

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra managementu a informatiky

Využití tradičních technik time managementu v současném time managementu

Bakalářská práce

Use of Traditional Time Management Techniques in Contemporary Time Management

Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Borská Iva CSc.

AUTOR PRÁCE

Jan Dučka

PRAHA

2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, který jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Jirkově, dne 22. 2. 2022

.....

Jan Dučka

Poděkování

Tímto chci poděkovat paní doktorce Borské za její cenné rady, ochotu, čas a pomoc při psaní této práce.

Anotace

Účelem bakalářské práce je využití tradičních technik time managementu v současné čtvrté generaci. Ta se dá považovat spíše za Life management, čtvrtá se dá brát jako nejvíce rozvinutá díky rozrůstajícím se nárokům na pracovišti. Nicméně staví a rozšiřuje možnosti generací přechozích a zkoumá, jak zabudovat tradiční techniky do moderního prostředí.

V teoretické části se bude autor zabývat historií time managementu jako celku. Též ho definuje jako vědecký obor. Autor popíše nejznámější a nejpoužívanější techniky tradičních generací managementu a možné pomůcky pro usnadnění práce. V poslední teoretické části se autor zabývá time managementem u policejních sborů a v praktické části dopad technik v běžném životě.

Klíčová slova

Time management, techniky, management, generace, organizace

Annotation

The purpose of the bachelor thesis is the use of traditional time management techniques in the current fourth generation. This can be considered more as Life management, the fourth can be considered the most developed due to the growing demands in the workplace. However, it builds and expands the possibilities of previous generations and explores how to incorporate traditional techniques into the modern environment.

In the theoretical part, the author will deal with the history of time management as a whole. It also defines it as a scientific field. The author describes the most well-known and most used techniques of traditional generations of management and possible aids to facilitate work. In the last theoretical part, the author deals with time management in police forces and in the practical part the impact of techniques in everyday life.

Keywords Time management, techniques, management, generation,
organization

Obsah

Úvod:.....	8
1. Definice pojmu time management.....	9
1.2 Vývoj time managementu.	11
1.3 Vědní obor time managementu	12
1.4 První 3 generace time managementu.....	15
1.5.1 I. Generace.....	17
1.5.2 II. Generace.....	18
1.5.3 III. Generace.....	19
1.6 IV Generace time managementu.....	20
1.7 Pojem prokrastinace.....	23
2. Zakomponování tradičních technik time managementu	28
2.1 Snímek vlastního dne	29
2.2 Paretova metoda 80/20	30
2.3 Pracovní deník.....	32
2.4 Metoda ABC	33
2.4.1 Příprava cílů.....	34
2.5 Technika Pomodoro	36
2.6 Eisenhowerova matice.....	37
2.6.1 Rozdělení kvadrantů matice	39
2.7 Parkinsonův zákon	40
2.8 Metoda Time blocking.....	41
2.8.1 Nárazníky time blockingu	44
2.9 Pickle Jar Theory.....	45
3. Využití tradičních pomůcek a technik time managementu ve 4. generaci	47
3.1 Fyzické pomůcky time managementu	47
4. Využití time managementu u policejních složek.....	50
4.1 Policejní time management	52
5. Empirická část.....	54
5.2 Charakteristika experimentu	54
5.3 Technika Pomodoro	55
5.4 Technika Parkinsonova zákona.....	56

5.5 ABC metoda	57
5.5 Matice řízení času	57
5.6 Paretova metoda	58
5.7 Dny bez technik spravování času.	59
5.8 Shrnutí praktické části	59
Závěr:	60
Seznam použitých zdrojů	62

Úvod

Time management je poměrně mladá vědecká disciplína, kterou je možno zařadit do aplikovaného managementu. I jako mladá vědecká technika hraje ve 21. století velkou roli v pracovním prostředí. Spolu s klasickým managementem, jsou základním nástrojem pro úspěšný pracovní výkon.

Time management je klasifikován jako nová věda. První velký rozvoj zažívá již během průmyslové revoluce a na velké popularitě nabírá až ve druhé polovině 20. století. Přesto se dá označit za jednu z nejstarších metod, jenž se používají již od pravěku, kdy se člověk pokusil o první plán.

Dnes existují již čtyři generace techniky spravování času, přičemž ta poslední se zaměřuje především na samotného jedinci, jeho čas a osobní život. Čtvrtá generace staví na generacích předchozích. Nároky nynější doby např. na manažera, policistu nebo studenta, se rapidně zvětšují. Mnoho lidí kvůli velkému návalu úkolů v práci nebo ve škole, zažívá zvýšení úrovně stresu, která vede ke zhoršení výsledků.

Klíčovou myšlenkou time managementu je efektivní správa času a úspěšné dokončení pracovních povinností. Dělí se na mnoho samostatných technik, které primárně vznikly během prvních tří generací. Ty pomáhají uspořádat úkoly a dotace času, tak aby se podařilo zvládnout a dokončit, co nejvíce úkolů za co nejkratší čas.

Téma pro tuto práci jsem si vybral, protože mě upřímně zaujalo a jako vysokoškolskému studentovi, se management času hodí jak do školy, tak do života.

Cílem práce v teoretické části je přiblížit time management a známé techniky. V empirické části, za provedení experimentu, zakomponuji tyto techniky do života studenta Policejní Akademie a porovnáám, jak jednotlivé techniky zlepšují výkon plnění úkolů.

1. Definice pojmu time management

Time management je proces organizování a plánování času. Mezi výhody všech čtyř generací, lze řadit lepší návyky a vyšší produktivitu. Vylepšené řízení zvyšuje pozornost při práci, snižuje celkový stres, buduje sebevědomí a umožňuje efektivněji plánovat čas.

Toto efektivní řízení také pomáhá policejním důstojníkům, manažerům podnikatelům, studentům, zaměstnancům a vlastníkům malých podniků k dosažení jejich cílů.

Cílem je maximalizovat čas, jenž trávíme konkrétními aktivitami, které pomáhají rychleji dosáhnout našich cílů. Výhody time managementu nám umožňuje zkrátit čas na nedůležitou práci a zvýšit ho na tu důležitou při použití jedné z klasických technik.¹

Dobrá správa času umožňuje dosáhnout vyšší úrovně výkonu a produktivity. Je tedy možno pracovat chytřeji, ne tvrději, dosahovat lepších výsledků za kratší dobu a s menším úsilím.

Schopnosti time managementu znamenají zaměření času na věci, které jsou pro nás nejdůležitější, některé z technik je rozebírají více podrobně. Znamená to také trávit méně času vším ostatním.

Mezi základní dovednosti lze zařadit stanovování priorit, cílů a delegování. Efektivní správa dále zahrnuje lepší plánování, rozhodování, organizaci a využití času.

¹ (10 Benefits of Time Management – Lucemi Consulting, 2022)

Lucemi Consulting: Productivity and Time Management Coaching. 2022. *10 Benefits of Time Management – Lucemi Consulting*. [online] Available at: <<https://lucemiconsulting.co.uk/benefits-of-time-management/>> [Accessed 10 February 2022].

Time management snižuje hladinu stresu a zvyšuje naši sebedůvěru. Převzetí kontroly nad časem také snižuje stres a úzkost.

Jednou z největších výhod je lepší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Díky úpravě času toho lze dosáhnout. Můžete být v práci produktivnější a mít více času na mezilidské vztahy.

Chytré nakládání s časem zvyšuje pocit štěstí. Dobrý time management také snižuje stres a umožňuje dosáhnout cílů efektivněji, rychleji a snadněji.

Správa času pomáhá stihnout více aktivit za méně času a využít větších příležitosti, pomáhá maximalizovat silné stránky a efektivně naplánovat pracovní den.

Další výhodou je zvýšení pozornosti a produktivity. Větší zaměření umožní zachytit větší příležitosti. Dovoluje trávit více času na projektech, cílech a lidech, na kterých záleží.

Když převezmeme kontrolu nad svým časem, může to mít za výhodu větší sebejistotu. V konečném výsledku se přestaneme cítit zahlcení, vystresovaní a frustrovaní.²

² Lucemi Consulting: Productivity and Time Management Coaching. 2022. *10 Benefits of Time Management – Lucemi Consulting*. [online] Available at: <<https://lucemiconsulting.co.uk/benefits-of-time-management/>> [Accessed 10 February 2022].

1.2 Vývoj time managementu.

Autor se domníval, že pojem a téma time managementu je novinkou posledních 150 let od průmyslové revoluce. Nicméně opak je pravdou. Time management, ačkoliv ne v dnešní podobě, existuje již od starověku.

Hospodaření s časem hrálo často klíčovou roli v každodenním životě všech lidí v historii. Již lidé v pravěku se museli starat o to, aby si obstarali potravu dříve, než zemřou hladem, aby si vydělali kožešiny, než přijde dlouhá zima, nebo se stihli schovat před dlouhou nocí.

Později během zemědělské revoluce došlo na nutnost řešení komplikovanějších a náročnějších úkolů v zemědělství. Lidé museli řešit čím dál komplikovanější rozhodnutí, založeném na ročním období, počasí, denním světle či přílivu – tedy na čase.

Nicméně velký boom time managementu začal během průmyslové revoluce a s ní spjaté používání elektrického telegrafu především pro účely koordinace železniční dopravy. *„Dalo by se říct, že od té doby vzniklo spojení mezi slovy čas a efektivita, které se začalo používat nejen ve vztahu k práci, ale i k domácím povinnostem“.*³

Efektivitou práce na profesionální úrovni se jako z prvních začal zabývat Frederick W. Taylor a na základě svého pozorování vytvořil normy a metody, které měly zvýšit efektivitu zaměstnanců.

