka, ani jeho potřeby nebo vnitřní hodnotové nastavení. To potvrzuje i Covey et al. (2008, s. 33), kteří tento přístup označují za nadměru neosobní, popírající jakoukoliv lidskou slabost. Tato teorie je dále rozvíjena na základní paradigmatu této generace (Tracy, 2014, s. 28):

- kontrola – jedinec musí úkoly přesně naplánovat a v jejich plnění postupovat krok za krokem bez možnosti některý úkol nesplnit nebo vzít v úvahu možné nenadálé události;
- výkonnost – jedinec musí jednat rychle bez zbytečného plýtvání časem, bez chyb a racionálně;
- hodnoty – mít jasně stanovené hodnoty, které rezonují s nastavením společnosti, jsou hnacím motorem pro rozhodování a jednání pro jedince;
- nezávislé výsledky – jedinci jsou zaměřeni na dosažení, vykonání, provedení úkolů s vizí dosáhnout svůj cíl a ostatní jedinci jim v tom buď pomáhají, tudíž jsou jejich nástrojem, nebo překáží, a je tedy nutné je z cesty odstranit;
- řízení času – čas je v tomto pojetí jakýmsi lineárním pojetím za sebou jdoucích okamžiků, které je nutné bezezbytku naplno využít bez ohledu na to, zda strávený čas lze považovat za kvalitní;
- kompetentnost – předpokládá se, že jedinec dokáže plně využít svůj potenciál, rozvinout své schopnosti a dovednosti ve snaze co nejvíce zvýšit svoji osobní efektivitu;
- management – jedinec vede sebe sama, umí dávat věci na správná místa a být sám dobře lídrem.

Na tato paradigmatu navazuje Covey et al. (2008, s. 33), kteří ve třetí generaci vidí řadu nedostatků. Mezi zásadní nedostatky této metody autoři řadí chybějící kreativitu, nelidskost, složitost plánování a vyvolání pocitu viny při nedodržení úkolů.

### **Čtvrtá generace**

Dle Brodského (2014, s. 17) tato generace vychází ze samotného předpokladu, že pojem time management je celkově pojat velmi nesprávně. Svě tvrzení opírá o fakt, že člověk nemůže čas řídit, může řídit pouze sám sebe v čase.

S teorií nemožnosti řídit čas souhlasí Covey et al. (2008, s. 36) a tuto teorii doplňují o tvrzení, že je nutné změnit myšlení v jedincích tak, aby díky času vedli kvalitní život. Naproti tomu

Béřeš (2013, s. 142) téma rozdělení time managementu rozebírá v širších souvislostech a tvrdí, že čtvrtá generace je zaměřena na vytvoření spokojeného jedince, na jeho vnitřní potřeby, vztahy, čímž je na oplátku dosaženo mnohem lepších výsledků než jenom strohým sledováním času. Základní myšlenkou této generace je: „prosperita začíná tam, jak se cítím“. Jak autor dále uvádí, výkon jedince přirozeně stoupá, pokud se věnuje činnostem, které ho baví a naplňují, před těmi, které ho nebaví. Covey et al. (2008, s. 78) se přiklání ke stejnému teoretickému pojetí čtvrté generace, navíc však oproti ostatním detailněji pojednává o čtvrté generaci jako životní filozofii. Autor ve své teorii tvrdí, že pokud chce jedinec přijmout čtvrtou generaci za svoji filozofii, musí se tato filozofie opírat o několik pilířů: **člověk je víc než čas** – nejvyšší efektivitu přináší vnitřní spokojenost a rovnováha, nikoliv strohé plánování přinášející stres, jedinci by neměli být v područí času, ale cíleně s nadhledem volit priority, **cesta je víc než cíl** – dosažení některých cílů zabere dlouhý čas, je nutno zaměřit pozornost k jednotlivým dnům a vnímat je jako důležitou cestu, na níž může dojít k různým změnám nebo událostem,  **zevnitř je víc než zvenku** – úspěch jedince je kombinací jeho vlastností, vůle, nastavení, nikoliv vnějších okolností, **pomalů je více než rychle** – s nedbalostí vyřešené problémy se vrací jako bumerang, změny je potřeba činit postupně, a poslední, **celek je víc než část** – je nutné dodržovat vyváženost pracovního a osobního života, pro úspěch je důležité, aby byl jedinec v obou oblastech spokojený. Téma této generace uzavírá v publikaci Brodský (2014, s. 17) tím, že čtvrtá generace doplňuje a rozvíjí ostatní tři, dostává se s nimi v některých bodech do konfliktu, nicméně jak autor zdůrazňuje, je to přirozený vývoj, neboť se mění jak svět, tak pohled na něj.

### 2.1.2 Efektivní řízení času

Uhlig (2015, s. 32) na téma efektivního řízení času uvádí, že v rozdělení času na 24 hodin, který je každému z nás pevně dán, bychom celých 40 hodin týdně měli věnovat rodině a přibližně 28 hodin by mělo připadnout na osobní záliby. Autor však dodává, že tento stav je pro většinu manažerských pozic přímo nedosažitelný. Lojda (2011, s. 40) na téma rozdělení času nahlíží stejným způsobem a dodává, že jedinci mají tendenci věnovat nejvíce času nejméně důležitým úkolům. Tím přirozeně dochází k přetížení, což má za následek nošení si práce domů, nevyvážený osobní život a v neposlední řadě zbytečný stres z nezvládnutých úkolů. Uhlig (2015, s. 38) dále uvádí, že obrana proti tomuto způsobu je osvojení si některých ze základních způsobů, jak správně nakládat s prioritami. Dle autora je potřeba vzít v úvahu několik důležitých faktorů (Uhlig, 2015, s. 39):

- jedinec nikdy nebude schopn naplno pracovat na více úkolech najednou;
- jedinec odvede efektivnější práci, pokud bude pracovat v ucelených blocích než jenom v krátkých okamžicích;
- efektivita se u jedinců mění během dne a také dle charakteru práce, proto je dobré toto tempo respektovat a aktivity tomu přizpůsobit.

Brodský (2014, s. 37) k efektivnímu řízení času doplňuje, že nejdůležitější dovedností pro jedince je správné naplánování svého času a je nutné ji rozvíjet bez ohledu na obor, ve kterém pracují, nebo prostředí, ve kterém se pohybují. Ve spojitosti s plánováním, jak uvádí Knoblauch (2012, s. 13), je důležitá dovednost koncentrace a umění rozdělení úkolů na důležité a nedůležité činnosti. Plánování má dle autora smysl pouze tehdy, když jsou do plánu zahrnuty veškeré aktivity bez ohledu na to, jak jsou důležité nebo kolik zaberou času. Jen tak lze získat dokonalý přehled o událostech dne a určit priority jednotlivým úkolům. Tuto cestu potvrzuje ve své publikaci i Brodský (2014, s. 38), který navíc tvrdí, že správným naplánováním je možné dosáhnout časových rezerv na nenadálé události. Další důležitý prvek v řízení času vidí autor ve stanovení si cílů.

Tuto teorii podporuje i Knoblauch (2012, s. 13), dle kterého cíle dokážou jedince motivovat, nicméně jenom ve chvíli, kdy je dokáže plnit. Autor doporučuje nedávat si na začátek velké cíle, k jejichž splnění povede obtížná cesta, ale rozdělit je na několik menších.

Uhlig (2015, s. 33) k této metodě doplňuje pět důležitých milníků, které by jedince měli provázet: **první** – pro efektivitu je potřeba krátkodobých cílů, aby jedinec věděl, co bude dělat v daný den, **druhý** – nutnost střednědobých i dlouhodobých cílů, aby jedinci daly kontinuitu a životní směr, **třetí** – cíle je třeba dále zaznamenat, aby měl jedinec přehled o tom, kam směřuje a jaká je vyváženost času ve všech oblastech života při jejich plnění, **čtvrtý** – v každém okamžiku je nutné se zaměřit na své cíle, pokud tomu tak není, zaměřit se na činnost, která jedince k cíli přiblíží, **pátý** – jeden důležitý cíl denně a pak pokračovat dále, dokud cíl není naplněn, čímž se vytvoří zvyk cíle nejenom dávat, ale i plnit.

Brodský (2013, s. 39) navazuje teorii přidělených termínů k jednotlivým úkolům, kde tvrdí, že za největší problém při plánování považuje absenci termínu pro splnění. Autor poukazuje na fakt, že pokud úkol nemá termín, jedinec se jenom stěží pustí do aktivity, protože ho nic netlačí ke splnění. Proto by z autorova pohledu všechny úkoly a plány měly mít i jasný časový rámeček.

Gruber (2012, s. 35) na téma plánování a aktivit uvádí, že k plnění jednotlivých úkolů lze z jeho pohledu přistupovat několika způsoby. Prvním je **nedělat je** – což v praxi znamená uvědomit si, co se může stát, pokud se úkol nesplní nebo aktivita nevyužije. Pokud je jedincem vyhodnocena jako nedůležitá teď i v budoucnu, upustit od realizace. Dle Knoblaucha (2012, s. 25) dalším způsobem, jak přistupovat k plnění úkolů, je **zbavit se jich**. Autor tento přístup označuje jako neustálý proces, kdy jedinec vyhodnocuje přínos jednotlivých aktivit a určení, zda je nutné se jim pořád věnovat. Gruber (2012, s. 36) jako třetí přístup plnění úkolů uvádí způsob **nechat je být**. Dle autora by sem jedinci mohli zařadit aktivity, které když po delším čase nebudou splněny, ztratí na významu a následně je bude možné opustit. Dle Grubera (2012, s. 36) je čtvrtým způsobem **delegování**. Knoblauch (2012, s. 27) k tomuto způsobu uvádí, že může být pro jedince náročné oprostít se od pocitu, zda to ten druhý zvládne stejně dobře. Jak autor dále uvádí, je nutné dovednost delegování trénovat a postupně si ji osvojovat jako důležitou manažerskou dovednost. Gruber (2012, s. 36) mezi poslední způsob plnění úkolů uvádí **samotné provedení** – kde jedinec do hloubky nastuduje veškeré kroky ke splnění, vyhodnotí souvislosti a určí postup, jak se aktivita provede. Jak potvrzuje Brodský (2013, s. 41), smysl organizovat čas má pro jedince pouze tehdy, když se naučí vnímat sám sebe a své životní priority a tím bude schopen udržet harmonii mezi osobním a pracovním životem.

### **Eisenhowerův princip**

Jak uvádí Knoblauch (2012, s. 27), principem této metody je posouzení úkolů na základě priority a naléhavosti (časové náročnosti). Techniku lze uplatnit ve chvíli, kdy jedinec podléhá stresu z nahromaděných úkolů, přičemž má k dispozici jenom velice krátké časové období na zpracování. K této metodě se uvádí čtyři skupiny v různých kombinacích priorit a naléhavosti (Stengerová, 2015, s. 45):

- A – naléhavé a důležité;
- B – nenaléhavé, nicméně důležité;
- C – nedůležité, nicméně naléhavé;
- D – nedůležité a nenaléhavé.

Jak Stengerová (2015, s. 45) dále uvádí, všechny úkoly je nutné rozřadit do odpovídající skupiny, až následně lze jednotlivým skupinám přiřadit jejich důležitost na časové ose. Naléhavý úkol je dle této teorie nutné vykonat v co nejkratším časovém horizontu. Brodský (2014, s. 44) k tomuto principu přináší radikálnější postoj, a sice skupinu A – vyřadit ihned, skupinu B – zahrnout do harmonogramu, skupinu C – delegovat a skupinu D – uložit do koše.

Knoblauch (2012, s. 32) toto téma více rozvádí a doporučuje, aby přednostně byly zpracovány úkoly s označením skupiny A – naléhavé a důležité, poté by měla být pozornost věnována skupině B, nejlépe ještě v ten samý den. Jak potvrzuje Stengerová (2015, s. 52), vyřízení úkolů s prioritou A a B v ten samý den je velice klíčové vzhledem k tomu, že často tyto úkoly vyžadují poměrně dost času na zpracování a jedinci mají tendenci tyto úkoly odsouvat. Jak autor dále uvádí, pokud není v silách jedince toto zvládnout, je důležité stanovit na vyřízení priority B jiný termín, který bude dodržen. Dle doporučení autora by se jedinec měl v závěru dne věnovat úkolům ze skupiny C a D, přičemž skupina D patří až na samotný konec řešení úkolů v daný den. Uhlig (2008, s. 38) rovněž popisuje ve své publikaci **skupinu A** jako úkoly, které nesnesou odklad a mezi které je možné zařadit: krize, akutní personální problémy, úrazy nebo zpracování projektů, kterým se blíží termín odevzdání či jejich prezentace. Naproti tomu Brodský (2014, s. 45) uvádí termín „tyranie naléhavosti“, při které hrozí vyčerpání, zbrkllost a přemíra stresu, kterému je jedinec vystaven.

Knoblauch (2012, s. 53) do **skupiny B** řadí úkoly, které nemusí být nutně zpracované ten samý den, nicméně jsou natolik důležité, že na jejich přípravu by si jedinec měl vyhradit dostatek času. Zpracováním těchto úkolů se jedinec blíží k cíli a hraje klíčovou roli v úspěchu celého projektu. Jak autor dále uvádí, jedinci mají tendenci tuto skupinu lehce zanedbávat, čímž se úkoly přesunou do skupiny A. Tím se stávají jednak naléhavé a jednak důležité, což může vyvolat nečekaný stres. Brodský (2014, s. 45) nahlíží na skupinu B jinak, a sice její přínos vidí právě v získaném čase, který mohou jedinci využít na plánování, budování a rozvíjení vztahů nebo na potřebný odpočinek.

Naproti tomu Lojda (2011, s. 48) doporučuje přistoupit **ke skupině C** jiným způsobem. Dle autora skupina C má velkou tendenci odvádět jedincovu pozornost, protože se často jedná o různé rušivé momenty či události. Proto autor doporučuje věnovat jim dle Paretova pravidla pouze 20 % svého času dle hesla „udělej to velmi rychle, nebo to deleguj“. Tuto teorii potvrzuje i Brodský (2014, s. 45), který rovněž doporučuje nezbytné úkoly delegovat na nižší pozice nebo se jim v rámci možností vyhnout.

Z pohledu Uhliga (2008, s. 45) **skupinu D** nejčastěji tvoří různé zdroje rozptýlení, které autor nazývá „odpadkovým košem“. S tímto pohledem úplně nesouhlasí Lojda (2011, s. 48), který skupinu D označuje za nenaléhavou a nedůležitou, nicméně úkoly z ní plynoucí lze delegovat nebo je vyřídít později, nikoliv je „vyhodit“. Jak autor dále uvádí, často jsou to banální telefonáty, rutinní činnosti s dlouhým časovým horizontem, které jedince neposouvají vpřed apod. Brodský (2014, s. 46) se přiklání k teorii rozdělení úkolů. Do kvadrantu nenaléhavých a nedůležitých řadí klasické konzumenty času nebo prokrastinační činnosti, jako je sledování videí, brouzdání po internetu. Jak uvádí Lojda (2011, s. 56), důležité pro jedince je správné alokování času mezi jednotlivé skupiny. Optimální nastavení je v rozložení 80 % použitého času věnovat skupině A a B. Zbylých 20 % času ponechat skupině C a D. Naproti tomu z pohledu Uhliga (2008, s. 45) by těmto úkolům neměla být věnována žádná pozornost, neboť jenom odvádí pozornost od důležitých úkolů.

### **Paretovo pravidlo 80/20**

Jak uvádí Koch (2013, s. 26), toto pravidlo je poměrem mezi časem a úsilím, ve kterém platí, že 20 % vynaloženého času by jedinec měl dosáhnout 80 % výsledku. Jedinec by neměl věnovat příliš času bezvýznamným aktivitám při zpracování úkolů, jinak ztrácí na efektivitě a výsledcích. Jak autor dále uvádí, pro úspěch a dobře zvládnutý time management je klíčové rozpoznat 20 % prioritních činností, které jedinci přinesou 80% efekt.

## **Metoda S. O. R. U. Z.**

Dle Uhliga (2008, s. 65) je tato metoda zvláště vhodná při strukturaci úkolů a její název zahrnuje jednotlivé kroky. **S – sumarizace úkolů:** jak autor uvádí, nejdůležitější je provést kompletní sumarizaci aktivit, činností, schůzek, které jedince v daný den čekají.

Tento seznam by měl obsahovat rovněž dosud nevyřešené úkoly, nicméně měl by být brán ohled na nepřetížení denního plánu.

**O – odhad času:** dle Urbana (2015, s. 43), který rovněž považuje tuto metodu za obzvláště vhodnou, k dalším krokům patří odhad času, který je nutný ke zvládnutí naplánovaných úkolů. Správně alokovat čas by jedinec měl z předchozích zkušeností a je nutné zahrnout i čas na případný přesun z místa na místo.

**R – rezerva času:** k tomuto bodu Urban (2015, s. 44) uvádí, že podstata tohoto kroku spočívá ve vykrytí času, který bude jedinec potřebovat při nepředvídatelných událostech, které mohou denní program nabourat. Jak autor dále zdůrazňuje, časová rezerva by měla být v ideálním případě v rozmezí 20 % až 50 % běžné pracovní doby.

**U – určení priorit:** pro Uhliga (2008, s. 67) je v tomto bodě klíčové uvědomění jedince, že rozhodující činnosti je nejhodnější naplánovat na nejproduktivnější část dne. Jedinec by měl vzít v úvahu, zda v seznamu úkolů je možné některé úkoly delegovat na ostatní, nebo využít metodu Eisenhowerova principu.

**Z – zpětná kontrola:** Uhlig (2008, s. 69) v pojetí tohoto bodu uvádí, že konec pracovního dne by měl být věnován zhodnocení a zpětné kontrole, zda byl denní rozvrh úspěšně naplněn. Pokud se tak nestalo, je na jedinci, aby se zamyslel, zda plán nebyl nadhodnocený, nebo by měly být úkoly přesunuty na další den.

## **Analýza ABC**

Jak uvádí Gruber (2012, s. 62), základ této metody tvoří rozdělení povinností do kategorií A, B, C. Každé kategorii je přiřazena určitá důležitost v závislosti na hodnotě jejího přínosu pro výsledek. Jak autor dále uvádí, **skupina A** patří mezi **nejdůležitější úkoly**. Optimálně by měla tvořit 15 % všech úkolů, kterými se jedinec zabývá, nicméně z hlediska přínosu pro dosažení cíle šplhá na až 65 % hodnoty. **Skupina B** by měla obsahovat **středně důležité úkoly**, které vyžadují 20 % času, ale také přináší jenom 20 % hodnoty. Gruber (2012, s. 65) dále **skupinu C** definuje jako **nedůležité a méně důležité úkoly**. Tato skupina obsahuje úkoly, které mají 65 % časové náročnosti, nicméně pouze 15% podíl hodnoty. Nejčastěji jsou sem řazeny rutinní činnosti jedince. Tuto teorii uvádí i Lojda (2011, s. 46), pro kterého je analýza úkolů ABC obdobou Paretova pravidla, nicméně v poměru 15/65. Autor se tím přiklání k názoru, že 15 % vynaloženého úsilí lze dosáhnout 65 % výsledku.

## **Metoda GTD**

Jak uvádí Allen (2016, s. 9), tuto metodu vyvinul na základě studií, jak funguje lidský mozek vzhledem k tomu, že není uzpůsoben tomu, aby si vše dokonale pamatoval. Na základě těchto poznatků byl vyvinut systém GTD, který tvoří seznam všech úkolů a závazků, který mozkové kapacitě značně odlehčí, čímž se zmírní pocit zavalení úkoly nebo stresu. Jak autor dále uvádí, pomocí seznamu lze úkoly jednoduše vyřizovat, kontrolovat nebo delegovat dále. Jak Allen (2016, s. 31) ve své knize předkládá, úspěchem GTD je pětibodové řízení úkolů: 1 – shromáždění, 2 – zpracování, 3 – zorganizování, 4 – zhodnocení, 5 – provedení.

## **Delegování**

Jak uvádí Lojda (2011, s. 63), proces delegování je přenášení úkolů na někoho jiného, obvykle z nadřízeného na podřízeného jedince v týmu. Jako klíčové se v tomto procesu jeví i udělení určitých pravomocí, které jsou nezbytně nutné ke splnění svěřeného úkolu. Konečná zodpovědnost za svěřený úkol však nadále zůstává na nadřízeném pracovníkovi. Pokud dojde k chybovosti, je tato chyba připisána na vrub nadřízeného, protože přecenil síly vybraného

jedince na vypracování úkolu. Urban (2015, s. 92) toto téma doplňuje a uvádí, že úspěchu v delegování je možné dosáhnout pouze, když nadřízený dokáže efektivně využívat znalosti svých podřízených, má potřebné dovednosti i kompetence. Úspěch delegování je závislý na dvou předpokladech: chtít delegovat a schopnost delegovat svěřené úkoly. S tímto argumentem souhlasí Lojda (2011, s. 65), který dále upřesňuje, že nadřízený musí mít v týmu správné lidi, kteří vědí, co dělají, a mají dostatečné předpoklady delegované úkoly zvládnout. Přínos delegování je spatřován ve splnění těchto cílů (Lojda, 2011, s. 66) :

- růst efektivity firmy;
- lepší a efektivnější využívání lidského potenciálu ve firmě;
- motivace jedinců k vyšším pracovním výkonům;
- rozvoj kompetencí u jedinců;
- vytvoření časového prostoru pro stěžejní činnosti nadřízených;
- pozitivní vliv na celkovou firemní kulturu a její vnímání.

Na problematiku delegování navazuje ve své publikaci Cipro (2009, s. 68), který zdůrazňuje, že před samotným delegováním by si měl nadřízený ujasnit, které úkoly je možné delegovat na své podřízené, a které nikoliv. Jak autor doporučuje, vhodnost úkolů k delegování je přitom možné rozdělit do pěti základních oblastí. **První** oblast dle autora tvoří úkoly, které nadřízený může vykonávat pouze on sám vzhledem k tomu, že vyplývají z jeho profesního zařazení. Patří sem rozdělení odměn, tvorba cílů pro dané období, hodnocení týmu apod. S tímto rozdělením úkolů souhlasí i Lojda (2011, s. 65), který do **druhé** oblasti řadí úkoly, které sice nadřízený obvykle vykonává sám, nicméně pro velkou časovou tíseň toho není schopen, a proto musí splnění úkolů převést na ostatní. Ve **třetí** oblasti vidí Cipro (2009, s. 68) úkoly, které delegovat lze, nicméně je to na rozhodnutí nadřízeného, zda se tak skutečně stane. Úkoly ze třetí kategorie jsou jedinci v týmu schopni zvládnout, ale potřebují k tomu delší trénink nebo praxi či určité dovednosti. Lojda (2011, s. 65) třetí oblast více upřesňuje a uvádí, že podřízení, na které je úkol delegován, potřebují velice často důslednou kontrolu vzhledem k menším zkušenostem. Nadřízený si je obvykle dobře vědom toho, že by úkol mnohem lépe vyřídil sám, nicméně potřebuje prostor pro náročnější úkoly. Za **čtvrtou** oblast Cipro (2009, s. 68) označuje úkoly, které by určitě delegovány být měly. Tyto úkoly je možné vykonat i bez dohledu nadřízeného vzhledem k tomu, že k jejich splnění stačí dostatek informací v týmu. Lojda (2011, s. 66) k této oblasti navíc doplňuje, že se jedná o úkoly, na které lze pružně reagovat, nicméně delegující manažer na to nemá dostatek prostoru. A poslední, **pátou** oblast dle Cipra (2009, s. 69) tvoří úkoly, které by měly být delegovány v každém případě. Jedná se o rutinní záležitosti, které podřízení obvykle vykonají rychleji a často lépe než jejich nadřízený. Naproti tomu Lojda (2011, s. 66) na tuto oblast nahlíží jinak, a sice řadí sem úkoly, o které by se nadřízený vůbec neměl starat, úkoly, které budou vyřízeny i bez jeho přičinění.

O rozdílném pojetí delegování pojednává Brodský (2014, s. 28), dle kterého je možné delegovat: **úkoly** – detaily pracovních procesů, které mají jednorázový charakter a jedná se o úsporu času, **povinnosti** – rozsah činností, které mají trvalejší charakter a delegují se směrem na nižší pozice, **pravomoc** – kompetenci splnit daný úkol, která bývá na hierarchii udělována směrem nahoru, a **odpovědnost** – tu autor jako takovou nedeleguje, neboť zůstává na nadřízených, nicméně patří sem odpovědnost za svěřené kompetence.

Lojda (2011, s. 72) uvádí, že hlavní výhodou delegování je vytvoření prostoru pro nadřízeného k tomu, aby se mohl věnovat rozhodujícím a důležitějším aktivitám, jež sledují cíl směřování firmy. Nadřízený v manažerské pozici by měl svůj čas věnovat strategickému plánování, vedení lidí, rozvoji manažerských dovedností. Díky delegování se však zvyšuje míra odpovědnosti u podřízených a roste jejich motivace. Jak autor uvádí, delegování by podřízení měli brát jako odměnu a vyjádření důvěry v jejich schopnosti. Brodský (2014, s. 26)

tuto teorii nevyvrací. Jak autor dále uvádí, delegování není jednorázový akt, ale prochází určitými fázemi komplexního vývoje a v žádném případě nesmí být zaměňován za úkolování. K tomuto pojetí jsou uvedena doporučení, jak správně delegovat úkoly v týmu (Brodský, 2014, s. 27):

- zadání musí být přesně definované;
- zadání musí mít svůj smysl;
- kvalita výsledku by měla být jasně definovaná;
- ujištění o akceptaci termínu dokončení;
- zajistit delegovanému podmínky na splnění úkolu;
- určit hlavní osobu pro komunikaci;
- poukázat na případná kritická místa úkolu;
- jasně stanovit odpovědnost.

Naproti tomu Cipro (2009, s. 85) uvádí určité bariéry, které často brání nadřízeným tuto metodu použít. **Prvním** důvodem může být sám vedoucí pracovník, protože nesplňuje předpoklady, schopnosti či ochotu delegovat. Nadřízení nejčastěji trpí pocitem nenahraditelnosti a ztráty kontroly nad úkolem. V jiném okamžiku to může být i fakt, že ani sám nadřízený neví, jak daný úkol správně vykonat. Jako **druhý** důvod neschopnosti delegovat autor uvádí samotné podřízené. Problém nejčastěji tkví v nedostatku zkušeností či kvalifikace, strachu z kritiky apod. Jako poslední, **třetí** důvod řadí Cipro (2009, s. 86) prostý nedostatek lidského kapitálu v týmu, zlé vztahy v kolektivu nebo nejasně stanovené priority.

### 2.1.3 Konzumenti času

Tracy (2017, s. 69) tvrdí, že každý jedinec, byť je sebedisciplinovanější, se setkává s problémem vyrušování při plnění úkolů, čímž je nabouráno jeho soustředění se. Identifikovat tyto konzumenty času je důležité, aby mohlo dojít k naplnění úkolů a stanovených cílů. Jak autor dále uvádí, příčiny nemusí být jenom zvenčí, často si je jedinec způsobuje sám. Typickým příkladem bývá přesvědčení, že pouhý krátký telefonát bude hotový velice rychle, nicméně ten se může proměnit v dlouhý hovor vzhledem k vyskytlým problémům. Jak autor dále uvádí, v takovéto situaci se jedinec velice obtížně vrací k již rozpracovanému úkolu a koncentraci. Brodský (2014, s. 53) k tomuto tématu naproti tomu dodává, že mnoho rušivých faktorů nelze odstranit ani se jim vyhnout, nicméně je na každém jedinci, aby se pokusil je co nejvíce ze svého dosahu eliminovat. Radecki (2008, s. 52) ve své publikaci na toto téma nahlíží z jiného úhlu, a sice tvrdí, že jedinci mají různá omezení, která jim limitují práci. Nicméně za hlavní omezení považuje autorka právě samotný pracovní čas, jeho vymezení do určitého počtu hodin. Autorka to však nevidí jako problém vzhledem k tomu, že jedinec s tímto omezením ve svém časovém plánu počítá.

#### Vnější faktory

Tracy (2017, s. 72) označuje za vnější faktory vše, co přichází zvenčí a nelze to předem očekávat. Je možné do této kategorie zařadit vyrušování od druhých osob a situací vzhledem k tomu, že jedinec častokrát nepracuje izolovaně od ostatních. Brodský (2014, s. 55) k těmto faktorům přidává hluk jako největšího konzumenta času, který odvádí pozornost jedince. Autor tím však nemyslí jen hluk, který je výrazný, např. ze stavby, autor sem řadí hluk denního provozu v kanceláři, například různé hovory, zvuk kopírek, hlahol lidí, cizí telefonování, chození lidí po místnosti apod. Z tohoto pohledu vnímá konzumenty času stejně Uhlig (2008, s. 69), který mezi vnější faktory řadí především návštěvy (nečekané ale i vítané), dále telefonická vyrušení, nečekané nebo zdlouhavé porady.

Dle Tracyho (2017, s. 78) k vnějším faktorům lze přiřadit neuspořádaný pracovní stůl, mnoho papírování kolem projektů. Jak autor dále uvádí, za konzumenta času v rámci komunikace v

týmech je možné označit nejasné rozdělení kompetencí a pravomocí, celkovou nedostatečnost komunikace, nebo dokonce její absenci. Jak Radecki (2008, s. 54) uvádí, je vždy na přístupu jedince, jak se s těmito faktory vypořádá. Jedinec by si měl vytvořit pevná pravidla, vyhradit si čas na řešení nečekaných událostí a dbát na dodržování svého nastaveného time managementu.

### Vnitřní faktory

Tracy (2017, s. 73) uvádí, že konzumenti času nevycházejí pouze od ostatních lidí směrem k jedinci. Vnitřní faktory vycházejí z povahy jedince, jeho neschopnosti úkoly delegovat nebo odmítat požadavky jiných a v neposlední řadě též snaha o perfekcionismus nebo sklony k prokrastinaci. Radecki (2008, s. 55) dále rozvádí a mezi vnitřní faktory ovlivňující konzumaci času uvádí: perfekcionismus; nedostatečnou disciplínu; nejasný cíl a priority; snahu zvládnout příliš mnoho úkolů najednou; nerozhodnost; neschopnost jedince říci „ne“; sklon k odkládání povinností; nedostatečnou kontrolu; neschopnost delegovat úkoly; nedostatečnou informovanost, absenci komunikace a nedostatečnou prevenci problémů.

Tracy (2017, s. 74) uvádí, že velice častým problémem je neschopnost jedince říci „ne“ kolegům nebo dalším osobám. Důvodem bývají obavy, aby jedinec nevypadal jako sobec, přestal být oblíbeným, nicméně tato dovednost je velice důležitá pro nastavení správného time managementu. Jak autor dále uvádí, na celý problém lze nahlížet i z druhé strany, a sice pokud není jedinec schopen odmítnout požadavek, druhé osobě tím škodí, neboť jí brání v osobním růstu. Radecki (2008, s. 11) se svým tvrzením zachází ještě dále, a sice že slovo „ne“ je v naší společnosti tabu. Autorka se však přiklání k názoru, že je nutné se tuto dovednost naučit a vymezit si tím prostor, jedinec z jejího pohledu se lépe zaměří na své cíle a může pracovat naplno.

Urban (2015, s. 64) oproti ostatním autorům neprojednává pouze teoretické pojetí konzumentů času, ale nabízí i jednoduchá řešení pro každého jedince, jak se v rámci reálných možností s těmito faktory vypořádat. Z autorova pohledu je nutné: **1. dostat zdroje rozptylování pod racionální kontrolu** – autor hlavně zdůrazňuje vnitřní touhu po zábavných činnostech, **2. věnovat se na pracovišti pouze práci** – pokud si jedinec zvykne, že na určitém místě pouze pracuje, mysl si toto místo spojí pouze s pracovním výkonem. Autor doporučuje relaxovat v krátkých pauzách na místě jiném. **3. zablokovat vyrušení** – fyzicky odstranit sociální síť, internet, přepnout telefon do tichého módu, **4. pamatovat na své cíle** – pokud jedinec ví, proč je důležité se koncentrovat, snáze překoná i nudné úkoly, **5. zaměřit se na denní priority** – nedávat si mnoho úkolů na jeden den, aby u jedince nevznikl strach z jejich nesplnění. Do této kategorie autor řadí i schopnost cíleně dotáhnout každý úkol do konce předtím, než se začne pracovat na jiném. **6. problém přeskočit a vrátit se k němu později** – autor toto označuje za užitečnou dovednost vzhledem k tomu, že jedinec se na úkolu nezasekne a řešení se může v mezičase objevit. **7. pořádek na stole** – toto pravidlo zavádí i Brodský (2014, s. 62), dle kterého nepořádek frustruje a zbytečně rozptyluje od práce.

## 2.2 Prokrastinace

Ludwig (2013, s. 18) tento pojem ilustruje na jedinci, který chorobně odkládá své povinnosti, a to zejména ty důležité, na neurčitou dobu. Jedinci se nedokážou přemluvit k tomu, aby se pustili do plnění svěřených úkolů, a místo toho hledají příjemné činnosti, kterými si zkracují čas. Často se jedná o hraní počítačových her, čtení novin na internetu, kontrolování sociálních sítí nebo zalévání květin či obyčejné hledění z okna. Jak autor dále uvádí, velice často se pak dostaví pocit frustrace z nevykonaných úkolů s pocitem bezmoci, který vede do uzavřeného kruhu nicnedělání. Naproti tomu Fiore (2014, s. 56) tvrdí, že prokrastinaci nelze zaměňovat s leností. Líný jedinec z pohledu autora je se svým stavem spokojený, primárně



své úkoly plnit nechce. Prokrastinující jedinec by je sice dělal rád, nicméně se k tomu nedokáže motivovat. Brodský (2014, s. 69) autory doplňuje o myšlenku zaměnitelnosti pojmů lenost a prokrastinace. Z autorova pohledu, než se jedinec označí jako prokrastinátor, je nutné si vyjasnit, zda je jenom ve stavu „mně se nechce“, což je známkou lenosti, nebo jedinec má zaujetí, cíle i plány danou věc uskutečnit, jen mu brání jakýsi vnitřní strach ze selhání. V tomto případě se dle autora jedná o chorobnou prokrastinaci.

Perry (2013, s. 35) na toto téma uvádí, že odkládání úkolů na později je jedním z nejjednodušších způsobů, jak plýtvat časem, a jedinci si často namlouvají, že zkrátka na splnění úkolů v tento moment nemají čas. Velice často pak následuje pocit vlastního pracovního selhání, špatně zorganizované práce. Důvodem odkládání může být velice často strach ze selhání nebo dopuštění se chyby či nejednoznačné zadání vyvolávající pochybnosti. Naproti tomu Fiore (2014, s. 59) projednává tento problém mnohem komplexněji a mezi nejčastější problémy řadí (Fiore, 2014, s. 60):

- snaha o perfekcionismus;
- nízké sebevědomí;
- strach ze selhání;
- strach z velkého neúspěchu;
- neefektivní stanovování cílů;
- nevyváženost mezi pracovním a osobním životem;
- negativní náhled na práci a na svoji osobnost.

Scott (2014, s. 39) k tomuto tématu doplňuje, že mnoho jedinců si vytváří prokrastinaci tím, jak mají nastavené své rutinní návyky každého dne. Autor mezi nejdůležitější důvody řadí situace, kdy jedinci musí vyvinout určité úsilí a vůli úkol zpracovat, nicméně to narušuje jejich každodenní návyky. To však není v souladu s nastaveným denním programem jedince, tudíž vědomě úkol odloží. Fiore (2014, s. 62) dále teorii rozvíjí o varovné signály prokrastinace u jedinců a jejich způsob myšlení. Jak autor uvádí, charakteristickým znakem je vnitřní pocit „utíkání života“, protože jedinec má dojem, že neustále jen pracuje. Nebo naopak výčitky sobě samému, že nepracuje. Jedinec trpící prokrastinací vnímá život jako neustálý sled závazků, tlaku okolí na výsledek. Fiore (2014, s. 63) dále uvádí, že se u prokrastinujících jedinců velice často vyskytuje neschopnost odpočinout si nebo načerpat síly na dovolené. K tomu se připojují Gupta et al. (2012, s. 196), dle nichž prokrastinace ovlivňuje produktivitu práce a chování jedinců je nastaveno v osobnostních rysech vnímání času. Autoři ve své studii publikují, že jedinci mohou různými způsoby vnímat životní časovou perspektivu. Orientace jedinců je obvykle zaměřena na pozitivní nebo negativní vnímání minulosti, hédonistické vnímání přítomnosti, fatalistické vnímání přítomnosti nebo strohá orientace na budoucnost. Dle autorů Gupta et al. (2012, s. 197) a jejich výzkumné studie prokrastinující zaměstnanci spotřebují firmě více času a tím stojí firmu mnohem více prostředků. Autoři Gupta et al. (2012, s. 199) doporučují dávat přednost jedincům, kteří jsou striktně orientovaní na budoucnost, neboť vykazují velice malé procento míry prokrastinace ve spojení s osobnostními rysy, jako jsou životní energie, optimismus či svědomitost. Dle autorů oproti tomu jedinci zaměření na vnímání a posuzování minulosti vykazují vyšší sklony k prokrastinaci.

### **Aktivní a pasivní prokrastinace**

Perry (2013, s. 26) ve své publikaci popisuje dva typy prokrastinátorů. Aktivní prokrastinátoři jsou dle autora jedinci, kteří dokážou z prokrastinace vytěžit maximum pro svoji práci. Obvykle jsou tito jedinci vnímáni jako aktivní, mnozí je obdivují a vykazují též vysokou míru produktivity, nikterak však v úkolech, které je nutno splnit, ale ve všech ostatních. Dle autora je odvedená práce uspokojuje, umí se motivovat k výsledkům, zvládají výborně pracovat se stresem. Důvodem, proč aktivní prokrastinátoři své úkoly odkládají, je často strach ze selhání.

Scott (2014, s. 72) se rovněž k této myšlence přiklání a uvádí, že aktivní prokrastinátoři si dokonale dokážou sestavit harmonogram pracovního dne. Na nejdůležitější místo dosadí nejtěžší úkoly a směrem dolů obvykle důležitost úkolů klesá. Jak autor dále upřesňuje, vyvolaným strachem ze selhání jedinec první úkol na pyramidě přeskočí a věnuje se méně důležitým úkolům. Tím vyvolává v okolí pocit produktivity, nicméně pro jedince je to sebeklam. Perry (2013, s. 38) poukazuje na to, že naproti tomu pasivní prokrastinátoři si zapíší na harmonogram mnohem méně úkolů vzhledem k vnitřnímu předpokladu, že pokud budou mít úkolů méně, nebudou prokrastinovat. S tímto typovým rozdělením se shoduje Scott (2014, s. 74), který navíc dodává, že pocity strachu před úkoly nevymizí a pasivní prokrastinátoř se věnuje činnostem, které nejsou v danou chvíli důležité, například surfování na internetu nebo hledění z okna. Jak autor dále upřesňuje, pasivní prokrastinátoři mají problém se zadaným termínem odevzdání úkolu, často čas na splnění podcení. Perry (2013, s. 39) navíc téma rozvádí, a sice že pasivní prokrastinátoři těžko zvládají tlak či stres, velice často jsou jedinci nestabilní, což se projeví pocity méněcennosti až nedostatečnosti a následné frustrace.

Naproti tomu Fiore (2014, s. 29) uvádí jako důvod jakékoliv prokrastinace přirozenou lidskou lenost a strach. Autorka neřadí prokrastinaci oproti ostatním autorům k charakterovým vadám, ale označuje prokrastinaci jako pokus vyrovnat se se strachem, nejčastěji ze selhání, kritiky, nesplněných očekávání.

### **Motivace a prokrastinace**

Ludwig (2013, s. 48) uvádí, že pro správné nastavení hospodaření s časem je nutné vybudovat si nové návyky. Tohoto stavu je možné dosáhnout pomocí motivace buď vnitřní, nebo vnější, ideálně kombinací obou. **Vnější motivace** je dle Ludwiga (2013, s. 52) směsicí stimulů, které jednoduše obsahují odměny a tresty. Nejúčinnější je tato motivace při výkonu činností, které jedinec nechce dělat. Jak však autor uvádí, při vykonávání činností, které jsou neoblíbené, nedochází k pocitu uspokojení a jedinec je často naladěn negativně. Tato negativita může být přenesena na ostatní a výkon tím klesá. Pokud jedinec nedostane za neoblíbenou činnost očekávanou odměnu, vnímá to jako trest. Následně vědomí trestu za neoblíbenou činnost vyvolává v jedinci ještě větší nechuť tuto činnost vykonávat. Tuto teorii potvrzuje i Fiore (2014, s. 65), který tvrdí, že obecně zaužívanou formou motivace je právě motivace trestem vzhledem k tomu, že existuje primární předpoklad toho, že jedinci jsou líní a činnosti budou vykonávat jenom vyvoláním strachu. Jak autor uvádí, pokud je vnější motivátor trest nebo strach z něj, vykonání činnosti není cestou k cíli, ale pouze únikem před trestem. V takovém případě jedinci nemůže vykonaná činnost přinášet potěšení.

Naproti tomu Scott (2014, s. 48) uvádí, že naopak pozitivní motivace v podobě odměn má pozitivní efekt na výkon vzhledem k tomu, že každý jedinec je přirozeně zvědavý, a tak touží vědět, v jaké výši bude za své úsilí odměněn. Úskalí v odměňování dle autora tkví v příslibech budoucích odměn, které nedokážou jedince správně motivovat, protože jsou mu velice vzdálené v čase. Jako ideální se jeví zkrácení časových úseků práce, střídání krátké pauzy věnované odměnám, jako je čtení, krátká procházka apod., s plným nasazením pro zadaný úkol. K tomu se přiklání ve své teorii i Fiore (2014, s. 67), pro kterého by výše odměny měla odpovídat dosaženému cíli. Proto při vyšších dosažených cílech nebo dokončení složitých úkolů by měly být odměny vyšší. Z jiného úhlu pohledu na problematiku nahlíží Brodský (2014, s. 66), který tvrdí, že pokud jedinec neustále čeká na stimuly zvenčí, tyto podněty ho přimějí podávat vyšší výkony jenom krátkodobě. Autor tuto teorii vysvětluje tím, že jedinec si na tuto situaci jednoduše zvykne, tudíž pro něj přestane být jakýmsi akcelerátorem pro činnost. Autor z této situace vidí jediné východisko, a sice změnit návyky.

## Vnitřní motivace

Ludwig (2013, s. 47) uvádí, že vnitřní motivace vychází z vizí nebo snů daného jedince v kombinaci s pocitem štěstí při realizaci či dosažení vytyčeného snu. Stanovený cíl se pak stává velice silným motivátorem na rozdíl od vnější motivace, protože vnitřně motivovaní jedinci úkoly vedoucí k cíli vykonávají z vlastní vůle. Jak autor dále uvádí, i tato metoda má svá úskalí. Nejčastěji je to vize jedince o jednotlivých krocích, které se však často neslučují s realitou. Tím u jedince nastupuje nespokojenost, dokud svého cíle nedosáhne. Jak popisuje a potvrzuje tuto teorii Scott (2014, s. 52), ve chvíli dosažení cíle jedinec zažívá intenzivní pocity radosti a štěstí. Nicméně nastává fáze útlumu, kdy si jedinec na dosažený cíl zvykl, tudíž potřebuje vytyčení nového, častokrát vyššího. Po dosažení i tohoto vyššího cíle se vnitřní prožívání situace opakuje. Jak autor uvádí, i kariéře vysoce postavení jedinci mohou trpět po dosažení cílů depresi a pocity zmaru právě kvůli krátkým pocitům štěstí, nicméně bez dlouhodobé spokojenosti. Ludwig (2013, s. 52) v této teorii pokračuje a řešení vidí v motivaci samotnou cestou k tomuto cíli, která zajistí dlouhodobou spokojenost dle myšlenky: „I cesta je cíl“. Tato myšlenka pracuje s vizí zaměřit se na samotné činnosti, ne výsledky tak, aby jedinec v činnostech viděl hlubší smysl, nejen trest nebo odměnu. S touto myšlenkou obvykle pracují úspěšné firmy se silnou firemní vizí, kde pracovníci plní úkoly, ve kterých vidí smysl, a tím propojují všechny články ve firemním řetězci. Vzájemným propojením dochází přirozenou cestou k plnění dlouhodobých firemních cílů bez pocitů frustrace jednotlivců.

Ludwig (2013, s. 55) dále teorii rozvíjí myšlenkou, že jedinci jsou šťastní v přítomnosti, bez hrozby vnějšího trestu, bez stanovených cílů. Jejich práci hodnotí jakési „milníky“, které jedincům ukazují, zda v plnění úkolů jdou správným směrem. Těmito zpětnými body pomáhají jedinci po cestě růst. Jak autor uvádí, praktickým nástrojem při využívání metody motivace cestou je osobní vize. Pomocí vize si jedinec určí, čemu se chce ve svém životě věnovat, měla by se skládat z jeho silných stránek, talentů, činností, které ho naplňují. Osobní vize může jedinec v průběhu času upravovat, měnit i zdokonalovat a měly by zahrnovat všechny oblasti života, nejenom ty pracovní, aby byly životní priority v rovnováze.

Naproti tomu Fiore (2014, s. 75) s vnitřní motivací úzce spojuje schopnost jedince říci „ne“. Tato schopnost je dle autora velice důležitá, aby jedinec mohl uplatnit možnost volby. Pro jedince se sklonem k prokrastinačnímu chování je tato situace obtížná, protože potřebuje vyrovnat pocit vlastní bezcennosti, proto splnění úkolu přislíbí. Tím se však ztrácí pozitivní energie pro dobrý výkon, protože prokrastinující jedinec obvykle ví, že daný úkol nesplní. S tímto postojem souhlasí Scott (2014, s. 55), který uvádí, že jedinci se bojí říci požadavkům ne, protože nechtějí čelit reakcím odmítnuté strany. Odmítnout úkoly, na které nemá jedinec časový prostor, je přínosné pro obě strany, nicméně je nutné vést tento dialog v přátelském duchu a ideálně doporučit někoho, kdo bude na daný úkol vhodnější.

Brodský (2014, s. 67) na tuto problematiku nahlíží jinak, a sice vnitřní motivaci označuje za jakýsi stav rovnováhy mezi tím, co jedinec chce a co opravdu dělá. Pokud je tato energie v nerovnováze, nastává nespokojenost. V této fázi autor vidí největší náchylnost k podlehnutí prokrastinaci. Dle autora, pokud jedinec situaci neřeší, nespokojenost ho frustruje a propadá prokrastinaci, pokud se situací aktivně zabývá, vnitřní motivace ho žene vpřed a prokrastinace mu nehrozí. Dle autora je nutné cíleně vyhledávat motivující faktory a oblokou se cíleně vyhýbat těm demotivujícím. K této teorii se přiklání ve své publikaci i Perry (2013, s. 47), který mezi motivující faktory řadí induktivní přístup k úkolům; kvalitní přípravu a podklady; pracovní prostor dle svých představ; střídání činností na základě uvědomělého rozhodnutí; sociální kontakt a práci ve skupině.

## 2.2.1 Prokrastinace a time management

Knaus (2010, s. 17) uvádí, že time management není řešením pro problémy prokrastinace zaměstnanců. Studie posledních 20 let dle autora ukazují, že mnohem lepší pracovní výkonnosti bylo dosaženo při individuálním nastavení pracovních cílů vzhledem k povaze pracovní náplně než při striktním naplánování očekávaných výsledků vzhledem k času potřebnému na vypracování úkolů. Autor rovněž poukazuje na fakt, že při tlaku na zaměstnance dodržovat striktní time management vyprchalo nadšení a smysl pro vykonanou práci ve spojitosti s nastupujícím pocitem „strojů“ místo lidského zacházení.

Mirowska et al. (2013, s. 145) se k této teorii přiklání a publikují, že ani správně nastavený time management není pro prokrastinátora řešením vzhledem k tomu, že aktivním prokrastinátorům nezamezí v impulzivním chování a pasivní prokrastinátory nezbaví úzkosti z vykonávání úkolů. Techniky doporučené pro vedoucí manažery zaměřené na výkon celé skupiny (Mirowska et al., 2013, s. 152):

- větší autonomie – poskytnutím autonomie by jedince měla práce více bavit, zbavili by se pocitu nudy, které často s prokrastinací souvisí;
- aktivní oceňování – pro ty jedince, kteří plní své úkoly včas, a kolektivně zdůrazňovat přínosy aktivního přístupu ke svěřeným úkolům;
- nulová tolerance k prokrastinátorům – obzvláště v situacích, kdy pověřené úkoly musel vykonat někdo jiný – a dát tím jasně najevo, že prokrastinace je nežádoucí.

Fiore (2014, s. 126) tuto teorii potvrzuje a doporučuje při zadávání práce klást důraz na počátek práce. Pokud mají jedinci sklon prokrastinovat, vzdálený termín je nutí vykonávat jiné, často nedůležité úkoly než se do důležitého úkolu pustí. Je možné, že se budou snažit vykonat i vše najednou ve strachu ze selhání. Autor dále doporučuje, aby v těchto případech nadřizený rozdělil úkoly na menší části, které nebudou budit stres, ale ani nedají prostor k prokrastinaci tím, že bude jasně označen termín jejich dokončení. Jako ideální nástroj se jeví vytvořit krokový plán s jednotlivými termíny, kde každý jedinec bude jasně vědět, na čem pracuje a kdy má úkol odevzdat.

Dle Ludwiga (2013, s. 131) je možné v pojetí time managementu a prokrastinace účinné zavedení praktických nástrojů, dle autora je nejúčinnější „to-do“ list na každý den. Základním přínosem je dle autora zvýšení efektivity a akceschopnosti, čímž se přirozeně překoná pocit prokrastinace. Klíč k úspěchu dle autora spočívá v tom, že tyto listy nemají klasickou podobu seznamů, ale jakýchsi myšlenkových map. Seznamy mají jedinci tendenci přepřínovat a tím si vytvářet k plnění úkolů averzi. Dle Ludwiga (2013, s. 134) tento systém pracuje se zakreslenými a přesně pojmenovanými úkoly, které lze sloučit do větších skupinek s barevným vyznačením důležitosti. Pokud jsou jedinci důslední, měli by mezi jednotlivými úkoly označit i propojovací cestu a čas potřebný na jejich splnění. Postupným vyškrtáním splněných úkolů se u jedinců může dostavit radost z vykonané práce a určitý návyk k plnění úkolů. Brodský (2014, s. 70), který rovněž doporučuje rozdělit jeden velký úkol na několik dílčích a uvědomit si, že není možné jeden úkol vyhotovit naráz. Autor dále doporučuje rovněž vytvoření jakýchsi cest, které povedou jedince až k úspěšnému splnění úkolu.

