

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Faktor času v řídicí práci manažera

Martin Stuchlík

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martin Stuchlík

Provoz a ekonomika

Název práce

Faktor času v řídicí práci manažera

Název anglicky

Time factor in a manager's work

Cíle práce

Hlavním cílem práce je ve vybraném subjektu analyzovat úroveň hospodaření jednotlivých manažerů s časem, odhalit problémové oblasti a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení. Dílčím cílem je sepsat literární rešerši, provést strukturované rozhovory a časové snímkování s vybranými pracovníky.

Metodika

V teoretické části práce bude využita metoda studia dokumentů, odborné literatury, odborných periodik a podnikových materiálů. Ve vlastní práci bude využita metoda nepřímého pozorování, strukturovaných rozhovorů a časového snímání jednotlivých manažerů. Dále analýza a syntéza zjištěných výsledků a kritické zhodnocení.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Literární rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2015
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2015
2. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2015
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2015
4. Vypracování praktické části – listopad – leden 2016
5. Finální úpravy textů – únor 2016
6. Kompletace a odevzdání – březen 2016

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Time management, cíle, priority, plánování, časový snímek, efektivnost řídicí práce.

Doporučené zdroje informací

Adair, J.E. Hospodaření s časem. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 134 str. ISBN 80-86851-07-9

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 str. ISBN 80-85839-45-8

Blackburn, J. D. Závod s časem. Praha: Victoria Publishing, 1993. 245 str. ISBN 80-856-05-341

Caut, J. Time management jak hospodařit s časem. Brno: Computer Press, 2001.

Gruber, D. Time management rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 174 str. ISBN 80-7261-111-9

Hindle, T. Jak si plánovat čas. 1. vydání. Praha: Slovart, 2002. 71 str. ISBN 80-7079-651-0

Knoblauch, J., Holger, W. Time management jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada Publishing, 2006. 106 str. ISBN 80-247-1440-X

LUDWIG, P. *Konec prokrastinace : [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. ISBN 978-80-87270-51-6.

Šuleř, O. Manažerské techniky. 1. vydání dotisk. Olomouc: Rubico 2003. 225 str. ISBN 80-85839-89-X

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

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 02. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Faktor času v řídicí práci manažera" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.3.2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlu Pánkovi za odborné rady, připomínky a konzultace k bakalářské práci. Dále bych chtěl poděkovat rodičům za trpělivost a společnosti COMPEDIUM, s.r.o. za poskytnutí dat do mé práce.

Faktor času v řídicí práci manažera

Souhrn

Tato bakalářská práce se zaměřuje na faktor času v řídicí práci manažera. Hlavním cílem práce je analyzovat hospodaření s časem dvou manažerů ve společnosti COMPEDIUM, s.r.o. a poté navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení. Dílčím cílem práce je sepsání literární rešerše, provedení strukturovaných rozhovorů a sestavení časových snímků.

Klíčová slova: Time management, cíle, priority, plánování, časový snímek, efektivnost řídicí práce

Time factor in manager's work

Summary

This thesis focuses on the time factor in management manager. The main objective is to analyze time management of two executives in the company COMPEDIUM, s.r.o. and then propose measures for improvement. The operational objective is writing a literature review, performing structured interviews and assembly time frames.

Keywords: Time management, work goals, priorities, planning, time frame, effectiveness of management

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika.....	10
3 Literární rešerše	12
3.1 Time management	12
3.1.1 Pojem manažer.....	12
3.1.2 Nedostatky time managementu.....	13
3.1.3 Vývoj time managementu.....	14
3.2 Efektivnost práce	15
3.2.1 Pohoda	15
3.2.2 Stres	16
3.2.3 Motivace	16
3.2.4 Syndrom vyhoření.....	17
3.3 Cíle	17
3.3.1 Určování cílů.....	18
3.3.2 Dělení cílů.....	18
3.4 Priority.....	19
3.4.1 Stanovení priorit	19
3.5 Čas.....	23
3.5.1 Časový snímek.....	23
3.5.2 Zloději času.....	24
3.5.3 Produktivní čas	26
3.5.4 Delegování	27
3.6 Plánování.....	28
3.6.1 Nástroje plánování	29
4 Vlastní práce	31
4.1 Představení společnosti	31
4.2 Popis analyzovaných subjektů.....	31
4.2.1 Hlavní manažer	31
4.2.2 Asistentka manažera	32
4.3 Analýza časových snímků	33
4.3.1 Hlavní manažer	33
4.3.2 Asistentka manažera	38

4.4	Vyhodnocení výsledků	42
4.4.1	Hlavní manažer	42
4.4.2	Asistentka manažera	44
5	Závěr.....	47
6	Seznam použitých zdrojů	48
7	Seznam příloh	50

Schémata

Schéma 1: Metoda ABC	20
Schéma 2: Eisenhowerův princip	21
Schéma 3: Pravidlo 80:20	22

Grafy

Graf 1: Skřivani	26
Graf 2: Noční ptáci	27
Graf 3: Časové rozdělení – Pondělí	34
Graf 4: Časové rozdělení – Středa	35
Graf 5: Časové rozdělení – Pátek	36
Graf 6: Časové rozdělení – Pondělí	38
Graf 7: Časové rozdělení – Středa	39
Graf 8: Časové rozdělení – Pátek	40
Graf 9: Celkové rozdělení času – Hlavní manažer.....	42
Graf 10: Celkové pracovní činnosti – Hlavní manažer.....	43
Graf 11: Celkové rozdělení času – Asistentka manažera	44
Graf 12: Celkové pracovní činnosti – Asistentka manažera.....	45

Tabulky

Tabulka 1: Pondělí v minutách	34
Tabulka 2: Středa v minutách	35
Tabulka 3: Pátek v minutách	36
Tabulka 4: Pondělí v minutách	39
Tabulka 5: Středa v minutách	40
Tabulka 6: Pátek v minutách	41

1 Úvod

Pro bakalářskou práci bylo vybráno téma faktor času v řídicí práci manažera z důvodu, že v dnešní době si lidé velmi často stěžují, že mají málo času a nic nestíhají. Nedokáží si ho správně plánovat a organizovat, úkolům nedokáží přiřadit správné priority a cíle. Čas je velmi cenný a nedá se koupit. Proto je důležité, jak s ním nakládáme. Při špatném řízení snadno dojde k negativnímu dopadu na životní rovnováhu. Naučit se správnému hospodaření s časem se stává nutností, abychom byli ve své činnosti aktivní a nedostávali se do stresu. Svůj čas potom dokážeme efektivněji využívat.

Time management představuje jeden z nejdůležitějších nástrojů manažerských dovedností. Představuje kombinaci schopností a znalostí, jak dosahovat cílů ve stanoveném čase.

Analýza hospodaření s časem byla prováděna ve společnosti COMPEDIUM, s.r.o., kde v této záležitosti vyšli autorovi vstříc. Ve spolupráci se dvěma vedoucími pracovníky této společnosti byly sestaveny časové snímky a prováděny strukturované rozhovory. Po zpracování dat byli v konečné fázi oba spolupracující zaměstnanci seznámeni s výsledky práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je ve vybraném subjektu analyzovat úroveň hospodaření jednotlivých manažerů s časem, odhalit problémové oblasti a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení. Dílčím cílem je sepsat literární rešerši, provést strukturované rozhovory a časové snímkování s vybranými pracovníky.

2.2 Metodika

Teoretická část bude vytvořena pomocí studia odborné literatury, zabývající se problematikou týkající se time managementu. Bude popsán pojem management, který bude přibližovat typy manažerů a samotný time management od jeho významu, nedostatky a vývoj. V práci se bude řešit pracovní efektivnost manažerů a co jí ovlivňuje, pracovní cíle a priority. Dále jaký je pohled na čas a plánování, definování časového snímku, představení zlodějí času, ukázání produktivního času a jak si manažer svůj čas plánuje. Na závěr teoretické části budou zmíněny klasické a moderní nástroje plánování.

Pro vlastní část bude využita společnost COMPEDIUM, s.r.o., ve které se bude pomocí časových snímků nepřímou sledovat hospodaření s časem dvou vedoucích pracovníků. Ti budou během 3 pracovních dnů – pondělí, středa a pátek po dobu 24 hodin zaznamenávat veškerou vykonanou činnost během dne. Podstatou bude zaznamenávání, jak vedoucí pracovníci hospodaří se svým časem během začátku týdne, prostředku týdne a konce pracovního týdne, kdy jsou v rozdílných pracovních situacích.

Analýza bude vycházet z časových snímků zaznamenaných vedoucími pracovníky. Ty budou následně převedeny do grafické podoby pro každý zvolený den zvlášť. Následně se zjistí veškerá pracovní činnost vedoucího pracovníka, vykonaná během dne. U každého z pracovníků se provede celkové vyhodnocení analyzovaných dní, ve kterém budou nejprve znázorněny nejvyšší časové podíly na pracovních činnostech. Potom se provede souhrn pracovního a osobního času vedoucích pracovníků.

Strukturovaný rozhovor bude sloužit jako přehled, jak manažeři pracují s time managementem - jak si plánují svůj čas, dopadu psychického stavu na jejich výkonnost,

zasahování pracovního času do osobního času a využívání nástrojů plánování. V závěru práce proběhne vyhodnocení zjištěných výsledků, nalezení problematických oblastí a následný návrh na jejich možné zlepšení.

3 Literární rešerše

3.1 Time management

Jednou z oblastí managementu je time management. Jeho podstatou je zabývat se efektivním plánováním času. Český překlad pojmu time management znamená řízení času.

Řízení času je důsledné, cílené používání prověřených pracovních postupů, které jsou nápomocny v každodenním životě a pomáhají nám s organizací, abychom smysluplně využívali čas. (Seiwert, 2014)

Ve své knize Pacovský (2006) uvádí definici time managementu jako souhrn poznatků, které se týkají plánování, uspořádání, řízení času a následné zlepšování osobní organizace.

Uhlig (2008) definuje time management v několika bodech :

1. Time management znamená efektivitu při práci. Ten kdo chce pracovat efektivně, musí si také dopřát pauzu, aby mohl načerpat nové síly.
2. Uvnitř time managementu nalezneme různé roviny času a vlastní rytmus, které je potřeba rozvíjet.
3. Správný time management bude plnit svůj cíl jen tehdy, pokud bude v pořádku řízení sil a zdrojů. Podstatou time managementu je tedy řízení sebe sama – svých potřeb, požadavků, přání a cílů.

Tato disciplína zahrnuje daleko širší rozsah než jenom plánování. Můžeme sem zařadit nauku o zvládání konfliktů, metody rychločtení, umění vedení porad a schůzek a další. Time management staví na poznacích z mnoha oborů, vychází například z psychologie, filozofie, sociologie či sociální komunikace. (Cowey, 2011)

3.1.1 Pojem manažer

Jedná se o personifikaci pojmu management. Týká se pracovníků, kteří management provádějí. U nás se pro zahraniční výraz „*manager*“ používá ekvivalentní domácí výraz vedoucí, řídicí – „*vedoucí pracovník*“. Důležitost managementu pro úspěšnost organizace

roste a úměrně tomu roste i důležitost vedoucích pracovníků. Manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci.

Podle Blažka (2011) lze vedoucí pracovníky řadit do tří skupin:

1. **Manažeři první linie** – první nejnižší stupeň. Typický pro výrobní podniky, ve kterých to bývá mistr, v obchodu vedoucí prodejny, v nemocnici primář či na univerzitě vedoucí katedry.
2. **Střední manažeři** – různorodá skupina vedoucích pracovníků, kteří operují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí v roli „převodových pák“. Získávají a předávají informace. Řadíme sem vedoucí oddělení, manažery kvality, manažery rizik nebo manažery bezpečnosti.
3. **Vrcholoví manažeři** – řídí celou organizaci jako celek, reprezentují ji navenek. Zaměřují se na vize a koncepcce. Jsou to například generální ředitelé, prezidenti společností atd.

3.1.2 Nedostatky time managementu

Dva okruhy nedostatků podle Forstera (2013) zahrnují koncept určování priorit na základě důležitosti a seznamy úkolů, které jsou neméně často využívaným nástrojem. Obě uvedené metody jsou klíčovými body time managementu. Přesto autor uvádí jejich chybnost. Důvod je v obou stejný : „*Nutí nás ve zvýšené míře dělat to, co původně způsobilo naše problémy.*“

Autor zde vymezuje tři možné příčiny našich problémů:

Pracujeme neúčinně – jestliže nás při práci něco ruší, nedokážeme-li se soustředit nebo pracujeme v roztráštěných blocích, nemůžeme práci vykonat dobře. Důležité je si dát pozor na pocit, že práci zvládneme účinněji a máme pokušení si přibrat další práci. Následkem je hromada nakupené práce.

1. **Máme příliš mnoho práce** – poučka praví : „*máte-li více práce, než jste schopni fyzicky zvládnout, nemůžete ji udělat pořádně*“ To se odvíjí od pracovní kapacity každého člověka.

2. **Máme na práci příliš málo času** – Pokud v diáři najdeme prázdnou stránku, obelháváme sami sebe. Každý den je už částečně obsazen každodenními rutinními činnostmi. Musíme odolat pokušení zaplnit každé prázdné místo diáře poradami, schůzkami, konferencemi a dalšími aktivitami, protože čistá stránka neznamena, že máme celý den volný.