Zpětně je možné jeho kroky hodnotit jako odlidštěné, ale důležitá je podstata - snaha o změnu. Taylorovými metodami bylo okouzleno mnoho vedoucích pracovníků, ze kterých se později vyvinuli „*Time study men*“, v překladu muži zabývající se časem.⁴

³ SYSLOVÁ, Nikola. <i>Time management v podnikové praxi</i> [online]. Brno, 2020 [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/8t15o5/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Viliam Záthurecký, MBA.

⁴ LEVINSON, M.H., 2004. TIME-BINDING TIME: A History of Time-Measurement and Time-Management in America. Et Cetera, roč. 61, č. 1, s. 9–18 ProQuest Central; ProQuest Hospital Collection; ProQuest Science Journals. ISSN 0014164X, s. 12–14.

Na konci 20. století přišel s rozdělením zahrnujícím myšlenku pracovních pozic a vzdělaní také Daniel H. Pink, který rozděluje práci na:

- algoritickou
- rutinní (*opakovaná*)
- heuristickou neboli kreativní (*ostatní tvořivá práce, ve které je nutné efektivně hospodařit s časem a pracovníky náležitě motivovat*)⁵

Vzhledem k tomu, že počet heuristických prací stále rostl, autor odvodil, že time management nové generace bude potřebovat čím dál více lidí. Motivace je klíčovým rozdílem mezi tvořivou a netvořivou skupinou.

*„Naopak mnoho symbolických analytiků by pracovalo, i kdyby peníze nebyly jejich hlavní odměnou“.*⁶

Další velký zlom využití time managementu přišel s počátkem informační společnosti, kdy se nároky tak znásobily, že se time management stával postupně čím dál vyhledávanějším tématem.⁷

Zájem se zvýšil po druhé světové válce, kdy se normou stal náš klasický 8h pracovní týden.

1.3 Vědní obor time managementu

Gruber uvádí: *„Věda musí mít svůj předmět (duševní práce), soubor metod klasických nástrojů (psychovzorce aj.), klasifikační systém (koloběh*

⁵ PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, ISBN 978-80-7263-671-6, s. 26.

⁶ REICH, Robert B. Why the Rich Are Getting Richer and the Poor, Poorer: Weekly Readings and Class Topics. Temple University: Instructional Support Center [online]. 1991, s. 308-316 [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: http://isc.temple.edu/neighbor/world/reich_richer-poorer_1991.pdf, s. 314, pozn. vlastní překlad autora.

⁷ LEVINSON, M.H., 2004. TIME-BINDING TIME: A History of Time-Measurement and Time-Management in America. Et Cetera, roč. 61, č. 1, s. 9-18 ProQuest Central; ProQuest Hospital Collection; ProQuest Science Journals. ISSN 0014164X, s. 13

informací v životě jedince), entity, kterými se zabývá (jak dobře mluvit, jak efektivně číst aj.), a které jsou podle klasifikačního systému zařaditelné.“⁸

Předmětem vědního oboru je zejména postupné zpracování a utřídění poznatků z teorie managementu, rozpracování funkcí manažerských jak postupných, tak průběžných, včetně způsobů jejich účelné aplikace.

Horší je však začlenění time managementu do systému věd. Hlavním problémem je, že se jedná o multioborové téma. Time management se pohybuje na pomezí věd humanitních, přírodních, technických a ekonomických. Je ho možné také zařadit do informačního vzdělávání. V užším pohledu do informační hygieny, konkrétně do podtématu informačního sebeřízení, což znamená práci s informacemi a orientace v nich.

Management je disciplína, která má bezprostředně sloužit v praxi, v níž jsou teoretické poznatky aplikovány tvůrčím způsobem, a to přiměřeně ke konkrétním podmínkám jednotlivých situací.

Management proto musí objasňovat proces řízení jako řešení jednotlivé nebo výjimečné situace jedinečným způsobem, ale přitom používat základ tvůrčího využití znalostních principů, technik a metod řízení.⁹

Management je dnes považován za vědní disciplínu. Každá věda má svou strukturu, v níž jsou uspořádány dosavadní výsledky jejího bádání. S vývojem vědy se její struktura obohacuje a rozšiřuje, ale i mění a přizpůsobuje.

Nejlépe rozvinutý management je obecný (teoretický), který je aplikován spontánně v různých oborech činností, nejlépe asi ve sféře výroby a obchodu.¹⁰

Time management je možné definovat do tří různých skupin:

- Vedení lidí

⁸ GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612116.

⁹ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3.

¹⁰ ¹⁰ SYSLOVÁ, Nikola. *Time management v podnikové praxi* [online]. Brno, 2020 [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/8t15o5/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Viliam Záthurecký, MBA.

- Specifikace činnosti vykonávané vedoucími pracovníky
- Předmět studia

K definici managementu je možno užít tyto příklady:

Vedení lidí - *“Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle”*¹¹

Odborná disciplína a obor studia - *“Management je oblast, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace”*¹²

Management umožňuje propojit různé činnosti různých lidí tak, aby se dosáhlo určitých a vytyčených cílů. Důvodem řízení je omezená kapacita času a schopnostní jedince.

Člověk není schopen zajistit všechny činnosti potřebné k zajištění životních potřeb sám. Lze tedy zjednodušeně říct, že time management je hledání technik k určení správného cíle, získání lidského zdroje pro cíl a následně jeho dosažení.

Různí lidé potřebují různé efektivní strategie řízení času. Pokud je někdo postgraduální student, může se rozhodnout řídit svůj čas jiným způsobem než někdo, kdo je pracující matkou, policistou či ředitelem velké korporace.

Osoby zaměřené na vizualizaci mohou upřednostnit barevně odlišený kalendář před psaným seznamem.

*„Jinými slovy management je proces systematického provádění všech manažerských funkcí od plánování, lidských zdrojů, kontroly a organizování, které jsou nutné k dosažení cílů organizace nebo skupiny.“*¹³

¹¹ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

¹² ROBBINS, Stephen P. *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, c1993. ISBN 0136446671.

¹³ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

Proces, který funguje správně pro jedince jakoukoliv metodou, je klíčem k vytvoření nejefektivnějšího pracovního i normálního života.

Základní náplní managementu je tvorba cílů a hledání prostředků k dosažení cíle. Ten také zahrnuje organizační řízení jako celek, řízení jejich částí jako i jednotlivých činností.¹⁴

Na management se pohlíží ve třech významech jako:

- specifická aktivita
- činnost skupina vedoucích pracovníků
- vědní obor.

Aktivitu managementu lze definovat různými způsoby jako soubor názorů, jednotlivých zkušeností či doporučení a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí specifických činností a úkolů.

Další je souborem činností mobilizující lidské a věcné činitele k dosažení podnikových záměrů.

1.3 První tři generace time managementu

Již bylo zmíněno, že prvopočátek managementu se datuje okamžikem, kdy se lidé poprvé pokusili dosáhnout cíle skupinovou prací. Kořeny tedy sahají už do období prvních známek lidské civilizace, do období, kdy se rozvíjelo písmo, do období stavby pyramid či babylonské zahrady.

První orgány, které byly organizované a řízené jednotlivci nebo skupinami byly státy s vlastní státní byrokracií, církví a armádou. Management se objevuje ve velkém během průmyslové revoluce (viz. kap. 1,2). Přelom 19. a 20. století je mezníkem, kdy končila éra improvizace výjimečných jedinců a začíná historie nového věku - historie charakteristická úsilím o systematické poznávání

¹⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

společenských jevů, souvisejících s řízením a organizací stále větší firem a organizací, a k tomu řízení rychle se rozvíjejících technologií.

Teorie a praxe se za desítky let svého trvání nechaly ovlivňovat různými přístupy. Dobré poznání vývoje pojetí managementu poskytuje základ a zázemí pro management dnešní.

Budoucnost může poměrně často vyústit návratem ke kořenům, návratem k problémům a situacím, které již alespoň jednou byly. *“Vymýšlet vymyšlené”* je u managementu neefektivní. *„Každý, kdo chce být úspěšný, měl pohlížet do minulosti, orientovat se v ní a být tak připraven na budoucnost.“*¹⁵

Management a time management se vyvíjí pod tlakem teorie i praxe a jeho myšlenkové pochody se často vracejí do minulosti a objevují se v nové kvalitě.

Systematický rozvoj západního managementu se začátkem 20.století spojoval s čtyřmi klasickými směry:

- Vědecké průmyslové řízení
- Lidské vztahy
- Teorie správního řízení
- Byrokratická organizace řízení

Rozvoj se v prvních desetiletích 20.století, vyznačuje inženýrskou snahou o zvýšení efektivity výroby, prostřednictvím vědeckých metod řízení namísto tradičních metod tzv. “od oka”. Vše jde zařídit jedním lepším způsobem, k němuž lze dospět jednou nejlepší cestou.

V dobách pravěku a starověku se neplánovalo skoro nikdy. Vše se odehrávalo, dá se říct, náhodně a tato generace byla nazvaná jako nultá. Dnes je jasné, že tato varianta by neměla šanci na uplatnění, a proto vyvinuli nejrůznější techniky na plánování času. Postupem času se začalo rozvíjet plánování a organizování času, které se vývojem rozdělovalo do 4. generací.

¹⁵ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3.

1.5.1 I. Generace

První generace měla za úkol uspořádat činnosti a úkoly, které jsou teprve před námi. Výsledkem byl přehled úkolů a zároveň propojení se zdroji, které byly nutné k dokončení úkolu. Jinými slovy, co se bude plnit dál. Vzniká seznam úkolu, které je potřeba splnit. V této generaci ale chyběl čas, který byl nutný pro splnění úkolů. Pokud má být úkol splněn správně a včas, musí se nejdříve ujasnit, jak přesně ho splnit a v jaký časový termín.