Naproti tomu Fiore (2014, s. 130) je zastáncem metody antirozvrhu, kde jedinci své úkoly plní pouhých 30 minut. Pak by měla následovat pauza. Autor dále vysvětluje, že 30 minut plného nasazení by mělo být dostačující na vyřešení problému. Důležitá je přitom myšlenka, že se prokrastinátorovi podařilo s úkolem začít. Tím se v prokrastinátorovi odbourává míra stresu a strachu z plnění úkolů a zároveň na něj nedoléhá tlak z množství povinností. Jiný postoj k tomuto problému zaujímá Uhlig (2008, s. 59), který doporučuje v boji s prokrastinací používání klasických „to-do“ listů na bázi denních seznamů. Autor svoje doporučení vysvětluje tím, že denní plány by měly kopírovat ty týdenní a měly by zahrnovat jak aktivity

běžného dne, tak pracovní úkoly. Nicméně autor doporučuje detailní rozdělení času i na vyřizování telefonů, e-mailů nebo přesné evidování schůzek. Tímto způsobem se dle autora mnoho úkonů u jedinců zautomatizuje a vytvoří se návyk, který je potřebný k motivaci pro plnění úkolů.

### 2.2.2 Prokrastinace a pracovní motivace

Jak uvádí Mirowska et al. (2013, s. 168), problém prokrastinace je značný při týmových projektech. Jedinci, kteří neprokrastinují, musí vykonávat úkoly i za prokrastinující jedince, jednak kvůli termínům ke splnění úkolu a jednak kvůli vnitřní soudržnosti kolektivu. Pustina (2014, s. 76) na toto téma doplňuje, že problém prokrastinace často není v dotyčném jedinci. Těžištěm tohoto tvrzení je samotná firemní kultura, nálada na pracovišti. Jak autor uvádí, pokud je prokrastinace běžným jevem a úspěch je hodnocen negativně, jedinci nebudou mít snahu své úkoly plnit, spíše je budou odkládat. Nicméně pokud je situace opačná, úspěchy jsou oceňované a neúspěchy mírně tolerované, jedinci sami vytuší, že není dobré své povinnosti odkládat. Pustina (2014, s. 78) doporučuje celkově zhodnotit, jakým způsobem jsou jedinci v týmech motivováni.

S touto teorií souhlasí Koubek (2015, s. 69), který uvádí, že zásadní vliv na prokrastinační chování ve spojení s motivací má kromě pracovního prostředí také pověst společnosti, možnosti vzdělávání, dalšího rozvoje nebo výhled na kariérní postup. Kombinace těchto vnějších faktorů mohou na jedince působit silně motivujícím dojmem a tím dávají hrozící prokrastinaci velice malý prostor. Folwarczná (2010, s. 56) na toto téma navazuje a do pracovní motivace zahrnuje i vnitřní faktory. Z pohledu autorky jsou vnitřní faktory mnohem důležitější při nastavování týmových rolí, protože jedinec, pokud je odmítá, nemusí se to projevit navenek okamžitě. Jedinec tím, že se chce začlenit do pracovního prostředí, přehlíží nespokojenost, která následně po ustálení jedince v týmu může propuknout ve stálou frustraci. Autorka dále uvádí, že pro jedince v týmu je velice důležité naplnit potřebu (Folwarczná, 2010, s. 57):

- uspokojení z dobře vykonané práce;
- autonomie při zpracování úkolů;
- mít vlastní cíle;
- práce na úkolech, které jedinci dávají smysl a u kterých vnitřně cítí, že k nim má profesní schopnosti a dovednosti;
- pocitu sounáležitosti s týmem;
- pocitu neformálního uznání.

Fiore (2014, s. 102) dále tuto teorii rozvíjí a uvádí, že nadřazení v týmech by měli mít pochopení pro různý temperament, ale i osobnosti jedinců v týmech, a přizpůsobit tak motivační techniky. Klíčová je v tomto komunikace, která může pomoci při odhalení skrytých obav a jednotlivých potřeb u jednotlivců. Jak autor dále uvádí, existují tři hlavní faktory u jedinců, kteří mají sklon prokrastinovat: **pocit jedince, že je úkol nad jeho síly a profesní schopnosti**, a nakonec **pocit, že je v úloze oběti**.

Koubek (2015, s. 89) uvádí mezi oblíbené styly vedení direktivní manažerský styl, u jedinců v týmech však často způsobuje pocity frustrace, odporu, před kterými utíkají právě za pomoci prokrastinace. Autor vidí východisko ve vyvolání pocitu rovnocenné spolupráce, který vede k loajalitě, ale i pocitu zodpovědnosti za vykonanou práci. Pocit rovnocenné spolupráce překonává v jedincích odpor k autoritám a jsou motivováni dobrovolně využít svoji kreativitu či nadšení při plnění úkolů bez hrozby trestu. Jedinci tak vykonávají úkoly ne jako únikovou cestu před trestem, ale proto, že sami chtějí.

Tuto teorii podporuje Fiore (2014, s. 115), který uvádí, že ve chvíli, kdy nadřízení využívají přehnané kritiky nebo hrozby v podobě ztráty zaměstnání, je dosaženo pouze toho, že jedince podpoří v prokrastinaci a zabrání jim v jejich produktivitě. Osobní útoky a přehnaná kritika vyvolává u jedinců stres, nicméně nedává návod, jak chyby napravit. Jak autor dále uvádí, pokud chtějí nadřízení členy týmu motivovat, je mnohem účinnější zmírnit obavy z posuzování jejich charakterů nebo užitečnosti. Pokud dochází k chybě, je přínosnější vnímat ji jako součást učícího se procesu než jako důvod k přílišnému kritizování. Koubek (2014, s. 119) doplňuje toto téma doporučením zvýšit produktivitu jedinců v týmu a snížit jejich prokrastinaci pomocí jednoduchých řídicích nástrojů (Koubek, 2014, s. 119):

- jasné zadání priorit úkolů – nadřízený by měl jasně stanovit pořadí úkolů, nicméně pokud to situace vyžaduje, odlehčit plánu přeskládáním a poskytnout podporu týmu;
- rozhodnost – nadřízený by si měl předem každé rozhodnutí dobře promyslet, aby si upevnil důvěru v týmu, nicméně pokud se nedokáže sám rozhodnout, měl by se s důvěrou obrátit na tým, aby mu pomohl;
- spravedlnost v odměňování – odměny v podobě pochvaly uspokojují potřebu uznání v týmu a vytváří tak pocit sounáležitosti;
- konstruktivní zpětná vazba – ve chvíli, kdy dojde k chybě, by nadřízený měl vyjádřit zklamání z toho, že se nepovedlo dojít k cíli, ale zároveň navrhnout, jak se chybě příště vyhnout.

Koubek (2015, s. 102) své tvrzení vysvětluje tím, že jedinci se v týmu učí mnohem rychleji ve chvíli, kdy je jim poskytnuta konstruktivní zpětná vazba ve spojení s pochvalou. Tento styl dává jedincům jasně najevo, co udělali správně, jak si na cestě vedou, ale také jak odstranit nedostatky bez zbytečného vyvolání vnitřního stresu.

DeArmont et al. (2014, s. 32) nahlíží na problematiku míry prokrastinace a motivace srovnáním míry stresu s výší pracovní zátěže. Tím, že v posledních letech tlak na výkon stoupá, je nezbytně nutné zahrnout psychické odpoutání se od práce, kdy jedinci nebudou ve svých volných chvílích na úkoly myslet, čímž si zachovají určitou psychickou svěžest, nebudou propadat pocitům frustrace a nesnižují si tím svoji pracovní výkonnost. Pokud jedinci zanedbávají střídání pracovní výkonnosti s časem odpočinku, vede tento proces k celkové únavě a tím k prokrastinačnímu chování. Dle autorů DeArmont et al. (2014, s. 32) by řada firem měla povzbuzovat své zaměstnance k odpoutání se od pracovních úkolů v časech volna, kdy zcela vypustí myšlenky na nezvládnuté úkoly nebo pracovní prostředí. Současně s tím by i vykonávání jednotlivých úkolů mělo přinášet jedincům určitou psychickou pohodu či možnost alespoň krátkého „vypnutí“ při neúnosné zátěži. Studie svým výzkumem potvrzuje, že nezvládnutá pracovní zátěž přímo souvisí s prokrastinačním chováním a tím se snižuje výkonnost celé firmy či organizace.

### **Manažerské chyby v řízení času**

Jak uvádí Gupta et al. (2012, s. 201), jedinci na manažerských postech si často uvědomují, že by svůj čas měli řídit efektivněji. Často se cítí přetížení, demotivováni a pracují do pozdních večerních hodin. Nebývá výjimkou, že manažeři často řeší krizové situace jednu za druhou, bez odpočinku a tím dochází k velkému stresovému zatížení. Jak autoři dále uvádí, je nutné se zamyslet nad chybami v řízení času a pokusit se je co možná nejvíce eliminovat.

Prachett et al. (2012, s. 98) k tomuto tématu popisuje nejčastější chyby v oblasti řízení času v deseti oblastech. **První oblast – seznamy úkolů:** jejich absence je autory považovaná za velmi častý nedostatek, který má za následek ztrátu kontroly nad úkoly, které je nutné splnit. Efektivním využíváním seznamů úkolů je jedinec schopen své povinnosti dostat pod kontrolu a přiřadit jim prioritu v běžném dni. Tento názor uvádí i Lojda (2011, s. 12), který pro lepší pochopení stráveného času doporučuje vypracovat časové snímky dne. Až z nich následně vyhodnotit denní plány.

**Druhá oblast – nenastavení si cílů:** dle Prachetta et al. (2012, s. 98) pomáhají cíle jedinci určit si směr a vizi svého dalšího pracovního vývoje. Pokud má jedinec správně nastavené cíle, ví, kam směřuje, je možné dosažení těchto cílů lépe zakomponovat do času potřebného k jejich dosažení. Knoblauch (2012, s. 18) toto téma doplňuje o popis SMART cílů, tedy že ideálně by nastavené cíle měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené.

**Třetí oblast – neurčení si priorit:** dle Urbana (2015, s. 30) jedinec, který si není schopen nastavit své priority, bude s velkou pravděpodobností přebírat priority a potřeby jiných. Tuto teorii potvrzují i Prachett et al. (2012, s. 99), kteří uvádí, že prioritizace úkolů je pro hospodaření s časem velice důležitá dovednost. Jedinec, který je schopen si efektivně stanovit priority plnění úkolů, mnohem lépe zvládá svůj čas. Jak autoři dále uvádí, manažer by měl v tomto bodě být schopen rozlišit úkoly, které jsou důležité a naléhavé, a ty, které tolik důležité nejsou.

**Čtvrtá oblast – konzumenti času:** dle Prachetta et al. (2012, s. 99) je klíčová zejména schopnost jejich eliminace na minimum. Pro správné řízení svého času by jedinci měli být schopni minimalizovat prvky vyrušení od práce, ať už se jedná o vyrušování od kolegů, nebo o dlouhé telefonické hovory. Ne vždy je to v běžných situacích možné, je nutné se o to neustále pokoušet. K této teorii se přiklání i Fiore (2014, s. 156), který v omezení konzumentů času vidí prostor pro techniku práce nazývanou „flow“, která je charakteristická nadšením v jedinci, tvorbou nových nápadů, bdělou myslí a v neposlední řadě vysokou mírou soustředění se na úkol.

**Pátá oblast – prokrastinace:** Fiore (2014, s. 199) uvádí, že pokud se v týmech objeví prokrastinující jedinci, je nutné použít motivaci za pomoci spolupráce, jasných termínů a rozhodnutím, kterým úkolem má jedinec začít. Dle Prachetta et al. (2012, s. 100) jedinec v postavení manažera by měl disponovat takovou mírou sebedisciplíny, která mu nedovolí věnovat se nepodstatným záležitostem pro rozptýlení před důležitými úkoly.

**Šestá oblast – neschopnost jedince říct „NE“:** dle Koubka (2012, s. 85) je častým problémem (ne)zapojení asertivity vůči ostatním. Pokud jedinec v pozici manažera není schopen kolegy odmítnout, často se nachází pod časovým presem z úkolů, které po něm chce někdo jiný, a plnění svých úkolů tím odsouvá. Dle autora tím ztrácí kontrolu nad svým časem. Radecki (2008, s. 13) tvrdí, že na každou situaci jak v životě, tak v pracovní sféře lze najít odpovídající odmítnutí.

**Sedmá oblast – být neustále zaneprázdněn:** do této kategorie dle Prachetta et al. (2012, s. 101) patří jedinci, kteří jsou neustále ve spěchu nebo minimálně budí ten dojem. Častým problémem je vnitřní nastavení, kdy mají manažeři obavy, aby jim nic neuteklo, všechny úkoly jsou důležité a tím ztrácí nejenom přehled o důležitosti, ale i svůj čas.

**Osmá oblast – multitasking:** jak publikují Gupta et al. (2012, s. 198), výzkumy prokázaly, že multitaskingem jedinci ztratí až o 30 % svého času více, než když se koncentrují na plnění úkolů postupně. Autoři shodně doporučují soustředit se vždy na jeden úkol, který bude dotážen do konce, před chaotickým vyřizováním více úkolů najednou. Dle Prachetta et al. (2012, s. 101) velice častá chyba způsobená tlakem prostředí, kdy jenom jedinec zvládající více věcí najednou byl a častokrát pořád je považován za výkonného. Tuto teorii potvrzuje ve své publikaci Stengerová (2015, s. 68), která uvádí, že lidský mozek je schopen se plně soustředit pouze na jednu věc, jeden obsah. Permanentním přepínáním mozku z úkolu na úkol se stává výkon pomalejší a pozornost se dle autorky snižuje.

**Devátá oblast – práce bez přestávek:** je dle Prachetta et al. (2012, s. 110) opět způsobena tlakem doby a okolí na výkonnost. Je nemožné pracovat osm hodin denně bez přestávky,

nenechat mozek odpočinout a očekávat kvalitní výsledky. Jedinci by neměli nahlížet na krátké přestávky jako na ztrátu času, ale jako na čas potřebný k regeneraci. Ideální rozvržení pracovního dne by mělo být ve dvouhodinových intervalech, po kterých by měla následovat krátká pauza, jedinci by si měli vyhradit dostatek času na obědovou pauzu.

**Desátá oblast – neúčinné plánování úkolů:** jak uvádí Brodský (2013, s. 41), pro lepší nastavení time managementu doporučuje sestavit si výkonnostní křivku na základě vlastního pozorování a zaznamenávání si aktivity tak, aby bylo možné rozdělit efektivně během dne úkoly dle výkonu jedince a náročnosti úkolů. Dle Prachetta et al. (2012, s. 111) neúčinným plánováním trpí celá řada manažerů. Klíčem k efektivnímu plánování je kromě stanovení si cílů také respektování osobnostního nastavení výkonnosti dle denní doby. Výkonnost jednotlivce se během dne mění, a proto nejdůležitější úkoly by měly být vyřizovány v době, kdy je jedinec nejvýkonnější, obvykle to bývá dopoledne. Jak autoři dále uvádí, v čase menší výkonnosti by jedinci měli vyřizovat rutinní záležitosti, které nevyžadují tolik pozornosti.

## 2.3 Metodika práce

V teoretické části této práce za využití rešeršní metody bylo projednáno téma time managementu a prokrastinace. Stěžejní použitou metodou se stala komparace jednotlivých děl autorů s cílem objasnit různé pohledy na problematiku time managementu a prokrastinace. Do použité literatury a ostatních zdrojů byli zahrnuti jak čeští, tak zahraniční autoři, přičemž zdroje byly dle klíčových slov vyhledány v ústřední pobočce Městské knihovny v Praze a v knihovně AV ČR.

Praktická část této práce se primárně opřela o samotné dotazníkové šetření v konkrétní reklamní agentuře v doplňující kombinaci se strukturovaným hloubkovým rozhovorem. Cílem strukturovaných hloubkových rozhovorů se stalo výsledky dotazníkového šetření na téma time management a prokrastinace hlouběji prozkoumat a upřesnit. Time management a prokrastinace byly ve vybrané agentuře zkoumány pouze na úrovni vybraných accountských týmů, které tvoří jeden z nejdůležitějších článků agentury, protože komunikují s klientem na denní bázi a dodržování termínů je pro úspěch dodávaných reklamních výstupů klíčový. Celkem byly do výzkumu zahrnuty 4 týmy, které dodávají pro klienta rozdílné výstupy. První tým patřil do sekce nadlinkové komunikace – ATL (Above the Line). V reklamním a marketingovém prostředí jsou za komunikaci se zkratkou ATL považována média, televize, rádio, kino spoty nebo webové bannery. Jejich primárním cílem je zasáhnout co největší počet lidí, vybudovat povědomí o značce. Výstupy zkoumaného prvního týmu ATL se staly televizní spoty a reklamní spoty pro klienty. Druhým a třetím zkoumaným týmem byly týmy se zaměřením na ATL komunikaci v kombinaci s podlinkovou komunikací – BTL (Below the Line). V reklamním prostředí jsou výstupy BTL často vnímané jako podpůrné komunikační kanály k ATL komunikaci, jejich cílem je zasáhnout užší, vybranou cílovou skupinu. Nejčastějšími komunikačními kanály, které BTL komunikace využívá, jsou eventy, direct e-maily, tiskoviny, podpora prodeje. Výstupy druhého a třetího zkoumaného týmu se staly mediální kampaně a tiskoviny pro svěřeného klienta. Čtvrtým týmem byl tým zaměřený pouze na BTL výstupy, jehož členové kromě tiskovin připravují eventové komunikační akce pro klienta. Složení všech týmů v rámci pozic bylo strukturálně na stejné úrovni a obsahovalo pozice: Account Executive, Account Manager, Senior Account Manager a Account Director.

### Charakteristika respondentů

Kvantitativního výzkumu se zúčastnilo 109 respondentů (Tabulka 22, Příloha 3). V reklamních týmech byli nejvíce zastoupeni respondenti Account Executive neboli jedinci na juniorských pozicích, kterých bylo celkem 47. Věkové rozmezí na juniorských pozicích je nejčastěji 20–25 let. Account Managerů se výzkumu zúčastnilo 41 respondentů. Věkové



rozmezí dotázaných Account Managerů (Tabulka 23, Příloha 3) se v reklamní agentuře pohybuje mezi 26–30 lety v 21 případech a v rozmezí 31–35 let ve 13 případech. Senior Account Managerů se zúčastnilo šetření 16. Věkové rozmezí dotázaných Senior Account Managerů (Tabulka 23, Příloha 3) se pohybovalo v rozmezí 26–30 ve 4 případech, v rozmezí 31–35 let v 8 případech, v rozmezí 36–40 let ve 3 případech a v rozmezí 41–45 v 1 případě. Ve zkoumaných týmech byli dotázáni Account Directori zastoupeni celkem 4 jedinci v rozmezí 36–50 let.

Dotazník pro týmy byl vytvořen ve webovém rozhraní [www.survio.com](http://www.survio.com) v období 17. 02. 2018 – 28. 2. 2018 (link <https://www.survio.com/survey/d/T9L5Q3O5W6U4S2S3D>) a distribuován jednotlivým týmům prostřednictvím e-mailu. Osloveno bylo 121 členů všech 4 týmů napříč všemi výše uvedenými pozicemi a všichni členové týmu měli na vyplnění 10 dní. Dotazník vyplnilo 109 členů týmů všech zkoumaných pozic. Dotazníkové šetření obsahovalo 19 otázek, přičemž 6 otázek bylo polouzavřených s možností vlastní odpovědi, 12 uzavřených otázek a 1 otázka byla formulovaná pro odpovědi v Likertově škále s vlastní modifikací. Z uzavřených otázek měly 3 otázky možnost více správných odpovědí, výsledky těchto odpovědí byly uvedené v absolutních četnostech. Zbylých 9 uzavřených otázek mělo pouze jednu správnou odpověď. Poslední tři otázky v dotazníkovém šetření patřily do skupiny rozřazovacích otázek, kde bylo uvedeno rozdělení dle věku, pracovní pozice a pohlaví. Otázka zkoumající míru zatížení konzumenty času při plnění úkolů byla hodnocena na stupnici: 1 – nejméně, 2 – málo, 3 – středně, 4 – více, 5 – nejvíce.

Aby bylo možné navrhnout vhodná doporučení, otázky postupně zkoumaly vztah jednotlivců k plánování svého času, systému práce a způsobu prioritizace úkolů na svěřených projektech, míru zatížení konzumenty času na pracovišti. V další sérii otázek bylo zkoumáno pracovní zatížení vzhledem k pracovní době, sladění pracovního a osobního života, vnímání času z pohledu vytváření si časové rezervy při odevzdávání úkolů. Z hlediska dodržování time managementu byla důležitým předpokladem dovednost delegování úkolů na ostatní se schopností říci „ne“. Tyto dovednosti byly zkoumány 2 otázkami. Další ze série otázek zkoumaly motivy odkládání úkolů a do jaké míry jednotliví členové týmu vnímají sami u sebe prokrastinaci. Do šetření byly dále zahrnuty i otázky zkoumající vnímání pracovní motivace a znalost metod time managementu.

Dotazníkové šetření bylo doplněno hloubkovými rozhovory, z každého zkoumaného týmu jeden Account Director, celkem se rozhovorů zúčastnili 4 Account Directori. V rámci zachování anonymity nejsou v práci uvedena jména, pouze název direktor 1 až direktor 4. Rozhovory byly provedené v termínu od 25. 1. 2018 do 23. 2. 2018. Z každého rozhovoru vznikl zvukový záznam o délce v rozmezí 17 až 25 minut.

Aby rozhovory vhodně doplnily dotazníkové šetření, bylo účastníkům položeno 23 otevřených otázek, na které se Account Directori předem nepřipravovali. Cílem hloubkových rozhovorů bylo zjistit celkové vnímání týmu z pozice Account Directora a vytvořit tím kompletní, ucelený pohled na fungování jednotlivých týmů. Položené otázky v prvních pěti případech mapovaly osobnost Account Directora, jeho pohled na time management a hospodaření s časem ve spojitosti s určováním pracovních priorit. Další série otázek byla směřovaná na fungování členů ve svěřených týmech, jejich zatížení, míru stresu nebo možnost rozhodování. Čtyři položené otázky přímo zkoumaly nastavení time managementu v týmu, jeho znalost ve spojení s jeho dodržováním. 2 otevřené otázky zkoumaly postoj Account Directora k prokrastinaci, jedna z nich vnímání prokrastinace u jeho vlastní osoby, druhá zkoumala motivy odkládání úkolů.

Poslední otázkou na téma prokrastinace byla otázka položená směrem k týmu, se zaměřením na možné využívání míry prokrastinace na pracovišti. Poslední otázky směřovaly k nastavenému systému motivace v týmu a v neposlední řadě zkoumaly vnímání konzumentů času přímo Account Directory.

Data z dotazníkového šetření byla stažena ve formátu .csv, dále převedena do programu Microsoft Excel. Výstupní data byla seřazena, jednotlivé odpovědi sečteny a dále zpracovány do tabulek s případnou grafickou podobou. Pomocí kontingenčních tabulek byly dohledané souvislosti a vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi k vybraným odpovědím. Výsledky hloubkových rozhovorů byly vyčištěny od opakujících se slov, citoslovcí nebo nevhodných, místy nepublikovatelných slovních spojení. Poté byly přepsány a v takto upraveném znění byly publikovány v příloze. Aby byla v co největší míře zachována autenticita, byly rozhovory stylisticky upravované jenom minimálně. Poté byla data z dotazníkového šetření shrnuta, doplněna o poznatky z hloubkových rozhovorů, které byly vzájemně komparovány, a na základě vyhodnocení byla navržena vhodná doporučení.

### 3 Praktická část

V praktické části je popsáno prostředí konkrétní globální reklamní agentury Young & Rubicam se sídlem v New Yorku, její vznik, vývoj a portfolio práce ve spojitosti s filozofií fungování reklamního prostředí. V další části je práce zaměřena na českou pobočku Young & Rubicam Prague, její organizační strukturu, portfolio práce a zaměření jednotlivých reklamních týmů. Jednotlivé zkoumané týmy jsou popsány z pohledu fungování směrem ke klientovi, jsou vyjmenována specifika jednotlivých pozic v týmech s ohledem na zkoumanou problematiku time managementu. Vlastní výzkum zahrnuje výsledky dotazníkového šetření napříč týmy reklamní agentury Young & Rubicam Prague. Tento výzkum je doplněn o výsledky hloubkových rozhovorů. V závěru praktické části jsou výsledky shrnuty a navržena doporučení.

#### 3.1 Prostředí reklamní agentury

David Ogilvy jako zakladatel globální reklamní agenturní sítě Ogilvy & Mather uvádí (2011, s. 31), že nezná jedinou branži, která by byla tak rozmanitá, s podnětnou atmosférou, kde se nikdy člověk nenudí. Světová reklamní agenturní síť Young & Rubicam byla založená v roce 1923 v New Yorku, a jak autor uvádí, se zakladatelem Raymondem Rubicamem byli přátelé, kteří se vzájemně ve své práci inspirovali.

Dle oficiálních stránek Young & Rubicam (Young & Rubicam, 2019a) v tuto chvíli patří společnost mezi globální agentury, zaměstnává přibližně 6 500 lidí ve 189 pobočkách v 93 zemích. Misi reklamní agentury Young & Rubicam dle Ogilviho (2011, s. 198) vyformoval Raymond Rubicam již v čase založení Young & Rubicam v roce 1923, která zněla: „Odolej všednosti“. V roce 2018, jak je možné vidět v prezentaci Young & Rubicam (Young & Rubicam, 2019b), v této misi globální reklamní agenturní síť stále pokračuje a je jejím nejsilnějším mottem, které ji řadí mezi špičkové reklamní agentury. Pro své klienty se staví do role partnera, strategického poradce při budování značky, tak aby mu pomohla splnit jeho cíle a vize do budoucna. Jak je možné v prezentaci společnosti vidět (Young & Rubicam, 2019c), zaměřuje se reklamní agentura na digitální marketing a technologie, strategii značek, plánování strategií, social media. Dle Young & Rubicam (WPP, 2019a) je společnost v současnosti členem největší sítě marketingové komunikace WPP. V praxi to znamená, že všechny lokální agentury mají špičkové technologické vybavení, sdílejí vzájemně napříč zeměmi své know-how, technologie, postupy, ale sdílejí také své úspěchy ve světových soutěžích.

Jádrem Young & Rubicam (Young & Rubicam, 2019c) však jsou lidé, kteří tvoří pro reklamní agenturu ten nejcennější potenciál. Reklamní agentura Young & Rubicam si zakládá na neustálém hledání talentů do svých řad, inspirativním prostředí pro práci, vysoké míře kulturní tolerance a respektu k rozdílnosti u jedinců. Jak reklamní agentura Young & Rubicam uvádí, jejím cílem je, aby lidé v ní pracující nebrali práci v agentuře jako kariéru, ale jako místo, kam se s láskou vrací, jako místo, kam patří. Právě díky tomuto cíli (Young & Rubicam, 2019c) reklamní agentura Young & Rubicam podporuje své zaměstnance a talentované pracovníky vzdělávacími programy, vlastní marketingovou akademii Young & Rubicam a budoucí pracovníky si vybírá z řad talentovaných studentů vysokých škol po celém světě. Pokud se zaměstnanec kterékoliv pobočky chce dále vzdělávat, může si vybrat zemi a pobočku, kam by chtěl na stáž nastoupit.

Mezi klienty, pro které v Young & Rubicam vytvořili komunikační kampaně (Young & Rubicam, 2019d), patří brand Heinz Beans s plehovkami fazolí, pro který v Young & Rubicam netradičním způsobem zpracovali animovaný příběh postavičky Goeffa, aby dodal plehovkám personifikovaný vzhled. Brand Heinz Beans postavičku použil

v návaznosti na obaly svých produktů. Televizní spot byl viděn 26,9milionkrát, a díky netradiční kampani se plechovky vyprodaly během 14 dnů. Dalším významným klientem, který s důvěrou využil kreativní týmy Young & Rubicam, je společnost Marks & Spencer, pro niž Young & Rubicam vytvořila vánoční TV kampaň „Paní Clintonová“, která se stala pro rok 2016 nejúspěšnější kampaní (Young & Rubicam, 2019d). Dle portfolia klientů, mezi něž patří Xerox, Burger King, Dell, se Young & Rubicam ve své práci zaměřuje na kompletní podporu značky, která čítá jak kreativitu na televizních spotech, tak navázanou offline BTL podporu ve spojení s online prostředím (Young & Rubicam, 2019d).

Reklamní agentura Young & Rubicam v České republice vznikla 11. listopadu 1999 (Justice, 2019) s názvem YOUNG & RUBICAM PRAHA, s. r. o., jako člen skupiny YOUNG & RUBICAM GROUP, se sídlem v Praze. V současné chvíli zaměstnává přibližně 230 lidí. V práci bude dále pražská pobočka globální reklamní agentury Young & Rubicam vystupovat pod svým oficiálním brandem a logem Young & Rubicam Prague. Young & Rubicam Prague (Young & Rubicam Prague, 2019a) se prezentuje jako špičková reklamní full servisová agentura, jejíž práci zná celý svět. Ve svém konceptu navazuje na misi mateřské reklamní agentury Young & Rubicam – odolat všednosti – a v kompletním pojetí kampaní pro své klienty se snaží posouvat hranice vnímání reklamních spotů. I díky tomu je Young & Rubicam Prague vítěznou agenturou mezi lety 2012–2017 na mezinárodní kreativní soutěži Lions Cannes (Young & Rubicam Prague, 2019a) a opakovaně stojí v prvních příčkách kategorie nejkreativnější agentura na světě. Young & Rubicam Prague, stejně jako mateřská agentura Young & Rubicam patří do světové sítě komunikačních agentur WPP (WPP, 2019b).

Dle portfolia Young & Rubicam Prague (Young & Rubicam Prague, 2019b) mezi klienty agentury patří Česká spořitelna, pro kterou TV spot na podporu produktu půjček se sdělením „Když ve Vás někdo věří, dokážete víc“ s profesorem Vojtou vyhrál 1. místo v roce 2017 v soutěži Lions Cannes (Young & Rubicam Prague, 2019b). Dále je významná Česká pojišťovna, pro kterou Young & Rubicam Prague navrhla a realizovala koncept postaviček pro pojištění „záškodníci“. Mezi ostatní klienty, kteří využívají koncept plánování strategií, poradenství ohledně směřování značky a celkového marketingového konceptu, patří Innogy, pojišťovna Generali, džusy Hello a tabákový gigant Philip Morris ČR. Jak Young & Rubicam Prague (Young & Rubicam Prague, 2019b) uvádí, řadí se tato agentura mezi jedinou českou agenturu, která podporuje a vychovává talenty prostřednictvím Miami Art School v USA.

### **Organizační struktura a jednotlivé týmy**

Organizační struktura Young & Rubicam Prague (Příloha 1) je poměrně plochá, zahrnuje však všechny nezbytné oddělení full servisové reklamní agentury. Páteří Young & Rubicam Prague je klientské oddělení, které řídí Executive Managing Director. Tato pozice kromě dohledu nad hladkým chodem a komunikací mezi klientem a agenturou v sobě nese také zodpovědnost za vývoj strategií v získávání nových klientů, vyjednávání finančních a obchodních podmínek, zúčastňování se kreativních výběrových řízení a celkového fungování obchodních vztahů (YR PRG, 2019a). Aby toho mohlo být dosaženo, jsou přímými podřízenými Executive Managing Director jednotliví Account Directoři, z nichž každý má svůj tým rozčleněný buď dle typu klienta a jeho velikosti, nebo podle zaměření výstupu (viz Příloha 1). Jak lze v organigramu Young & Rubicam Prague pozorovat (viz Příloha 1), jeden tým je čistě orientován na výstupy nadlinkové komunikace – ATL. Činnost tohoto týmu je primárně zaměřena na natáčení reklamních spotů, kreativitu a vývoj reklamních spotů pro svěřeného klienta, kde kromě nasazení již hotového a schváleného konceptu musí tým úplně na začátku klientovi doporučit vhodnou strategii komunikace (YR PRG, 2019c). Samotnou produkci a úkoly s tím spojené, ať už se jedná o reklamní natáčení, focení, nebo práci v terénu, zajišťují podřízení Account Manageři, kterým jsou jednotlivé kampaně obvykle přidělovány dle

zkušeností a určité seniority v oboru (YR PRG, 2019b). Account Manager kromě produkce a jejího zajištění musí perfektně zvládat komunikaci s klientem, rozumět mu, ale hlavně rozumět problematice oboru, ve kterém se klient pohybuje (viz Příloha 2). Svými dovednostmi zajišťuje klientovi plný servis a podporu při reklamních kampaních. Pro běžnou rutinní práci jsou využívány lidské zdroje na pozici Account Executive, kteří nesou nejméně odpovědnosti a mohou dle svých nabytých zkušeností a dovedností stoupat v týmu směrem nahoru (viz Příloha 2). Pozice Senior Account Manager v tomto případě slouží jako dohlížecí orgán nad všemi reklamními kampaněmi, správností a vhodností komunikace s klientem a v neposlední řadě servisování všech členů týmu. Account Director v tomto týmu plní funkci vyjednávající v mnoha případech (YR PRG, 2019b).

V týmech s kombinací zaměření nadlinkové komunikace – ATL a podlinkové komunikace – BTL je situace velice obdobná (viz Příloha 1). Na práci celého týmu dohlíží Account Director, který má v týmu Senior Account Managery, Account Managery a exekutivu. Tyto týmy však dodávají kromě výstupů, jakými jsou reklamní spoty pro klienta, i výstupy tiskové. Obvykle se jedná o pravidelné letáky, návrhy plakátů nebo brožur (YR PRG, 2019c). Tím, že zaměření týmu je rozprostřeno jak do tiskové produkce, tak do produkce reklamních spotů, je nutné mít v týmu jedince, kteří se orientují v obou problematikách (YR PRG, 2019b). V tiskové produkci je nutné, aby měl Account Manager výborné komunikační a odborné znalosti z procesu tisku a jeho přípravy vzhledem k tomu, že klient si tyto procesy často neumí představit a manažer je tím článkem, který by mu měl celý proces vysvětlit (YR PRG, 2019c). Tento postup je velice důležitý hlavně z hlediska času v řízení zakázek. Pokud klient nabude dojmu, že zakázka může být splněna rychle, protože časové hledisko tiskovin nezná, a manažer je neznalý technických procesů, není možné včas výstup odevzdat (YR PRG, 2019c). Dochází tím k narušení důvěry klienta vůči agentuře. Account Manager se zbytečně dostává do stresu a časové tísně.

Dle struktury tým zaměřený pouze na podlinkovou komunikaci BTL kopíruje strukturu předchozích týmů (viz Příloha 1). Tento tým se liší pouze typy výstupů. Pro klienta zajišťuje pouze a výhradně BTL marketingovou komunikaci, obvykle brožury, tiskové zprávy, personalizované dopisy (YR PRG, 2019c). V posledních letech se však výstupy BTL týmu rozšířily o digitální technologie LCD obrazovek a zajištění podpůrných eventových akcí pro klienty (YR PRG, 2019c). Ve svém týmu musí mít Account Director lidi, kteří jsou schopni zorganizovat a uřídit obsáhlé eventové akce, a další, kteří mají dokonalý přehled o tiskové produkci a procesy s ní spojenými (YR PRG, 2019b).

Reklamní agenturu však tvoří jenom accountské oddělení, dalším z nejdůležitějších článků je kreativní oddělení (viz Příloha 1). Reklamní agentura je tak dobrá, jak dobrou má kreativitu (YR PRG, 2019a). V tomto oddělení vznikají všechny nápady a všem reklamním kampaním se dodává jejich vizuální styl (YR PRG, 2019c). Kreativní a accountské oddělení je spolu v úzkém kontaktu vzhledem k tomu, že manažeři jsou nositeli informací od klienta, vypracovávají kreativní brief, na základě kterého kreativci mohou tvořit. Pokud je manažer zkušený a má perfektní komunikační dovednosti, je on tím, který dokáže kreativní návrh před klientem obhájit (YR PRG, 2019b). Pokud tomu tak není nebo je manažer na zakázce málo seniorní, připadne tento úkol Account Directorovi (YR PRG, 2019b). Ostatní oddělení, jak lze ve struktuře v Příloze 1 pozorovat, přímo s procesem tvorby reklamních kampaní nespojují, ale zajišťují vnitřní servis a chod agentury (YR PRG, 2019a).

Vzhledem k tomu, že Account Manager je nejdůležitějším článkem mezi klientem, jeho zadáním a týmem v agentuře, který pracuje na projektu, jsou požadavky na kvalitu lidských zdrojů poměrně vysoké (YR PRG, 2019b). Jak již bylo zmíněno výše, nejnižší pozicí je Account Executive neboli juniorská pozice. V Příloze 2 (Obrázek 1) je patrné, že kandidát na tuto pozici nemusí mít nutně praxi z reklamního prostředí, nicméně musí vykazovat vysokou

míru samostatnosti. Svým přístupem obvykle administrativně podporuje své kolegy na vyšších pozicích, s čímž je spojený i předpoklad určitého správného nastavení time managementu svěřených úkolů (YR PRG, 2019b). Dalším předpokladem, jak lze z popisu pozice v Příloze 2 (Obrázek 1) vidět, je schopnost striktního dodržování zadaných termínů a komunikační dovednosti. Jedinec by měl být odolný vůči stresu nebo ideálně by s ním měl umět vhodně pracovat.

Na pozici Account Managera jsou přijímáni jedinci s určitou profesní praxí, jak je možné vidět v Příloze 2 (Obrázek 2), kteří jsou schopni jednat obhájit řešení pro klienta a jednat se stát i jejich poradcem. To předpokládá vysokou míru odbornosti, ale i samostatnosti, samostatného rozhodování v rámci svěřených projektů. Z hlediska time managementu by jedinec sám měl být schopen nastavit správný timing projektů k úspěšné realizaci, umět dohlédnout na tým (YR PRG, 2019b). Samozřejmostí je umět pracovat pod stresem tak, aby nedocházelo k chybným výstupům pro klienta (YR PRG, 2019b). Seniorská pozice dle Přílohy 2 (Obrázek 3) v manažerském týmu předpokládá zkušeného, ustáleného jedince, který disponuje řadou měkkých dovedností, ale hlavně odborných znalostí. Z hlediska správného time managementu (Obrázek 3, Příloha 2) by měl být schopen strategicky uřídit jednotlivé projekty, řídit procesy napříč projekty, ale i v týmu. Vysoká míra samostatnosti při rozhodování je u této pozice vnímaná jako samozřejmost. Svým přístupem ke klientovi a svěřeným úkolům by jedinec měl své podřízené členy v týmu inspirovat, vést je správným směrem (YR PRG, 2019b). Nedílnou součástí této pozice je schopnost pracovat se stresem, stresovými faktory, mezi které nedostatek času či tlak na včasné odevzdání svěřených úkolů zcela určitě patří (YR PRG, 2019b).

### **3.2 Vlastní výzkum**

Vlastní výzkum byl proveden se záměrem odhalit nedostatky v řízení času na úrovni jednotlivých pozic Account Manažerů – Junior Account Manager, Account Manager, Senior Account Manager, Account Director (dále v práci uváděno jen junior manažer, výkonný manažer, senior manažer, direktor), kteří tvoří komunikační most mezi klientem a agenturou. V teoretické rovině byl kromě time managementu projednán vztah prokrastinace vzhledem k motivaci a náročnosti úkolů. Kvantitativní výzkum byl zaměřen i na tuto problematiku s cílem vztah prokrastinace k pracovní motivaci a náročnosti úkolů potvrdit nebo vyvrátit, resp. odhalit konkrétní důvody k prokrastinaci členů v jednotlivých týmech. Z povahy práce v reklamní agentuře vyplynulo (YR PRG, 2016b), že na všechny manažery od nejnižších pozic je vyvíjen vysoký tlak na čas ve spojení se zvládnutím práce na více úkolech současně. Reklamní prostředí je obecně považováno za velmi dynamické, které nemusí všichni jedinci zvládat dobře. Zkoumané týmy mají v tuto chvíli ve svém portfoliu různé druhy klientů, od bankovního sektoru až po FMCG řetězce, tudíž i povaha jejich práce a nároky na výstupy z časového hlediska jsou poměrně rozdílné (YR PRG, 2019c).

V otázkách v dotazníkovém šetření byl postupně zkoumán systém plánování u junior manažerů až po direktory, což je prvním předpokladem pro správně zvládnutý time management. Dále byly otázky zaměřeny na nutnost práce na více úkolech současně a práci pod časovým tlakem, nicméně z pohledu, zda si dotázaní junior manažeři až dotázaní direktori tento styl práce sami zvolí, nebo to vyžaduje povaha jejich práce. S time managementem úzce souvisí téma prokrastinace a její motivy, vlastní dotazníkové šetření bylo zaměřeno i na tyto aspekty při plnění úkolů. V rámci správně nastavené duševní hygieny a time managementu se další otázky věnovaly rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, na pozici junior manažerů až direktorů jsou kladeny vysoké osobnostní nároky, zejména co se týče sebedisciplíny a měkkých manažerských dovedností, tudíž výzkumem byla prověřovaná i schopnost jednotlivých manažerů až direktorů svoji práci

delegovat a využít i asertivní techniku odmítnutí. V teoretické části bylo pojednáno o tématu konzumentů času, které jsou přítomné i na poli zkoumané reklamní agentury, a kvantitativní výzkum zkoumal, jaké konzumenty času vnímají dotázaní junior manažeři až dotázaní direktori ve svých týmech. Výsledky výzkumu byly popisně formulované vyjádřením – všech dotázaných manažerů. Do tohoto výčtu byla zahrnuta i odpověď dotázaného direktora vzhledem k tomu, že do týmu jako jeho leader náleží.

### **Plánování a práce na úkolech z hlediska času**

Základní dovednosti manažerů z pohledu time managementu, dle teoretického pojetí v předchozích kapitolách (viz kapitola 2.1.2), je plánování svých pracovních aktivit na další období.

#### **Otázka 1 Jakým způsobem plánujete svůj pracovní den?**

Z výzkumu vyplynulo (viz Tabulka 6, Příloha 3), že 54 % všech dotázaných manažerů včetně direktorů si každý den plánuje individuálně, dle potřeby, nejčastěji tak činí jedinci na pozici výkonných manažerů, a sice v celých 24 %. Jejich kolegové na dotázané juniorské pozici si plánují každý den individuálně v 21 %. Stejným způsobem nakládají se svým časem dotázaní direktori, a sice 80 % dotázaných direktorů plánuje svůj den individuálně.

Jak výsledky dále ukázaly (Tabulka 6, Příloha 3), druhou nejčastější odpovědí se stalo konstatování, že – „manažeři svůj čas neplánují, pracují pouze na úkolech, které jsou aktuální“. Tuto odpověď zvolilo 17 % všech dotázaných manažerů a nejčastěji se odpověď objevila (12 %) na pozici junior manažerů. Postupy plánování času, kdy vlastně čas plánován dopředu není, ale pracuje se jen na úkolech, které jsou akutní, se nejeví být úplně optimální vzhledem k agenturním procesům plnění úkolů směrem ke klientovi. Jak ukazuje Tabulka 24 (Příloha 4), mezi agenturní týmové procesy patří pravidelný status<sup>1</sup>, kde jednotliví členové týmu, nejčastěji výkonný manažer a senior manažer zodpovědný za konkrétní projekt, hodnotí práci předchozího týdne a určují následné kroky pro týden nadcházející. Z těchto pravidelných statusů je možné určit prioritu úkolů, rozsah práce, ale i harmonogram dalších kroků či volné kapacity k případné pomoci. Cílem statusu bývá, aby si každý z výkonných manažerů a senior manažerů, kteří mají podřízeného junior manažera, uměl naplánovat činnosti na celý týden a byl schopný menší úkoly delegovat.

Výsledky odpovědí na pozici dotázaných junior manažerů v rámci plánování času se ztotožňují s realitou vzhledem k tomu, že na této pozici dotázaní junior manažeři čekají na delegované úkoly a harmonogram. Úkoly a práci jim sestavuje jejich nadřízený výkonný manažer nebo senior manažer. Z odpovědí na tuto otázku dále vyplynulo (Tabulka 6, Příloha 3), že pouhých 16 % všech dotázaných manažerů svůj pracovní čas plánuje již týden dopředu, a to nejčastěji v neděli večer.

#### **Otázka 2 Jakým způsobem začnete pracovat na svých úkolech?**

Tato otázka položená respondentům zkoumala (viz Tabulka 7, Příloha 3), jakým způsobem si všichni dotázaní manažeři vybírají z úkolů ty, na kterých začnou pracovat v daný den. Odpovědi na tuto otázku poskytovaly možnost vlastní odpovědi, čehož dotázaní manažeři, jak bude uvedeno níže, využili. Výzkum ukázal (Tabulka 7, Příloha 3), že v týmech se dotázaní manažeři dělí na dvě stejně početné, nicméně protichůdné skupiny. První skupina všech dotázaných manažerů, která činí 28 %, se potřebuje nejprve nastartovat, a proto volí na začátku dne úkoly jednodušší a postupuje směrem k těm složitějším. Druhá skupina všech dotázaných manažerů, ve stejném zastoupení 28 %, volí obrácený postup, takže začne pracovat na nejobtížnějších úkolech a pokračuje k nejjednodušším.

<sup>1</sup> Status – pravidelný pondělní meeting všech týmů pracujících pro jednoho klienta, kde jsou probírány aktuální projekty, jejich stav rozpracování a následné kroky až po termín odevzdání. Cílem tohoto statusu je, aby všichni členové týmu od nejnižších pozic měli přehled, na čem jednotliví kolegové nebo celý tým pracují, a dokázali sdílet informace nebo dokázali ostatním pomoci s projektem dle svých časových možností.

Druhý způsob práce z hlediska time managementu, jak o tom pojednává teoretická část (viz kapitola 2.1.2), je mnohem vhodnější vzhledem k tomu, že kopíruje výkonnostní křivku jedince během dne. Jak ukázal výzkum (Tabulka 7, Příloha 3), tuto možnost, kdy mají prioritu úkoly náročnější před jednoduššími, zvolila většina dotázaných manažerů a dotázaní jedinci na pozici junior manažer. Dotázaní junior manažeři rovněž dle výzkumu nejčastěji volili práci na úkolech, které je v ten den zaujmou jako první, celkem v 9 %. Celkově tuto možnost zvolilo 17 % všech dotázaných manažerů.

Na tento výsledek je možné nahlížet jako na následek již zmíněných procesů výše, kdy dotázaný junior manažer čeká na zadání od svého nadřízeného a sám si úkoly nevytváří. Ve chvíli, kdy dostane seznam úkolů s nejasně definovaným termínem dokončení nebo prioritou, je na jeho uvážení, který začne v ten den plnit. Z pohledu time managementu, ale i interních procesů (YR PRG, 2019c) by bylo vhodnější, kdyby výkonný manažer a senior manažer zadával juniorním kolegům úkoly s jasně ohraničeným termínem odevzdání, a pokud to není možné určit, alespoň stanovit jejich prioritu.

Dotázaní výkonní manažeři a senior manažeři tím, že se účastní všech klientských statusů<sup>2</sup> (Tabulka 20, Příloha 4), mají celkový přehled o stavech projektů a o časovém harmonogramu jejich dokončení. Dotázaní junior manažeři, jak ukazuje Tabulka 24 (Příloha 4), na tyto statusy zváni nejsou, nemohou mít dostatek informací k samostatnému vyhodnocení priorit úkolů z hlediska času a očekávají, že jim je poskytne právě jejich nadřízený. Možnost vlastní odpovědi celkově zvolilo 27 % dotázaných manažerů a ti nejčastěji, jak vyplynulo z výzkumu (Tabulka 7, Příloha 3), začnou pracovat na úkolech, které nejvíce „hoří“. Tedy na nejakutnějších úkolech, u kterých se rychle blíží termín odevzdání. Tuto možnost odpovědi nejvíce zvolila dotázaná skupina junior manažerů, tudíž je možné konstatovat, že jsou na ně delegovány úkoly buď pozdě, nebo jim není určena priorita ani časový rámeček na začátku, jak již bylo zmíněno výše. Výzkum této problematiky dále ukázal (Tabulka 2, Příloha 3), že zhruba 15 % všech dotázaných manažerů své úkoly volí s rozvážením, stanovuje si dopředu priority a mají na paměti termín. Tímto stylem systematicky pracují na úkolech – dle priorit a termínu.

### **Otázka 3 Jakým způsobem plníte zadané úkoly?**

Z pohledu time managementu položená otázka zkoumala možné časové rezervy dotázaných manažerů při plnění úkolů až do bodu jejich odevzdání. Tato otázka měla možnost vlastní odpovědi, která byla využita.

Z výzkumu vyplynulo (Tabulka 8, Příloha 3), že až 43 % všech oslovených manažerů pracuje na svých úkolech průběžně a ponechává si tím časovou rezervu na nenadálé události nebo komplikace. Nejčastěji takto hodnotilo svoji práci 18 % dotázaných výkonných manažerů a 14 % dotázaných junior manažerů. Naproti tomu stejný počet dotázaných junior manažerů, celých 14 %, mělo za to, že pracuje pod tlakem mnohem raději, protože v časovém tlaku před odevzdáním se cítí být nejvýkonnější. Všichni dotázaní manažeři také začínají pracovat ihned po zadání, a sice v 19 %, na tomto postupu nejvíce oceňují, že mají dostatek prostoru na přípravu. Tabulka 8 (Příloha 3) doložila ve třech případech, že v řadách dotázaných výkonných manažerů jsou i jedinci, kteří se snaží skloubit pracovní sféru a školní povinnosti. Ti shodně potvrdili, že školní povinnosti vyřizují na poslední chvíli, kdežto na pracovním zadání pracují hned.

### **Otázka 4 Plníte úkoly s časovou rezervou na nenadálé události?**

Jak výzkum ukázal (Tabulka 9, Příloha 3), až 39 % všech dotázaných manažerů si vědomě ponechává časovou rezervu, a nejvíce tak činí dotázaní výkonní manažeři a senior manažeři. Dotázaní jedinci na pozici junior manažerů si v 18 % ponechají časovou rezervu jenom

<sup>2</sup> Klientský status – pravidelný meeting v sídle klienta, kde je stav jednotlivých projektů projednán s klientem, jsou vzájemně domlouvány a odsouhlasovány následné kroky a výstupy. Z klientského statusu obvykle plyne řada úkolů pro tým.



někdy, při plnění důležitých úkolů. Naproti tomu téměř stejný počet 18 % dotázaných výkonných manažerů přiznalo, že si neponechávají téměř nikdy žádnou časovou rezervu. Z hlediska time managementu by tento styl plnění úkolů mohl být v rozporu s klientskými procesy (YR PRG, 2019c) vzhledem tomu, že dodané reklamní výstupy musí být odevzdané včas a v bezchybné kvalitě. Tím, jak je reklamní prostředí proměnlivé a reklamní výstupy mnohdy závislé na lidském faktoru, velmi často dochází k nenadálým komplikacím. Z pohledu již zmiňovaných výstupů týmů ATL to mohou být potíže při natáčení reklamních spotů nebo z pohledu týmu BTL komplikace s tiskovými daty či přímo s tiskárnou. Agentura jako taková pouze poskytuje služby (YR PRG, 2019a), nevlastní žádnou tiskovou ani filmovou produkci, je proto tyto služby nucena nakupovat zvenčí. V těchto případech vždy vzniká reálné riziko časového zpoždění a zkušený manažer by měl dbát na dostatečnou časovou rezervu, tak aby výstup pro klienta žádným způsobem neohrozil (YR PRG, 2019c).

