

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

VJOLLCA SHKORRETI

Využití efektivních nástrojů moderního managementu, zejména
Time Managementu v restauraci

Use of Effective Tools of Modern Management, Namely Time
Management in Reastaurant

Bakalářská práce

RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 30. 3. 2013

vlastnoruční podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD	7
1. To nejdůležitější z Time managementu	9
1. 1 Management.....	9
1. 2 Management změn.....	10
1. 2. 1 Základní přístupy managementu změn	10
1.3 Management procesů	11
2. Time management	11
2.1 Generace v Time managementu – Vývoj Time managementu.....	13
3. MANAŽERSKÉ TECHNIKY POUŽÍVANÉ V TIME MANAGEMENTU	15
3.1 Paretovo pravidlo	15
3.2 Vlastní pracovní snímek pracovního dne.....	16
3.3 Pracovní deník	17
3.4 ABC analýza	17
3.5 Metoda „worst first“	18
3.6 Eisenhowerův princip	18
3.7 Delegování	20
3.7.1 Pět kroků k efektivnosti delegování.....	20
4. Znaky špatného řízení času	21
4.1 Příčiny špatného pracovního stylu	22
4.2 Rušivé faktory času.....	22
4.3 Hledání největších časových ztrát.....	23
4.4 Eliminace časových ztrát	23
5. Nástroje plánování času	28
5.1 Papírové pomůcky.....	29
5.2 Elektronické pomůcky	29

5.3	Time manažer – manažerský diář	30
5.4	Plánovací systém „ADK“ a jeho formuláře	31
6.	Metodika.....	31
6.1	Analýza obsahů dostupných textů	32
6.1.1	Představení postupů	32
6.2	Pozorování.....	34
6.3	III. a IV. Generace Time managementu	35
6.4	Paretovo pravidlo	36
6.5	Vlastní pracovní snímek pracovního dne	37
6.6	Eisenhowerův princip.....	38
6.7	Delegování	39
6.7.1	Kuchyň.....	39
6.7.2	Bar.....	40
6.8	Rušivé faktory a časové ztráty v restauraci	40
6.9	Nástroje, které můžeme v restauraci využít k plánování času	41
6.10	Plánovací formuláře.....	41
7.	Implementace Time managementu v restauraci Il Castello.....	43
7.1	Parametry restaurace.....	43
7.2	Organizační struktura restaurace	44
8	Management procesů	45
8.1	Řízení procesu.....	46
8.2	Logistika	47
8.3	Příprava surovin.....	47
8.4	Kuchyň.....	48
8.5	Bar.....	48
9.	Organizace kuchyní.....	49
9.1	Půdorys kuchyně.....	50

9.2 Možnosti změny v kuchyni	50
10. TOP 10 doporučených změn v restauraci	51
ZÁVĚR.....	54
ANOTACE.....	55
SEZNAM LITERATURY	56
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	57
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

V této bakalářské práci se budu zabývat možností využití moderních manažerských metod, zejména Time managementu v restauraci. Téma jsem si vybrala, protože v této restauraci pracuji a majitelem je můj otec, který to tam vše vede. Tato téma je aktuální, která se neustále vyvíjí s vývojem technologie.

Čas je pro každého stejný, nemůžeme ho zrychlit, ani zpomalit a ani ho nějakým způsobem měnit. Jedině co můžeme udělat je, že si náš čas můžeme naplánovat podle toho, čeho chceme dosáhnout. Někdo toho času má více a někdo méně. Proč? Protože někteří si svůj čas neumí dostatečně naplánovat. Plánování času neboli Time management je důležitý nejen pro každého manažera velkých firem, ale také pro jednotlivce, kteří si chtějí svůj život usnadnit.

Cílem práce je rozebrat současné možnosti moderního managementu s akcentem na Time management a v praktické části nastínit možnosti a problémy jako uplatnění v podmínkách restaurace Il Castello.

Ve své bakalářské práci jsem využila základní metody vědeckého zkoumání, kde v první a ve druhé kapitole byla využita metoda deskripce, která slouží k vymezení jednotlivých pojmů a také k popisu současného stavu zkoumané problematiky. S využitím metody analýzy souviselo i použití metody indukce a dedukce, které byly použity především ve třetí kapitole a závěru práce, při formulování závěrů. Čtvrtá kapitola byla zpracována na základě metody analýzy, jež umožnila dosáhnout kvalitativně bližšího posouzení současného stavu a vývoje Time managementu v praxi.

V první kapitole teorie popisují základní pojmy Time managementu, vývoj v generacích. Dále techniky používané v Time managementu, v další části jsem popsala a rozebrala znaky a příčiny špatného řízení času. Popisovala jsem také některé rušivé faktory v práci, při kterých se špatně pracuje a způsoby jak tyto překážky eliminovat. A v poslední části první kapitoly jsou uváděné některé nástroje pro plánování času.

Ve druhé kapitole se zabývám metodikou. Zde jsem si vybrala nejdůležitější z Time managementu pro zavedení do restaurace. Jako nejdůležitější z Time managementu co by se dalo využít v restauraci je dle mého názoru III. a IV. Generace Time managementu. Paretovo pravidlo se určitě využívá i ve většině jiných podniku,

proto si myslím, že by se měl více aplikovat v restauraci. Eissenhowerův princip rozděluje úkoly dle důležitosti a naléhavosti a proto si myslím, že je důležité si tento princip používat i v restauraci v jednotlivých procesech. Mezi nejdůležitějšími částmi provozu firmy je delegování. Ne jinak je to v restauraci. Dále popisují některé rušivé faktory a způsoby zamezení a v poslední řadě popisují plánovací formuláře, které se v restauraci používají.

V praktické části už se zabývám jednotlivými procesy, které v restauraci probíhají. Zde uvádím parametry restaurace, organizační strukturu a jednotlivé procesy, které se nejčastěji opakují. Dále jsem se zaměřila na organizační strukturu v kuchyni a přiložila její půdorys. Na závěr uvádím možnosti změny v kuchyni a 10 nejdůležitějších bodů k lepšímu provozu v restauraci jako celek, ke zlepšení organizování času.

1. To nejdůležitější z Time managementu

Problematika řízení managementu představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení managementu je pocíťována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, v církvích, v umění, ve sportovních organizacích i jinde. V této bakalářské práci bych chtěla poukázat na přínosy a problémy Time managementu, na způsoby jak bychom dokázali ze svého času využít opravdové maximum našeho času. Je to specifická část řízení managementu.

Výsledkem nesprávného zacházení s časem je stres, poškozené zdraví, finanční ztráty a hlavně nesplněné vlastní cíle a nenaplněné představy o životě.

V této kapitole, popisují základní znaky Time managementu. Známý autor Stephen Covey¹ vypracoval čtyři generace vývoje Time managementu, na tyto generace se pozastavíme níže. Upřesním znaky špatného řízení času, rušivé faktory v práci i v domácnosti. Mým dalším cílem bude hledání největších časových ztrát a způsoby jejich eliminace. Autoři různých knih pro nás připravili několik manažerských technik pro řízení času, jsou to: Paretovo pravidlo, časový snímek pracovního dne, pracovní deník, ABC analýza, metoda „worst first“, řízení času podle J. Morgensternové, Einsteinův princip a nakonec i WTM princip. K usnadnění našeho plánování jsou určeny několik nástrojů, které by nám měli usnadnit náš plánovací proces. Dále se podívám na znaky špatného řízení času a tzv. „časozrouty“ jejich eliminaci. A na konec této kapitoly uvádím nástroje pro plánování času, které jsou rozdělené na papírové nebo elektronické pomůcky.

1. 1 Management

Management všeobecně můžeme přeložit jako řízení, vedení, správa. Pojem management zahrnuje specifickou funkci při řízení podniku. Managementem se označují řídicí pracovníci (manažeři). Je to určitý způsob vedení lidí, kdy manažer nevykonává úkoly sám ale prostřednictvím jiných lidí. Management se neustále mění a vyvíjí, proto se nemůžeme držet stejných pravidel a doporučení.

Management jako specifická aktivita (profese) je stále větší vážností uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. I sebelépe technický

¹ COVEY S. *7 návyků skutečně efektivních lidí*

vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízená.

Pokud bude organizace dobře řízená, tak je polovina práce hotova. Lidé budou mít svůj systém, podle kterého budou pracovat a který bude dobře fungovat.

1. 2 Management změn

Protože se ve své bakalářské práci zabývám i managementem změn, musím vysvětlit základní pojmy, kterých se management změn týká. Nyní máme dobu velkých změn a inovaci, bez těchto změn, žádný podnik nemůže přežít. Vítězí ty podniky, které využívají managementu změn a hlavně inovaci.

Změny v managementu můžeme mít několik druhů.

- „vnější změny“ – můžou to být změny pro zajištění vstupu materiálů, surovin, energií apod. nebo nároky na požadované výstupy z hlediska termínů dodávek výrobků a služeb, jakosti, cen atd.
- „vnitřní změny“ – jsou to např. předpoklady v podmínkách chodu technologických procesů, výrazné změny chování spolupracovníků atd.²

Změnami se rozumí odchylky od předpokládaného stavu nebo průběhu procesu. Tyto odchylky můžou vyplívat z nejistoty či omezené míry možného poznání v době, kdy vznikají manažerské záměry (např. plány, prognózy, výhledy). Tyto odchylky můžou být:

- Odchylky pozitivní - vedou k lepšímu očekávaných výsledků, příznivé změny, podnikatelským příležitostem
- Odchylky negativní – vedou ke zhoršení očekávaných výsledků, nepříznivé změny, podnikatelské hrozby.³

1. 2. 1 Základní přístupy managementu změn

„Z hlediska manažerského myšlení a jednání managementu změn zahrnuje

- Přístupy proaktivního manažerského myšlení a jednání, jak potřeby vnitřní a vnější „záměrné“ změny vytvářet (např. vytvářet podnikatelské příležitosti)
- Přístupy ekonomicky účelné redukce „nezáměrných vnitřních a vnějších změn, které mají pro organizaci negativní důsledky (např. omezovat podnikatelské hrozby konkurence)

² Srov. VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 27

³ Srov. VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 27

- Přístupy identifikace a proaktivního využití (zhodnocení) podnikatelských příležitostí, které „nezáměrné“ vnitřní a vnější změny sobě najednou skrývají.“⁴

1.3 Management procesů

V praktické části se také objevuje management procesů. „Proces představuje účelově uspořádané a integrovaně řízené posloupnosti jednotlivých činností. Jejich cílem je transformovat vstupní zdroje do požadovaných výstupů.“⁵

Abychom uspěli jak v práci i v osobním životě potřebujeme čas. Přísloví „Čas jsou peníze“, je podle mého názoru neúplný. Také Jiří Žáček prohlásil: Pouze ti, kdo ještě neznají skutečnou cenu času, říkají: „Čas jsou peníze“.

2. Time management

Hlavním cílem Time managementu je zlepšit život nejen manažera ale kohokoliv jiného. Pomáhá nám zefektivnit čas v práci i mimo ni. Time management neboli plánování času je v dnešní hektické době velice důležitý, a abychom mohli řídit svůj čas správně, musíme si to nejdříve naučit a to také zabere určitý čas. Měli bychom si svůj čas zorganizovat tak, abychom si nemuseli stěžovat na nedostatek volného času. Time management, neboli řízení času dnes trápí takřka každého manažera a není to ani zdaleka problém pouze řídicích pracovníků. Máme dobu velice hektickou a časově náročnou. Dříve lidé tolik nespěchali, jako je tomu dnes, i přesto že spěcháme, nestíháme vše, co potřebujeme stihnout v čas.

Končí věk industriální a začíná doba digitální – podstatný rozdíl mezi oběma dobami je právě komprese času: „Jestliže jsem měl dříve na nějakou činnost hodinu, dnes na ni mám 1/4 hodiny, protože nároky se radikálně zvýšily.“ V příštích letech můžeme očekávat zesílení těchto požadavků.

Abychom přijali celou filozofii a naučili se správně organizovat čas, musíme mít na paměti 5 principů:

1. Člověk je víc než čas
2. Cesta je víc než cíl
3. Zevnitř je víc než zvenku

⁴ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 27

⁵ Srov. tamtéž, s. 210

4. Pomalu je víc než rychle
5. Celek je víc než část (synergie)⁶

Abychom ušetřili čas, nejdříve si musíme stanovit cíle, které by měli být především specifické, hodnotitelné, dosažitelné, zaměřené na výsledky a na časový faktor.

Time management může rovněž znamenat osobní organizace. Osobní organizace znamená sladit pracovní a volný čas tak, abychom vše zvládli bez stresu a shonu. „Abychom to vše zvládli, musíme si život zorganizovat. Musíme co nejefektivněji zvládat některé věci, podle kterých nás budou lidé posuzovat. Tím jsou lidé, čas, papíry a nově také technologie“⁷

John Caunt ve své knize *Time management*⁸, jak hospodařit s časem uvádí, co znamená organizace a tím jsou následující: trávit méně času řešením naléhavých krizových situací, více se soustředit na věci, které mají při vykazování výsledků větší význam. Mít více času na rodinu, přátele a také zábavu. Nebýt ve stresu a nepodléhat únavě. Mít větší povědomí o cílech, které chceme dosáhnout. Dále Caunt uvádí, že ačkoli jsou výhody lepší organizace zjevné, sami si vymýšlíme výmluvy, proč se nám jich nedaří dosáhnout.

Zde uvádím několik výmluv, které nám brání zorganizovat sami sebe. První výmluva spočívá v nedostatku sebevědomí a pocitu, že neumíme to co ostatní, máme pocit, že je schopnost organizovat sebe sami vrozená a my na to prostě nemáme. Nemůžeme s tím souhlasit. Je možné abychom tuto vlastnost měli i vrozenou ale není možné, abychom to nepřekonali. Můžeme se jednoduše naučit zorganizovat sami sebe, může to zabrat hodně času, ale musíme obětovat nějaký čas, abychom v budoucnu tímto časem mohli šetřit. Druhá výmluva je ta, že si připouštíme stresové situace, a myslíme si, že v naší situaci žádná organizace není možná, protože nám neustále někdo přerušuje práci, máme krizi a také dezorientované kolegové. Pokud si myslíme, že nás ruší ostatní kolegové, tak bychom si měli, pokud to jde, udělat určitý odstup od těch, kteří vyrušují naši práci a držet se spíše těch, kteří nám naopak pomáhají při organizaci pracovních činností. Pokud procházíme krizí, tak se s tím jednoduše musíme smířit a odchýlit se od plánu. A v poslední řadě patří výmluva, která se vyskytuje nejčastěji. Rádi bychom sami sebe zorganizovali, ale momentálně máme moc jiné práci, tak snad jindy až bude více

⁶ PACOVSKÝ P. *Člověk a čas*, s. 37

⁷ Srov. CAUNT J., *Time management, jak hospodařit s časem*, s. 1

⁸ Srov. tamtéž, s. 6

času. Myslíme si, že právě proto, že nemáme čas si zorganizovat sami sebe, nemáme čas ani na jiné věci. Měli bychom se držet přísloví „Co můžeme udělat hned, neodkládejme na zítřka“. Pro zorganizování sami sebe to ale nestačí, musíme v tom vytrvat, ne pouze na měsíc či dva ale nejlépe na celý život.

„Manažeři si všeobecně stěžují na nedostatek času. Co může být důvodem? Čas je objektivním omezením zdrojem. Zorganizovat si ho vyžaduje mnoho úsilí. Společným základem různých metod řízení času je:

- Snímek pracovního dne, stanovení jak a čím budou vedoucí pracovníci trávit svůj pracovní den, kdy a jakými činnostmi se budou zabývat
- Eliminace „žroutů času“, např. neproduktivní porady, nedostatečný řád, perfekcionismus, nepodstatné úkoly, atd.
- Nejprve se zabývat nejvýznamnějšími úkoly a poté se zabývat těmi méně významnými
- Zabránění narušování v práci
- Plánování času, tzn. Pečlivě plánovat činnosti a úkoly, plánovat termíny.“⁹

2.1 Generace v Time managementu – Vývoj Time managementu

Podíváme se, na historie Time managementu. V dávných dobách se vůbec neplánovalo. Vše se nechávalo na náhodě a tato generace byla nazvaná nultá. Je jasné, že v dnešní době je tato varianta nemožná a proto máme nejružnější techniky na plánování času. Postupem času se začal rozvíjet plánování a organizování času, které se vývojem rozdělovalo do 4 generací.