(Forster, 2013)

3.1.3 Vývoj time managementu

I. Vývojová generace

V první generaci byla snaha o zavedení pořádku v tom, jaké jsou před námi úkoly, činnosti. Výsledkem byly přehledy úkolů a jejich propojení se zdroji potřebnými k jejich zjištění. Stres se zmenšuje tím, že seznam úkolů z hlavy dostáváme ven na papír. První generace se zabývá tím, CO máme dělat.

II. Vývojová generace

Pokud máme zaznamenané úkoly, následuje jejich přiřazení k časové ose. Dochází k podrobnějšímu uvažování, kdy dané věci budeme dělat. Tedy nejen co, ale i kdy. Tento model intuitivně využívá většina z nás. Do kalendáře nebo diáře si zapisujeme, CO a KDY je třeba udělat, zařídit či projednat. (Pacovský, 2006)

III. Vývojová generace

Řeší nedostatky předchozích dvou generací. Ty se týkají neschopnosti zachytit rozsáhlejší projekty, týmové spolupráce a aktivně si vybírat prioritní činnosti. Třetí generace je zaměřena především na dlouhodobé výsledky, ke kterým se blížíme v denním plánování. Nejedná se pouze o znalosti a techniky, ale také o konkrétní pomůcky, které v každodenním životě pomáhají udržet v pozornosti CO, KDY a JAK vykonáme.

Třetí vývojová generace bývá z pohledu člověka velice náročná na striktní dodržování kontextu denních, týdenních a měsíčních plánů a podrobně rozpracovaných cílů. Manažer proto deleguje úkoly na jednotlivé pracovníky. V praxi manažeri uplatňují předchozí generaci a záznam do kalendářů nebo diářů. Problémem je také zaměření

na dnešek a přesunutí pozornosti na aktuální naléhavé problémy, což dává za následek, že je manažer ve své práci méně kreativní a ztrácí koncepci. (Gruber, 2012)

IV. Vývojová generace

Oproti předešlým generacím, které se zaměřovaly především na čas a úkoly, čtvrtá se zaměřuje na samotného člověka. Upozorňuje na vývoj, zvyšující se objem vědomostí a růst množství informací, které člověka obklopují. Dochází ke kompresi času. *„Jestliže jsme dříve měl na nějakou činnost hodinu, dnes na ni mám čtvrt hodiny, protože nároky se radikálně zvýšily.“* (Pacovský, 2006)

Oblast zájmu time managementu ve čtvrté generaci přesáhla otázky CO, KDY, JAK. Zaměřila se více na propojení běžného života člověka a plánování času. Time management proto není pouze v zájmu manažerů, ale stává se nezbytnou součástí každého člověka. (Covey, 2011)

3.2 Efektivnost práce

Zde se objevují poznatky z IV. vývojové generace. Pouze striktnější pohled na plánování a čas nezajistí lepší pracovní výsledek. Důležitý je pohled na samotného člověka a jeho péči o vlastní spokojenost, kondici a pracovní pohodu. Pacovský (2006) ve své knize uvádí, že spokojenější, motivovanější a vyrovnanější člověk díky své výkonnosti automaticky lépe pracuje. V praxi tato věta znamená, že se od soustředění na jednotlivé úkoly a čas přenáší pozornost následně na celý kontext našeho života – efektivitu jako takovou, vztahy, kondici a spokojenost.

Člověk se musí zamyslet, co mu přinese všeobecnou spokojenost a zaměřit se na ní. Nefunguje to okamžitě a vyžaduje to osobní investici. Pomalá vnitřní proměna přinese pozitivní vliv na efektivní výsledek a schopnost zachovat se správně v situacích, ve kterých jsou ve hře naše emoce – stres, strach, nejistota či vztek.

3.2.1 Pohoda

Úspěch je chápán jako zprostředkovatel dobrých pocitů. Rozdíl v těchto pojmech je dán vnější a vnitřní stránkou. Úspěch je charakterizován vnějšími aspekty – dosažením dlouhodobého cíle, povýšením v práci, zaslouženou pochvalou.

Pohoda na úrovni myšlení je chemickou záležitostí. O příjemné vnitřní aspekty se stará zvýšená koncentrace určitých chemických látek – *endorfinů*

Jak uvádí Pacovský (2006), některé změny v aktivitách jsou naší myslí zaznamenány automaticky a sama vyvolá pohodu, jindy můžeme pomoci.

1. **Automaticky vyvolané** – jsou to přírodou potřebné aktivity: jídlo, pití, pohyb nebo činnosti pro nás příjemné: návštěva přírody, poslech hudby, sport.
2. **S naší pomocí** – pocit pohody může provázet každou naši aktivitu, jen je třeba trocha pomoci: kreativita, soustředění, klid, pohoda.

3.2.2 Stres

Představuje opak pohody. Přítomnost stresu je způsobena, pokud jsme vystaveni podnětům či nárokům, které jsou větší než naše aktuální adaptabilita a odolnost. Stres na sobě poznáme. Cítíme se jinak než obvykle, ať už po fyzické nebo psychické stránce. Mezi okamžité pocity může patřit svalové napětí, neklid, nevolnost, nesoustředění, bolest hlavy a další. Z biologického hlediska představuje stres mobilizaci všech dostupných sil, tělo produkuje obranné látky, zvyšuje aktivitu (nesoustředění), znásobuje naše možnosti (agrese), zpomaluje trávení (nevolnost) nebo zrychluje tep a dech (neklid). (Pacovský, 2006)

Stres může působit i pozitivně. Člověka ovlivňuje tím, že ho motivuje a úkoly a činnosti jsou pro něj výzvou. Zdravá míra stresu je potřebná pro každého člověka – díky ní je bystřejší a pohotovější. (Price, 2010)

3.2.3 Motivace

S pohodou a stresem je spojena i motivace. Může být pozitivní (blízko pohody) nebo negativní (blízko stresu). Motivace je příčina našeho jednání, proces založený na přáních, potřebách důsledcích, stimulech a odměnách. Aby se mohl vytvořit skutečně silný stimul, musí mezi odměnou za chování a motivem pro aktivitu existovat přímá vazba.

(Pacovský, 2006)

Ve své knize John Adair (2005) uvádí osm pravidel motivace:

1. Buďte sami vysoce motivovaní.
2. Vybírejte si lidi, kteří jsou vysoce motivovaní.
3. Chovejte se ke každé osobě jako k jednotlivci.
4. Stanovte si reálné a podnětné cíle.
5. Pamatujte si, že pokrok motivuje.
6. Vytvořte motivující pracovní prostředí.
7. Zajistěte, že lidé budou spravedlivě odměňováni.
8. Projevujte uznání.

Zde uvedená pravidla jsou obsažena ve schopnosti organizovat a efektivně využívat svého času. Zároveň také obsahují schopnost úspěšné realizace z pohledu manažera a možnost vytvoření motivujícího vnějšího pracovního prostředí.

Pokud je dosaženo příliš velké míry motivace, může se vytvořit velký požadavek na výkon a mít negativní dopad na dlouhodobé pracovní plány manažera.

3.2.4 Syndrom vyhoření

Určitý druh únavy, proti kterému nepomáhá spánek ani dovolená. Nastává při velkém množství úkolů nebo složitých situacích, kdy jsme pod tlakem vnějšího okolí. Dochází k němu také při velké fyzické námaze, na kterou nejsme zvyklí.

Syndrom vyhoření se označuje jako dlouhodobí stav prázdnoty. Na rozdíl od stresu se jedná o psychické přetížení doprovázené nulovou motivací. Lidem s tímto syndromem připadá život zbytečný a postrádají v něm smysl. (Knoblauch, 2012)

3.3 Cíle

Když se na vás den co den valí záplava úkolů a naléhavých požadavků druhých lidí a když vás navíc někdo pořád rozptyluje a vyrušuje, často se stane, že ztratíte celkový přehled. Abychom se toho vyvarovali, je důležité rozlišovat důležité od bezvýznamného.

Konkrétní cíle vyplývají většinou z firemní strategie (pracovní) a z uvažování o našich potřebách (soukromé).

3.3.1 Určování cílů

Pokud si nestanovíme žádné cíle, těžko vytvoříme plán na jejich realizování. Nedosáhneme úspěchu, jelikož sami vlastně nevíme, čeho chceme dosáhnout a co pokládáme za úspěch. Nakonec dojde ke ztrátě motivace. (Knoblauch, 2006)

Protože jsou cíle sami o sobě spíš stresující záležitostí, je podstatné se zamyslet, na které zaměříme svoji pozornost. Všeobecné zájmy se musí rozdělit do menších jednotek a dále definovat cíle projektů, které uskutečňujeme. Cíl je nástroj, jehož účelem je proměnit beztvaré úkoly ve věci, které můžeme vzít do ruky. (Pacovský, 2006)

Jedině ten, kdo si definoval svoje cíle, si uchová v hektice všedních dní přehled. Dokáže i během nejvyšší pracovní zátěže nastavit ty správné cíle a umí optimálně využít svých schopností, aby rychle a jistě dosáhl toho, co si přeje. (Seiwert, 2014, s. 27)

Při stanovení příliš vysokého cíle je velmi pravděpodobné, že dojde k neúspěchu. Avšak u nízkých cílů, kterých se snadno dosáhne, je námaha nepřiměřená v porovnání s ostatními a to příště odradí od závazků a předsevzetí. (Gruber, 2006)

3.3.2 Dělení cílů

Jak už bylo napsáno, je třeba si definovat svoje cíle. Seiwert (2014) nám definování cílů rozděluje na dvě části:

1. **Pracovní cíle** – s ohledem na kariéru, zaměstnání, pracovní místo, jakých pracovních cílů bychom chtěli dosáhnout. Plánování v dlouhém časovém horizontu (kariévní cíle), středním (následujících pět let) a krátkodobém (následujících dvanáct měsíců).
2. **Soukromé cíle** – zahrnují naše potřeby v soukromém životě, ať už se jedná o přátele, rodinu, hledání smyslu života, zdraví.

Z pohledu Caunta (2001) můžeme naše cíle rozdělit na „*velký a malý plán*.“ Zaměřit se pouze na dlouhodobé cíle může být odrazující, přirovnat bychom to mohli k výstupu na nějakou horu. „*Když se plahočíte po úpatí, máte vrcholek sice pořád*

na očích, ale postup k němu vám může připadat zoufale pomalý.“ (Caunt, 2001, s. 8) Proto je důležité si zachovávat pocit úspěšného postupu po celou dobu cesty. Toho se dá dosáhnout pomocí vytvoření pomyslných milníků – hlavní cíle si rozdělíme na menší části, jejichž uskutečňování nám dodá potřebnou sebejistotu.

3.4 Priority

Cíl je konečný, priorita je bez konce. Cíl je konkrétní, měřitelný, priorita je oproti němu obecná a sama o sobě těžko měřitelná jinak, než pocitem. Prioritě dáváme přednost všude tam, kde je to možné. Nestresuje a je možné ji naplňovat naprosto volně, bez složitého plánu. (Pacovský, 2006)

3.4.1 Stanovení priorit

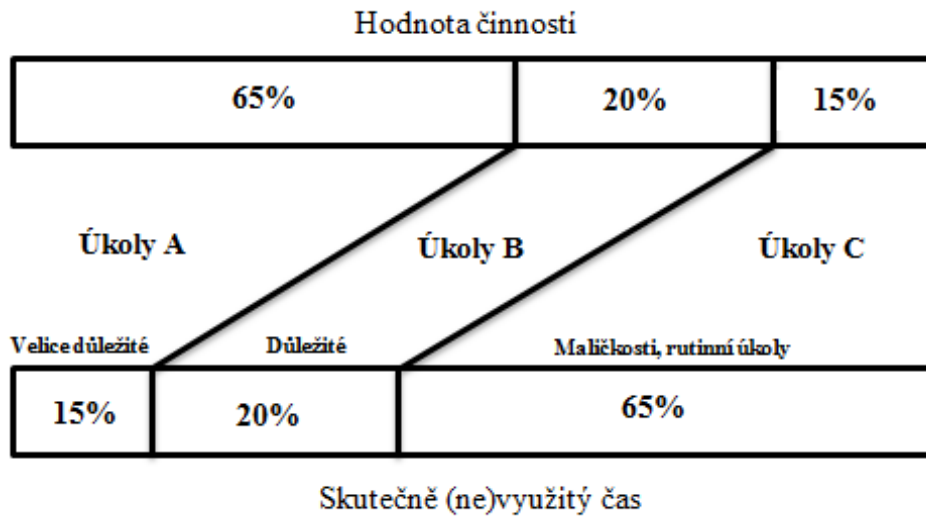
Veškerá činnost by byla jednodušší, kdybychom si vše dopředu naplánovali a poté se ke svým cílům jen systematicky směřovali. K tomu však dochází málokdy. V průběhu pracovního dne musíme řešit množství rutinního papírování, krizí, nových požadavků a rušení. Z tohoto důvodu si musíme nějakým způsobem stanovit, které úkoly mají přednost. (Caunt, 2001)

Metoda ABC

Analýza hodnot využití času znázorňuje, jak podíl velice důležitých (A), důležitých (B) a méně důležitých (C) úkolů neodpovídá bezpodmínečně svou skutečnou spotřebou času svému významu.