### **Zásady time managementu**

Skupinou otázek na toto téma bylo postupně u dotázaných manažerů v reklamní agentuře zkoumáno, do jaké míry dodržují zásady time managementu, zda využívají pomocné nástroje nebo jak vnímají sladění pracovního a osobního života. Z pohledu time managementu na pracovní proces byla v otázkách zkoumána schopnost a míra delegování úkolů, míra asertivity, nutnost práce na více úkolech současně či konkrétní konzumenti času.

### **Otázka 5 Pracujete na více úkolech najednou?**

Na otázku, zda dotázaní manažeři pracují na více úkolech současně, celkem 52 % všech dotázaných manažerů opovědělo – „ano, obvykle pracuji na více úkolech současně“ (Tabulka 10, Příloha 3). Z výzkumu vyplynulo, že celkem 40 % všech dotázaných manažerů se snaží úkol dokončit, nicméně je často někdo od úkolu vyruší, a pouhých 12 % všech dotázaných manažerů se snaží dotáhnout úkol do konce, než začnou pracovat na úkolu dalším. Rozklad na jednotlivé pozice ve výzkumu ukázal (Tabulka 10, Příloha 3), že 60 % dotázaných direktorů a 75 % dotázaných senior manažerů pracuje obvykle na více úkolech současně. Jedním z důsledků těchto výsledků by mohla být již uvedená skutečnost, že tyto pozice jsou v reklamní agentuře obsazovány nejzkušenějšími jedinci, kteří jsou k dispozici pro všechny ostatní. Dalším důvodem by mohl být fakt, jak vyplývá z časového harmonogramu povinných schůzek (Tabulka 24, Příloha 4), že dotázaní senior manažeři a dotázaní direktoři jsou přítomni na všech schůzkách u klienta, kde jsou v řešení všechny svěřené projekty a mají jako jediní ucelený přehled. V této situaci, kdy dotázaný senior manažer zodpovídá za všechny reklamní výstupy týmu v rámci svěřených projektů (YR PRG, 2019b), musí často řešit úkoly ne jeden za druhým, ale několik projektů současně, zvláště pokud mají stejný termín odevzdání klientovi.

Jak vyplynulo z výzkumu (Tabulka 10, Příloha 3), rovněž 63 % dotázaných výkonných manažerů je nuceno pracovat na více úkolech současně. Tato situace vyplývá z toho, že sice dotázaný výkonný manažer tráví na schůzkách s klientem podstatně méně času než jeho nadřízený (viz Tabulka 24, Příloha 4), ale kromě projektů, které si sám řídí, jsou na něj nejčastěji delegovány úkoly od dotázaných senior manažerů, které by nezvládla exekutivní pozice. Tím se může množství projektů zhustit v čase, a hlavně často může vzniknout časový překryv na jejich odevzdání, což s sebou nese velký tlak na čas.

Dotázaní junior manažeři se v 51 % snaží úkol dotáhnout do konce, nicméně často je něco vyruší. Tento výsledek odpovídá jejich pracovnímu zařazení (YR PRG, 2019b) vzhledem k tomu, že úkoly dostávají od svých nadřízených výkonných manažerů a sami si je nevytváří, pouze je dle zadání plní.

### **Otázka 6 Delegujete úkoly?**

Z výzkumu vyplynulo, že shodně 29 % všech dotázaných manažerů buď souhlasí a deleguje všechny úkoly, které delegovat lze, pro získání prostoru na důležité úkoly, nebo deleguje

jenom občas některý z úkolů. 18 % všech dotázaných manažerů přiznalo, že nedelegují úkoly z důvodu nedůvěry ve schopnosti kolegů a až 11 % všech dotázaných manažerů je příliš ohleduplná na to, aby některý z úkolů delegovala. Z rozkladu na jednotlivé pozice bylo vyzkoumáno (Tabulka 11, Příloha 3), že shodně 40 % dotázaných direktorů z jejich celkového počtu deleguje úkoly vždy, nicméně dalších 40 % dotázaných direktorů z jejich celkového počtu deleguje pouze ve chvíli, kdy jsou v časové tísní. Na pozici senior manažerů 44 % dotázaných deleguje všechny úkoly, u kterých je to možné, ale až 34 % dotázaných senior manažerů z jejich celkového počtu nedůvěřuje schopnostem svých kolegů nebo podřízených, takže úkoly nedeleguje. Jak výzkum dále ukázal, na pozici výkonných manažerů touto nedůvěrou v ostatní kolegy trpí jenom 10 % dotázaných. Pozice junior manažerů nepředpokládá ze své struktury (YR PRG, 2019b), že by měli junioři na koho úkoly delegovat vzhledem k tomu, že jsou konečným článkem týmu, nicméně jak výzkum ukázal, až 34 % dotázaných junior manažerů deleguje občas svůj úkol na kolegu na stejné pozici. Z výsledků lze konstatovat, že problém delegování je v týmech aktuální a bylo by vhodné u jedinců hlouběji prozkoumat, co je důvodem nedůvěry ve schopnosti ostatních členů týmu.

#### **Otázka 7 Řeknete kolegům „NE“, pokud by Vás požadavek od kolegů připravil o čas?**

Ze zkoumaných odpovědí na otázku asertivity vyplynulo (Tabulka 12, Příloha 3), že až 51 % všech dotázaných manažerů má problém s asertivitou a odmítnout úkol s jednoznačným „ne“. Pouhých 7 % všech dotázaných manažerů se jednoznačně vyjádřilo – „Ano, řeknu kolegům ne, pokud mě jejich požadavek připraví o čas“. 32 % všech dotázaných manažerů odpovědělo – „obvykle ano“. Z rozkladu na jednotlivé pozice vyplynulo, že absolutně žádný problém s asertivitou nemají dotázaní direktori, kteří tak odpověděli ve 40 %, zbylých 60 % dotázaných direktorů uvedlo „obvykle ano“, odmítají své kolegy s požadavkem, který by je připravil o čas. Vyzkoumané hodnoty u dotázaných direktorů prokazují, že dle interních požadavků (YR PRG, 2016) jsou na těchto pozicích jedinci, kteří výborně zvládají asertivní chování, umí pracovat s měkkými dovednostmi a v neposlední řadě by měli být vzorem schopnosti pro svěřený tým. Z výzkumu dále vyplynulo (Tabulka 12, Příloha 3), že až 56 % dotázaných výkonných manažerů má s asertivitou problém, takže většinou své kolegy neodmítne. Jak ukázal výzkum, tento problém rovněž postihuje dotázané senior manažery, kteří v 44 % mají problém s použitím asertivity, a tudíž své kolegy s požadavkem, byť je samotné připraví o čas, neodmítnou. Pouhých 39 % dotázaných výkonných manažerů a 19 % dotázaných senior manažerů dokáže dovednost asertivního chování využít a obvykle své kolegy odmítne. Jak uvádí interní materiály (YR PRG, 2019b), na pozicích výkonných manažerů a senior manažerů je očekávání, že jedinci budou tyto dovednosti ovládat vzhledem ke zkušenostem, ale i k určité osobnostní zralosti. Vyzkoumané číselné hodnoty však ukázaly, že tyto dovednosti jsou mezi jedinci v týmech na vedoucích pozicích nedostatečné, což může následně vést k pracovnímu přetížení z množství úkolů. Z pozice dotázaných výkonných manažerů a dotázaných senior manažerů vzhledem k výsledkům vznikl prostor k hlubšímu prozkoumání, zda jedinci na podřízených pozicích mají dostatek schopností nebo zda jsou na tuto pozici vhodní, pokud jim jejich nadřízený nedává důvěru a úkoly nechce delegovat.

Pokud se jedinci ukážou jako vhodní členové týmu, vzniká prostor pro dotázané výkonné manažery a dotázané senior manažery pro trénink asertivních dovedností, které je profesně mohou posunout opět dále se sekundárním efektem úbytku vlastních úkolů právě díky zvládnuté asertivitě.

#### **Otázka 8 Využíváte některou z metod time managementu?**

Výzkumem na toto téma bylo prokázáno (Tabulka 13, Příloha 3), že nejpoužívanější pomůckou pro všechny dotázané manažery byl seznam – „to-do“ list, tuto odpověď zvolilo 74 % všech dotázaných manažerů. Jenom 6 % ze všech dotázaných manažerů využívá nástroj

GTD a 15 % všech dotázaných manažerů přiznalo, že žádný z nabízených nástrojů nezná. Výzkum v rozkladu na jednotlivé pozice ukázal (Tabulka 13, Příloha 3), že metodu řízení času GTD využívá 20 % dotázaných direktorů. 13 % dotázaných senior manažerů nevyužívá žádnou formu time managementu a stejný počet dotázaných senior manažerů (13 %) žádnou metodu nezná. Vzhledem k jejich pracovnímu zařazení a očekávání na manažerské dovednosti (YR PRG, 2019b) je tento údaj poměrně vysoký, takže vzniká prostor pro zlepšení kvalit v manažerském řízení pro dotázané senior manažery. Dotázaní výkonní manažeři v 90 % využívají seznam „to-do“, rovněž jako jejich dotázaní kolegové na pozici junior manažera a senior manažera (junior manažeři 62 %, senior manažeři 69 %).

### Otázka 9 Jaký přínos pro Vás má řízení svého času?

V této otázce byla možnost více odpovědí, výsledky jsou interpretované v relativních četnostech. Výzkum ukázal (Tabulka 1), že nejčastějším motivem pro řízení vlastního času je přesvědčení dotázaných manažerů o zvýšení efektivity práce, tuto možnost zvolilo 64 % všech dotázaných manažerů. Zároveň 51 % všech dotázaných manažerů pokládá za přínosné psychické zklidnění, pokud budou svůj čas správně řídit. S tímto problémem souvisela i odpověď s možností snížení míry stresu, kterou zároveň preferovalo 50 % dotázaných manažerů.

Tabulka 1 Vyhodnocení otázky přínosu řízení vlastního času

<b>Otázka 17 Jaký přínos pro Vás má řízení svého času?</b>					
<i>* Údaje jsou uvedeny v relativních četnostech</i>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Nemá, já svůj čas neřídím.	0 %	27 %	23 %	0 %	<b>20 %</b>
Zvýšení pracovní výkonnosti.	0 %	32 %	30 %	31 %	<b>29 %</b>
Zvýšení efektivity práce.	40 %	66 %	68 %	56 %	<b>64 %</b>
Psychicky se zklidním.	20 %	46 %	55 %	63 %	<b>51 %</b>
Stihnou více úkolů během dne.	40 %	44 %	40 %	6 %	<b>37 %</b>
Budu zažívat méně stresu.	0 %	49 %	49 %	75 %	<b>50 %</b>
Budu mít více volného času na koníčky nebo rodinu.	0 %	17 %	36 %	63 %	<b>31 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 1 dále ukazuje, že 37 % všech dotázaných manažerů ocení řízení svého času s vidinou stihnout splnění více úkolů během pracovního dne a zároveň 31 % všech dotázaných manažerů vidí přínos ve větším množství času na koníčky nebo svoji rodinu. Z rozkladu na jednotlivé pozice vyplynulo (Tabulka 1), že 23 % dotázaných junior manažerů a 27 % dotázaných výkonných manažerů svůj čas neřídí. Ostatní dotázaní manažeři v řízení času výhody a přínosy rozhodně vidí. Na pozici senior manažerů dotázaní manažeři v 63 % ocení (Tabulka 1), pokud se psychicky zklidní, a zároveň v 75 % ocení, pokud budou zažívat méně stresu. Odpovědi dotázaných direktorů byly zaměřeny na pracovní výkon, ve 40 % dotázaní direktori ocení zvýšení efektivity práce a ve 40 % chtějí díky řízení času stihnout více úkolů během dne. Dotázaným výkonným manažerům (Tabulka 1) se díky řízení času v 66 % zvýší efektivita práce a současně se 49 % dotázaným výkonným manažerům sníží míra stresu, kterou zažívají. Jenom 17 % dotázaných výkonných manažerů si zároveň přeje více času na své koníčky nebo rodinu. Naproti tomuto nejvíce volného času na koníčky si díky řízení svého času přejí dotázaní junior manažeři, a sice v 36 %. Jedinci na pozici junior manažerů

(Tabulka 1) vidí nejvyšší přínos v řízení času podobně jako jejich dotázaní kolegové, a sice ve zvýšení efektivity (68 %), dále v psychickém zklidnění (55 %) a snížení stresové zátěže (49 %). Uvedený výzkum prokázal důležitost schopnosti řídit svůj čas, hlavně z pohledu psychické zátěže a stresu, který je na všechny jednotlivé manažerské pozice v reklamní agentuře vyvíjen.

Z výsledků se dá předpokládat, že dotázaní jedinci na manažerských pozicích velice málo dbají na vyváženost osobního a pracovního života a jsou primárně orientováni na výkon vzhledem k nízkému zájmu o čas, který by mohli věnovat koníčkům nebo volnému času.

### **Sladění pracovního a osobního života**

Ve třech položených otázkách bylo zkoumáno u dotázaných manažerů sladění osobního a pracovního života, jejich tendence pracovat během víkendu nebo využití pracovní doby jako časového rámce pro plnění úkolů.

#### **Otázka 10 Pracujete na zadaných úkolech po pracovní době?**

Z provedeného výzkumu vyplynulo (Tabulka 15, Příloha 3), že 27 % všech dotázaných manažerů zůstává 2–3× týdně v práci po pracovní době. Všichni dotázaní manažeři v 28 % přiznávají, že určitě alespoň 1× týdně v práci zůstanou i po pracovní době a pracují na úkolech. Neexistující pracovní doba, jak ukázaly výsledky, je pro 13 % všech dotázaných manažerů, kteří denně pracují na úkolech i po skončení pracovní doby. Naproti tomu 22 % všech dotázaných manažerů se snaží své úkoly splnit striktně v rámci pracovní doby a netráví jimi více času, než je dáno zákonným rámcem.

Z rozkladu výsledků na jednotlivé pozice vyplynulo (Tabulka 15, Příloha 3), že 40 % dotázaných direktorů z jejich celkového počtu tráví denně v práci mnohem delší čas než je jejich pracovní doba. Zbylých 60 % dotázaných direktorů je v práci i po pracovní době 2–3× týdně. Tuto situaci popsalo zvolením stejné odpovědi i 37 % dotázaných výkonných manažerů z jejich celkového počtu. Dotázaní senior manažeři zůstávají v práci příležitostně, max. 1× do měsíce v 31 %, nicméně 25 % dotázaných senior manažerů z jejich celkového počtu je 1× týdně v práci po pracovní době určitě. Výzkum dále ukázal, že nejvíce úkolů v pracovní době se snaží splnit a nezůstávají v práci po pracovní době dotázaní junior manažeři, tuto odpověď zvolili celkem v 32 % z jejich celkového počtu.

#### **Otázka 11 Daří se Vám sladit pracovní a osobní život?**

Jak výzkum této problematiky ukázal (Tabulka 16, Příloha 3), až 39 % všech dotázaných manažerů se snaží sladit svůj osobní a pracovní život, nicméně ne vždy se jim to vzhledem k pracovní zátěži daří. Naproti tomu 34 % všech dotázaných manažerů přiznalo, že si striktně vyhrazení čas na osobní život a dbají, aby pracovní čas nepřevyšoval ten strávený osobním volnem, koníčky nebo rodinou. Nicméně 28 % všech dotázaných manažerů trpí pocitem, že nic nestíhá a hodnotili svůj osobní i pracovní život jako časově náročné. Z rozkladu výsledků na jednotlivé zkoumané pozice vyplynulo (Tabulka 16, Příloha 3), že žádný z dotázaných senior manažerů (0 %) nemá pocit, že nic nestíhá, naopak dotázaní senior manažeři shodně v 50 % uvedli, že buď si striktně vyhrazení svůj čas na koníčky a na rodinu, nebo se o to minimálně snaží, byť pracovní povinnosti někdy převáží. U dotázaných direktorů výzkum ukázal podobné výsledky, 60 % dotázaných direktorů z jejich celkového počtu se snaží, aby mělo dostatek času a nepřevažovala míra pracovní zátěže nad jejich volným časem. Na zkoumané pozici výkonných manažerů výzkum ukázal, že 17 % dotázaných má za to, že jejich osobní a pracovní život jsou tak náročné, že se jim tyto dvě oblasti nedaří sladit. Nicméně celkově 22 % dotázaných výkonných manažerů se snaží svůj osobní a pracovní život sladit nebo si čas na koníčky či rodinu striktně vyhradí. Výsledky výzkumu na téma osobního a pracovního života vykazaly poměrně vysokou disproporcionalitu v odpovědích vzhledem k vnímání a prožívání osobního a pracovního života. Na vrub uvedených výsledků u obou otázek je možné konstatovat, že jedna skupina dotázaných manažerů dokáže svůj čas

řídít a dbá na odpočinek, druhá skupina má v otázce vlastního time managementu rezervy. Nadřazení jedinců se špatně postaveným time managementem by měli o této situaci vědět a mělo by být hlouběji zkoumáno, zda jedinci nemají víc úkolů, než jsou schopni zvládnout, pak jim pomoci při delegování, nebo zda potřebují pomoci v získání lepších dovedností v řízení svého času. Zlepšením dovedností v oblasti time managementu by své úkoly jedinci mohli plnit efektivněji a předešli by tím pocitu neustálé zaneprázdněnosti.

### **Otázka 12 Pracujete přes víkend?**

Provedený výzkum ukázal (Tabulka 17, Příloha 3), že 53 % všech dotázaných manažerů obvykle o víkendu nepracuje, jenom když je to nezbytně nutné. O víkendu striktně relaxuje 36 % všech dotázaných manažerů, nicméně 11 % dotázaných manažerů pracovní dny a dny volna nerozlišuje a standardně dořešuje úkoly z předchozího týdne.

Z rozkladu výsledků na jednotlivé pozice vyplynulo (Tabulka 17, Příloha 3), že nejčastěji pracovní záležitosti o víkendu dořešují dotázaní výkonní manažeři v 12 % z jejich celkového počtu a v 13 % dotázaní senior manažeři z jejich celkového počtu. V těchto případech je možné uvažovat, že styl této práce z časového hlediska je volbou jejich osobních preferencí, nemusí to nutně znamenat špatně nastavený time management. V rámci správně nastavené duševní hygieny na vedoucích pozicích, vznikl prostor pro přímé nadřazené hlouběji prozkoumat důvody, proč vybraní členové týmu preferují práci přes víkend.

Výzkum ukázal, že naproti tomu pracovní nejvytíženější dotázaní direktori o víkendu své pracovní záležitosti neřeší nikdy (0 %). 60 % dotázaných direktorů o víkendu obvykle nepracuje. Dotázaní výkonní manažeři v 59 % rovněž obvykle o víkendu nepracují a tuto odpověď zvolilo i 62 % dotázaných junior manažerů. Provedený výzkum ukázal, že většina dotázaných manažerů dbá na svoji duševní hygienu a dny pracovního volna věnuje relaxaci a odpočinku.

### **Prokrastinace a pracovní motivace**

Tato část výzkumu byla zaměřena na problematiku prokrastinace, její důvody u dotázaných manažerů a vnímání přímých motivačních metod. V položených otázkách bylo postupně zkoumáno, zda dotázaní manažeři odkládají své úkoly, vnitřní motivace k odkládání úkolů a zda motivační metody přispívají k zefektivnění práce dotázaných manažerů.

### **Otázka 13 Odkládáte některé důležité úkoly na později?**

Výsledky výzkumu ukázaly (Tabulka 18, Příloha 3), že až 39 % všech dotázaných manažerů přiznalo, že často odkládají některé své úkoly. Naproti tomu 50 % všech dotázaných manažerů tak činí pouze občas. Výsledky dále ukázaly, že pouhých 12 % všech dotázaných manažerů své úkoly neodkládá.

Rozklad výsledků na jednotlivé pozice ukázal (Tabulka 18, Příloha 3), že nejčastěji své úkoly odkládají dotázaní direktori v 60 % a následně dotázaní výkonní manažeři v 41 %. Naproti tomu dotázaní senior manažeři v 69 % přiznali, že úkol odloží pouze občas. Tuto možnost odpovědi zvolilo i 51 % dotázaných junior manažerů z celkového jejich počtu. Na pozici výkonných manažerů dotázaní jedinci v 17 % své úkoly nikdy neodkládají a v 13 % mají stejný přístup k úkolům i dotázaní senior manažeři – své úkoly nikdy neodkládají.

### **Otázka 14 Jaký je nejčastější důvod, že své povinnosti někdy odložíte nebo že se Vám do nich nechce?**

Otázky měly možnost více odpovědí, čehož dotázaní manažeři využili, a výsledky hodnot byly interpretovány v relativních četnostech. Z odpovědí vyplynulo (Tabulka 2), že nejčastějším důvodem pro odložení úkolů je dle dotázaných manažerů úkol, který řadí mezi nudný, stereotypní až frustrující. Tuto možnost zvolilo 53 % všech dotázaných manažerů. Tabulka 2 zároveň ukazuje, že je pro dotázané manažery ve 45 % důvodem k odložení úkolu jeho obtížnost, která je natolik vysoká, že jim ubírá na motivaci se do splnění pustit. Dotázaní

manažeři rovněž uvedli ve 40 %, že pokud pro ně úkol není jednoznačný a nerozumí zadání, rozhodnou se odložit jeho řešení na později. Z časového hlediska náročnosti úkolů (Tabulka 2) 39 % dotázaných manažerů se do řešení úkolu nepustí právě proto, že je časově náročný, a zároveň 35 % dotázaných manažerů přiznalo, že množství úkolů je tak vysoké a časové rezervy minimální, že jim zkrátka nezbyvá, než úkol odložit na později. Výzkum dále ukázal (Tabulka 2), že pouze 7 % všech dotázaných manažerů odloží svůj úkol úmyslně, kvůli následně vyvolanému tlaku na čas a stresu, který na ně působí jako akcelerator vyššího výkonu.

Tabulka 2 Vyhodnocení otázky důvodů odkládání úkolů

<b>Otázka 14 Jaký je důvod, že své povinnosti někdy odložíte nebo že se Vám do nich nechce?</b>					
<i>* Údaje jsou uvedeny v relativních četnostech</i>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Úkoly jsou natolik obtížné a časově náročné, že mi ubírají motivaci.	0 %	32 %	53 %	69 %	<b>45 %</b>
Úkoly jsou časově náročné.	0 %	29 %	62 %	13 %	<b>39 %</b>
Příliš mnoho úkolů, takže trpím nedostatkem volného času.	60 %	27 %	40 %	31 %	<b>35 %</b>
Odkládám je schválně, protože mám za to, že pod tlakem a stresem pracuji lépe.	20 %	0 %	15 %	0 %	<b>7 %</b>
Úkol považuji za nesmyslný (nudný, stereotypní, ubíjející), takže mě frustruje.	20 %	54 %	49 %	75 %	<b>53 %</b>
Úkol není jednoznačný, nerozumím, co se po mně chce.	0 %	41 %	47 %	31 %	<b>40 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Z rozkladu na jednotlivé pozice vyplynulo (Tabulka 2), že možnost odložení úkolu s vidinou akceleratoru výkonu ve formě stresu zvolilo 20 % dotázaných direktorů a 15 % dotázaných junior manažerů. Z ostatních odpovědí dotázaných direktorů vyplynulo, že nejčastěji své úkoly odkládají právě kvůli počtu svěřených povinností a nemají na další příchozí úkol čas. Dotázaní výkonní manažeři (Tabulka 2) v 41 % trpí nejednoznačným zadáním a nejčastěji nevědí, co bude výstupem. Zároveň pro 32 % dotázaných výkonných manažerů jsou úkoly svým zadáním natolik obtížné, že je odloží. Nejčastěji však bylo dotázanými výkonnými manažery poukázáno v 54 % na nudnost až stereotypnost úkolů, tudíž kvůli tomu ztrácí motivaci k jejich vypracování. Na dotázaných pozicích senior manažerů, jak výzkum ukázal v Tabulce 2, byly odpovědi podobné. Nejčastěji dotazovaní senior manažeři uvedli v 69 %, že svěřené úkoly jsou natolik obtížné, že jim ubírají motivaci k práci, a zároveň v 75 % je pro dotazované senior manažery úkol nudný až frustrující, proto jeho plnění odloží na neurčitou dobu. Z výsledků (Tabulka 2) vyplynulo a dá se i předpokládat, že v týmech nefunguje správně komunikace.

Ve struktuře vedoucí výkonní manažeři a následně senior manažeři by měli poskytnout dostatek dílčích nebo doplňujících informací pro své přímé podřízené v týmu tak, aby pro všechny byly jasně dané výstupy pro klienta (YR PRG, 2019b). Komunikace se však skládá ze dvou článků, tudíž jedinci na „juniornějších“ pozicích by měli o složitosti zadání komunikovat se svým nadřízeným jako první, právě aby se nedostali do časové tísně kvůli blízkému se termínu odevzdání.

Z popisu pozic (YR PRG, 2016b) vyplývá, že primárním úkolem senior manažerů a výkonných manažerů je být profesní oporou ostatním členům týmu, hlavně těm, kteří nemají tolik zkušeností buď s reklamními procesy, nebo svěřeným klientem.

V teoretickém pojetí (viz kapitola 2.2.2) je jako důvod odkládání obtížných úkolů uváděn nejčastěji strach ze selhání, výsledky těchto odpovědí ukázaly prostor k dalšímu zkoumání, zda tomu tak v týmech na jednotlivých pozicích opravdu je, a následně se pokusit o nápravu. Na plnění úkolů pod stresem navazuje problematika chybovosti v dodaných výstupech pro klienta (YR PRG, 2019c), kde v pozici direktora vzhledem k profesním zkušenostem a osobnostní vyzrálosti je předpoklad, že direktor má situaci pevně pod kontrolou a dodané výstupy budou správné, nicméně na pozici junior manažera by se mohla situace práce pod stresem jevit jako riziková. Dle interního nastavení a předpokladů (YR PRG, 2019b) na pozici junior manažerů obvykle není osobnost, která je dostatečně vyzrálá a disponuje letitými zkušenostmi, tady naopak stresový faktor nemusí působit jako akcelerátor, ale jako spouštěč chyb, protože pod tíhou stresu jedinec ztrácí na pozornosti.

### **Otázka 15 Jak vnímáte motivační metody v pracovním výkonu?**

Položená otázka měla možnost více správných odpovědí a byla vyhodnocena v relativních četnostech. Výsledky výzkumu ukázaly (Tabulka 20, Příloha 3), že 70 % dotázaných manažerů postačí k motivaci uznání kolegů nebo nadřízeného. Zároveň však dotázaní manažeři v 49 % potřebují, aby zadaný úkol měl hlubší smysl a definovaný jasný cíl. Odpověď popisující vnímání demotivace vzhledem k neurčitosti časového rámce nebo jasného zadání úkolů zvolilo 47 % dotázaných manažerů. Z pohledu kritiky jako motivačního nástroje 34 % dotázaných manažerů uvedlo, že je dokáže vyvést z míry a snaží se jí vyhybat. Svě úkoly se proto pod hrozbou kritiky snaží plnit svědomitě.

Z rozkladu výsledků na jednotlivé pozice vyplynulo (Tabulka 20, Příloha 3), že nejhůře snáší kritiku dotázaní výkonní manažeři v 83 % a následně dotázaní junior manažeři v 36 %. Naproti tomu 83 % dotázaných výkonných manažerů a 68 % dotázaných junior manažerů postačí k výbornému pracovnímu výkonu uznání od kolegů. Na pozici senior manažerů dotázaní nejvíce oceňují, pokud má úkol hlubší smysl v 75 % a zároveň jim k motivaci postačí uznání kolegů nebo nadřízeného, aby své úkoly plnili svědomitě. Výzkum dále ukázal, že dotázaní direktori nejraději pracují pro samotný pocit z dobře vykonané práce, a to v 60 %. Jak výzkum ukázal, jednotlivé týmy by se měly zaměřit na správnou komunikaci zadaných úkolů. Dotázaní junior manažeři mají velice často pocit, že jim úkoly nejsou správně vysvětleny, což je dle interních procesů (YR PRG, 2019b) úkolem jejich nadřízených výkonných manažerů, kteří by měli být juniorním kolegům nápomocni. Dle harmonogramu pravidelných schůzek (Tabulka 24, Příloha 4) je zřejmé, že junior manažer se zúčastňuje pouze povinných pondělních statusů, kde jsou probírané jednotlivé projekty v rámci týmu, nikoliv však schůzek s klientem. Nezáčastňují se ani statusů u klientů, tudíž nevědí, jak se projekty vyvíjí, nemají ucelený přehled o problematice, tudíž se může stát, že jim dílčí úkol nedává smysl.

V tomto bodě může docházet k velkému komunikačnímu šumu mezi jeho nadřízeným výkonným manažerem, který o projektu má detailní přehled a může mylně předpokládat, že je tomu tak i na pozici nižší. Na druhou stranu je na komunikaci konkrétního junior manažera, aby v rámci odevzdání kvalitního výstupu sám požádal o vysvětlení, protože i na pozici junior manažera se předpokládá vysoká míra samostatnosti v řešení svěřených úkolů (YR PRG, 20016c).

### **Konzumenti času**

Posledním tématem ve zkoumaných týmech se stali konzumenti času. Dotázaným manažerům bylo nabídnuto 12 nejčastějších příčin, které jsou dle teorie (viz kapitola 2.1.3) považované za konzumenty času. Dotázaní manažeři měli na hodnotící škále (1 – nejméně, 2 – málo, 3 – středně, 4 – více, 5 – nejvíce) ohodnotit, jak jim dané tvrzení ubírá čas potřebný na splnění úkolů.

#### **1 Odkládání úkolů na později**

Jak výzkum ukázal (Tabulka 21, Příloha 3), 36 % všech dotázaných manažerů ohodnotilo známkou 4 – více, naproti tomu shodně 21 % všech dotázaných manažerů toto tvrzení ohodnotilo známkou 3 – středně a 5 – nejvíce. Z rozkladu odpovědí na jednotlivé pozice vyplynulo (Tabulka 21, Příloha 3), že dotázaní direktori v 60 % označili odkládání úkolů známkou 3 – středně, což odpovídá i výsledkům výzkumu Otázky 13 (viz Tabulka 18, Příloha 3), v níž rovněž 60 % dotázaných direktorů odpovědělo, že ano, často odkládají své úkoly na později. Odkládání úkolů jako svého největšího konzumenta času se známkou 5 – nejvíce považují dotázaní junior manažeři ve 30 %, naproti tomu dotázaní výkonní manažeři ohodnotili toto tvrzení nejvíce známkou 4 – více, a to v 41 % z celkového jejich počtu. 24 % dotázaných výkonných manažerů se vyjádřilo k tvrzení, že odkládání úkolů na později považuje za svého konzumenta času, známkou 3 – středně. Z výsledků dále vyplynulo, že dotázaní senior manažeři nepovažují odkládání úkolů na později za konzumenta času. Nejpočetnější u tohoto tvrzení byla známka 2 – málo, a to v 50 % z celkového jejich počtu, nicméně 38 % dotázaných senior manažerů dalo tvrzení známku 4 – dost. Výsledky výzkumu prvního tvrzení víceméně potvrzují výsledky Otázky 13 (viz Tabulka 18, Příloha 3), v nichž dotázaní výkonní manažeři a senior manažeři v poměrně vysokém procentu odpovědí přiznávají, že své úkoly často nebo občas odloží na později. Lze tedy říci, že neodložené úkoly se mohou stát následně konzumentem času.

#### **2 Neschopnost říct „ne“, příliš velký ohled na kolegy**

Zkoumání této příčiny mělo přímou návaznost na již zkoumanou otázku asertivity v týmu (viz Tabulka 12, Příloha 3) vzhledem k tomu, že správná asertivita patří ke klíčovým dovednostem manažerů a její nezvládnutí zapříčiňuje nedostatek času pro plnění úkolů, čímž se řadí dle autorů (Tracy, s. 73, Radecki, s. 11) v teoretické části (viz kapitola 2.1.3) mezi konzumenty času. Výsledky výzkumu tohoto tvrzení ukázaly (Tabulka 21, Příloha 3), že nejvyšší mírou byla zastoupená odpověď s hodnotící známkou 4 – dost, a to v 31 % všech dotázaných manažerů. Dá se tedy říci, že 31 % všech dotázaných manažerů nedokáže říct „ne“. V pouhých 15 % odpovědí všech dotázaných manažerů bylo hodnocení známkou 1 – nejméně. Druhou nejčastější známkou pro toto tvrzení se stala známka 3 – středně s 21 % odpovědí všech dotázaných manažerů. Z rozkladu odpovědí na jednotlivé pozice vyplynulo (Tabulka 21, Příloha 3), že až 40 % dotázaných direktorů z celkového jejich počtu činí problém asertivita ke kolegům a ohodnotili toto tvrzení známkou 4 – dost. Tento výsledek se tím dostává do konfliktu s výsledky výzkumu na přímou otázku asertivity (viz Tabulka 12, Příloha 3), kde dotázaní direktori přímo v 60 % z celkového jejich počtu uvedli, že obvykle jim nedělá problém požadavky od ostatních odmítnout. Jak z výzkumu dále vyplynulo, dotázaní senior manažeři v 38 % z celkového jejich počtu nevnímají nedostatek asertivity jako svůj problém vzhledem k ohodnocení tvrzení známkou 1 – málo. Naproti tomu 31 %



dotázaných senior manažerů z celkového jejich počtu ohodnotilo tvrzení zaměřené na dovednost asertivního odmítnutí známkou 4 – dost, tudíž si uvědomují potíže s odmítnutím dalších úkolů nebo požadavků. Tyto výsledky naopak korespondují s výsledky na zkoumanou otázku asertivity (viz Tabulka 12, Příloha 3), u níž nejčastější odpovědí dotázaných senior manažerů bylo, že buď s asertivním odmítnutím problém nemají, nebo naopak s tím problémem mají, takže se tomuto řešení vyhýbají. Z výsledku dotázaných výkonných manažerů vyplynulo, že rovněž na této pozici mají jedinci s touto vyjednávací technikou buď problém, nebo ji běžně využívají. V 29 % dotázaných výkonných manažerů z celkového jejich počtu bylo tvrzení ohodnoceno známkou 4 – dost a v 27 % dotázaných výkonných manažerů z celkového jejich počtu bylo tvrzení ohodnoceno známkou 2 – málo. Uvedené výsledky dotázaných výkonných manažerů potvrzují ve srovnání výsledky přímé Otázky 7 (viz Tabulka 12, Příloha 3), ve kterých skutečně dotázaní výkonní manažeři volili nejčastěji odpověď, že mají s asertivním odmítnutím potíže, nebo naopak obvykle kolegy odmítnou.

### **3 Neschopnost delegování**

Z výsledků výzkumu vyplynulo (Tabulka 21, Příloha 3), že neschopnost delegování úkolů činí potíže nejméně všem dotázaným manažerům. Pouhé 3 % všech dotázaných manažerů ohodnotilo toto tvrzení známkou 5 – nejvíce. Nejvyšší počet všech dotázaných manažerů, celkem 37 %, problém s delegováním u sebe nepozoruje a tuto příčinu ohodnotili známkou 2 – málo. Rovněž 24 % dotázaných manažerů neschopnost delegovat úkoly nepovažuje za svůj problém, toto tvrzení bylo označeno známkou 1 – nejméně.

Z rozkladu odpovědí na jednotlivé pozice vyplynulo, že až 38 % dotázaných senior manažerů z celkového jejich počtu delegování nepovažuje za svůj klíčový problém vzhledem k ohodnocení tvrzení známkou 1 – nejméně. Nicméně výsledky ukázaly disproportionálnost v týmech dotázaných senior manažerů vzhledem k tomu, že naproti tomu 31 % dotázaných senior manažerů z celkového jejich počtu toto tvrzení označilo známkou 4 – dost, tudíž neschopnost delegování vnímají jako problém, který jim konzumuje jejich pracovní čas. Výsledky výzkumu korespondují s výsledky již zkoumané Otázky 6 (viz Tabulka 11, Příloha 3), v nichž dotázaní senior manažeři rovněž v nejvyšším počtu uvedli, buď že delegují všechny úkoly, které delegovat lze, nebo je nedelegují vůbec vzhledem k tomu, že nedůvěřují schopnosti ostatních kolegů.

Na pozici dotázaných junior manažerů výzkum ukázal, že shodně 28 % dotázaných z celkového jejich počtu vyhodnotilo tvrzení známkou 1 – nejméně nebo 2 – málo, nejvyšší počet, a to 36 % dotázaných junior manažerů vyhodnotilo tvrzení o neschopnosti delegování úkolů známkou 3 – středně. Uvedené výsledky jsou v mírném rozporu s výsledky na přímou otázku delegování (viz Tabulka 11, Příloha 3), kde junior manažeři souhrnně v 40 % z celkového jejich počtu úkoly nedelegovali na nikoho dalšího. V souvislosti s výsledky lze eventuálně uvažovat o možnosti, že dotázaní junior manažeři vzhledem ke svému věku (viz Tabulka 19, Příloha 3) a nízkým pracovním zkušenostem nepovažují neschopnost delegace úkolů za faktor konzumenta času. Dotázaní výkonní manažeři nepovažují dle výsledků neschopnost delegování za svého konzumenta času a problém, jejich odpovědi byly v 49 % z celkového jejich počtu ohodnoceny známkou 2 – málo. Toto koresponduje i s odpověďmi na přímou otázku schopnosti delegování (viz Tabulka 11, Příloha 3) u dotázaných výkonných manažerů, kteří nejčastěji odpovídali, že buď delegují všechny své úkoly, nebo tak činí alespoň občas, když mají prostor.

### **4 Příliš mnoho telefonování**

Tato příčina konzumace času byla zvolena na základě předchozího teoretického pojetí (viz kapitola 2.1.3) a dle běžných pracovních standardů, ve kterých je telefon nejčastější komunikační prostředek. Z výsledků tohoto tvrzení vyplynulo (Tabulka 21, Příloha 3), že žádný z dotázaných manažerů přílišným telefonováním netrpí. Známkou 5 – nejvíce nebyla

žádným z dotázaných manažerů zvolena (0 %) a známkou 4 – dost ohodnotili dotázaní manažeři toto tvrzení v pouhých 15 %. Nejpočetnější odpovědí u všech dotázaných manažerů byla známka pro toto tvrzení 1 – nejméně, a sice v 39 %, a následně známka 2 – málo v 32 %.

### **5 Příliš mnoho e-mailů**

Dle interních standardů (YR PRG, 2019c) je e-mailová komunikace preferovanější a rozhodně doporučovanější pro komunikaci s klientem vzhledem k psanému textu, který může být v případě potíží nebo problémů historicky dohledán. Reklamní procesy mezi manažerem a klientem rovněž zahrnují různé výstupy či tiskovou přípravu, tisková data nebo náhledy spotů, tuto činnost nelze komunikovat telefonicky. Klient také uvedené materiály schvaluje nebo k nim dodává své korektury na zapracování. Jak výzkum ukázal (Tabulka 21, Příloha 3) tuto běžnou pracovní činnost žádný z dotázaných manažerů nevnímá jako výrazného konzumenta času. Všichni dotázaní manažeři se přibližně stejnou měrou 20 % odpovědí pohybovali ve zvolené škále známek 1 – nejméně až 4 – dost, přičemž z bližšího zkoumání rozkladu na jednotlivé pozice vyplynulo, že známkou 4 – dost, označilo tvrzení 27 % dotázaných výkonných manažerů z celkového jejich počtu a 23 % dotázaných junior manažerů z celkového jejich počtu. Dotázaní senior manažeři v 50 % z celkového jejich počtu označili tvrzení o přemíře e-mailů konzumujících jejich čas známkou 3 – středně. Uvedené výsledky poskytují nadřazeným prostor pro další zkoumání u jednotlivců, zda za množství e-mailů považují e-maily celkově, tzn. včetně všech informativních zpráv, nařízení, interních stanov apod., nebo zda se jedná čistě o komunikaci mezi jedincem na pozici dotázaného manažera a jeho svěřeným klientem.

### **6 Mnoho nečekaných požadavků od kolegů, neustálé vyrušování**

Touto příčinou nabídnutou respondentům bylo navázáno na teoretickou část (viz kapitola 2.1.3), v níž autoři (Tracy, s. 72, Brodský, s. 55, Uhlig, s. 69) uvádí právě vyrušování jako jeden z nejčastějších konzumentů času. Z výsledků výzkumu tohoto tvrzení vyplynulo (Tabulka 21, Příloha 3), že až 33 % všech dotázaných manažerů považuje neustálé vyrušování kolegů za problém a konzumenta času ohodnocením známkou 4 – dost. Naproti tomu 24 % všech dotázaných manažerů ohodnotilo tvrzení známkou 2 – málo. Z rozkladu výsledků na jednotlivé pozice vyplynulo, že zmíněným hodnocením 4 – dost, tudíž neustálé vyrušování kolegy, považují za problém a konzument času nejvíce dotázaní senior manažeři, a to v 50 % z celkového jejich počtu, následně dotázaní direktori v 40 % z celkového jejich počtu. Dotázaní výkonní manažeři hodnotí toto tvrzení známkou 4 – dost v 34 % z celkového jejich počtu.

Tyto údaje mohou být z velké míry způsobené reálnou situací, kdy zkoumané týmy sedí vedle sebe ve velkém prostoru typu open space, který není chráněn přepážkami (viz Příloha 6), tudíž dotázaní manažeři byt' nechtějí, musí vnímat hovory svých kolegů. Tato prostorová situace také umožňuje, aby kdokoliv za dotázanými manažery přišel s požadavkem vzhledem k neexistující bariéře. Z interních materiálů (YR PRG, 2016c) rovněž vyplývá, že jedinci na pozicích liniových manažerů mají být svým přístupem, kolegiálnítou a zkušenostmi nápomocni ostatním kolegům.

### **7 Nepořádek na pracovním stole**

Na základě teorie (viz kapitola 2.1.3) byl respondentům navržen jako jeden z konzumentů času nepořádek na pracovním stole. Jak výsledky výzkumu ukázaly (Tabulka 21, Příloha 3), s tímto problémem jako konzumentem času se ztotožňuje minimální množství všech dotázaných manažerů. 51 % všech dotázaných manažerů toto tvrzení ohodnotilo stupněm 1 – nejméně, pouhá 3 % všech dotázaných manažerů ohodnotilo tvrzení známkou 5 – nejvíce. Z rozkladu výsledků na jednotlivé pozice vyplynulo, že se jedná o jedince, a sice o 3 dotázané výkonné manažery z celkového jejich počtu.

## **8 Potřeba zvládnout mnoho věcí najednou**

V teoretickém pojetí otázky, zda je potřeba zvládnout mnoho úkolů najednou, se řada uvedených autorů (Prachett et al., s. 101, Gupta et al., s. 198, Stengerová, s. 68) přiklání k názoru, že pracovat na více úkolech současně není efektivní a jedinec nevykazuje větší známky výkonnosti, než když pracuje na úkolech postupně (viz kapitola 2.2.2). Autoři uvedení v teoretické části (Prachett et al., s. 101, Gupta et al., s. 198, Stengerová, s. 68) shodně zvládnání mnoha úkolů najednou považují spíše za konzumenta času než za efektivní zvládnání úkolů, které je poměrně často ještě u jednotlivých pozic vyžadováno. Z výzkumu vyplynulo (Tabulka 21, Příloha 3), že 39 % všech dotázaných manažerů považuje zvládnutí více úkolů najednou za konzumenta času ohodnocením známkou 4 – dost. Z rozkladu výsledků na jednotlivé pozice vyplynulo (Tabulka 21, Příloha 3), že až 60 % všech dotázaných direktorů toto tvrzení označilo známkou 4 – dost, tudíž lze říci, že nutnost zvládnání více úkolů najednou považují za konzumenta času. Tento výsledek v plné výši souhlasí s výsledkem již zkoumané otázky zaměřené na multitasking (viz Tabulka 10, Příloha 3), kde rovněž 60 % všech dotázaných direktorů uvedlo, že na více úkolech najednou pracují běžně. Z výsledku dále vyplynulo, že multitasking jako konzumenta času považuje rovněž 39 % všech dotázaných výkonných manažerů a 40 % všech dotázaných junior manažerů vzhledem k hodnotící známce 4 – dost.

## **9 Mnoho papírování kolem projektů**

Tato uvedená příčina navázala na teoretické pojetí konzumenta času (viz kapitola 2.1.3), v němž je za konzumenta času považováno právě zkoumané „papírování“. Reklamní agentura Young & Rubicam Prague, jak již bylo projednáno v předchozí kapitole (viz kapitola 3.1), je členem sítě WPP (WPP, 2018b), tudíž se snaží všechny své procesy digitalizovat a uchovávat v co nejmenší možné míře v papírové formě. Vzhledem k povaze jednotlivých výstupů, hlavně podlinkové komunikace, kde jsou primárním výstupem tiskoviny (YR PRG, 2018c), bylo tvrzením zkoumáno vnímání dotázaných manažerů papírové formy uchovávání projektů, komunikace nebo výsledných schválených reklamních vizuálů. Jak výsledky výzkumu ukázaly (Tabulka 21, Příloha 3), dotázaní manažeři množství papírové dokumentace jako konzumenta svého času nevnímají nebo je možné tvrdit, že nijak výrazně. Nejvíce dotázaných manažerů uvedlo na uvedené tvrzení známku 2 – málo, a to v 32 %. Známkou 1 – nejméně označilo tvrzení 25 % všech dotázaných manažerů. Pouhá 4 % dotázaných manažerů vnímá, že projekty obsahují mnoho papírů, a označilo tvrzení známkou 5 – nejvíce.

## **10 Snaha o dokonalost**

Toto tvrzení opět navázalo na teoretické pojetí konzumentů času, ve kterém se řada zmíněných autorů (Radecki, s. 55, Tracy, s. 76) přiklání k názoru, že snaha o určitou dokonalost může brzdít jedince v jejich úkolech (viz kapitola 2.1.3) a tím jim způsobovat určitou frustraci. Jak již bylo zmíněno (viz kapitola 3.1), Young & Rubicam Prague (Young & Rubicam Prague, 2019b) do svých týmů primárně vyhledává extrémně talentované lidi se zápallem pro reklamu, kreativitu a reklamní prostředí jako takové.

Jedinci i vzhledem ke svěřenému portfoliu korporátních klientů, mezi něž patří lídři na trhu, ať už v oblasti pojišťovnictví, bankovního sektoru, nebo FMCG, vyžadují perfektní servis, dokonalé výstupy a vysokou míru profesionality. Toto nastavení odpovídá i nastavení interních směrnic specifikujících reklamní výstupy pro klienta (YR PRG, 2019c), které nesmí opustit agenturu a být dodané klientovi s chybou nebo nedostatkem. Klient každoročně hodnotí jednotlivé týmy na bodové škále 1 – nejméně až 5 – nejvíce a od této známky se každoročně uděluje reklamní agentuře tzv. agenturní fee<sup>3</sup> na další období, plus se zhodnocuje období předchozí. Pokud tým dostane hodnocení slabé, je nutné tým zredukovat vzhledem k nižšímu ročnímu paušálu, což však neznamená, že se tím úměrně sníží i počet projektů

<sup>3</sup> Částka, kterou klient platí měsíčně agentuře paušálně za práci týmu (bez ohledu na velikost nebo počet zakázek v měsíci).

(YR PRG, 2019b). Snížené kapacity v týmu tak v průběhu roku mohou výrazně chybět, což způsobí nárůst práce pro ostatní členy. Vzhledem k těmto skutečnostem se každoročně týmy snaží o co nejvyšší rating u klienta, tím pádem je obrovský tlak ze strany jejich nadřízených a vedení o dokonalé zpracování a minimální chybovost. Jak výsledky výzkumu ukázaly (Tabulka 21, Příloha 3), 38 % všech dotázaných manažerů ohodnotilo toto tvrzení známkou 4 – více, tudíž se dá konstatovat, že se snaží o dokonalý odevzdaný výstup, který ale současně konzumuje čas. Druhá nejčastější známka byla 5 – nejvíce, a sice v 18 % u všech dotázaných manažerů. 16 % všech dotázaných manažerů ohodnotilo tvrzení známkou 1 – nejméně. Rozklad výsledků na jednotlivé pozice ukázal (Tabulka 21, Příloha 3), že nejvyšší míra snahy o dokonalé výstupy je mezi dotázanými direktory, kteří známku 5 – nejvíc přiřadili tvrzení v 60 %. 56 % všech dotázaných senior manažerů ohodnotilo tvrzení známkou 4 – dost a 27 % všech dotázaných výkonných manažerů ohodnotilo zmíněné tvrzení rovněž známkou 4 – dost. Naproti tomu 25 % všech dotázaných senior manažerů označilo tvrzení známkou 2 – málo. Výsledky ukázaly, že nejvíc snahu o dokonalé výstupy vnímají dotázaní direktori, což je v přímé souvislosti s finančním nastavením týmu a hrozbou zeštíhlení při nedobré hodnocení. Výsledky hloubkových rozhovorů uvedených v další části (viz kapitola 3.2.1, Příloha 6) definují reklamní prostředí jako místo, kde vysoká míra samostatnosti a perfektních výstupů jsou považované za samozřejmost a jedinci na manažerských pozicích to nemohou vnímat jako konzumenta času, ale jako přirozené nastavení pracovních procesů.

### **11 Nekonečně dlouhé porady a schůzky**

Uvedením této příčiny jako konzumenta času byl zkoumán postoj dotázaných manažerů k času strávenému na poradách a schůzkách. Jak již bylo projednáno, všichni členové týmu mají určitý počet povinných schůzek, buď interních, nebo externích s klientem (viz Tabulka 24, Příloha 4). Dle časového harmonogramu pro jednotlivé schůzky (Tabulka 24, Příloha 4) nejvíce času na schůzkách stráví dotázaní direktori, kteří musí být přítomní všude. Následně za nimi tráví nejvíce času na schůzkách dotázaní senior manažeři, kteří jsou ve struktuře hned po direktorech a v nepřítomnosti direktora dohlíží na chod celého týmu. Je proto nezbytně nutné, aby měli přehled o všech projektech. Nejméně času na schůzkách dle Tabulky 24 (Příloha 4) stráví junior manažeři, kteří jsou výkonnými články administrativy v týmech, a proto ani není nutné, aby trávili čas na schůzkách. Úkoly jsou jim přiřazované jejich nadřízenými.