I. Generace

První generace se pokusila uspořádat úkoly a činnosti, co jsou před námi. Výsledkem byly přehledy úkolů ve vzájemném propojení se zdroji potřebnými k jejich zajištění. Tj. CO budu dělat. Vznikal seznam úkolů, kterých bylo potřeba splnit. V této generaci chyběl čas, který byl pro splnění úkolu nutný. Pokud má být úkol splněn správně a včas, musíme si ujasnit nejdříve jak úkol zvládat, a do kdy musí být splněn. Měli bychom vždy dávat návod ke splnění úkolu a to především k novým úkolům, které ještě neznáme.

Tato generace je nejstarší a v restauraci se může aplikovat pouze při aplikaci reklam nebo jiných propagací. Zde je naším cílem zavádět takou reklamu, která bude

⁹ KYNCLOVÁ J., KARÁSKOVÁ E., *Marketing a management pro střední a vyšší hotelové školy*, s. 143

úspěšná pro náš podnik. Není až tak důležité za jak dlouho vymyslíme reklamu, spíš je důležité jakou vymyslíme, aby nebyla marná.

II. Generace

K sepsaným úkolům přidává právě čas a zapisuje do diáře a podobných plánovacích pomůcek, CO a KDY musíme učinit a tento model podvědomě využívá většina z nás stále. Je to nejjednodušší způsob jak vše udělat v čas a hlavně na to nezapomenout.

Tato generace už je přesnější než ta předchozí, víme co máme dělat, ale také do kdy to musí být splněno. V restauraci se tato generace používá hlavně při příchodu a odchodu zaměstnanců do práce a z práce. Každý pracovník ví jaký má úkol při příchodu. Číšník musí připravit restauraci k provozu. Zapíná veškeré zařízení, které je potřeba zapnout pro chod podniku, připraví stoly, a vše co je potřeba. Kuchař zase musí připravit kuchyň tak, aby mohl v daný čas, kdy se restaurace otvírá vydávat jídla bez jakéhokoliv zádrhelu. Připraví zeleninu, maso, polévky na denní menu a ostatní.

III. Generace

Již napravuje velice precizně některé nedostatky těch předchozích. Toto učení je moudré, protože nenahrazuje pouze a krátkozrace staré novým, ale kombinuje, doplňuje, dělá syntézu, která umožňuje řešit i velké celky, i zásadní projekty. A navíc rozkrývá, pomocí dlouhodobých výsledků, které sleduje do hloubky, JAK plnit stanovené cíle, samozřejmě již s přihlédnutím k prioritám, v součinnosti s delegováním a týmovou prací. A hlavně nezapomíná na otázky z minulých generací. Takže teď již víme CO, KDY a JAK.

U této generace je celkem složité až nelidské plánování. Nebere v úvahu naše emoce, stres a myslí. Je to technická záležitost, kdy se rozhoduje pouze o postupu zvládnání úkolu a času do kdy se musí vše stihnout.

Tato generace je používaná nejvíce v restauraci. Každý ví, co má dělat kdy a hlavně jakým způsobem. Je důležité, aby každý pracovník pochopil důležitost úkolu. Kuchař má za úkol připravit a uvařit jídlo podle určité receptury, podle určitého postupu a také do určité doby, která je stanovená podle druhu jídla.

IV Generace

„Zkoumá děje v naší mysli, potom se zaměřuje na vedení, řeší otázku, kam směřovat a samozřejmě v neposlední řadě na řízení, abychom věděli, jak cestu tím správným, naším, směrem naplňovat v praxi. Čtvrtá generace navíc důsledně pracuje s tím dobrým z generace třetí, ale snaží se ji trochu zlidštit, protože praxe mnohde ukázala, že pro řadu lidí je nemožné dlouhodobě důsledně dodržovat kontext denních, týdenních a měsíčních plánů. Tento nejnovější time management rovněž odhlíží od priority potřeb dneška, od operativní a časté naléhavosti a učí nás spíše prevencím, koncepcím a hlavně kreativitě. Tím mnohem více zasahuje do našeho života a zajímá se mimo výsledků i o společný zájem člověka a firmy, motivaci, pocity či růst člověka, který jako individualita je nositelem těchto výsledků. Také, tímto svým zaměřením na člověka, snáz hledá návody, jak udělat ten první pověstný krůček ke změně, který stojí na začátku každé, byť sebedešší cesty. Neboť věty typu: „Dělej věci podle priorit!“, „Co mohou udělat jiní, ať dělají jiní!“ či „Buď nekompromisní!“ jsou sice pravdivé a jednoduché, ale naučit se jimi řídit stálo mnoho manažerů mnoho úsilí na cestě plné omylů a odmítání.“¹⁰

3. MANAŽERSKÉ TECHNIKY POUŽIVANÉ V TIME MANAGEMENTU

Mezi nejvýznamnější a nepoužívanější patří Paretovo pravidlo, vlastní časový snímek pracovního dne, pracovní deník, ABC analýza, metoda „worst first“, Eisenhowerův princip a delegování. Tyto pojmy si vysvětlíme v následující kapitole, kde budou popisované jednotlivé metody a jejich význam.

3.1 Paretovo pravidlo

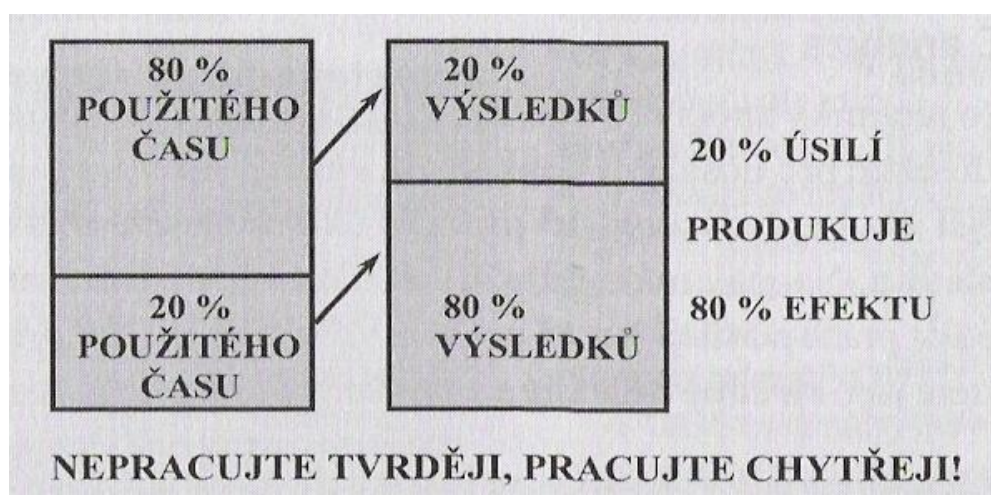
„Pravidlo 80:20 vymyslel kolem roku 1990 italský ekonom Vilfredo Pareto, který zjistil, že zhruba osmdesát procent bohatství zemí kontroluje přibližně dvacet procent lidí. Princip poměru 80:20 se později rozšířil na všechny aspekty obchodu, především na prvky řízení, kde údajně platí, že asi osmdesát procent výsledku je dílem

¹⁰ Srov. TIME MANAGEMENT V PROMĚNÁCH ČASU [online]. [cit.2013-05-03]. Dostupné na WWW:<
<http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=76>>.

dvaceti procent úsilí. O přesnosti tohoto poměru by se jistě dalo diskutovat, ale faktem zůstává, že kdybychom své úsilí nezaměřovali na množství bezvýznamných akcí, ale jen na některé málo důležitých, jistě bychom dosáhli mnohem významnějších výsledků.¹¹

Je to ta nejznámější a nejpoužívanější metoda používaná technika řízení času. Toto pravidlo se dá použít i v jiných oblastech, např. 20 % zákazníků tvoří 80 % obratu, 20 % novin přináší 80 % informací apod. A platí to i s časem, když 20 % úsilí produkuje 80 % efektu. Ukazuje na to, že bychom měli dělat správné věci. Správně bychom měli naplánovat alespoň 20% svého času pro důležité věci.

Paretovo pravidlo se nám také potvrdilo v restauraci. 80% zákazníku chodí na denní menu a na odpolední kávu, které je také nejlevnějším a dělá cca 20% až 40% zisku. Zbýlých zhruba 20% hostu chodí odpoledne a večer na ostatní jídla a nápoje, které jsou za plnou cenu, který také dělá cca 80% zisku



Obr. 1 Paretovo pravidlo¹²

3.2 Vlastní pracovní snímek pracovního dne

Manažer si zapisuje po celý den činnosti a postoje chronologický, jak šli za sebou. Vlastní snímek pracovního dne musí mít několik dopředu stanovených kritérii. Mezi nejdůležitější patří charakter činnosti, kdy se zapisuje kdo, co, jak a kdy vykonal, zdůrazňování důležitých myšlenek. Tyto činnosti můžou být rozdělené také na

¹¹ John Caunt. Time management jak hospodařit s časem, str. 14

¹² Srov. KOCH R. Pravidlo 80/20, s. 42

strategické, odborné a rutinní. Mezi další kritéria patří forma činnosti, zde se počítají veškeré činnosti manažera, jako jsou vlastní činnosti vykonávané manažerem, vyřízené telefonáty, e-maily, také porady rozhovory. Další kritériem je vyznám činnosti, které jsou vykonávané během dne, rozdělují se podle důležitosti. Práci také rozdělujeme podle periodičnosti, jako je týden, měsíc, rok anebo podle naléhavosti, které máme urgentní a doložitelná.

Tyto záznamy nemusí sepisovat pouze manažer, může mít asistenta, který bude veškerou činnost manažera sepisovat.

3.3 Pracovní deník

Každý manažer si stanovuje svůj denní plán. Zapisuje si do diářů veškerou pracovní výkon, který za den vykonal. Tento snímek má za cíl poukázat na výkonnost, výsledky pro organizaci a také pro svůj osobní rozvoj. Manažeři si zapisují svoje aktivity nejen v diáři ale také v elektronické podobě, jakou jsou elektronické diáře, mobilní telefony nebo přímo v Microsoft Outlooku.

Pracovní deník je rozdělen po 15 minutách po celý pracovní den, kdy se na konci období (rok, měsíc, týden, den) hodnotí a analyzuje, jestli byl čas využit správně. Tato analýza se zaměřuje na několik aspektu, jako například jestli se soustředujeme na prioritní a klíčové činnost, co nás nejvíce připravuje o čas, jakými činnostmi se nejvíce zabýváme a také jestli máme časový rezervy v časovém rozvrhu.

3.4 ABC analýza

Tato technika rozděluje denní úkoly do třech kategorií podle důležitosti. Každý manažer si musí ujasnit důležitost úkolu, které jsou potřeba vykonat, aby splnil pracovní povinnosti.

A - Do skupiny A patří ty nejdůležitější úkoly, které představují zhruba 15% úkolu manažera, ale také mají největší podíl na výsledky. U této kategorie bychom si měli naplánovat 1 – 2 úkoly denně, které zaberou cca 3 hodiny

B - představuje důležité úkoly, které lze delegovat. Představují 20% podíl na výsledku práce. Takových úkolu je zhruba 65%. Hodinu si naplánujeme pro tuto kategorií se 2 – 3 úkoly.

C – Jsou to drobné úkoly, které se vykonávají denně. Pro tuto kategorií potřebujeme jen cca 45 min.

Měli bychom si naplánovat a mít pod kontrolou zhruba 60% času a se zbytkem je nutné počítat pro nenadálá vyrušení, neočekávané okolnosti apod. Na základě plánu si můžeme vytvořit seznam priorit pro jednodušší plánování. Na základě tohoto seznamu si pak můžeme dělat denní, týdenní nebo měsíční plány. Neměli bychom si však naplánovat více jak 10 úkolu na jeden den a také si složitější úkoly rozdělit na dílčí části.

3.5 Metoda „worst first“

Tato metoda spočívá ve vyřešení nejtěžších úkolu hned jako první, abychom potom měli pocit, že nás nic těžšího nečeká. Nejtěžší úkoly vykonáme hned po příchodu do práce, abychom nemuseli čekat, až nás na to upozorní vedení. Potom během dne si uděláme zbytek lehčích úkolu.

Je také další možnost, a to, že začneme od nejjednodušších úkolu, jak nás od dětství vedli podle zásady učení J. A. Komenského: „postupovat od jednoduššího ke složitějšímu“.

Jak začneme s vykonáváním úkolu je jen na našem uvážení. Rozhodneme se podle toho, co je pro nás bližší a co uznáváme vhodné.

3.6 Eisenhowerův princip

Generál Dwight David Eisenhower, americký voják a politik, který od roku 1953 do roku 1961 byl také prezidentem USA. Eisenhower vynalezl princip, který rozděloval úkoly podle důležitosti a naléhavosti do čtyř skupin. Tento princip pomáhá při rychlém rozhodování se o prioritách.

„Bylo by jednoduché, kdybychom si mohli vše dopředu naplánovat a potom ke svým cílům jen systematicky směřovat. V průběhu pracovního dne máme spoustu rutinního papírování, ale také řešíme nové požadavky, krizi a přerušení. Proto si musíme nějakým způsobem stanovit, které úkoly jsou pro nás důležité a které mají přednost. Tyto úkoly řešíme především podle důležitosti a naléhavosti.“¹³

Takto jsou rozdělené úkoly podle důležitosti a naléhavosti:

Úkoly A: jsou to vysoce naléhavé a zároveň velmi důležité. Je nutné je vyřídit osobně a hned. Nemusí však vždy být snadno identifikovatelné. Co je důležité je kolikrát

¹³ Srov. CAUNT J., *Time management jak hospodařit s časem*, s. 12

diskutabilní, pro každého z nás je důležité něco jiného. Každý máme jiné priority. My bychom však měli považovat věci za důležité ty, které souvisejí s našimi cíli.

Úkoly B: budou důležité, ale méně naléhavé, proto mohou tyto úkoly prozatím počkat, avšak jejich splnění musí být řádně naplánované. Úkoly v tomto bodě představují největší problém pro ty, kteří mají problém s osobní organizací. „Často souvisejí s dlouhodobými cíli nebo hlavními předpoklady kvalitního života a my si na ně musíme udělat čas. Ale často je ignorujeme nebo odkládáme a zabýváme se namísto nich jinými méně důležitými, ale zdánlivě naléhavějšími nebo zajímavějšími činnostmi. Když úkolům B nevěnujeme dostatečnou pozornost, záhy se přesunou do extrémní kategorie A, kdy už „hoří“ termín.“¹⁴

Úkoly C: jsou sice velmi naléhavé, ale méně důležité. Tyto úkoly je možné delegovat. „Tyto úkoly bývají naléhavé, ne však důležité, nevíme však, proč jsou tak naléhavé. Často zjistíme, že to jsou úkoly umělé vytvořené nebo téměř bezvýznamné. Tyto úkoly většinou můžeme přenechat někomu jinému nebo je jednoduše vynechat. Musíme si být jistý, že úkol je opravdu nedůležitý pro náš cíl“¹⁵

Úkoly O: jsou málo důležité i málo naléhavé. Tyto úkoly můžeme buď odložit, nebo delegovat popřípadě se s těmito úkoly vůbec nezabývat. S těmito úkoly bychom se měli zabývat nejméně, jak to jen půjdu. Jsou to povětšinou jen výmluvy, které si vymyslíme, proč jsme nemohli udělat důležitou práci.

<i>Důležité</i>	I. Krise Neodkladné problémy Termínované úkoly	II. Prevence Rozvíjení vztahů Poznávání nových příležitostí Plánování, odpočinek
	III. Některé návštěvy Některá pošta a hlášení Blížíci se neodkladné záležitosti Oblíbené činnosti	IV. Triviální záležitosti Některá pošta Některé telef. hovory Příjemné činnosti
<i>Nedůležité</i>	<i>Naléhavé</i>	<i>Nenaléhavé</i>

Tab. 1. 1 Určování priorit¹⁶

¹⁴ CAUNT J. *Time management jak hospodařit s časem*, st. 13

¹⁵ Srov. Tamtéž, s. 14

¹⁶ LOJDA J. *Manažerské dovednosti*, s. 47

3.7 Delegování

Je způsob jak si ušetřit čas a zvýšit efektivnost práce nejen manažerům. Delegovat bychom měli jedině práci, ne v osobním životě. Následující text uvádí pět kroků jak správně delegovat podle autora knihy Time management jak hospodařit s časem od J. Caunta.