Velká část doby se spotřebuje na mnoho vedlejších úkolů, a proto pro důležité úkoly zbyde málo času a jsou zanedbávány. Podstatou je přiřazení všem naplánovaným aktivitám priority, která jim náleží. (Seiwert, 2014)

Schéma 1 : Metoda ABC



(Seiwert, 2014)

- **Úkoly A** – Jsou úkoly nejdůležitější. Vykonal je mohou osoby příslušné nebo zodpovědné osoby v týmu. Nedají se delegovat.
- **Úkoly B** – Jsou průměrně důležité úkoly a dají se částečně delegovat.
- **Úkoly C** – Mají nejnižší hodnotu pro splnění funkce. Mají ale nejvyšší podíl na množství práce. Řadí se sem rutinní práce jako jsou papírování, čtení, telefonování, třídění a další práce podobného typu.

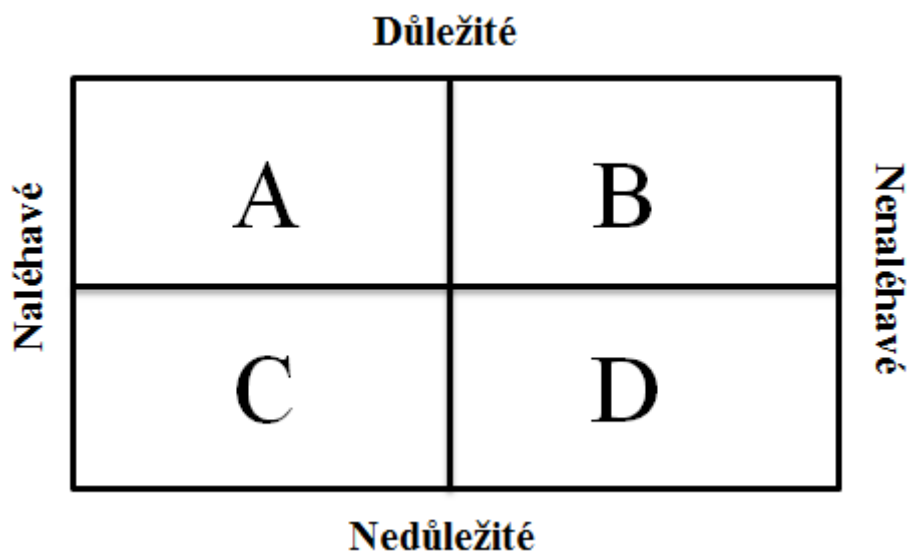
Důležitá je správnost seřazení podle priorit. Podle Seiwertha (2014) funguje v praxi metoda ABC nejlépe pokud :

- plánujeme jeden, maximálně dva úkoly A na den. Jejich vyřízení trvá přibližně tři hodiny;
- vytyčíme si dva až tři úkoly B, které budou dohromady trvat přibližně hodinu;
- zbývající čas potom pro úkoly C, které zaberou přibližně tři čtvrtě hodiny.

Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip určování priorit je založen na rozdělení úkolů do čtyř kvadrantů podle jejich naléhavosti a důležitosti. Úkolem je klasifikace, do jaké skupiny činností patří a následné rozvržení pracovního dne. (Uhlig, 2008)

Schéma 2 : Eisenhowerův princip



(Uhlig, 2008)

- **Sektor A: úkoly, které jsou důležité a naléhavé**

Důležitým a naléhavým úkolům bychom měli věnovat okamžitou pozornost, ale ne vždy se dají tyto úkoly snadno identifikovat. Pro jejich splnění je důležité okamžité řešení a osobní přítomnost. V našem rozvrhu představují položky, které máme výrazně vyznačené.

- **Sektor B: úkoly, které jsou důležité, ale nikoli naléhavé**

Položky v tomto sektoru nelze ignorovat. Souvisejí s dlouhodobými cíli a musíme si najít čas na jejich řešení. Patří do velkého plánu. Úkoly zde představují problém pro ty, kteří mají problém s osobní organizací. Často je odsouváme na později, až se pro nás stanou důležitými a naléhavými a musíme je přesunout do sektoru A.

- **Sektor C: úkoly, které jsou naléhavé, ale nikoliv důležité**

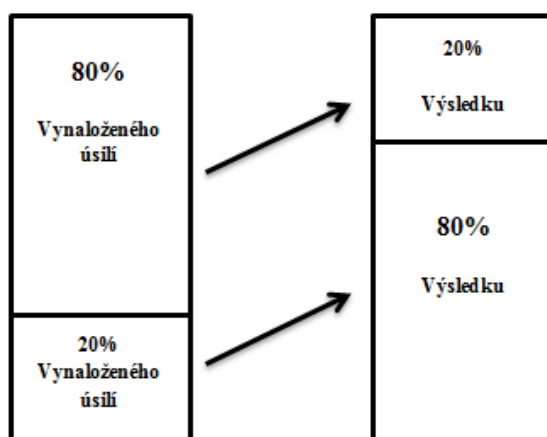
Sem řadíme často uměle vytvořené nebo nedůležité položky, které můžeme klidně přenechat někomu jinému, či úplně vynechat. Nesmíme dopustit, aby příliš odváděli pozornost od sektoru B.

- **Sektor D: úkoly, které nejsou důležité ani naléhavé**

Pro tyto úkoly je zbytečné plýtvat časem a energií. Položky v tomto sektoru často slouží jako samovolně vzniklé zdroje rozptýlení. Úkolům se můžeme věnovat, ale jen v omezené míře v případě, že poskytnou uvolnění od stresu.

Pravidlo 80:20

Schéma 3 : Pravidlo 80:20



(Knoblauch, 2006)

Autorem pravidla 80:20, z roku 1900, je italský ekonom Vilfredo Pareto. Tento italský ekonom zjistil, že až 80 procent bohatství zemí kontroluje přibližně 20 procent lidí. Později bylo pravidlo aplikováno na prvky řízení. Hlavním smyslem bylo upozornit na úsilí práce. Kdybychom své úsilí nezaměřovali na bezvýznamné akce, ale jen několik málo důležitých, dosáhli bychom mnohem lepších výsledků. (Caunt, 2008)

3.5 Čas

Čas je oproti jiným zdrojům mezi lidmi rozdělen stejným spravedlivým dílem. Všichni lidé ho mají každý den stejně. Rozdíl spočívá v tom, jak ho každý z nás bude využívat a jak daleko ho bude natahovat.

Když se snažíte čas lépe využít, vaší snahou je buď zkrátit svůj trávený čas v práci, anebo za stejný počet hodin více udělat. (Caunt, 2008)

Lidé si čas představují jako dlouhou čáru. Jelikož je pro každého málo času, vidí se, jak po té dlouhé čáře utíká kupředu. Představa člověka o čase by spíše než dlouhou čárou měla být prostorem než čárou. Tento prostor poté můžeme vyplnit tak, jak uznáme za vhodné a můžeme pohybovat mezi jednotlivými věcmi, pro něž jsme se rozhodli. Tak by to mělo vypadat, pokud se chceme v čase pohybovat, ne pouze letět sem a tam. (Uhlig, 2008)

Způsob našeho využívání času závisí na vnitřním přístupu. Ten, kdo se snaží nacpat do času co nejvíce událostí, rychle si uvědomí, že toho naopak zvládne tím méně. Čas plyne a člověk jej marně dohání. (Anselm Grün, 2006)

3.5.1 Časový snímek

Z hlediska času se potřebujeme podívat, jak prožíváme a trávíme svůj čas. Problém spočívá v tom, že se nemůžeme díky našim zkreslujícím programům spolehnout pouze na naši paměť a pocity, ale musíme je podpořit skutečnou realitou. K tomu může pomoci právě časový snímek. S jeho pomocí můžeme rozpoznat, zda provozované činnosti během našeho dne mají nějakou souvislost s našimi prioritami a cíli. Podstatou časového snímku je, kdy během období (například týden) budeme pozorovat, jak jsme trávili čas a jak nám při tom bylo – sledujeme typy provozovaných činností a dobu jimi trávenou. Nejlepší je vytvořit si systém, do kterého si sepíšeme nejběžnější činnost a k té poté přiřadíme odhadovaný čas. Na konci dne se poznatky shrnou a v následujících dnech lze vyvozovat poznatky. Je možné odhalit, s čím člověk během dne ztrácí nejvíce času, kdy je nejčastěji vyrušován a kdy má největší klid na práci. Podle získaných poznatků je pak možné svůj čas lépe naplánovat. (Pacovský, 2006)

3.5.2 Zloději času

Po vytvoření časového snímku poznáme, které činnosti jsou největšími zloději času. Ty pak rozdělujeme na vnitřní a vnější. V případě vnitřních zlodějů času se jedná o zanedbání plánování, nepředcházení problémům, odmítání či neschopnost delegovat úkoly. Vnější zloději vyplývají ze skutečnosti, že se člověk dostává do kontaktu s okolím. Sem zařadíme například vyrušování, špatné vedení porad nebo neschopnost zvládat konflikty.

Odmítání

Odmítání působí mnohdy složitě. Člověk je veden, aby nebyl vůči svému okolí sobecký nebo se nechce cítit provinile. Dále se bojí odporu, protože ostatní očekávají jeho souhlas. Odmítání se zjednoduší, když si uvědomíme, že náš čas je stejně cenný jako čas kohokoliv jiného. Přebíráním problémů lidem nepomáháme, ale odkládáme jejich růst jen o kus dále. Člověk rovněž musí být připraven za následky svého odmítnutí nést odpovědnost. Při odmítání by se ovšem nemělo zapomenout na slušnost a odmítnutí by mělo být podpořeno stručným argumentem.

Odmítání představuje jednu z nutností time managementu důsledkem komprese času. Všechny nedůležité úkoly, ať už jsou naléhavé, nebo ne, je třeba odhalovat. Pokud je to možné, odmítnout je. (Pacovský, 2006)

Vyrušování

V důsledku vyrušování dochází k narušování schopnosti organizovat si čas. Nejde jen o samotnou dobu ztracenou, ale především o úsilí, které bylo vynaloženo na návrat k původnímu úkolu. (Caunt, 2001)

Pro člověka, který chce efektivně využít svůj čas na práci, představuje vyrušování nepříjemný problém. Stane se, že k práci, kterou potřeboval udělat se ani nedostane a řeší pouze okolní problémy. *„Může být systémově zavedeno období tzv. „chráněného, hájeného“ času. To jsou souvislé dvě, tři hodiny denně, kdy si lidé navzájem dají pokoj, respektují vzájemnou potřebu na klidné soustředění.* (Pacovský, 2006, s. 226)

Nejlepším prostředkem proti vyrušování je prevence. Naše i firemní návyky a taková vnější opatření, která po dobu co pracujeme, sníží riziko vyrušování na minimum.

Dále jak vyrušování omezit, je dohoda o tom, že nutné záležitosti budou pracovníci mezi sebou řešit v předem určený čas.

V některých případech je vyrušováním způsoben opačný efekt. *„Vyrušení může přinést vítanou přestávku nebo nečekaný zdroj nových myšlenek; může obsahovat náhodný prvek, který podnítl tvořivé nápady, nebo prostor pro reorganizaci a dobití energie.“*

(Pavličková, 2007, s. 166)

Prokrastinace

Pojem prokrastinace pochází ze spojení dvou latinských slov „*pro*“ – vpřed a „*crastinatus*“ – náležící na zítřek. Pokud hledáme vhodná synonyma prokrastinace, nalezneme odpovídající slovesa jako odkládat, odložit nebo prodloužit. S prokrastinací se setkáme všech profesí, kdy je řešení úkolu odloženo na později. (Burka, 2008)

Passig (2010) ve své knize v šesti krocích radí v otázce prokrastinace :

1. včasné trénování;
2. důkladný spánek;
3. neplánujte příliš málo;
4. pusťte se do všeho najednou;
5. nechejte práci ležet;
6. nečtěte blogy o produktivitě.

Úspěšné či neúspěšné zvládnutí úkolů souvisí s našimi návyky. Ty mohou být jak dobré, tak špatné a utvořili se častým opakováním. Jednou z příčin prokrastinace je proto jejich nesoulad.

„ Nejjednodušším řešením, jak se zbavit prokrastinace, je nebojovat s ní. Namísto toho ji musíte nahradit vhodnými návyky, které budou pro váš život prospěšné.“

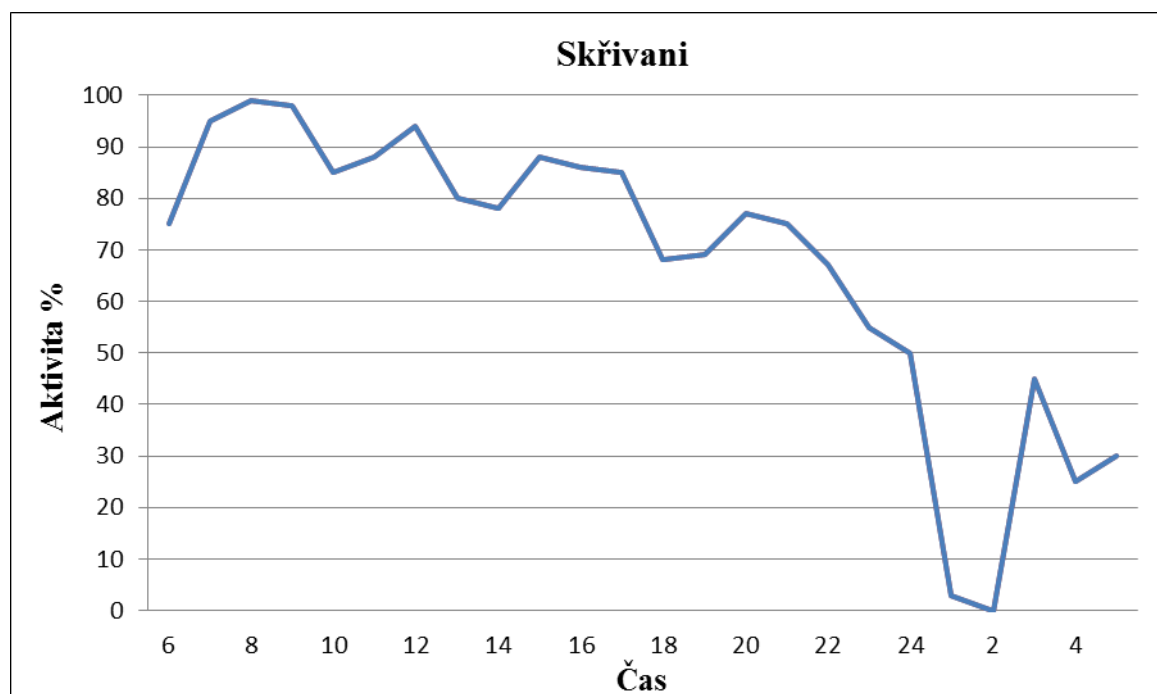
(Scott, 2014, s. 9)

Jakmile si zvykneme na složité úkoly, jejich odkládání bude těžké a nakonec je budeme plnit, aniž bychom nad nimi přemýšleli.