Paradigma první generace nutí reagovat na jakýkoli úkol nebo požadavek, který je předložen k vyřešení.

„Toto je nejjednodušší přístup, protože věci prostě berete tak, jak přicházejí – stačí je přidat do seznamu! – ale naše úsilí přináší jen málo podstatných výsledků a neumožňuje vám vytvořit si vlastní cestu. Navíc, pokud máte pocit, že vše, co můžete udělat, je reagovat na vnější síly, pak se necítíte zodpovědní za výsledky.“¹⁶

Lidé, kteří používají time management první generace, mají tendenci pocítovat malou kontrolu a sebeúctu, a jsou obvykle považováni za nezodpovědné a nespolehlivé.

¹⁶CABRAL, CARRIE, 2022, Stephen Covey's Time Management: The Best Method for Productivity. Shortform Books [online]. 2022. [Accessed 12 February 2022]. Available from: <https://www.shortform.com/blog/stephen-covey-time-management-7-habits/>

1.5.2 II. Generace

Druhá generace time managementu podle Stephena Coveyho posouvá věci s pomůckami k metodám ještě o krok dále tím, že vezme všechny úkoly sepsané v sešitech, a přidává k nim plánování. Někdo může využít i kalendáře.

Poznámku přiložil autor. *„Lidé, kteří dodržují metodu druhé generace, jsou orientovaní na rozvrh a dokáží plnit svoje dané závazky v termínu, takže vypadají zodpovědněji než manažeři času první generace.“¹⁷*

Kalendáře a plánovače však stále nemají žádný proces pro vážení různých činností na základě toho, jak přispívají k prioritám a cílům, takže tento přístup přináší jen málo důležitých výsledků.

K sepsaným úkolům přidává právě čas a zapisuje do diáře a podobných plánovacích pomůcek, „CO“ a „KDY“ učinit. Tento model podvědomě využívá většina z nás stále. Je to nejjednodušší způsob, jak vše stihnout a nezapomenout.

Tato generace už je přesnější než ta předchozí, víme, co máme dělat, ale také do kdy to musí být splněno.

Např. jedním z nejvíce využívaných míst pro druhou generaci je restaurace, kdy to tato generace používá hlavně při příchodu a odchodu zaměstnanců do práce a z práce. Každý pracovník ví, jaký má úkol. Číšník musí připravit restauraci k provozu, zapíná veškerá zařízení, které je potřeba zapnout, připraví stoly, atd. Kuchař zase musí připravit kuchyň tak, aby mohl v daný čas, kdy se restaurace otvírá, vydávat jídla bez jakéhokoliv zádrhelu.

¹⁷ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-156-0.

1.5.3 III. Generace

Již napravuje velice přesně některé nedostatky předchozích generací. Toto učení třetí generace má více výhod, protože nenahrazuje pouze a krátkozrace staré novým, ale kombinuje, doplňuje, dělá syntézu, která umožňuje řešit i velké celky, i zásadní projekty.

Dále rozkrývá a řeší, pomocí dlouhodobých výsledků, jak plnit stanovené cíle. Samozřejmě již s přihlédnutím k prioritám, v součinnosti s delegováním a týmovou prací.

Teď je tedy jasné „*CO, KDY a JAK*“. U této generace je celkem složité až nelidské plánování. Nebere v úvahu naše emoce, stres a myšlení. Je to technická záležitost, kdy se rozhoduje pouze o postupu zvládnání úkolu a času do kdy se musí vše stihnout.¹⁸

Třetí generace staví na technikách plánování druhé generace přidáním priorit prostřednictvím vyjasnění vašich hodnot a stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů. Pomocí této metody vyhodnotíme své úkoly, určíme, jak každý z nich zapadá do našich cílů a hodnot, a podle toho plánujeme dále.

Podle Stephena Coveyho navíc zahrnuje denní plánování pro nejdůležitější úkoly na každý den. Ale plánování v úzkých parametrech jednoho dne se zaměřuje na naléhavé úkoly, z nichž ne všechny jsou důležité.¹⁹

Denní plánování se také snadno hodí k přílišnému plánování, které je často frustrující a nerealistické. „*Řekněme, že si svůj den naplánujeme prakticky na minutu, včetně 15 minutového telefonátu se starým přítelem, ale když se svým kamarádem začneme mluvit, zjistíme, že má co do činění s nějakou*

¹⁸ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-156-0.

¹⁹ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-156-0

*tragickou zprávou a nemůžeme ji přerušit po 15 minutách, abychom dodrželi svůj rozvrh.*²⁰

Stanovení cílů a denní plánování, neumožňují dostatečnou flexibilitu v našem vysoce naplánovaném dni, abychom mohli reagovat na neočekávané události a příležitosti, které přispívají k našim zásadám a cílům.

Tato tuhost může stačit k tomu, aby se lidé odvrátili od třetí generace a vrátili se k nástrojům první nebo druhé generace. Generace time managementu podle Stephena Coveyho nám má pomoci porozumět tomu, jak organizovat, a jak jasně vidět, kde můžeme provádět změny v našem rozvrhu.

1.6 IV Generace time managementu

První tři generace vývoje time managementu se postupně snažily odpovědět na otázky – *CO? KDY? a JAK?*. Zbývá ještě otázka orientovaná na nás, na vykonavatele – *PROČ?*. Pracovat pod pohrůžkou selhání zákonitě vede ke stresu a prokrastinaci a nemůže vést ke dlouhodobě kvalitním výsledkům.

Člověk je ve čtvrtou generací chápán jako celek, jako hodiny, které fungují v závislosti na všech svých částech. Z této filozofie právě vycházejí tři oblasti nacházející se v srdci nové generace: sebepoznání, vedení a sebeřízení.²¹

Stephen Covey uvádí jako jeden z cílů poslední generace, schopnost pracovat na důležitých úkolech a nepodlehout tzv. krizi v momentu, kdy se urgentní věc zdá tou nejdůležitější.²²

Tři základní pilíře time managementu čtvrté generace jsou tedy dané, stejně tak jako jejich kořeny, ze kterých vychází.

²⁰CABRAL, CARRIE, 2022, Stephen Covey's Time Management: The Best Method for Productivity. *Shortform Books* [online]. 2022. [Accessed 12 February 2022]. Available from: <https://www.shortform.com/blog/stephen-covey-time-management-7-habits/>

²¹ PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 48.

²² 4 COVEY, Stephen R, A MERRILL a Rebecca R MERRILL. To nejdůležitější na první místo. 1. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2008, 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4, s. 37

Dále zkoumá děje v lidské mysli a zaměřuje se na vedení, dále řeší otázku, kam směřovat, a samozřejmě v neposlední řadě, na řízení, aby bylo jasné, jak vést time management úspěšně v praxi.

Čtvrtá generace navíc důsledně pracuje s tím dobrým z generace třetí, zároveň se ale pracuje na tom, aby se mohla trochu zlidštit, protože praxe mnohdy 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 spíše nás učí prevencím, koncepcím a hlavně kreativité.

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 individuální jedinec, je nositelem těchto výsledků. Také, tímto svým zaměřením na člověka, snáz hledá návody, jak udělat ten první pověstný krůček ke změně.²³

Po čtvrté generaci se zde se nabízí otázka, jaká bude budoucnost time managementu, a zda se podaří znovu posunout hranice směrem k vyšší efektivitě a spokojenosti.

Pokud se objeví odlišnost se silou konkurenční výhody, pak se může očekávat pátá generace time managementu²⁴

Petr Pacovský ve své knize „Člověk a čas“ - *time management vychází z poznání, že dnes nestačí jen dodržovat přísný časový rozvrh a neustále se nutit do excelentních výkonů. Člověk je komplexní tvor a jeho výsledky přichází nejlépe, když dosáhne co největší spokojenosti v co nejvíce aspektech jeho života.*²⁵

²³ PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 48.

²⁴ PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006

²⁵ PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006 str 32

Tímto se však již dostáváme i za rámec informační hygieny, a to rovnou do životního stylu. Správně integrovat novou generaci do našeho života by nám mělo pomoci podle pěti základních pravidel:

„*Člověk je víc než čas*“ – jak již bylo zmíněno spolu s efektivitou, je úzce spojená lidská spokojenost a vyrovnanost. Cílem tohoto pravidla je stát se efektivním člověkem, který sleduje nejen výsledky, ale i své pocity.

„*Cesta je víc než cíl*“ – tento princip souvisí s vnímáním času. Pokud budeme orientováni pouze do budoucna, zapomeneme žít, ale bez načrtnuté budoucnosti, se zase neposuneme kupředu.

Ideální je samozřejmě prostřední cesta. Pacovský upozorňuje, aby člověk nikdy nezapomněl být a žít především v současném okamžiku.

„*Zevnitř je více než z venku*“ – nejdříve začíná všechno v nás samotných, v našich schopnostech, v našem přístupu, v naší povaze a teprve až neustálou prací na sobě můžeme měnit věci kolem nás.

„*Pomalů je víc než rychle*“ – každý člověk inklinuje k tomu, aby se věci vyřešily co nejrychleji. Rychlá řešení, především v oblasti osobního rozvoje, nejsou dlouhodobá. Pokud chce člověk něco změnit ve svém životě, je to většinou práce na delší časový horizont, a pokud má být tato změna trvalá, je nutné postupovat pomalu a pečlivě.