Jak výsledky v týmech ukázaly (Tabulka 21, Příloha 3), 34 % všech dotázaných manažerů ohodnotilo tvrzení známkou 1 – nejméně. 26 % všech dotázaných manažerů ohodnotilo tvrzení známkou 3 – středně. 25 % všech dotázaných manažerů známku 2 – málo. Z Tabulky 24 (Příloha 4) je patrné, že povinných statusů týmů se všichni dotázaní manažeři účastní pouze 1 hodinu týdně a statusů u klienta pár hodin do týdne, které však nejsou součtem v jeden den. Svěřený klient má rovněž na své straně rozdělené týmy a každý klientský tým se s agenturou povinně schází max. na 1,5 hodiny týdně (YR PRG, 2019c).

Z rozkladu výsledků na jednotlivé pozice vyplynulo (Tabulka 21, Příloha 3), že nejvíce dlouhým časem na poradách trpí dotázaní direktori, ve shodném počtu 40 % z celkového jejich počtu tomuto tvrzení přiřadili známku 3 – středně nebo 4 – dost. Výzkum dále ukázal, že nejméně jsou zatíženi dotázaní junior manažeři, kteří v 19 % ohodnotili tvrzení známkou 1 – nejméně. Tento výsledek je ve shodě s uvedeným časovým nastavením v Tabulce 24 (Příloha 4), v němž dotázaní junior manažeři tráví na schůzkách co možná nejméně svého času.

### **12 Příliš mnoho schůzek**

Jak výsledky výzkumu ukázaly (Tabulka 21, Příloha 3), dotázaní manažeři počet schůzek nevnímají jako svého konzumenta času, v 36 % všichni dotázaní manažeři označili toto tvrzení známkou 1 – nejméně. Známku 2 – málo ohodnotilo tvrzení 30 % všech dotázaných

manažerů, pouhých 6 % všech dotázaných výkonných manažerů se domnívá, že absolvují příliš mnoho schůzek, které jim jejich pracovní čas konzumují. Z rozkladů výsledků na jednotlivé pozice vyplynulo (Tabulka 21, Příloha 3), že 40 % všech dotázaných direktorů počet schůzek hodnotí jako konzumenta času shodně známkou 4 – dost nebo 3 – středně. Z Tabulky 24 (Příloha 4) je patrné, že direktori v propočtu hodin na dny stráví na schůzkách 1 celý pracovní den a 4 hodiny, do kterých není započítaný čas na přesun zpět do agentury. Naproti tomu 51 % všech dotázaných senior manažerů tvrzení označilo známkou 1 – nejméně. Tabulka časového harmonogramu pro jednotlivé schůzky (Tabulka 24, Příloha 4) ukázala, že dotázaný senior manažer stráví na schůzkách jeden celý den v pracovním týdnu. Rovněž 41 % všech dotázaných výkonných manažerů uvedlo k tvrzení o počtu schůzek známku 2 – málo, přičemž detailnější pohled na údaje o časových dotacích pro schůzky ukázal (Tabulka 24, Příloha 4), že dotázaní výkonní manažeři tráví na schůzkách necelý 1 pracovní den z celého týdne. Pro 53 % dotázaných junior manažerů bylo tvrzení vyhodnoceno známkou 1 – nejméně, čemuž odpovídají i výsledky časového harmonogramu pro jednotlivé schůzky (Tabulka 24, Příloha 4), dle nichž dotázaní junior manažeři stráví na schůzkách z celého týdne pouhé 3 hodiny.

### **3.2.1 Vyhodnocení odpovědí strukturovaných rozhovorů**

Strukturované rozhovory (viz Příloha 6) byly samostatně vedeny s každým direktorem zvlášť za účelem doplnění dotazníkového šetření a získání komplexnějšího pohledu na nastavení time managementu a prokrastinace v jednotlivých týmech. Součástí byly i otázky na vlastní nastavení time managementu u dotázaných direktorů. V sérii otázek byla vytvořena 4 témata, která postupně zkoumala vnímání osobního nastavení time managementu, nastavení time managementu v týmu, nástroje pracovní motivace, nastavení pracovních cílů u jednotlivých členů týmu. V další části otázek bylo zkoumáno vnímání práce pod stresem, nutnost multitaskingu a pracovní zátěže, vyhodnocení byli konzumenti času z pohledu dotázaných direktorů. V poslední sérii otázek byla zkoumaná prokrastinace jednotlivých členů týmu a její závažnost z pohledu dotázaných direktorů. Ve zkrácené formě byla komparace jednotlivých odpovědí dotázaných direktorů uvedena v Příloze 5. Ve vlastním textu jsou dotázaní direktori rozdělení označením direktor 1 – direktor 4.

#### **Nastavení time managementu u dotázaných direktorů**

Jak ukázaly výsledky rozhovoru (Tabulka 25, Příloha 5), dotázaný direktor 1 a direktor 2 se striktně jednoslovně vyjádřili, že trpí naprostým nedostatkem času. Dotázaný direktor 3 odpověděl (Příloha 6), že sice obecně trpí nedostatkem, nicméně to záleží na mnoha pracovních faktorech. V praxi to znamená, že pokud je období reklamních kampaní<sup>4</sup>, je toho času naprostý nedostatek a práce do pozdních večerních hodin včetně víkendů je považována za běžný standard, nicméně je to vyváženo obdobím bez náročných kampaní, kdy dotázaný direktor 3 vnímá, že má času dostatek. Dotázaný direktor 4 na zmíněnou otázku uvedl (Příloha 6), že sice obecně trpí nedostatkem času, nicméně si uvědomuje, že velice těžko odděluje pracovní a osobní život. Vědom si této slabiny, snaží se činit všechny kroky k tomu, aby byl jeho čas co možná nejvíce vyvážený. V oblasti řízení vlastního času dotázaný direktor 1 odpověděl (Tabulka 25, Příloha 5), že svůj čas řídí obtížně, což je způsobeno neustále se měnícím rozvrhem, tudíž není možné věci naplánovat dopředu a tohoto harmonogramu se držet. Za slabinu dotázaný direktor 1 uvedl (Příloha 6), že nemá dostatečně vytrénovaný tým, který by mu v práci co možná nejvíce ulehčil, nicméně připustil, že to je v oboru reklamy téměř nemožné. Jako důvod byl direktorem 1 uveden fakt, že vytrénování týmu předpokládá jednak stálost pracovníků v týmu a jednak dlouhý čas, než se tak stane, a to

<sup>4</sup> Obvykle vlny reklamních kampaní fungují pulzně v období březen–květen a následně září–listopad. Vánoce jsou z pohledu reklamního prostředí vnímány jako zvláštní období, na které se připravují extra reklamní kampaně. Toto období trvá zhruba od října do půlky prosince.

z pohledu dotázaného direktora 1 v dynamickém prostředí reklamní agentury není možné. Naproti tomu dotázaný direktor 2 přiznal (Tabulka 25, Příloha 5), že slabinou, se kterou bojuje při řízení vlastního času, je prokrastinace. Z pohledu řízení se snaží svůj čas řídit organizováním a striktním rozdělováním úkolů na zásadní a nepodstatné. Dotázaný direktor 3 se k tématu organizace svého času nevyjádřil (Příloha 6), nicméně připustil, že jeho slabinou je rovněž prokrastinace. Jak z odpovědí na položené otázky dále vyplynulo (Příloha 6), dotázaný direktor 4 svůj pracovní čas řídí pomocí delegování úkolů, nicméně pořád bojuje s důvěrou ve schopnosti svých podřízených, aby delegované úkoly byly provedené správně. Za svoji slabinu v otázce řízení vlastního času považuje dotázaný direktor 4 perfekcionismus.

### **Plánování času**

V teoretickém pojednání (viz kapitola 2.1.2) se řada uvedených autorů (Uhlig, s. 32, Lojda, s. 40, Brodský, s. 37) přiklání k názoru, že základem úspěšného time managementu a života bez zbytečného stresu je právě jeho cílené plánování. Z komparace odpovědí vyplynulo (Tabulka 25, Příloha 5), že dotázaný direktor 1 až dotázaný direktor 3 svůj život absolutně neplánují, poslední dotázaný direktor 4 připustil, že své cíle a život plánuje průběžně. Z bližšího zkoumání odpovědí vyplynulo (Příloha 6), že dotázaný direktor 1 neuvažuje nad plány, které přesáhnou rámec 1 roku, vzhledem k dynamice doby a životního stylu, nicméně rámcově má určené určité pracovní cíle, na kterých však dotázaný direktor přehnaně nelpí. Z pohledu direktora 1 krátkodobé cíle nemají smysl vzhledem k tomu, že nevychází obvykle tak, jak si je dotyčný naplánuje. Dotázaný direktor 2 a direktor 3 (Příloha 6) se k této otázce postavili shodně striktní odpovědí, že svůj život absolutně neplánují. Poslední dotázaný direktor 4 (Příloha 6) odpověděl, že sice nemá naplánovaný život v horizontu 5 let, nicméně je pro něj plánování jako rámec velice důležité, protože mu dává jakýsi pocit klidu a vědomí, že vše je na svém místě. Tento systém dotázaný direktor 4 prolíná jak osobním, tak pracovním životem.

### **Nastavení time managementu v týmu**

Z komparace jednotlivých odpovědí (Tabulka 3) vyplynulo, že shodně žádný z podřízených všech dotázaných direktorů nezná obecné zásady time managementu. Zároveň všichni dotázaní direktoři tvrdí, že jejich pracovníci se řídí zásadami time managementu spíš intuitivně, nicméně žádné školení nepodstoupili. Dotázaný direktor 3 ve své odpovědi připustil (Příloha 6), že pokud některý člen z jeho týmu na školení time managementu byl, neuplatňuje ho jako komplex ucelených nástrojů, ale jenom část, která se mu hodí. Dotázaný direktor 1 a direktor 2 jednoznačně tvrdí (Příloha 6), že rozhodně jeho pracovníci nic z teorie zásady time managementu neznají. Dotázaný direktor 4 (Příloha 6) odpověděl, že jeho tým žádné zásady dodržování time managementu vypracované nemá a neví o žádném školení, kterého by se jeho podřízení v minulosti účastnili.

### **Znalost time managementu v týmu**

Komparace odpovědí direktorů ukázala (Tabulka 3), že všichni dotázaní direktoři jsou shodně přesvědčeni o tom, že alespoň základní znalost zásad time managementu, která dá práci určitý rámec, je k úspěšnému dokončení úkolů nutná. Vzhledem k tomu, že každý z dotázaných direktorů řídí jinak reklamně zaměřený tým, jsou i požadavky na time management jiné vzhledem k časové náročnosti reklamních výstupů. Z tohoto pohledu se odpovědi jednotlivých direktorů mírně liší, resp. každý dotázaný direktor vidí symbiózu v pracovním výkonu a time managementu jinak. Z detailnějšího pohledu na odpovědi vyplynulo (Příloha 6), že dotázaný direktor 1 se domnívá, že zvládnutý time management v dynamickém prostředí reklamy může být nápomocný, nicméně není to z jeho pohledu klíčová dovednost. Za klíčovou dovednost dotázaný direktor 1 považuje schopnost práce na více úkolech najednou vzhledem k tomu, že běžně dochází k souběhu termínů odevzdání projektů u jednoho manažera. Pouze v tomto místě dotázaný direktor 1 označuje zvládnutí time

managementu za klíčové (Tabulka 3). Dotázaný direktor 2 odpověděl (Příloha 6), že existují projekty, u kterých je time management důležitý. Dotázaný direktor 3 (Příloha 6) se na situaci a povahu práce z pohledu time managementu díval jinak, a sice projekty přidělené jeho týmu se často mění v čase, klienti přichází s novým řešením nebo zadáním, a tudíž není možné nastavený time management u takto „živých“ projektů dodržovat. Nicméně dotázaný direktor 3 dodal, že alespoň obecný rámec by samozřejmě měl být přítomný.

Tabulka 3 Komparace zkrácených odpovědí – nastavení time managementu v týmu

Číslo otázky / Pozice	Direktor 1	Direktor 2	Direktor 3	Direktor 4
11. Znájí Vaši pracovníci v týmu zásady time managementu?	Neznají teoreticky, v praxi zvládají intuitivně.	Ne. Teoreticky neznají, nikdy nebyli na žádném školení.	Ne. Maximálně když byli na nějakém školení, vzali si jen to, co se jim hodilo.	Ne, řídí se jimi intuitivně.
12. Vyžaduje povaha Vaší práce zvládnutí time managementu, nebo je možné od něj upustit?	Time management je nápomocný, ne klíčový.	Jsou úkoly, které vyžadují time management.	Měl by být zvládnutý, ale neslučuje se s reklamním prostředím.	Vyžaduje alespoň základní řízení, jinak je to nebezpečné.
14. Může správně nastavený TM u pracovníků v týmu zvýšit jejich produktivitu?	Asi ano.	Určitě ano.	Určitě, ale reklama není o produktivitě.	Ano, určitě.

Zdroj: vlastní výzkum

Dotázaný direktor 4 (Příloha 6) uvedl, že nezvládnutý time management u projektů může být velice nebezpečný, byť se má obecně za to, že reklamní kreativní prostředí nahrává volnějším stylu práce, čehož různí manažeři využívají. Dle direktora 4 (Tabulka 3) nebezpečí nezvládnutého time managementu tkví v chaosu a nepořádku, který zavládne bez jasného rámce, a může se stát, že ne všichni členové v práci na projektu pak táhnou za jeden provaz. Práce na projektu, dle dotázaného direktora 4, se na základě toho může náhle sesypat. Nebo se vyčerpají jedinci v týmu (Tabulka 3), kteří pracují víc než ti, kteří radši pracují v jakémsi neorganizovaném „flow“. Cestu vidí dotázaný direktor 4 (Tabulka 3) alespoň v určitém hrubém rámci, který určí časové mantinely a bude tým držet pohromadě s tím, že manažeři mají dostatek prostoru pro vlastní organizaci času.

### Time management a produktivita

Dotázaní direktori shodně tvrdí (Tabulka 3), že správně nastavený time management může obecně produktivitu v týmech zvýšit, nicméně dotázaný direktor 3 si to v reklamním prostředí neumí představit. Z detailnějšího šetření odpovědí dotázaných direktorů vyplynulo (Příloha 6), že dotázaný direktor 1 si správně nastavený time management spojuje s mírou prokrastinace u podřízených, nicméně dodává, že jeho nastavení může být velice nápomocné při produktivitě celého týmu. Dotázaný direktor 2 (Tabulka 3) na otázku jednoznačně odpověděl – „určitě ano“. Dotázaný direktor 3 (Příloha 6) se na správně nastavený time management zaměřil jinak, a sice že si ho ve spojení s produktivitou neumí v reklamním prostředí vůbec představit. Pro dotázaného direktora 3 je reklamní prostředí velice závislé spíš na myšlenkách, které se přetaví do výsledku v podobě kreativy, a tato činnost se nedá pevně uchopit ani řídit. Nápad buď přijde, nebo ne a na tom je celý projekt závislý. Dotázaný direktor 4 (Příloha 6) ve své odpovědi potvrdil, že z jeho pohledu nastavení time managementu dokáže produktivitu týmů rozhodně zvýšit.

### **Určování priorit úkolů u direktorů**

Dotázaní direktori se shodně vyjádřili (Tabulka 26, Příloha 5), že priority svým úkolům dávají buď na základě deadlinů<sup>5</sup>, nebo je prioritou daná požadavkem klienta. Z detailnějšího šetření odpovědí vyplynulo (Příloha 6), že dotázaný direktor 1 se zaměřuje na požadavky klientů a vztahy s nimi. Pokud je to klient nový, neznámý, je nutné si vytvořit pevné vazby, které předpokládají, že projekty budou mít nejvyšší přednost. Naproti tomu direktor 2 (Příloha 6) určuje priority svým úkolům nejčastěji dle termínu odevzdání a druhým faktorem je možnost jejich delegování. Pokud direktor 2 zjistí, že svěřený úkol může delegovat, touto činností se zabývá hned, jednak aby práce na projektu začala někým pověřeným a jednak proto, aby direktor 2 získal čas. Z odpovědí dále vyplynulo, že dotázaný direktor 3 (Příloha 6) priority na svých úkolech řídí z největší části na základě svých zkušeností a vnitřní intuice, až následně dle termínu odevzdání u projektů. Dotázaný direktor 4 (Příloha 6) na tuto otázku odpověděl, že prioritou plnění úkolů stanovuje na základě požadavků od klienta a následně podle termínů odevzdání. Čas je pro dotázaného direktora 4 klíčovým faktorem. Dle termínu odevzdání je dotázaný direktor 4 schopen posoudit časovou náročnost celého projektu a tím naplánovat úkoly směřující k jeho splnění.

### **Určení pracovních priorit ostatním členům týmu**

Ve všech týmech (Tabulka 26, Příloha 5) dotázaní direktori shodně potvrdili možnost volného rozhodnutí práce na projektech. Nicméně dotázaný direktor 1 odpověděl (Příloha 6), že v průběhu roku se vyskytnou projekty, u kterých podřízení dostanou příkazem, že všechny ostatní projekty musí nechat stranou a věnovat se tomuto konkrétnímu, bez ohledu, zda se tím ohrozí výsledky projektů, na kterých podřízení pracovali dříve. Počet takovýchto důležitých projektů dotázaný direktor 1 vyčíslil na cca 5 % v celém roce, což je z jeho pohledu velice málo. Z detailnějších odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že v týmu dotázaného direktora 2 (Příloha 6) si lidé v plné míře stanovují priority v plnění úkolů sami, vzhledem k tomu, že dotázaný direktor 2 stav úkolů pouze namátkově kontroluje a od svých podřízených vyžaduje nejvyšší míru samostatnosti. Z jeho pohledu jenom naprosto samostatný jedinec má v jeho týmu místo a přináší hodnoty. Dotázaný direktor 3 na otázku odpověděl (Příloha 6), že rovněž on na průběh úkolů dohlíží, maximálně podřízené usměrní, nicméně je to rozhodnutí podřízených jakou prioritou úkolům přiřadí. Dotázaný direktor 4 shodně s ostatními kolegy uvedl (Příloha 6), že v jeho týmu si rovněž prioritou úkolů každý určuje sám dle vlastního uvážení.

### **Nastavení cílů členům týmu**

U dotázaných direktorů bylo dále zkoumáno, zda si pracovníci v týmu mohou sami nastavit své pracovní a osobnostní cíle na další období<sup>6</sup>. Toto téma navázalo na teoretické pojetí (viz kapitola 2.2.2), v němž autoři (Folwarczná, s. 56, Fiore, s. 102) shodně za jeden z důležitých motivátorů pro jedince považují možnost vlastního rozvoje, důvěru v jeho schopnosti a možnost stanovit si své vlastní cíle vývoje sám. Z komparace jednotlivých odpovědí dotázaných direktorů vyplynulo (Tabulka 26, Příloha 5), že ve všech zkoumaných týmech shodně dotázaní direktori nechávají své podřízené nastavit si své cíle sami. Jsou jim nápomocní pouze ve chvíli, kdy si neumí poradit. Detailní pohled na odpovědi ukázal (Příloha 6), že dotázaný direktor 1 potvrzuje možnost samostatného nastavení cílů u jednotlivých podřízených a poukazuje tím na hodnoticí systém, který v agentuře probíhá. Tento systém se nevztahuje jenom na podřízené v týmu, ale jak bude patrné z odpovědí dotázaných direktorů dále, v samostatných termínech se ho zúčastňují na řídicí úrovni i dotázaní direktori, kde se jim navrhuje prostor ke zlepšení jejich manažerských a řídicích

<sup>5</sup> Nejzazší termín odevzdání projektu klientovi.

<sup>6</sup> V agentuře funguje systém čtvrtletního hodnocení zahrnující hodnocení celé řady manažerských dovedností a komunikace v kombinaci s osobnostním profilem. V případě nedostatků je prostor ke zlepšení v podobě konkrétních kroků, jak toho dosáhnout. V dalším období jsou předchozí nastavené cíle pro zlepšení zhodnoceny.



dovedností. Dotázaný direktor 1 (Příloha 6) dále uvádí, že pokud si podřízený neumí poradit se svými nedostatky směrem k nastavení zlepšení, je mu nápomocen. V týmu dotázaného direktora 2 (Příloha 6) je situace dle odpovědi nastavená přibližně stejně jako u ostatních kolegů, a sice že obecně se s podřízenými řeší jejich největší nedostatky, nicméně cíle si musí napláňovat sami. Dle uvedené odpovědi (Příloha 6) v týmu dotázaného direktora 3 je opět situace velice podobná ostatním týmům, rozdíl je pouze v tom, že dotázaný direktor 3 konkrétně navrhne řešení pro zpozorovaný nedostatek u podřízeného a je na daném podřízeném, zda toho využije, nebo ne. Dotázaný direktor 3 chápe podřízené jako samostatné jedince, kteří jsou natolik uvědomělí, že chtějí sami na sobě pracovat už vzhledem k náročnému prostředí, ve kterém se pohybují. Jak odpovědi dále ukázaly, dotázaný direktor 4 (Příloha 6) se odpovědí připojil k tvrzení ostatních kolegů direktorů. V týmu direktora 4 si pracovní cíle podřízení stanovují sami a dotázaný direktor 4 je jim pouze nápomocen v případě nejasností.

### **Kritika jako zpětná vazba pracovního výkonu**

V teoretickém pojetí (viz kapitola 2.2.2) uvedení autoři (Fiore, s. 115, Koubek, s. 119) shodně považují strach z kritiky za jeden z faktorů prokrastinace u jedinců. Z komparace jednotlivých odpovědí vyplynulo (Tabulka 26, Příloha 5), že všichni dotázaní direktori si uvědomují, jaké dopady může mít nesprávně zvolená kritika, a proto se shodně všichni snaží své podřízené kritizovat v soukromí s cílem motivovat je k lepším výsledkům, než je veřejně kritikou ponížit. Dotázaný direktor 1 při detailnějším zkoumání odpovědi uvedl (Příloha 6), že se sice samozřejmě snaží své podřízené kritizovat v soukromí, protože si je dobře vědom dopadů veřejné kritiky, která nemá s motivací nic společného, nicméně pokud tento styl nepomůže, má zato, že veřejná pohana je mnohem efektivnější nástroj. Dotázaný direktor 2 (Příloha 6) se dle odpovědi snaží veřejně kritice vyhýbat, nicméně vzhledem k jeho prudší povaze, které si je dobře vědom, je jím někdy pod tlakem emocí veřejná kritika podřízených použita. Dotázaný direktor 3, jak odpověď ukázala (Příloha 6), se podivil nad možností, že vůbec někdo je schopen podřízené kritizovat veřejně vzhledem k míře ponížení, kterému je kritizovaný jedinec vystaven. Dotázaný direktor 3 přiznal, že vyznává volnější styl vedení lidí a zásadně je kritizuje v soukromí. Stejnou odpověď zvolil i dotázaný direktor 4 (Příloha 6), který rovněž své podřízené kritizuje zásadně jenom v soukromí. Dotázaný direktor 3 a direktor 4 dle jejich odpovědí chtějí primárně podřízené ve vysoké míře motivovat, ne jim dle jejich slov srážet sebevědomí.

### **Míra izolace členů týmu**

Na základě teoretické roviny byli direktori tázáni, zda jsou podřízení schopni vnímat v rámci pracovní zátěže i jiné projekty svých kolegů, nebo jsou izolovaní, což dle teoretického pojetí (viz kapitola 2.2.2) může u jedinců způsobit frustraci z pracovního prostředí a ztrátu motivace pracovat na úkolech. Z komparace jednotlivých odpovědí dotázaných direktorů vyplynulo (Tabulka 26, Příloha 5), že z pohledu dotázaných direktorů vnímají kolegové dění ve vedlejšímu týmu rozdílně. Je nutné vzít v úvahu, že tyto odpovědi pouze deklarují pohled dotázaných direktorů, jakým způsobem se domnívají, že jejich podřízení sledují dění kolem. Dle dotázaného direktora 1 (Příloha 6) tím, že týmy sedí vedle sebe v uspořádání typu open space, není možné kolegy nevnímat, a tudíž se o dění kolem zajímat musí, i kdyby je to nezajímalo. Jak uvedl dotázaný direktor 2 (Příloha 6), jeho svěřený tým se o dění kolem a ostatní projekty svých kolegů nezajímá proto, že na to nemají čas. Z jeho pohledu mají podřízení tolik práce se svými projekty, že je nemožné sledovat projekty druhých. Dotázaný direktor 3 v odpovědi souhlasil (Příloha 6) s dotázaným direktorem 1 a jeho tvrzením, že typ prostoru open space vylučuje soukromí, tudíž i podřízení dotázaného direktora 3 se dění musí účastnit, i když by o to sami nestáli, skutečně živě se zajímají jenom o velké reklamní televizní kampaně, na kterých sousední týmy pracují a které mají pro ně profesně přínos.

## Rozdělení pracovních projektů členům týmu

Z komparace jednotlivých odpovědí (Tabulka 26, Příloha 5) vyplynulo, že každý z dotázaných direktorů má jiný styl rozdělování projektů mezi podřízené manažery v týmu. Tato situace je z velké části dána skutečností, že každý ze zkoumaných týmů má jiné zaměření na reklamní výstupy (Příloha 6). Z odpovědi direktora 1 (Příloha 6) vyplynulo, že dotázaný direktor 1 přihlíží hlavně k odborným znalostem členů v týmu a dle toho projekt přiřadí. Druhým faktorem je dle dotázaného direktora 1 také časové vytížení zvoleného podřízeného, zda zvládne další projekt unést. Tento styl rozdělování je dotázaným direktorem 1 zvolen vědomě vzhledem k tomu, že projektů v týmu je velké množství a času na zpracování málo. Nicméně dotázaný direktor 1 dále přiznal, že v období menšího časového tlaku a nižšího počtu projektů se snaží projekty rozdělovat tak, aby se člen týmu, který projekt dostane na starosti, něčemu novému naučil. Dotázaný direktor 2 na tuto otázku odpověděl (Příloha 6), že jeho rozhodování je na prvním místě z hlediska volného času u zvoleného člena týmu, který však musí být k tomuto projektu kompetentní s odpovídajícími odbornými znalostmi. Dotázaný direktor 2 dále přiznal, že si do svého týmu za tímto účelem zásadně vybírá jedince, kteří jsou dostatečně zkušení na to, aby jim mohl být přidělen jakýkoliv projekt. Naproti tomu dotázaný direktor 3 (Příloha 6) rozděluje úkoly jiným stylem. V týmu dotázaného direktora 3 je situace jiná z toho pohledu, že svěřený klient má již dopředu určenou svoji kontaktní osobu, na kterou se s novými projekty obrací. V této situaci má dotázaný direktor 3 pouze dohlížecí funkci. Nicméně jak dále dotázaný direktor 3 přiznal, pokud přichází do týmu úplně nový projekt velkého formátu<sup>7</sup>, je výběr člena, kterému je projekt přidělen, zvažován z hlediska času a následně odbornosti. Dle dotázaného direktora 4 (Příloha 6) jsou v jeho týmu projekty přidělovány dle postupnosti: odbornost, seniorita<sup>8</sup>, přirozený vztah k tématu, následně i možnost vzájemného stínování u projektů.

## Prokrastinace

V první otázce bylo zkoumáno, zda dotázaní direktori vnímají prokrastinaci jako prospěšnou, a pokud ano, za jakých to je podmínek.

Tabulka 4 Komparace zkrácených odpovědí – prokrastinace v týmu

Číslo otázky / Pozice	Direktor 1	Direktor 2	Direktor 3	Direktor 4
10. Může být prokrastinace prospěšná?	Ne pro lidi, kteří neradi pracují pod stresem.	Ano, ale nezvládnutá prokrastinace vytváří problémy.	Záleží v jaké míře, kontinuální vede k problémům.	Ne, prokrastinace je nepřijatelná.
20. Využívají pracovníci v týmu 100 % svého času na plnění pracovních úkolů?	Ne a je to tak dobře.	Ano, na nic jiného nemají čas.	Ne a ani to není lidské.	Ve většině případů ano.
23. Co jsou podle Vás motivy odkládání úkolů na později? Trpíte tímto syndromem také?	Lenost a nudné úkoly.	Lenost, únava nejasnost zadání.	Lenost, nudný úkol.	Nesrozumitelnost zadání.

Zdroj: vlastní výzkum

Z komparace jednotlivých odpovědí dotázaných direktorů vyplynulo (Tabulka 4), že dva dotázaní direktori jsou přesvědčení, že jejich podřízení většinou využívají pracovní dobu na 100 %. Naproti tomu dotázaný direktor 3 (Příloha 6) souhlasil s tvrzením kolegy dotázaného

<sup>7</sup> Velkým formátem se rozumí integrovaná reklamní kampaň, která obvykle zahrnuje: natočení reklamního TV spotu, kompletní digitální podporu, OOH, printy. Z časového hlediska to může být reklamní kampaň v trvání od 3 měsíců do 12 měsíců.

<sup>8</sup> Seniorita je v reklamní agentuře termín, který označuje, jak dlouho jedinec v týmu působí, jak dlouho pracuje pro jednoho klienta, z čehož vyplývá, jak dokonale zná klientovy potřeby a vkus.

direktora 1 o nemožnosti dodržovat pracovní čas na 100 % plněním úkolů a tuto situaci označil za nelidský požadavek. Dotázaný direktor 4 (Příloha 6) naproti tomu souhlasil s kolegou dotázaným direktorem 2 o časovém využití, z jeho pohledu rovněž na nic jiného než na práci není pro členy týmu prostor.

### **Motivy prokrastinace**

Z komparace jednotlivých odpovědí dotázaných direktorů vyplynulo (Tabulka 4), že tři dotázaní direktori shodně vidí příčiny prokrastinace v přirozené lenosti a nudných úkolech. Jeden dotázaný direktor vidí problém způsobující prokrastinaci v nejasnosti zadání. Bližší šetření odpovědí ukázalo (Příloha 6), že dotázaný direktor 1 rozhodně prokrastinací jako syndromem trpí, což je způsobeno jeho přirozenou lidskou leností. Dalším faktorem je dle dotázaného direktora 1 dlouhý termín odevzdání, tudíž není vyvíjen tlak na čas, který způsobí pozitivní stres. Rovněž i dotázaný direktor 2 přiznal (Příloha 6), že trpí prokrastinačním syndromem vzhledem k jeho přirozené lenosti. Dalším faktorem, který dotázaný direktor 2 uvedl rovněž jako jeho kolega dotázaný direktor 1, je dlouhý termín odevzdání. Dotázaný direktor 2 potřebuje pracovat se stresem jako akcelerátorem. Třetím faktorem je dle odpovědi dotázaného direktora 2 nejasnost zadání či množství úkolů, které musí jedinec vyřešit. Tato situace ubírá dle dotázaného direktora 2 jedinci na motivaci. Dotázaný direktor 3 (Příloha 6) se odpovědí připojil k souhlasu o vlastním problému s prokrastinací ke svým kolegům dotázanému direktorovi 1 a direktorovi 2. Dotázaný direktor 3 vidí rovněž důvody k tomuto chování v dlouhém termínu odevzdání a následně v nezajímavosti daného úkolu. Dotázaný direktor 4 (Příloha 6) na rozdíl od svých dotázaných kolegů jako jediný neprokrastinuje, nicméně z jeho pohledu tkví důvody k prokrastinaci nejčastěji v nejasném zadání, se kterým mohou členové týmu vnitřně bojovat.

### **Práce pod stresem**

V tomto tématu byla hledána odpověď na otázku, zda mají dotázaní direktori v týmu členy, kteří vysloveně rádi pracují pod stresem, nebo zda samotní dotázaní direktori stres jako takový vyhledávají. Z komparace jednotlivých odpovědí dotázaných direktorů vyplynulo (Tabulka 27, Příloha 5), že ani jeden z oslovených direktorů nemá v týmu podřízené, kteří by vysloveně rádi pracovali pod stresem. Nicméně detailní rozbor odpovědí dotázaných direktorů ukázal (Příloha 6) rozdílné vnímání stresu jednotlivých dotázaných direktorů. Dotázanému direktorovi 1 (Příloha 6) stres jako takový nevádí, nicméně v týmu má podřízené, kteří stres z jeho pohledu zvládají, rozhodně ho však záměrně nevyhledávají. Z pohledu dotázaného direktora 1 ani neexistují jedinci, kteří by stres vysloveně měli rádi. Dotázaný direktor 2 (Příloha 6) ve svém týmu kromě sebe v odpovědi označil výčet 2 jedince, o kterých ví, že rádi pracují pod stresem. Z jeho pohledu se ostatní členové týmu stresu pokud možno vyhýbají. Dotázaný direktor 3 (Příloha 6) v odpovědi naproti tomu tvrdí, že únosná míra stresu je pro každého motivující. Jako nebezpečnou míru stresu označil dotázaný direktor 3 situaci, kdy se již práce na projektech začíná tzv. rozsypávat pod rukama. Z odpovědi dotázaného direktora 4 (Příloha 6) vyplynulo, že on vnímá stres jako určitou organizovanost v pracovním procesu, nicméně zároveň dotázaný direktor 4 přiznal, že v jeho týmu není jedinec, který by vyhledával stres jako akcelerator pro lepší výkony.

### **Stres jako faktor ovlivňující kvalitu výstupů**

V komparaci vzájemných odpovědí (Tabulka 27, Příloha 5) došlo ke shodě odpovědí u všech dotázaných direktorů. Stres ani u jednoho z dotázaných direktorů neovlivňuje kvalitu výstupů a shodně potvrdili, že i v práci pod stresem dodávají členové jejich týmů stejně kvalitní výstupy bez závažných nedostatků. Detailní pohled na odpovědi dotázaných direktorů ukázal (Příloha 6), že stres dle dotázaného direktora 1 neovlivňuje ani tak kvalitu výstupu, jako celkovou náladu v týmu, která je z jeho pohledu na další práci velice důležitá. Dotázaný direktor 1 považuje všechny členy týmu za naprosté profesionály, kteří se stresem v žádném

případě nedají ovlivnit ve smyslu nekvalitního výstupu. Dotázaný direktor 2 (Příloha 6) se dle odpovědi snaží s podřízenými komunikovat, aby stres byl eliminován, a díky tomu zůstaly výstupy standardně kvalitní. Dle dotázaného direktora 3 (Příloha 6), pokud je stres v únosné míře, pořad je výstup pro klienta kvalitní. Dotázaný direktor 3 se na situaci dívá i z jiného úhlu, a sice přiznává, že právě nedostatek stresu způsobí odložení úkolu a při následném spěšném vyřízení se může člověk stát nepozorný k chybám, které by za normálních okolností v běžném pracovním procesu nepřehlédl. Dle dotázaného direktora 4 (Příloha 6) i pod stresem si může výstup pro klienta zachovat svoji kvalitu a bezchybnost.

### **Práce na více úkolech současně – multitasking**

Z komparace jednotlivých odpovědí dotázaných direktorů vyplynulo (Tabulka 27, Příloha 5), že pracovat v agentuře na více úkolech současně je běžné. Všichni dotázaní direktori se vyjádřili na téma multitaskingu jednoznačným – „ano“. Z bližšího zkoumání jednotlivých odpovědí byla zajímavá odpověď dotázaného direktora 4 (Příloha 6), který v práci na více úkolech současně vidí určitou inspiraci pro další projekty, které se jednotlivě prolínají. Dalším důvodem, proč je pro direktora 4 multitasking a jeho úloha důležitá, je možnost určitého vzájemného stínování jedinců v týmu na projektech. Stínováním dle dotázaného direktora 4 nehrozí v týmu nebezpečí, že po vypadnutí jednoho článku bude další pokračování práce na projektu ohroženo. Odpovědi na tuto otázku hlouběji doplnily a objasnily důvody práce na více úkolech současně (viz Tabulka 10, Příloha 3), kde rovněž více než polovina dotázaných jedinců v týmu včetně dotázaných direktorů práci na více úkolech současně zařazují do běžné praxe.

### **Vyváženost osobního a pracovního života**

Otázka navazuje na samotné dotazníkové šetření s cílem výsledky upřesnit a také na teoretické pojetí (viz kapitola 2.2.2), v němž se uvedení autoři (DeArmont, s. 32, Koubek, s. 86) shodně přiklání k názoru o nutnosti duševní hygieny a vyváženosti pracovního s osobním životem. Určité dodržování pracovní doby, čas na odpočinek a koníčky patří mezi důležité motivátory pro lepší pracovní výkony. Z komparace jednotlivých odpovědí dotázaných direktorů vyplynulo (Tabulka 27, Příloha 5), že tři z dotázaných direktorů pracují i po pracovní době naprosto běžně, dokonce i jejich tým, pouze jeden dotázaný direktor je přesvědčen o tom, že pracovní doba je vyhrazena na práci, po jejím uplynutí by měli jeho podřízení odpočívat. Bližší zkoumání odpovědí ukázalo (Příloha 6), že dotázaný direktor 1 přiznal svoje pracovní vytížení i nad rámec pracovní doby, nicméně své lidi v práci být dlouho nenutí. Dle direktora 1 zbytečně dlouhé pobyty v práci nepřinášejí efektivitu, ale naopak únavu a zhoršenou kvalitu pracovního výkonu. Na druhou stranu jako jediný ze všech dotázaných direktorů ani nelpí na tom, aby jeho podřízení trávili v práci povinných 8 hodin. Dotázaný direktor 2 (Příloha 6) nevnímá, že by reklama jako odvětví byla svázaná pracovní dobou, tudíž z jeho pohledu se pracuje dle potřeby, nejčastěji ještě dlouho po skončení pracovní doby, což označuje za běžný standard. Jak dotázaný direktor 3 a direktor 4 dále v odpovědích popsali (Příloha 6), i pro ně je práce po pracovní době naprostým standardem a nepovažují tento stav za nic neobvyklého.

### **Konzumenti času**

Komparace jednotlivých odpovědí dotázaných direktorů ukázala (Tabulka 27, Příloha 5), že většina z dotázaných direktorů vnímá jako největšího konzumenta času čas strávený na schůzkách a řešení procesních záležitostí uvnitř týmu. Z odpovědi dále celkově vyplynulo (Příloha 6), že dotázaní direktori obecně nedokážou vnímat či určit konzumenty času pro celý tým, jsou schopni popsat a vnímat jenom ty svoje. Detailnější pohled na odpovědi ukázal (Příloha 6), že dotázaný direktor 1 nedokáže komplexně určit konzumenta času v týmu u svých podřízených, nicméně pro něj osobně je to nutnost multitaskingu. Dotázaný direktor 1 přiznal, že tento styl práce mu hrubě nevyhovuje, nedokáže se plně soustředit ani na jeden

úkol. Z jeho slov však vyplynulo, že tento problém z jeho pohledu nelze odstranit vzhledem k tomu, že práce na reklamních projektech je tímto specifická a je nutné se s tím vypořádat jiným způsobem. Pro dotázaného direktora 2 (Příloha 6) je největším konzumentem času řešení procesních kroků v čase tvorby reklamních kampaní<sup>9</sup>. Následně dotázaný direktor 2 poukázal ve své odpovědi na množství času stráveného na schůzkách. Téma schůzek bylo rozebráno již v pojednání výše, časovou dotaci pro jednotlivé dotázané direktory na schůzky týdně ukazuje Tabulka 21 (Příloha 5). Dotázaný direktor 3 (Příloha 6) rovněž přiznal, že největším konzumentem času jsou pro něj schůzky a následně řešení procesních záležitostí uvnitř týmu<sup>10</sup>. Pro dotázaného direktora 4 (Příloha 6) se rovněž největším konzumentem času stalo řešení procesních záležitostí uvnitř týmu. Nicméně dotázaný direktor 4 v odpovědi dále naznačil, že z jeho pohledu je tato situace správná vzhledem k tomu, že on svůj úkol vnímá jako podporu pro své podřízené. Dokázaný direktor 4 se domnívá, že ve chvíli, kdy klient má agenturu, aby servisovala jeho zájmy, úkolem dotázaného direktora 4 je servisovat všechny své podřízené, aby měli ve své práci oporu, jak profesní, tak lidskou.

### **Dostatek času v týmu na zpracování úkolů**

Odpovědi na otázky (Příloha 6) byly velice jednoznačné a krátké, jak ukázala komparace jednotlivých odpovědí (Tabulka 27, Příloha 5). Kromě týmu dotázaného direktora 1 ani jeden tým nemá dostatek času na zpracování úkolů. Dotázaný direktor 1 uvedl (Příloha 6), že z jeho pohledu v zásadě netrpí nedostatkem času na zpracování. Jak dále direktor 1 uvádí, je to způsobeno tím, že BTL komunikace je méně dynamická, v podstatě v reklamním odvětví vnímaná jako komunikace na druhém místě, tudíž u ní není kladen takový důraz na čas<sup>11</sup>. Ostatní dotázaní direktori (Příloha 6) shodně uvedli, že dostatek času na zpracování nemají a blíže tuto odpověď nerozvedli.

### **Spokojenost s výsledky týmu**

V poslední odpovědi dotázaní direktori shodně uvedli (Tabulka 27, Příloha 5), že s kvalitou práce ve svých týmech jsou jednoznačně spokojeni. Tyto odpovědi rovněž nebyly dále od všech dotázaných direktorů rozvedeny.

## **3.3 Shrnutí a doporučení**

Zkoumaná reklamní agentura Young & Rubicam Prague má ve své struktuře 4 týmy, které zajišťují clientský servis v rámci reklamních kampaní. Každý ze zkoumaných týmů má odlišné zaměření výstupů – buď pouze reklamní výstupy nadlinkové komunikace ATL, pouze výstupy podlinkové komunikace BTL, nebo kombinaci obou reklamních výstupů ATL a BTL. Toto zaměření předpokládá i rozdílný výběr členů týmu, co se odbornosti týče, nicméně agentura Young & Rubicam Prague (YR PRG, 2019c) si zakládá na vysoké míře profesionality, kreativy, o čem svědčí jejich každoroční ocenění reklamních spotů ve světových soutěžích. Při náboru svých členů na pozice manažerů je očekávána vysoká míra samostatnosti, znalost reklamních procesů, odborná znalost a v neposlední řadě vynikající komunikační dovednosti vzhledem k tomu, že tým manažerů je obecně považován za nejdůležitější složku agentury. Svými schopnostmi a dovednostmi udržuje vztahy s klienty,

<sup>9</sup> Procesy v tomto pojetí zahrnují plánování strategie celé reklamní kampaně, časovou osu, jak budou jednotlivé kroky na sebe navazovat, určení zodpovědnosti za jednotlivé výstupy, práce kreativy, ale i naplánování komunikace a clientská součinnost při dodávání podkladů. Velmi často se stává, že plánovaná reklamní kampaň má na straně klienta mnoho odpovědných osob, protože dodávané podklady náleží různým typům marketingových oddělení. Všechny materiály pak ve výsledku musí být zpracované jako kompaktní celek, což je procesně i časově náročné.

<sup>10</sup> V tomto týmu jsou procesní záležitosti chápány jako konzultace, usměrňování, vyjasňování si projektů mezi dotázaným direktorem 3 a jeho manažery, kteří mají projekty na starosti. Dotázaný direktor 3 je v týmu vnímán jako „Head of team“ a jeho podporu primárně využívají všichni členové týmu.

<sup>11</sup> Obvykle BTL výstup podporuje konkrétní ATL výstup, který je již on air z týmu (např. TV spot), a BTL komunikace teprve začíná pracovat na formátech. Data vycházejí z hotového ATL výstupu tzv. klíčového vizuálu, tudíž tým ani nemůže začít dříve pracovat po své ose, nicméně od začátku je informován o termínech spuštění, je přítomen na všech briefech u klienta, může se tedy na projekty BTL připravit s dostatečným předstihem v rámci rozdělení kapacit uvnitř týmu.

tvoří komunikační most mezi kreativou a klientem, naslouchá klientovým potřebám a pomáhá tím klientovi k dosažení marketingových cílů pomocí propracovaných reklamních kampaní. Z tohoto pohledu je na accounty již od juniorních pozic až po pozici Senior Account Manager kladen vysoký tlak na time management. Jak potvrzují hloubkové rozhovory dotázaných direktorů (Příloha 6), v týmech je při realizaci kampaní obecně vysoké stresové zatížení a nutnost pracovat na mnoha úkolech zároveň. Dle struktury (Příloha 1) jsou v týmech hierarchicky rozdělené pozice od Account Executive až po Account Director s rozdílnými kompetencemi, kde Account Manager dohlíží na Account Executive a Senior Account Manager na celý tým, hlavně v nepřítomnosti Account Directora. Se stoupající strukturou stoupá i náročnost projektů, na kterých jedinci pracují. Empirický výzkum podpořený strukturovanými rozhovory si kladl za dílčí cíl zjistit stav dodržování zásad time managementu v týmech a zjistit případnou míru prokrastinačního chování.

Ze základních požadavků na dodržování time managementu v týmech vyplynulo, že dotázaní manažeři napříč pozicemi od junior manažera až po senior manažera mají problém s plánováním svých úkolů s nejméně týdenním předstihem (17 % odpovědí), což dle teoretického pojetí (viz kapitola 2.1.2) patří mezi prvotní předpoklad dobře zvládnutého time managementu. Skutečnost neschopnosti naplánovat si své úkoly s předstihem potvrdili i hloubkové rozhovory s dotázanými direktory (Příloha 6). Z postojů dotázaných direktorů (Příloha 6) a interních materiálů klientských procesů (YR PRG, 2019c) může být tento nedostatek v dovednostech způsoben velkou dynamikou reklamního prostředí, které se neustále mění, ve smyslu zadání a následné realizace reklamních kampaní. Na začátku těchto procesů je klientský brief, který zhruba a rámcově popisuje, co by klient od reklamního formátu očekával, nicméně je na straně agentury případně klientské očekávání usměrnit a dále strategicky naplánovat. Dalším krokem je samotná realizace, ve které jsou například televizní reklamní spoty časově a realizačně náročnou záležitostí. Pro manažera napříč pozicemi může být tím pádem velmi náročné držet naplánovanou časovou linku nebo plány, pokud je odkázaný na načasování kreativních výstupů a z opačné strany je na něj vyvíjen tlak od klienta. Klient velmi často může zadání změnit nebo poupravit a tím je opět plánování vystaveno schopnosti odpovědného manažera nebo senior manažera pružně reagovat na situaci. Realita fungování týmů v reklamní agentuře je v rozporu s teoretickým pojetím správně nastaveného time managementu (viz kapitola 2.1), ve kterém autoři (Fiore, s. 126, Ludwig, s. 131, Uhlig, s. 59) shodně doporučují jedincům vypracování (byť jednoduchých) přehledů úkolů s minimálně týdenním výhledem. Mezi hlavní přínosy tohoto doporučení patří zbavení se vnitřního stresu a tlaku, získání přehledu nad množstvím úkolů a možnost delegování. Dle autorů (Prachett et al., s. 98, Lojda, s. 12) je absence seznamu úkolů považována za zásadní manažerskou chybu v řízení času (viz kapitola 2.2.2). Tato situace v týmech však dává prostor k dalšímu hlubšímu zkoumání nebo podnět k zamýšlení pro direktory jednotlivých týmů, zda jsou procesy nastaveny správně a zda je možnost ke zlepšení nebo úpravě některých postupů tak, aby svým podřízeným přinesli vyšší míru zklidnění a lepší přehled nad úkoly.

V návaznosti na popis této situace výzkum ukázal, že 14 % všech dotázaných manažerů nejčastěji pracuje na projektech, které „hoří“ a dramaticky se krátí čas na odevzdání. Hloubkové rozhovory tento stav potvrdili a na toto téma vyplynulo (Příloha 6), že tímto stylem pracují obecně všichni v reklamě a ti co v tomto oboru pracují, to považují za její charakteristický rys. Nicméně v týmech jsou v 43 % zastoupení (Tabulka 9, Příloha 3) jedinci, kteří preferují práci s časovou rezervou na dokončení. Tento styl práce preferují zkušenější a osobnostně vyzrálejší jedinci na pozicích výkonných manažerů a senior manažerů (Tabulka 9, Příloha 3). V dalším šetření byla zkoumaná nutnost práce na více úkolech současně, míra stresového zatížení, schopnost asertivity a delegování, jejichž zvládnutí

předpokládá, že jedinci mají správně nastavený time management. Šetření u dotázaných junior manažerů až direktorů ukázalo, že práce na více úkolech současně je běžná součást pracovního výkonu a více než 50 % všech dotázaných manažerů byla označena jako obvyklý stav. Hloubkové rozhovory na toto téma přinesly upřesňující odpovědi, a sice že z pohledu direktora 4 (Příloha 6) je multitasking prospěšnou záležitostí v reklamním oboru vzhledem ke vzájemné inspiraci, jak reklamní projekt řešit. Vyzkoumaná realita pracovního fungování v reklamní agentuře je v naprostém rozporu s teorií (viz kapitola 2.2.2), v níž je práce na více úkolech současně považovaná za manažerskou chybu vzhledem k tomu, že časové ztráty jsou až ve výši 30 % oproti zpracovávání úkolů postupným způsobem. Vzhledem k interním procesům (YR PRG, 2019c) se práci na více úkolech současně nelze v klientských týmech mezi manažery vyhnout, reklamní zadání s požadavky na výstupy se mnohdy časově překrývají, BTL podpora úzce navazuje na ATL kampaň a v neposlední řadě jsou to výstupy kreativy, které mají dle náročnosti a důležitosti reklamní kampaně a klienta okamžitou přednost před ostatními. Toto šetření však dává další prostor pro direktory k hlubšímu zkoumání, do jaké míry je nutnost práce na více úkolech současně vyvolaná povahou reklamních kampaní a jejich možného časového překryvu při odevzdávání versus multitasking, kteří si podřízení manažerů v týmu způsobují sami tím, že nesprávně řídí svůj čas a úkoly. V případě zjištění nedostatků na straně manažerů je nutné tyto dovednosti upravit a cíleně se zaměřit na osvojení si správných dovedností.