3.5.3 Produktivní čas

Mnoho lidí pracuje nejproduktivněji před desátou hodinou dopoledne. Po obědě u nich nastává spíše útlum, v tuto dobu je vhodné udělat si čas na odpočinek - chvilkové uvolnění, změnu vzduchu, krátký spánek a podobné. Díky tomu se načerpá nová síla, energie a zvýší se pracovní výkon v odpolední práci. V souvislosti s produktivním časem rozlišujeme také tzv. ranní a večerní typy „Skřivany“ a „Noční ptáky.“ Rozdíl u nich představuje, v jaký čas se dokáží nejvíce koncentrovat. Znalost naší výkonnostní křivky nám může pomoci si práci lépe naplánovat. (Adair, 2004)

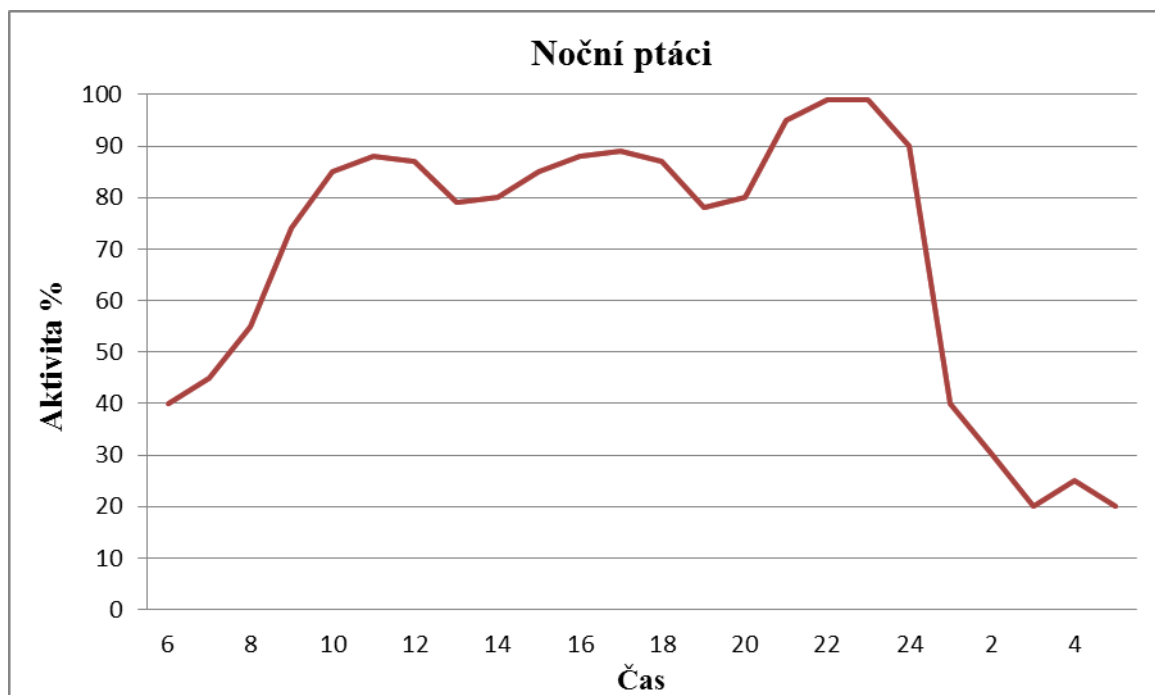
Graf 1 : Skřivani



(Knoblauch, 2012)

„Skřivany“ představují lidé, co vstanou velice brzy (například 4. hodina ranní) a hned se rozhlíží, jakou činnost by mohli vykonat.

Graf 2: Noční ptáci



(Knoblauch, 2012)

„Noční pták“ je člověk, který v brzkou ranní hodinu pořád spí. Když se však „Skřivan“ kolem desáté hodiny večerní chystá spát, „Noční pták“ opět přidá pracovní nasazení – v noci se totiž cítí v nejlepší pracovní formě a mezi 20.–22. hodinou vykazuje největší aktivitu.

3.5.4 Delegování

„*Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.*“ Pro úspěšné delegování je důležitý management, kde se preferuje týmová práce. Základním principem je, aby bylo dosaženo vysoké úrovně schopností pracovníků. Manažer pak může lépe rozdělovat kompetence podle individuálních kvalit a sám má více času se věnovat důležitějším cílům. Manažeři často zaměňují delegování se zadáváním úkolů podřízeným, případně definují podřízeným míru jejich odpovědnosti, ale zapomínají na přiřazení potřebné pravomoce. Manažer musí brát na zřetel, že všechny úkoly nemůže delegovat. Nejdůležitější úkoly nejsou vhodné pro delegování a je zapotřebí, aby se jim manažer věnoval sám. (Cipro, 2009)

Špatným delegováním je, pokud podřízený pracovník ke každé aktivitě potřebuje schválení od manažera. Problémy by měl zvládat řešit samostatně a manažerovi odevzdávat pouze jejich řešení. (Adair, 2004)

„Delegace je výborným prostředkem personálního rozvoje. Získají se tím nové kompetence a kreativita, které jsou důležité pro budoucnost podniku.“
(Knoblauch, 2006, s. 27)

3.6 Plánování

Čím lépe si svůj čas naplánujeme, tím lépe ho poté můžeme využít jak v pracovním tak soukromém životě. Plánováním rozumíme připravování si uskutečnění cílů. Výhodou je skutečnost, že získáme čas. *„Všeobecná zkušenost v praxi ukazuje, že člověk, který stráví více času plánováním, potřebuje méně času na vlastní provedení – čas tedy celkově ušetří.“* (Seiwert, 2014, s. 41)

Jak již bylo zmíněno Cauntem (2008) u cílů, podle *„velkého a malého plánu“* musíme být schopni plánovat v různých časových rámcích. První představuje obecný pohled na následující tři měsíce. Týká se hlavních rozvojových aktivit.

Druhý rámeček je období jednoho týdne a vyžaduje, abychom byli schopni učinit vše potřebné pro splnění úkolů a závazků ve stanoveném čase.

Třetí rámeček představuje podrobný denní plán a má zajistit rovnováhu mezi důležitými a naléhavými položkami přispívající k plnění dlouhodobých cílů.

Plánování dne

Nevytváří se na začátku daného dne, ale na konci dne předešlého. Spočívá to ve využití pracovního naladění. Druhého dne ráno jsme ušetřeni váháním a plýtváním časem v době, kdy se na práci připravujeme. Přesně víme, co chceme dělat, a není problém dát věci do pohybu. Nemáme potřebu svůj čas vyplňovat příliš hustě úkoly a zbyte nám proto čas na řešení nečekaných událostí. (Caunt, 2008)

Knoblauch (2012) upozorňuje na fakt, že každý člověk má během dne pracovní výkyvy. Někdo se tyto výkyvy snaží odstranit konzumací kávy, jiní si zase dopřejí krátký spánek po obědě nebo odpolední procházku k načerpání energie.

Plánování týdne

Je vhodné si vyčlenit jeden den v týdnu, který bude věnován plánování následujícího týdne. Vytvoří se rámcový plán aktivit, který bude postupně doplňován a upracován, ale v základu bude zachována myšlenka na důležité věci. Pracovní plán lze sestavovat ve spolupráci s asistentkou, pracovním týmem nebo v případě soukromého života je tvořen v rodinné režii. (Pacovský, 2006)

„Plánování na úrovni týdne vám poskytne dostatek času k umístění potřebných úkolů, více volných míst pro časové rezervy a flexibilitu k řešení krátkodobých nečekaných událostí a krizí priority A, které by jinak ve vašem plánu nemusely nechat kámen na kameni.“ (Knoblauch, 2012, s. 53)

3.6.1 Nástroje plánování

Lidský mozek není schopen pojmout všechny údaje o schůzkách, plánech, úkolech, které denně na člověka čekají. Je proto velmi vhodné použít nějaký nástroj, který veškerou tuto činnost pomůže zaznamenat. Při ústní nebo pouhé vnitřní myšlenkové formulaci dojde k tendenci klamat sebe sama a člověk si bude nalhávat, že původně svou aktivitu myslel jinak.

Klasické

Do této kategorie jsou řazeny nástroje (pomůcky), které jsou z hlediska času nejstarší a spadají do II. Vývojové generace. Patří sem diáře nebo kalendáře. Jejich pořízení není nijak nákladné a záznam do nich se provádí jednoduše – zápisem psací pomůckou. Tyto nástroje dokáží plnit pouze jedinou funkci – zaznamenat to, co se má stát, či co se stalo. (Pacovský, 2006)

Moderní

S příchodem technologického pokroku se dnes ve velké míře využívá elektronických nástrojů plánování. Jejich obsluha není sice tak jednoduchá, jako při použití klasických, ale postupem času je tento handicap smazáván uživatelsky přívětivější obsluhou. Mezi elektronické nástroje se řadí digitální diáře a databanky, notebooky, osobní počítače či telefony. Oproti klasickým, které jsou statické, moderní nástroje dokáží upozornit na nadcházející plány. (Pacovský, 2006)

Zaznamenaná data lze kdykoliv upravit nebo smazat a zamezují nepřehlednosti, která vznikne při úpravách v klasických nástrojích. Kapacita moderních plánovacích pomůcek je téměř neomezená. Téměř všechny informace můžeme propojit s počítačem – adresy, úkoly, termíny, poznámky, dokumenty ve Wordu či Excelu. (Knoblauch, 2006)

Zařízení leckdy využívají podpůrný program (software), který by měl splňovat naše potřeby a nezpůsobovat případné dezorganizační problémy. V tomto důsledku jsou, oproti klasickým nástrojům, uživatelsky náročnější. (Caunt, 2001)

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

K vlastní práci byla vybrána společnost COMPEDIUM, s.r.o., která má již 10 letou tradici a působí v oblasti propagace cestovního ruchu v turistických regionech jako jsou Krkonoše, Český ráj, Jizerské hory, Máchův kraj, Lužické hory a České Švýcarsko.

Společnost zaměstnává 4 zaměstnance a řadu svých činností outsourcuje, jako například rozvoj a správu internetových portálu, část obchodních služeb nebo účetní služby. Outsourcované služby. Outsourcované služby představují spolupráci s dalšími 6 subjekty, které se pravidelně účastní pracovních porad a úzce se podílí na činnosti firmy.

Mezi cílové zákaznické skupiny společnosti patří :

- provozovatelé ubytovacích zařízení;
- krajské úřady;
- města a obce;
- sdružení a instituce, kterých se dotýká cestovní ruch;
- provozovatelé zařízení pro volnočasové aktivity a volný čas obecně.

Do činností společnosti patří propagace především ubytovacích zařízení na sedmi turistických portálech, periodická distribuce turistických letáků na smluvní místa ve všech výše uvedených turistických regionech. Dále analýza a zajištění reklamy, správa obsahu turistického portálu Libereckého kraje a školení pracovníků městských turistických center.

4.2 Popis analyzovaných subjektů

4.2.1 Hlavní manažer

První výzkum hospodaření s časem probíhal na pozici hlavního manažera – majitele firmy. Pracovník je z pozice majitele plně zodpovědný za celý chod společnosti, veškerá strategická rozhodnutí a finanční zdraví společnosti. Zastupuje společnost

na venek, vyhledává a jedná s důležitými obchodními partnery jako je například Liberecký kraj, velké hotely a hotelové sítě nebo zástupci měst a obcí v Libereckém, Ústeckém, Středočeském a Královéhradeckém kraji.

K jeho hlavním úkolům při administraci a podkladů pro rozhodování o chodu společnosti patří sledování důležitých ukazatelů:

- měsíční obraty podle jednotlivých divizí / obrat za všechny divize;
- průměrná výše obratu na jednu objednávku / zákazníka;
- měsíčně procento obnovených objednávek / procento neobnovených objednávek;
- počet nových klientů měsíčně.

Výhradně parafuje veškeré platby společnosti a má plně v kompetenci mzdovou politiku společnosti. Aktivně se podílí na průběžném rozvoji a architektuře internetových portálů v souvislosti s novými trendy nebo optimalizací internetových portálů.