„*Celek je víc než část*“ – naše životy se skládají z mnoha složek - práce, soukromí, kondice, vztahy apod. ²⁶

²⁶ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.

1.7 Pojem prokrastinace

Prokrastinace je přítomná v životě studenta či policisty, a právě prokrastinace je spolu se stresem důvodem vzniku mnoha metod a pomůcek pro time management, který se snaží ji odstranit ze života.

V důsledku tohoto uspěchaného života ztrácíme to nejcennější, co v životě máme, a tím je čas. Čas je nejdůležitější veličinou, která udává našemu životu směr. Nemůžeme si ji ničím koupit a bohužel ani vrátit zpět. Každý den nám nabízí pouze 24 hodin a za tu dobu se dá splnit jen omezený počet úkonů.

Největším úskalím je v tomto případě zbytečné promrhání času nepodstatnými a zbytečnými činnostmi. A právě to, je podstatou prokrastinace. Každý je denně vystaven nejrůznějším povinnostem, úkolům a rozhodnutím, s nimiž se musíme dříve nebo později vypořádat.²⁷

Mnoho jedinců navíc důležité, avšak nepříjemné povinnosti, nahrazuje určitou volnočasovou aktivitou, jež přináší o poznání pozitivnější pocity.

Při plnění těchto aktivit se však dostávají pocity v podobě špatného svědomí a výčitek, že vyhrazený čas měli strávit plněním něčeho úplně jiného. A právě zde, kdy prokrastinace brání lidem v normálním fungování a stává se již závažným problémem, je potřeba tuto situaci začít řešit.

Definice slova prokrastinace existuje mnoho, ale nejvíce užívaná zní takto: Prokrastinace je akce zbytečného a dobrovolného oddalování nebo odkládání něčeho, přestože víme, že to bude mít negativní důsledky.

Je to běžná lidská zkušenost, která zahrnuje zpoždění v každodenních pracích nebo dokonce odkládání významných úkolů, jako je návštěva schůzky, předložení zprávy o zaměstnání nebo akademického úkolu nebo projednávání stresujícího problému s partnerem.

²⁷ POLÁŠKOVÁ, Petra. \textit{Prokrastinace jako rizikový fenomén} [online]. Opava, 2020 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/ilfvvv/>. Diplomová práce. Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě. Vedoucí práce prof. PhDr. Hana Vykopalová, CSc.

První pokusy v podobě studií, ve snaze o porozumění prokrastinaci, probíhaly v Americe a ve Velké Británii mezi 20tými až 60tými lety 20. století. Výzkum byl nicméně přidušen společenskými paradigmaty v těchto zemích, především v Americe a dále se pokračovalo až v pozdějších desetiletích 20. století.

Prokrastinace obvykle jde v ruku v ruce s kognitivními variabilitami, které v té době nebudili velkou pozornost, nebo byly brány dokonce jako provokativní.²⁸

Prokrastinace je ohromný problém jak u pracujících, tak studentů. Například studenti ze západních i nezápadních kultur vykazují akademickou prokrastinaci, ale z různých důvodů. Studenti ze západních kultur mají tendenci prokrastinace, aby se vyhnuli horším výsledkům, které již měli dříve, nebo se nenaučili tolik, kolik by měli na příslušný test. Zatímco studenti z nezápadních kultur mají tendenci odkládat své povinnosti, aby nevypadali jako neschopní nebo aby se vyhnuli demonstrovat nedostatek schopností před svými vrstevníky.²⁹

U studentů se objevuje tzv. „*Studentský syndrom*“. Tento pojem označuje jev, kdy se student začne plně věnovat úkolu až těsně před uzávěrkou. Studentský syndrom tak neguje všechnu užitečnost jakýchkoli vyrovnávacích pamětí zabudovaných do odhadů trvání jednotlivých úkolů.

V roce 2002 proběhla studie naznačující, že mnoho studentů si je vědomo prokrastinace, a proto si dává postupné termíny dlouho před konečným termínem, do kterého je úkol splatný. Studenti s těmito samostatně stanovenými a závaznými termíny měli za výsledek lepší výkony, než studenti bez závazných termínů.

Dále se ukázalo, že nejlepšího výkonu a učení dosáhneme u rovnoměrného rozložení úkolů a opakovaného studování.

²⁸ Procrastination and Task Avoidance: Theory, Research, and Treatment (The Springer Series in Social Clinical Psychology) ISBN: 9780306448423

²⁹ Ganesan; et al. (2014). "[Procrastination and the 2 x 2 achievement goal framework in Malaysian undergraduate students](#)". *Psychology in the Schools.*: 506–516.

„A konečně, studenti mají potíže s optimálním stanovením termínů, které si sami stanovili, přičemž výsledky naznačují nedostatek mezer před datem, ke kterému mají být výsledky splatné.“³⁰

V jednom z experimentů bylo zaznamenáno, že účast na online výuce a přednáškách byla až pětkrát vyšší v posledním týdnu před závěrečnou zkouškou než v součtu za první tři týdny, po které byla výuka k dispozici.

„Prokrastinátoři nakonec dělají většinu práce v posledním týdnu před konečným termínem. Kromě toho mohou studenti oddálit důležitá rozhodnutí, jako další krok v životě nebo volbu oboru a zaměstnání.“³¹

Rozdělení prokrastinace není ve všech publikacích jednotné, ale obecně panuje shoda na těchto druzích prokrastinace.

„Akademická prokrastinace“ se váže na akademické prostředí a týká se tedy v největší míře vysokoškolských studentů. Vysoká škola oproti středním školám, je o mnoho náročnější a klade na studenty podstatně větší nároky. Samotné zaměření na samostatnost a plnění termínů je velkým skokem pro studenty ze středních škol.

Studijní povinnosti jsou náročnější a na studenty je kladen větší nátlak, místo obvyklých krátkých testů přichází zkoušky a zápočty, často delší než maturitní zkouška. A právě toto prostředí a nové povinnosti dávají možnost pro rozvoj prokrastinace.³²

„Obecná prokrastinace“ se obecně vztahuje na dospělé pracující jedince, kteří již nejsou vázáni na akademické prostředí a jejich prokrastinace se týká každodenních činností. Není oproti akademické prokrastinaci tolik rozšířená a existuje jen málo informací.³³

³⁰ Wertenbroch, Klaus (2002). "[Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment](#)" (PDF). *Psychological Science*. **13** (3): 219–224. doi:10.1111/1467-9280.00441

³¹ Steel, P.; Brothen, T.; Wambach, C. (2001). "Procrastination and Personality, Performance and Mood". *Personality and Individual Differences*. **30**: 95–106. doi:10.1016/S0191-8869(00)00013-1

³² Ferrari, J. R. (2001). Procrastination as self-regulation failure of performance: Effects of cognitive load, self-awareness, and time limits on working best under pressure. *European Journal of Personality*, 15, 391-406. doi:10.1002/per.413

³³ Ferrari, Joseph & Johnson, Judith & McCown, William. (1995). Procrastination and Task Avoidance--Theory, Research and Treatment. 10.1007/978-1-4899-0227-6.

Nárůst na toto téma můžeme sledovat spíše u kvalifikačních prací. Na první pohled by se zdálo, že o obecné prokrastinaci by mohlo být napsáno mnoho publikací, ale opak je pravdou. Možná je to tím, že je příliš obecným a širokým pojmem, a proto se autoři zaměřují spíše na konkrétnější druhy, jež se lépe specifikují a jsou zajímavější.³⁴

V té správné míře může pomoci ke zvládnutí ostatních úkolů a plnění povinností. „*Tvořivá prokrastinace je považována za jednu z neúčinnějších metod pro posílení osobní výkonnosti*“.³⁵

Často prokrastinující lidé přisuzují svůj problém chybám osobnosti jako je lenost a nedisciplinovanost. Nad tímto problémem se literatura neshodne v každém ohledu, protože být líný a prokrastinovat, není ta samá aktivita nebo vlastnost, avšak v širší veřejnosti to bývá často zaměňované.

Díaz-Morales a Ferrari popisují a mluví o prokrastinaci jako o komplexním jevu, který propojuje behaviorální, kognitivní a emocionální charakteristiky, které mohou odrážet víc než jen neefektivní řízení času a selhání při plánování úkolů, a proto ji nelze považovat za pouhou lenost. Také to, že lidé prokrastinují neznamená, že nedělají vůbec nic.

Naopak, prokrastinující lidé jsou velmi aktivní, ale bohužel v jiných, většinou méně důležitých činnostech, než které byly v původním plánu. Na rozdíl tedy od líného člověka, který nic dělat nechce, „*i ti nejhorší prokrastinátoři v sobě nacházejí motivaci a energii pro některé činnosti*.“³⁶

Prokrastinátoři se často dostávají svým chováním do začarovaného kruhu, ze kterého je těžké se dostat, a který se přiživuje z jejich následně negativního sebehodnocení.

³⁴ Ferrari, Joseph & Johnson, Judith & McCown, William. (1995). Procrastination and Task Avoidance--Theory, Research and Treatment. 10.1007/978-1-4899-0227-6.

³⁵ TRACY, B. Snězte tu žábu! 21 skvělých rad, jak přestat s prokrastinací a udělat v co nejkratším čase co nejvíc. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-099-7

³⁶ FIORE, Neil A. Snadná cesta z prokrastinace: jak přestat odkládat úkoly. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5083-5.

V počáteční fázi ví, že by měli něco dělat, ale nedělají to a místo toho to odkládají. Protože si toho jsou vědomi, následují výčitky, kvůli kterým začnou pochybovat sami o sobě a svých schopnostech.³⁷

Prokrastinace může být vnímána i jako zlozvyk, který je upevňován. Snáze a rychleji odloží povinnosti někdo, kdo už tak učinil předtím.³⁸

³⁷ LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 9788087270516.