S problémem práce na více úkolech současně souviselo i šetření z pohledu času potřebného na zpracování projektů. Z hloubkových rozhovorů dotázaných direktorů vyplynulo (Příloha 6), že pouze tým zaměřený na BTL komunikaci má dostatek prostoru a času na zpracování projektů. Týmy s ATL výstupy nebo kombinací ATL a BTL tento prostor nikdy nemají a pociťují chronický nedostatek času. Tato situace je však dotázaným direktorem 4 označena za chybu managementu, který obecně klienta naučil, že je schopný dodávat výstupy v mnohem kratším čase a pod větším tlakem, než je lidsky únosné. Z pohledu stresového zatížení dotázaní direktori v hloubkovém rozhovoru shodně uvedli, že ve svěřených týmech pracují jedinci, kteří umí se stresem pracovat, nicméně nijak zvlášť ho nevyhledávají a čelí mu, jenom pokud je to nezbytně nutné. Z celkového počtu 109 respondentů byli označeni pouze 3 jedinci včetně dotázaného direktora 3 (Příloha 6), kteří stres jako akcelerator lepších výkonů vyhledávají.

Dalším z předpokladů pro správné nastavení time managementu se stalo zjištění schopnosti dotázaných manažerů odmítnout kolegy, pokud by požadavek od kolegů znamenal ztrátu času pro dotázaného. Šetření dovednosti asertivity mezi všemi dotázanými manažery ukázalo, že více než 50 % dotázaných manažerů má s odmítnutím kolegy problém a většinu požadavků neodmítne. Nejmenší problém s asertivitou se ukázal u dotázaných direktorů (80 %), kteří všichni obvykle požadavky navíc dokážou odmítnout a odmítají. V teoretické rovině (viz kapitola 2.2.2) je schopnost asertivity považovaná za klíčovou dovednost při řízení vlastního času a v neposlední řadě patří k požadovaným manažerským dovednostem. Provedené šetření poukázalo na nedostatečné asertivní dovednosti v týmech a dalo tím pro prostor zlepšení dovedností u jednotlivých manažerů.

Se správně nastaveným time managementem úzce souvisí schopnost delegování. Výsledky poukázaly na disproportionálnost při delegování u dotázaných manažerů (Tabulka 11, Příloha 3). Téměř 30 % všech dotázaných manažerů deleguje všechny úkoly, které delegovat lze, a dalších téměř 30 % dotázaných manažerů s tím vnitřně bojuje vzhledem k tomu, že nevěří ve schopnosti svých kolegů. Tato disproportionálnost je nejvíce patrná u dotázaných senior manažerů a dotázaných výkonných manažerů. Pojednání autorů (Lojda, s. 63, Urban, s. 92, Cipro, s. 68) v teoretické části (viz kapitola 2.1.2) shodně řadí dovednost delegování mezi základní efektivní nástroje k řízení času a mezi dovednosti, kterým se lze naučit. V této

oblasti vzniká prostor pro jednotlivé nadřízené promluvit s týmem i jednotlivci na svých pozicích a hlouběji prozkoumat důvody k nedelegování úkolů, pokud je k tomu možnost. Pokud se ukáže, že bariéry jsou pouze v psychické rovině jednotlivých manažerů, nikoliv v personální kvalitě týmu, je na jednotlivých direktorech postupnými kroky tento blok u svých podřízených odstraňovat.

Mezi další zkoumané aspekty, které jsou řazeny do správně nastaveného time managementu, je vyváženost osobního a pracovního života. Z výzkumu mezi dotázanými manažery vyplynulo (Tabulka 16, Příloha 3), že téměř 50 % dotázaných manažerů se snaží, aby práce nepřevažovala nad osobními zájmy, nicméně hloubkové rozhovory v odpovědích poukázaly na nesoulad. Dle dotázaných direktorů reklama nemá pracovní dobu a pracovat nad rámec pracovní doby se považuje za běžnou součást pracovního výkonu. Všichni dotázaní direktori rovněž potvrdili, že pracovat nad rámec pracovní doby je pro ně běžná součást dne, pouze jeden dotázaný direktor je přesvědčen o škodlivosti tohoto stylu práce. Nicméně jak výzkum ukázal, dotázaní manažeri (Tabulka 17, Příloha 3) v 56 % o víkendu nepracují, pouze pokud je to nevyhnutné, a dalších více než 30 % dotázaných manažerů striktně nepracuje vůbec. Výsledky výzkumu potvrdily, že popsané interní procesy a prostředí (viz kapitola 3.1) řadí práci v agentuře mezi mimořádně časově náročné, stresující, s minimem prostoru pro osobní život, v níž se předpokládá, že jedinci budou opravdu své práci plně oddáni. Toto reálné nastavení v reklamní agentuře je v konfliktu s teoretickým pojetím (viz kapitola 2.1), v němž autoři (Urban, s. 11, Stengerová, s. 28) shodně tvrdí, že vyvážený osobní život, čas na rodinu, zábavu i přátele je základním předpokladem pro spokojený život, pracovní výkonnost, životní optimismus a předchází se tak syndromu vyhoření a prokrastinaci zapříčiněné neúnosným množstvím úkolů.

V další části byli přímo zkoumaní konzumenti času, které ve formě tvrzení měli dotázaní manažeri ohodnotit škálou 1 – nejméně až 5 – nejvíce. Nabídnuté typy konzumentů času vycházely z teoretického pojetí (viz kapitola 2.1.3), ve kterém autoři (Uhlig, s. 69, Urban, s. 64, Brodský, s. 62) popisují nejčastější situace, ke kterým v pracovním prostředí dochází. Výsledky ukázaly (Tabulka 21, Příloha 3), že za největšího konzumenta času (hodnotící známka 4 – více) lze u 57 % dotázaných manažerů považovat odkládání úkolů na později, dále v této škále hodnocení následuje neschopnost asertivního odmítnutí dalších požadavků (44 % všech dotázaných manažerů), neustálé vyrušování od ostatních kolegů (49 % všech dotázaných manažerů), potřeba manažerů zvládnout mnoho věcí najednou – multitasking (43 % všech dotázaných manažerů) a jako poslední přílišná snaha o dokonalost (56 % všech dotázaných manažerů). Tyto výsledky potvrzují teoretické pojetí (viz kapitola 2.1.3), ve kterém autoři (Uhlig, s. 69, Urban, s. 64, Brodský, s. 62, Radecki, s. 11, Tracy, s. 74) přesně tyto důvody mezi konzumenty času na pracovišti řadí.

Naproti tomu nejméně potíží s konzumováním času (Tabulka 21, Příloha 3) dotázaným manažerům (hodnotící známka 1 – nejméně nebo 2 – málo) způsobuje telefonování (70 % všech dotázaných manažerů), e-mailová komunikace (43 % všech dotázaných manažerů) a delegování úkolů na ostatní (60 % všech dotázaných manažerů). Výsledky přímého šetření na otázku delegování (viz výše) jsou v rozporu s výsledky hodnotící škály. Dále v této škále (1 – nejméně nebo 2 – málo) dotázaní manažeri označili nepořádek na pracovním stole (78 % všech dotázaných manažerů), množství nutné papírové dokumentace k projektům (57 % všech dotázaných manažerů). Dotázaní manažeri rovněž nevnímají jako konzumenta času dlouhé porady (59 % všech dotázaných manažerů) a množství schůzek, kterých se musí účastnit (66 % všech dotázaných manažerů).



Uvedené vyzkoumané hodnoty v reklamní agentuře nepotvrdily teorii (viz 2.1.3), ve které jsou telefonování, e-mailová komunikace, množství schůzek, množství papírové dokumentace, čas strávený na schůzkách, nepořádek na pracovním stole označené za přímé konzumenty času. Zkoumané týmy tyto záležitosti za konzumenta svého času nepovažují.

Na problematiku time managementu a jeho dodržování bylo následně navázáno otázkami, které zkoumaly konkrétní metody pro řízení času a vnímání dotázaných manažerů na osobní přínosy v řízení času. Výzkum u dotázaných manažerů ukázal (Tabulka 13, Příloha 3), že nejčastěji všichni dotázaní manažeři používají jednoduché seznamy – „to-do“ listy (74 % všech dotázaných manažerů). Dotázaní junior manažeři (21 %) nabídnuté varianty metod v řízení času označili za neznámé, tudíž z jejich pohledu svůj čas neřídí. Hlubkové rozhovory s dotázanými direktory (Příloha 6) ukázaly, že z pohledu dotázaných direktorů ani jeden z členů týmu nebyl na žádném školení time managementu, a pokud ano, vzal si pouze nástroje, které se mu hodily, nikoliv ucelené postupy. Z dotázaných direktorů svůj čas ani jeden z nich programově neřídí, obvykle dotázaní direktori řídí svůj čas intuitivně nebo jsou již natolik zkušení, že si dokážou perfektně zorganizovat čas i bez nástrojů. Nicméně výsledky přímé otázky ukázaly, že 80 % dotázaných direktorů používá jednoduché „to-do“ listy (Tabulka 13, Příloha 3). Nejvyšší přínos v řízení času vidí nejčastěji dotázaní manažeři (Tabulka 14, Příloha 3) ve zvýšení efektivitu práce (64 % všech dotázaných manažerů) a následně v psychickém zklidnění (51 % všech dotázaných manažerů). Tento pohled potvrzují i dotázaní direktori v hloubkových rozhovorech (Příloha 6), kteří rovněž připouští, že správně nastavený time management efektivitu práce může zvýšit, nicméně v reklamním prostředí si to neumí představit. Další významný přínos v řízení času vidí dotázaní manažeři v odbourání stresu (50 % všech dotázaných manažerů) a zvýšení pracovní výkonnosti (29 % všech dotázaných manažerů).

V poslední části byla mezi dotázanými týmy zkoumána prokrastinace a motivy odkládání úkolů u dotázaných manažerů. Výsledky výzkumu ukázaly (Tabulka 18, Příloha 3), že téměř 50 % všech dotázaných manažerů své úkoly často odkládá a dalších téměř 50 % tak činí jenom občas. Ze zkoumání hlubších motivů, proč dotázaní manažeři své úkoly odkládají, vyplynulo (Tabulka 19, Příloha 3), že největším důvodem je nudnost úkolů (53 % všech dotázaných manažerů) nebo nesmyslnost, která je frustruje. Následně v nejvyšším počtu odpovědí (45 %) považují dotázaní manažeři úkol za natolik obtížný, že nemají motivaci se do něj pustit. Důvodem pro odložení úkolů je rovněž ve vysoké míře nejednoznačnost zadání, se kterým bojují (40 % všech dotázaných manažerů), a přílišná zahlcenost úkoly, takže na ně zkrátka nemají prostor (39 % všech dotázaných manažerů). Odpovědi dotázaných direktorů v hloubkových rozhovorech potvrzují (Příloha 6), že motivem, proč tak jedinci v dotázaných týmech činí (odkládají své úkoly), je nejčastěji nejasnost zadání, náročnost úkolu, na který se jejich podřízení necítí být kompetentní, a v neposlední řadě přemíra úkolů, která způsobuje celkovou únavu a ztrátu motivace. V hloubkových rozhovorech dotázaní direktori rovněž přiznávají, že sami s prokrastinací bojují, jsou si jí vědomi a nejčastějším důvodem je z jejich pohledu přirozená lenost, následně celková únava nebo přílišná náročnost úkolu na čas. Pouze jeden dotázaný direktor se vyjádřil, že pro něj prokrastinace nepřichází v úvahu a je ve svém životě maximálně disciplinovaný. Výsledky výzkumu potvrzují teorii (viz kapitola 2.2.2), ve které je jako důvod k prokrastinaci uváděn právě motiv přetížení, nejasnost zadání pro jedince a vysoká obtížnost úkolu.

Z pohledu dotázaných direktorů na prokrastinaci byla také zkoumána míra prokrastinace v jednotlivých týmech. Dotázaní direktori ve dvou případech (Příloha 6) připustili možnost nevyužívání pracovního času na 100 % práci, dokonce tento stav označují za žádoucí, obzvláště v reklamním prostředí. Ostatní dotázaní direktori uvedli (Příloha 6), že v jejich týmech není na nic jiného prostor, tudíž míra využití času je z jejich pohledu na 100 %.

Dotázaní direktori rovněž přiznávají, že prokrastinace z jejich pohledu není škodlivá, pokud si jedinci uvědomují její dopady a dokážou ji rozumně řídit. Za škodlivou dotázaní direktori označují tu, která vede k problémům, která je obecně nezvládnutá. Tyto vyzkoumané závěry jsou v rozporu s teoretickým vnímáním prokrastinace (viz kapitola 2.2.1), kde prokrastinace na pracovišti žádoucí není a je nutné s ní přímo bojovat. Teorie ovšem nepojednává o termínu „mírné prokrastinace“, která by byla tolerována, jako je tomu u reálných výsledků zkoumané reklamní agentury. Teorie pojednává buď o prokrastinaci, nebo o výkonnosti, nicméně reálné výsledky ukázaly, že pokud jsou si své nečinnosti jedinci vědomi a dokážou ji usměrnit, může být v mnoha případech přínosná a je z velké části tolerována jako projev lidskosti.

Dle teoretického pojetí má na prokrastinaci vliv také motivování a kritika (viz kapitola 2.2.2). Dotázaní direktori v hloubkových rozhovorech (Příloha 6) uvedli, že své podřízené kritizují zásadně v soukromí, byť jednomu z nich se občas „povede“ nechtěně kritizovat i veřejně. Jeden z dotázaných direktorů veřejnou kritiku použije pouze, pokud nezaberou jiné metody. Celkově však dotázaní direktori jsou proti veřejné pohaně a nevidí v ní žádný přínos pro své podřízené. Dotázaní direktori si kladou za cíl své podřízené motivovat k lepším výsledkům, což je z jejich pohledu právě díky správně zvolené kritice v soukromí. Z odpovědí šetření dotázaných manažerů (Tabulka 20, Příloha 3) vyplynulo, že nejvíce dotázané manažery motivuje právě pochvala nebo uznání (70 % všech dotázaných manažerů). Dále k pracovní motivaci více než 50 % dotázaných manažerů potřebuje, aby byly úkoly srozumitelné a měly jasný cíl. Více než 50 % dotázaných manažerů odkládá úkoly z důvodu nejasného zadání nebo protože není určen časový rámeček. Kritiku dotázaní manažeri v 35 % nemají rádi, vyvádí je z míry, a proto se jí snaží cíleně vyhýbat správným plněním svých úkolů. Tyto výsledky potvrzují teoretickou rovinu (viz kapitola 2.2.2), ve které je přehnaná kritika nebo vyvolaný faktor strachu považován za neúčinný a označen za důvod k prokrastinaci u jedinců, bez další motivace případné chyby v práci odstranit.

### **Doporučení**

Šetření mezi jednotlivými týmy ukázalo, že dotázaní manažeri patří do druhé a třetí generace time managementu, kde je primární filozofií – co se bude dělat a jakým způsobem se to provede. Druhá a třetí generace time managementu opomíjí soukromý život, a jak výzkum ukázal, dotázaní manažeri trpí jeho nevyvážeností. Problémem dotázaných jedinců je práce po pracovní době, která je vnímána jako standard, nicméně málokdo si uvědomuje, že nepřispívá k větší efektivitě. S tímto může úzce souviset problém nastavení vztahu s klientem, ve kterém jsou klientovi ve snaze o vytvoření příznivých vztahů nabízeny časové horizonty dodání hraničící s únosností. Pod tímto tlakem je nemožné jednak dlouhodobě pracovat a jednak se tím nevyhne chybovosti či celkové únavě.

### **Kurzy měkkých manažerských dovedností**

Jak ukázaly hloubkové rozhovory (Příloha 6), v agentuře nikdy neprobíhalo školení na **time management** a další měkké dovednosti, které jsou nezbytné pro efektivní zvládnutí pracovní zátěže. Rovněž 15 % všech dotázaných manažerů (Tabulka 9, Příloha 3) přiznalo, že žádnou z metod time managementu nezná. Dalším problémem, který se v rámci šetření ukázal, bylo plánování. Jak potvrdily detailní odpovědi direktorů (Příloha 6), plánování je v reklamním odvětví takřka nemožné vzhledem k tomu, že reklamní výstupy jsou závislé na mnoha článcích. Nicméně není žádoucí, aby manažeri pracovali jenom na úkolech, které „hoří“, vzhledem ke stresu, který takto volené činnosti vyvolávají. Celkově a obecně by manažeri na všech pozicích měli absolvovat kurz time managementu, v rámci něj se naučit kromě jiných dovedností dělit úkoly dle naléhavosti a priority, hledat větší souvislosti mezi časem a výhodami alespoň rámcového plánování. Správně uchopené plánování s vylepšením manažerských dovedností může zkoumaným manažerům pomoci s odbouráním zbytečného stresu, pomůže jim psychicky se zklidnit, a předejít tak možnému syndromu chronické únavy

nebo celkovému vyčerpání. Každý ze zkoumaných týmů dodává klientům jiné výstupy, má jiné složení manažerských pozic a jejich zátěž je různorodá. Na trhu existuje celá řada školicích středisek a lektorů, nicméně v rámci doporučení by bylo vhodné využít služeb středisek s dlouhodobou praxí. Cenové nabídky jednotlivých vybraných středisek jsou pro porovnání uvedené v Tabulce 28 (Příloha 8). Charakteristika a podrobný popis doporučených vybraných středisek s detailní náplní doporučených kurzů v Praze jsou rovněž uvedeny v Příloze 8.

Firma GOPAS, a. s. (GOPAS, a. s., 2019b), která se řadí mezi největší školicí firmy v České republice a na Slovensku nabízí školení time managementu v Praze celoročně s časovou dotací 2 dny a s minimálním počtem účastníků 4. Cena za toto školení je pro jednotlivce 17 200 Kč bez DPH a zahrnuje 2 dny výuky v prostorách střediska, školicí materiály. Výuka je koncipovaná jako kombinace teorie se školitelem s praxí, kde účastníci samostatně pracují ve skupinkách na zadání modelových situací. Naproti tomu druhé největší školicí středisko NICOM, a. s. (NICOM, a. s., 2019b), nabízí kurz time managementu (Tabulka 28, Příloha 8) za 6 990 Kč bez DPH. Kurz zahrnuje 2 dny školení v prostorách střediska. Školicí materiály jsou rovněž v ceně, a navíc si odsud účastníci odnesou certifikát o absolvování školení. Požadavky na počet účastníků nejsou v podmínkách kurzu uvedeny. Rovněž NICOM, a. s. (NICOM, a. s., 2019b), neuvádí, zda výuka obsahuje praktická cvičení ve skupinách, pouze možnost individuální konzultace po skončení. Toho by jednotlivé týmy mohly plně využít, a načerpané znalosti tak aplikovat pod vedením lektora rovnou do svého vlastního týmu a jeho procesů. Dalším doporučeným školicím střediskem je Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019d), které nabízí kurz time managementu v průběhu celého roku za cenu 9 990 Kč bez DPH v prostorách střediska. Navíc středisko Top Vision, s. r. o., uvádí 10% slevu pro firmy při 5 a více účastnících, příp. 5% slevu při 3 až 4 účastnících. Doporučený kurz trvá 2 dny a v ceně jsou zahrnuté materiály, nicméně není detailněji rozebráno, kolik z výukového času zabírá teorie a kolik praktická cvičení pro týmy. Dalším doporučeným střediskem pro školení v oblasti měkkých manažerských dovedností se stalo Gradua-CEGOS, s. r. o., které je na trhu od roku 1997 (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2019a) a nabízí řadu školení. Kurz time managementu v tomto školicím středisku je za cenu 7 900 Kč bez DPH, rovněž je v nabídce celoročně s dobou trvání 2 dny. Oproti ostatním doporučeným střediskům v Gradua-CEGOS, s. r. o. (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2019b), je součástí výuky interaktivní výklad s diskuzí, audio diagnostické testy, diskuze ve dvojicích, facilitované sdílení, skupinová práce, rozbor vzdělávacího DVD.

Výzkum v týmech poukázal na neschopnost **asertivity** jednotlivých manažerů, 51 % dotázaných manažerů neumí říct „ne“ (Tabulka 12, Příloha 3). Neschopnost delegování a asertivity může ve značné míře kauzálně souviset s nevyváženým životem a přemírou práce u manažerů, proto v rámci doporučení by bylo vhodné, aby manažeři nevnímali projev asertivity jako negativní osobní postoj, ale naopak jako nástroj ochrany vlastního času potřebného na své vlastní úkoly. V dovednostech asertivního chování můžou být manažerům nápomocní jejich nadřízení, direktori nebo je možné opět využít školení.

Školicí středisko Gradua-CEGOS, s. r. o. (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2019c), nabízí kurz asertivity ve svých školicích prostorách za 7 900 Kč bez DPH s délkou trvání 2 dny. V tomto kurzu rovněž probíhají v rámci školení modelové situace a práce ve skupinách. Již zmíněné středisko Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019a), rovněž nabízí kurzy asertivity, a sice za 6 990 Kč bez DPH, v délce trvání 1 den. Kurz je v tomto případě zaměřen víc na konkrétní situace u zúčastněných skupin a trénování správných technik.

Kurz zaměřený na asertivitu rovněž nabízí Škola Komunikace (Škola Komunikace, 2019b), která nabízí kurz asertivity za 2 390 Kč bez DPH, s délkou trvání 1 den. Kurz je praktickým nácvikem zátěžových situací a tréninkem správné komunikace. Na tento kurz, který je uveden

jako základní, navazuje pokročilejší kurz rovněž ve středisku Škola Komunikace (Škola Komunikace, 2019b). V tomto kurzu opět o délce trvání 1 den jsou rozebrány již konkrétní situace jedinců, kteří prošli základním kurzem asertivity, a je ověřované, zda účastníci používají komunikaci správně.

Dalším problémem v týmech, jak výzkum ukázal, byl problém **delegování** na pozicích výkonných manažerů a senior manažerů. Až 29 % všech dotázaných manažerů není z různých důvodů schopno delegovat úkoly (Tabulka 11, Příloha 3). 11 % všech dotázaných manažerů bojuje s vnitřním pocitem, že delegováním ostatním přidají práci. 18 % všech dotázaných manažerů nedůvěřuje schopnostem svých kolegů a jsou přesvědčeni, že úkol nejlépe zpracují oni sami (Tabulka 11, Příloha 3). Pouze když jsou v časové tísní, 12 % všech dotázaných manažerů je schopno úkol delegovat na jiného kolegu (Tabulka 11, Příloha 3). V rámci doporučení by bylo vhodné hlouběji zjistit, proč vnitřně manažeři bojují s delegováním úkolů. Je možné, že tuto dovednost neovládají, neumí ji uchopit, pak je na straně jejich nadřízeného direktora jim v této oblasti pomoci a postupně je v této dovednosti trénovat. Direktorům i celým týmům však můžou být nápomocné kurzy delegování.

Školící středisko Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019b), nabízí kurz delegování za 6 990 Kč bez DPH s délkou trvání 1 den. Náplň kurzu je určena vedoucím manažerům a těm, kteří mají své podřízené v týmu, aby lépe rozpoznali úkoly, které mohou delegovat, a zajistili si tak více času. Není nutné, aby se tohoto kurzu zúčastnili všichni členové týmu, exekutivní juniorské pozice, jak již bylo popsáno, nemají na koho své úkoly delegovat ani se to od nich neočekává vzhledem k tomu, že jsou výkonnými články. Naopak, direktori by se kurzu zúčastnit měli, byť dle výsledků problém s delegováním nemají. V tomto případě jde o to, aby získali komplexní přehled a následně se svými podřízenými manažery mohli problémy v týmu konkrétně rozebrat a navrhnout pro každého člena vhodné doporučení. Dalším střediskem, které nabízí kurz delegování, je 1. VOX, a. s. (1. VOX, a. s., 2019b), které působí na trhu od roku 1993. Cena za jednodenní kurz je 3 790 Kč bez DPH a je určen pro manažery na všech pozicích a v ceně jsou zahrnuty výukové materiály. Po absolvování školení by v rámci doporučení měli direktori zanalyzovat schopnosti celého týmu, jeho odbornost a možné rezervy. Tím postupně manažerům pomoci rozdělit svěřené úkoly mezi ostatní. Výkonní manažeři a senior manažeři by si měli uvědomit, že nedůvěra ve schopnosti svých podřízených nutně neznamená, že podřízený úkol nezvládne. V rámci růstu mohou manažeři na svých pozicích růst pouze ve chvíli, kdy přijímají nové výzvy a úkoly. Pokud by se po této hlubší analýze ukázalo, že je problém ve slabém článku jedince v týmu, který nedostačuje na svoji pozici, je na straně zodpovědného direktora přijmout do týmu člena, který bude na práci v reklamním odvětví vhodnější a nebude brzdit ostatní. Dalším aspektem přínosu delegování je vzájemné stínování. V týmech je nutné, aby práci senior manažera uměl v případě výpadku zastoupit další člen. V rámci rozvíjení senior manažera jako zástupce direktora je vhodné doporučit školení v manažerských dovednostech, které žádný z členů dotázaných týmů neabsolvoval a které by dal senior manažerovi potřebný základ k rozvíjení dovedností. Tato školení by mohla být navržena v rámci firemního vzdělávání, na kterém si agentura Young & Rubicam Prague zakládá (YR PRG, 2019a).

Dalším nedostatkem, který se v týmech ukázal, je **nutnost práce na více úkolech současně**, nicméně tato oblast je rozporuplná vzhledem k tomu, že v reklamním prostředí, hlavně v období velkých kampaní, se jí nelze za žádných okolností vyhnout. 52 % všech dotázaných manažerů obvykle pracuje na více úkolech současně (Tabulka 10, Příloha 3) a tento stav označují jako „běžný“ i všichni direktori v rámci rozhovorů (Příloha 6). Charakteristickým rysem reklamního prostředí je běžný souběh reklamních kampaní klientů a je nutné pracovat na mnoha formátech naráz. Tohoto z pohledu teorie konzumenta času nelze v tomto prostředí zcela odstranit ani se mu vyhnout. Lze ho pouze zmírnit, a sice každý započatý úkol dokončit

alespoň do určitého bloku, fáze, než manažer začne práci na dalším souběžném úkolu. Problematikou multitaskingu se však zabírají jako tématem již doporučené kurzy time managementu (viz Příloha 8) a vybrané nástroje z kurzu lze po zvážení aplikovat do praxe v týmech. S tímto řešením by měl být obeznámený každý direktor a být v případě potřeby nápomocný svým podřízeným. V souvislosti s tímto problémem se v rámci hloubkových rozhovorů jako sekundární nedostatek objevilo prostorové uspořádání typu open space (viz Příloha 6), které většinu dotázaných manažerů a direktorů ruší při práci – prostor nemá žádnou bariéru. Nehledě na fakt, že kdokoliv může kdykoliv přijít s dotazem nebo požadavkem, který jedince vytrhne od práce. V rámci doporučení by bylo vhodné, aby se management zamyslel, zda je toto uspořádání nutné, a po domluvě s direktorem by si jednotlivé týmy mohly navrhnout své uspořádání samy. Prostoru by pomohly přepážky, posuvné zdi, které oddělí jednotlivé týmy a které by plnily i výrazovou funkci – zatažená zeď značí „nechceme být rušeni“.

Kurzy zbavení se **prokrastinace** nabízí středisko GrowJOB, s. r. o. (GrowJOB, s. r. o., 2019b), které založil autor knihy Konec prokrastinace, Petr Ludwik. Školící středisko je pojato formou akademie, v níž všechny workshopy a školení mají 5denní rozsah, buď po 2,5 hodinách, nebo 3 hodinách. Rovněž nabízený kurz Konec prokrastinace je koncipován jako 5denní školení za cenu 3 800 Kč bez DPH. V tomto případě je na straně direktorů jednotlivých týmů, aby zvážili, zda uvolní vybrané členy týmu na 5denní školení a zda na to vybraní členové mají prostor. Pokud by se tímto školením měli dostat do přílišného časového stresu, který je již v čase kampaní enormní, ztratilo by školení na významu. Rovněž školící středisko Gradua-CEGOS, s. r. o. (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2019d), nabízí kurzy zaměřené na problém prokrastinace o délce trvání 2 dny za cenu 7 900 Kč bez DPH.

Školení měkkých manažerských dovedností by mělo být rozloženo komplexně do celého roku, tak aby se zkušenosti či jednotlivá doporučení zavedly i do praxe. Nutná bude součinnost jednotlivých direktorů s personálním oddělením, ve kterém je zodpovědná osoba za vzdělávání a obvykle připravuje školení pořádaná v průběhu roku. Aby byla školení efektivní, je nutné vypracovat personálním oddělením interní dotazník pro všechny členy týmů, který postupně zmapuje rezervy v time managementu manažerů, zda v současné chvíli používají nějaké nástroje, co od školení očekávají. Dalšími otázkami by bylo navázáno na problematiku asertivity, jak manažeři komunikují, kde vnímají své vnitřní obavy z odmítnutí kolegů nebo jak by rádi své komunikační dovednosti vylepšili. Poslední série otázek by se měla týkat problému delegování. Každý z direktorů by si měl určit jeden den, kdy se svým týmem udělá interní schůzku a na základě rozhovorů „one to one“ u každého svého podřízeného zjistí nedostatky, očekávání, rezervy v komunikaci.

V první fázi by měli členové týmu se svým direktorem detailně v rámci rozhovorů rozebrat své nedostatky v řízení času a jejich pohled v rámci pracovní výkonnosti, aby na konkrétní školení již byli připraveni. Zároveň bude direktor každého svého podřízeného informovat o připravovaných školeních, tudíž podřízení by ve svém zájmu měli s nadřízeným mluvit v otevřeném a přátelském duchu, případně navrhnout změny. Po sesbírání individuálních odpovědí by zpracovaný dotazník měl být odeslán e-mailem na všechny členy týmu. Po vyhodnocení personální oddělení vybere z nabídky nejvhodnější kurz, který svým obsahem a náplní bude splňovat požadavky v týmech. Kurz time managementu by měli absolvovat všichni členové týmu včetně direktorů vzhledem k náročnosti práce. Personální oddělení pomocí e-mailu navrhne volné termíny školení, ideálně jako první time management, jako navazující kurzy v dalších měsících kurzy asertivity a delegování. Celý vzdělávací blok by se tím rozložil do přibližně půl roku. Každý direktor by se uvnitř týmu měl dohodnout na termínu skupinového proškolení na time management a zároveň navrhnout kandidáty na další vzdělávání v oblasti asertivity a delegování. Direktor může uznat, že proškolení by se měli

zúčastnit všichni členové týmu, případně to mohou být pouze jednotlivci. Každý člen týmu odešle na personální oddělení jeden preferovaný termín z nabídky a jejich přihlášení dále bude odpovědností personálního oddělení. Po absolvování kurzů time managementu celého týmu by v rámci doporučení bylo vhodné postupně zmonitorovat čas strávený po pracovní době, jeho frekvenci u jednotlivců v týmu a detailně rozebrat příčiny. Jako doporučená metoda by byly vhodné detailní snímky dne, které by odhalily jak plně využitý čas, tak případné rezervy či nenadálé prostoje. Metoda snímkování dne je detailně rozebrána v každém doporučeném kurzu a týmy by ji tak mohly rovnou procvičit v praxi. Každý ředitel týmu, by ve svém týmu vybral senior manažera, který by ostatním členům rozdal na každý den časový harmonogram, kde by si každý člen týmu podrobně zapisoval své činnosti i případné prostoje. Tato činnost se může jevit jako náročná, nicméně je důležitá pro pojmenování konzumentů času u každého jednoho člena a následně v celém týmu. Snímkování dnů je ideální rozložit alespoň na měsíční interval. Na konci každého týdne by do souhrnné tabulky každý člen týmu uvedl časový rozsah práce na úkolech, schůzkách, případné přesčasy i čas strávený pauzami. Po skončení měsíce by senior manažer vyhodnotil každého manažera zvlášť a tyto výsledky předložil direktorovi. Direktor z nashromážděných výsledků navrhne doporučení pro zlepšení využití času v týmu. Ve zkoumané agentuře lze posouvat začátek i konec pracovní doby, zavedením praxe např. 2× týdně mohou členové týmu přicházet do práce až v 11:00 hodin dopoledne, nebo naopak odcházet v 16:00 hodin, tím by motivovali své podřízené, aby si svůj čas strávený na projektech hlídali a pomohli by jim tak lépe vybalancovat osobní život. Po testování úspěšnosti snímků dne by měli direktori opět iniciovat týmovou schůzku „one to one“ s každým svým podřízeným, na které by se detailně rozebraly metody doporučené školením time managementu a zda je podřízení zahrnují do své pracovní praxe. Pokud tomu tak není, zkoumat dál příčiny nezdaru. Zda jsou nevhodné do konkrétního pracovního prostředí, nebo je to osobní nedbalost podřízeného pracovat na svých dovednostech. Může se stát, že zavádění změn v oblasti time managementu bude složité nebo bude vyžadovat více času i spolupráce s podřízenými. V takovém případě by se měly schůzky s nadřízeným ohledně time managementu opakovat každý měsíc, v následujících měsících by tak vznikl prostor ke zhodnocení, zda byly změny účinné a jak se nové dovednosti odrazily v celkovém pracovním procesu.

V rámci kompetencí jednotlivých direktorů by bylo vhodné postupně přejít na vyjednávání delších termínů na zpracování reklamních výstupů, navrhnout klientovi reálný časový rámec, v jakém je možné požadavky splnit. Agentura Young & Rubicam Prague se pyšní perfektně zpracovanými kreativními výstupy, na jejichž zachování je potřebný čas všech zúčastněných. Náklady na tato školení jsou uvedené v Tabulce 28 (Příloha 8), cena je uvedena pro jednoho účastníka. V praxi bývá obvyklé, že po přihlášení více účastníků jedné firmy do vybraného kurzu školicí středisko poskytne firmě slevu.

Doporučených dalších navazujících kurzů asertivity a delegování by se především měli zúčastnit výkonní manažeři a senior manažeři z jednotlivých týmů. Jak ukázal výzkum, výkonní manažeři i senior manažeři mají téměř v 50 % problém s vyslovením asertivního „ne“ (Tabulka 12, Příloha 3) a téměř 30 % senior manažerů a výkonných manažerů má strach z delegování úkolů (Tabulka 11, Příloha 3). Termíny kurzů asertivity a delegování by měly být odeslané personálním oddělením e-mailem s tím, že senior manažer i výkonný manažer se doporučeného kurzu time managementu zúčastnil. Pokud personální oddělení po součinnosti s direktorem vybere kurz, který zahrnuje modelové situace, bylo by velice žádoucí, aby si senior manažeři i výkonní manažeři domluvili jeden den v týdnu schůzku se svým direktorem, aby si modelové obvyklé situace v týmu připravili předem a na kurzu již mohli trénovat či konzultovat konkrétní situaci ze své praxe. Tím se vyhnou pocitu, že něco zapoměli nebo že si akorát nedovedli vzpomenout. Po procvičení konkrétní situace ve školicím středisku je větší šance, že rady a tipy budou aplikované manažery do praxe, a dojde tak ke zlepšení jejich

dovedností v delegování či asertivitě. Po absolvování kurzu by se opět měla odehrát schůzka mezi direktorem a senior manažery s výkonnými manažery dohromady, kde by si v rámci vzájemného briefu sdělili dojmy, nabyté zkušenosti z asertivity a delegování, následně se poradili s direktorem, jak je nejlépe zavést do praxe v rámci týmu. Direktor by měl v průběhu měsíce senior manažery a výkonné manažery pozorovat, zda domluvené kroky ze vzájemného briefu zavádějí mezi ostatní v týmu a daří se jim v asertivitě a delegování zlepšovat své schopnosti. Po měsíci by měla následovat schůzka opět mezi direktorem a senior manažery s výkonnými manažery, aby si shrnuli celý měsíc, dostali zpětnou vazbu na případné nedostatky, manažeři mohli pojmenovat své problémy při komunikaci nebo neochotu ostatních kolegů spolupracovat. V závěru této schůzky by direktor měl poskytnout hodnocení nových dovedností s doporučením, jak pokračovat dále nebo jak být nápomocen manažerům při nefunkčnosti se zaváděním některé z metod.

Zkoumaný problém **prokrastinace** spíše než prokrastinaci samotnou odhalil její příčiny, které tkví nejčastěji v nejasnosti zadání, složitosti úkolu nebo v množství úkolů, které musí manažer vyřídit. Téma prokrastinace a její prevence je v současné době populární, nicméně je možné toto školení vnímat jako doplňkové pro vybrané jedince. Na začátku by bylo nutné provést krátké dotazníkové šetření přes e-mail za strany personálního oddělení, kdo by měl o tento druh školení zájem. Následně by personální oddělení po domluvě s jednotlivými direktory vybralo vhodné kandidáty. Touto metodou by se předešlo plýtvání finančními zdroji, protože tento problém je v týmech ojedinělý.

### **Online školení jako doplněk vzdělávání**

Jak vyplynulo z hloubkových rozhovorů dotázaných direktorů (viz Příloha 6), pracovní doba a pracovní nasazení je v týmech nepravidelně rozložené, dochází i k tomu, že jednotliví manažeři „čekají“ na výstup z kreativního oddělení nebo na brief od klienta. Tento čas lze efektivně využít na samovzdělávání nebo v rámci doporučení je možné zavést do praxe jeden den v týdnu, ve kterém bude prostor na samovzdělávání. V rámci moderních technologií a internetu by bylo vhodné využít kvalitní online kurzy. Společnost LMC, s. r. o., provozuje internetový portál Seduo.cz, který sdružuje výukové programy na online bázi (Seduo, 2019a). Na portálu Seduo.cz je nutné vytvořit si přihlašovací účet, aby bylo možné videa sledovat. Každý tým by tak mohl mít svoje přihlašovací jméno a heslo. Kurzy nabízené na portálu jsou buď placené, nebo zdarma a vztahují se k doporučeným tématům. Doporučený portál nabízí v tuto chvíli 178 kurzů, z toho 24 zdarma. V sekci Osobního rozvoje (Seduo, 2019b), která sdružuje kurzy zaměřené na měkké manažerské dovednosti, je 42 kurzů, z toho 8 zdarma, nicméně pro tým je z této sekce vhodný pouze kurz s názvem Komunikace s lidmi v souladu s fungováním mozku (Seduo, 2019c). Tento kurz má celkem 12 lekcí o celkové délce trvání 47 minut. Jednotlivé lekce postupně rozebírají téma vzájemné komunikace, následuje slovní agrese, emotivní jednání, zpětná vazba a následná závěrečná doporučení.

Kurzy, které by byly v rámci doporučení vhodné pro vzdělávání týmu (Tabulka 5), jsou všechny placené a záleží na jednotlivých direktorech, zda mají finanční prostor pro uvolnění celkové částky 6 574 Kč včetně DPH. Kurzy však mají dlouhodobé využití a jsou kdykoliv k dispozici po přihlášení se k účtu. Videa by tak mohli využít všichni členové týmu nebo by kurzy mohly být k dispozici napříč všemi týmy a náklady na online kurzy by se rozložily mezi všechny direktory. Jak ukazuje Tabulka 5, nejlevnějším kurzem za 399 Kč včetně DPH se zaměřeným na zvládnutí stresu je video kurz s názvem Mindfulness II: Jak zvládat stres (Seduo, 2019d). Cílem tohoto kurzu je naučit účastníky zvládat stres v krizových situacích, mít pod kontrolou emoční vypětí, zapojení dechových cvičení ve vypjatých situacích a celkově zlepšit svoji soustředěnost. Kurz je v celkové délce 1:02 hodiny a skládá z 15 lekcí (Tabulka 5). Lekce obsahují jak teoretický výklad, tak praktické ukázky a nácviky jednotlivých situací (Seduo, 2019d). Jak je možné v Tabulce 5 vidět, kurz na podobné téma

zvládání stresu s názvem: Mindfulness – jak se zbavit stresu a napětí, i když nestíháte (Seduo, 2019e), je za 499 Kč včetně DPH. Cílem tohoto kurzu je naučit účastníky zmírnit vnitřní stres, zefektivnit práci, zefektivnit vztahy kolem sebe a celkově lépe naslouchat vnitřním emocím. Kurz má 26 lekcí v celkové délce 1:03 hodiny (Tabulka 5) bez praktických ukázek. Kurz na téma asertivní komunikace (Tabulka 5) s názvem Sebevědomá a asertivní komunikace za 599 Kč včetně DPH je označen jako nejprodávanější kurz (Seduo, 2019f) s počtem online lekcí 11 a v celkové délce 43 minut. Cílem tohoto kurzu je naučit účastníky komunikovat pozitivně i ve vypjatých situacích, naučit je rozpoznat, kdy je lepší nechat komunikaci volně plynout a nezapojovat se a nakonec naučit se sebevědomé a odvážné komunikaci (Seduo, 2019f). Dalšími z doporučených kurzů (Tabulka 5) jsou kurzy lektora Daniela Gamrota s názvy Jak si vytvořit a udržet produktivní návyky (Tabulka 5), Jak se soustředit ve světě vyrušení (Tabulka 5), Jak efektivně zpracovávat úkoly a informace (Tabulka 5) – každý za 599 Kč včetně DPH. Všechny tři kurzy mají 11 lekcí o délce trvání od 42 do 46 minut. V kurzu Jak si vytvořit a udržet produktivní návyky (Tabulka 5) se účastníci naučí vybudovat si produktivní návyky stylem neustálého opakování (Seduo, 2019g). Dále učí účastníky nalézt a uvědomit si ty správné návyky, proměnit myšlenky v činy a setrvat v plnění svých předsevzetí až do té doby, než se z činnosti stane užitečný návyk. V dalším z kurzů Jak se soustředit ve světě vyrušení (Tabulka 5) se účastníci naučí koncentrovat na zadané úkoly jednak pomocí porozumění svým produktivním hodinám a jednak eliminací nebo odizolováním rušivých elementů v podobě digitálních technologií nebo lidského faktoru (Seduo, 2019h). Kurz rovněž vysvětlí používání různých diagramů v praxi, které zlepšují celkový výkon.

Tabulka 5 Srovnání cenových nabídek online videokurzů

Lektor	Název kurzu	Délka kurzu	Cena kurzu
Marek Vich	Mindfulness II: Jak zvládat stres	1:02 hodiny	399,00 Kč
Katarzyna Korda Jedzoková	Mindfulness – jak se zbavit stresu a napětí, i když nestíháte	1:03 hodiny	499,00 Kč
Eva Marková	Sebevědomá a asertivní komunikace	0:43 hodiny	599,00 Kč
Daniel Gamrot	Jak si vytvořit a udržet produktivní návyky	0:42 hodiny	599,00 Kč
Daniel Gamrot	Jak se soustředit ve světě vyrušení	0:44 hodiny	599,00 Kč
Daniel Gamrot	Jak efektivně zpracovávat úkoly a informace	0:46 hodiny	599,00 Kč
Mgr. Daniela Kalvodová	NLP koučink III. – Dosahování cílů, které baví	0:59 hodiny	1 490,00 Kč
Petr Ludwig	Konec prokrastinace	2:05 hodiny	1 790,00 Kč
<b>Celkem</b>			<b>6 574,00 Kč</b>

Zdroj: Seduo (2019), vlastní zpracování

V posledním z doporučených kurzů v Tabulce 5 je kurz Daniela Gamrota: Jak efektivně zpracovávat úkoly a informace. Účastníci se v něm naučí efektivně třídit informace a úkoly, dávat jim následně prioritu ke zpracování a dodržovat termíny pomocí kalendáře (Seduo, 2019i). Další z dovedností, kterou si účastníci odnesou, je hlídání delegovaných úkolů spolu s vytvořením si efektivního systému pro informace a dokumenty (Seduo, 2019i).



V cenové hladině 1 490 Kč včetně DPH (Tabulka 5) je v rámci online vzdělávání kurz NLP koučink III. – Dosahování cílů, které baví (Seduo, 2019j). Tento doporučený kurz trvá 59 minut a obsahuje 17 lekcí. V jednotlivých lekcích je postupně rozebráno téma nastavení vnitřních cílů, jejich správné pojmenování a nalezení cesty, která k jejich dosažení vede (Seduo, 2019j). Kurz však připomíná, že dosažení stanovených cílů není pouze o vizi nebo samotném zhlédnutí výuky, nýbrž o postupné realizaci dílčích cílů. Kurz má především účastníky motivovat, aby se nevzdávali svých snů nebo neměli příliš nízké sebevědomí při realizaci, což často vede ke strachu ze selhání nebo předčasnému ukončení realizace (Seduo, 2019j). Posledním z doporučených online kurzů je kurz Konec prokrastinace (Tabulka 5). Kurz trvá 2 hodiny 5 minut a obsahuje 20 lekcí (Seduo, 2019k). V lekcích se postupně účastníci učí rozpoznávat prokrastinaci, proč je tento návyk problémem, jak ji překonávat a v neposlední řadě, jak si udržet stav flow (Seduo, 2019k).

Pro využívání kurzu na platformě Seduo.cz je nutná registrace a vytvoření přihlašovacího jména s heslem. Personální oddělení v součinnosti s direktory by vytvořilo jedno univerzální přihlašovací jméno s heslem, které by bylo e-mailem odesláno všem členům týmu. Náklady na zakoupení výukových videí jsou jednorázovou záležitostí s neomezenou časovou platností. Po přihlášení manažerů k účtu se v osobním nastavení zobrazí nabídka zakoupených kurzů ke sledování. Manažerům by ze strany direktorů bylo doporučeno, aby videa zhlédli jako doplňkový výukový materiál v rámci pracovní doby. Vzhledem k tomu, že úroveň videí není možné posoudit před zakoupením, bylo by vhodné navrhnout horizont cca 3 týdnů pro všechny manažery, aby se na videa opravdu podívali. Současně s tím by videa měli zhlédnout i direktori, kteří by navrhli sérii otázek, na které by odpovídali manažeři formou dotazníku elektronicky, aby zjistili, zda výuková videa splnila očekávání. Tyto otázky do dotazníkové formy může připravit personální oddělení z podkladů direktorů a následně po 3 týdnech zaslat e-mailem jednotlivým manažerům. V rámci týmových statusů pořádaných jednou za týden vždy v pevně určený čas<sup>12</sup> je prostor pro týmovou diskuzi ohledně obsahu výukových videí nebo diskuzi, jak doporučená sdělení uvést do praxe. Do této diskuze by se měl zapojit celý tým tak, aby došlo ke vzájemné shodě v navržených změnách. V případě nově příchozích kolegů je diskuze prostorem k lepšímu seznámení se s procesy v týmu. Tím, že manažeři by ke kurzům měli přístup během roku, mohou si je opakovaně pouštět, průběžně si upevňovat dovednosti a v neposlední řadě smysluplně využít čas, který mají při čekání na zadání od klienta nebo na výstup z kreativního oddělení. V průběhu roku, cca jednou za půl roku, by osoba z personálního oddělení, která účet pro týmy zřídila, měla udělat aktualizaci kurzů. Pokud se objeví kurzy nové, které se budou jevit jako přínosné, je nutné, aby personální oddělení toto zkontrolovalo s direktory, a pokud direktori budou souhlasit a shledají nové téma ve video kurzech přínosným, personální oddělení ho zakoupí. Následně by měl manažerům přijít informativní e-mail od personálního oddělení, že platforma byla rozšířena o nové video.

Doporučené kurzy nelze brát jako nosný pilíř při vzdělávání týmu vzhledem k tomu, že zde chybí témata time managementu nebo delegování úkolů. Nicméně jsou určeny jako pomocné vodítko při komplexním vzdělávání a k prohloubení si znalostí z navštívených kurzů. Jednotlivé lekce v online kurzech jsou koncipované jako cca 3 až 5minutové přednášky, tudíž nepředstavují vysokou časovou zátěž. Je rovněž možné si vybrat libovolnou lekci, která je zrovna pro manažera zajímavá, nicméně témata na sebe plynule navazují. Rovněž je možné se k online videím kdykoliv vracet, tudíž pokud přijde do týmu nový člen, bude mu výuka přístupná.

---

<sup>12</sup> Každý ze zkoumaných týmů má svůj týmový status pravidelně každé pondělí od 9:30 do 11:00 podle počtu rozpracovaných projektů.

## **Školení manažerských dovedností v agentuře**

Všechna výše navržená doporučená školení je nutné absolvovat v prostorách školicích středisek, což může být pro jednotlivé týmy časově náročné. Výsledky výzkumu v hloubkových rozhovorech ukázaly (viz Příloha 6), že manažeři na všech pozicích jsou velice časově vytížení, a je tedy možné, že na externí školení se jim bude hledat čas jen velice obtížně. Řešením této situace jsou školení interní, která by proběhla v prostorách agentury. Ze všech doporučených školicích středisek po oslovení s firemní poptávkou skupinového školení ani jedno nesouhlasilo se zveřejněním cenové hladiny pro skupiny vzhledem ke vzájemné konkurenci. O jejich nabídkách tedy bude pojednáno bez uvedení finančních nákladů.

Doporučené školicí středisko GOPAS, a. s. (GOPAS, a. s., 2019c), nabízí školení v prostorách firmy pro skupiny, nicméně jsou to pouze školicí programy Microsoft Office, kurzy měkkých manažerských dovedností je možné absolvovat pouze v jeho učebnách. Druhé doporučené středisko Gradua-CEGOS, s. r. o. (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2019e), nabízí skupinová školení na míru pro firmy po předchozím zkoumání a vyhodnocení potřeb ve vzdělávání zaměstnanců. Jejich program slibuje úsporu nákladů a větší efektivitu vzdělávání vzhledem k domácímu prostředí. Kurzy ve firemním prostředí mohou být prezenční nebo e-learningové.

Tato nabídka však znamená, že všechny týmy mají přesně zmapované své nedostatky v time managementu a ostatních manažerských dovednostech pro potřeby vzdělávání. V tuto chvíli tomu tak není a pro týmy by bylo mnohem vhodnější, aby procesy a jejich nedostatky prozkoumala třetí, nezávislá strana a po domluvě s jednotlivými direktory navrhla řešení, případně školicí programy.

Na této úrovni konzultace přímo v týmech před návrhem školicích programů pracuje školicí středisko Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019c). Jejich nabídka obsahuje konzultace situace přímo ve firmě a zjištění potřeb, stínování přímo v týmech, zpětná vazba, rozhovory s jednotlivými členy týmu. Až následně po vyhodnocení situace jsou navržena vhodná skupinová školení. Školicí středisko 1. VOX, a. s. (1. VOX, a. s., 2019c), rovněž nabízí skupinová školení v prostorách firmy po předchozím zkoumání a vyhodnocení potřeb pro zaměstnance. V jejich vzdělávacím programu je zahrnuta vstupní analýza, možné stínování jednotlivých členů týmu, zpětná vazba a následně doporučená školení. Po skončení školení je školicím střediskem nabídnuté „follow-up“ – setkání s odstupem času, kde jsou shrnuty přínosy školení nebo případně i nedostatky ve školení. Ostatní doporučená střediska – Škola komunikace, NICOM, a. s., a GrowJob – služby tohoto rozsahu neposkytují.