4.2.2 Asistentka manažera

Druhý výzkum hospodaření s časem probíhal na pozici asistentky hlavního manažera. Manažer a asistentka spolupracují dlouhodobě a proto tvoří kompaktní tým. Díky tomu dochází k předání řady kompetencí a možnost zastoupení v době nepřítomnosti jednoho nebo druhého.

Asistentka řídí tým jak pracovníků firmy včetně externích spolupracujících subjektů, je ve styku s klienty společnosti.

Připravuje rešerše o sledovaných parametrech pro majitele firmy a informuje majitele o důležitých denních událostech ve společnosti. V omezené míře i jedná za společnost na úrovni jednatele společnosti na základě zplnomocnění.

4.3 Analýza časových snímků

Hlavní metodou sledování, jak manažeři hospodaří s časem, bylo využití metody časových snímků, které byli zaměřeny na začátek, prostředek a konec pracovního týdne – tedy pondělí, středu a pátek.

Oba manažeři byli požádáni, aby svou aktivitu v uvedených dnech zapisovali do časového plánu, který byl rozdělen po půl hodině. Zjištěná data jsou pak přepočítána a převedena do grafické podoby.

Cílem bylo zjistit:

- rozložení činnosti během jednotlivých dní;
- nalezení problémových oblastí;
- řešení problémových oblastí.

Dílní část sledování tvoří strukturované rozhovory s oběma manažery.

Cílem bylo zjistit :

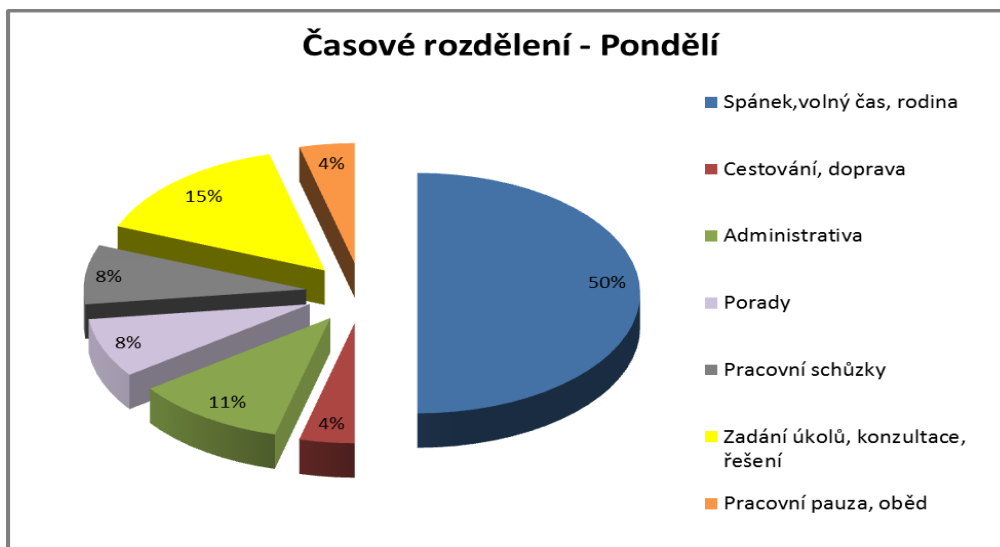
- jak si plánují svůj čas;
- vyhodnocují své výsledky;
- jak má psychický stav dopad na jejich výkonnost;
- jak pracovní čas zasahuje do osobního času;
- jaké nástroje plánování používají.

4.3.1 Hlavní manažer

Pondělí

Pondělní den z pohledu hlavního manažera je rozdělen z 50 % na pracovní čas (čistá pracovní doba = 10 hodin + pauza na oběd = 1 hodina + cestování do a z práce = 1 hodina) a z 50 % na čas osobní.

Graf 3: Časové rozdělení – Pondělí



(Vlastní zpracování)

Protože je začátek týdne, tak je nejvyšším podílem 15 % na pracovní činnosti zastoupeno zadávání úkolů nižšímu managementu a pro následující týden a pracovní konzultace a rozdělení úkolů zaměstnancům. Administrativa s 11 % představuje kontrola e-mailů, vyřízení korespondence a připravování pracovních podkladů. Shodný podíl 8 % mají porady ve firmě a pracovní schůzky s partnery. Nejmenší část 4 % zabírají polední pauza na oběd a pracovní cestování. Z níže uvedené tabulky je vidět, kolik jednotlivé činnosti po převedení na minuty

Tabulka 1: Pondělí v minutách

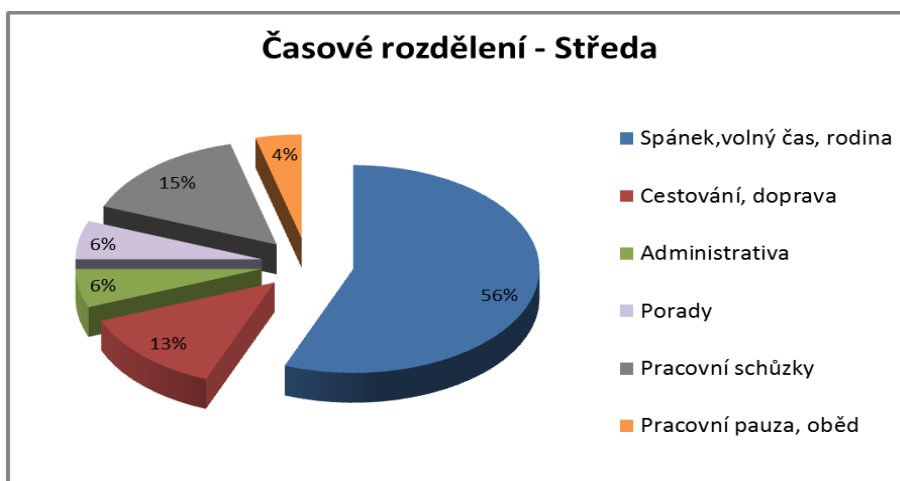
Činnosti - Pondělí	Čas (min)
Spánek, volný čas, rodina	720
Cestování	60
Administrativa	150
Porady	120
Pracovní schůzky	120
Zadání úkolů, konzultace, řešení	210
Pracovní pauza, oběd	60
Celkem	24 hod = 1440 min

(Vlastní zpracování)

Středa

Z grafu č. 4 můžeme vyčíst, že den hlavního manažera je rozdělen z 44 % na pracovní čas (čistá pracovní doba = 6,5 hodiny + pauza na oběd = 1 hodina + cestování do a z práce a za klientem do Jičína = 3,5 hodiny) a z 56 % na čas osobní.

Graf 4: Časové rozdělení – Středa



(Vlastní zpracování)

Ve středu byly důležité pracovní schůzky, které mají podíl 15 %. Nejdříve s právníkem firmy, na krajském úřadě a poté s klientem v Jičíně. To se odráží na cestování, které tvoří 13 % pracovního času. Během dne probíhala porada s ekonomickým oddělením a asistentkou. Dále administrativa – vyřizování e-mailů, korespondence a kontrola činnosti firmy. Obě tyto aktivity mají shodně podíl 6 %. Nejmenší podíl tvoří se 4 % pracovní pauza na oběd.

Tabulka 2: Středa v minutách

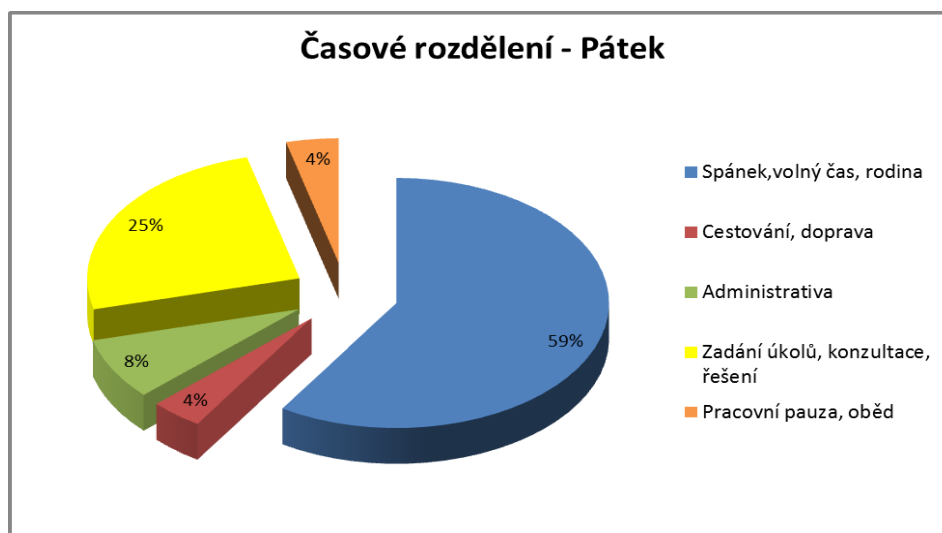
Činnosti - Středa	Čas (min)
Spánek, volný čas, rodina	810
Cestování	180
Administrativa	90
Porady	90
Pracovní schůzky	210
Pracovní pauza, oběd	60
Celkem	24 hod = 1440 min

(Vlastní zpracování)

Pátek

Poslední pracovní den v týdnu hlavního manažera je rozdělen z 41 % na pracovní čas (čistá pracovní doba = 8 hodin + pauza na oběd = 1 hodina + cestování do a z práce = 1 hodina) a z 59 % na čas osobní.

Graf 5: Časové rozdělení – Pátek



(Vlastní zpracování)

Pro pátek nebyla sjednána žádná porada ani pracovní schůzka. Hlavní náplň z 25 % tvoří kontrola zadaných úkolů, které dostali zaměstnanci na pondělní poradě a individuálně s nimi konzultuje jednotlivé vypracování. Hlavní manažer konzultoval se správcem webů možná vylepšení, rozvoj a aktualizace nabídky pro zákazníky. Dále se zabýval řešením strategických projektů firmy. 8 % administrativy představuje vyřizování e-mailů a příprava podkladů pro pondělní poradu firmy. Shodně na tom je se 4 % pracovní pauza na oběd a pracovní cesty.

Tabulka 3: Pátek v minutách

Činnosti - Pátek	Čas (min)
Spánek, volný čas, rodina	840
Cestování, doprava	60
Administrativa	120
Zadání úkolů, konzultace, řešení	360
Pracovní pauza, oběd	60
Celkem	24 hod = 1440 min

(Vlastní zpracování)

Odpovědi ze strukturovaného rozhovoru

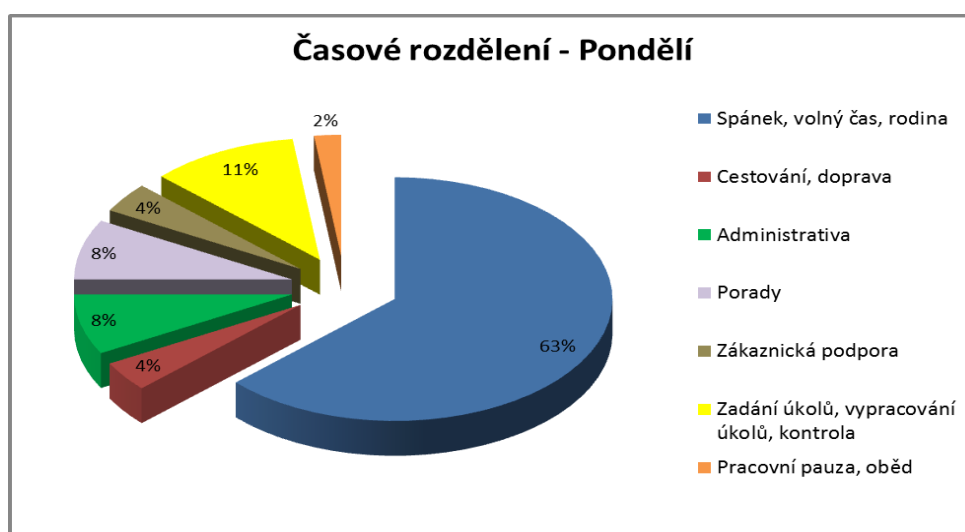
Výchází se z otázek v příloze č. 3. Hlavní manažer zná pojem time management. Seznam svých pracovních úkolů plánuje na následující den a na týden dopředu. Svůj čas si plánuje vždy den s předstihem, pro týdení plánování si vyčlení čas v neděli. Pracovní úkoly řeší podle priorit a kritériem je naléhavost. Jeho pracovním cílem je, aby společnost byla v zisku a správně naplňovala své poslání. Pro jejich splnění si určuje časový horizont v řádu měsíce až roku. Zadané úkoly kontroluje během firemních porad nebo na konci pracovní doby a vyhodnocuje jejich úspěšnost. Během dne vinou pracovního tempa pociťuje nedostatek času. Záleží na situaci a důležitosti daného okamžiku, zda se dostane do stresu. Stres dokáže být pro hlavního manažera pozitivním povzbuzením. Jako nejlepší motivace je pro něj prosperita, kladné povědomí o firmě a spokojenost zákazníků. Pro plánování své denní činnosti používá jako nástroj mobilní telefon a notebook, které mu práci ulehčují. Největší „žrout“ času je každodenní vyřizování e-mailů. Nijak proti nim nebojuje, ale uvědomuje si potřebu jejich delegování na podřízené. V rámci svého osobního času manažer často myslí na práci a proto relaxace mnohdy není plnohodnotná. Na své plánování času si už hlavní manažer zvykl a nepředstavuje pro něj problém.