³⁸ Ferrari, J. R., Johnson, J. L., & McCown, W. G. (1995). Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment. New York. Springer Science & Business Media

2. Zakomponování tradičních technik time managementu

Některé z těchto technik, které vznikly během první dvou generací, používají jako pomůcky pouze tužku, papír a kalendář. Nicméně s příchodem digitální doby se i tyto metody digitalizují a mohou tak být využívány dále.

Mnozí vysocí manažeři, důstojníci policie, ale dnes i normální zaměstnanci či studenti, jsou vystaveni větší stresové zátěži, protože musí řídit více úkolu nebo skupin najednou.

Vysoká odpovědnost, zátěž práce a termíny, samotná různorodost úkolů a vysoké nároky na výkon mají za následek stálou časovou tíseň. Prvním krokem k řízení vlastního času je potřeba změnit postoj k němu jako takovému.

Vlastní time management je klíčový atribut každého dobrého manažera, policisty, studenta a pracovníka 21. století. Cílem není zvyšovat vlastní pracovní zátěž a využít delší časový úsek, je to právě naopak - dělat méně, ale systematicky, a přitom dosáhnout lepších výsledků a zároveň posunout i vlastní rozvoj.³⁹

Existuje také špatný time management, který není efektivní a může spíše škodit.

Má několik znaků:

- přetížený program, práce o víkendu a večer
- neplnění termínů a zvláštních zpráv
- pouze povrchní řešení problémů
- přemíra operativních úkolů – neustále na poslední chvíli
- málo času na důležité úkoly a rozhodnutí
- malá frekvence delegovaných úkolů
- chybí přehled o cílech a prioritách

³⁹ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy : vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3.

- neschopnost odmítnout úkol nový
- příliš času stráveného na poradách a komisích
- perfekcionismus
- stres (je jedním z klíčových problému na pracovištích 21. století)

Cílem analýzy využívání času, je lepší rozložení a využití času v práci, prokázat co nejpřesněji, na které činnosti připadá relativně největší konzument času.

2.1 Snímek vlastního dne

Časový snímek pracovního dne se řadí mezi časové studie, které se původně používaly ve výrobní sféře při analýze procesů za účelem jejich zlepšování. V modifikované podobě našel své uplatnění také v nevýrobní sféře jako je veřejná sféra nebo u policejních důstojníků.

Pro úspěšný snímek se zapisuje soustavně po celou pracovní dobu a měří se, jak dlouho práce nebo úkol trval. Toto měření se může protáhnout na celé pracovní týdny až měsíce a své pracovní operace zpracovává bez přerušení a bez třídění, chronologicky, ve sledu tak jak jdou za sebou.⁴⁰

Zapisují se také údaje o postupu přerušování práce, četnosti a délky trvání jednotlivých činností. Údaje se vyhodnotí u jednotlivých činností, které jsou významné pro další zpracování z hlediska efektivního využití time managementu.

Jsou to například:

- charakter činností
- forma činnosti jako vlastní činnosti

⁴⁰ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy : vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3.

- porady, rozhovory, telefony
- periodicitu činnosti-denní týdenní nebo měsíční
- celková naléhavost úkolu
- podmět-vlastní, nadřízený nebo podřízeny
- kvalitativní rozbor.

Už prosté zaznamenávání je důležité. Můžeme zjistit, kolik času věnujeme jedné činnosti bez přerušení rušivými činnostmi jako je návštěva či telefonát.

Tříděním sledovaných operací lze zjistit samotnou pracnost, četnost a opakovanost jednotlivých činností. Potom lze stanovit jako priority činnosti, které jsou nejdůležitější a vymezit se časovým ztrátám. Nevýhodou této techniky je její časová náročnost.⁴¹

2.2 Paretova metoda 80/20

Paretův princip pochází z ekonomického světa a vytvořil ho ekonom Vilfredo Pareto. Paretův princip je použitelný téměř v jakékoli oblasti. Takže pro time management by Paretův princip tvrdil, že 20 % každodenních činností, vytváří 80 % výsledků. Nebo snížením rušivých vlivů o 20 % se zvýší produktivita o 80 %.

„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 důležité, jistě bychom dosáhli mnohem významnějších výsledků.“⁴²

Paretova analýza je kreativní způsob, jak nahlížet na příčiny problémů, protože má pomáhat stimulovat myšlení a organizovat myšlenky.

⁴¹ PAVELKA, Marcel. Časové studie – nástroj průmyslového inženýrství. Dostupný z: <http://e-api.cz/article/68428.casove-studie-8211-nastrojprumysloveho-inzenyrstvi>

⁴² CAUNT, John. Time management: jak hospodařit s časem. 2. vyd. Brno: Computer Press, c2007. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1.

Nevýhoda této metody však spočívá v omezeném čase a nutnosti vyloučení případných důležitých problémů, které mohou být zpočátku malé, ale časem narůstají.

Tato technika pomáhá identifikovat hlavní část příčin, které je třeba řešit, aby se vyřešila většina problémů, jakmile jsou identifikovány převládající příčiny.

Paretova analýza nabízí několik výhod v závislosti na tom, pro jaký konkrétní typ projektu se používá. Pomáhá identifikovat problémy a upřednostňovat dokončení úkolů.⁴³

Paretova analýza může pomoci zlepšit efektivitu, ziskovost a mnoho dalšího. V konečném důsledku optimalizuje celkový výkon organizace tím, že koordinuje aktivity s nejvyšší návratností, které je třeba sledovat.

Postupuje se v několika krocích:

1. Zapsání problémů, se kterými se člověk potýká.
2. Identifikování hlavní příčiny každého problému (pro studenta to může znamenat zhoršování známek, pro manažera nestihnutí zadaného úkolu, protože tráví příliš mnoho času na sociálních médiích nebo má příliš práce najednou)
3. Přiřazení skóre každému problému, čím větší skóre, tím vyšší priorita úkolu.
4. Seskupení problémů dohromady podle daných příčin.
5. Sečtení celkového skóre každé skupiny (skupina s nejvyšším skóre je problém, na kterém by jedinec měl pracovat jako první)

⁴³ Pareto Analysis, 2022. Retrieved from *Corporate Finance Institute* [online],

2.3 Pracovní deník

V pracovním deníku je den rozdělen na úseky patnácti minut se záznamem činnosti. U každé činnosti je poznámka o efektivnosti zpracovaného času. V jako významný, N jako nevýznamný a Z jako zbytečný.

Na konci sledovaného období lze analyzovat čas podle jednotlivých činností. Vlastní odborná práce se rozděluje na operativní a programové úkoly, tyto úkoly jsou čtení, telefonování, psaní a jednání s lidmi.

Při analýze času se často kladou otázky:

- Jakými činnostmi se zabýváme?
- Které činnosti mě připravují o čas?
- Je postup k plnění úkolů racionální, efektivní a časově úsporný?
- Je časový rozvrh uspořádán optimálně?
- Má časový rozvrh rezervy?

Cílem analýzy, bez ohledu na metodu přístupu, není znalost, kolik času se věnuje jednotlivým aktivitám, ale jaká je výkonnost, výsledek pro organizaci a vlastní rozvoj. Je nezbytným krokem pro zlepšení využívání času manažera.

Plánování práce, stanovení priorit a dobré hospodaření s časem, má za předpoklad přehled o hlavních a neodkladných úkolech svěřeného pracovního úseku, manažerovo pracovní kapacitě i jeho spolupracovníků a v neposlední řadě na čase a prostředcích, které má manažer k dispozici.

Již zmíněný Paretův princip se také vztahuje ke způsobu, jakým pracovníci využívají svůj čas. V důsledku stálého ovlivňování podružnými starostmi věnují manažeři jen málo času na jinak důležité činnosti dosahujících výsledků. Až 80 % času můžou strávit nepodstatnými úkoly.

2.4 Metoda ABC

Metodu ABC vyvinul Alan Lakein, autor populární knihy „*Jak získat kontrolu nad svým časem a svým životem*“. Je to způsob, jak upřednostnit položky na vašem seznamu úkolů. Zatímco většina z nás vypisuje úkoly do seznamu bez velkého přemýšlení o váze každé položky, metoda ABC nám umožňuje kategorizovat úkoly jako A, B nebo C.⁴⁴

Lakein píše: „*Metoda ABC používá k efektivnímu řízení času. Lidé ze všech oblastí života jej obecně používají k vyvážení více konkurenčních aktivit. Například mnoho pracujících a studentů používá tuto metodu k vytvoření rovnováhy mezi školou a prací nebo mezi prací a rodinnou u dospělých jedinců*“.

45

S pomocí metody seznamu ABC můžeme efektivně řídit svůj čas plánováním a organizováním úkolů a zároveň optimalizovat čas strávený každou činností.

Kategorie v této metodě vycházejí ze základních empirických tezí, podle kterých představují nejdůležitější problémy pouze 15 % všech úkolů, ale přináší až 65 % celkových výsledků. Na druhou stranu úkolů, které nejsou zdaleka tak důležité nebo urgentní je 65 % celkového vytížení, ale z celkového výsledku tvoří jen 15 %. Zbýlých 20 % jsou činnosti střední důležitosti a doplňují tak místo mezi urgentními a neurgentními úkoly.

Základem pro analýzu je celkový seznam úkolů, které musí jedinec vyřešit v určitém časovém úseku, může se jednat o denní úkol nebo projekt na měsíc, a déle u vrcholového managementu. Dobrý time management předpokládá, že jedinec zná přesný cíl, kterého potřebuje dosáhnout. Dále se očíslojí a seřadí úkoly podle důležitosti a podle jejich hodnoty přínosu.