Zprocesovat takovéto školení by mělo na starosti personální oddělení po domluvě s jednotlivými direktory. Návrh adaptace i proces výběru manažerů vhodných ke školení je již jednou popsán výše (viz Doporučení – Kurzy měkkých manažerských dovedností). Po již popsáném procesu dotazníkového šetření a výběru manažerů by mělo následovat ze strany personálního oddělení vyjednávání s vybraným školicím střediskem o termínu uskutečnění v agentuře a cenové podmínky. Z provedeného dotazníku lze vyzkoumat témata, která budou jednotlivé týmy zajímat, to může sloužit jako podklad pro školicí střediska, jak přizpůsobit kurz na míru agentuře. Z hlediska kurzu time managementu by bylo vhodné využít nabízené vstupní analýzy, která zmapuje časové nedostatky v týmu. Školicí středisko po domluvě s дирекtorem výše svého pracovníka ke stínování v týmech. Zároveň každý z direktorů bude informovat své podřízené o tom, že mají být pracovníkovi ze školicího střediska nápomocní. Po skončení stínování a vyhodnocení situace školicím střediskem by mělo dojít ke schůzce mezi direktory a školicí osobou, aby mohla proběhnout vzájemná diskuze nad náplní kurzu.

Po dojednání detailů a náplně kurzu by již personální oddělení dále vyjednálo vhodný termín. Pomocí e-mailu by byl personálním oddělením zaslán manažerům volný termín k přihlášení s dostatečným předstihem – cca 4 týdny před začátkem. Přihlášení manažera by bylo závazné. Školení v prostorách agentury by se měli zúčastnit i direktori, aby následně mohli být svým podřízeným nápomocní při implementaci nových znalostí nebo postupů uvnitř týmu. Po skončení školení by mělo dojít ke schůzce mezi direktory a manažery, kde by se otevřela konstruktivní diskuze, které postupy nebo doporučené metody je možné do týmu implementovat a jak. Pokud stínování pracovníkem ze školicího střediska prokáže velké časové rezervy, případně velké časové úniky, je nutné doporučené postupy zkusit využívat a po období cca 4 týdnů by direktori měli vyhodnotit jejich účinnost. To předpokládá součinnost všech manažerů v týmu, zavedení časových snímků nebo reportů dne. Za ně by byl zodpovědný senior manažer, který je po uplynutí doby 4 zkušebních týdnů vyhodnotí a výsledky zkonzultuje se svým nadřízeným direktorem. V případě neúspěchu by bylo nutné dále zkoumat důvody a hledat cesty ke zlepšení. V řadě školicích středisek je možnost využití zpětné vazby po uplynutí cca 6 měsíců. Direktori by této nabídce měli využít a po domluvě s personálním oddělením by bylo vhodné rezervovat termín v agentuře, kde by proběhla volná diskuze mezi školicím střediskem (školicí osobou) a direktory spolu s manažery, kteří se školení účastnili.

Informace o této společné schůzce by jednotlivým manažerům včetně direktorů odeslalo i s termínem personální oddělení. Cílem této schůzky by mělo být zhodnocení období, ve kterém se týmy snažily doporučené postupy dodržovat, hledat příčiny případného neúspěchu a dále diskutovat o možných nově vyvstalých situacích v týmech.

### **Ostatní týmová doporučení**

Jak vyplynulo z hloubkových rozhovorů dotázaných direktorů (viz Příloha 6), na pravidelné bázi se všichni direktori setkávají se svými členy týmu, aby otevřeně a mezi čtyřma očima pohovořili o nedostacích nebo o dalším nastavení cílů či jiných možných potížích. V těchto rozhovorech nadřízeného s podřízeným je doporučeno pokračovat, dochází tady k prostoru diskutovat možná školení, jejich cíle a následně naplnění očekávání či zavedení dovedností do praxe.

V rámci doporučení by bylo vhodné zlepšit celkovou komunikaci v týmu. Je na straně manažera, aby překonal vnitřní obavy a požádal o hlubší vysvětlení problému. Jeho nadřízený direktor by mu měl být nápomocen. K lepší komunikaci by měla přispět navržená školení, která manažery mohou motivovat k dalšímu zlepšování svých dovedností. Týmová komunikace by mohla probíhat, jak již bylo zmíněno, na týdenních statusech, kde by se kromě rozpracovaných projektů, diskutovalo i o problémech komunikace v týmu. Toto by měl na starosti vždy vybraný senior manažer, který by si vždy na status připravil rámcově 3 body (nedostatky) komunikace, které vyvstaly v týmu a které je nutné diskutovat. Do diskuze by se měli zapojit všichni členové týmu včetně juniorních pozic, aby se tak předešlo komunikačním šumům nebo vytváření si domněnek. Takováto otevřená diskuze posiluje důvěru mezi kolegy a odbourává strach z kladení otázek při neznalosti problému u juniorních kolegů.

Reklamní procesy, ať už se jedná o televizní spoty, nebo tiskoviny, jsou oborem poměrně náročným na technologické procesy výroby a manažeri by se měli sami zajímat o technologické postupy, jak reklamní dílo vzniká. V případě BTL týmů by bylo vhodné navštívit fyzicky tiskárnu, sledovat tiskovou přípravu od začátku až do konce včetně uvědomění si času a technické složitosti na přípravu. S tiskovou produkcí souvisí technologická znalost předtiskové přípravy, barevnosti, možných formátů, opět je na straně manažera, aby navštívil vedlejší oddělení, kde mu vše podrobně vysvětlí. Tyto dovednosti jsou důležité při komunikaci s klientem, který má za to, že agentura funguje jako partner, který mu pomůže, a očekává, že bude mít znalosti i z těchto oblastí. Díky hlubším znalostem

může manažer klienta usměrnit jednak časově a jednak technologicky, pokud zadání na reklamní výstup bude rozporuplné. Zkoumaná agentura sice nevlastní výrobní procesy jako takové v rámci produkce, nicméně úzce spolupracuje jak s tiskárnami, tak s natáčecími studii. Direktori jednotlivých týmů, zvláště pokud do týmu přichází nový junior manažer, by měli jednou za rok iniciovat výukovou exkurzi do těchto produkcí. Vždy by se mohlo jednat o odpoledne, direktor by domluvil schůzku s produkční osobou a ta by členy týmu provedla např. po tiskárně, výrobě poutačů, vysvětlila by veškeré procesy, které jsou nutné, aby tiskový produkt mohl být vyroben. Důležité je i vysvětlení časové dotace potřebné na přípravu tiskovin nebo spotů, což pomůže manažerům lépe se zorientovat v zadání, a lépe tak budou moci nastavit komunikaci s klientem ohledně reálného termínu odevzdání projektu. Obdobně by na tom měla být i exkurze do natáčecích a hlasových studií pro vybrané týmy ATL. Po skončení exkurze by každý direktor měl být k dispozici pro své manažery k případným otázkám nebo dovysvětlení problematiky.

### **Efektivita, odpovědnost a rizika doporučení**

V případě zavedení doporučení do praxe je možné očekávat změny v pracovních procesech, time managementu i celkové komunikaci uvnitř jednotlivých týmů. Změny by se měly dotýkat hlavně zefektivnění práce, delegování, a vzhledem k nutné práci na více úkolech současně i osvojení si systému prioritizace úkolů. Z doporučení vzájemné komunikace je možné očekávat lepší pochopení zadání v juniorských pozicích, pochopení očekávání ze strany klienta a tím menší odkládání složitých úkolů z důvodu nesrozumitelnosti. Celkově lze ze zlepšené vzájemné týmové komunikace očekávat lepší vztahy, tvůrčí atmosféru i možnost vyhnout se zbytečným nedorozuměním uvnitř týmu nebo směrem ke klientovi. Odpovědnost za zavádění změn by měli mít jednotliví direktori, kteří své týmy nejlépe znají a do detailu jsou obeznámeni se všemi procesy. Z jejich strany by měl vzejít požadavek na personální oddělení, ve kterém je osoba odpovědná za témata i obsahy školení. Pokud by byla zkoumaná agentura nakloněna školení na domácí půdě, je na straně direktorů, aby vyjednali s vedením rozsah a náplň školení pro své týmy, případně i využití třetí strany k pozorování nedostatků v týmu v průběhu práce a na základě těchto zjištění vymezili ideální rámec školení potřebných ke zlepšení.

Navržená doporučení s sebou nesou i nutná rizika, která je potřeba zohlednit. Tím nejzásadnějším je fluktuace manažerů v jednotlivých týmech. Jak již bylo zmíněno a jak potvrdily hloubkové rozhovory, práce v reklamní sféře je časově i výkonnostně velice náročná a ne všichni jsou schopni tento tlak zvládnout. Je tedy možné, že provedená školení budou mít jenom dočasný efekt a ve chvíli, kdy proškolený jedinec tým opustí a na jeho místo nastoupí nový kolega, je nutné opět investovat čas a prostředky na proškolení, aby jedinec do týmu zapadl. Přibližně po půl roce je nutné provést šetření v jednotlivých týmech, zda byly navržené změny efektivní a projevily se očekávaným způsobem. Pokud tomu tak nebude, zkoumat, zda jsou navržené změny neimplementovatelné do praxe, a pak zvolit jiné metody, nebo jestli je nepříznivý výsledek způsobem neochotou spolupracovat.

## 4 Závěr

Time management je v dnešní době velice často skloňovaný pojem a ve firemní kultuře je na manažery vyvíjen tlak na jeho dodržování. Samotní manažeři si uvědomují nutnost zvládat svůj vlastní čas a nacházet rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Tlak prostředí i firem zvyšuje nároky na výkonnost, zvyšuje se počet úkolů, které je nutné vyřešit, nicméně čas zůstává pro každého stejný. Řada manažerů si uvědomuje, že je nutné se v těchto dovednostech zdokonalovat, ale také to, že je to neustálý vývoj, ne záležitost jednoho školení. Vyvážený život, v němž je prostor jak na práci, tak na soukromé aktivitě, je nutné pojmut jako životní filozofii, jako styl svého vlastního života.

Tato práce zkoumala z pohledu dodržování zásad time managementu a prokrastinace čtyři vybrané týmy složené z manažerů od junior pozice až po pozici direktorskou s cílem navrhnout vhodná doporučení v případě nedostatků. S tím souvisel i dílčí cíl, ve kterém byl zkoumán stav dodržování zásad time managementu. Výsledky provedeného šetření s hloubkovými rozhovory ukázaly silné stránky time managementu v týmech, ale i jeho nedostatky, tudíž prostor ke zlepšení.

Z rozhovorů, které byly provedené mezi vybranými direktory, vyplynulo, že mezi silné stránky dotázaných manažerů v rámci time managementu patří: perfektní výstupy pro klienta i pod nápoem stresu, jejich přirozený smysl pro dokonalost výstupů, který je v reklamním prostředí mimořádně důležitý. Provedené šetření mezi manažery ukázalo jejich silné stránky v uvědomování si nutnosti časových rezerv pro dokončení v rámci náročných reklamních procesů (43 % všech dotázaných manažerů), a navzdory vysoké míře stresu snaha o sladění pracovního a osobního života (73 % všech dotázaných manažerů).

Mezi nedostatky v řízení času, pro které byla navržena doporučení, se zařadily neschopnost delegování (29 % všech dotázaných manažerů), nízká míra asertivity (66 % všech dotázaných manažerů), neschopnost nebo neochota plánování v horizontu 1 týdne (54 % všech dotázaných manažerů) a odkládání úkolů na později často z důvodu nejasného zadání (40 % všech dotázaných manažerů). Multitasking, jenž je mnohými autory teorie time managementu označován za výrazného konzumenta času, je v reklamním oboru dle výsledků hloubkových rozhovorů jednotlivých direktorů vnímán jako nutná dovednost a řadí se mezi charakteristický rys práce v reklamních týmech. To potvrdily i odpovědi dotázaných manažerů v dotazníkovém šetření, kteří až v 52 % pracují na více úkolech současně a tento stav považují za obvyklý. Další 37 % dotázaných manažerů by rádo pracovalo pouze na jednom úkolu až do konce, nicméně jsou neustále vyrušováni. Z rozhovorů s vybranými direktory vyplynulo, že práci na více úkolech najednou není možné žádným způsobem odstranit, pouze ji vhodně sladit. Jedním z doporučení pro zlepšení fungování týmu a mírnou eliminaci neustálého vyrušování je vybudování lepšího, členitějšího pracovního prostředí, než je stávající styl – open space. Výzkum poukázal na neustálé vyrušování, kterého si jsou vědomi všichni napříč zkoumanými pozicemi a často jim brání soustředit se na práci. Problém prostorového uspořádání nebyl primárně zkoumán, nicméně se ukázal jako stěžejní při rozhovorech s vybranými direktory. Vzhledem k tomu, že doporučení pro prostorové uspořádání je samostatné téma k řešení pro management zkoumané agentury, práce se jím hlouběji nezabývá.

V rámci doporučení pro zlepšení manažerských dovedností byl navržen komplexní program a školení time managementu, který nikdy v agentuře přítomný nebyl a dle poskytnutých rozhovorů vybraných direktorů se ho ani žádný z manažerů nikdy nezúčastnil. Byla vybrána konkrétní školicí střediska, která svá školení mají v ucelených programech, obvykle jako 2denní školení, v cenovém rozpětí od 6 990 Kč do 17 200 Kč bez DPH pro jednoho účastníka. Dále byla doporučena školení pro jednotlivé členy týmu v asertivní komunikaci, opět

v prostorách školicích středisek. Tato školení jsou obvykle 1denní v cenové relaci 2 390 Kč až 7 900 Kč bez DPH pro jednoho účastníka. Kurzy delegování jako nutná dovednost v týmové práci jsou v rámci navržených externích školení za cenu od 3 790 Kč do 7 900 Kč bez DPH za účastníka a trvají u všech doporučených středisek 1 den. Tyto vzdělávací kurzy by měly být pro manažery rozloženy do celého roku s tím, že kurz time managementu by měl být povinný pro všechny včetně direktorů. Po skončení kurzů jsou navržena pravidelná setkání direktorů jejich týmy nebo vybranými manažery, aby se pomocí zpětné vazby odhalily nedostatky při zavádění nových postupů v oblasti time managementu. Tato setkání jsou navržena jako diskuze mezi všemi členy s druhotným cílem posílit důvěru, ale i transparentnost v týmu. Kurzy asertivity a delegování byly navrženy jenom pro vybrané manažery na výkonných a seniorních pozicích, tak aby dále zlepšovaly jejich komunikační dovednosti vzhledem k tomu, že obě tyto skupiny manažerů jsou nadřizené svým juniorním kolegům.

V rámci dalšího vzdělávání nebo formy vzdělávání byly navrženy online videokurzy, které by rozšířily znalosti jednotlivých manažerů. Jejich přínosem je nenáročnost na čas a zakoupením jsou k dispozici všem bez omezení. Cenové rozpětí těchto doplňkových online kurzů je od 399 Kč včetně DPH až po 1 790 Kč včetně DPH. Nevýhodou těchto kurzů je absence přímé interakce a možnosti diskuze o konkrétním problému. Nelze je proto doporučit jako nosné pilíře ke změně, nýbrž jenom jako doplňkové k doporučeným kurzům buď v prostředí agentury, nebo v prostředí školicího střediska. V rámci těchto doporučení je nutná součinnost mezi direktory a personálním oddělením, které bude přihlašovací účty zřizovat a pravidelně kontrolovat, zda se nabídka online kurzů aktualizovala o nové kurzy. Na straně direktorů je pak obsah nových kurzů schválit neboli je potvrdit jako přínosné pro manažery.

V dalších krocích je nutné zlepšit komunikaci v týmech v rámci projektů, kde by měly být správně vysvětleny všechny reklamní procesy, hlavně jedincům na junior pozici, aby se předešlo jejich demotivaci k plnění úkolů. S problémem asertivity a ostatních manažerských dovedností je vhodné pracovat na bázi čtvrtletních hodnocení, ve kterých by byly navrženy dílčí kroky na další období směrem ke zlepšení. Zkoumaná agentura pořádá celou řadu školení, jak profesních, tak manažerských, je tedy nutné patřičná školení managementu navrhnout a zahrnout je do harmonogramu. Vybraná doporučená školicí střediska pořádají školení měkkých manažerských dovedností i v prostředí firem, navíc poskytují detailní prozkoumání pracovních procesů v pracovním čase, čímž je díky vyzkoumaným výsledkům možné navrhnout osnovu kurzu přímo na míru potřeb v jednotlivých týmech. Vybraná a oslovená školicí střediska nebyla ochotná své cenové podmínky za školení ve firmách veřejně sdělit, tudíž je doporučení předneseno pouze obsahově, nikoliv cenově. Bude na personálním oddělení, aby vyjednálo příznivé cenové podmínky pro ucelenou skupinu manažerů v případě vzdělávání přímo v agentuře.

V rámci tréninku manažerských dovedností by měli být nápomocní i jednotliví direktori týmů, kteří by měli vhodným způsobem své zástupce na pozicích senior manažerů v těchto dovednostech trénovat a předávat jim své zkušenosti. Celkově lze na téma dodržování time managementu dle výsledku rozhovorů s direktory konstatovat, že zkoumaní manažeři se drží jenom několika doporučení, často intuitivně, určitě ne celou řadou doporučených technik.

Z výsledků výzkumu dotazníkového šetření se dá dále konstatovat, že vysoká míra prokrastinace ve zkoumané agentuře prokázána nebyla. K prokrastinaci se sice jednotliví manažeři přiznávají (39 % všech dotázaných manažerů), uvědomují si ji i samotní nadřízení direktori sami u sebe vyjádřením v provedených rozhovorech, nicméně pořád je to v míře, jaká je v agentuře tolerovaná a akceptovatelná. Prokrastinační chování se vzhledem k pracovnímu vytížení dle odpovědí direktorů v rozhovorech objevuje jenom ojedinele

a místy je nadřizení direktori vnímají jen jako vítanou formu relaxu před dalšími úkoly. Hlubším zkoumáním důvodů prokrastinace u manažerů výsledky ukázaly, že pro 58 % všech dotázaných manažerů je zadaný úkol nudný a nesmyslný. Pro 49 % všech dotázaných manažerů je natolik časově náročný, že nemají motivaci k jeho řešení. Tyto výsledky ukazují, že problém prokrastinace v týmech není přirozená lenost manažera, ale složitost nebo náročnost úkolu. Řešením v tomto případě nejsou kurzy prokrastinace, ale cílené zlepšení komunikace mezi členy týmu, zlepšení dovedností v delegování a nakonec i pravidelné týmové schůzky, kde je možné o jednotlivých projektech otevřeně mluvit. Byť se ve zkoumané agentuře prokrastinační chování téměř nevyskytuje, bylo by dobré, aby si nadřizení všimli, jaké úkoly jejich podřízení odkládají. Zda vnitřně s úkolem nebojují, a pokud ano, nabídnout jim profesní pomoc a zabránit tím, aby se pro ně práce v týmu stala demotivující. Je proto na zvážení jednotlivých direktorů, zda svým podřízeným navrhnou doporučené kurzy prokrastinace.

V rámci udržení si kvality reklamních výstupů, na kterých si zkoumaná agentur zakládá, je do budoucna nutné udržet si kvalitní týmy. Do budoucna by bylo vhodné pro všechny týmy: dlouhodobě držet pracovní zátěž v únosné míře, podporovat u podřízených manažerů nutnost správně nastaveného time managementu a zároveň jim poskytnout nástroje, jak toho dosáhnout, nastavit vzájemnou komunikaci v týmu tak, aby podřízení neodkládali své povinnosti z důvodu nesrozumitelnosti procesů nebo postupů, zadání pro podřízené formulovat jednoznačně, ujistit se, že jedinec zadání dostatečně rozumí, případně po čase s ním projekt opět konzultovat.

Výsledky a doporučení nelze zobecňovat na všechny týmy v reklamních agenturách vzhledem k tomu, že každá agentura má jiné klienty, jinou pracovní atmosféru, nicméně je možné brát je jako určité vodítko při řešení podobných problémů v reklamních týmech. Aby byla navržená doporučení úspěšná, je vždy nutné, aby sami jedinci v týmech či manažerských postech chtěli na svých nedostacích pracovat, a posouvat se tak pořád dále.

## LITERATURA

- ALLEN, D. *Mít vše hotovo: Umění produktivity bez stresu*. Brno : Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 978-80-7555-000-2.
- BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-198-0.
- BÉREŠ, M. *Kouč vlastního života: Cesta ke spokojenému životu*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4689-0.
- BRODSKÝ, J. *Time management*. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-905247-9-8.
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- COVEY, S., MERRILL, A., MERRILL, R. *To nejdůležitější na první místo*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-187-4.
- COVEY, S. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5.
- DeARMOND, S., MATTHEWS, R. A., BUNK, J. *Workload and Procrastination: The Roles of Psychological Detachment and Fatigue*. International Journal of Stress Management, 2014, vol. 21, no. 2, pp. 137–161. ISSN 1072-5245.
- FIORE, N. *Snadná cesta z prokrastinace: Jak přestat odkládat úkoly*. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5083-5.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FORET, M. *Marketingový průzkum. Poznáváme své zákazníky*. 2., aktual. vydání. Brno : Computer Press, 2013. ISBN 978-80-7261-237-6.
- GUPTA, R., HERSHEY, D. A., GAUR, J. *Time Perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation*. Current Psychology, 2012, vol. 31, no. 2, pp. 196–209. ISSN 1046-1310.
- GRUBER, D. *Time Management: Efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-211-6.
- KNAUSS, W. *End Procrastination Now!* New York : The McGraw – Hill Companies, 2010. ISBN 978-0-07-166805-07.
- KNOBLAUCH, J. *Time Management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KOCH, R. *Manažer 80/20: Dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-263-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1168-3.
- KOZEL, R., MLYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.



LUDWIG, P. *Konec prokrastinace: Jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Brno : Jan Melvil, 2013. ISBN 978-80-87270-51-6.

MIROWSKA, A., SKOWRONSKI, M. *A Manager's Guide to Workplace Procrastination*. SAM Advanced Management Journal, 2013, vol. 78, no. 3, pp. 4–27. ISSN 0001-8643.

PERRY, J. *Umenie prokrastinácie: Sprievodca efektívnym zaháľaním, ničnerobením a otáľaním*. Bratislava : NOXI, 2013. ISBN 978-80-8111-186-0.

PRACHETT, T. et al. *Practical Tips for Developing Your Staff*. London : Facet Publishing. Practical Tips for Library and Information Professionals, 2016. ISBN 978-1-78330-181-2.

RADECKI, M. *Jak nejlépe říci ne: Neříkejte ano, když chcete říci ne*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2577-2.

SCOTT, J. *23 zabijáků prokrastinace: Přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. Brno : BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0272-2.

STENGER, CH. *Nenechte svůj mozek zahálet: Začněte jej využívat na maximum!* Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5480-2.

TRACY, B. *Time Management*. New York : AMACOM, 2014. ISBN 978-08-1443-3430.

TRACY, B. *Eat That Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*. New York : Berrett-Koehler Publishers, 2017. ISBN 978-16-265-6941-6.

UHLIG, B. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.

URBAN, J. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5752-0.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

GOPAS. *Profil firmy* [online]. 2019a [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.gopas.cz/O-firme/Profil-firmy.aspx>.

GOPAS. *Time management* [online]. 2019b [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.gopas.cz/Kurzy/Katalog-kurzu/Kurzy-osobniho-rozvoje/Time-Management-MITTIME.aspx>.

GOPAS. *Vlastní kurzy na míru* [online]. 2019c [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.gopas.cz/Kurzy/Kurzy-na-miru.aspx>.

GRADUA. *O Gradua – CEGOS* [online]. 2019a [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.gradua.cz/o-nas/o-gradua-cegos.html>.

GRADUA. *Time management* [online]. 2019b [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/time-management.html>.

GRADUA. *Základy asertivity v praxi* [online]. 2019c [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/asertivita-v-praxi.html>.

GRADUA. *Základy self managementu* [online]. 2019d [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/self-management.html>.

GRADUA. *Živé kurzy na míru* [online]. 2019e [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.gradua.cz/zakazkove-kurzy/zakazkove-vzdelavaci-kurzy-a-skoleni-vyhody.html>.

GROWJOB INSTITUT. *About* [online]. 2019a [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.konec-prokrastinace.cz/kontakt/>.

GROWJOB INSTITUT. *Akademie Konec prokrastinace* [online]. 2019b [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.konec-prokrastinace.cz/akademie/>.

JUSTICE. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2018 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=520312&typ=UPLNY>.

NICOM. *Profil společnosti* [online]. 2019a [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.nicom.cz/profil-firmy-nicom/>.

NICOM. *Time management a zvládání stresu* [online]. 2019b [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: [https://www.nicom.cz/soft\\_skills\\_\\_1\\_\\_vox\\_a\\_s\\_- nicom\\_time\\_management\\_a\\_zvladani\\_stresu-628897815-992771985-skoleni-soft-skills/](https://www.nicom.cz/soft_skills__1__vox_a_s_- nicom_time_management_a_zvladani_stresu-628897815-992771985-skoleni-soft-skills/).

PUSTINA, R. *Prokrastinace a její vliv na výkon zaměstnance* [online]. 2018 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <http://park.everesta.cz/clanky/prokratinace-a-jeji-vliv-na-vykon-zamestnance-30.html>.

ŠKOLA KOMUNIKACE. *Kdo jsme* [online]. 2019a [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <http://www.skolakomunikace.cz/kdo-jsme>.

ŠKOLA KOMUNIKACE. *Kurz asertivity* [online]. 2019b [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <http://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/asertivita>.

TOP VISION. *Asertivní desatero v praxi* [online]. 2019a [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/asertivni-desatero-v-praxi---trenink-zvladani-obtiznych-situaci>.

TOP VISION. *Efektivní delegování*. [online]. 2019b [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/efektivnidelegovani>.

TOP VISION. *Firemní vzdělávání na míru* [online]. 2019c [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz/nabidka/interni-vzdelavani-a-rozvoj/>.

TOP VISION. *Krotitelé času* [online]. 2019d [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/krotitele-casu---time-management-pro-kazdy-den>.

TOP VISION. *O top vision* [online]. 2019e [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz/topvision/>.

VOX. *About* [online]. 2019a [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.vox.cz/vox.html>.

VOX. *Delegování – umění, které Vám bude pomáhat každý den* [online]. 2019b [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.vox.cz/lide-a-jejich-rozvoj/seminar-delegovani-umeni-ktere-vam-bude-pomahat-kazdy-den-0008.html>.

VOX. *Firemní kurzy na míru*. [online]. 2019c [cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.vox.cz/zakazkove-vzdelavani.html>.

WPP. *Companies* [online]. 2019a [cit. 2018-02-19]. Dostupné z WWW: <http://www.wpp.com/wpp/companies/y-r/office/y-r-prague/>.

YOUNG & RUBICAM. *About*. *Young & Rubicam* [online]. 2019a [cit. 2019-02-16]. Dostupné z WWW: <https://www.yr.com/about>.

YOUNG & RUBICAM. *Careers*. *Young & Rubicam* [online]. 2019b [cit. 2019-02-16]. Dostupné z WWW: <https://www.yr.com/careers>.

YOUNG & RUBICAM. *Locations*. *Young & Rubicam* [online]. 2019c [cit. 2019-02-16]. Dostupné z WWW: <https://www.yr.com/locations>.

YOUNG & RUBICAM. PRAGUE. *About* [online]. 2019a [cit. 2018-02-16]. Dostupné z WWW: <https://prague.yr.com/o-nas/>.

YOUNG & RUBICAM. PRAGUE. *Work* [online]. 2019b [cit. 2018-02-16]. Dostupné z WWW: <https://prague.yr.com/work/>.

## INTERNÍ ZDROJE

YR PRG, *Interní směrnice – strukturalizace týmů a pozic*, Praha, 2019a.

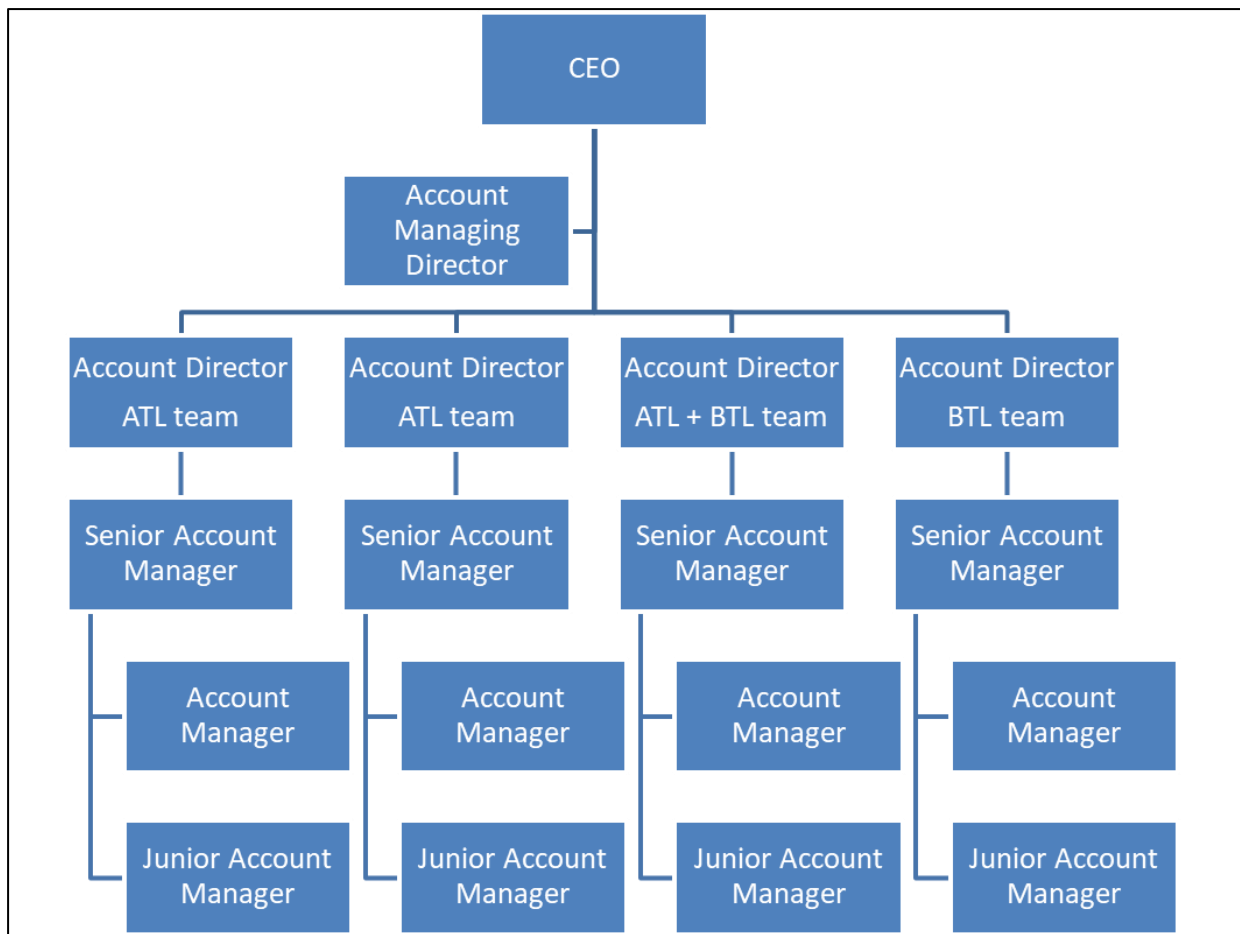
YR PRG, *Popis pracovních činností a kompetencí v accountských týmech*, Praha, 2019b.

YR PRG, *Zásady klientské komunikace a pravidla pro reklamní výstupy*, Praha, 2019c.

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Organizační struktura Young & Rubicam Prague .....	I
Příloha 2 Požadavky na dovednosti v manažerských pozicích.....	II
Příloha 3 Souhrn výsledků dotazníkového šetření.....	V
Příloha 4 Časový harmonogram pravidelných schůzek týmů .....	XXX
Příloha 5 Komparace odpovědí hloubkových rozhovorů.....	XXXI
Příloha 6 Strukturované hloubkové rozhovory.....	XXXIV
Příloha 7 Dotazník ke kvantitativnímu výzkumu .....	XLV
Příloha 8 Nabídky kurzů školicích středisek v měkkých manažerských dovednostech .....	XLIX

Příloha 1 Organizační struktura Young & Rubicam Prague



Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 2 Požadavky na dovednosti v manažerských pozicích

Obrázek 1 Požadavky na pozici Account Executive

# ACCOUNT EXECUTIVE

Začínáš svou kariéru v marketingu? Rád odevzdáváš věci v termínu a nebojíš se ostatní popohnat, pokud hrozí zpoždění? Baví tě marketing a domluvíš se bez problémů anglicky? Přidej se do našeho týmu!

### POPIS POZICE

- administrativní podpora týmu Account manažerů
- samostatná práce na menších projektech
- administrativní práce spojené se zakázkami (příprava rozpočtů, fakturace, kompletace podkladů, zodpovědnost za dokumentaci, kooperace s mediálními agenturami, kontrola termínů a další)
- spolupráce na tvorbě reportů, briefů, prezentací apod.
- odpovědnost za dodržení termínů
- komunikace s dodavateli
- komunikace s klienty

### POŽADUJEME

- praxe na obdobné pozici je vítána
- znalost anglického jazyka slovem i písmem
- znalost reklamních procesů výhodou
- praxe ve studiích, DTP, produkci výhodou
- velmi dobrá odolnost vůči stresu
- vyjednávací schopnosti, schopnosti učit se rychle novým procesům
- pečlivost, samostatnost, spolehlivost a flexibilita
- přátelská, ochotná, pozitivní povaha

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 2 Požadavky na pozici Account Manager

## ACCOUNT MANAGER

Hledáme zkušenou, spolehlivou posilu, která se nebojí komunikace s klientem, povede exekuce jednotlivých kampaní a bude na ně dohlížet.

Jsi komunikativní? Dokážeš si stát za svými názory a fungovat coby konzultant i partner pro našeho klienta? Přidej se do našeho týmu!

### POPIS POZICE

- Samostatné vedení projektů, každodenní komunikace s klienty
- Práce s off-line kampaněmi
- Samostatné zadávání zakázek dalším oddělením agentury (kreativa, digital, DTP) a kontrola jejich výstupů
- Vedení týmu spolupracovníků
- Zajištění včasného dodání kvalitních výstupů klientům
- Příprava timingů realizace zakázek a souvisejících rozpočtů
- Administrativa, reporting
- Komunikace v anglickém jazyce

### POŽADUJEME

- Praxi z reklamní oblasti (praxe v BTL reklamní agentuře velkou výhodou)
- Prokazatelné zkušenosti s projektovým vedením
- Zkušenosti s realizací off-line BTL kampaní
- Zkušenosti se zadáváním zakázek do kreativního oddělení – samostatné psaní kreativních briefů
- Prezentační dovednosti
- Komunikativní znalost AJ
- Samostatnou, spolehlivou, vyzrálou osobnost
- Znalost trhu

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 3 Požadavky na pozici Senior Account Manager

## SENIOR ACCOUNT MANAGER

Hledáme sympatického člověka na pozici Senior Account Manager, který umí vycházet s klienty, ale nenechá si jejich požadavky přerůst přes hlavu. Dobře se snáší s kreativci, kodéry, produkčními a externími dodavateli. Ničeho se nezalekne.

### POPIS POZICE

- Dohled nad strategickým řízením projektů.
- Zodpovědnost za projekty od psaní briefů, schvalování, realizace až do výstupu.
- Řízení procesu projektů v rámci agentury i u dodavatelů.
- Schopnost navrhnout marketingové a komunikační aktivity/plány, orientace v BTL
- Vystupování jako hlavní interní kontaktní osoba s klientem.
- Odpovědnost za veškerou finální kontrolu kvality práce agentury.
- Každodenní vedení podřízených zabývajících se daným projektem, jejich školení a profesionální rozvoj.
- Celkový dohled nad správou rozpočtu a řízením ziskovosti daného klienta.
- Odpovědnost za orientaci v komunikaci konkurence.

### POŽADUJEME

- Praxi z reklamní oblasti (praxe v BTL reklamní agentuře velkou výhodou)
- Schopnosti v oblasti vedení/týmové práce
- Prokazatelné zkušenosti s projektovým vedením
- Zkušenosti s realizací off-line BTL kampaní a znalost základů přímé komunikace výhodou
- Zkušenosti se zadáváním zakázek do kreativního oddělení – samostatné psaní kreativních briefů
- Dobré analytické schopnosti
- Prezentační dovednosti
- Komunikativní znalost AJ
- Samostatnou, spolehlivou, vyzrálou osobnost
- Znalost trhu

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Souhrn výsledků dotazníkového šetření

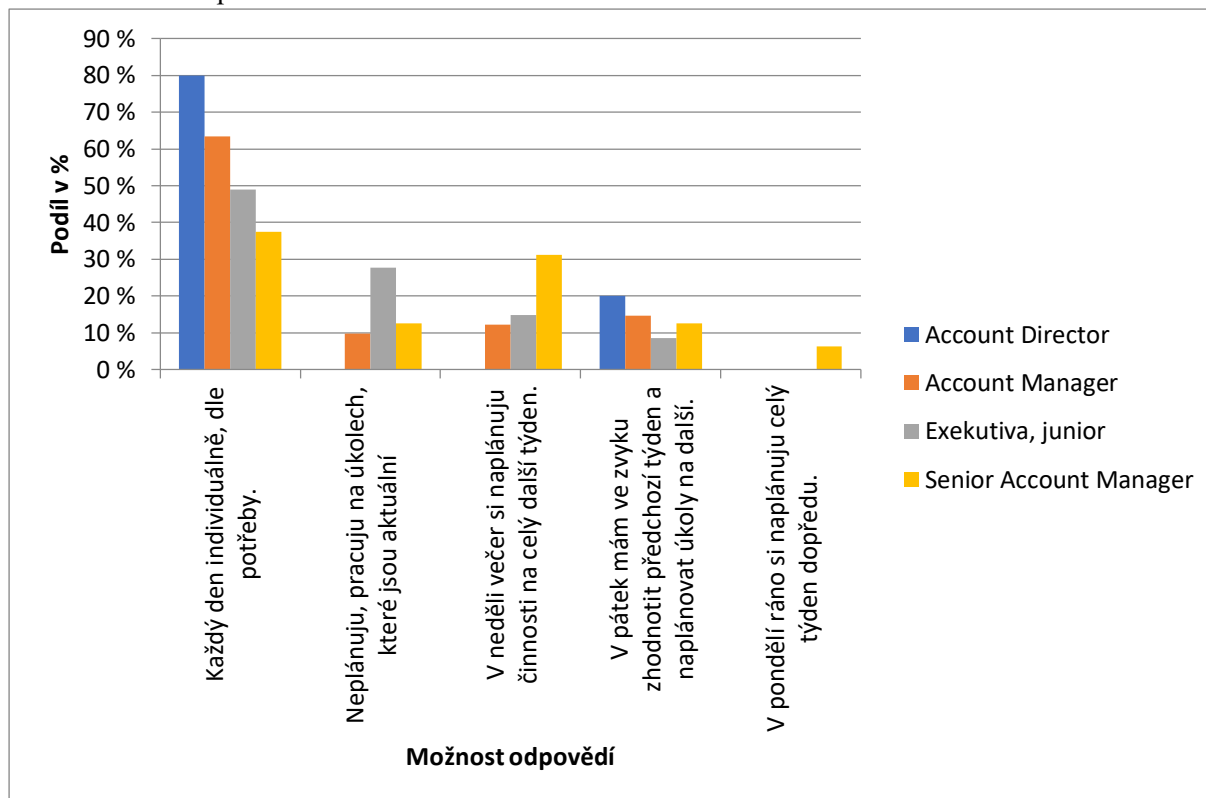
Tabulka 6 Plánování pracovního dne

<b>Otázka 1 Jakým způsobem plánujete svůj pracovní den?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Každý den individuálně, dle potřeby.	4	26	23	6	59
Neplánuju, pracuju na úkolech, které jsou aktuální.	0	4	13	2	19
V neděli večer si naplánuju činnosti na celý další týden.	0	5	7	5	17
V pátek mám ve zvyku zhodnotit předchozí týden a naplánovat úkoly na další.	1	6	4	2	13
V pondělí ráno si naplánuju celý týden dopředu.	0	0	0	1	1
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

<b>Otázka 1 Jakým způsobem plánujete svůj pracovní den?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Každý den individuálně, dle potřeby.	0 %	63 %	49 %	38 %	54 %
Neplánuju, pracuju na úkolech, které jsou aktuální.	0 %	10 %	28 %	13 %	17 %
V neděli večer si naplánuju činnosti na celý další týden.	0 %	12 %	15 %	31 %	16 %
V pátek mám ve zvyku zhodnotit předchozí týden a naplánovat úkoly na další.	20 %	15 %	9 %	13 %	12 %
V pondělí ráno si naplánuju celý týden dopředu.	0 %	0 %	0 %	6 %	1 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 1 Plánování pracovního dne



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 7 Způsob práce na úkolech

Otázka 2 Jakým způsobem začnete pracovat na svých úkolech?					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Obvykle začnu něčím jednodušším, abych se nastartoval/a k těm složitějším.	40 %	22 %	30 %	38 %	28 %
Vyberu si náhodně dle toho, co mě v ten den zaujme jako první.	0 %	15 %	21 %	13 %	17 %
Začnu tím nejobtížnějším a pokračuji až k tomu nejjednoduššímu.	20 %	29 %	28 %	25 %	28%
Dle termínu a priorit.	20 %	7 %	4 %	31 %	10 %
Dle priorit.	40 %	7 %	0 %	0 %	5 %
Tím co je nejurgentnější, co tzv. hoří.	0 %	15 %	17 %	0 %	13 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

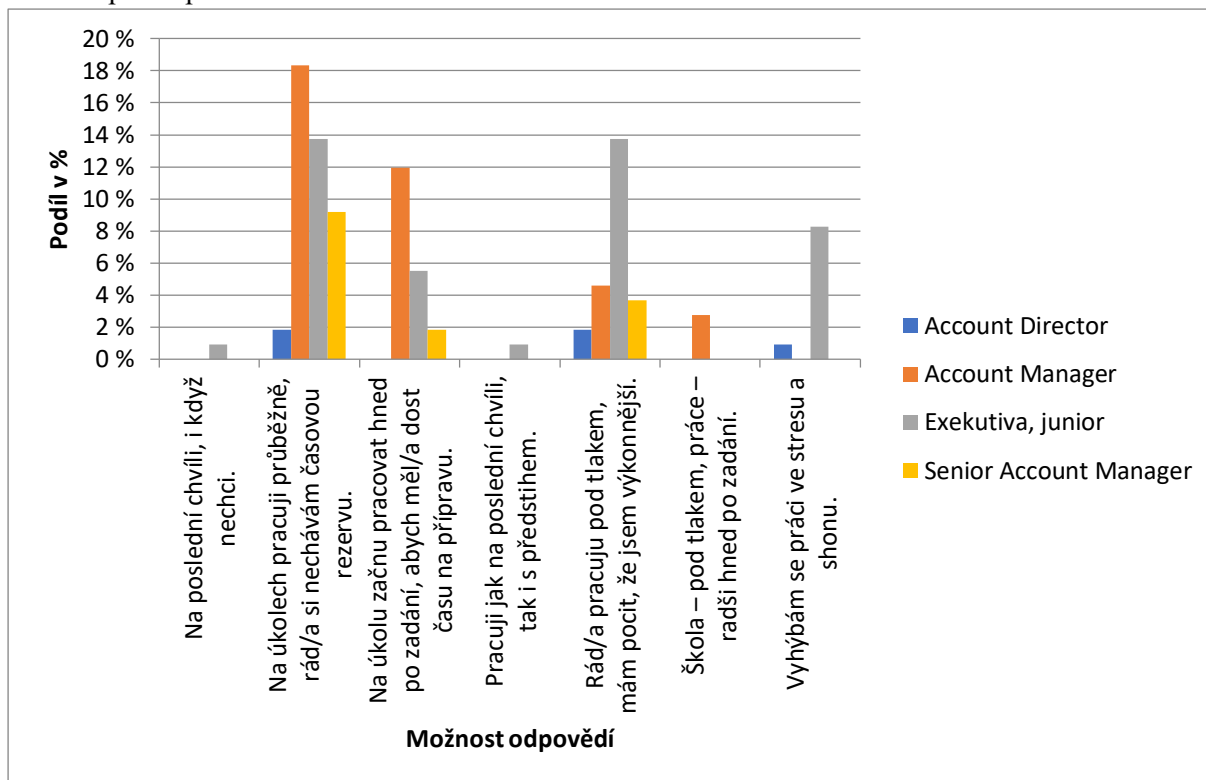
Tabulka 8 Plnění úkolů z časového hlediska

<b>Otázka 3 Jakým způsobem plníte zadané úkoly?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Na poslední chvíli, i když nechci.	0	0	1	0	1
Na úkolech pracuji průběžně, rád/a si nechávám časovou rezervu.	2	20	15	10	47
Na úkolu začnu pracovat hned po zadání, abych měl/a dost času na přípravu.	0	13	6	2	21
Pracuji jak na poslední chvíli, tak i s předstihem.	0	0	1	0	1
Rád/a pracuji pod tlakem, mám pocit, že jsem výkonnější.	2	5	15	4	26
Škola – pod tlakem, práce – radši hned po zadání.	0	3	0	0	3
Vyhýbám se práci ve stresu a shonu.	1	0	9		10
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

<b>Otázka 3 Jakým způsobem plníte zadané úkoly?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Na poslední chvíli, i když nechci.	0 %	0 %	2 %	0 %	1 %
Na úkolech pracuji průběžně, rád/a si nechávám časovou rezervu.	40 %	49 %	32 %	63 %	43 %
Na úkolu začnu pracovat hned po zadání, abych měl/a dost času na přípravu.	0 %	32 %	13 %	13 %	19 %
Pracuji jak na poslední chvíli, tak i s předstihem.	0 %	0 %	2 %	0 %	1 %
Rád/a pracuji pod tlakem, mám pocit, že jsem výkonnější.	40 %	12 %	32 %	25 %	24 %
Škola – pod tlakem, práce – radši hned po zadání.	0 %	7 %	0 %	0 %	3 %
Vyhýbám se práci ve stresu a shonu.	20 %	0 %	19 %	0 %	9 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 2 Způsob práce na úkolech



Zdroj: vlastní výzkum

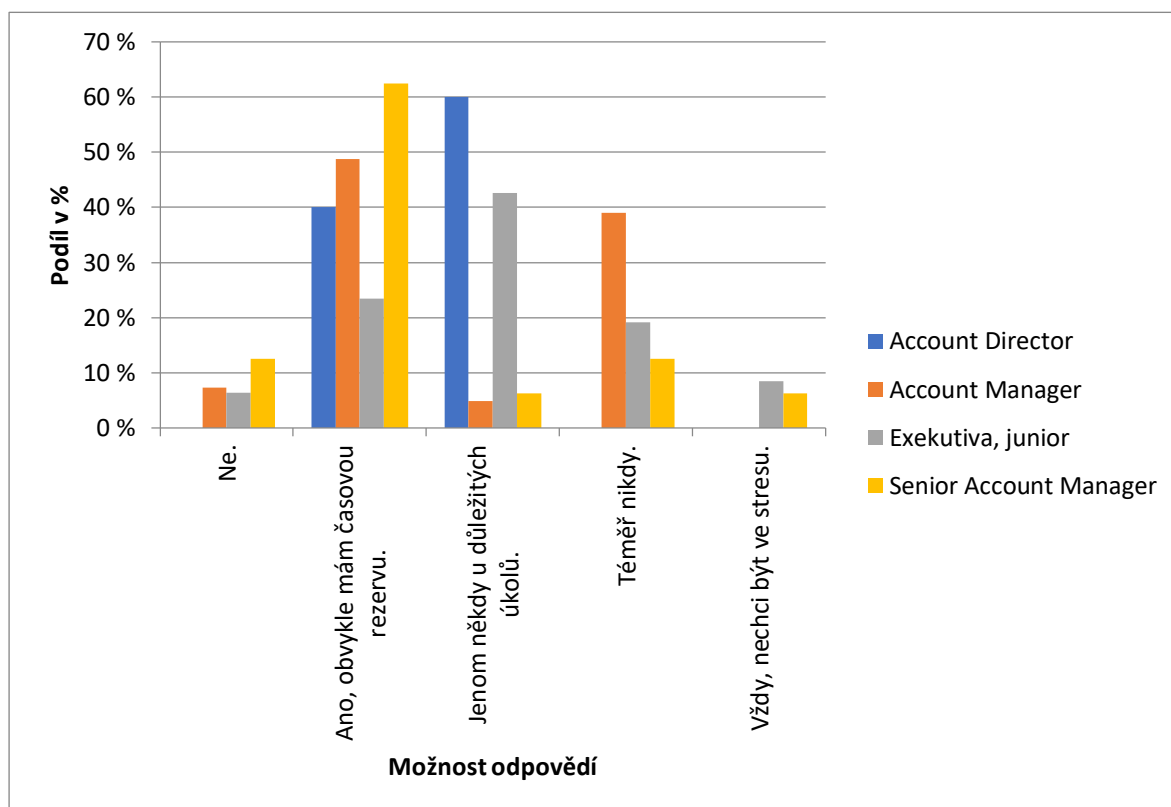
Tabulka 9 Časová rezerva při plnění úkolů

Otázka 4 Plníte úkoly s časovou rezervou na nenadálé události?					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Ne.	0	3	3	2	8
Ano, obvykle mám časovou rezervu.	2	20	11	10	43
Jenom někdy u důležitých úkolů.	3	2	20	1	26
Téměř nikdy.	0	16	9	2	27
Vždy, nechci být ve stresu.	0	0	4	1	5
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

Otázka 4 Plníte úkoly s časovou rezervou na nenadálé události?					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Ne.	0 %	7 %	6 %	13 %	7 %
Ano, obvykle mám časovou rezervu.	40 %	49 %	23 %	63 %	39 %
Jenom někdy u důležitých úkolů.	60 %	5 %	43 %	6 %	24 %
Téměř nikdy.	0 %	39 %	19 %	13 %	25 %
Vždy, nechci být ve stresu.	0 %	0 %	9 %	6 %	5 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3 Časová rezerva při plnění úkolů