3.7.1 Pět kroků k efektivnosti delegování

Delegovat se musí každý manažer naučit, ne každý to má v sobě. Proto bychom se měli co nejvíce vyvíjet a začít od nejjednoduššího úkolu, abychom se časem vyvíjeli k tomu delegovat úkoly složitější a důležitější. Měli bychom se držet následujících 5 kroků pro efektivní delegování

1. Rozhodnutí, čeho se delegování bude týkat

- vybereme si takové úkoly, které mohou ostatní vyřídit za nás rychleji, levněji a efektivněji a profesionálněji než my.
- úkoly musí být jednoduché, které ostatní chápou a umí. Jsou však věci, které manažer musí vykonávat pouze sám.

2. Vybrat pravou osobu

- správnou osobu nevybíráme jen podle jejich zkušenosti, ale také si musíme vybrat tak, abychom poskytli druhým možnost dalšího vývoje.

3. Vytvořit si zázemí

- musíme si vybrat správný způsob jak kolegům vysvětlit úkol, který mají splnit. Hlavně vždy musíme vysvětlit nové a složité úkoly.
- pokud vše vysvětlíme v čas, vyhneme se dalším problémům v budoucnu.

4. Motivovat výhodami

- je důležité podívat se na to z pohledů těch druhých.
- při delegování druhých můžeme také využít možnost dalšího vzdělání a rozvoje, výkonech do budoucna, různorodost či obtížnost úkolů.

- kolegové by měli mít pocit, že s nimi spolupracujeme, mnohem ochotněji budou pracovat.

5. *Držet se pozadí, zajistit odezvu a zpětnou vazbu*

- nikdy bychom neměli nechat druhé, aby udělali práci úplně sami. Potom se nemůžeme divit, že úkol není podle našich představ.

- také bychom neměli plně zasahovat, aby ty druzí neměli pocit, že jenom přihlíží a úkoly děláme za ně.

- pokud úkol přesně neznáme, nebo jsme ho delší dobou nedělali, můžeme nabídnout podporu a rady, ale víceméně necháváme ostatní pracovat samostatně.

4. Znaký špatného řízení času

„Lidé mají pocit, že žijí pod tlakem a nepátrají po tom, co tlak způsobuje“¹⁷. Je několik faktorů, proč se nám nedaří splnit naše cíle, tak jak sami chceme. U většiny jedinců je to především **stres**, který nám brání dělat vše tak, jak chceme. Často si necháváme **práci na večer, nebo na víkend**, je to čas spíše na odpočinek a zábavu než na práci, tím stoupá nervozita a stres. Dalším znakem špatného řízení času je **nedodržování termínu**. Pokud nedodržíme jeden termín, tak se nám můžou posouvat i další termíny. Mezi dalšími faktory patří **povrchní řešení problému**. Povrchní řešení problému je stejné jako nevyřešené problémy, tudíž bychom se měli snažit co nejvíce řešit problémy úplně, ne jen částečně. Podobně jsou na tom **přemíra operativních řešení**, je to náznak toho, že necháváme většinu práce na poslední chvíli. Když máme opravdu **důležité úkoly**, měli bychom jim věnovat více času, než těm méně důležitým. Nemělo by to být naopak, i když nás to může lákat. U manažerů může být problém delegování. Pokud manažer neumí delegovat, nebo **deleguje jen málo úkolů**, ztrácí čas na své důležité projekty, které musí dělat sám. Pokud v práci máme spoustu úkolů, které opravdu nestíháme včas dokončit, měli bychom se naučit **odmítat nové úkoly**. Dokud nemáme jeden úkol vyřešený, nemůže přijmout další. Někteří manažeři tráví příliš **mnoho času na poradách**, je to také znak špatného řízení času. Někteří mají tendenci k **perfekcionismu**, tím pádem nemají čas na jiné delegované úkoly.

¹⁷ PACOVSKÝ P. *Člověk a čas*, s. 45

4.1 Příčiny špatného pracovního stylu

Příčinou může být několik faktorů:

- Nevíme, na co svůj čas využíváme.
- Nevíme, kolik času je potřebné vynaložit na úkoly.
- Nevíme, jaké přednosti a jaké slabiny má náš pracovní styl.
- Nevíme, jaké osoby a jaké faktory napomáhají nebo brání našemu výkonu.

Tyto faktory jsou individuální. Pokud přijdeme na to jak svůj čas správně využívat, kolik času potřebujeme na vynaložené úkoly, jaký je náš pracovní styl a jaké faktory nám brání k tomu, abychom vykonávali úkoly, potom máme vyhráno.

Pokud bych měla hodnotit sebe samou, bylo by to opravdu složité. Myslím si, že vím, na co bych měla svůj čas využívat, problém je však v tom, že ho nevyužívám podle svých plánů a představ. Také si dokážu odhadnout kolik času mi zabere jaký úkol. Problém však nastává, když bych měla zjistit své přednosti a slabiny pracovního stylu. Osoby, které mi brání v mém výkonu je několik, avšak takových které mi pomáhají v pracovním životě je méně. Každý si musí sám srovnat své přednosti a slabiny a vyrovnat se podle svého tak, aby si usnadnil svůj osobní i pracovní život.

4.2 Rušivé faktory času

Nebýt rušivých faktorů, zvládali bychom práci mnohem rychleji a mnohem lépe. Možná to jsou jen naše výmluvy. Ve většině případů se rádi necháváme rušit, chceme si na chvíli oddychnout od práce, nebo si prostě nedokážeme udělat pořádek na pracovišti. Níže uvádím několik faktorů, které nás ruší od práce. Zdaleka to nejsou všechny faktory. Některé se liší od druhu práce a druhu pracovníků. Mezi základními rušícími faktory času patří:

- Telefon
- Neohlášené návštěvy a neplánované rozhovory
- Odklad povinností (těžké, nepříjemné úkoly)
- Chybějící priority úkolů
- Práce pod termínovým nátlakem
- Zbytečné papíry na stole
- Nedokonalá komunikace
- Nedelegování úkolů
- Nezvládnutí umění říci „ne“ při možnosti vlastního přetížení
- Chybějí konkrétní a zřetelné pracovní a životní cíle
- Chybí sebedisciplína na realizaci cíle

4.3 Hledání největších časových ztrát

Mezi největšími časovými ztrátami patří několik denních činností, které bychom měli co nejvíce eliminovat tak, aby nepředstavovali tzv. „časoztrouti“. Jsou to následující činnosti:

- Papírování
- Snaha udělat vše „sám“ (špatné delegování)
- Neobjednané dlouhodobé návštěvy
- Neschopnost odmítnout, říci „ne“
- Odkládání nepříjemných úkolů a povinností
- Problémy podřízených
- Nevyužívání mrtvého času (čekání, cestování)
- Nesprávné telefonování (nepřipravené, živelné)
- Nerealistické odhady času
- Nepořádek v osobních věcech
- Dlouhé porady
- Nedochovilnost, nedodržování termínů
- Neracionální práce s došlou poštou
- Nevyužívání znalostí aktivit v našem okolí
- Nevyužívání znalostí fungování lidské psychiky a organismu (výkonnostní křivka)
- Nenadále situace (nelze úplně ovlivnit – 1/3 neovlivnitelného času)

Pokud bychom se naučili zvládnout eliminovat největší časové ztráty, získali bychom více času pro důležité činnosti a více volného času pro své zájmy. Tím bychom mohli také odstranit náš denní stres.

4.4 Eliminace časových ztrát

V následujících řádcích uvádím několik rad a typu jak odstranit některé časové ztráty. Jsou to nejběžnější činnosti, které provádíme denně na pracovišti.

Papírování

- Nejdůležitějším pravidlem je nikdy nenechávat papíry hromadit se na stole. Musíme si je co nejdříve vyřešit a to buď sami, nebo delegujeme ostatní.
- Měli bychom mít někoho po ruce, kdo nám bude veškeré papíry předem třídit podle kategorie v samostatných složkách. Př. Pracovní podklady, podklady určené k podpisu, zprávy a další podpůrné čtení (časopisy, noviny)

- Žádný dokument bychom neměli vracet do složky „nevyřízené“. V tomto případě můžeme hovořit o tzv. „pěti pozitivních akcích“: zničení, zpracování, určení pro budoucí akce, uložení.
- Materiály určené ke zpracování rozdělujeme dle kategorie na samostatných složkách

Snaha udělat „sám“ – špatné delegování

- Tento problém spočívá v neschopnosti delegovat úkoly.
- V moderním managementu se vyžaduje schopnost a umění delegovat.
- Každý manažer má obvykle více výkonných pracovníků, kterým může některé úkoly delegovat. Správné delegování přináší spoustu výhod jak manažerům, tak výkonným zaměstnancům ale i společnosti.
- Delegovat znamená přenášet zodpovědnost z nadřízeného podřízeným
- Aby delegování bylo správné, musíme se rozhodnout, koho delegujeme, jaký úkol budeme delegovat, do kdy musí být daný úkol splněn, jakým způsobem a za jakým účelem.
- Neefektivní delegování vede ke špatné výkonnosti vedoucího i podřízených, k ekonomickým a dalším ztrátám.
- Manažer nikdy nedeleguje úkoly, které jsou jen v jeho pravomoci (př. strategické plánování, hodnocení pracovníku a odměňování)

Neohlášené návštěvy

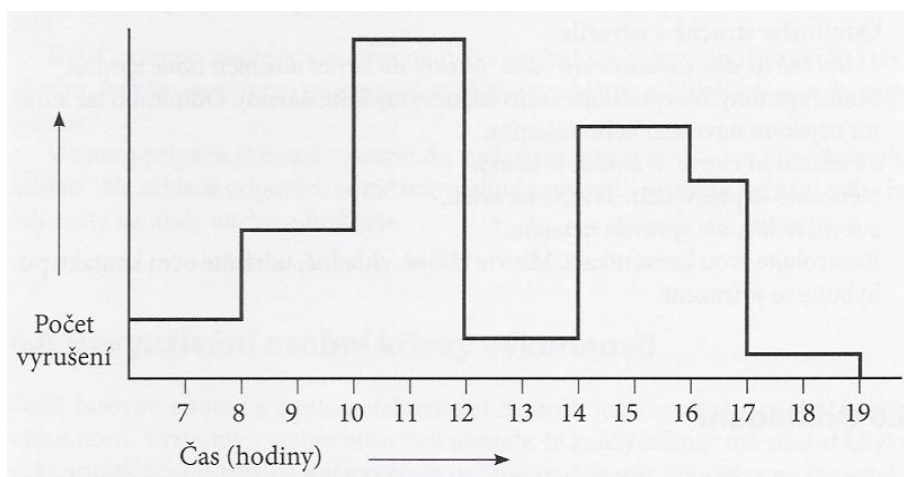
- Nikdy bychom neměli přijímat nikoho neohlášeného
- Pokud nás však někdo vyruší, měli bychom okamžitě vstát. Tím dáváme najevo, že nemáme čas a že to musíme vyřešit hodně rychle.
- Někdy naše vyrušování představuje jen krátkou odpověď (ano, ne), v tomto případě můžeme v rychlosti odpovědět a pokračovat s prací. Pokud však pracovníci potřebují něco řešit na delší dobu, tak si nejdříve doděláme svoji práci a potom si daného pracovníka zavoláme¹⁸.
- Doporučuje se spíše navštěvovat pracovníky v jejich pracovnách.

Otevřené dveře

- Mnozí manažeři přijali metodu otevřených dveří. Stále otevřené dveře pracovníci oceňují, neboť manažer je kdykoli a komukoli k dispozici. Přijímá zákazníky, pracovníky, neohlášené návštěvy, řeší konflikty, telefony, porady...
- Manažeři touto metodou ztrácejí spousty času, při každém vyrušení, potřebujeme další čas na zpracování. Také ztráty mohou představovat až 28% našeho času.

¹⁸ Srov. PACOVSKÝ P. *Člověk a čas*, s. 227

- Je však nutné abychom si vyhradili určitý čas pro řídicí činnosti a pro potřeby zaměstnance.
- Je důležité abychom si vyhradili čas, kdy budeme k dispozici pracovníkům a čas kdy nás nebude nikdo rušit.
- denní křivka rušení ukazuje průběh typického dne. Plánujte tedy úkoly na období a malým vyrušením.



Obr.č3 Denní křivka rušení.

Umění říci „NE“

- „Když nám někdo hodí míč, nemusíme ho chytit.“¹⁹
- Je několik důvodů, proč neodmítáme žádosti jiných, i když víme, že tím že jím odpovíme kladně, ztrácíme svůj čas. Jsme tak vychováni, odmítání je přece sobecké. Bojíme se odporu, ostatní očekávají, že budeme souhlasit. Cítili bychom se provinile. A také se bojíme, že bychom nebyli oblíbeni a mělo by to pro nás negativní důsledky.²⁰
- Umění říci „ne“ není spojeno s nechotou vyjít vstříc. Jedná se o asertivní techniku, která chrání náš čas.
- Je několik pravidel pro odhodlání říci „ne“. Musíme si uvědomit, že náš čas je stejně cenný jako čas ostatních. Máme právo omítat. Když odmítáme žádost, neznamená, že odmítáme člověka. Nemusíme nic vysvětlovat, musíme být přímý a upřímný. Odmítat musíme stručně a zdvořile.

Odkládání

- Spousta z nás nedělá, vše co bychom chtěli. Neustále odkládáme důležité úkoly.
- Manažeři tráví svůj čas děláním nedůležitých úkolů a pracovníci nejsou schopni dodržovat termíny pro odevzdání úkolů

¹⁹ PACOVSKÝ P. *Člověk a čas*, s. 227

²⁰ Srov. PACOVSKÝ P. *Člověk a čas*, s. 228

- Odkládání vede k tomu, že máme výčitky svědomí, omlouváme se, děláme nové rozhodnutí, ale stejně odkládáme dál.
- výsledkem odkládání je to, že děláme jen ty nejjednodušší úkoly a ostatní se odkládají na někdy jindy.
- Odstranit tento problém lze poznáním a odstranění důvodu odkládání.
- Zde uvádím některé příznaky odkládání: necháváme se dobrovolně vyrušit z práce, vykonáváme nedůležité úkoly, ale zato zajímavé. Děláme si dlouhé přestávky, hledáme inspiraci a trávíme spoustu času na úplných podkladech a materiálech.
- Důvody odkládání: máme strach ze selhání nebo dopuštění se omylu. Také někteří odkládají práci z nudy. Nejčastějším důvodem může být nejistota při rozhodování, nevíme přesně jak se do úkolu pustit. Někteří jsou perfekcionisté a odkládají úkoly do té doby, než si nejsou jistý s dokonalostí. Nedostatek motivace převládá u pracovníku.

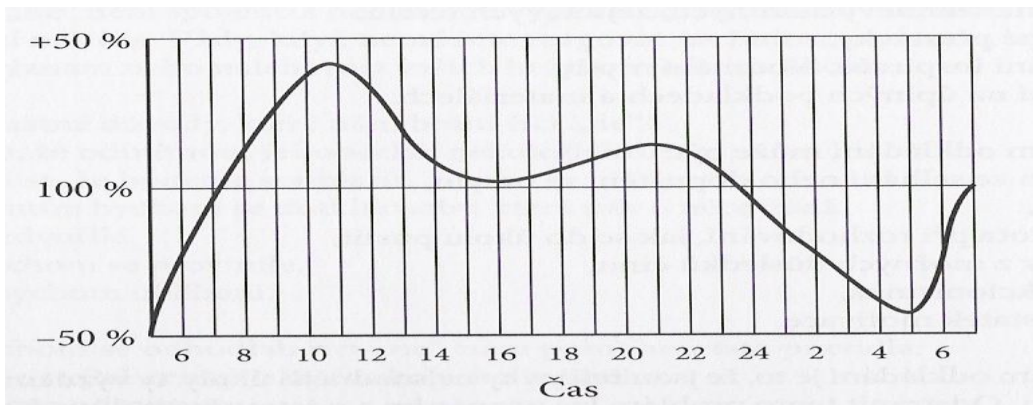
Problémy podřízených

- S problémy s podřízenými se setkáváme denně ve většině společnosti. Může to být především problém špatného delegování.
- Další časovou ztrátou jsou obecné nebo osobní problémy podřízených, se kterými mají potřebu se svěřovat. V takových situacích se musíme zeptat „... co pro tebe mohu udělat?“ podle jejich odpovědí pak se můžeme rozhodovat, zda budeme jejich problémy probírat hned nebo je odložíme na později nebo odmítneme.