4.3.2 Asistentka manažera

Pondělí

Asistentka manažera má pondělí rozděleno z 27 % na pracovní čas (čistá pracovní doba = 7,5 hodiny + pauza na oběd = 0,5 hodiny + cestování do a z práce = 1 hodina) a 63 % na osobní čas.

Graf 6: Časové rozdělení – Pondělí



(Vlastní zpracování)

Největší procento pracovní doby – 11 % zabírá pověření od manažera na rozdělování úkolů na jednotlivé zaměstnance a následně jejich individuálnímu vysvětlování. Účast na poradě firmy o aktuálních týdenních prioritách a cílech, které by měla firma splnit a administrativa (vyřizování korespondence a e-mailů) tvoří shodný podíl 8 %. Dále se stará o zákaznickou podporu, které se věnuje 1 hodinu. Cestování do práce a z práce tvoří 4 % a oproti hlavnímu manažerovy trvá její polední pauza na oběd 0,5 hodiny.

Tabulka 4: Pondělí v minutách

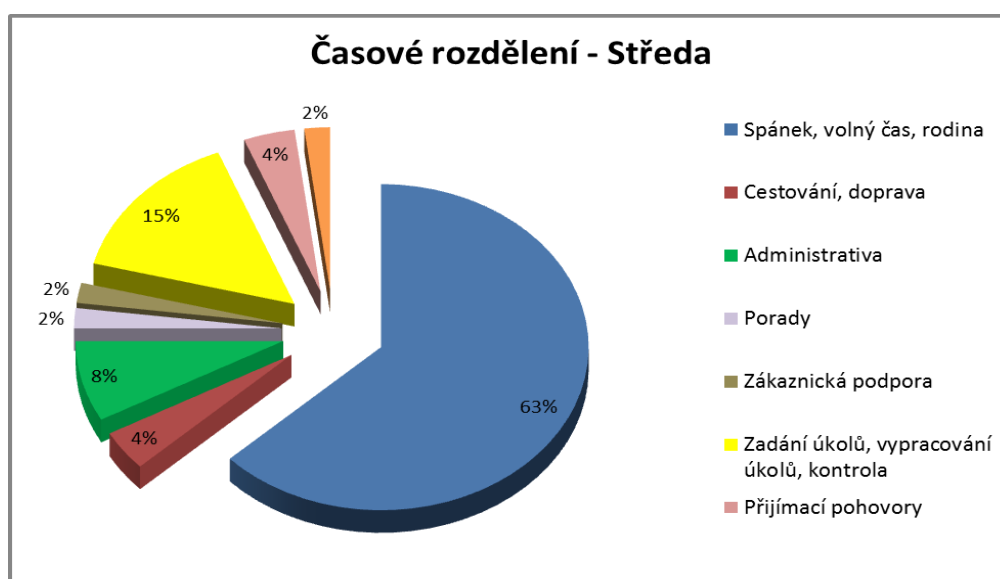
Činnosti - Pondělí	Čas (min)
Spánek, volný čas, rodina	900
Cestování, doprava	60
Administrativa	120
Porady	120
Zákaznická podpora	60
Zadání úkolů , vypracování úkolů, kontrola	150
Pracovní pauza, oběd	30
Celkem	24 hod = 1440 min

(Vlastní zpracování)

Středa

Graf č. 9 nám znázorňuje aktivity, které probíhaly ve středu. Tento den asistentky manažera je shodný jako pondělí co se týče pracovního času a osobního volna.

Graf 7: Časové rozdělení – Středa



(Vlastní zpracování)

Při pohledu na graf vidíme, že asistentka byla 15 % zaměstnána rozdělováním úkolů na jednotlivé zaměstnance a přípravou měsíční zprávy o správě krajského portálu, která ji zabrala 3 hodiny pracovního času. 8 % tvoří administrativní práce, ve které vyřizovala korespondenci, e-maily a připravovala podklady pro další den. Ve středu probíhal ve firmě přijímací pohovor se zájemci o volné pracovní místo, který trval 1 hodinu. Cesta do práce a z práce je opět 4%. Zákazníci mají ve středu možnost reklamace

jejich objednávek. Proběhla telefonická konzultace s hlavním manažerem, kde informovala o uplynulém přijímacím pohovoru a byla informována o výsledcích jednání na krajském úřadu ohledně turistického portálu, o kterém připravuje měsíční zprávu. Tyto činnosti trvaly spolu s pracovní pauzou na oběd trvali 2 % (každá 0,5 hodiny). Následná tabulka jednotlivé činnosti uvádí v přepočtu na minuty.

Tabulka 5: Středa v minutách

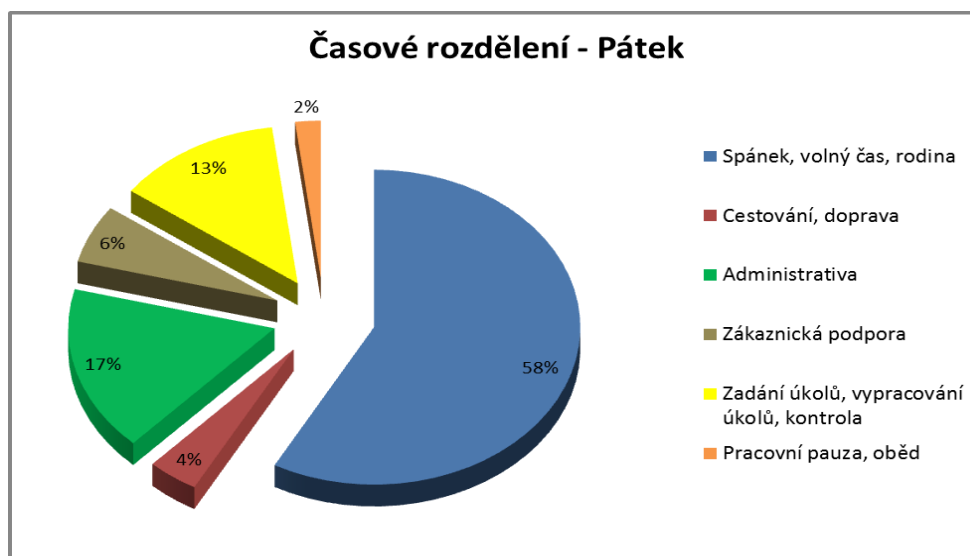
Činnosti - Středa	Čas (min)
Spánek, volný čas, rodina	900
Cestování, doprava	60
Administrativa	120
Porady	30
Zákaznická podpora	30
Zadání úkolů, vypracování úkolů, kontrola	210
Příjímací pohovory	60
Pracovní pauza, oběd	30
Celkem	24 hod = 1440 min

(Vlastní zpracování)

Pátek

Poslední pracovní den v týdnu asistentky manažera je rozdělen z 42 % na pracovní čas (čistá pracovní doba = 8,5 hodiny + pauza na oběd = 0,5 hodiny + cestování do a z práce = 1 hodina) a z 58 % na čas osobní.

Graf 8: Časové rozdělení – Pátek



(Vlastní zpracování)

V pátek je nejdelší pracovní den asistentky, protože u podřízených zjistila nedokončenou práci a objevily se neočekávané problémy. Proto se nejvíce zabývá administrativou, odpovídáním na e-maily, korespondenci a přípravou podkladů pro pondělní poradou následujícího týdne. Tato činnost trvala 17 % pracovního času. 13 % práce představovalo prostudování podkladů od zaměstnanců, které obdržela. Jelikož se našly některé nesrovnalosti, tak bylo potřeba na ně upozornit hlavního manažera. Odpoledne pak ještě provedla kontrolu plánu z pondělní porady. Každý pátek je věnován delší čas – 1,5 hodiny zákaznické podpoře, protože následuje víkend. Cestování do práce a z práce, jako každý ze sledovaných dní, trvá 4 % pracovního času a pauza na oběd je opět 0,5 hodiny.

Tabulka 6: Pátek v minutách

Činnosti - Pátek	Čas (min)
Spánek, volný čas, rodina	840
Cestování, doprava	60
Administrativa	240
Zákaznická podpora	90
Zadání úkolů, vypracování úkolů, kontrola	180
Pracovní pauza, oběd	30
Celkem	24 hod = 1440 min

(Vlastní zpracování)

Odovědi ze strukturovaného rozhovoru

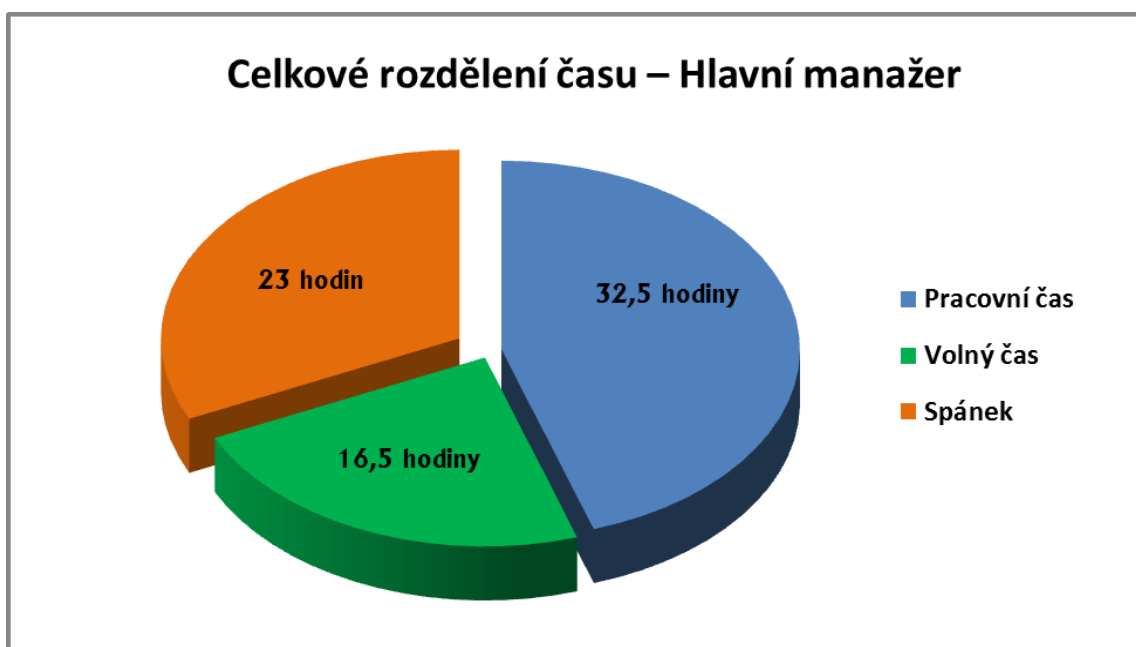
Výchází se z otázek v příloze č. 3. Asistentka manažera zná pojem time managementu. Svůj čas si plánuje minimálně na následující den a na týden dopředu s ohledem na přidělené úkoly. Příprava probíhá vždy večer před následujícím dnem. Podle předepsaného seznamu úkolů, který dostane od hlavního manažera, přiděluje priority k jednotlivým úkolům a vypracovává je podle důležitosti. Pracovní cíle představují správné vypracování zadáných úkolů – délka pro stanovení cílů se odvíjí od složitosti práce. Na konci pracovní doby kontroluje, zda je vše splněno. Během dne asistentka manažera většinou nepocítuje nedostatek času, pouze pokud se nahromadí práce, tak je času méně a pocítuje na sobě stres. Asistentka uvedla, že nejlépe se jí pracuje a má největší pracovní výkonnost, když je v práci pohodová atmosféra. Nejlepší motivací za vykonanou práci je finanční ohodnocení. Jako pomůcky pro plánování svých denních činností využívá

papírové diáře, mobilní telefon a kalendář v počítači. Tyto pomůcky jí práci ulehčují. Mezi největší zloděje času uvedla nutnost vysvětlování úkolů zaměstnancům a zatím nezjistila, jak efektivně s těmito zloději času bojovat. V rámci osobního času, který se snaží trávit s rodinou, dokáže relaxovat a nemyslet na práci. Se svým řízením času je asistentka manažera spokojena.