Zdroj: vlastní výzkum

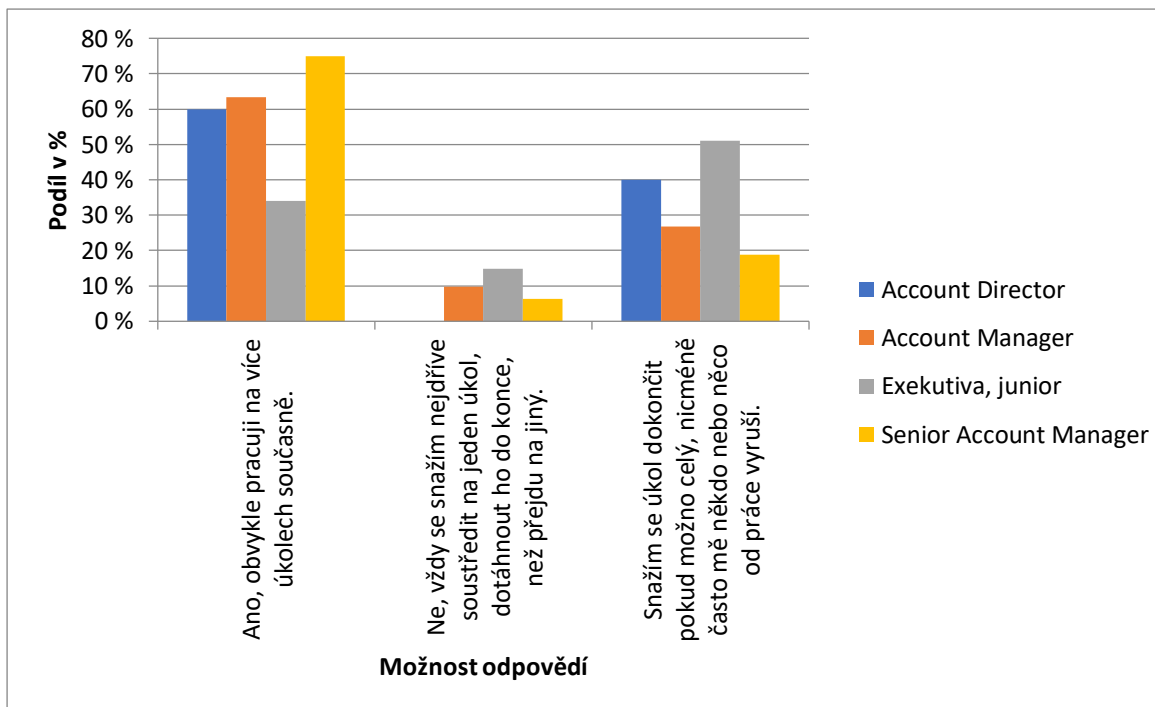
Tabulka 10 Práce na více úkolech současně

<b>Otázka 5 Pracujete na více úkolech najednou?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Ano, obvykle pracuji na více úkolech současně.	3	26	16	12	57
Ne, vždy se snažím nejdříve soustředit na jeden úkol, dotáhnout ho do konce, než přejdu na jiný.	0	4	7	1	12
Snažím se úkol dokončit pokud možno celý, nicméně často mě někdo nebo něco od práce vyruší.	2	11	24	3	40
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

<b>Otázka 5 Pracujete na více úkolech najednou?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Ano, obvykle pracuji na více úkolech současně.	60 %	63 %	34 %	75 %	52 %
Ne, vždy se snažím nejdříve soustředit na jeden úkol, dotáhnout ho do konce, než přejdu na jiný.	0 %	10 %	15 %	6 %	11 %
Snažím se úkol dokončit pokud možno celý, nicméně často mě někdo nebo něco od práce vyruší.	40 %	27 %	51 %	19 %	37 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4 Práce na více úkolech současně



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 11 Delegování úkolů

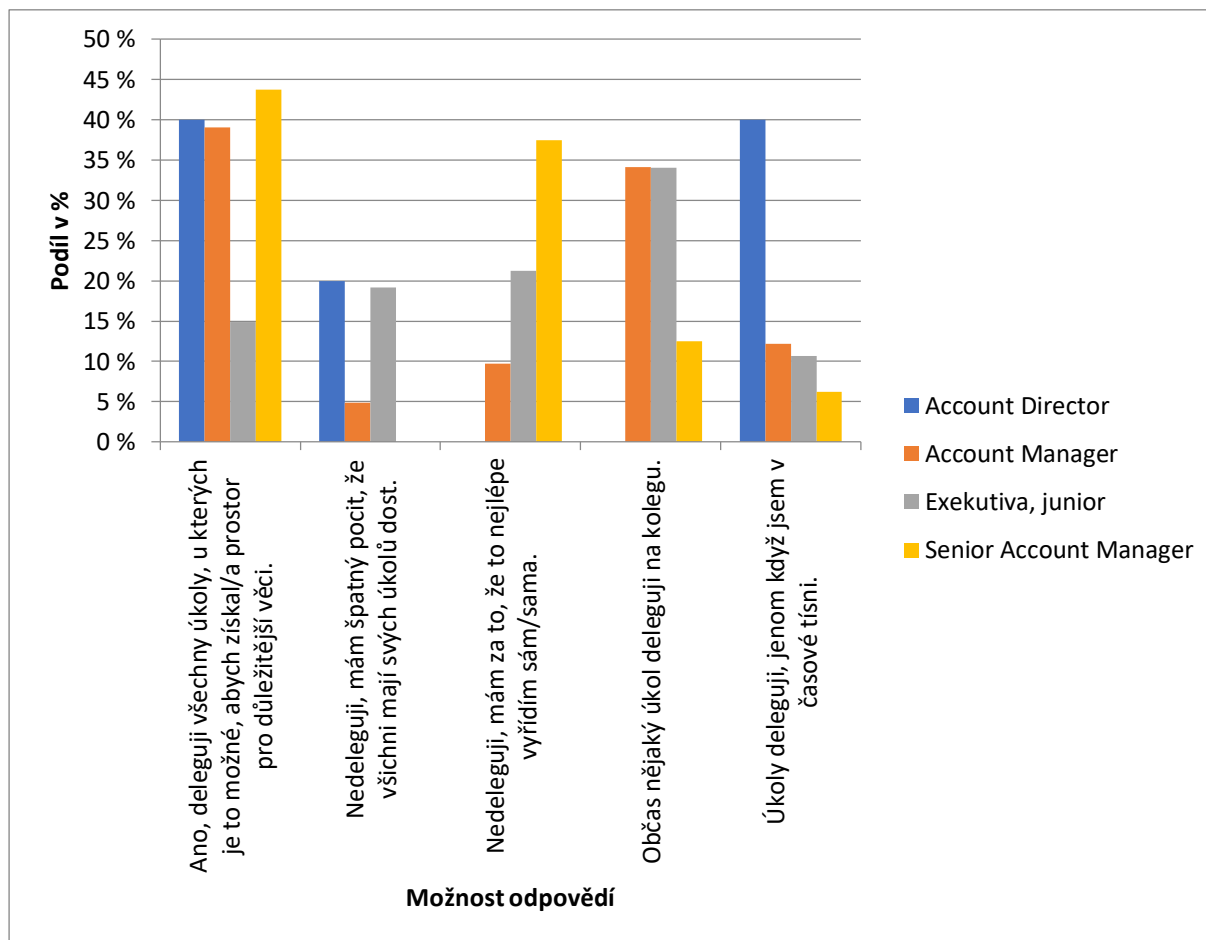
Otázka 6 Delegujete úkoly?					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Ano, deleguji všechny úkoly, u kterých je to možné, abych získal/a prostor pro důležitější věci.	2	16	7	7	32
Nedeleguji, mám špatný pocit, že všichni mají svých úkolů dost.	1	2	9	0	12
Nedeleguji, mám za to, že to nejlépe vyřídím sám/sama.	0	4	10	6	20
Občas nějaký úkol deleguji na kolegu.	0	14	16	2	32
Úkoly deleguji, jenom když jsem v časové tísní.	2	5	5	1	13
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>



<b>Otázka 6 Delegujete úkoly?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Ano, deleguji všechny úkoly, u kterých je to možné, abych získal/a prostor pro důležitější věci.	40 %	39 %	15 %	44 %	29 %
Nedeleguji, mám špatný pocit, že všichni mají svých úkolů dost.	20 %	5 %	19 %	0 %	11 %
Nedeleguji, mám za to, že to nejlépe vyřídím sám/sama.	0 %	10 %	21 %	38 %	18 %
Občas nějaký úkol deleguji na kolegu.	0 %	34 %	34 %	13 %	29 %
Úkoly deleguji, jenom když jsem v časové tísní.	40 %	12 %	11 %	6 %	12 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5 Delegování úkolů



Zdroj: vlastní výzkum

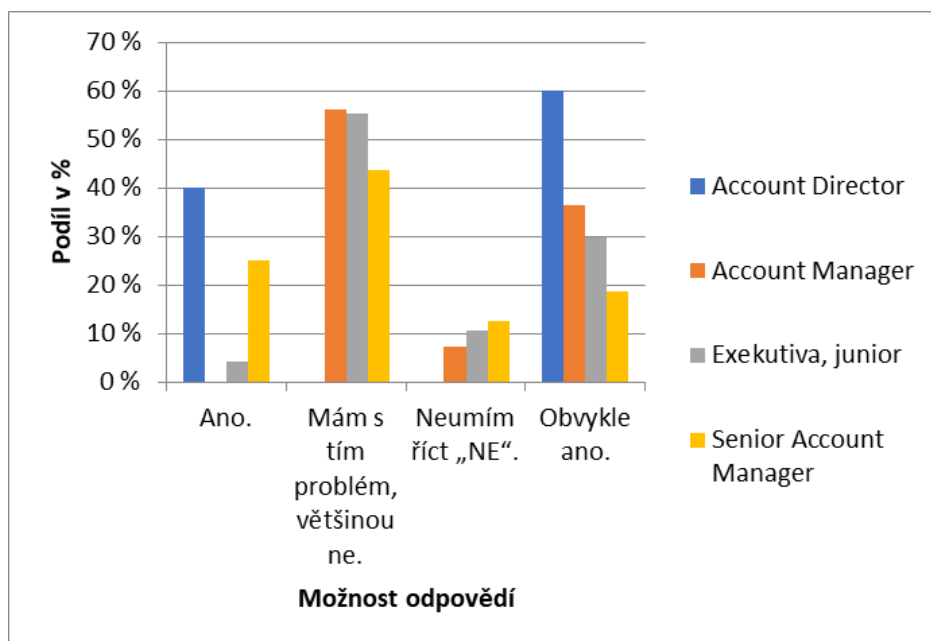
Tabulka 12 Schopnost říct „NE“

Otázka 7 Řeknete kolegům „NE“, pokud by Vás požadavek od kolegů připravil o čas?					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Ano.	2	0	2	4	8
Mám s tím problém, většinou ne.	0	23	26	7	56
Neumím říct „NE“.	0	3	5	2	10
Obvykle ano.	3	15	14	3	35
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

Otázka 7 Řeknete kolegům „NE“, pokud by Vás požadavek od kolegů připravil o čas?					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Ano.	40 %	0 %	4 %	25 %	7 %
Mám s tím problém, většinou ne.	0 %	56 %	55 %	44 %	51 %
Neumím říct „NE“.	0 %	7 %	11 %	13 %	9 %
Obvykle ano.	60 %	37 %	30 %	19 %	32 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6 Schopnost říct „NE“



Zdroj: vlastní výzkum

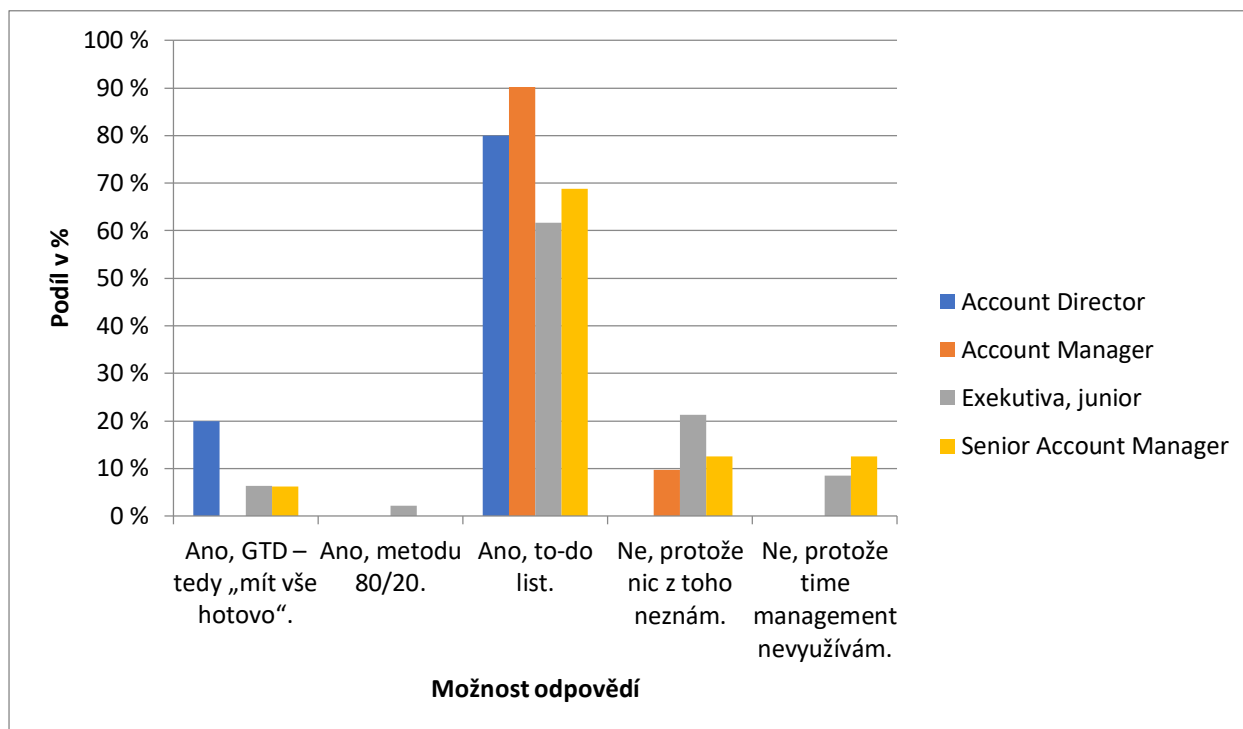
Tabulka 13 Používání metod time managementu

<b>Otázka 8 Využíváte některou z metod time managementu?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Ano, GTD – tedy „mít vše hotovo“.	1	0	3	1	5
Ano, metodu 80/20.	0	0	1	0	1
Ano, to-do list.	4	37	29	11	81
Ne, protože nic z toho neznám.	0	4	10	2	16
Ne, protože time management nevyužívám.	0	0	4	2	6
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

<b>Otázka 8 Využíváte některou z metod time managementu?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Ano, GTD – tedy „mít vše hotovo“.	20 %	0 %	6 %	6 %	5 %
Ano, metodu 80/20.	0 %	0 %	2 %	0 %	1 %
Ano, to-do list.	80 %	90 %	62 %	69 %	74 %
Ne, protože nic z toho neznám.	0 %	10 %	21 %	13 %	15 %
Ne, protože time management nevyužívám.	0 %	0 %	9 %	13 %	6 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 7 Využívání metod time managementu



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 14 Vnímání přínosu v řízení času

Otázka 9 Jaký přínos pro Vás má řízení svého času?					
* Údaje jsou uvedeny v absolutních číslích					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Nemá, já svůj čas neřídím.	0	11	3	0	14
Zvýšení pracovní výkonnosti.	0	13	14	5	32
Zvýšení efektivity práce.	2	27	32	9	70
Psychicky se zklidním.	1	19	26	10	56
Stihnu více úkolů během dne.	2	18	19	1	40
Budu zažívat méně stresu.	0	20	23	12	55
Budu mít více volného času na koníčky nebo rodinu.	0	7	17	10	34

Zdroj: vlastní výzkum

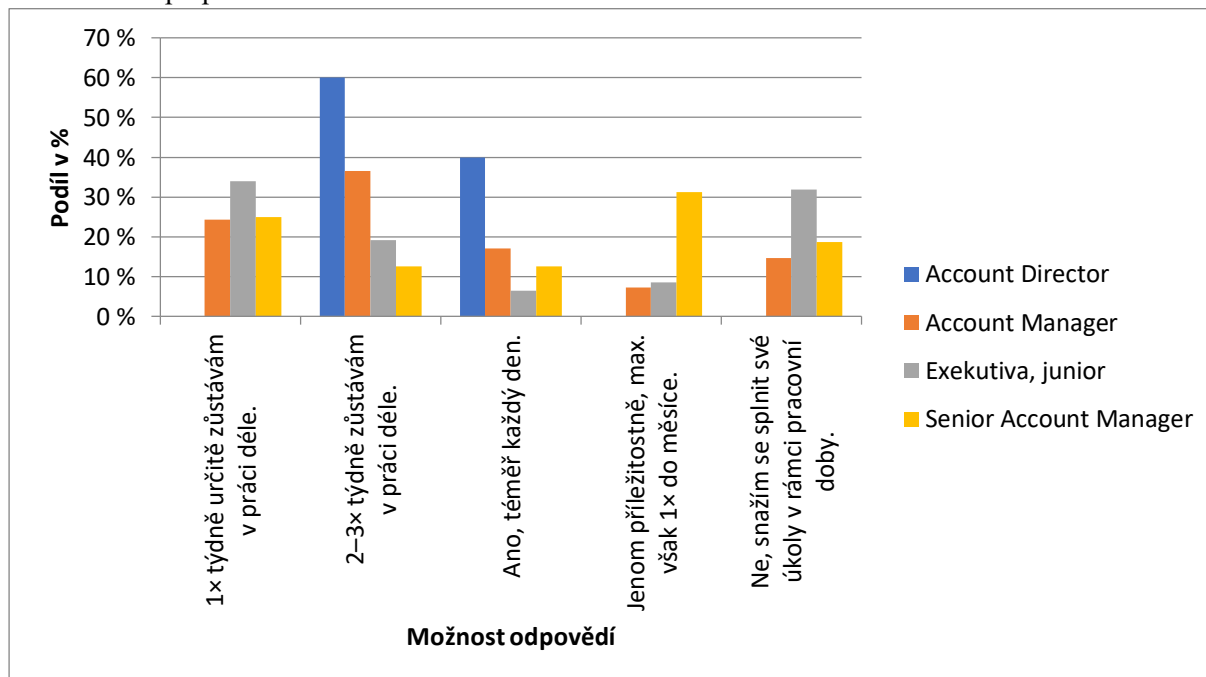
Tabulka 15 Práce po pracovní době

<b>Otázka 10 Pracujete na zadaných úkolech po pracovní době?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
1× týdně určitě zůstávám v práci déle.	0	10	16	4	30
2–3× týdně zůstávám v práci déle.	3	15	9	2	29
Ano, téměř každý den.	2	7	3	2	14
Jenom příležitostně, max. však 1× do měsíce.	0	3	4	5	12
Ne, snažím se splnit své úkoly v rámci pracovní doby.		6	15	3	24
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

<b>Otázka 10 Pracujete na zadaných úkolech po pracovní době?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
1× týdně určitě zůstávám v práci déle.	0 %	24 %	34 %	25 %	28 %
2–3× týdně zůstávám v práci déle.	60 %	37 %	19 %	13 %	27 %
Ano, téměř každý den.	40 %	17 %	6 %	13 %	13 %
Jenom příležitostně, max. však 1× do měsíce.	0 %	7 %	9 %	31 %	11 %
Ne, snažím se splnit své úkoly v rámci pracovní doby.	0 %	15 %	32 %	19 %	22 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 8 Práce po pracovní době



Zdroj: vlastní výzkum

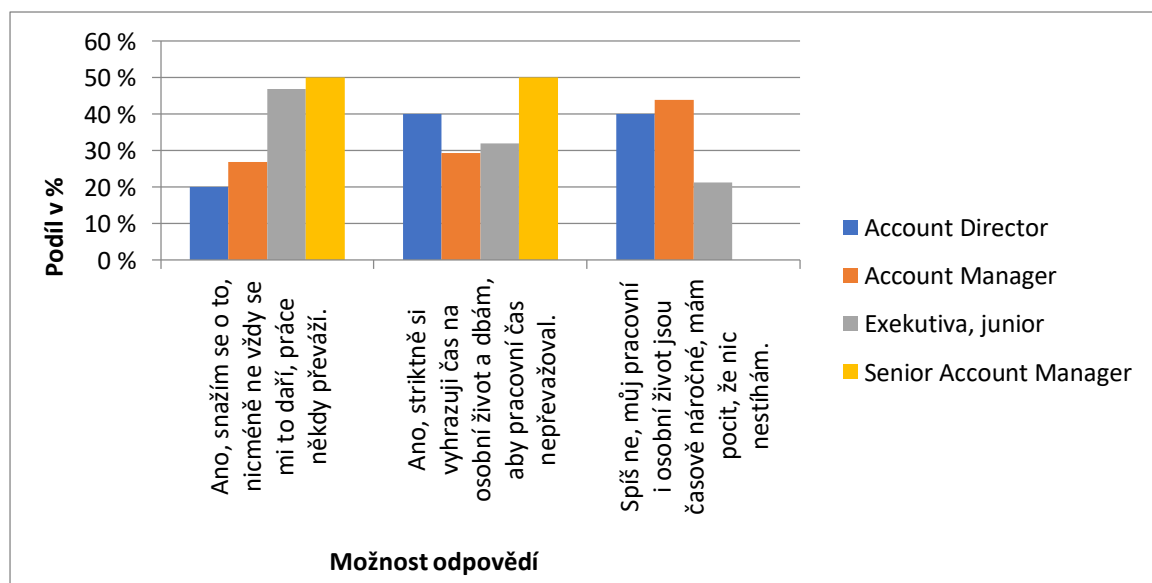
Tabulka 16 Sladění pracovního a osobního života

Otázka 11 Daří se Vám sladit pracovní a osobní život?					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Ano, snažím se o to, nicméně ne vždy se mi to daří, práce někdy převáží.	1	11	22	8	42
Ano, striktně si vyhražuji čas na osobní život a dbám, aby pracovní čas nepřevažoval.	2	12	15	8	37
Spíš ne, můj pracovní i osobní život jsou časově náročné, mám pocit, že nic nestíhám.	2	18	10	0	30
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

Otázka 11 Daří se Vám sladit pracovní a osobní život?					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Ano, snažím se o to, nicméně ne vždy se mi to daří, práce někdy převáží.	20 %	27 %	47 %	50 %	39 %
Ano, striktně si vyhrazuji čas na osobní život a dbám, aby pracovní čas nepřevažoval.	40 %	29 %	32 %	50 %	34 %
Spíš ne, můj pracovní i osobní život jsou časově náročné, mám pocit, že nic nestíhám.	40 %	44 %	21 %	0 %	28 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9 Sladění pracovního a osobního života



Zdroj: vlastní výzkum



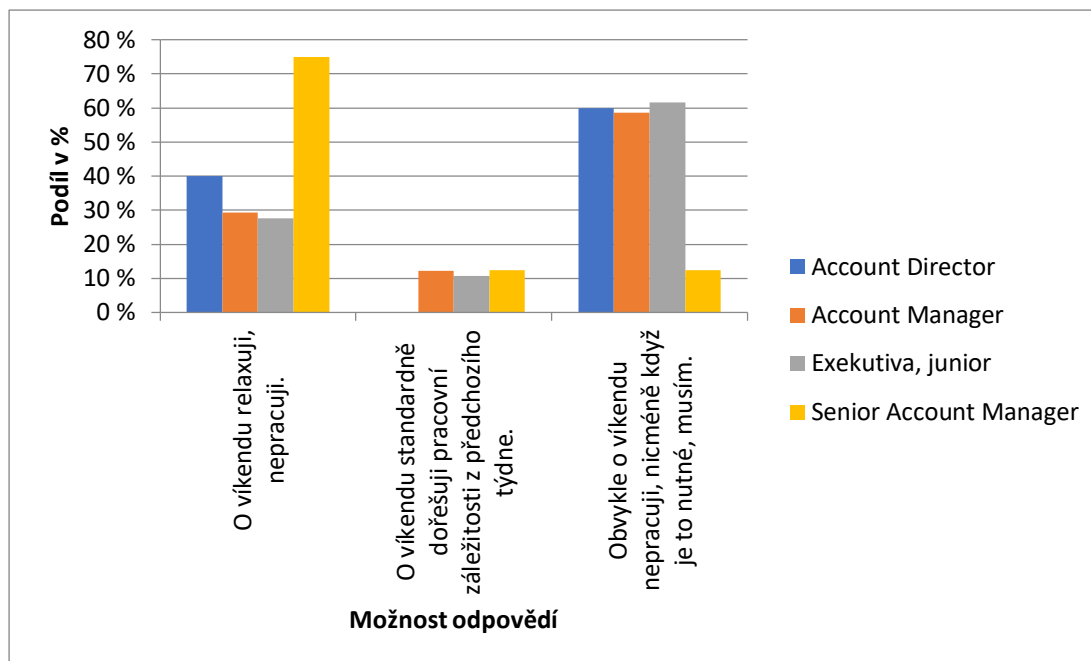
Tabulka 17 Práce přes víkend

<b>Otázka 12 Pracujete přes víkend?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
O víkendu relaxuji, nepracuji.	2	12	13	12	39
O víkendu standardně dořešuji pracovní záležitosti z předchozího týdne.	0	5	5	2	12
Obvykle o víkendu nepracuji, nicméně když je to nutné, musím.	3	24	29	2	58
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

<b>Otázka 12 Pracujete přes víkend?</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
O víkendu relaxuji, nepracuji.	40 %	29 %	28 %	75 %	36 %
O víkendu standardně dořešuji pracovní záležitosti z předchozího týdne.	0 %	12 %	11 %	13 %	11 %
Obvykle o víkendu nepracuji, nicméně když je to nutné, musím.	60 %	59 %	62 %	13 %	53 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 10 Práce přes víkend



Zdroj: vlastní výzkum

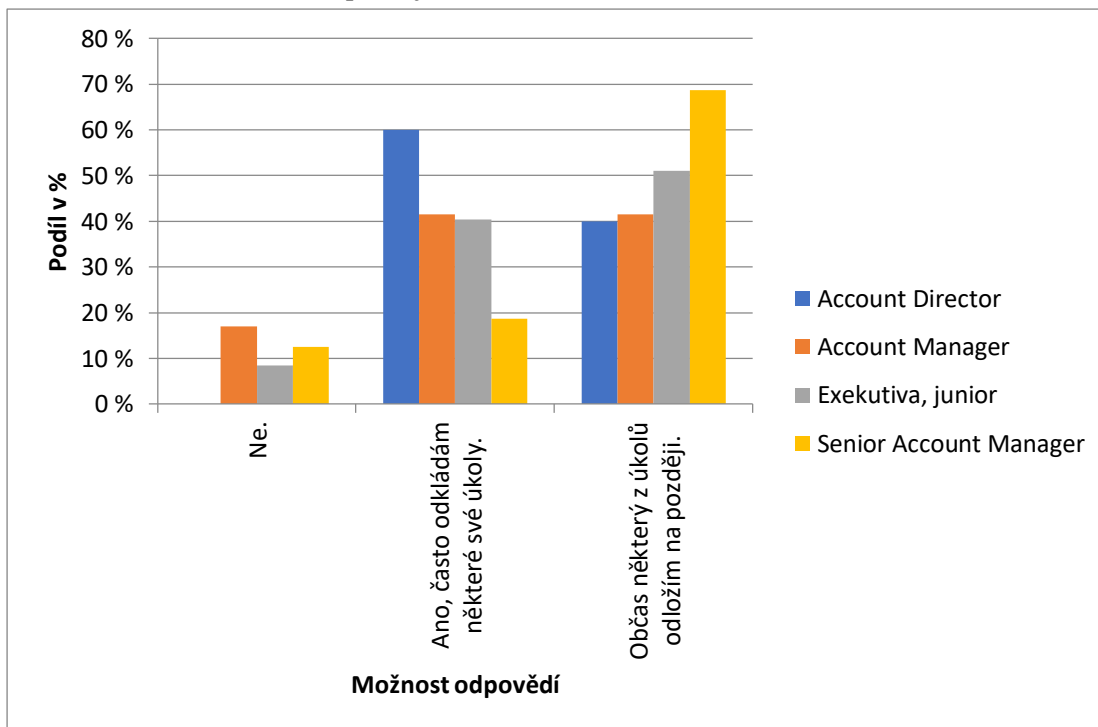
Tabulka 18 Odkládání úkolů na později

Otázka 13 Odkládáte některé důležité úkoly na později?					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Ne.	0	7	4	2	13
Ano, často odkládám některé své úkoly.	3	17	19	3	42
Občas některý z úkolů odložím na později.	2	17	24	11	54
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

Otázka 13 Odkládáte některé důležité úkoly na později?					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Ne.	0 %	17 %	9 %	13 %	12 %
Ano, často odkládám některé své úkoly.	60 %	41 %	40 %	19 %	39 %
Občas některý z úkolů odložím na později.	40 %	41 %	51 %	69 %	50 %
<b>Celkový součet</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 11 Odkládání úkolů na později



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 19 Důvod odkládání povinností

Otázka 14 Jaký je nejčastější důvod, že své povinnosti někdy odložíte nebo že se Vám do nich nechce?					
* Údaje jsou uvedeny v absolutních číselných hodnotách					
Typ odpovědi / Pozice	Account Director	Account Manager	Exekutiva, junior	Senior Account Manager	Celkový součet
Úkoly jsou natolik obtížné a časově náročné, že mi ubírají motivaci.	0	13	25	11	49
Úkoly jsou časově náročné.	0	12	29	2	43
Příliš mnoho úkolů, takže trpím nedostatkem volného času.	3	11	19	5	38
Odkládám je schválně, protože mám za to, že pod tlakem a stresem pracuji lépe.	1	0	7	0	8
Úkol považuji za nesmyslný (nudný, stereotypní, ubíjející), takže mě frustruje.	1	22	23	12	58
Úkol není jednoznačný, nerozumím, co se po mně chce.	0	17	22	5	44

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 20 Vnímání motivačních metod

<b>Otázka 15 Jak vnímáte motivační metody v pracovním výkonu?</b>					
<i>* Údaje jsou uvedeny v absolutních četnostech</i>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Kritika mě dokáže velice vyvést z míry, a proto se snažím ji vyhýbat, své úkoly proto plním svědomitě.	0	14	17	6	<b>37</b>
K motivaci mi stačí uznání kolegů nebo mého nadřízeného.	0	34	32	10	<b>76</b>
K motivaci potřebuji, aby zadaný úkol měl hlubší smysl a jasný cíl.	1	13	27	12	<b>53</b>
K motivaci mě přinutí pouze finanční odměna, pak mi je jedno na jakém úkolu pracuji.	1	7	11		<b>19</b>
Ráda / a pracuju, již pro ten pocit dobře vykonané práce.	3	10	10	8	<b>31</b>
Demotivují mě úkoly, které nemají jasné zadání, nebo stanovený časový rámec.	0	15	29	7	<b>51</b>

<b>Otázka 15 Jak vnímáte motivační metody v pracovním výkonu?</b>					
<i>* Údaje jsou uvedeny v relativních četnostech</i>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Kritika mě dokáže velice vyvést z míry, a proto se snažím jí vyhýbat, své úkoly proto plním svědomitě.	0 %	34 %	36 %	38 %	<b>34 %</b>
K motivaci mi stačí uznání kolegů nebo mého nadřízeného.	0 %	83 %	68 %	63 %	<b>70 %</b>
K motivaci potřebuji, aby zadaný úkol měl hlubší smysl a jasný cíl.	20 %	32 %	57 %	75 %	<b>49 %</b>
K motivaci mě přinutí pouze finanční odměna, pak mi je jedno, na jakém úkolu pracuji.	20 %	17 %	23 %	0 %	<b>17 %</b>
Rád/a pracuju již pro ten pocit dobře vykonané práce.	60 %	24 %	21 %	50%	<b>28 %</b>
Demotivují mě úkoly, které nemají jasné zadání nebo stanovený časový rámec.	0 %	37 %	62 %	44 %	<b>47 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 21 Vyhodnocení otázky 16 – konzumenti času

\*1 – nejméně, 2 – málo, 3 – středně, 4 – více, 5 – nejvíce.

Typ odpovědi	Hodnoticí škála*				
<b>1. Odkládání úkolů na později</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	0	1	3	1	0
Account Manager	0	5	10	17	9
Exekutiva, junior	3	6	9	15	14
Senior Account Manager	1	8	1	6	0
<b>Součet celkem</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>39</b>	<b>23</b>
<b>2. Neschopnost říci „ne“, příliš velký ohled na kolegy</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	1	1	0	2	1
Account Manager	5	11	5	12	8
Exekutiva, junior	4	9	14	15	5
Senior Account Manager	6	1	4	5	0
<b>Součet celkem</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>14</b>
<b>3. Neschopnost delegování svěřených úkolů</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	1	2	2	0	0
Account Manager	6	20	6	9	0
Exekutiva, junior	13	13	17	1	3
Senior Account Manager	6	5	0	5	0
<b>Součet celkem</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>3</b>
<b>4. Příliš mnoho telefonování</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	0	4	1	0	0
Account Manager	5	20	10	6	0
Exekutiva, junior	28	8	3	8	0
Senior Account Manager	9	3	2	2	0
<b>Součet celkem</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>0</b>
<b>5. Příliš mnoho e-mailů</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Account Director	0	4	0	0	1
Account Manager	3	5	12	11	10
Exekutiva, junior	17	12	5	11	2
Senior Account Manager	3	3	8	2	0
<b>Součet celkem</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>13</b>
<b>6. Mnoho nečekaných požadavků od kolegů, neustálé vyrušování</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	0	0	3	2	0
Account Manager	3	11	2	14	11
Exekutiva, junior	3	11	14	12	7
Senior Account Manager	0	4	4	8	0
<b>Součet celkem</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>36</b>	<b>18</b>
<b>7. Nepořádek na pracovním stole</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	4	0	0	1	0
Account Manager	22	11	3	2	3
Exekutiva, junior	23	11	8	5	0
Senior Account Manager	7	7	2	0	0
<b>Součet celkem</b>	<b>56</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>8. Potřeba zvládnout mnoho věcí najednou</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	0	1	0	3	1
Account Manager		11	12	16	2
Exekutiva, junior	4	11	11	19	2
Senior Account Manager	4	4	4	4	0
<b>Součet celkem</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>5</b>
<b>9. Mnoho papírování kolem projektů</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	2	0	0	2	1
Account Manager	7	14	10	7	3
Exekutiva, junior	15	17	5	10	0
Senior Account Manager	3	4	8	1	0
<b>Součet celkem</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>4</b>

<b>10. Snaha o dokonalost</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	0	0	0	2	3
Account Manager	10	7	5	8	11
Exekutiva, junior	4	4	11	22	6
Senior Account Manager	3	4		9	
<b>Součet celkem</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>41</b>	<b>20</b>
<b>11. Nekonečně dlouhé porady</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	1	0	2	2	0
Account Manager	10	9	17	2	3
Exekutiva, junior	21	10	8	3	5
Senior Account Manager	5	8	1	2	
<b>Součet celkem</b>	<b>37</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>12. Příliš mnoho schůzek</b>					
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Account Director	0	1	2	2	0
Account Manager	11	17	5	2	6
Exekutiva, junior	25	10	10	2	0
Senior Account Manager	3	5	3	5	0
<b>Součet celkem</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>6</b>

<b>Typ odpovědi</b>	<b>Hodnotící škála*</b>					
<b>1. Odkládání úkolů na později.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	0 %	20 %	60 %	20 %	0 %	100 %
Account Manager	0 %	12 %	24 %	41 %	22 %	100 %
Exekutiva, junior	6 %	13 %	19 %	32 %	30 %	100 %
Senior Account Manager	6 %	50 %	6 %	38 %	0 %	100 %
<b>2. Neschopnost říci „ne“, příliš velký ohled na kolegy.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	20 %	20 %	0 %	40 %	20 %	100 %
Account Manager	12 %	27 %	12 %	29 %	20 %	100 %
Exekutiva, junior	9 %	19 %	30 %	32 %	11 %	100 %

Senior Account Manager	38 %	6 %	25 %	31 %	0 %	100 %
<b>3. Neschopnost delegování svěřených úkolů.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	20 %	40 %	40 %	0 %	0 %	100 %
Account Manager	15 %	49 %	15 %	22 %	0 %	100 %
Exekutiva, junior	28 %	28 %	36 %	2 %	6 %	100 %
Senior Account Manager	38 %	31 %	0 %	31 %	0 %	100 %
<b>4. Příliš mnoho telefonování.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	0 %	80 %	20 %	0 %	0 %	100 %
Account Manager	12 %	49 %	24 %	15 %	0 %	100 %
Exekutiva, junior	60 %	17 %	6 %	17 %	0 %	100 %
Senior Account Manager	56 %	19 %	13 %	13 %	0 %	100 %
<b>5. Příliš mnoho e-mailů.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	0 %	80 %	0 %	0 %	20 %	100 %
Account Manager	7 %	12 %	29 %	27 %	24 %	100 %
Exekutiva, junior	36 %	26 %	11 %	23 %	4 %	100 %
Senior Account Manager	19 %	19 %	50 %	13 %	0 %	100 %
<b>6. Mnoho nečekaných požadavků od kolegů, neustálé vyrušování.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	0 %	0 %	60 %	40 %	0 %	100 %
Account Manager	7 %	27 %	5 %	34 %	27 %	100 %
Exekutiva, junior	6 %	23 %	30 %	26 %	15 %	100 %
Senior Account Manager	0 %	25 %	25 %	50 %	0 %	100 %
<b>7. Nepořádek na pracovním stole.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	80 %	0 %	0 %	20 %	0 %	100 %
Account Manager	54 %	27 %	7 %	5 %	7 %	100 %
Exekutiva, junior	49 %	23 %	17 %	11 %	0 %	100 %
Senior Account Manager	44 %	44 %	13 %	0 %	0 %	100 %
<b>8. Potřeba zvládnout mnoho věcí najednou.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	0 %	20 %	0 %	60 %	20 %	100 %
Account Manager	0 %	27 %	29 %	39 %	5 %	100 %



Exekutiva, junior	9 %	23 %	23 %	40 %	4 %	100 %
Senior Account Manager	25 %	25 %	25 %	25 %	0 %	100 %
<b>9. Mnoho papírování kolem projektů.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	40 %	0 %	0 %	40 %	20 %	100 %
Account Manager	17 %	34 %	24 %	17 %	7 %	100 %
Exekutiva, junior	32 %	36 %	11 %	21 %	0 %	100 %
Senior Account Manager	19 %	25 %	50 %	6 %	0 %	100 %
<b>10. Snaha o dokonalost.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Account Director	0 %	0 %	0 %	40 %	60 %	100 %
Account Manager	24 %	17 %	12 %	20 %	27 %	100 %
Exekutiva, junior	9 %	9 %	23 %	47 %	13 %	100 %
Senior Account Manager	19 %	25 %	0 %	56 %	0 %	100 %
<b>11. Nekonečně dlouhé porady a schůzky</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	20 %	0 %	40 %	40 %	0 %	100 %
Account Manager	24 %	22 %	41 %	5 %	7 %	100 %
Exekutiva, junior	45 %	21 %	17 %	6 %	11 %	100 %
Senior Account Manager	31 %	50 %	6 %	13 %	0 %	100 %
<b>12. Příliš mnoho schůzek.</b>						
<b>Pozice</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet celkem</b>
Account Director	0 %	20 %	40 %	40 %	0 %	100 %
Account Manager	27 %	41 %	12 %	5 %	15 %	100 %
Exekutiva, junior	53 %	21 %	21 %	4 %	0 %	100 %
Senior Account Manager	19 %	31 %	19 %	31 %	0 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 22 Rozdělení respondentů

<b>Otázka 18 Jsem:</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
Muž	2	8	16	3	29
Žena	3	33	31	13	80
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 23 Věkové rozdělení respondentů

<b>Otázka 19 Váš věk:</b>					
<b>Typ odpovědi / Pozice</b>	<b>Account Director</b>	<b>Account Manager</b>	<b>Exekutiva, junior</b>	<b>Senior Account Manager</b>	<b>Celkový součet</b>
20–25	0	7	37	0	44
26–30	0	21	5	4	30
31–35	3	13	5	8	29
36–40	0	0	0	3	3
41–45	1	0	0	1	2
46–50	1	0	0	0	1
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>109</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 4 Časový harmonogram pravidelných schůzek týmů

Tabulka 24 Časový harmonogram pravidelných schůzek týmů

<i>Údaje jsou uvedeny za období: týden.</i>				
<i>*Pevný, pravidelně se opakující v daném dni v týdnu.</i>				
<b>Pozice / Typ schůzky</b>	<b>Týmový status* / h</b>	<b>Status u klienta* / h</b>	<b>Schůzky s klientem mimo status / h</b>	<b>Součet celkem / h</b>
Account Director 1	1	4	7	12
Senior Account Manager	1	5	2	8
Account Manager	1	5	1	7
Exekutiva, junior	1	2	0	3
<b>Pozice / Typ schůzky</b>	<b>Týmový status* / h</b>	<b>Status u klienta* / h</b>	<b>Schůzky s klientem mimo status / h</b>	<b>Součet celkem / h</b>
Account Director 2	2	6	10	18
Senior Account Manager	2	6	4	12
Account Manager	2	6	2	10
Exekutiva, junior	2	0	0	2
<b>Pozice / Typ schůzky</b>	<b>Týmový status* / h</b>	<b>Status u klienta* / h</b>	<b>Schůzky s klientem mimo status / h</b>	<b>Součet celkem / h</b>
Account Director 3	2	6	6	14
Senior Account Manager	2	6	4	12
Account Manager	2	6	2	10
Exekutiva, junior	2	0	0	2
<b>Pozice / Typ schůzky</b>	<b>Týmový status* / h</b>	<b>Status u klienta* / h</b>	<b>Schůzky s klientem mimo status / h</b>	<b>Součet celkem / h</b>
Account Director 4	2	4	12	18
Senior Account Manager	2	6	6	14
Account Manager	2	6	4	12
Exekutiva, junior	2	0	0	2

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 5 Komparace odpovědí hloubkových rozhovorů

Tabulka 25 Komparace zkrácených odpovědí – nastavení time managementu u dotázaných direktorů

Číslo otázky / Pozice	Direktor 1	Direktor 2	Direktor 3	Direktor 4
1. Máte dostatek času, nebo trpíte jeho nedostatkem?	Nedostatkem.	Nedostatkem.	Záleží na době v roce. Obecně nedostatkem.	Musím se hodně snažit, abych ho měla dostatek.
2. Jak řídíte svůj vlastní čas? Máte slabinu, se kterou bojujete?	Obtížně.	Organizací a slabinou je prokrastinace.	Prokrastinace.	Slabinou je perfekcionismus, rozhodnutí o delegování.
4. Jak dlouho dopředu si stanovujete své cíle? Nebo spíš svůj život neplánujete?	Do 1 roka.	Vůbec neplánuju.	Absolutně neplánuju.	Průběžné plánování.
5. Co Vás naučila kariéra direktora o hospodaření s časem?	Čas je nejvzácnější komodita.	Delegovat úkoly a nepodléhat stresu.	Systematičnosti.	Dovednosti v time managementu.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 26 Komparace zkrácených odpovědí – pracovní motivace, pracovní cíle, práce na úkolech v týmu

Číslo otázky / Pozice	Direktor 1	Direktor 2	Direktor 3	Direktor 4
3. Jak své práci určujete priority?	Jsou dané klientem a jeho potřebami.	Deadliny nebo tím, co je možné delegovat.	Intuitivně a pak praxí a zkušeností.	Podle deadlinů a pak na základě požadavků od klienta.
9. Mohou se pracovníci v týmu sami rozhodnout, na čem budou pracovat, nebo jim je prioritou úkolů přidělena?	Do značné míry ano. Příkazem, že je něco urgentní a je nutné všechno ostatní nechat, je cca 5 % projektů do roka.	Prioritu si určují sami.	Prioritu si určují sami, já na jejich úkoly pouze dohlížím.	Ano. Každý si řídí svůj projekt sám.
13. Stanovují si pracovníci v týmu své pracovní cíle sami nebo jim je nastavujete Vy?	Pracovní jsou stanovené charakterem práce, osobní cíle neboli „skills“ si stanovují pro další období sami.	Obecně sami, ale pokud si je neumí nastavit, jsem jim nápomocný.	Stanovují si je sami, já jim pouze doporučím směr, kde vidím, že mají mezery.	Stanovují si je sami, jenom pokud si neví rady, jsem jim nápomocná.
15. Jak hodnotíte své pracovníky? Kritizujete je veřejně, nebo se snažíte domluvit jim v soukromí beze svědků?	V soukromí, pokud to nepomůže, veřejně.	V soukromí, snažím se nekritizovat je veřejně, byť někdy se mi to právě stane.	V soukromí. Zásadně.	V soukromí. Veřejně je to ponížení.
16. Zajímá pracovníky ve Vašem týmu dění kolem, nebo jenom projekty, které se vztahují na tým?	Vnímají ho kvůli uspořádání „open space“.	Dění kolem sledují pasivně.	Pouze pokud jsou to velké kampaně.	Ano a je to dobře.
17. Jakým způsobem rozdělujete úkoly pro své pracovníky?	Dle znalostí, seniority a volné kapacity.	Dle volných kapacit a až následně dle kompetencí.	Nerozdělují, každý klient má kontaktní osobu.	Podle odbornosti, podle seniority a vnitřního vztahu k tématu projektu.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 27 Komparace zkrácených odpovědí – práce pod stresem, multitasking, pracovní zátěž, konzumenti času

Číslo otázky / Pozice	Direktor 1	Direktor 2	Direktor 3	Direktor 4
6. Máte ve svém týmu pracovníky, kteří rádi pracují pod stresem?	Nemají jej vysloveně rádi, jsou vůči němu pouze odolní.	Kromě 3 lidí včetně mě, ne. Většina stres nesnáší nebo se mu vyhýbá.	Mám lidi, kteří jsou schopni unést zdravou míru stresu a je to tak dobře.	Ne, nikdo v týmu nepotřebuje stres jako akcelerátor.
7. Je jejich výstup při práci ve stresu pro klienta kvalitní?	Stres neovlivňuje kvalitu výstupů v týmu vzhledem k tomu, že jsou to profesionálové.	Ano je.	Ano.	Ano.
8. Pracují Vaši pracovníci obvykle na více úkolech současně? Nebo Vy sám/sama?	Nepochybně.	Ano, běžně.	Ano, běžně.	Ano a je to tak správně.
19. Pracujete Vy a Váš tým nad rámec pracovní doby?	Ano, v týmu se snaží max. využívat pracovní dobu, která je k tomu určená.	Ano, běžně. Reklama nemá pracovní dobu.	Ano, běžný standard.	Ano.
21. Jaký je Váš největší konzument času?	Multitasking a schůzky.	Řešení procesních záležitostí a schůzky.	Řešení projektových záležitostí v týmu v rámci usměrňování a schůzky.	Komunikace s týmem, nicméně neberu to jako konzumenta času, ale jako povinnost.
18. Má Váš tým dostatek času na zpracování úkolů od klientů?	V zásadě ano.	Ne, nikdy.	Ne.	Nemá.
22. Jste spokojen s kvalitou práce, jakou Vám Vaši pracovníci odevzdají?	Ano.	Ano.	V 90 % ano.	Ano.

Zdroj: vlastní výzkum

**Direktor 1 – BTL, 25. 1. 2018, délka rozhovoru: 17:30 min.**

**1. Máte dostatek času, nebo trpíte jeho nedostatkem?**

Nedostatkem, naprostým.

**2. Jak řídíte svůj vlastní čas? Máte slabinu, se kterou bojujete?**

Slabinu? Snažím se to řídit, seč to jde, ale protože se kalendář neustále mění, a to i v průběhu týdne, je to často marná snaha určit. A slabina, jak ji změnit? Kromě toho, že bych mohl změnit práci? Já myslím, že tato branže je natolik dynamická, že se to do určité míry dá změnit, a do určité ne, ale určitě je cesta mít lépe vycvičený tým, aby mi práce ubylo a já měl čas na důležité věci, ale to je běh na dlouhou trať a to cvičení týmu prostě zabere obecně více času, než když by to člověk dělal úplně sám.

**3. Jak své práci určujete priority?**

To má hodně faktorů, záleží na tom, kdo je klient, a u stálých klientů jde o to, jak je člověk vysoko postavený nebo jaké jsou s tím klientem aktuálně vztahy, jestli jsou napjaté, nebo jsou v pohodě. Samozřejmě, když je to nový klient, tak ten má prioritu vždycky, protože se člověk teprve snaží získávat nějaké renomé a snaží se vybudovat nějakou pozici u toho klienta. Takže, většinou jsou ty priority dané tou osobou, tím klientem.

**4. Jak dlouho dopředu si stanovujete své cíle? Nebo spíš svůj život neplánujete?**

Určitě neuvažuju nad plány delšími jeden rok, protože nevím, jestli tady ještě budu, a i teď v lednu mi ten plán na celý rok přijde dost odvážný, takže plány, čeho bych chtěl dosáhnout v tomto roce, mám, ty krátkodobé moc nevychází, takže je nedělám. Ty dlouhodobé dělám, takže pro mě plánovat si věci na úrovni týdne nebo dne, nedej bože, to nemá smysl, ale na úrovni měsíců až roku to smysl má. Takže to dělám.

**5. Co Vás naučila kariéra direktora o hospodaření s časem?**

Že čas je velmi, velmi cenná komodita, které není nikdy dost!

**6. Máte ve svém týmu pracovníky, kteří rádi pracují pod stresem?**

Já si myslím, že přestože mi práce pod stresem nevadí, tak si myslím, že nejsou lidi, kteří by to vysloveně milovali, jsou lidi, kteří jsou vůči tomu odolní a pro které práce pod stresem nepředstavuje žádnou komplikaci, pak jsou lidi, kteří jsou odolní méně. Já si myslím, že ten tým, který teď mám, tak je spíš blíž k tomu, že jsou tomu stresu odolní než neodolní.

**7. Je jejich výstup při práci ve stresu pro klienta kvalitní?**

Výstup to až tak moc neovlivňuje, co to ovlivňuje, je pracovní prostředí a nějakou náladu v týmu a náladu mezi ostatními, celkově náladu mezi ostatními týmy, ve stresu je to všechno takové napjatější. V této branži jsou to natolik profici, že na ten výstup to nemá žádný vliv. Spíš je to o tom, že to nevzniká snadno a lehce.

**8. Pracují Vaši pracovníci obvykle na více úkolech současně? Nebo Vy sám?**

Nepochybně.

**9. Mohou se pracovníci v týmu sami rozhodnout, na čem budou pracovat, nebo jim je prioritou úkolů přidělena?**

Do značné míry se mohou rozhodnout, v jakém pořadí ty přidělené úkoly řeší, to je na nich, samozřejmě přichází okamžiky, kdy jakoby zavolá důležitý klient, že chce něco hned, a potom jakoby ten prostor pro demokracii se ztrácí a dostanou befelem, že na tomto se musí dělat teď hned a okamžitě, ale myslím si, že takovýchto zakázek, které mají až takovouto prioritu, že musí všechno pustit z ruky a začít na tom dělat, je minimum, do 5 %, víc jich nebude.