Nevyužívání osobní křivky výkonnosti

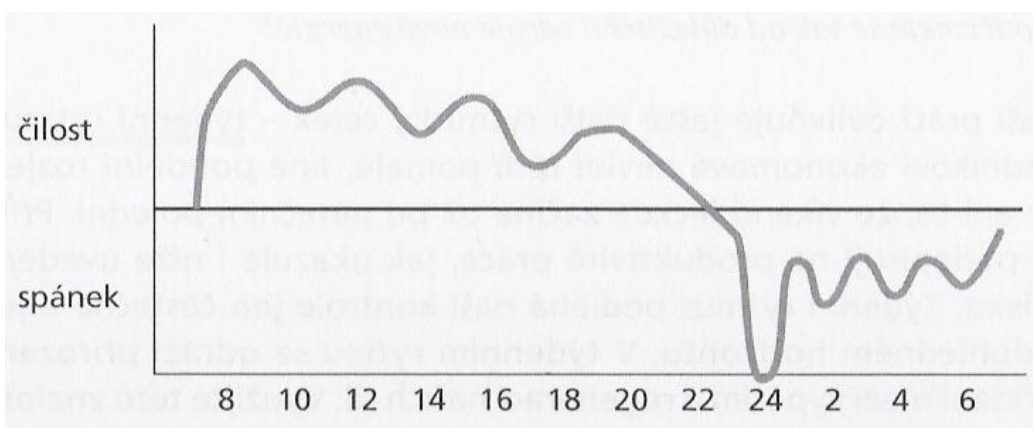
- Každý jedinec má vlastní osobní křivku výkonnosti, přesto většina lidí vykazuje určitou podobnost – vznikla „statistická křivka výkonnosti“, která uvádí čas, kdy dochází k maximální produktivitě, a čas, který je ve vztahu k produktivitě nezajímavý.
- Obecným pravidlem je, že maximální produktivity je dosahováno kolem 10. hodiny dopolední – v tomto čase je prostor na zpracování úkolů typu A (nebo v kvadrantu II).
- Statistické křivky výkonnosti se liší podle denního rytmu člověka („ranní ptáče“, „sova“).

V následujícím schéma je vidět statistická křivka výkonnosti, která je univerzální pro většinu pracovníku.



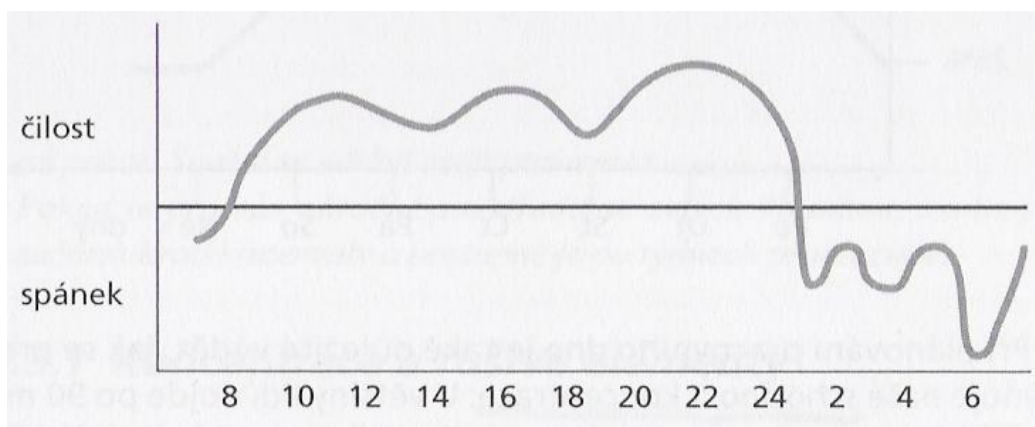
Obr. č. 4 Statistická křivka výkonnosti

Výkonnostní křivka se liší podle denního rytmu člověka. Křivka pro tzv. „ranní ptáče“ je výkonnější už v ranních hodinách, k večeru už výkonnost těchto jedinců klesá.



Obr.č.5 Křivka pro tzv. „ranní ptáče“

Křivka výkonnosti tzv. „sov“ je posunuta do pravá. Tyto jedinci si raději prospí o nějakou hodinu a začínají s výkonem později. Nejvýkonnější čas mají od 11 dopoledne do pozdních večerních hodin. Zde je křivka výkonnosti tzv. „sov“.



Obr.č.6 Křivka výkonnosti tzv. „sov“

5. Nástroje plánování času

„Základem principem jakéhokoliv Time managementu je písemnost.“²¹ Protože si vše nemůžeme pamatovat, musíme si psát poznámky. V nouzi na lístečky a do bloků. Lístečkový systém však snadno může vyústit do dezorganizace. Proto jsou v podstatně lepší kalendáře a elektronické diáře.²²

Způsob plánování úkolu si můžeme zvolit sami. Můžeme si vybrat např. podle druhu činnosti. Je to velice jednoduché a levné. Efektivně můžeme zpracovat veškeré příchozí úkoly tak, že si na jednu stranu napíšeme vše, co dnes musí být bezpodmínečně vyřízeno. Na druhou stranu můžeme napsat vše, co se ještě musí vyřídit během týdne, resp. odlišit určité oblasti. Můžeme vždy připojit sloupec pro prioritu a datum vyřízení. Tato metoda má své výhody ale i nevýhody. Výhody: je velice jednoduché a levné. Nevýhody: není dostatek místa pro termíny, dlouhodobější plánování, adresy nebo tematické poznámky.²³

Pro náročnější povolání je na místě používat profesionální pomůcky, které splňují veškeré náročné potřeby pro třetí generaci, např.:

- Zaznamenat a rozpracovat priority, cíle, úkoly, činnosti
- Plánovat pomocí kalendáře od roční až po denní úroveň
- Pohotově zachytit nápady a různé poznámky
- Přípravovat se na jednání a provádět jeho záznam
- Přehledně uchovat adresy, telefonní čísla, různé údaje
- Shromažďovat informace
- Uchovávat různé doklady (kreditní karty...) a různé drobnosti (diskety, vizitky)
- Vést denní evidenci financí, zážitku, postřehů
- Mít plánovací systém stále u sebe

Tyto požadavky jsou splněny pro třetí generaci, my však pro čtvrtou generaci budeme požadovat, aby systém navíc podporoval:

- Přirozené vlastnosti naší mysl
- Nadhled – který je podmínkou k udržení rovnováhy, souvislostí a důrazu na důležité aktivity

²¹ PACOVSKÝ P, *Člověk a čas*, s.213

²² Srov. KNOBLAUCH J, WOLTJE H., *Time management*, s. 57

²³ Srov. Totéž, s. 57

- Upřednostňování důležitých činnosti – tj. jasná a stále se prosazující preference našich priorit.²⁴

Abychom si vybrali správný nástroj pro plánování času, rozdělím si na papírové a elektronické pomůcky.

5.1 Papírové pomůcky

„Myšlenku zapisujeme nejpozději v okamžiku, kdy si uvědomíme, že ji nesmíme zapomenout.“²⁵

Nejstaršími a z jistých hledisek nejlepšími jsou pomůcky papírové. Ty je možné členit například takto:

1. Kalendáře a Diáře

Výhodou kalendáře a diáře je jejich dostupnost. Bohužel však nám neposkytuje kompletní přehled všech funkcí čtvrté generace, pouze na úrovni II. generace Time managementu. Jsou praktické, můžeme je mít kdekoli u sebe. Pro jednotlivce je postačující, ne však pro manažery.

2. Speciální plánovací systémy

Jsou dražší než kalendáře a diáře. Jsou propracovanější, obsahují množství účelových formulářů, oddělovačů, předtisknutých modelů, kapsiček... Umožňují všechny požadované funkce třetí generace plánovacích systém. Přizpůsobuje se našim potřebám i zvyklostem, akceptují a podporují tvořivost a nutí nás k neustálému uvažování. Většinou obsahují i návod jak plánování postupovat.²⁶

5.2 Elektronické pomůcky

Technologickým pokrokem se staly elektronické pomůcky nezbytnými pro většinu manažerů. Jsou neustále posilování výhody typické pro výpočetní techniku a neustále se zmenšují handicap techniky. Mezi hlavními výhodami patří komunikace s okolním světem. Může být uskutečněna pomocí telefonní linky nebo bezdrátové sítě. Velkou výhodou je připojení do sítě Internet, tak můžeme opravu využít veškeré možnosti, které

²⁴ Srov. PACOVSKÝ P. *Člověk a čas*, s.213

²⁵ Srov. tamtéž, s.214

²⁶ Srov. Tamtéž, s. 214

nám elektronické diáře nabízejí. Některé elektronické pomůcky představují II. až III. generaci plánování Time managementu. Technologie se však neustále vyvíjí a na cestě jsou i elektronické pomůcky pro plánování představující IV. generaci Time managementu. Elektronické diáře můžeme rozdělit takto:

1. Digitální diáře a databanky

Jsou dostupné a v přijatelných cenách. Jejich nevýhodou je, že nám neposlouží k našemu účelu. Praktický jsou jako papírové poznámky. Nejsou aktivní, nepodporují tvůrčí přístupy a jako takové bývají vhodné vhodným doplňkem skutečných plánovacích systémů.

2. Osobní počítače

Stolní nebo přenosný počítač vybavený vhodným programem pro plánování může být významným pomocníkem i v plánování času. Na trhu je velké množství programového vybavení pro plánování času a projektů. Typickým programem je Microsoft outlook. Některé programy umožňují při plánování používat myšlenkové mapy. Jedním z takových produktů je Mind Manager. Jejich nevýhodou může být jejich malá mobilita se srovnáním papírových plánovacích systémech, kapesních počítačů či mobilních telefonů.

3. Kapesní počítače, počítače do dlaně, mobilní telefony

Tyto pomůcky jsou dnes nejzajímavějšími a nejperspektivnější alternativou. Jejich největší výhodou je mobilita a komunikace a širší jejich využití. Kromě plánování času mají spoustu dalších funkcí, jako je např. hodiny, budík, digitální záznamník, stereofonní přehrávač, e-mail a www klient, slovník, terminál pro on-line komunikaci s bankou, geografická mapa, navigační systém, prohlížení digitální fotografií či mobilní telefon.

Některé mobilní telefonní disponují již veškerými funkcemi kapesních počítačů, a to při zachování malých rozměrů a možnosti telefonování.²⁷

5.3 Time manažer – manažerský diář

Nejefektivnější nástroj pro plánování a zpracování informací – řadí se mezi plánovací a sledovací nástroje řízení času, jeho základem je složky s odlišenými oddíly, do nichž se vkládají vybrané předtištěné stránky.

²⁷ Srov. PACOVSKÝ P. *Člověk a čas*, s. 215-216

Nejdostupnější oddíly manažerského diáře:

- Roční, měsíční a týdenní plánovače
- Listy pro denní plánování
- Listy pro stanovení cílů
- Listy pro plánování projektů
- Stránky pro poznámky

Manažer by měl mít svůj diář neustále u sebe, aby mohl kdykoliv nahlédnout do poznámek a úkolu. Jednotlivé úkoly ze seznamu musí být zapsané do diáře. Do diáře zaznamenáváme jen důležité úkoly.

5.4 Plánovací systém „ADK“ a jeho formuláře

Formuláře můžeme použít na počátku roku ke stanovení cílů nebo revizi životních cílů – ty jsou odvozovány od životních rolí a stanovovány jako stav, jehož chceme v klíčových rolích dosáhnout. Rozdělení těchto strategických cílů je uspořádáno na dílčí a postupné cíle. Přitom se předpokládá, že se k cílům budeme v průběhu roku vracet.

Některé formuláře pomáhají s rozpoznáváním aktivit, které má a které nemá smysl vzhledem ke stanoveným cílům vykonávat. Pomáhají soustředit se na klíčové činnosti, rozšiřující náš osobní potenciál a chrání před přemírou úkolů a předsevzetí.

Další formuláře se týkají samotného managementu času – umožňují plánovat množství, ale i kvalitu času věnovaného různým sférám našeho života.

Jiné formuláře jsou určeny ke sledování našich úspěchů a neúspěchů v sebeřízení. Měly by nás inspirovat k pravidelnému hodnocení dosažených výsledků a testování platnosti vytčených cílů a efektivity cest, kterých používáme k jejich dosažení – můžeme volit mezi týdenní, měsíční a roční periodou těchto návratů.

Zde je několik druhů těchto formulářů. Vybíráme si podle potřeby a podle toho, jaké je naše cíle, co potřebujeme si zaznamenávat a co není pro nás důležité.

6. Metodika

V této kapitole se podívám, na co by se podnik mé rodiny měl zaměřit, aby vše fungovalo podle vyměřených cílů. Nejdůležitější v celém podniku je manažer, ten určuje směr podniku. V restauraci však funguje tzv. „Provozní“. Ten se stará o to, aby vše fungovalo tak jak má být. Je zodpovědný za objednávání zboží, za pracovníky, za vydávání jídel, částečně za interiér a také za celkovou spokojenost hostů.

V restauraci mých rodičů jsem si také vyzkoušela roli manažerky. Nebylo jednoduché všem vyhovět, ale nakonec jsem si ke každému našla cestu. Snažila jsem se každému vysvětlit, kterým směrem jít a proč udělat práci tak, jak se po něm vyžadovalo. Pro moderního manažera je důležité, aby se vyznal v moderní technologii a informačních systémech. Moderní technologie nám pomáhají při plánování, analýze, komunikaci a také spolupráci s ostatními úseky. Proto bychom měli využít sílu a schopnost těchto systémů, k zjednodušení a zrychlení naší práce.

6.1 Analýza obsahů dostupných textů

Obsahovou analýzu nelze chápat jako jedinou metodu nebo postup. Je to souhrn velké množství navzájem různých metod a postupů vzájemně se lišících podle cílů, východisek, postupů i náročnosti. Jejich použití je do značné míry specifické pro oblast použití. Při vytváření typologie postupů obsahové analýzy je základní otázkou výběr hodnotících kritérií. Přitom se celkem pochopitelně jako první nabízí samotný obsah a možnost klasifikovat texty podle záměru.

Rozdělení podle cílů

Cíle analýzy jsou komunikátor, recipient a komunikační situace, přičemž komunikátorem nazýváme odesilatele obsahu, což může být jak nefyzická osoba - korporace (vláda, orgán místní správy, sdružení, politická strana ap.), nebo skupina fyzických osob, nebo jednotlivců.²⁸

6.1.1 Představení postupů

Podle autora knihy *Inhaltsanalyse*, Merton rozděluje následující jednotný postup popisu metod:

1. Vývoj metody

- zde představuje, pokud je to užitečné a nezbytné. Základní práce a přípravné práce, které vedly k vývoji metody

2. Logickost vývodů a závěrů z textu na kontext

- tady zkoumá, zda inference z textu na kontext může být považována za platnou

3. Postup realizace

- na tomto místě se snaží předvést na konkrétním příkladu přesně postup

²⁸ Srov. *Analýza obsahů dostupných textů*. [online]. [cit. 2013-03-1616]. Dostupné na WWW:<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TSik_cWY2gUJ:web.ff.cuni.cz/~rada/taoa/~RTFverze/METOBSAN.rtf+&cd=10&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.

4. Kritika

- je založena na diskusi o metodických nebo technických problémech, které se mohou vyskytnout při použití metody.

5. Varianty a další vývoj

- zde diskutuje o přístupech používaných v současnosti a jejich podnětech k dalšímu vývoji v metodické nebo technické oblasti, např. použitím počítačů

6. Použití

- náčrt možné oblasti využití jednotlivé metody a případně vhodný příklad.