4.4 Vyhodnocení výsledků

4.4.1 Hlavní manažer

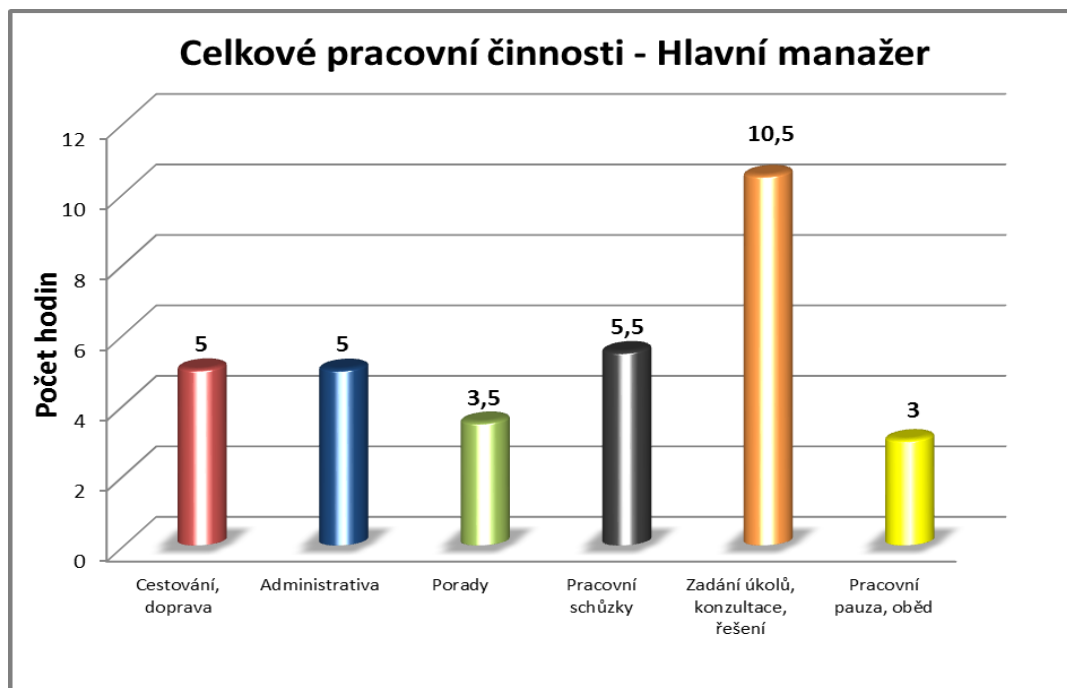
Graf 9: Celkové rozdělení času – Hlavní manažer



(Vlastní zpracování)

Pokud se podíváme na celkové rozdělení času 3 dnů (72 hodin), tak zjistíme, že nejvíce času hlavnímu manažerovi, v počtu 32,5 hodiny (45 %), tvoří pracovní čas. Pracovní čas se většinou pohybuje od 7:30 hodin ráno do 18 hodin večer, což je především dáno pozicí – majitele firmy, ve které je zodpovědný za celou společnost. Proto to má vliv na volný čas, který je prací ovlivňován. V 16,5 hodinách se věnuje kultuře, sportovní aktivitě a rodině. Náročný pracovní čas způsobuje manažerovi vyčerpání a potřebuje načerpat nové síly pro další dny a tak spánek představuje s 23 hodinami (32 %) druhý nejvyšší podíl na časovém rozdělení dne a ukrajuje tím část volného času.

Graf 10: Celkové pracovní činnosti – Hlavní manažer



(Vlastní zpracování)

Při bližším pohledu na souhrn jeho pracovního času za všechny 3 dny zjistíme, že nejvíce hlavnímu manažerovi v pracovních činnostech zabírá zadávání úkolů, konzultace a řešení. Sám je zodpovědný za chod celé společnosti a tak veškeré strategické rozhodnutí plní sám. Zadávání dalších dílčích úkolů je pověřena také asistentka, aby manažer nemusel jednotlivě každému zaměstnanci vysvětlovat problematiku úkolů, což se poté odráží na ušetřeném čase. Pro každý z úkolů stanovuje priority, aby těm nejpodstatnějším úkolům byla věnována nejvyšší pozornost. Jelikož firma některé své činnosti také outsourcuje, tak ušetřený čas zadáváním úkolů investuje do konzultací právě s outsourcovanými subjekty a dalšími zaměstnanci společnost. Je si vědom, že právě z těchto subjektů pramení nedokončená práce a neočekávaná činnost. Zvýšeným množstvím konzultací se tomu snaží předejít. Kontrola, zda právě zmíněný outsourcing nebo i zaměstnanci firmy dokázali splnit naplánované týdenní úkoly ze začátku pracovního týdne – pondělí, je plněna vždy na konci pracovního týdne – v pátek, kdy hlavní manažer dostane od asistentky manažera veškeré podklady o vypracování zadaných úkolů. Manažer pak podle výsledku kontroly dále připravuje pracovní cíle pro následující období.

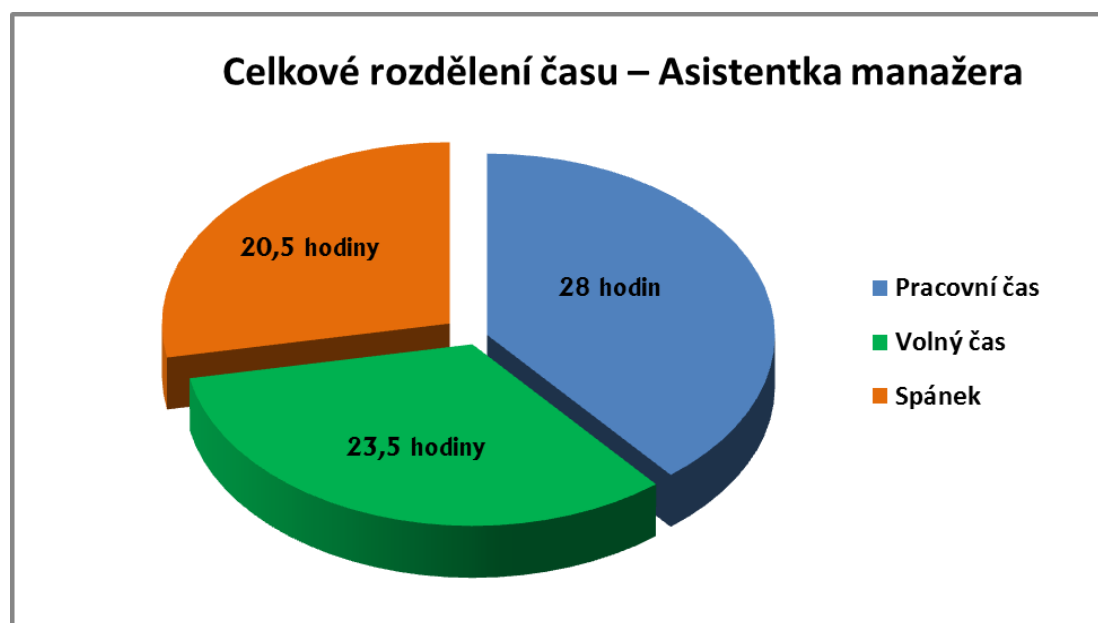
Ze své pozice majitele firmy se osobně účastní všech pracovních schůzek s obchodními partnery, které jsou důležité pro funkčnost a rozvoj firmy, což následně souvisí s vyšším množstvím časových nákladů na cestování. Proto také využívá pro plánování telefon a notebook a může tak okamžitě přizpůsobovat svůj čas a může pracovat na cestách.

Ušetření pracovního času se mu nabízí v oblasti administrativy. Zde manažer věnuje podstatný čas vyřizováním korespondence a e-mailů, což i v rozhovoru potvrdil, že mu nejvíce „žerou“ čas. Delegováním této aktivity ve větším než dosavadním množství na asistentku, by zbavilo manažera „žrouta“ času a on by tak byl odkazován pouze na důležité úkoly spjaté s řízením firmy.

Aby se během dne dokázal plně soustředit na svou práci a efektivně pracoval, oproti ostatním zaměstnancům, má každý den o 0,5 hodiny delší polední přestávku.

4.4.2 Asistentka manažera

Graf 11: Celkové rozdělení času – Asistentka manažera

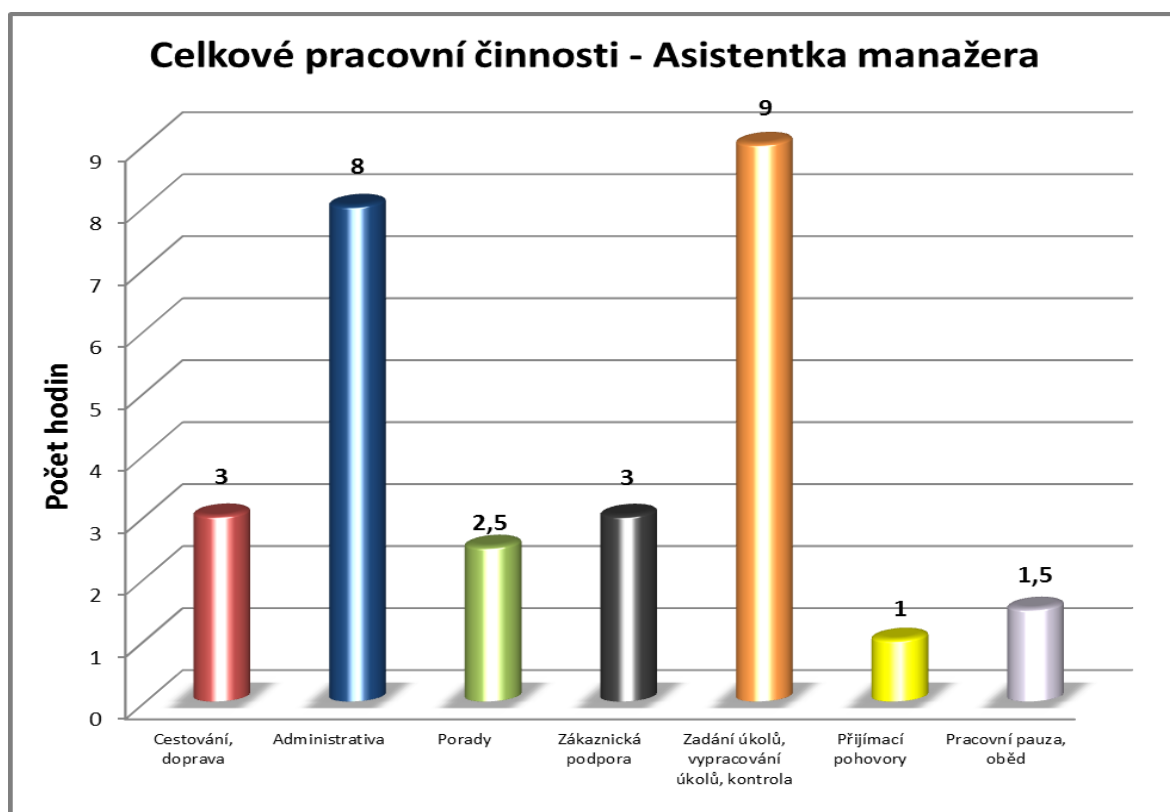


(Vlastní zpracování)

Pokud se podíváme na celkové rozdělení času 3 dnů u asistentky manažera (72 hodin), tak zjistíme, že nejvíce času asistentce manažera, v počtu 38,5 hodin (39 %), tvoří pracovní čas. Tvoří tak menší část celkového rozdělení času než u hlavního manažera.

Pracovní doba se většinou pohybuje od 7 hodin ráno do 16 hodin odpoledne a trvá o 4,5 hodiny méně oproti hlavnímu manažerovi. Z toho plyne více volného času v počtu 23,5 hodiny (33 %), který tak může věnovat svým dětem a jejich přípravě do školy. Zbyde jí také čas pro relaxaci a sportovní aktivitu. Menší množství času pro spánek je dáno tím, že asistentka v práci vykonává daleko jednodušší úkoly než hlavní manažer, tudíž je méně vyčerpaná. Novou sílu pak dokáže čerpat i během volného času.

Graf 12: Celkové pracovní činnosti – Asistentka manažera



(Vlastní zpracování)

Jelikož asistentka manažera zastává ve firmě nižší pozici než hlavní manažer, tak se od toho odvíjí i rozdílné pracovní činnosti.

Stejně jako u hlavního manažera má nejvyšší podíl pracovní čas – 9 hodin aktivita spojená se zadáváním úkolů, vypracováním a kontrolou. Jak již bylo zmíněno, asistentka dostává od manažera některé úkoly, které se většinou dozví při pondělní firemní poradě a jsou plánovány na daný týden. Potom je jednotlivě vysvětluje a specifikuje zaměstnancům společnosti, aby v pátek mohla souhrnně zkontrolovat splnění plánů. Individuální vysvětlování úkolů je podle rozhovoru s asistentkou jejím největším

nepřítelem v časovém harmonogramu. Činnost je náročná na čas hlavně z důvodu nepochopení zadání zaměstnancem či outsourcovaným subjektem. Proto musí věnovat velkou pozornost podrobnějšímu rozboru daného úkolu. I když z pohledu časového snímku nepředstavuje tato činnost zdaleka nejvyšší podíl na čase, odráží se to v následné souhrné páteční kontrole a připravování podkladů. Vhodné by bylo zvážit zařazení průběžných kontrol během pracovního týdne. Asistentka dále zpracovává zadané úkoly od hlavního manažera, což byla například ve středu příprava měsíční zprávy o správě krajského webu.

Podstatnou částí administrativy je příprava pracovních podkladů a souhrnných hlášení pro jednotlivé dny, které předkládá hlavnímu manažerovi, aby měl přehled aktuálních informací o dění ve firmě. Na konci pracovního týdne od zaměstnanců vybere vypracované úkoly, které byly naplánovány a ty pak následně předloží hlavnímu manažerovi. Je to důležité z pohledu snížení nutnosti sběru veškerých denních dat hlavním manažerem.

Správné je přiřazení dalších činností asistentce manažera. Jedná se o zákaznickou podporou. Asistentka manažera má všeobecný přehled o nabízených službách, které společnosti poskytuje a dokáže tak vyřizovat objednávky či případné reklamace zákazníků. Dále vede přijímací pohovor probíhající tento pracovní týden ve společnosti. Jelikož má manažer během pracovního týdne různé pracovní schůzky, tak nemůže zastávat tyto činnosti. Asistentka se však na druhou stranu neúčastní pracovních cest.

5 Závěr

Bakalářská práce měla za hlavní cíl zjištění, zda pozorovaní manažeři dokáží efektivně hospodařit s časem. Pro svou práci jsem zvolil dva vedoucí pracovníky, kteří zastávají rozdílné pozice ve společnosti. Na základě časových snímků, vytvořených během 3 pracovních dní, se hledaly problémové oblasti plánování času a navrhla se jejich možná řešení.