⁴⁴ Lakein, A. (1973). How to get control of your time and your life: discover how to set your priorities, manage your life and achieve your goals. New York: Signet. ISBN 0451095871

⁴⁵ Lakein, A. (1973). How to get control of your time and your life: discover how to set your priorities, manage your life and achieve your goals. New York: Signet. ISBN 0451095871

Písmena v metodě určují stupeň důležitosti každého úkolu. Písmeno A specifikuje úkoly, které jsou považovány za nezbytné a musí být dokončeny v určitém časovém rámci a manažer či student ho musí splnit osobně. Písmeno A má jen 15 % úkolů celkem, ale jak již bylo řečeno, tyto nejdůležitější úkoly mají 65 % výsledek.

Písmeno B se přiřazuje úkolům, které jsou rovněž považovány za nezbytné, ale nelze je urychleně splnit. Písmeno B splňuje 20 % všech úkolů.

Konečně, písmeno C se dává úkolům, které jsou označeny jako nedůležité a nemusí být dokončeny okamžitě, jinak řečeno písmeno C pokrývá 65 % úkolů.

Každé písmeno je přiřazeno ke každému úkolu v časovém rámci, aby bylo zajištěno správné řízení času. Výsledkem je, že pracující studenti považují tuto metodu za zvláště užitečnou. Pro úspěšnou implementaci metody ABC by měl jednotlivec postupovat podle následujících kroků při hodnocení a přiřazování písmen ke každému úkolu.⁴⁶

2.4.1 Příprava cílů

Prvním krokem metody ABC je stanovení každého úkolu, který má být splněn. Například úkoly související se školou jsou uvedeny jako tyto změny v průběhu času, na rozdíl od statických pracovních úkolů. Například manažer si ještě musí stanovit cíle své organizace a cíle svých spolupracovníků.

Dále by si jednotlivec měl zapsat každý detail, aby získal celkový obraz úkolů. Pokud je například jednotlivcem pracujícím studentem, měly by být zaznamenány písemné práce, úkoly a nadcházející testy.

⁴⁶ABC Method of Time Management, 2022. Retrieved from *The Time Management Experts* [online],

Kromě toho by měl být zahrnut čas na výzkum. Také by měly být uvedeny další úkoly, které nesouvisejí se školou. Všechny uvedené činnosti by měly být časově omezené.

Přiřadit časové rámce pro každý úkol

Poté, co jsou všechny úkoly uvedeny, je přidělen čas potřebný k dokončení každého úkolu. Je však třeba dbát na to, abyste každému úkolu přiřadili realistické časové rámce, které fungují. U úkolů, které vyžadují cestování z jednoho místa na druhé, je třeba počítat s časem potřebným k překonání dané vzdálenosti.

Přiřadíme každému úkolu prioritu

Dalším procesem je přiřazení priority každému úkolu pomocí štítku ABC. V konečném důsledku každé písmeno přiřazené ke každému úkolu určí množství přiděleného času.

Jak bylo uvedeno dříve, písmena A, B a C jsou přiřazena každému úkolu. Číslo lze také přidat před abecedu, aby se úkoly seřadily do stejné skupiny priority.

Eliminování dokončených úkolů

Poté, co je každému úkolu přiřazen štítek priority a proces se spustí, musí být dokončené úkoly ze seznamu odstraněny. Tento proces je životně důležitý, aby byl seznam soustředěný a méně skličující.

Znovu prozkoumáme celý proces

Pokud se rozvrh opakuje, celý seznam by měl být znovu prozkoumán na konci stanoveného časového rámce.

Přehodnocení seznamu ABC umožňuje upravit priority podle toho, jak se důležitost konkrétních úkolů postupem času zvyšuje nebo snižuje. V případě potřeby mohou být také zahrnuty některé nové úkoly.

2.5 Technika Pomodoro

Technika Pomodoro je metoda řízení času vyvinutá Francescem Cirillo v 80. letech 20. století. Cirillo se snažil soustředit na studium a dokončit úkoly. Cítil se ohromen a požádal sám sebe, aby se zavázal k pouhým 10 minutám soustředěného studijního času. Povzbuzen touto výzvou našel kuchyňskou minutku ve tvaru rajčat (italsky pomodoro) a technika byla na světě.

Používal časovač k rozdělení práce do intervalů, tradičně 25 minut, oddělených krátkými přestávkami. Každý interval je známý jako pomodoro, z italského slova pro rajče, podle kuchyňského časovače ve tvaru rajčat, který Cirillo používal jako vysokoškolský student.

Tato technika byla široce popularizována aplikacemi a webovými stránkami poskytujícími časovače a pokyny.⁴⁷

Jako předchozí metody, první část techniky je sepsání svých úkolů. Časovač se nastaví na 25 minut a poté se jedinec soustředí jen na jeden úkol, dokud časovač nezazvoní. Jakmile je pomodoro nastaveno, konec relace zařídí pouze zvonění. Pomodoro je nedělitelná jednotka času a nelze ji rozbít, zejména nekontrolovat příchozí e-maily, týmové chaty nebo textové zprávy. Jakékoli nápady, úkoly nebo požadavky, které se objeví, je třeba vzít na vědomí a vrátit se k nim později.

Dále následuje pětiminutová přestávka. Po další čtyřech pomodorech vždy následuje delší 15–30minutová pauza. Tato pauza je čistě k občerstvení a doplnění energie.

Jádrem metody jsou 25minutové pracovní sprinty, ale cvičení Pomodoro také zahrnuje tři pravidla, jak z každého intervalu vytěžit maximum.

⁴⁷ BLAIZE, VIEW and SCROGGS, LAURA, 2022, The Pomodoro Technique — Why It Works & How To Do It. *Arbiter Dude* [online]. 2022. [Accessed 3 January 2022]. Available from: <https://arbiterdude.wordpress.com/2021/08/26/the-pomodoro-technique-why-it-works-how-to-do-it/>

Malé úkoly jdou dohromady. Všechny úkoly, které zaberou méně než jedno Pomodoro, by měly být kombinovány s jinými jednoduchými úkoly. Například domácí práce nebo domácí úkoly mohou jít dohromady v jednom sezení.⁴⁸

V případě nevyhnutelného vyrušení se dává pětiminutová pauza a následně se začíná od začátku. Toto pravidlo platí i v případě, že je plnění úkolu dokončeno i před spuštěním časovače. Zbytek času se potom využívá k přeučení nebo zlepšení dovedností či rozsahu znalostí již ovládaných.

Pomodoro pomáhá s bojem proti prokrastinaci, která má rušivý element. Prokrastinace má jen málo společného s leností nebo nedostatkem sebekontroly. Spíše věci odkládáme a vyhýbáme se negativním pocitům. Je nepříjemné dívat se dolů na velký úkol nebo projekt – takový, u kterého si možná ani nejste jisti, jak ho udělat, nebo který zahrnuje spoustu nejistoty. Místo toho se obracíme na Twitter nebo Netflix, abychom si zlepšili náladu, byť jen dočasně.

Pomodoro jako technika time managementu, je také strategie ničení a po jedinci žádá rozdělení velkých úkolů, projektů nebo cílů na něco, na čem zvládne jednotlivec pracovat jen následujících 25 minut. Tento časový objem udržuje soustředění na plno a nutí nás nemyslet na další věci, které jsou potřeba udělat.

2.6 Eisenhowerova matice

Eisenhowerova matice, stejně jako předchozí metody, se zaměřuje na zpracování úkolů do time managementu. Eisenhowerova matice řízení času zvyšuje produktivitu tím, že nás učí, jak lépe určovat priority. Tato technika nám pomůže zjistit, které činnosti stojí za náš čas a úsilí a které ne. Někdy, když lidé

⁴⁸ BLAIZE, VIEW and SCROGGS, LAURA, 2022, The Pomodoro Technique — Why It Works & How To Do It. Arbiter Dude [online]. 2022. [Accessed 3 January 2022]. Available from: <https://arbiterdude.wordpress.com/2021/08/26/the-pomodoro-technique-why-it-works-how-to-do-it/>

spotřebují mnoho času na úkoly, které jsou důležité, ale nejsou přímo urgentní, přichází tak o čas na práci na těch důležitých.⁴⁹

Matice je užitečná spíše jako nástroj pro stanovení priorit než jako nástroj pro plánování.

Matice také používá 4 různé kvadranty pro rozdělení úkolů:

1. kvadrant – důležité naléhavé úkoly
2. kvadrant – důležité neurgentní úkoly
3. kvadrant – nedůležité naléhavé úkoly
4. kvadrant – nedůležité neurgentní úkoly

Pro některé bude řazení úkolů snadné a možná zřejmé hned od začátku. Často však lidé tyto čtyři kvadranty zaměňují nebo je pro ně obtížné rozlišit, kam by měl úkol směřovat. Navíc se priority budou lišit od člověka k člověku. Zatímco kariérní růst může být pro A klíčový, pro B by mohlo být založení rodiny důležitější.⁵⁰

Chceme-li správně aplikovat pravidla matice a minimalizovat pravděpodobnost chyb, musíme naléhavé úkoly řešit co nejdříve. Z důvodu časové náročnosti, kdy mohou být někdy stresující a potřebují naši okamžitou pozornost.

Na druhou stranu nám důležité úkoly umožňují udělat krok zpět, analyzovat naši situaci a naplánovat si další krok. Pokud nejsou urgentní, nejsou citlivý na čas, takže neexistuje žádný tlak, který by ovlivnil náš úsudek.