Syntakticko- sémantická analýza

Na této úrovni jsou zařazeny takové metody, při nichž syntaktická analýza textu probíhá podle pravidel, které předpokládají již sémantickou úroveň. To se týká jak již z lingvistiky známé deskriptivní metody analýzy slov, ale také logické analýzy vět, resp. analýzy větných členů

Sémanticko - sémantická analýza

Metody představované na této úrovni jsou využitelné k *obsahovému* zjišťování sémantických vlastností textů a textových prvků, které lze pak třídit na základě obsahových hledisek (*analýza témat*) nebo může být zjišťován jejich vztah k jiným sémanticky významným jednotkám (*analýza kontingence*).²⁹

Analýza témat

Analýza témat (také tematická analýza) je nejstarší metodou obsahové analýzy vůbec. Hlavní předností této metody je, že témata (obsahy) libovolného druhu jsou tříděny do poměrně malého počtu kategorií, které musí být definovány před započítáním výzkumu. Analýza témat tím představuje výraznou redukci informací a je poměrně hospodárnou metodou.

Analýza kontingence

Pod pojmem analýza kontingence (asociační analýza) se chápe metoda obsahové analýzy, při níž je zkoumán text na to, jaké symboly se v něm vyskytují nadprůměrně často v souvislosti se zadanými (teoreticky relevantními) symboly

²⁹ Srov. Analýza obsahů dostupných textů. [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné na WWW:<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TSik_cWY2gUJ:web.ff.cuni.cz/~rada/taoa/~RTFverze/METOBSAN.rtf+&cd=10&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.

Analýza srozumitelnosti

Analýza srozumitelnosti je užitná metoda, při níž se odstraní každé n-té slovo textu a pak je text předložen recipientovi. Čím více nahrazených slov se shoduje v původními slovy, tím srozumitelnější je text. Srozumitelnost je možno ale současně také nahlížet jako schopnost komunikátora, který text vytvořil, takže analýza srozumitelnosti může být pokládána jak za analýzu čtivosti, tak za analýzu komunikátora.

Analýza pravdivosti

Analýza pravdivosti zkoumá, zda je text shodný s citovanými literárními zdroji.³⁰

V této kapitole budu používat metodu pozorování a syntézu.

6.2 Pozorování

Je to záměrně, dobře plánování vybraných jevů. To, co vnímáme, je pečlivě a systematicky zaznamenáváno. Cílem pozorování není pouhý popis a registrace faktů, ale formulace hypotéz a jejich další precizace, zpřesňování a prověřování, proměna v teorii, která je předmětem našeho výzkumu.

Pozorování dělíme na:

- **zjevné přímé**, kdy výzkumník osobně sleduje zkoumané jevy a procesy,
- **skryté přímé**, pomocí „jednostranného transparentu“, stěny propouštějící světlo jen jedním směrem, pomocí skryté kamery atd.

Z hlediska délky trvání:

- krátkodobé pozorování lze používat v různých variantách, během určité časové frekvence (část, hodinu, několik minut) a může sloužit jak k přípravě pozorovacích protokolů, tak k vytváření škál, dílčí hypotézy apod.),
- dlouhodobé pozorování, vývoj sociálních vztahů, které se vytvářejí po dobu několika let v pracovních kolektivech, případně může jít o kauzální pozorování, které se týká pozorování jednotlivých jevů, které se výrazně odchyľují od normy,

³⁰ Srov. Srov. Analýza obsahů dostupných textů. [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné na WWW:<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TSik_cWY2gUJ:web.ff.cuni.cz/~rada/taoa/~RTFverze/METOBASAN.rtf+&cd=10&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.

např. příčiny růstu kriminality u mladistvých, pokles morálních norem v životě určité skupiny pracovníků atd.

K technikám pozorování náleží např. pořizování vzorků pozorování, vedení protokolů pozorování, konstruování systémů a škál.³¹

Já využívám výsledků pozorování minulých let, kdy pozorování probíhalo tzv. skrytě a přímo. Pracovala jsem na různých pozicích, jako barmanka, jako servírka a také jako provozní a spolujitelka. Tím jsem měla možnost vypořádat různé faktory provozování restaurace. Zním veškeré techniky, které se používají k provozu podniku, a z toho vycházím v následujících řádcích, kde uvádím, veškeré techniky Time managementu, které jsou používány v restauraci. Zde je 10 bodů z Time managementu, které můžeme využít i v restauraci

6.3 III. a IV. Generace Time managementu

V první řadě používáme tři základní otázky k třetí generaci, a to Co? Kdy? Jak? Tyto otázky můžeme používat v restauraci, především co se týče směn a hlavní organizaci v podniku. Směny jsou rozepsané dlouho dopředu. Každý ví, kdy jde do práce, co má za úkol a také ví, jakým způsobem by to mělo být vykonáno. Třetí generace se používá především v kuchyni, kdy mají jasné postupy, jak pokrmy vařit, v jakém množství a kdy je to nejvhodnější.

Čtvrtá generace se zase spíše používá při kontaktu se zákazníky, kdy se musí jednat s každým zákazníkem podle jeho věku, pohlaví, a hlavně podle jejich požadavku. Musíme každému do určité míry vyhovět, pokud je to možné. Lidé jsou zvyklí na to, že jim musí každý vyhovět, protože si za to zaplatili. Proto, číšník nemůže fungovat jako stroj, který zákazníky bez jakýchkoliv emocí objedná a donese požadované jídlo nebo pití. Zákazníci vyžadují vstřícnost, do určité míry i loajalitu (to se týče takových zákazníků, kteří rádi sedávají i dlouho po zavírací době).

Musím zopakovat 5 principů, velmi důležitých, pro přijetí filozofie IV. Generace:

1. Člověk je víc než čas
2. Cesta je víc než cíl

³¹ Srov. doc. PhDr. Miroslav Somr, DrSc. *Základní metody výzkumu*. České Budějovice, 2007. [online] Dostupné na WWW: <www.studentske.cz/2008/03/metody.html>.

3. Zevnitř je víc než zvenku
4. Pomalu je víc než rychle
5. Celek je víc než část (synergie)

6.4 Paretovo pravidlo

Pravidlo 80/20 má celou řadu využití: může být použito téměř v každé oblasti činnosti k vylepšení celkové strategie a finančních výsledků. Tato strategie se používá téměř v každé oblasti podnikání. Zde je 10 nejvýznamnějších oblastí využití pravidla 80/20 v podnikání. Jde o:

1. Strategie
2. Jakost
3. Snižování nákladů zlepšení služeb
4. Marketing
5. Prodej
6. Informační technologie
7. Rozhodování a analytické činnosti
8. Řízení zásob
9. Řízení projektů
10. Vyjednávání³²

Tato strategie by mohla být využívána dobře v pohostinství. Např. 20% zákazníků může udělat 80% obratu. **Marketing** se zabývá tzv. klíčovými zákazníky. Musíme vytvořit správný marketingový mix k tomu, abychom získali ty nejdůležitější zákazníky pro naši firmu. U **prodeje** je to podobné. Z celkové denní tržby tvoří 20% denních menu, a 80% večeří a jiných minutkových jídel. Z toho však 80% zákazníků je denních hostů, kteří chodí na denní menu, které je nejvýhodnější ze všech ostatních nabízených jídel. U **řízení zásob** platí, že čím menší zásoby máme na sklad, tím efektivnější práce. **Zákazníci** – v restauraci mých rodičů jsem vypožorovala fakt, že nejvíce hostů chodí na denní menu, které je za akční cenu 79,-. V době od 11:00 do 14:00 chodí cca 100 hostů. V této době je nejvíce práce, ale za menší tržby. Od 14:00 do 17:00 klesá výdej jídel, za to stoupá prodej kávy a jiných nápojů. Od 17:00 do 21:00 je cca 40 hostů. Tyto hosté,

³² Srov. KOCH R. *Pravidla 80/20*, s. 112

kteří chodí v pozdějších hodinách utrací v průměru asi 3x tolik jako jeden host na denní menu. Práce je mnohem méně, než přes obědovou dobu. Tím se potvrzuje Paretovo pravidlo.

6.5 Vlastní pracovní snímek pracovního dne

Vlastní snímek pracovního dne musí mít několik dopředu stanovených kritérií. Mezi nejdůležitější patří charakter činnosti, kdy se zapisuje kdo, co, jak a kdy vykonal, zdůrazňování důležitých myšlenek. Tyto činnosti můžou být rozdělené také na strategické, odborné a rutinní. Práci také rozdělujeme podle periodičnosti, jako je týden, měsíc, rok anebo podle naléhavosti, které máme urgentní a doložitelná.

Vlastní pracovní snímek pracovního dne v restauraci sepisuje provozní restaurace, který musí mít přehled o všem co se v podniku děje. Ten sepisuje objednávky, směny pracovníku, rozhovory s dodavateli a veškerý chod podniku. Musí mít přehled o tom, co kdo dělá. Svůj pracovní snímek pracovního dne provozní nemusí nikomu odevzdávat, musí sám splňovat požadavky, které jsou na něho kladené.

Provozní restaurace by měl splňovat všechny úkoly, které si na daný den připravil. Vždy však musí počítat i s nečekanými situacemi, které kdykoliv můžou nastat, proto si píše úkoly tak, aby po případě měl čas i na nečekané komplikace, nebo na návštěvy. Pokud však nějaký úkol nezvládne splnit ten den, musí to okamžitě napravit další den, aby se zbytečně nehromadili úkoly, které musí být vyřešené.

Totéž platí pro ostatní pracovníky, kteří musí své úkoly splňovat tak, jak se to po nich vyžaduje. Je důležité, aby každý věděl, jaký úkol musí udělat a kolik času na to má. Proto, jednotlivé úkoly rozdělujeme provozní každému pracovníkovi zvlášť. Úkoly musí být jasně definované a splnitelné.

Příklad pracovní snímku je znázorněn v tabulce č. 1.

Tab. č. 1 Pracovní snímek³³

Čas	Úkol	Splněno	Nesplněno
8:00	Otevřít restauraci	Splněno	
9:00	Přebrat dovezené zboží	splněno	
10:00	Zkontrolovat stoly (popřípadě zahrádku)		nesplněno
11:00	Zavolat ohledně objednávky alkoholických nápojů	splněno	
12:00	Nákup pásek do pokladny	splněno	
13:00	Jednání s dodavatelem zeleniny	splněno	
14:00	Dohodnout směny s pracovníky	splněno	
15:00	Sepsat plán pracovního dne na další den		nesplněno

6.6 Eisenhowerův princip

Generál Eisenhower, přišel s principem, který rozděloval úkoly podle důležitosti a naléhavosti do čtyř skupin. Tento princip pomáhá při rychlém rozhodování se o prioritách. V restauraci jsou úkoly také rozdělené podle naléhavosti a důležitosti, proto uznávám za vhodné tento princip zařadit mezi používané techniky Time managementu v restauraci. Eisenhower rozdělil úkoly podle naléhavosti a důležitosti na A, B, C a 0. Já k nim přiřazuji úkoly, které se v restauraci vykonávají.

Úkoly A: jsou to vysoce naléhavé a zároveň velmi důležité.

Tyto úkoly musí splňovat sám osobně provozní restaurace. Mezi takové úkoly patří především vyřizování dokumentace pro instituce. Při kontrole hygienickými pracovníky nebo úřadu pro jakost potravin musí vždy jednat sám.

³³ Zdroj: vlastní

Úkoly B: budou důležité, ale méně naléhavé, proto mohou tyto úkoly prozatím počkat, avšak jejich splnění musí být řádně naplánované.

Mezi takové úkoly patří například vytváření nového jídelníčku. Pro podnik je velice důležitý, ale není časově omezen.

Úkoly C: jsou sice velmi naléhavé, ale méně důležité.

Tyto úkoly můžeme přenechat i jiným zaměstnancům. Mezi takové úkoly patří například kupování některých potravin, které nutně potřebuji. Je to velice naléhavé, ale jsou i takové potraviny, které nejsou až tak důležité.

Úkoly O: jsou málo důležité i málo naléhavé

Tytý úkoly by manažer nebo provozní neměl nikdy dělat sám. Jsou to nedůležité úkoly, které můžeme buď delegovat ostatním, nebo je ignorovat. Těmito úkoly ztrácíme čas, místo vyřizování důležitějších úkolů. Mezi takové úkoly patří dlouhé debaty s kolegy, kdy se jim snažíme něco vysvětlit.

6.7 Delegování

Delegováním ušetříme spoustu času. Musíme však umět delegovat. Musíme mít na paměti 5 kroků delegování, které jsem uváděla v první kapitole. V restauraci úkoly deleguje majitel restaurace (můj otec) provoznímu a ten dále jednotlivé úkoly deleguje ostatním pracovníkům. Pracovníky si vybírá podle jejich specializací. Provozní restaurace deleguje jednoduché úkoly jako např. objednávání zboží u dodavatele číšníkem nebo kuchařem, vyřizování telefonických objednávek od zákazníků, chystání restaurace k provozu, pomoc při fyzické inventuře, apod.

6.7.1 Kuchyň

V kuchyni úkoly deleguje šéfkuchař, pokud se ten zrovna nenachází v práci, zodpovídá za to provozní restaurace. Šéfkuchař deleguje úkoly dalším kuchařům i pomocníkovi. Např. kuchař 1 musí nakrájet maso a nachystat zeleninu. Kuchař 2 má za úkol uvařit polévku na další den. Pomocník dostane za úkol oloupat brambory a česnek. U nových kuchařů, kteří se zaučují je to někdy komplikovanější. Musí začít od nejjednodušších věcí, jako je krájení, chystání obloh, příprava ingredience k vaření. Než se kuchař dostane k samotnému vaření, může trvat i měsíc, to záleží na jejich zkušenostech a šikovnosti.

6.7.2 Bar

Na baru za vše odpovídá provozní restaurace. Ten také pracuje za barem a organizuje práci ostatních. Provozní restaurace deleguje práci ostatním číšníkům. Pokud se nenachází v práci, deleguje úkoly, jako objednávání piva, nealkoholických nápojů a vína. Tyto úkoly jsou rozdělené na určité dny. Př. v pondělí se musí objednat pivo, v úterý nealkoholické nápoje a ve čtvrtek víno. Pokud to neobjedná provozní, objednává to jeden z prověřených číšníků.

Šéf vše kontroluje ze své kanceláře, kde má na psacím stole kalendář do kterého si poznamenává vše, co se v restauraci odehrává. Ten plánuje dlouho dopředu a své plány a cíle deleguje provoznímu, který musí jednotlivé úkoly splnit nebo delegovat ostatní.

6.8 Rušivé faktory a časové ztráty v restauraci

V každém podniku je vždy několik faktorů, které ruší pracovníky od práce. Nejčastěji v našem podniku nás od práce ruší telefon, neohlášené návštěvy, odklad povinnosti, zbytečné papíry na stole a nedokonalá komunikace. S těmito faktory, se zabývá především provozní restaurace nebo majitel. Pro každý faktor rušící práci je určité řešení.

Telefonování spolupracovníky odvádí od práce, tím pádem se nemůžou věnovat hostům, tak jak by měli. Proto, si musíme telefonáty vyřídit přes polední přestávce, nebo později, kdy si na telefonování můžeme vzít na určitou chvíli další pauzu. Telefonování je zakázáno během pracovní doby v prostorách, kde se nacházejí hosté.

Neohlášené návštěvy musíme buď odmítnout, nebo jim určit čas, kdy na ně budeme mít chvíli volna. Můžeme si dovolit jen krátké návštěvy, maximálně 10 minut.

Každý odkládá své povinnosti, dokud je to možné. Proto provozní nebo majitel zkontroluje každého pracovníka veškeré úkoly, které měli naplánované na ten určitý den.

Zbytečné papíry na stole je bohužel problém majitele, který má vždy plný stůl různých papírů, neukládaných do složek a neoznačených dle kategorií. Tím má více práce v kanceláři, protože není jednoduché najít správné papíry, které momentálně potřebuje.

Nedokonalá komunikace je především mezi kolegy. Kuchaři si musí rozdělit práci podle směn. Bohužel se stává, že někteří svou práci přenechávají těm ostatním na další směně. U číšníků je to podobné. Každá směna musí nachystat té druhé na další den ledničky,

plac, napsat menu na další den atd. Problém je, že se někteří nedomluví tak, aby to bylo pochopitelné pro všechny.

6.9 Nástroje, které můžeme v restauraci využít k plánování času

V každém podniku si potřebujeme zaznamenávat naše plány, cíle, a úkoly. Ne jinak je to v restauraci mých rodičů. Základem plánování je zaznamenávání úkolu a psát si poznámky. Pro jednoduché a menší podniky postačí papírová forma plánování času. Může to být diář, kalendář nebo jakákoliv jiná papírová forma. Pro náročnější už jsou na místě profesionální pomůcky, kombinace elektronických diářů s osobními počítači nebo mobilními telefony. V naší restauraci však postačí „papírové“ plánování času.