**10. Může být prokrastinace prospěšná, nebo ji vnímáte jenom negativně?**

Prokrastinace je moje druhé jméno! Takže nevím, já si myslím, v zásadě existují dva typy lidí. Jedni, kteří když dostanou úkol, tak se na něj vrhnou hned, a druzí si nejdřív přečtou termín odevzdání a začnou na tom dělat 2 hodiny před odevzdáním. Takže prokrastinace určitě není vhodná pro lidi, kteří neradi pracují pod stresem. Ale já bych to svým lidem nedoporučoval, byť to sám dělám, ale je to čistě jejich rozhodnutí.

**11. Znájí Vaši pracovníci v týmu zásady time managementu?**

Určitě bych neřekl, že mají nějaký time management, nevím, jak ze školy, to jsem se jich nikdy neptal, ale rozhodně time management znají. Já jsem se ve škole neučil nic a řídím si ten svůj čas pocitově než podle nějaké příručky. Školení na toto téma tady občas bývá, ale nikdo z mých lidí na žádném školení time managementu nebyl.

**12. Vyžaduje povaha Vaší práce zvládnání time managementu, nebo je možné od něj upustit?**

Pro tuhle práci tím, jak je dynamická, zvládnání time managementu může být rozhodně nápomocné. Dá se to dělat i bez těch odborných znalostí, ale myslím si, že to může být „helpfull“, protože jak lidí musí pracovat na více zakázkách najednou, zároveň s různou prioritou, s různým časem odevzdání, s různou obtížností, tak určitě to pro ně může být přínos.

**13. Stanovují si pracovníci v týmu své pracovní cíle sami, nebo jim je nastavujete Vy?**

Tak pracovní cíl, ten primární cíl, a to je dobře odbavovat všechny zakázky, ten je stanovený obecně, to není ode mne. To prostě patří k této práci. Co se týká osobních cílů, rozhodně nějaké osobní hodnocení a pohovory, kde si lidi nastavují své vlastní cíle, tady jsou. A já v zásadě nemám problém s tím, aby si je nastavili sami, nevidím jediný důvod, proč bych jim je měl nastavovat já, ale když by na to došlo, jsem toho taky schopný.

**14. Může správně nastavený TM u pracovníků v týmu zvýšit jejich produktivitu?**

To záleží na tom, jak moc lidí mají rádi prokrastinaci! Asi by to mohlo být nápomocné, asi ano.

**15. Jak hodnotíte své pracovníky? Kritizujete je veřejně, nebo se snažíte domluvit jim v soukromí beze svědků?**

To je hodně odvislé od situace, samozřejmě že i já mám radši je kritizovat v soukromí, protože tak to má být, tak je to správné, ale když cítím, že tento způsob nepomáhá, tak



potom veřejná pohana je taky určitě způsob, jak lidi motivovat k tomu, aby to nedělali znovu.

**16. Zajímá pracovníky ve Vašem týmu dění kolem, nebo jenom projekty, které se vztahují na tým?**

Tak vzhledem k tomu, že sedíme v open space asi s dalšími 20 lidmi, tak odbourat moje lidi od ostatních je prakticky nemožné, takže nevím, jestli je to zajímavá, ale určitě to vnímají.

**17. Jakým způsobem rozdělujete úkoly pro své pracovníky?**

No, to je zajímavá otázka. Vzhledem k tomu, že těch projektů máme víc než dost a v podstatě jsme neustále na hraně toho, jestli to stíháme, nebo to nestíháme, tak se snažím je rozdělovat zaprvé podle toho, jestli ti lidi pro ten konkrétní projekt mají znalosti – odborné, samozřejmě přihlížím ve velké míře k tomu, kolik aktuálně projektů mají na starosti a kdo má volno, kdo to je schopný zvládnout. Když je času dost, snažím se lidem dávat projekty, které ještě nedělali, aby se něco nového naučili. Ale to je spíš sci-fi než realita běžného dne.

**18. Má Váš tým dostatek času na zpracování úkolů od klientů?**

V zásadě ano. Tato branže je v zásadě úplně někde jinde než nějaké jiné. Z obecného hlediska by se řeklo, že ty práce tady jsou všechny lehce ve stresu, ale obecně, co jsem zažil za celou svoji kariéru, to není nikterak dramatické. Závisí to samozřejmě od klienta, protože BTL část komunikace je až na druhém místě a ten čas, který zbývá pro BTL komunikaci, je kratší. Takže je to jedno, jestli bychom dělali jogurty, banku nebo mobilní telefony. Já jsem se zatím setkal s branžemi typu pojišťovnictví, mobilní telefony, finance, operátoři a IT. Dá se říct, že je to všechno stejné.

**19. Pracujete Vy a Váš tým nad rámec pracovní doby?**

Já nepochybně, protože to беру od okamžiku, jak sednu do auta a začnu telefonovat, až po okamžik, kdy zaparkuju večer před barákem a ukončím poslední hovor. A pak ještě pracuju po večerech, protože si čtu nepřečtené e-maily a tak. Moji lidi, snažím se, aby v práci nebyli zbytečně dlouho, protože si myslím, že dlouhé pobyty v práci mají vliv na kvalitu jejich práce. Ale rozhodně nelpím na tom, aby moji lidi byli 8 hodin denně v práci, to je v podstatě jejich problém.

**20. Využívají pracovníci v týmu 100 % svého času na plnění pracovních úkolů?**

Ne a je to tak dobře.

**21. Jaký je Váš největší konzument času?**

Tady je to pro mě strašně těžké určit. Já nedokážu specifikovat, co je největší konzument času pro ten tým, kdo nebo co je ten rušitel. Pro mě osobně je to nemožnost soustředit se na nějakou práci dlouhodobě a neustálé přeskokování z projektu na projekt a to mi zabírá ten čas výrazně zbytečně, navíc na mé pozici mi zabírá hromady času schůzování a tohle je největší žrout času pro mě. Jak to mají moji lidi, nedokážu úplně přesně odhadnout.

**22. Jste spokojen s kvalitou práce, jakou Vám Vaši pracovníci odevzdají?**

Ano, obecně jsem s tím spokojený.

**23. Co jsou podle Vás motivy odkládání úkolů na později? Trpíte tímto syndromem také?**

Jak jsem říkal, tímto já rozhodně trpím. Mým největším motivem, proč to dělám, je moje přirozená lenost a v zásadě to, že mě projekty, kde mě netlačí čas, až tak moc nebaví. Takže, rozhodně nejsem ten typ, co by nejdříve něco udělal podle hesla „nejdřív práce, potom zábava“. Já si rozhodně nejdříve dopřeju nějakou zábavu a pak tu práci dokončím.

**Direktor 2 – ATL, 23. 2. 2018, délka rozhovoru: 19:35 min.**

**1. Máte dostatek času, nebo trpíte jeho nedostatkem?**

Nedostatkem.

i.

**2. Jak řídíte svůj vlastní čas? Máte slabinu, se kterou bojujete?**

Odkládání věcí a obecně organizace práce a rozlišování toho, co je zásadní a co není.

**3. Jak své práci určujete priority?**

No, podle toho, jaké mají deadlines. Druhá priorita je, jestli ty věci dělám já, nebo je mohu delegovat. Pokud je mohu delegovat, deleguju je hned a mám klid, ať je deadline jakýkoliv, a tím shodím i zodpovědnost.

**4. Jak dlouho dopředu si stanovujete své cíle? Nebo spíš svůj život neplánujete?**

Vůbec neplánuju.

**5. Co Vás naučila kariéra direktora o hospodaření s časem?**

No, naučí tě delegovat práci a tím ti ušetří spousty času. Druhá věc je zastavit se. Obecná chyba manažerů je ta, že neodhadnou síly a ten moment, kdy už toho mají tolik, že padají. A to já jsem se naučil, že si to stopnu. Nemám sice vnitřní blokátor, ale prostě poznám, že tady už je ta hrana nad mé možnosti a že když mi ty věci začínají padat z ruky, to je ten moment. Ale jsou lidi, kteří se složí z toho, že mají hromadu práce, drží to strašně dlouho v sobě, to si myslím, že je ta největší manažerská chyba.

**6. Máte ve svém týmu pracovníky, kteří rádi pracují pod stresem?**

Vysloveně rádi... To jsem já a pak dva lidi v týmu. Ostatní by se dalo říct, že buď stres nezvládají, nesnáší ho, vyhýbají se mu a pak celkově nemají stres rádi.

**7. Je jejich výstup při práci ve stresu pro klienta kvalitní?**

Já se snažím s těmi lidmi bavit, aby pod tím stresem nebyli, a pak je ten výstup kvalitní.

**8. Pracují Vaši pracovníci obvykle na více úkolech současně? Nebo Vy sám?**

Ano, běžně.

**9. Mohou se pracovníci v týmu sami rozhodnout, na čem budou pracovat, nebo jim je prioritou úkolů přidělena?**

Já lidem vůbec neřídím práci. Já se jenom informuju, v jakém stavu jsou zakázky. Já dělám namátkové kontroly u klienta, jak vše běží. U mě musí být lidi v týmu čistě samostatní. A pokud toho nejsou schopni, tak se vzájemně rozloučíme, protože takový člověk mi v týmu neulehčí.

**10. Může být prokrastinace prospěšná, nebo ji vnímáte jenom negativně?**

No, nejlepší příklad u mě je, že jsem si koupil knížku prokrastinace, a ani nevím, kde ji mám, a furt jsem ji odkládal, že si ji někdy přečtu! U mě je to tak, že já ty věci odkládám až do té míry, že se dostávám do stresu, ale pro mě do toho dobrého stresu. Ostatním to nedoporučuju. Takže ano, ve zdravé míře může být prokrastinace prospěšná. Pokud je to však nezvládnutá prokrastinace, tak se člověk vřítí akorát do problémů.

**11. Znají Vaši pracovníci v týmu zásady time managementu?**

Ne. Vůbec. Ani já jsem nikdy neměl žádné školení nebo přednášky, takže ne.

**12. Vyžaduje povaha Vaší práce zvládnutí time managementu, nebo je možné od něj upustit?**

Nemůže být všechno na volno, jsou věci, které vyžadují time management.

**13. Stanovují si pracovníci v týmu své pracovní cíle sami, nebo jim je nastavujete Vy?**

Oni si je stanovují sami, ale řešíme to s nimi, co by to mělo být. Ale je to jak kdo. Protože jsou lidi, kteří si neumí cíle nastavit, a pak je jim třeba pomoci, no a pak jsou lidi, kteří si jsou dobře vědomi, kde jsou jejich slabiny a jaké mají cíle. Cíle vůči klientovi jim však dávám já.

**14. Může správně nastavený TM u pracovníků v týmu zvýšit jejich produktivitu?**

Určitě ano.

**15. Jak hodnotíte své pracovníky? Kritizujete je veřejně, nebo se snažíte domluvit jim v soukromí beze svědků?**

V soukromí, ale občas mi to ulítne. Mám však zpětnou vazbu na mé hodnocení, kde je mi toto vyčítáno, takže se snažím to nedělat a dávám si na to pozor.

**16. Zajímá pracovníky ve Vašem týmu dění kolem, nebo jenom projekty, které se vztahují na tým?**

Každý má u mě tolik práce, že ani nemají sílu řešit ještě něco kolem, maximálně sledují vše pasivně. Ale že by se aktivně bavili o tom, jak to ten druhý dělá a co dělá, na to nemají čas ani prostor.

**17. Jakým způsobem rozdělujete úkoly pro své pracovníky?**

To je jednoduché. Kdo je volný, ten schytá tu kampaň, co přichází. Ale samozřejmě dle kompetencí. Nicméně moc to neřeším, mám za to, že lidi v týmu by měli být dost seniorní na to, aby zvládli jakoukoliv kampaň, která přijde.

**18. Má Váš tým dostatek času na zpracování úkolů od klientů?**

Ne. Nikdy.

**19. Pracujete Vy a Váš tým nad rámec pracovní doby?**

Ano, běžně. Reklama nemá pracovní dobu.

**20. Využívají pracovníci v týmu 100 % svého času na plnění pracovních úkolů?**

Myslím si, že ano. U mě na nic jiného ani nemají čas.

**21. Jaký je Váš největší konzument času?**

Řešení procesů kolem kampaní a pak schůzky. Ty mi berou nejvíce času.

**22. Jste spokojen s kvalitou práce, jakou Vám Vaši pracovníci odevzdají?**

Ano, v zásadě ano.

**23. Co jsou podle Vás motivy odkládání úkolů na později? Trpíte tímto syndromem také?**

No lenost! Únava, nejasnost zadání, hromada práce. U mě je to dlouhý deadline. Měsíc něco odkládám, a až ve chvíli, kdy už jsou všichni na mě naštvaní, že to nemají, tak si sednu a za noc to udělám. Ale to je i míra zkušeností a vyzrálosti, protože vím, že druhá strana to ani nepozná, že to bylo přes noc vymyšlené. A v soukromí to je složitější. Tam je to únava. Prostě jsem unavený na to, abych ještě řešil převod elektriny nebo pojištění auta.

**Direktor 3 – ATL, BTL, 21. 2. 2018, délka rozhovoru: 22:35 min.**

**1. Máte dostatek času, nebo trpíte jeho nedostatkem?**

Obecně? To strašně záleží na mnoha faktorech. Obecně můžu říct, že mám nedostatek času, ale jsou tam výkyvy. Je doba, kdy si říkám, že je to v pohodě, a mám volné víkendy, chodím relativně brzo domů, což je pro mě v 19.00–20.00, a potom je období, kdy nemám na nic čas. Dá se říct, že tak 20–30 % období je v pohodě a ten zbytek je, že trpím jeho fatálním nedostatkem.

i.

**2. Jak řídíte svůj vlastní čas? Máte slabinu, se kterou bojujete?**

Prokrastinace.

**3. Jak své práci určujete priority?**

Podle mě mám vypěstovaný nějaký šestý smysl, abych dokázala odhadnout, že toto je priorita a tento úkol počká. Víím, že když se za dvě hodiny dodávají data, tak asi toto bude mít tu nejvyšší prioritu, ale jinak podle nějakého svého vnitřního citu.

**4. Jak dlouho dopředu si stanovujete své cíle? Nebo spíš svůj život neplánujete?**

Já ho absolutně neplánuju.

**5. Co Vás naučila kariéra direktora o hospodaření s časem?**

Naučila mě systematickosti. Už to není takový „punk“, jak to bylo dřív, byť neustále dohledávám v e-mailech, pořád tam mám nepořádek, dodnes nemám žádné složky,

naučila mě určitě ukládat si věci, rozdělovat hotové úkoly, psát věci a úkoly. Naučilo mě to, že například večer se podívám na všechny e-maily, které mi přišly, a buď je vyřídím hned, odpovím na ně, odškrtnu jako vyřízené, nebo přesunu do druhého dne.

**6. Máte ve svém týmu pracovníky, kteří rádi pracují pod stresem?**

Únosná míra stresu motivuje každého, ale nesmí to být tak moc, že ti všechno padá a drolí se ti to pod rukama. Mám tedy lidi, kteří mají rádi rozumnou míru stresu.

**7. Je jejich výstup při práci ve stresu pro klienta kvalitní?**

Ano. Pokud je to v únosné míře. Já si dokonce myslím, že když mám volněji, tak ty moje výstupy jsou méně kvalitní, protože to pořád odkládám, odkládám a najednou zjistím, že jsem to měla odevzdat, a pak to udělám během krátké doby a mohou tam být chyby.

**8. Pracují Vaši pracovníci obvykle na více úkolech současně? Nebo Vy sama?**

Ano, je to běžné.

**9. Mohou se pracovníci v týmu sami rozhodnout, na čem budou pracovat, nebo jim je prioritou úkolů přidělena?**

Lidi si určují prioritu úkolů sami, já zasáhnu pouze ve chvíli, kdy třeba vidím, že v e-mailové komunikaci se to řítí někam, kam nemá, tak řeknu: „Pozor, tomuto dej větší péči, to nemusí dopadnout dobře.“ A pak samozřejmě u nových projektů určuji prioritu já.

**10. Může být prokrastinace prospěšná, nebo ji vnímáte jenom negativně?**

Záleží zase na míře, pokud to člověk nedělá pořád, tak to prospěšné může být, ale nějaká kontinuální, to určitě ne. To je prostě peklo.

**11. Znají Vaši pracovníci v týmu zásady time managementu?**

Ne. Myslím si, že někteří z nich byli na nějakých školeních, částečně asi nějaké základy mají, ale myslím si, že ne vždy se to podaří dodržovat a že si to už nepamatují. Prostě že si vzali nějakou část, kterou aplikovali, co jim vyhovovalo, ale jinak si myslím, že je to pořád velká neznámá.

**12. Vyžaduje povaha Vaší práce zvládnutí time managementu, nebo je možné od něj upustit?**

Nějaký time management by měl být, ale realita je často jiná. Je to ovlivněno mnoha faktory, které ty neovlivníš. Neustále musíš přizpůsobovat ten svůj plán té dané situaci. Například klienti, kreativita lidí a situace okolo, nová zjištění v projektech.

**13. Stanovují si pracovníci v týmu své pracovní cíle sami, nebo jim je nastavujete Vy?**

Já jim to určitě nenařizuju, vyznávám volný způsob vedení. Já se jim to snažím nějakým způsobem naznačit, například při hodnocení. Například: „Máš problémy s DTP výstupy, zajdi si do oddělení vedle, aby tě za den doučili, co je třeba, a vysvětlili ti tiskovou produkci.“ Ale ne, že bych jim to direktivně přikazovala. Mám za to, že člověk, který je dobrý, tak přirozeně chce na sobě pracovat a zlepšovat se.

- 14. Může správně nastavený TM u pracovníků v týmu zvýšit jejich produktivitu?**  
Určitě, ale nedokážu si to v tomto odvětví vůbec představit. Tady je totiž tolik neočekávaných věcí, kdy člověk funguje jenom s myšlenkami, které tě můžou napadnout nebo nemusí, a pokud ne, tak se ti to celé zhroutí. Tady to není o tom, že musíš vyrobit 20 kusů sedaček.
- 15. Jak hodnotíte své pracovníky? Kritizujete je veřejně, nebo se snažíte domluvit jim v soukromí beze svědků?**  
V soukromí. To někdo dělá? Že člověka poníží veřejně? Já mám zásadu – chval veřejně, kárej mezi čtyřma očima.
- 16. Zajímá pracovníky ve Vašem týmu dění kolem, nebo jenom projekty, které se vztahují na tým?**  
Když jsou nějaké velké TV kampaně, tak se o to zajímají, ale když je to malá věc, tak tomu zase tolik pozornosti nevěnují. Takže do určité míry a velikosti toho projektu.
- 17. Jakým způsobem rozdělujete úkoly pro své pracovníky?**  
Já to nerozděluju, u většiny klientů již mají kontaktní osobu, kterou kontaktují napřímo, takže to zadání jde přímo na ně. Ale když je něco nového nebo většího, tak se zeptám, kdo má volné ruce, samozřejmě to ale musí být člověk, který je na dané pozici k tomu kompetentní a zkušený. Až ve chvíli, kdy všichni odmítnou, to řeším direktivně, většinou se jich ale samozřejmě ptám.
- 18. Má Váš tým dostatek času na zpracování úkolů od klientů?**  
Ne.
- 19. Pracujete Vy a Váš tým nad rámec pracovní doby?**  
Ano, běžný standard. Já si to však dělám sama špatným time managementem.
- 20. Využívají pracovníci v týmu 100 % svého času na plnění pracovních úkolů?**  
Ne. Ani bych to nechtěla. Vždyť to není lidský, aby někdo 8 hodin seděl a něco někam psal a vyřizoval.
- 21. Jaký je Váš největší konzument času?**  
No, já ho považuji za řešení věcí v týmu kolem projektů, kdy ostatní musím usměrňovat nebo se k něčemu vyjádřit. A pak schůzky, to je obecně u mě největší zdržovač od práce.
- 22. Jste spokojena s kvalitou práce, jakou Vám Vaši pracovníci odevzdají?**  
Z 90 % procent ano.
- 23. Co jsou podle Vás motivy odkládání úkolů na později? Trpíte tímto syndromem také?**  
Samozřejmě. Motivů? No lenost samozřejmě! Když je něco nudného, jako hrabání se v číslech, a máš na to týden, tak si říkáš, že to uděláš zítra a zítra je něco zajímavějšího, tak se věnuješ tomu. Pro mě ten důvod na prokrastinaci je dlouhý

termín. Jakmile to má být hotové rychle, tak to udělám hned. Jakmile to má být za týden, tak mám spoustu času. Ale jak to tak vnímám, takto fungují všichni v té reklamě, že jedou na deadline. Nikdy nikdo neposlal něco o dva dny dříve, než měl.

**Direktor 4, ATL, digitál, 23. 2. 2018, délka rozhovoru: 37:26 min.**

**1. Máte dostatek času, nebo trpíte jeho nedostatkem?**

Já myslím, že mám dost velký problém oprostít se od práce, takže musím zapojit různé mechanismy, abych si ji netahala domů. Takže v případě větších projektů je to vše na úkor rodiny. Uvidíme.

i.

**2. Jak řídíte svůj vlastní čas? Máte slabinu, se kterou bojujete?**

Problém je asi nějaký perfekcionismus, ale to se snažím nějak korigovat, a asi pak je tady nějaká hrana množství a rozdělení práce, kterou si můžu a chci nechat, a pak co mohu posunout dále. A je to tak logické. Protože tu kontrolu chceš mít, ale potřebuješ dát i nějaký pocit nezávislosti těm lidem, aby mohli růst.

**3. Jak své práci určujete priority?**

Tady v agentuře je to mnohem jednodušší než na straně klienta, protože ty strategie vycházejí z toho, jaké zájmy má ten klient, a v tomto jsem schopna ty priority definovat na základě jejich požadavků. Na straně klienta si je vytváříš, tady je plníš. A pak samozřejmě podle deadlinů. Čas u úkolů je pro mě alfa a omega. Protože každý úkol, který přijímám nebo ho zadávám, tak ten čas je hrozně důležitý, aby se dala pak následně řešit i ta hranice kvality. Pro mě je důležité, jaký je ten čas X na konci a od něj odpočítávám, kolik mám času na zpracování.

**4. Jak dlouho dopředu si stanovujete své cíle? Nebo spíš svůj život neplánujete?**

No, já to tak striktně nemám, jakoby v horizontu 5 let. Ale jinak, potřebuju mít naplánovaný i víkend, co budu dělat. Musím přesně vědět, že půjdu nakoupit, půjdu ven, nebo kdy se chci podívat na film, a ideálně, když ho vyberu já. Musím mít udělaný scénář. Protože sednout si na gauč a nevědět, na co chci koukat, je v tu chvíli pro mě ztráta času. Prostě plánování a mít ty věci seřazené mě určitým způsobem uklidňuje.

**5. Co Vás naučila kariéra direktora o hospodaření s časem?**

Já si nemyslím, že je to kariéra direktora, která by tě něco naučila, ale že ty zkušenosti sbíráš po té cestě postupně během svého bytí. Je to o tom, že když jsem byla mladá studentka, tak to bylo o tom, co mám za ten den stihnout a co mě čeká, abych nebyla ve stresu. V první práci – to bylo psaní o marketingu – a tam jsem věděla, jaký mám deadline, a k němu jsem všechno směřovala, abych to naplnila. Včetně všech kroků, které k tomu směřují, a takhle o těch věcech přemýšlím pořád. Takže časem ten time management jenom vylepšuješ, hledáš lepší a lepší nástroje a kombinace nástrojů, které fungují. Myslím si, že dobrý direktor by měl počítat u projektů vždy s dobrým i špatným závěrem, z toho se poučit a jít dál.

**6. Máte ve svém týmu pracovníky, kteří rádi pracují pod stresem?**

Já si nemyslím, že by někdo vysloveně rád pracoval pod stresem, z mého pohledu je to o tom, že někdo chce být víc, anebo míň organizovaný. Někdo potřebuje mít jasně

danou strukturu, a někdo potřebuje, aby to mělo nějaké flow, a on si tak nějak přirozeně pluje a řeší ty okolnosti. V accountském týmu nevnímám, že by někdo potřeboval stres jako akcelerátor pro lepší výkony.

**7. Je jejich výstup při práci ve stresu pro klienta kvalitní?**

Může být, taky se mi stává, že některé věci dodávám pod časovým tlakem, a pak jsem ráda, že se to povede.

**8. Pracují Vaši pracovníci obvykle na více úkolech současně? Nebo Vy sama?**

Je to tak správné, protože každý z projektů tě může inspirovat víc. Ale tady se to moc neděje, což může být na škodu, protože pak, když někdo vypadne, tak bez stínování nevíš jak, co ten člověk vlastně dělá, a neumíš tu zakázku uchopit. Nemáš přehled. Takže za mě, lidi by měli pracovat na více projektech současně i vzájemně, právě aby nebyly projekty ohrožené tím, že neexistuje zastupitelnost.

**9. Mohou se pracovníci v týmu sami rozhodnout, na čem budou pracovat, nebo jim je prioritou úkolů přidělena?**

Ne, u nás si každý priority ve své práci a úkolech řídí sám. A je to tak v pořádku, protože může s úkoly růst. Tím, že pokud je nezvládá, tak se je učí zvládat lépe.

**10. Může být prokrastinace prospěšná, nebo ji vnímáte jenom negativně?**

Nevím, do jaké míry prokrastinuju, a když mám nějakou chvilku, kdy si chci odpočinout, tak se přistihnu, že mám výčitky sama vůči sobě, že už to je prokrastinace. A nejenom ten pracovní den, týden, ale i ten víkend já musím mít naplánovaný, naprogramovaný, i kdyby to byl pohodový víkend. Pro mě je prostě prokrastinace pořád nějaké vulgární slovo.

**11. Znalí Vaši pracovníci v týmu zásady time managementu?**

Já myslím, že bohužel, i když je tady řada kurzů, tak se to tady řídí intuitivně. Nemáme žádné zásady na time management.

**12. Vyžaduje povaha Vaší práce zvládnutí time managementu, nebo je možné od něj upustit?**

No, tady je to částečně řízeno „punkově“, ale pro ten tým ATL je to hrozně nebezpečné v tom, že ty lidi padají na pusku právě kvůli tomu neřízenému nepořádku nebo chaosu. Musí se stanovit alespoň ten základ na vyřízení věcí a určitý alespoň lehký time management to mít musí. Tím získáš mnohem více prostoru a máš i volný čas. Je ale strašně důležité, aby to všichni takto vnímali a všichni táhli za jeden provaz, protože když ti odpadne jeden článek, pak se ti ten řetěz prostě přetrhne. Pokud to pomůže celku, klidně obětuj nejslabší článek v týmu.

**13. Stanovují si pracovníci v týmu své pracovní cíle sami, nebo jim je nastavujete Vy?**

Stanovují si je sami, pokud si s tím neví rady, tak jsem jim nápomocná.

**14. Může správně nastavený TM u pracovníků v týmu zvýšit jejich produktivitu?**

Ano, určitě. Já jsem organizační typ.



**15. Jak hodnotíte své pracovníky? Kritizujete je veřejně, nebo se snažíte domluvit jim v soukromí beze svědků?**

V soukromí. Veřejné mi přijde hloupé. Jestli chceš člověka motivovat, aby to dělal lépe, tak když ho pranýřuješ veřejně, tak ho akorát ponížíš. A to je špatně.

**16. Zajímá pracovníky ve Vašem týmu dění kolem, nebo jenom projekty, které se vztahují na tým?**

Máme v týmu lidi, kteří nás různě rozptylují a vtahují i do toho dění kolem, a za to jsme jim hrozně vděční. Protože když ti lidi fungují fakt týmově, tak se všechno zvládá lépe, má to lepší time management, pak není prokrastinace prokrastinací, ale nabuzování k lepším výkonům nebo lepší, pohodové atmosféry.

**17. Jakým způsobem rozdělujete úkoly pro své pracovníky?**

Podle odbornosti, podle seniority, podle nějakého přirozeného vztahu k tomu projektu. Pro mě je nejvíce důležité určité stínování u projektů, takže přihlížím i k tomuto faktoru.

**18. Má Váš tým dostatek času na zpracování úkolů od klientů?**

Nemá. Ale tohle je problém managementu agentury, který naučil klienta, že vlastně je schopna dodávat výstupy pod větším tlakem, než je únosné.

**19. Pracujete Vy a Váš tým nad rámec pracovní doby?**

Ano.

**20. Využívají pracovníci v týmu 100 % svého času na plnění pracovních úkolů?**

Ve většině případů ano. Na nic jiného nemají čas.

**21. Jaký je Váš největší konzument času?**

Nejvíce času mi zkonsumuje komunikace s tím týmem, řešení věcí kolem těch jejich svěřených projektů. Ale s ohledem na tu moji pozici je to hrozně klíčové a neberu to jako konzumenta času, ale je to něco, na co bych měla mít i mnohem víc času, abych mohla ten tým servisovat. Protože tak jak accounti servisují klienty, potřebují, aby někdo serisoval je, aby věděli, že mají oporu v zádech a v případě nutnosti je vytáhne z louže, aby mohli kráčet dále.

**22. Jste spokojena s kvalitou práce, jakou Vám Vaši pracovníci odevzdají?**

Ano. Já mám skvělý tým.

**23. Co jsou podle Vás motivy odkládání úkolů na později? Trpíte tímto syndromem také?**

Nesrozumitelnost zadání. Jeden z mého pohledu z největších faktorů je právě nepochopení zadání, kde ten account může se zadáním vnitřně bojovat a neumí to pojmenovat.

## Příloha 7 Dotazník ke kvantitativnímu výzkumu

1. Jakým způsobem plánujete svůj pracovní týden?
  - V pondělí ráno si naplánuju celý týden dopředu.
  - V pátek mám ve zvyku zhodnotit předchozí týden a naplánovat úkoly na další.
  - V neděli večer si naplánuju činnosti na celý další týden.
  - Každý den individuálně, dle potřeby.
  - Neplánuju, pracuju na úkolech, které jsou aktuální.
  - Jinak, uveďte.
2. Jakým způsobem začnete pracovat na svých úkolech?
  - Začnu tím nejobtížnějším a pokračuji až k tomu nejjednoduššímu.
  - Vyberu si náhodně, dle toho, co mě v ten den zaujme jako první.
  - Obvykle začnu něčím jednodušším, abych se nastartoval/a k těm složitějším.
  - Jinak, uveďte.
3. Jakým způsobem plníte zadané úkoly?
  - Rád/a pracuji pod tlakem, mám pocit, že když hoří termín, jsem výkonnější.
  - Na úkolu začnu pracovat hned po zadání, abych měl/a dost času na přípravu.
  - Na úkolech pracuji průběžně, rád/a si nechávám časovou rezervu.
  - Vyhýbám se práci ve stresu a shonu.
  - Jinak, uveďte.
4. Plníte úkoly s časovou rezervou na nenadálé události?
  - Vždy, nechci být ve stresu.
  - Ano, obvykle mám časovou rezervu.
  - Jenom někdy u důležitých úkolů.
  - Téměř nikdy.
  - Ne.
5. Pracujete na více úkolech najednou?
  - Ano, obvykle pracuji na více úkolech současně.
  - Ne, vždy se snažím nejdříve soustředit na jeden úkol, dotáhnout ho do konce, než přejdu na jiný.
  - Snažím se úkol dokončit pokud možno celý, nicméně často mě někdo nebo něco od práce vyruší.
6. Delegujete úkoly?
  - Ano, deleguji všechny úkoly, u kterých je to možné, abych získal/a prostor pro důležitější věci.
  - Úkoly deleguji, jenom když jsem v časové tísní.
  - Občas nějaký úkol deleguji na kolegu.
  - Nedeleguji, mám za to, že to nejlépe vyřídím sám/sama.
  - Nedeleguji, mám špatný pocit, že všichni mají svých úkolů dost.

7. Řeknete kolegům „NE“, pokud by Vás požadavek od kolegů připravil o čas?
- Ano.
  - Obvykle ano.
  - Mám s tím problém, většinou ne.
  - Neumím říct „NE“.
8. Využíváte některou z metod time managementu?
- Ano, metodu ABC.
  - Ano, to-do list.
  - Ano, GTD – tedy „mít vše hotovo“.
  - Ano, S.O.R.U.Z.
  - Ano, Eisenhowerův princip.
  - Ano, metodu 80/20.
  - Ne, protože nic z toho neznám.
  - Ne, protože time management nevyužívám.
9. Jaký přínos pro Vás má řízení svého času? *\*Možnost více správných odpovědí.*
- Nemá, já svůj čas neřídím.
  - Zvýšení pracovní výkonnosti.
  - Zvýšení efektivity práce.
  - Psychicky se zklidním.
  - Stihnu více úkolů během dne.
  - Budu zažívat méně stresu.
  - Budu mít více volného času na koníčky nebo rodinu.
  - Jiný, uveďte.
10. Pracujete na zadaných úkolech po pracovní době?
- Ano, téměř každý den.
  - 2–3× týdně zůstávám v práci déle.
  - 1× týdně určitě zůstávám v práci déle.
  - Jenom příležitostně, max. však 1× do měsíce.
  - Ne, snažím se splnit své úkoly v rámci pracovní doby.
11. Daří se Vám sladit pracovní a osobní život?
- Ano, striktně si vyhrazuji čas na osobní život a dbám, aby pracovní čas nepřevažoval.
  - Ano, snažím se o to, nicméně ne vždy se mi to daří, práce někdy převažuje.
  - Spíš ne, můj pracovní i osobní život jsou časově náročné, mám pocit, že nic nestíhám.
  - Ne, pracovní život mě maximálně vytěžuje, takže mi nezbývá prostor pro osobní zájmy.
12. Pracujete přes víkend?
- O víkendu relaxuji, nepracuji.
  - Obvykle o víkendu nepracuji, nicméně když je to nutné, musím.
  - O víkendu standardně dořešuji pracovní záležitosti z předchozího týdne.

13. Odkládáte některé důležité úkoly na později?

- Ano, často odkládám některé své úkoly.
- Občas některý z úkolů odložím na později.
- Ne.

14. Jaký je nejčastější důvod, že své povinnosti někdy odložíte nebo že se Vám do nich nechce? *\*Možnost více odpovědí.*

- Úkoly jsou natolik obtížné a časově náročné, že mi ubírají motivaci.
- Úkoly jsou časově náročné.
- Příliš mnoho úkolů, takže trpím nedostatkem volného času.
- Odkládám je schválně, protože mám za to, že pod tlakem a stresem pracuji lépe.
- Úkol považuji za nesmyslný (nudný, stereotypní, ubíjející), takže mě frustruje.
- Úkol není jednoznačný, nerozumím, co se po mně chce.
- Jiné, uveďte.

15. Jak vnímáte motivační metody v pracovním výkonu? *\*Možnost více správných odpovědí.*

- Kritika mě dokáže velice vyvést z míry, a proto se snažím jí vyhýbat, své úkoly proto plním svědomitě.
- K motivaci mi stačí uznání kolegů nebo mého nadřízeného.
- K motivaci potřebuji, aby zadaný úkol měl hlubší smysl a jasný cíl.
- K motivaci mě přinutí pouze finanční odměna, pak mi je jedno, na jakém úkolu pracuji.
- Rád/a pracuji již pro ten pocit dobře vykonané práce.
- Demotivují mě úkoly, které nemají jasné zadání nebo stanovený časový rámeček.
- Jinak, uveďte.

16. V jaké míře Vás tyto faktory „zdržují“ od práce?  
*\*Ohodnoťte škálou od 1 – nejméně až 5 – nejvíce.*

Typ otázky / škála	1	2	3	4	5
Odkládání úkolů na později.					
Neschopnost říci „ne“, příliš velký ohled na kolegy.					
Neschopnost delegování svěřených úkolů.					
Příliš mnoho telefonování.					
Příliš mnoho e-mailů.					
Mnoho nečekaných požadavků od kolegů, neustálé vyrušování.					
Nepořádek na pracovním stole.					
Potřeba zvládnout mnoho věcí najednou.					
Mnoho papírování kolem projektů.					
Snaha o dokonalost.					
Nekonečně dlouhé porady.					
Příliš mnoho schůzek.					
Nedostatečná informovanost, sdílení informací.					
Čekání na „něco“ zapříčiněné druhými lidmi.					

17. Jsem:

- Muž.
- Žena.

18. Pracovní zařazení:

- Exekutiva, junior.
- Account Manager.
- Senior Account Manager.
- Account Director.

19. Věk:

- 20–25.
- 26–30.
- 31–35.
- 36–40.
- 41–45.
- 46–50.
- 51 a více.

## Příloha 8 Nabídky kurzů školicích středisek v měkkých manažerských dovednostech

Kurzy měkkých manažerských dovedností nabízí v ČR řada výukových center a škol. Vzhledem k tomu, že zkoumaná agentura Young & Rubicam Prague sídlí v Praze, nabídka se orientovala na tuto lokalitu. Střediska, které byla doporučena, jsou na trhu již řadu let a mají ucelené programy vzdělávání i firemní školicí programy na míru. Vybrána byla tato střediska:

- GOPAS, a. s.;
- NICOM, a. s.;
- Gradua-CEGOS, s. r. o.;
- Top Vision, s. r. o.;
- 1. VOX, a. s.;
- Škola Komunikace;
- GrowJOB Institut.

V Tabulce 28 je uveden pro celkový přehled seznam vybraných středisek i s uvedenými cenami doporučených kurzů. Uvedené ceny jsou bez DPH.

Tabulka 28 Srovnání cenových nabídek online videokurzů

Typ kurzu	Školicí středisko	Název kurzu	Délka kurzu	Cena bez DPH
Time management	Top Vision, s. r. o.	Krotitelé času	2 dny	9 990,00 Kč
	NICOM, a. s.	Time management a zvládnání stresu	2 dny	6 990,00 Kč
	GOPAS, a. s.	Time management	2 dny	17 200,00 Kč
	Gradua-CEGOS, s. r. o.	Time management	2 dny	7 900,00 Kč
Asertivita	Gradua-CEGOS, s. r. o.	Asertivita v praxi	2 dny	7 900,00 Kč
	Top Vision, s. r. o.	Asertivní desatero v praxi	1 den	6 990,00 Kč
	Škola Komunikace	Asertivita	1 den	2 390,00 Kč
Delegování	Top Vision, s. r. o.	Efektivní delegování	1 den	6 990,00 Kč
	1. VOX, a. s.	Delegování	1 den	3 790,00 Kč
Prokrastinace	Gradua-CEGOS, s. r. o.	Self Management	2 dny	7 900,00 Kč
	GrowJOB Institut	Akademie Konec prokrastinace	5× 2,5 hodiny	3 800,00 Kč

Zdroj: Seduo (2019), vlastní zpracování

Školicí středisko GOPAS, a. s. (GOPAS, a. s., 2019a), ve své webové prezentaci uvádí, že patří mezi největší poskytovatele školení v oblasti IT systémů a ročně vyškolí přes 30 000 lidí. Byť IT technologie patří mezi tvrdé dovednosti, manažerská školení jsou připravena právě pro podporu manažerů, kteří IT oddělení řídí a neobejdou se bez nich.

Školení time managementu je pod názvem Time management uváděno jako 2denní kurz v Praze, Brně a Bratislavě. Dle střediska GOPAS, a. s. (GOPAS, a. s., 2019b), je náplní získat ucelený přehled o krocích vedoucích k osobní produktivitě, efektivnímu využívání času a aplikovat různě metody do praxe. Výuka je koncipovaná jako kombinace přednášky se samostatnou prací ve skupinách na modelových příkladech.

Součástí školení jsou výukové materiály. Osnova celého kurzu se skládá ze:

- zhodnocení stávající situace ve skupinách;
- definování zlovyků;
- vlastního sebepoznání a naučeného chování, jak v týmu, tak individuálně;
- motivace;
- rozpoznání a definice cílů;
- definice a rozpoznání časozroutů;
- využití systémů a nástrojů na řízení času.

Ostatní doporučená školení středisko GOPAS nenabízí.

Školící středisko NICOM, a. s. (NICOM, a. s., 2019a), se na svých stránkách profiluje jako společnost založená již v roce 1992 a kromě Prahy působí také v Brně a Ostravě. Školící středisko školí díky mobilním učebnám po celé ČR a kromě běžných kurzů nabízí i akreditované MŠMT. Kurz zaměřený na time management s názvem Time management a zvládání stresu je koncipován jako 2denní školení, ve kterém se účastníci naučí určovat priority své práce, analyzovat svoji současnou situaci, pochopit, jaké jsou příčiny stresu, a získat praktické návody k řešení a zvládnutí své situace. Kurz nenabízí praktická cvičení ve skupinách, nicméně nabízí možnost individuální konzultace s lektorem. Dle nabídky kurzu NICOM, a. s. (NICOM, a. s., 2019b), je výukovým obsahem:

- zhodnocení vlastního time managementu;
- organizace pracovního dne, určení priorit;
- vytvoření denních záznamů;
- identifikace časozroutů;
- chyby při plánování času;
- stres a jeho vnímání;
- metody zvládání time managementu;
- metody k úspěšnému zvládnutí stresu.

Dalším z doporučených kurzů měkkých manažerských dovedností toto středisko nenabízí.

Školící středisko Gradua-CEGOS, s. r. o. (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2019a), je dle své webové prezentace je na českém trhu již od roku 1997 a nabízí kromě klasických kurzů i ucelené vzdělávací programy, rekvalifikace a certifikace. Doporučený kurz time managementu toto středisko nabízí pod názvem: Time Management jako 2denní kurz v Praze nebo Brně. Cílem tohoto kurzu je, aby každý účastník na manažerské pozici získal větší efektivitu práce pomocí správného plánování, rozvoj kompetencí a osvojení si dovednosti delegování. Celý kurz je modifikován jako interaktivní prezentace s diskuzí, testy, skupinovou prací a workshop s konkrétními situacemi, se kterými se manažer ve své profesi setkává. Dle struktury kurzu Gradua-CEGOS, s. r. o. (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2019b), je obsahem:

- pojetí time managementu IV. generace;
- identifikování zlodějů času;
- efektivní práce se snímky dne;
- umění prioritizace úkolů;
- osvojení si plánování v různých časových horizontech;

- důležitost work-life balance;
- zásady správného delegování;
- zvládání stresu a techniky jeho odbourání.

Dalším doporučeným kurzem v tomto středisku je kurz asertivity (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2019c) pod názvem: Asertivita v praxi. Tento kurz je koncipován jako 2denní a jeho cílem je, aby účastníci pochopili asertivitu jako životní postoj, který vede k lepšímu pochopení sebe sama a různých vztahů. Dle kurzu je asertivita označena jako metoda, která předchází frustraci a zvyšuje produktivitu práce. I tento kurz je koncipován jako workshop s nácvikem modelových situací a možností diskuze. Dle webové prezentace je obsahem doporučeného kurzu:

- výhody a rizika použití asertivity;
- základní pravidla asertivity;
- naslouchání, rozdíl mezi agresí a asertivitou;
- umění odmítnout;
- umění kompromisního jednání;
- umění pozitivního řízení.

Středisko Gradua-CEGOS, s. r. o. (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2019d), nabízí i další z doporučených kurzů měkkých manažerských dovedností a tím je prokrastinace. I tento kurz nesoucí název Self management je koncipován jako 2denní kurz, jeho cílem je naučit manažery principy sebeřízení tak, aby si efektivně dokázali nejenom stanovovat cíle, ale uměli je i naplnit. Základem jak nepodléhat prokrastinaci je správně zvládnuté sebekoučování, s čímž souvisí vědomě neodkládat nepříjemné činnosti donekonečna a umění dlouhodobě udržet svoji motivaci. Kurz self managementu je rovněž veden jako interaktivní workshop s tréninkem situací ve dvojicích nebo skupinách. Dle prezentace Gradua-CEGOS, s. r. o. (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2019d), jsou náplní kurzu témata:

- sebeřízení, sebekoučování, sebezlepšování;
- správné stanovování cílů a cesty k jejich naplnění;
- vnitřní a vnější motivace;
- potěšení z práce;
- nevhodné návyky a jejich odstranění;
- zvládání krizových okamžiků;
- prevence a zvládání prokrastinace.

Školící středisko Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019e), vzniklo v roce 2001 a ročně vyškolí 3 143 účastníků v Praze a Brně. Toto středisko oproti jiným pořádá speciální semináře z praxe pod názvem Best Practice, které vedou odborníci z praxe stylem moderované diskuze se všemi účastníky na dané téma. V rámci doporučených kurzů měkkých manažerských dovedností nabízí školící středisko Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019d), kurz time managementu pod názvem Krotitelé času. Kurz je koncipován jako 2denní školení, jehož náplní je vybavit manažery účinnými nástroji, aby lépe zvládali svůj čas. Dle webové prezentace Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019d), je kurz zaměřen na:

- důvody, proč řízení času ovlivňuje pracovní tempo a výkonnost;
- organizační nedostatky;



- pracovní a soukromé konzumenty času;
- vytvoření pracovního plánu;
- vytvoření denních plánů;
- jak správně odhadnout čas;
- metody hospodaření s časem: SMART, Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo.

Školící středisko Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019c), nabízí i další z doporučených kurzů měkkých manažerských dovedností, a sice kurz asertivity pod názvem Asertivní desatero v praxi. Tento kurz je koncipován jako 1denní školení v Praze nebo Brně a jeho cílem je naučit účastníky odolávat nátlakovým a manipulativním situacím, efektivně odmítat nebo vyjádřit svůj negativní názor. Dle webové prezentace Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019a), je toto školení určeno všem, kteří chtějí zvládat komunikační situace, ve kterých se necítí komfortně. Obsahem školení asertivity je:

- osvojení si asertivních práv v komunikaci;
- schopnost rozlišení asertivity od agresivity;
- trénink konkrétních asertivních situací;
- trénink a nácvik přímé kritiky, její vyslovování, ale i přijímání.

Dalším z doporučených kurzů, které školící středisko Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019b), nabízí, je kurz delegování nazvaný Efektivní delegování. Tento kurz je rovněž koncipován jako 1denní školení v Praze s cílem naučit účastníky pomocí efektivního delegování získat více času a vytvořit si určitá pravidla pro fungování v týmu, ale i osobně. Účastníci se dle náplně kurzu zlepši ve správném zadávání úkolů nejenom svým podřízeným, ale i kolegům, naučí se rozpoznávat, které úkoly lze delegovat, vyhodnocovat delegované úkoly, a zvýšit tak svoji efektivitu. Dle Top Vision, s. r. o. (Top Vision, s. r. o., 2019b), je obsahem doporučeného kurzu:

- delegování jako manažerská dovednost;
- co je možné delegovat;
- delegování a zodpovědnost;
- profesionální přístup bez příkazů;
- kontrola a zpětná vazba;
- jak delegovat, když nejsem nadřízený.

Kurzy delegování úkolů nabízí i školící středisko 1. VOX, a. s. (1. VOX, a. s., 2019b), pod názvem Delegování – umění, které Vám bude pomáhat každý den. Toto školící středisko bylo založené v roce 1993 (1. VOX, a. s., 2019a) a v tuto chvíli pro ně pracuje přes 600 lektorů. Své kurzy pořádají v Praze a specializují se kromě kurzů měkkých manažerských dovedností na účetní kurzy, právní kurzy, obchodní dovednosti aj. Doporučený kurz delegování je koncipován jako 1denní kurz, v ceně kurzu jsou výukové materiály. Cílem tohoto kurzu je dle 1. VOX, a. s. (1. VOX, a. s., 2019b), naučit účastníky správně delegovat, rozpoznávat delegovatelné úkoly od těch, které delegovat nelze, a zvýšit si tím vlastní produktivitu. Obsahem doporučeného kurzu je:

- vysvětlení pojmu delegování;
- proč delegování zvyšuje efektivitu práce;
- jak, komu a co delegovat;

- co delegovat nelze;
- jak pracovat s důvěrou při delegování;
- delegování jako motivace;
- problémy při delegování;
- jak uvést delegování do praxe.

Školicí středisko Škola Komunikace je z doporučených středisek nejmladší, založeno bylo v roce 2010 v Liberci (Škola Komunikace, 2019a). Kromě Liberce poskytuje školení také v Praze. Ve svém portfoliu středisko nabízí obecně kurzy komunikace na různých úrovních vztahů, od manipulace, asertivity, komunikaci na pracovišti až po vzájemnou partnerskou komunikaci. V rámci kurzů doporučených pro manažerské dovednosti Škola Komunikace (Škola Komunikace, 2019b) nabízí kurzy s názvem Asertivita 1 a Asertivita 2, které na sebe tematicky navazují. Kurz Asertivita 1 je koncipován jako 1denní kurz, jehož cílem je účastníky naučit určit si pomyslné hranice komunikace s ostatními, získání sebejistoty ve vyjednávání v konfliktních situacích a osvojení si asertivních technik. Kurz je veden jako přednáška s nácvikem modelových situací a jeho obsahem je:

- asertivní ne a jak se bránit nátlaku;
- asertivní komunikace při ostré kritice;
- asertivní komunikace při agresivních slovních útocích;
- přijímání a poskytování zpětné vazby;
- umění ukončit nežádoucí rozhovory.

Dle školicího střediska Škola Komunikace (Škola Komunikace, 2019) je kurz určen všem manažerům napříč pozicemi, kteří se chtějí zlepšit v komunikačních dovednostech, a zlepšit tak tím své vztahy. Ostatní z doporučených kurzů Škola komunikace nenabízí.

Posledním doporučeným střediskem je GrowJOB Institut (Konec prokrastinace, 2019a), který založil Petr Ludwig, autor knihy Konec prokrastinace. Kromě zmíněné knihy nabízí školicí středisko rovněž intenzivní workshop Konec Prokrastinace, který je koncipován jako 5denní akademie s výukou 2,5 hodiny každý den po dobu 5 týdnů. Akademie je pořádána v Brně a Praze v průběhu celého roku. Časový rozsah pro přednášky je neobvyklý, dle GrowJOB Institut (Konec prokrastinace, 2019b) je takto koncipován záměrně vzhledem k přesvědčení, že týmová podpora a návyk pravidelnosti zvyšují šance v boji proti prokrastinaci a vypěstují v účastnících správné návyky. Přednášky navazují na vydanou knihu Konec prokrastinace, a to praktickými cvičeními. Pro ty, kteří nemají čas na kompletní workshop, nabízí školicí středisko video kurz s názvem Konec prokrastinace, který je zdarma. Po zhlédnutí kurzu je však zřejmé, že se nejedná o plnohodnotný, kompletní kurz, ale jenom o základní body a vysvětlení boje s prokrastinací. Obohacením jsou různé tipy a návody pro každý den, které lze aplikovat do praxe. Videá slouží jako doplněk určený k samostudiu nebo se dají chápat jako upoutávka na program celé akademie.