Důležité úkoly jsou ty, které se týkají životních cílů, úkolů v práci, manažerských projektů a obecného života.

⁴⁹ *The Eisenhower Matrix: Task Management Through Notebook, Distinguish Between Urgent & Important Tasks, Make Real Progress In Your Life, Eisenhower ... Your Own Professional Development Plan*) - AbeBooks - TOOL, SAPERE: 1693780429 ISBN 81693780424

⁵⁰ *The Eisenhower Matrix: Task Management Through Notebook, Distinguish Between Urgent & Important Tasks, Make Real Progress In Your Life, Eisenhower ... Your Own Professional Development Plan*) - AbeBooks - TOOL, SAPERE: 1693780429 ISBN 81693780424

Mnohokrát se stalo, že manažeři či studenti nejsou schopni vypracovat a odevzdat projekt, protože neustále řeší malé požáry, či prokrastinují. Matice se zaměřuje pouze na úkoly citlivé na čas.

Metoda matice může vyvolat otázku, co je vlastně důležitý úkol? Jak poznáme, co je naléhavé a co je pro nás důležité? Neexistuje žádný univerzální vzorec, kterým bychom se všichni mohli řídit. Proto existují metody time managementu pro pomoc.

Abychom věděli, které úkoly jsou pro nás důležité a které naléhavé, je nejlepší vytvořit si seznam.

2.6.1 Rozdělení kvadrantů matice

1. Kvadrant „Udělejte“ – Položky, které jsou důležité a naléhavé

To jsou úkoly, které mají přísný nebo velmi blízký časový limit. Například test z matematiky je pro studenta naléhavým úkolem a většina ostatních věcí bude až podružná, pro manažera to bude již zmíněný velký projekt.

Mezi další úkoly do prvního kvadrantu můžeme řadit mimořádné události, naléhavé problémy, malý požár, který musíte uhasit, prasklé potrubí, zranění. Velmi těsný termín, něco, co jsme odkládali a teď to spěcháme dokončit. A konečně také závazky na poslední chvíli, rodinné či pracovní povinnosti, neohlášené návštěvy atp.

2. Kvadrant „Rozhodnutí“ – Položky, které jsou důležité, ale ne naléhavé

Druhý kvadrant je určen pro předměty, které nám přinášejí dlouhodobý užitek, ale mají tu výhodu oproti prvnímu kvadrantu, že nejsou naléhavé. Jsou to například dlouhodobé zdravotní cíle, cvičení nebo vaření zdravých jídel či kariérní a osobní cíle. Dále zlepšení vztahů, založení rodiny, rekreace, zdravé stravování.

Nevýhoda této metody je opět odkládání důležitých úkolů pokaždé, kdy se objeví něco naléhavého. Pokud člověk roky odkládá zdravé stravování, protože mu brání jiné věci, jako jsou zdravotní komplikace, obezita nebo cukrovka, z něj najednou učiní naléhavou prioritu.

3. Kvadrant, „Delegování“ – Položky v tomto kvadrantu jsou naléhavé, ale nedůležité

Obvykle se jedná o úkoly, které delegujeme na ostatní a na později. Jako příklad můžeme požádat kolegu, aby za nás udělal poznámky během schůzky, protože máme nějakou nouzovou a naléhavější práci.

4. Kvadrant, „Eliminace“ – Položky jsou nedůležité a nejsou naléhavé

Finální kvadrant obsahuje úkoly nebo povinnosti, které nejsou nijak důležité. Mají velmi malý nebo žádný dlouhodobý přínos pro naši kariéru, život nebo zdraví. Jedním z příkladů může být odpolední procházení kanálů, například místo práce na knize.⁵¹

2.7 Parkinsonův zákon

Britský historik Cyril Northcote Parkinson se proslavil větou „*práce se rozšiřuje, aby zaplnila čas, který je k dispozici pro její dokončení*“. Jinými slovy, množství času, který si dáme na dokončení úkolu, je množství času, které nám zabere dokončení tohoto úkolu.

Toto není technika řízení času sama o sobě. Je to zákon, který, když ho pochopíme, může být aplikován jako jedna z nejpřínosnějších metod time managementu – ale budeme si muset dát práci s pochopením, jak funguje. To znamená pracovat efektivněji v kratších časových úsecích.

⁵¹: The Eisenhower Matrix: Task Management Through Notebook, Distinguish Between Urgent & Important Tasks, Make Real Progress In Your Life, Eisenhower ... Your Own Professional Development Plan) - AbeBooks - TOOL, SAPERE: 1693780429 ISBN 81693780424

Jak zrychlíme práci a zamezíme co nejvíce prokrastinaci?

Nejrychlejší způsob, jak pracovat, pokud pracujeme na počítači, je pracovat bez nabíječky. To nás donutí dokončit projekt dříve, než našemu počítači dojde energie, toto ovšem nejde u stolního počítače. Tímto příkladem říká, že pokud pracujeme pod časovou tísň, pracujeme efektivněji.⁵²

Dále stanovuje, že úkol máme udělat okamžitě, nebo co nejdříve, co byl zadán. Pomoc nám může stanovení si termínu. Zadat si určitý čas, abychom něco udělali – a pak tento čas zkrátit na polovinu. Omezení času na úkoly vedlejší a soustředění se pouze na úkoly nejdůležitější.

2.8 Metoda Time blocking

Metoda vyvinuta Elonem Muskem, dnes nejbohatším a zároveň jedním z nejtvrději pracujících lidí na planetě.

Blokování času zahrnuje rozdělení dostupných hodin na kousky a dávkování práce způsobem, který co nejlépe využije vaši energii a pozornost. Tato technika vám umožňuje soustředit se na jeden nebo více podobných úkolů tím, že si pro danou aktivitu vyhradíte konkrétní čas během dne.

Hlavním důvodem, proč je blokování času tak účinné, je to, že určuje čas a prostor, kdy je možno soustředit se na jeden hlavní či více menších úkolů. Na rozdíl od všeobecného přesvědčení, nezískáme více, když se pokusíme dělat více věcí najednou, protože multitasking nefunguje.

Multitasking vyčerpává náš mozek, protože není navržen tak, aby zvládal více než jeden úkol najednou. Zde by mohl někdo namítnout, že například mytí nádobí a poslech podcastu je skvělým příkladem skutečného multitaskingu a

⁵² GALIANA, DAVID, 2022, [online]. 2022. [Accessed 5 February 2022]. Available from: <https://www.wimi-teamwork.com/blog/7-laws-of-time-management-for-more-efficiency-at-work/>

měli by i pravdu. Rozdíl v tomto scénáři je v tom, že kombinujeme dvě nízkoenergetické aktivity, které vyžadují velmi malý vstup z našeho mozku.⁵³

Argument, že můžeme skutečně zvládnout dva úkoly najednou, však ztrácí váhu, pokud jde o řízení pracovních úkolů, které ve skutečnosti vyžadují plnou pozornost a soustředění. Pokud se při účasti na schůzce pokusíte odpovědět na e-maily, jistě vám uniknou důležité informace, protože budete rozdělovat svou pozornost mezi dva soupeřící úkoly. I když můžeme mít pocit, že jste produktivní, když přecházíte z doručené pošty na schůzku nebo znovu do doručené pošty, realita je taková, že rychlé přepínání mezi těmito činnostmi narušuje naši pozornost a stojí nás energii a vhodněji se tomu říká „Switchtasking“.⁵⁴ Switchtasking je záludný zloděj, který krade cenné minuty a hodiny z našeho dne.

Pravdou je, že ve skutečnosti nikdo není dobrý v multitaskingu a naše práce trpí, když se o to pokoušíme. Náš mozek není zvyklý pracovat tímto způsobem, takže když se snažíme přijmout více informací, kvalita naší práce trpí a máme tendenci dělat více chyb.

Doba potřebná k přesunu pozornosti mezi úkoly se může lišit, ale úplné přepnutí mezi různými úkoly trvá 20–25 minut. To se rychle sčítá, pokud neustále měníme svou pozornost, tak nám zbývá jen velmi málo produktivního času na vytvoření dobré práce.

Pokud je někdo chronický multitasker, bude pro něj těžké přejít na techniky time managementu, ale vědomí těchto nevýhod je skvělý začátek a pomůže to ospravedlnit přechod na systém blokování času.

⁵³ MCMACKIN, TERI, 2022, Time Blocking – A Time Management Trick to Get in the Zone. [online]. 2022. [Accessed 5 February 2022]. Available from: <https://www.teamly.com/blog/time-blocking-method/>

⁵⁴ MarijaKojic Time blocking: What it is and how to do it (plus apps). Clockify Blog. Retrieved February 6, 2022, from <https://clockify.me/blog/productivity/time-blocking/>

S nerealistickými očekáváními toho, co lze udělat za 8hodinový nebo 12hodinový pracovní den, se většina lidí jen stěží dostává a syndrom vyhoření je vyšší než kdy dříve.⁵⁵

Zatímco koncept blokování času je relativně jednoduchým aktem společného blokování podobných úkolů, pomáhá ho dále rozdělit na dávkování úkolů a tematiku dne.

Nejlepší způsob, jak začít praktikovat techniku blokováním času, je zapsat si úkoly, které od nás může vyžadovat naše práce. Může to znít jako seznam úkolů, nicméně se liší tím, že poznáváme samotné obecné úkoly a nepřipojujete k nim konkrétní datum, spíše jako seznam úkolů „kdy“. Tato technika je nejvíce účinná na úkoly komunikačního a administrativního typu - jak vedení účetnictví, tak policejních činností, fakturace a kontrola metrik nebo sociálních médií, mohou být také dávkové, protože maximálně využívají analytickou část našeho mozku.