Plánování rozdělujeme podle činnosti. Veškeré činnosti plánujeme postupně, jak přicházejí. Zaznamenáváme úkoly, které musí být splněny, čas kdy splněné byli a pokud se nepodařilo vše vyřídit v čas tak si zaznamenáváme další termín pro splnění.

Diář používáme pro plánování různých akcí a rezervací hostů. Vždy zaznamenáváme datum a čas příchodu, jméno hosta, telefonní číslo pro případné otázky, počet osob, které se zúčastní dané akce a zvláštní požadavky hostů. Můžeme do diáře kdykoliv nahlédnout a zkontrolovat údaje.

Kalendář používáme pro plánování objednávek. Vždy je v kalendáři vyznačený den, kdy se objednává určité zboží, kdy se musí dokoupit nebo kdy firmy dovezou určitý druh zboží.

Každý zaměstnanec má dále **kartu příchodu a odchodu**, do které si zaznamenávají datum a čas příchodu, a datum a čas odchodu. Musí být podepsané majitelem a musí být zřetelné o který měsíc a rok se jedná.

Pro plánování směn a dovolených pracovníku máme speciálně vytvořené **formuláře**, které ukážu níže.

6.10 Plánovací formuláře

Formuláře můžeme použít na počátku roku ke stanovení cílů nebo revizi životních cílů. Některé formuláře pomáhají s rozpoznáváním aktivit, které má a které nemá smysl vzhledem ke stanoveným cílům vykonávat. Pomáhají soustředit se na klíčové činnosti, rozšiřující náš osobní potenciál a chrání před přemírou úkolů a předsevzetí. Další formuláře se týkají samotného managementu času – umožňují plánovat množství, ale i kvalitu času věnovaného různým sférám našeho života.

V restauraci používáme několik formuláři pro plánování. Některé formuláře jsou k vytváření cílů a vizí majitele. Tyto formuláře jsou napsané minimálně na jeden rok dopředu. Do těchto formulářů jsou zaznamenávání cíle, které chce majitel dosáhnout v rámci podniku. Vize, jak by měl vypadat průběh roka k dosažení cíle. Jsou uváděny i některé kroky, jak toho docílit určitého stavu. Tyto formuláře vytváří sám majitel na počítačovém programu Excel. V průběhu roku se k tomuto formuláři vrací a upravuje stav nebo průběh. K tomuto formuláři se může dostat pouze vedení a provozní restaurace.

Dalším formulářem je plánování směn pro zaměstnance. Tento formulář je vytvářen na každý měsíc zvlášť tak, aby si každý zaměstnavatel mohl zaznamenávat své směny. Směny jsou zaznamenávány provozním restaurace se souhlasem zaměstnance. Do těchto formulářů zaznamenávají směny, přesný den a čas, dále dovolenou, vždy od kdy do kdy. Dále jsou zaznamenávání i jednodenní dovolena, kterou si zaměstnanci můžou vzít pro své osobní potřeby, jako např. návštěva lékaře, stěhování apod. Formuláře jsou napsané na každý měsíc vždy jeden rok dopředu a každý měsíc musí být podepsán od majitele nebo provozního restaurace.

Výhody

- Jednoduchost
- Přehlednost
- Nenáročné na čas
- Levné
- Dostupné všem

Nevýhody

- Nevýhodou tohoto formuláře je ten, že kterýkoliv pracovník, který si napíše dovolenou v určitý datum, ostatní už si ve stejnou dobu dovolenou nesmí vzít. To znamená, že nejrychlejší vyhrává. Zde bývají spory mezi kolegy

PRAKTICKÁ ČÁST

7. Implementace Time managementu v restauraci Il Castello

V praktické části se podíváme na restaurace jako celek. V první řadě si ukážu parametry restaurace, dále se podívám na jednotlivé procesy managementu. Také bude zajímavé se zaměřit na organizace prostor v kuchyni a v příloze bude půdorys kuchyně. Dále chci sestavit nějaké hodnocení a doporučení.

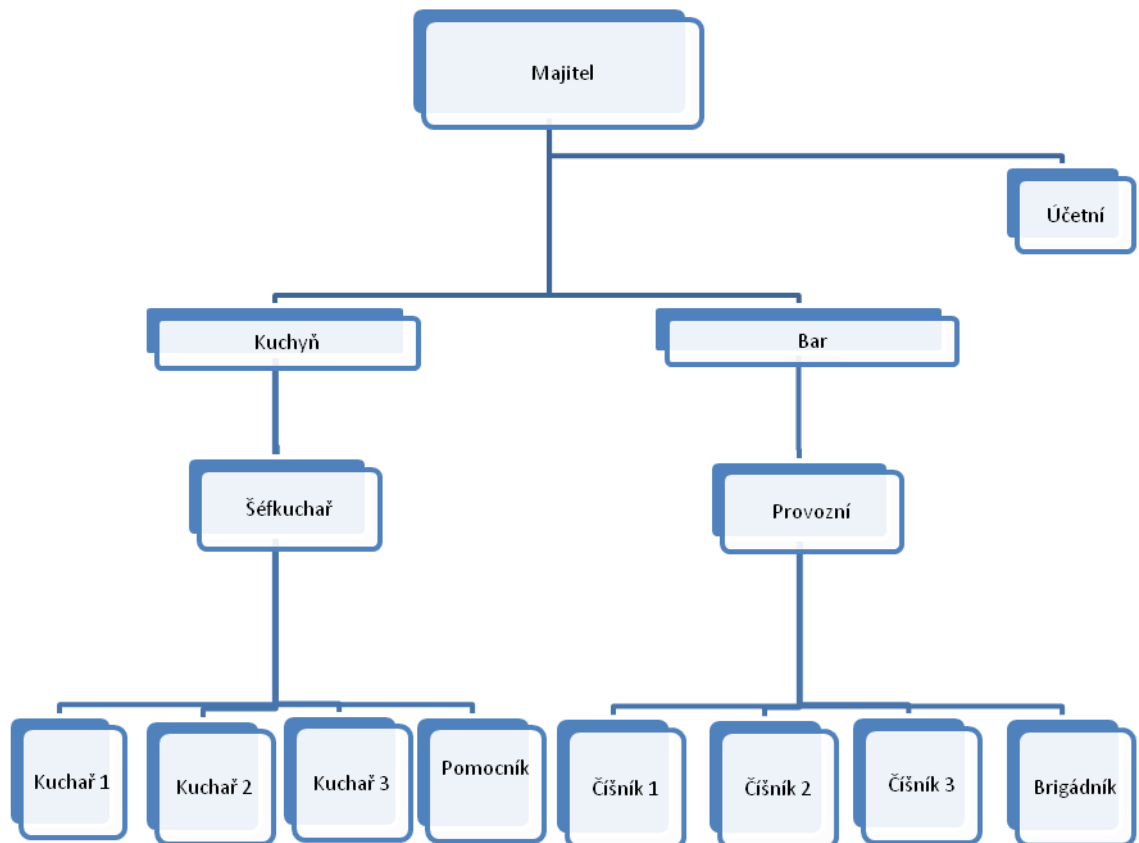
Restaurace Il Castello se nachází v městské části Olomouce v jednu z nejrušnějších ulic. Je to stylová italská restauraci s vinárnou a s 2 oddělené salonky pro možnost uspořádání soukromých akcí. Restaurace má dlouhou tradici. Byla založená v roce 1863 a dlouhou dobu fungovala jako Mikulovská vinárna. Později byla na dlouhou dobu uzavřená. V roce 2002 se po rekonstrukci otevřela znovu ale už jako restaurace a pizzerie. V roce 2006 restauraci převzali moji rodiče. Restaurace se zaměřuje především na vyhotovení italských specialit a na některé česká jídla.

7.1 Parametry restaurace

- 150 míst k sezení (60 restaurace, 60 vinárna, 30 zahrádka)
- Možnost požádání soukromých akcí (svatby, promoce, narozeniny, firemní večírky...)
- Italská i česká kuchyně (33 druhu pizz, 25 druhu těstovin, ryby, kuřecí maso, vepřové maso, hovězí maso, jehněčí, jídla z české kuchyně jako řízky, bramboráky apod., dezerty, saláty, přílohy, alkoholické i nealkoholické nápoje, pivo, víno, a typické italské destiláty)
- Jídelní lístky v českém i anglickém jazyce
- Možnost telefonické objednávání jídel (nerozvážíme jídla, pouze si zákazníci můžou objednat a sami si pro to přijít)
- Firma zaměstnává 14 zaměstnanců
- Pro zaměstnance jsou 2 rozdělené šatny se sprchovým koutem a toaletou, s uzamykatelnými skříněmi. (šatny jsou rozdělené na dámské a pánské)
- Kuchyň je vybavená nejnovějšími kuchyňskými spotřebiči podle norem EU z nerezového kovu (kuchyně v přepočtu 800 tisíc korun)
- 4 rozdělené skladovací místnosti - na pivo a nealkoholické nápoje, na alkoholické nápoje a vína, na zeleninu a nakonec i na maso a těstoviny.
- 2 bary – 1 v restauraci a 1 ve vinárně (nyní není v provozu)
- Bezbariérový vstup pro vozíčkáře
- Prostorné toalety pro dámy, pány a handicapované jedince, přebalovací pult

- Kancelář se soukromou toaletou
- Místnost pro pračku a sušičku
- Denní menu za akční ceny, které jsou také vystavené na portálu Olomouc.cz

7.2 Organizační struktura restaurace



Obr. 6 Organizační struktura restaurace

V organizační struktuře podniku je vidět, jak jsou předávány pravomoci. V první řadě je majitel, majitel deleguje provozního restaurace k tomu, aby se staral veškeré denní, rutinní a opakující se záležitosti. Provozní restaurace zase rozděluje úkoly a deleguje práci kuchařům a číšníkům. Provozní restaurace pracuje také jako číšník. Ten má za úkol objednávky a skladové zásoby.

Jednotliví číšníci mají rozdělenou restauraci, podle sektoru, který plně obsluhuje. Je to praktické, protože každý číšník má určitý počet hostů a má přehled o objednávkách. Další, který má jinou část restaurace musí nejdříve vykonat všechny své úkoly, potom může pomoci kolegovi, pokud je to za potřeby.

Barman chystá nápoje, především kávy, vína a piva. Dále umývá a utírá nádobí. Činnost barmana většinou plní brigádník.

O chod kuchyně se zase stará šéfkuchař, který je tam denně od 8:00 do 15.00 hodin (nebo podle potřeby). Šéfkuchař má za úkol uvařit a nachystat jídla na denní menu, dále připravit některá jídla, které se musí odložit na další den. (přípravu domácího Tiramisu, příprava domácího pečiva apod.)

Kuchaři podle specializaci mají za úkol dodělat ostatní jídla. Např. kuchař, který se specializuje na přípravu pizz, musí nachystat těsto a ingredience, které patří k přípravě jednotlivých pizz.

Kuchař, který se specializuje na českou kuchyň zase připravovat ingredience k přípravě těchto jídel. Sám je musí dochucovat a dodělat.

Každý den je jeden pomocník, který pomáhá s nádobím, s přípravou zeleniny, jako strouháný brambor, a také s úklidem. Pomocník je v kuchyni od 8:00 do 13:00.

8 Management procesů

V této části bakalářské práce se podívám na jednotlivé procesy, které v restauraci probíhají. Každý proces má své postupy, které musí být dodržovány.

Proces můžeme definovat několika způsoby:

- je určitý tok činnosti, úkolu, které vedou k lepší organizaci podniku.
- Proces je účelně naplánovaná a realizovaná posloupnost činností, jimiž za pomoci odpovídajících zdrojů probíhá v řízených podmínkách – regulátory – transformace vstupů na výstupy.
- Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů, a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu
- Proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.

8.1 Řízení procesu

„Řízení procesu je činnost, která využívá znalosti, schopnosti, metod, nástroje a systému k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.“³⁴

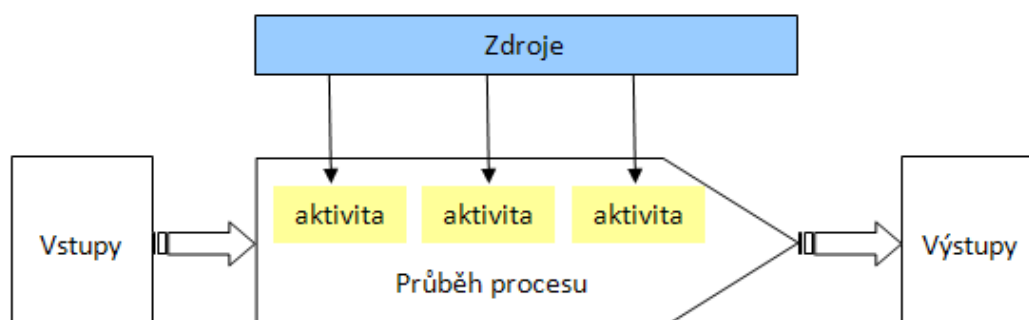
Mapa procesů

„Mapa procesů je názorné a přehledné schéma podnikových procesů. Je grafickou analýzou „reálného života“ firmy, protože znázorňuje jednotlivé procesy, subprocesy i činnosti, které v těchto procesech probíhají. Mapa také zachycuje vazby podniku na okolí, jako jsou dodavatele a především zákazníci. Z map je možné vyčíst některé skutečnosti, jako jsou: procesy, které v podniku existují, jak se procesy člení a propojují, kdo za ně zodpovídá a jakými aktivitami se podnik zabývá.“³⁵

Procesní audit

„Audit procesů je zaměřen na firemní procesy (marketingu, vývoje, nákupu, výrobní a provozní činnosti, prodeje, servisu), které jsou relevantní z hlediska jakosti, a to s cílem průběžné kontrolovat jejich úroveň, aby bylo možné při vzniku odchylek včas nasadit vhodně řídicí a pak nápravné mechanismy.“³⁶

V restauraci se procesní audit může týkat kvalifikace kuchařů, kvality použitých surovin, použitého nádobí a kuchyňských přístrojů, zvolené metody (receptury), čistoty v kuchyni i stylu řízení kuchyně šéfkuchařem.³⁷



Obr. č. 7. Obecné schéma procesu

³⁴ SVOZILOVÁ A. *Zlepšování podnikových procesů*, s. 18

³⁵ Srov. JANÍČEK P., MACHÁL P., MAREK J., MAREČEK J., *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. s. 546

³⁶ VEBER J., *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 106

³⁷ Srov. VEBER J., *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 106

8.2 Logistika

Pro obstarávání zboží je několik způsobů. Jeden z nejpoužívanějších je objednávání přes telefon. Pokud se jedná o dovoz jídla, objednává šéfkuchař. Ten si sepíše veškeré zboží, které potřebuje objednat, zavolá na danou firmu, se kterými máme smlouvy o dovozu zboží, objedná zboží a firma objednané zboží doveze zpravidla další den nebo podle domluvy. Pokud se jedná o nápoje, objednává provozní restaurace nebo prověřený číšník. Postup je stejný. Provozní restaurace zkontroluje skladové zásoby, podle toho sepíše zboží, které se musí objednat, zavolá na určitou firmu a ty zboží dovezou buď následující den nebo podle dohody. Další možnosti obstarávání zboží je, nákup přímo u dodavatelů. Tento způsob se používá v případě, že dodavatel nedodal zboží, které jsme si objednávali. Pro zboží, které je potřeba dodat akutně, se musí zajet autem např. do Makra a dokoupit. Dále je tento způsob používán při koupě masa. Maso se kupuje každé ráno přímo v masně, z důvodu čerstvosti.