Z činností manažerů si můžeme všimnout jejich rozdílnosti. Hlavní manažer ve společnosti zastává funkci vrcholového manažera, kdežto asistentka manažera svou pracovní náplní spadá do středního managementu. To se odráží na pracovním a osobním čase, který je pro každého z nich rozdílný. Časové snímky pak ukázaly, jak se jejich pracovní činnost během začátku, prostředku a konce pracovního týdne mění. Hlavní manažer velkou část dne věnuje pracovnímu času, proto má méně prostoru pro osobní čas. Na této pracovní pozici není velký prostor pro možné zlepšení. Asistentka manažera disponuje oproti hlavnímu manažerovi větším prostorem pro osobní čas, který je pro ní důležitý vzhledem k rodině a výchově dětí.

Z práce vyplývají dvě možnosti pro zlepšení. Pro hlavního manažera je potřeba větší delegování administrativní práce na nižší management. U asistentky manažera zase naplánování většího množství kontrol u zadaných úkolů pro zaměstnance.

Na obou sledovaných vedoucích pracovnících je vidět, že jejich spolupráce už probíhá několik let a dokáží si mezi sebou rozdělovat pracovní úkoly. Pozitivním faktorem je jejich vzájemná komunikace a informovanost, což se efektivně odráží v jejich time managementu.

6 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Eric. *Hospodaření s časem*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management praxe. ISBN 80-86851-07-9.

ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 172 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0784-1.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

BURKA, Jane B a Lenora M YUEN. *Procrastination: why you do it, what to do about it now*. Cambridge, MA: Da Capo Life Long, c2008. Lifelong books. ISBN 978-0-7382-1170-1.

CAUNT, John. *Time management - jak hospodařit s časem*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, x, 125 s. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-441-9.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Vyd. 2. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-241-3.

GRUBER, David. *Time management: rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, 175 s. ISBN 80-7261-111-9.

GRÜN, Anselm. *Pracovat i žít: napětí mezi profesním a osobním životem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006, 127 s. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 80-7195-039-4.

KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1440-X.

KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.

PASSIG, Kathrin a Sascha LOBO. *Odložím to na zítra: jak si zorganizovat život bez zbytečného organizování*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-666-7.

PAVLÍČKOVÁ, Ivana. *Jak získat čas: gymnastika pro mozek*. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 2007, 285 s. ISBN 978-80-249-0977-6.

PRICE, Geraldine a Pat MAIER. *Efektivní studijní dovednosti: odemkněte svůj potenciál*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2527-7.

SCOTT, S. *23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0272-2.

SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management : během 30 minut víte víc!*. Vyd. 1. Praha: Beta, 2014, 95 s. ISBN 978-80-7306-579-9.

UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 153 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8.

7 Seznam příloh

Příloha 1: Časové snímky – Hlavní manažer

Příloha 2: Časové snímky – Asistentka manažera

Příloha 3: Otázky strukturovaného rozhovoru

Příloha 1 : Časové snímky – Hlavní manažer

ČAS	Den 1	<u>Aktivita (práce, volný čas) - Pondělí</u>
0:00	5:00	Spánek
5:00	5:30	
5:30	6:00	
6:00	6:30	
6:30	7:00	Vstávání, snídaně, ranní hygiena
7:00	7:30	
7:30	8:00	Cesta do práce automobilem
8:00	8:30	Příchod do kanceláře, ranní kontrola mailů, příprava na poradu
8:30	9:00	Porada vedení firmy o úkolech aktuálního týdne
9:00	9:30	
9:30	10:00	
10:00	10:30	
10:30	11:00	Rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům středního managementu firmy
11:00	11:30	
11:30	12:00	Vyřizování korespondence
12:00	12:30	Oběd
12:30	13:00	
13:00	13:30	Pracovní schůzky
13:30	14:00	
14:00	14:30	
14:30	15:00	
15:00	15:30	Individuální pracovní konzultace se zaměstnanci
15:30	16:00	
16:00	16:30	Individuální řešení strategických projektů
16:30	17:00	
17:00	17:30	
17:30	18:00	
18:00	18:30	Odjezd domů
18:30	19:00	Večeře
19:00	19:30	
19:30	20:00	Sledování aktuálního zpravodajství
20:00	20:30	Příprava podkladů na další pracovní den
20:30	21:00	
21:00	21:30	Odpočinek, čtení, čas s rodinou
21:30	22:00	
22:00	22:30	
22:30	23:00	Večerní hygiena
23:00	23:30	Spánek
23:30	0:00	

ČAS	Den 2	<u>Aktivita (práce, volný čas) - Středa</u>
0:00	5:00	Spánek
5:00	5:30	
5:30	6:00	
6:00	6:30	
6:30	7:00	Vstávání, snídaně, ranní hygiena
7:00	7:30	
7:30	8:00	Cesta do práce automobilem
8:00	8:30	Příchod do kanceláře, ranní kontrola mailů
8:30	9:00	Vyřizování korespondence
9:00	9:30	Operativní porada s ekonomickým oddělením
9:30	10:00	
10:00	10:30	Schůzka s právníkem firmy – vymáhání pohledávek
10:30	11:00	Porada s osobní asistentkou o životním jubileu spolupracovníka
11:00	11:30	Jednání s pracovníkem Krajského úřadu o správě turistického portálu
11:30	12:00	
12:00	12:30	
12:30	13:00	Pracovní oběd s pracovníkem Krajského úřadu
13:00	13:30	
13:30	14:00	Odjezd na služební cestu do Jičína
14:00	14:30	
14:30	15:00	
15:00	15:30	Jednání s klientem – Městský úřad Jičín
15:30	16:00	
16:00	16:30	Návrat ze služební cesty
16:30	17:00	
17:00	17:30	Kontrola a vyřizování e-mailů
17:30	18:00	Odjezd domů
18:00	18:30	
18:30	19:00	Sportovní aktivita
19:00	19:30	
19:30	20:00	Večeře
20:00	20:30	
20:30	21:00	
21:00	21:30	Odpočinek, čtení, čas s rodinou
21:30	22:00	
22:00	22:30	Večerní hygiena
22:30	23:00	
23:00	23:30	Spánek
23:30	0:00	

ČAS	Den 3	Aktivita (práce, volný čas) - Pátek
0:00	5:00	Spánek
5:00	5:30	
5:30	6:00	
6:00	6:30	
6:30	7:00	Vstávání, snídani, ranní hygiena
7:00	7:30	Cesta do práce automobilem
7:30	8:00	
8:00	8:30	Příchod do kanceláře, ranní kontrola mailů
8:30	9:00	
9:00	9:30	Konzultace se správce webů o rozvoji a aktualizaci webů
9:30	10:00	
10:00	10:30	
10:30	11:00	
11:00	11:30	
11:30	12:00	Oběd
12:00	12:30	
12:30	13:00	Kontrola plnění týdenních úkolů z pondělní porady
13:00	13:30	
13:30	14:00	
14:00	14:30	Konkrétní řešení strategických projektů
14:30	15:00	
15:00	15:30	
15:30	16:00	
16:00	16:30	Příprava na pondělní poradu
16:30	17:00	
17:00	17:30	Odjezd domů
17:30	18:00	Sledování sportovního přenosu
18:00	18:30	
18:30	19:00	Příprava na návštěvu divadla
19:00	19:30	Divadelní představení
19:30	20:00	
20:00	20:30	
20:30	21:00	
21:00	21:30	Večeře v restauraci
21:30	22:00	
22:00	22:30	Čas s rodinou
22:30	23:00	
23:00	23:30	Večerní hygiena
23:30	0:00	Spánek

Příloha 2 : Časové snímky – Asistentka manažera

ČAS	Den 1	<u>Aktivita (práce, volný čas) - Pondělí</u>
0:00	5:00	Spánek
5:00	5:30	
5:30	6:00	Vstávání, snídaně, ranní hygiena
6:00	6:30	
6:30	7:00	Vypravení dětí do školy
7:00	7:30	Cesta do práce
7:30	8:00	Příchod do kanceláře, ranní kontrola e-mailů
8:00	8:30	Příprava na poradu
8:30	9:00	Porada vedení firmy o úkolech aktuálního týdne
9:00	9:30	
9:30	10:00	
10:00	10:30	
10:30	11:00	Rozdělování úkolů na jednotlivé zaměstnance a specifikace jednotlivých úkolů
11:00	11:30	
11:30	12:00	Vyřizování korespondence
12:00	12:30	Oběd
12:30	13:00	Plnění zadaných úkolů
13:00	13:30	
13:30	14:00	
14:00	14:30	Telefonický kontakt se zákazníky
14:30	15:00	
15:00	15:30	Příprava na další pracovní den
15:30	16:00	Cesta z práce
16:00	16:30	Nakupování
16:30	17:00	Příprava večeře a úkoly s dětmi
17:00	17:30	
17:30	18:00	
18:00	18:30	
18:30	19:00	Večeře a sledování aktuálního zpravodajství
19:00	19:30	
19:30	20:00	
20:00	20:30	
20:30	21:00	Odpočinek, sledování televize, čas s rodinou
21:00	21:30	
21:30	22:00	
22:00	22:30	
22:30	23:00	
23:00	23:30	Spánek
23:30	0:00	

ČAS	Den 2	<u>Aktivita (práce, volný čas) - Středa</u>
0:00	5:00	Spánek
5:00	5:30	
5:30	6:00	Vstávání, snídaně, ranní hygiena
6:00	6:30	
6:30	7:00	Vypravení dětí do školy
7:00	7:30	Cesta do práce
7:30	8:00	Příchod do kanceláře, ranní kontrola mailů
8:00	8:30	Rozdělení úkolů jednotlivým zaměstnancům
8:30	9:00	Vyřizování korespondence
9:00	9:30	
9:30	10:00	
10:00	10:30	Příprava měsíční zprávy o správě krajského webu
10:30	11:00	
11:00	11:30	
11:30	12:00	
12:00	12:30	Oběd
12:30	13:00	Vyřizování reklamace zákazníka
13:00	13:30	Přijímací pohovory s novými zájemci o pracovní místo
13:30	14:00	
14:00	14:30	Telefonická konzultace s ředitelem firmy
14:30	15:00	Příprava na další pracovní den
15:00	15:30	
15:30	16:00	Cesta z práce
16:00	16:30	Nakupování
16:30	17:00	
17:00	17:30	
17:30	18:00	Příprava večeře, večeře a úkoly s dětmi
18:00	18:30	
18:30	19:00	
19:00	19:30	
19:30	20:00	Jóga
20:00	20:30	
20:30	21:00	
21:00	21:30	Odpočítnek, čtení, čas s rodinou
21:30	22:00	
22:00	22:30	
22:30	23:00	Spánek
23:00	23:30	
23:30	0:00	

ČAS	Den 3	<u>Aktivita (práce, volný čas) – Pátek</u>
0:00	5:00	Spánek
5:00	5:30	
5:30	6:00	Vstávání, snídaně, ranní hygiena
6:00	6:30	
6:30	7:00	Vypravení dětí do školy
7:00	7:30	Cesta do práce
7:30	8:00	Příchod do kanceláře, ranní kontrola mailů
8:00	8:30	Rozdělení úkolů jednotlivým zaměstnancům
8:30	9:00	Vyřizování korespondence
9:00	9:30	Prostudování podkladů získaných od zaměstnanců
9:30	10:00	
10:00	10:30	Připravování podkladů hlavnímu manažerovy pro odpolední kontrolu
10:30	11:00	
11:00	11:30	
11:30	12:00	
12:00	12:30	Oběd
12:30	13:00	Vyřizování korespondence
13:00	13:30	Kontrola splnění úkolů za uplynulý týden
13:30	14:00	
14:00	14:30	
14:30	15:00	Telefonický kontakt se zákazníky
15:00	15:30	
15:30	16:00	
16:00	16:30	Příprava na pondělní poradu
16:30	17:00	Schůzka s přáteli
17:00	17:30	
17:30	18:00	
18:00	18:30	Cesta domů
18:30	19:00	Příprava večere, seriál a večere
19:00	19:30	
19:30	20:00	
20:00	20:30	Návštěva rodičů
20:30	21:00	
21:00	21:30	
21:30	22:00	
22:00	22:30	
22:30	23:00	
23:00	23:30	Spánek
23:30	0:00	

Příloha 3 : Otázky strukturovaného rozhovoru

1. Říká Vám něco pojem time management?
2. Plánujete si své činnosti? Na jakou dobu dopředu si děláte seznam pracovních úkolů?
3. Kdy se snažíte svůj čas plánovat?
4. Plníte pracovní úlohy podle priorit? Jakým kritériem se řídíte?
5. Jaké si stanovujete pracovní cíle? Určujete si časový horizont pro cíle?
6. Vyhodnocujete během pracovní doby své zapsané úkoly a úspěšnost dokončení?
7. Bojujete během dne s nedostatkem času? Máte pocit, že ho máte hodně nebo málo?
8. Pokud se dostanete do časové tísně, pociťujete stres?
9. Vnímáte v jakém stavu jste během dne nejvýkonnější?
10. Jaká motivace za vykonanou práci je pro Vás nejlepší?
11. Používáte nějaké pomůcky na plánování svých činností během dne?
12. Máte pocit, že Vám tyto pomůcky organizaci času ulehčují nebo komplikují?
13. Co pro Vás v práci představuje největšího zloděje času?
14. Dokážete proti těmto zlodějům času nějak bojovat?
15. Dokážete v rámci svého osobního času plně relaxovat nebo stále myslíte na práci?
16. Jste spokojen/a se svým plánováním času?