8.3 Příprava surovin

Příprava surovin v kuchyni je o něco složitější než na baru. Začneme u **baru**. Tam si číšník připravuje nejčastěji různé kávy, jako je cappuccino, caffè latte, a jiná. Dále připravuje víno, které musí dát do určité nádoby určené k tomu. Číšník dále může namíchat určitý nápoje dohromady a servírovat. V **kuchyni** je příprava o něco složitější. Tam se každé jídlo musí připravovat tak, jak je to postupně objednáváno. Jídlo u jednoho stolu musí být připraveno najednou tak, aby všichni hosté dostali jídla zároveň. Většinou se objednávají různá jídla u jednoho stolu. Kuchař začne s tím jídlom, které je na přípravu nejsložitější nebo které trvá nejdéle. Např. pokud má připravit pizzu a těstoviny, musí nejdříve dát vařit těstoviny, které se vaří cca 20 minut, potom co je dá vařit připraví suroviny na pizzu a suroviny na omáčku k těstovinám. Po asi 10 minutách kdy se těstoviny vaří, začíná s pizzou, ta je obvykle velice rychlá a jednoduchá. S ostatními surovinami je to podobné, vždy musí dbát na to, aby hosté čekali co nejkratší dobu, aby jídlo dostávali postupně, jak se objednávali a aby všichni sedící u jednoho stolu dostali jídlo zároveň.

8.4 Kuchyň

V kuchyni se začíná pracovat od 8:00. Hned ráno přijde šéfkuchař a pomocník, ostatní 2 kuchaři chodí až tak v 9:30. První věc, kterou kuchař udělá je, že se převleče do pracovního oděvu a začne připravovat kuchyň k provozu. Mezi prvními přípravami je pečení chleba, to se musí hned udělat hned ráno. Dále uvaří polévku na menu, na ten daný den. Potom uvaří a připraví další 3 jídla, která jsou také na denní menu. Později, když přijdou i ostatní kuchaři, připravují zeleninu na oblohy, připravují různé omáčky, nachystají maso a rázem je 11 dopoledne, doba obědu. Od 11:00 do 14:00 se pouze vydává jídlo, nezdržují se dalšími přípravami. V době obědu mají kuchaři rozdělenou roli. Jeden vydává jedno jídlo, druhý další jídlo a třetí nalívá polévku a popřípadě pomůže i s třetím jídlem. Pomocník má za úkol nádobí, které musí umýt v myčce, utřít co nejdříve a vytrít. Jakmile skončí doba obědu, každý se naobědvá a poté uklidí kuchyň, vyhodí zbytky atd. po této době, už odchází pomocník i jeden kuchař. Další dva kuchaři připravují suroviny na večer. Dochystávají polévky, masa, ryby atd. Šéfkuchař má za úkol každé ráno zkontrolovat teplotu v ledničkách a mrazáku, zaznamenat tyto teploty a vlastnoručně podepsat. Je to z hygienických důvodů.

8.5 Bar

Číšník, který přijde jako první, v 9:00 má za úkol připravit restauraci k provozu. Nejdříve musí sundat židle ze stolu, které se každý večer zvedají z důvodu úklidu. Dále zapíná kávovar, doplní nealkoholické nápoje, kávu, vína, mléko, šlehačku apod. poté zkontroluje solničky, cukřenky, pokud něco chybí, musí doplnit. Každé pondělí musí číšník doplnit denní menu ve stojácích, které jsou k tomu určené. V 9:30 se otevírá restaurace, to už začne s prodejem ranní kávy nejčastěji, nebo popřípadě i výdej jídel. V 10:00 přijde i další číšník a v 11:00 pomocník. Od 11:00 začíná obědová doba, číšníci mají také, jako kuchaři rozdělený plac. Každý z číšníků má jednu část restaurace. Jeden má zadní stranu, druhý přední a třetí potom vinárnu. Na baru bývá brigádník, který připravuje nápoje a stará se o myčku a nádobí. Od 14:00 postupně každý obědvá. Po obědě pomocník odchází, už není potřeba být více jako 2 číšníci. Večer potom musí jeden z číšníků napsat tabuli, která se vystavuje ven s informacemi o denním menu na další den. Dále každý večer musí udělat úklid baru, vyčištění pvních výčepu, kávovaru a dalších přístrojů. Číšníci mají zakázáno telefonovat během pracovní doby za barem.

Na telefonáty mají pauzu, které je cca 1 hodinová na oběd a na vyřizování osobních záležitosti. Pokud je to však nutné, číšník si udělá další pauzu k tomu, aby si zatelefonoval. Návštěvy delší než 5 minut se také netolerují.

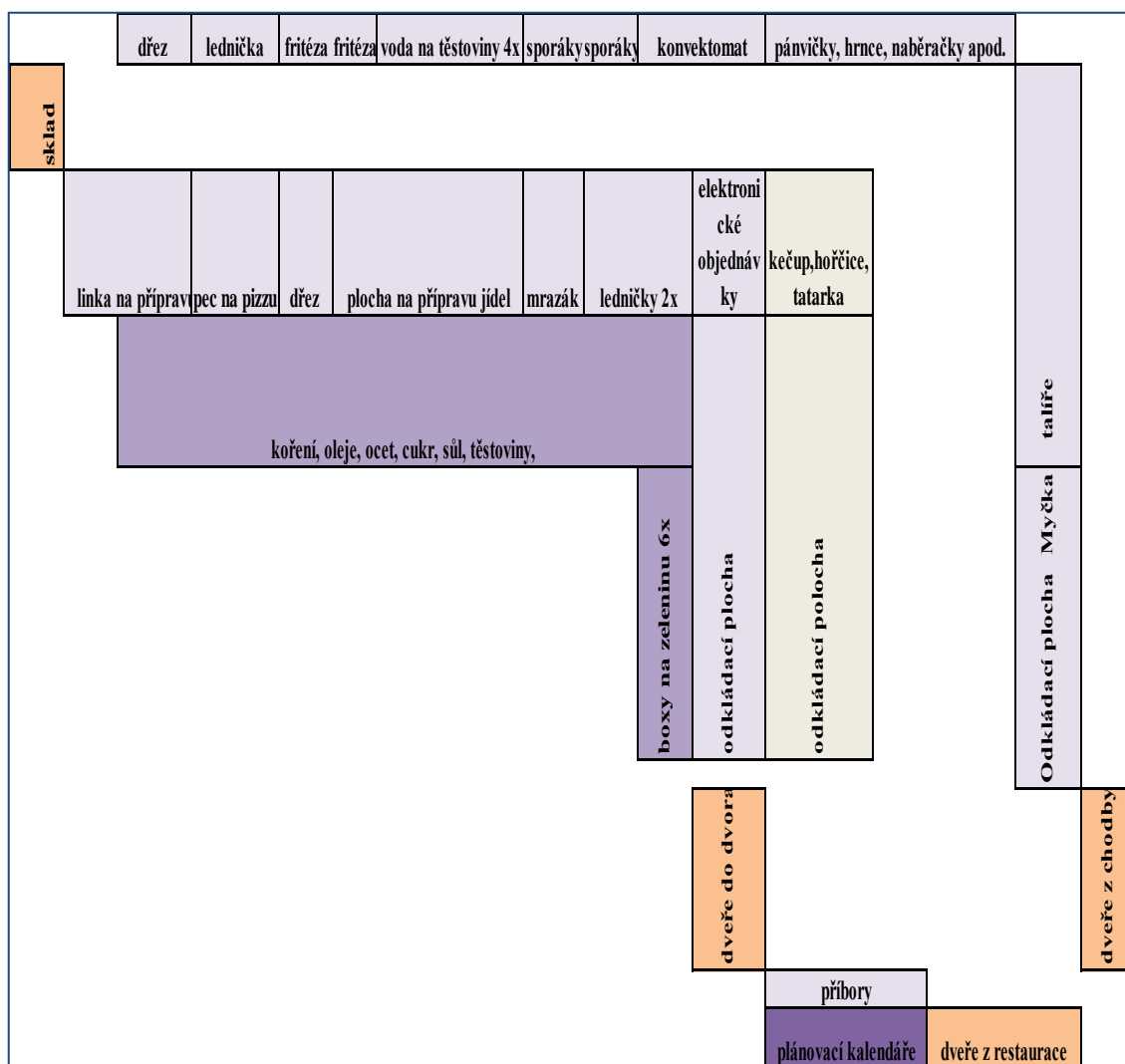
9. Organizace kuchyni

Myslím si, že z organizačního hlediska je kuchyň celkem dobře sestavena. Je vidět, že při sestavování kuchyně někdo myslel do detailu co, kde, musí být, aby práce byla rychlejší a jednodušší. Kuchyň je velká a prostorná, snadno se tam pohybuje a pracuje. Je sestavená ve tvaru L. Úplně u vchodu z restaurace je zleva velká odkládací linka na nádobí, tam se odkládají hotová jídla, která jsou připravená k výdeji. Vedle jsou také příbory, ty si musí nachystat číšníci sami, proto jsou hned u dveří. Po pravě straně je další odkládací linka, ta je ale na použité nádobí, hned vedle je dřez a myčka na nádobí. Je to praktické. Dále jsou talíře. Ty jsou přesně v tom místě, aby mohli kuchaři vzít a hned opodál položit a podávat jídla. Vedle sporáku na vaření jsou pánvičky, hrnce a naběračky. Na druhou stranu sporáku jsou nádobí na vaření těstovin, jsou rozdělené na 4 části. Vedle jsou 2 fritézy. Dál je kráječ na italskou šunku, na salámy, na sýry apod. Naproti sporákům je linka na chystání jídel, na krájení, míchaní apod. pod touto velkou linkou jsou 2 ledničky a mrazák. Jsou tam jen ty nejnужnější potraviny, které se používají nejčastěji. Nad touto linkou jsou další regály, ve kterých je koření, těstoviny, které jsou rozdělené podle druhu ve speciálních krabicích, popsanych druhými těstovin. Dále tam jsou talíře, ale jen ty na pizzu, protože vedle je pec na pizzu. Vedle linky je další dřez a hned vedle je pec na pizzu. Vedle pece je linka, která je určená pouze k výrobě pizzy a těsta na chléb. Pod touto linkou je mouka. Naproti lince je další dřez, ten je určen k umývání větších nádob. Vedle tohoto dřezu je lednička, tam jsou veškeré ingredience, které se dávají především na pizzu, ale i ostatní.

Ledničky musí být rozdělené podle potravin. Sklad totéž. Ve skladu jsou další velké ledničky a mrazáky. Vše je rozděleno podle druhu potravin podle norem. občas chodí inspekce z hygienické stanice na kontrolu. Do této doby bylo vše v pořádku.

9.1 Půdorys kuchyně

Pracoviště už je z minulosti připravená tak, že pohyby pracovníku jsou minimalizovány.



Obr. č. 8 Půdorys kuchyně³⁸

9.2 Možnosti změny v kuchyni

Kuchyně je prakticky sestavená, ale jsou jiné záležitosti, které by se mohly změnit tak, aby se ušetřil čas.

1. Objednávky chodí automaticky z kasy na baru, do kuchyně. Číšník nemusí chodit objednávat zboží do kuchyně. Tento software by se mohl vylepšit a aktualizovat podle potřeb. Hosté si občas přeji něco jiného než je v jídelním lístku, chtějí něco přidat navíc, nebo něco ubrat. Tento program už tyto věci neumí. Když už host vyžaduje něco jiného než je v jídelním lístku, číšník musí do kuchyně vysvětlit, o co se jedná.

³⁸ Zdroj: Vlastní

2. Elektronická kasa, ze které vychází objednávkové lístky by mohla mít nějaký zvuk, který by byl slyšet i v zadní části kuchyně bez problému, nebo ve skladu. Aktuální kasa je spíše tichá.
3. Pokud kuchař potřebuje cokoliv oznámit na bar, tak jediná možnost je, že zazvoní. Tento systém by se mohl také zaktualizovat. Např. by mohl být i kuchyni i na baru tablet, ze kterého bude lepší komunikace mezi barem a kuchyní. Tím by se mohl zlepšit i celková orientace podniku.
4. Tablety na stole pro zákazníky. Tento systém by určitě ušetřil čas, ale je v české republice ještě nepopulární. Nemáme jistotu, že by to fungovalo bez problému. Navíc hosté v restauraci mých rodičů jsou spíše střední až starší generace, myslím si, že chtějí spíše osobní kontakt.
5. Objednávání u dodavatelů pomocí osobního počítače. Tento systém v restauraci chybí. Zboží se prozatím objednává pouze telefonicky. Přes osobní počítač by to bylo levněji.
6. Počítač v kuchyni by pomohl k lepší organizaci i pro zaměstnance. Mohl by se nainstalovat takový program, ve kterém by měl každý zaměstnanec svoji kartu, kde by měli napsané vypracované hodiny, výplaty, dovolený a směny na další měsíc. Tak by se odstranila papírová forma plánování.
7. Sledování zásob na skladu pomocí určitého programu, který by pomohl k lepší orientaci ve skladu. Provozní restaurace nebo šéfkuchař by mohl jen při převzetí zboží doplnit v tomto systému stav zboží, a při každém úbytku zboží ze skladu, zaznamenávat v tomto systému.

10. TOP 10 doporučených změn v restauraci

Po vypracování teoretické i praktické části bakalářské práce jsem vyhodnotila 10 bodů ke zlepšení chodu v restauraci. Tyto body přispívají k nejen ke zlepšení kvality služeb, ale také k lepší organizaci času.

1. Paretovo pravidlo

- V restauraci by se mělo více zaměřit na ty produkty, které přinášejí největší procento zisku.
- Největší zisky jsou z jídel, které se prodávají po obědového menu, které jak jsem již zmiňovala je jedno z nejlevnějších jídel.
- Zlepšení kvality, takových jídel, které se prodávají nejvíce
- Zrušení některých jídel, které se rychle kazí, a přitom se málo prodávají
- Lepší servis pro zákazníky

- Toto pravidlo by se mělo využívat především ve vztahu se zákazníkem, ale také v marketingu, prodeje a řízení zásob.

2. Delegování

- Zlepšení delegování mezi majitelem a podřízenými.
- Často dochází k nepřesnému delegování úkolu, kdy si zaměstnanci nejsou jistí se zadáním úkolem, úkol je nevyřešen a úkoly se většinou musí opakovat znova.
- Delegovat jasně, a jen zvladatelné úkoly
- Šéf by měl vidět reakci zaměstnanců a podle toho rozdělit úkoly
- Pokud by provozní restaurace delegoval úkoly přesně podle toho jak má, nemusel by trávit v práci tolik času
- Pokud šéfkuchař naučí ostatní kuchaře připravovat jídla přesně podle jeho požadavku, mohl by delegovat mnohem více úkolu

3. Eissenhowerův princip

- Úkoly, které si rozdělíme podle důležitosti a naléhavosti musí být sestavené podle určitých kritérií v závislosti na daný úkol a okolnosti.
- Pokud se všichni pracovníci naučí úkoly opravdu rozdělovat podle kritérii důležitosti a naléhavosti, chod podniku bude mnohem jednodušší na provoz.
- Úkoly by se mohli napsat na lístečky a podle toho se rozhodnout jak moc důležité jsou a jak naléhavě se musí řešit.
- Při každém procesu by se měl udělat Eissenhowerův princip, aby si pracovníci ušetřili čas.

4. Elektronické plánování času

- V restauraci by se měl zavést počítač s takovým programem, který by jednoduše zjistil stav zásob na skladě, objednané zboží, a průběh těchto procesů
- Dále by měl být určitý software nainstalovaný v počítači, který by pracovníci používali pro přehled směn, přehled výplaty, volných pracovních dní, dovolených apod.
- Na počítači by se dále mohly dělat objednávky zákazníku na požádání soukromých akcí, na rezervaci stolů apod.
- Tím by se zrušilo „papírové“ plánování času, který nyní probíhá v kalendářích ve formulářích a diářích.

5. Marketing

- Restauraci chybí webové stránky. V dnešní době jsou velice důležité.
- Jediné informace o restauraci jsou na portálu olomouc.cz, kde je mapa, restaurace, pár fotek, nabídka denního menu, které tam zadávám každou neděli vždy na týden dopředu.

- Stačilo by vytvořit webové stránky se všemi informacemi o podniku, cenách, jídelním lístku, počtu míst apod.
- Mohli bychom udělat vizuální mapu podniku a zákazníci by si mohli rezervovat místa předem elektronický

6. Přeložit jídelní lístek i do jiných jazyku

- Jídelní lístek je v českém a anglickém jazyce.
- Myslím si, že by bylo užitečné přeložit do německého jazyka, také možná do ruského jazyka.

7. Nastavení wi-fi

- Spousta zákazníku vyhledává wi-fi sítě pro připojení k internetu
- Je to trend, který se v dnešní době vyžaduje.
- Osobně si myslím, že v restauraci by se lidé měli chovat společenský a opravdu se věnovat jídla bez mobilních telefonů a dalších přístrojů, ale zákazníci tuto službu vyžadují a my bychom jim měli vyjít vstříc.

8. Změna otevírací doby

- Otevírací doba restaurace je ve všedních dnech od 9:30 do 22:30, pátek a sobota od 9:30 do 23:30. V neděli od 11:00 do 22:30.
- V neděli bych navrhla otevírací dobu pouze do 20:00. Po zkušenostech z minulého období, víme, že po 20 hodině je vždy jen málo zákazníku, je zbytečné, aby bylo otevřeno

9. Zkrátit jídelní lístek

- Jídelní lístek obsahuje hodně druhů každého druhu jídla.
- Proto, by se mohl zredukovat až na polovinu, tím by se snížili skladové zásoby.
- Pokud se jídelní lístek zredukuje, noví kuchaři by si mohli přípravu jídel naučit mnohem rychleji, než je tomu teď.

10. Změna osvětlení

- Do restaurace často chodí lidé starší generaci a ve mnoha případech mají problém s viděním na jídelní lístek
- Mohly by se zabudovat lampičky, které by byli připevněni na zdi, až by přišli hosté, zapínali by se světla u každého stolu individuálně.
- Tento návrh není moc drahý, ale určitě by byla dobrá investice do budoucna.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo je rozebrat současné možnosti moderního managementu s akcentem na Time management a v praktické části nastínit možnosti a problémy jako uplatnění v podmínkách restaurace Il Castello.

V první části jsem popsala pojmy Time managementu, vývoj jednotlivých generací a některé znaky špatného řízení času. Dále jsem popsala některé nástroje pro plánování času. Vybrané problémy v řízení času jsem také popsala možnosti změny nebo eliminace těchto problémů.

Ve druhé části bakalářské práce jsem si vybrala ty nejdůležitější pojmy z time managementu, které by mohli být zaváděné v podniku, kde jsem vypracovala praktickou část bakalářské práce. Je jasné, že každý podnik využívá různých metod a proto, jsem si vybrala jen některé body, které se v restauraci používají nejčastěji. Mezi těmito body patří především Paretovo pravidlo 80/20, Delegování, Eisenhowerův princip, a některé nástroje používané pro řízení času.

V poslední části bakalářské práci jsem popsala restauraci Il Castello nacházející se v centru Olomouce, ve kterém jsem aplikovala současné možnosti Time managementu. Dále jsem poslala základní parametry restaurace a nastínila organizační strukturu podniku. Zde jsem také popsala jednotlivé procesy, které tam probíhají v kuchyni, na baru, v logistice a při přípravě jídel. V další části bakalářské práci jsem popsala organizační strukturu kuchyně a přiložila její půdorys. Zde jsem zjistila, že kuchyň už byla z minulosti připravená tak, aby pohyby pracovníků byli minimální a proto, už se zde nemusí nic měnit.

V poslední části bakalářské práce uvádím některé změny v kuchyni, které by ušetřily čas a usnadnily práci. Tyto změny jsem popsala v 7 bodech. A na závěr celé práce uvádím TOP 10 bodů změn, které by usnadnily práci celé organizace, zlepšili komunikaci mezi pracovníky a mezi pracovníky a vedením a především by ušetřily čas pro důležitější činnosti.

ANOTACE

Příjemní a jméno autora:	Vjollca Shkorreti
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Využití efektivních nástrojů moderního managementu, zejména Time Managementu v restauraci
Název práce v anglickém jazyce:	Use of Effective Tools of Modern Management, Namely Time Management in Reastaurant
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	57
Počet příloh:	6
Rok obhajoby:	2013
Klíčová slova v českém jazyce:	Time management, procesy v řízení, management změn.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Time Management, Management Processes, Change Management.

Tato bakalářské práce popisuje základní pojmy time managementu. Dále vybrané pojmy pro aplikaci v restauraci, které byly vybrány jako nejvhodnější pro využití v restauraci. Byly také popsány procesy, které v restauraci probíhají nejčastěji a návrhy na jejich změny. Vybrané pojmy byli aplikované a z toho vyplývají výsledky změn, které by se měli co nejdříve zavádět v restauraci. Na závěr práce bylo vyhodnoceno Top 10 bodů, na které by se měl podnik zaměřit pro efektivnější plánování času.

This bachelor thesis describes the basic concepts of time management. Further selected terms are for the restaurants, which were chosen as most suitable for use in a restaurants. There have been described also processes that take place mostly in the restaurants and it's proposals for changes. Selected terms were applied and those terms resulted with some changes, which should be implemented as soon as possible in the restaurants.

At the conclusion of study was to evaluate the top 10 points on which the company should concentrate for more effective time management.

SEZNAM LITERATURY

1. CAUNT, J. *Time management – jak hospodařit s časem*. 2. aktualizované vydání Brno: Computer Press, 2007. 120 s. ISBN 978-80-251-1538-1.
2. PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas*. 2. Aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 260 s. ISBN: 80-247-1701-8.
3. KOCH, R. *Pravidlo 80/20. Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2008. 243 s. ISBN:978-80-7261-175-1.
4. DI KAMP., *Manažer 21.století*, Praha: Grada Publishing, 2000, 216 s. ISBN: 80-247-0005-0 (přeloženo z anglického originálu „The 21st Century Manager“).
5. KYNCLOVÁ J, KARÁSKOVÁ E., *Marketing a management – pro střední a vyšší hotelové školy*, Praha: Fortuna, 2009, 152 s., ISBN: 978-80-7373-061-1.
6. KŘÍŽEK F. NEUFUS J., *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2011, 200 s. ISBN: 978-80-247-3868-0.
7. DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCERICH, J. M.; *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 824 s. ISBN: 80-7169-422-3.
8. LOJDA J, *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN: 978-80-247-3902-1.
9. KNOBLAUCH J., WÖLTJE H., *Time management, jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada Publishing, 2006, 112 s. ISBN: 80-247-1440-x.
10. SVOZILOVÁ A., *Zlepšování podnikových procesů*. Praha:Grada Publishing, 2011, 232 s. ISBN: 978-80-247-3938-0.
11. VEBER J., a kol., *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, 2. aktualizované vydání. Praha:Grada Publishing, 2007, 204 s. ISBN: 978-80-247-1782-1.
12. JANÁČEK P., MÁCHAL P., MAREK J., MAREČEK J., *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha:Grada Publishing, 2013, 592 s. ISBN: 978-80-247-4127-7.
13. VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press, 2006, 295 s. ISBN: 80-7261-143-7.
14. GERŠLOVÁ J., *Vádemékum vědecké práce*, Professional Publishing, 2009, 146 s. ISBN: 978-80-7431-002-7.
15. COVEY S., *7 návyků skutečně efektivních lidí*, 2. Aktualizované vydání. Praha: Management press, 2012, 348 s. ISBN: 978-80-7261-241-3.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. *Time management v proměnách času* [online]. [cit.2013-05-03]. Dostupné na WWW:< <http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=76> >.
2. *Analýza obsahů dostupných textů*. [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné na WWW:<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TSik_cWY2gUJ:web.ff.cuni.cz/~rada/taoa/~RTFverze/METOBSAN.rtf+&cd=10&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.
3. SOMR, M. *Základní metody výzkumu*. České Budějovice, 2007. [online] Dostupné na WWW: <www.studentske.cz/2008/03/metody.html>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Paretovo pravidlo.....	18
Obr. č.2 Eissenhowerův princip.....	21
Obr. č. 3 Denní křivka rušení.....	27
Obr. č. 4 Statistická křivka výkonnosti.....	29
Obr. č. 5 Křivka pro tzv. „ranní ptáče“.....	30
Obr. č. 6 Křivka pro tzv. „sov“.....	30
Obr. č. 7 Obecné schéma procesu.....	52
Obr. č. 8 Půdorys kuchyně.....	56

SEZNAM TABULEK

Obr. č. 1. Pracovní snímek.....	41
---------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

1. Diář
2. Kalendář – roční hodnocení
3. Myšlenková mapa
4. Kalendář
5. Směny za Leden
6. Stolní kalendář - roční

PŘÍLOHY



PRAVIDELNÉ ÚHRADY

Z účtu č.: _____ kód banky: _____

Účel platby:

Od: _____ Do: _____ Zúčt. datum: _____

Bank. spojení: _____ Perioda: _____

Kont. s.: _____ Specif. s.: _____

Vit. s.: _____ Kč: _____

Poznámka: _____

Účel platby:

Od: _____ Do: _____ Zúčt. datum: _____

Bank. spojení: _____ Perioda: _____

Kont. s.: _____ Specif. s.: _____

Vit. s.: _____ Kč: _____

Poznámka: _____

Účel platby:

Od: _____ Do: _____ Zúčt. datum: _____

Bank. spojení: _____ Perioda: _____

Kont. s.: _____ Specif. s.: _____

Vit. s.: _____ Kč: _____

Poznámka: _____

Účel platby:

Od: _____ Do: _____ Zúčt. datum: _____

Bank. spojení: _____ Perioda: _____

Kont. s.: _____ Specif. s.: _____

Vit. s.: _____ Kč: _____

Poznámka: _____

Účel platby:

Od: _____ Do: _____ Zúčt. datum: _____

Bank. spojení: _____ Perioda: _____

Kont. s.: _____ Specif. s.: _____

Vit. s.: _____ Kč: _____

Poznámka: _____

PRAVIDELNÉ ÚHRADY

Z účtu č.: _____ kód banky: _____

Účel platby:

Od: _____ Do: _____ Zúčt. datum: _____

Bank. spojení: _____ Perioda: _____

Kont. s.: _____ Specif. s.: _____

Vit. s.: _____ Kč: _____

Poznámka: _____

Účel platby:

Od: _____ Do: _____ Zúčt. datum: _____

Bank. spojení: _____ Perioda: _____

Kont. s.: _____ Specif. s.: _____

Vit. s.: _____ Kč: _____

Poznámka: _____

Účel platby:

Od: _____ Do: _____ Zúčt. datum: _____

Bank. spojení: _____ Perioda: _____

Kont. s.: _____ Specif. s.: _____

Vit. s.: _____ Kč: _____

Poznámka: _____

Účel platby:

Od: _____ Do: _____ Zúčt. datum: _____

Bank. spojení: _____ Perioda: _____

Kont. s.: _____ Specif. s.: _____

Vit. s.: _____ Kč: _____

Poznámka: _____

Účel platby:

Od: _____ Do: _____ Zúčt. datum: _____

Bank. spojení: _____ Perioda: _____

Kont. s.: _____ Specif. s.: _____

Vit. s.: _____ Kč: _____

Poznámka: _____

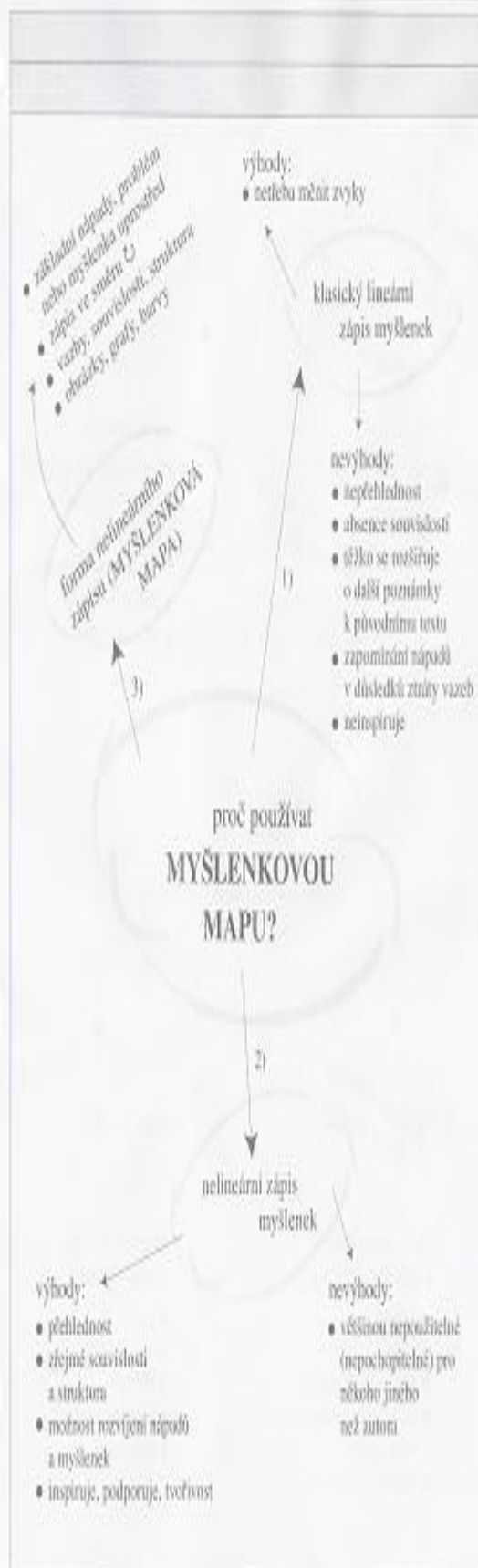


N. Roční hodnocení

Strategický cíl	N. Roční hodnocení											
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Lистопад	Prosinec
1	P											
	S											
2	P											
	S											
3	P											
	S											
4	P											
	S											
5	P											
	S											
6	P											
	S											
7	P											
	S											

M. Měsíční hodnocení

Strategický cíl	M. Měsíční hodnocení				
	Týden č.	Týden č.	Týden č.	Týden č.	Týden č.
1	P				
	S				
2	P				
	S				
3	P				
	S				
4	P				
	S				
5	P				
	S				
6	P				
	S				
7	P				
	S				



Myšlenkové mapy - co to je?

V šedesátých letech minulého století rozpracoval Brit Tony Buzan, jedna z nejvýznamnějších kapacit ve zkoumání a poznání funkci mozku, vícerozměrný způsob zápisu myšlenek a nazval ho Mind Maps[®]. V češtině se vžil překlad mapa myslí nebo myšlenková mapa.

Myšlenková mapa je kombinace graficko-verbálního vyjádření. Je to způsob jak zapisovat myšlenky jinak než do řádků, tedy jinak než lineárně. Vychází z toho, že mozek také nepracuje lineárně, ale v asociacích, ve shlucích myšlenek. Zápis myšlenek v řádcích nás tak vlastně omezuje, nutí nás shluky myšlenek rozplétat, abychom je vůbec byli schopni zapsat. Tím ztrácíme souvislosti a některé myšlenky nebo nápady zapomínáme, prostě třeba jen proto, že je nestihneme zapsat. Mozek tedy nepracuje lineárně, ale v asociacích, přeskakuje mezi myšlenkovými proudy. Myšlenkové mapy jsou asociativním způsobem záznamu myšlenek. Vědecky řečeno, jsou založeny na spolupráci a propojování činnosti levé a pravé mozkové hemisféry. Charakteristickými pro levou mozkovou hemisféru jsou opisování slovy, analytický přístup, řešení po krocích, sledování času a pořadí činnosti, vytváření závěrů na základě důkazů a faktů, užívání čísel, logické postupy řešení problémů, myšlenky na sebe navazující.

Naopak pravá mozková hemisféra je charakteristická minimální verbalizací, vytvářením celků, analogiemi, podobnostmi, metaforami, nevýznamností času, odkladním hodnocením, prostorovými vztahy, skoky založenými na pocitech a vizích, pohledem na celkovou strukturu. Lineární zápis myšlenek výrazně preferuje činnost levé hemisféry, zápis formou myšlenkové mapy využívá schopnosti obou. Technika je velmi jednoduchá a také velmi individuální. Základní problém zapišeme uprostřed papíru udo- vníř kroužku, oválu nebo třeba obdélníku. První hlavní složku řešení, která nás napadne, zapišeme stejným způsobem nahoru a s hlavním tématem spojíme čarou nebo šipkou. Okolo této složky zapisujeme s ní související komentáře.



Rokovi: 2022-2023, 2023-2024

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Leden																															
Únor																															
Březen																															
Duben																															
Květen																															
Červen																															
Červenec																															
Srpen																															
Září																															
Říjen																															
Listopad																															
Prosinec																															

LEDEN

	Jméno a příjmení kuchaře č. 1	Jméno a příjmení kuchaře č. 2	Jméno a příjmení kuchaře č. 3	Jméno a příjmení Pomocníka	DOVOLENÁ (jméno a příjmení)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					