Práce s čísly je náročnější než práce se slovy, takže blokování jednotlivých časů pro tyto činnosti zajistí, že se jim dostane pozornosti, kterou potřebují ke splnění. Dalším příkladem jsou komunikační úkoly.

Komunikační úkoly jsou takové úkoly, které mohou tvořit další kategorii zahrnující externí komunikaci. Správa této kategorie je často nejobtížnější, protože naše společnost si zvykla být v pohotovosti 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, odpovídat na telefonáty o víkendu nebo kontrolovat e-maily ve svém osobním volnu.

Někteří lidé považují za užitečné věnovat celé dny svým dávkám úkolů nebo blokům. Nejen, že to omezí switchtasking, ale může to být také užitečné při správě našeho plánu.

⁵⁵ MCMACKIN, TERI, 2022, Time Blocking – A Time Management Trick to Get in the Zone. [online]. 2022. [Accessed 5 February 2022]. Available from: <https://www.teamly.com/blog/time-blocking-method/>

Jak správně nastavíme hranice?

Je snadné zablokovat si čas v kalendáři, ale skutečně nastavit a udržet tyto hranice může být boj, zvláště pokud máme spolupracovníky nebo náročné pracovní prostředí spojené se stresem jako je policejní prostředí. Je důležité, abychom měli naše hranice jasné a známé, a nastavit nárazníky, které jsme schopni splnit.

Jak bylo zmíněno v části Parkinsonův zákon, naše práce vyplní dostupný čas. To znamená, že s implementací hranic jsou přidány vnější tlaky, které nám skutečně pomohou dokončit úkoly v námi určeném čase.

2.8.1 Nárazníky time blockingu

Nárazníky mezi úkoly nám poskytují určitý prostor pro manévrování s časem. Máme v povaze posouvat důležité věci a prokrastinovat a zároveň nejsme správně schopni odhadnout, kolik času potřebujeme k dokončení úkolu.

Častěji máme tendenci podceňovat místo nadhodnocovat, což může způsobit, že se cítíme uspěchaní a snižujeme kvalitu naší práce kvůli termínu. Zatímco větším problémem je naučit se, jak lépe odhadnout čas potřebný k dokončení.⁵⁶

V ideálním případě by se nárazníky vůbec nepoužívaly k práci a místo toho by se používaly ke shromažďování sebe a svých myšlenek, kdy se připravujeme na přechod mezi úkoly.

Může se to zdát jako ztráta času zohledňovat 15 až 30minutové intervaly vyrovnávací paměti, ale náš mozek přepíná rychlostní stupně, a to stojí to čas. Za tento přepínač zaplatíme s vyrovnávací pamětí nebo bez ní, takže je nejlepší

⁵⁶ MCMACKIN, TERI, 2022, Time Blocking – A Time Management Trick to Get in the Zone. [online]. 2022. [Accessed 5 February 2022]. Available from: <https://www.teamly.com/blog/time-blocking-method/>

počítat jej jako jeho vlastní blok, než jej považovat za součást skutečného pracovního, protože to není skutečná pracovní doba.⁵⁷

2.9 Pickle Jar Theory

Tato teorie nás učí, jak správně hospodařit s časem, je velmi jednoduchá na pochopení a provedení, ale také nás upozorňuje na to, abychom si byli vědomi skutečnosti, že rozptýlení, které vede ke špatnému řízení, je třeba se zcela vyvarovat a jít správnou cestou. Základní myšlenkou je, že byste měli naplánovat pouze svou vysokou prioritu.⁵⁸

Úkoly na daný den a mezery mezi nimi ponechte pro méně důležité činnosti (e-mail, prohlížení mailu, Instagram a jiné činnosti, které nás vytrhávají od práce).⁵⁹

V češtině teorie sklenice na okurky je jedna z nejvíce vybalancovaných přístupů technik time managementu. Používá k ilustraci sklenici od okurek k tomu, aby učila time management.

Tato metoda vykládá management metaforou. K pochopení potřebujeme sklenici od okurek. Tu naplníme kameny, mezi tyto kameny potom vměstnáme oblázky a zbytek mezer zaplníme pískem a jako poslední krok vše zalejeme vodou a zavřeme sklenici.

Metaforou rozumíme to, že sklenice má představovat náš život - kameny jsou naše důležité životní cíle a oblázky představují naše koníčky, dále částice písku potom naše denní pracovní povinnosti a voda jsou všechny vrušení, která odnáší a ruší naše soustředění, čímž nám přináší selhání v životě.

⁵⁷ MCMACKIN, TERI, 2022, Time Blocking – A Time Management Trick to Get in the Zone. [online]. 2022. [Accessed 7 February 2022]. Available from: <https://www.teamly.com/blog/time-blocking-method/>

⁵⁸ Sengupta, S. (2011, March 28). Time Management Theories. Buzzle . Retrieved from <http://www.buzzle.com/articles/time-management-theories.html>

⁵⁹ ijetmas.com.2022.[online]Availableat: <<http://ijetmas.com/admin/resources/project/paper/f201509231442991126.pdf>> [Accessed 12 February 2022].

Tím že máme před sebou k vidění důležitost různých elementů v našem životě, vznikla technika time managementu.⁶⁰

⁶⁰Time Management: Getting more things done in less time by Andry Iland, 2022. *Biblio.com* [online], ISBN 9781481895125 -page 50

3. Využití tradičních pomůcek a technik time managementu ve 4. generaci

Zatímco třetí generace striktně řídí čas, čtvrtá generace je o řízení sebe sama, odstraňuje nemožnost flexibility a umožňuje, abychom se mohli aktivně rozhodovat, které úkoly budou mít v našem životě největší hodnotu, a podle toho se přizpůsobovat, jak se věci vyskytnou.

Přístup čtvrté generace zahrnuje plánování na týdenní bázi spíše než denní rozvrh, což nám poskytuje širší objektiv a lepší kontext pro plánování našich priorit namísto upřednostňování našeho striktního rozvrhu.

Naplánujeme si priority a poznáváme, že vztahy mezi lidmi jsou důležitější než věci. Pracujeme na jejich budování, tím máme větší schopnost vytvářet budoucnost, než jen dělat svou dnešní práci.

Čtvrtá generace time managementu neboli self management, má umožnit potřebnou flexibilitu v organizaci a plánech, což v předchozích chybělo. Flexibilita vestavěná do metody čtvrté generace umožňuje přizpůsobit čas pracovním hodnotám a zároveň pomáhá vytvářet realističtější očekávání volného času. Více splněných úkolů se rovná větší spokojenost. Efektivní lidé používají přístup čtvrté generace a soustředí se na činnosti, které je udržují na cestě k realizaci jejich osobního poslání.⁶¹

3.1 Fyzické pomůcky time managementu

Během předchozích generací vzniklo a stále vzniká mnoho pomůcek pro plánování času, obvykle se rozdělují podle formy na papírové a elektronické.

⁶¹ Smallbusinesssupportcenter.com.2022.[online]Availableat: <<http://www.smallbusinesssupportcenter.com/Business%20PDF%20Articles/Fourth%20Generati on%20Time%20Management.pdf>> [Accessed 14 February 2022].

Metod time managementu vzniklo nespočet, ale ne všechny byly účinné, ty neznámější a nejvíce používané autor popsal v této práci.

Jelikož čtvrtá generace není time management, jedná se spíše o životní management, a právě metody z dřívějších generací zde mají stejné uplatnění.

První dvě generace time managementu používaly jako pomůcky hlavně ty papírové jako diáře a stolní či nástěnný kalendář. Ten je více charakteristický pro druhou generaci time managementu.

Během posledních let bylo vyvinuto mnoho složitějších plánovacích systémů v podobě aplikací na smartphony prezentujících time management třetí a čtvrté generace.

Mezi slabiny papírových pomůcek patří zejména špatná přenositelnost nebo obtížné sdílení záznamů a nutnost provádění změn přepisováním a škrtnutím, čímž vzniká nepřehlednost a zmatek.⁶²

S vývojem informačních a komunikačních technologií dochází také k vývoji a zdokonalování elektronických plánovacích pomůcek, které odstranily slabiny papírových pomůcek.

Mezi výhody elektronických pomůcek lze zařadit snadnou úpravu záznamů, včetně jejich doplňování o další data a přílohy v podobě elektronických dokumentů, fotografií, videí apod., přenositelnost záznamů a možnost jejich sdílení.

Elektronický kalendář nabízí např. Microsoft Outlook nebo Google, řada různých diářů, kalendářů a plánovačů je navíc volně přístupná ke stažení na internetu.

⁶² SYSLOVÁ, Nikola. *Time management v podnikové praxi* [online]. Brno, 2020 [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/g4qon/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viliam ZÁTHURECKÝ.

Nutno podotknout, že pro každého je s ohledem na jeho požadavky a potřeby vhodná jiná plánovací pomůcka. Vždy je však nutné znát principy hospodaření s časem a umět danou pomůcku používat.⁶³

⁶³ SYSLOVÁ, Nikola. *Time management v podnikové praxi* [online]. Brno, 2020 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/g4qon/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viliam ZÁTHURECKÝ.

4. Využití time managementu u policejních složek

Time management s kombinací klasického managementu u policejních sborů, je dnes naprosto nezbytný pro úspěšný výkon činnosti, protože policejní práce je jedna z nejvíce stresujících prací, tuto skutečnost podporuje mnoho faktorů.

Povinnosti policistů zahrnují zásah proti kriminálním činnostem, ale taky dalších povinností, jako jsou přírodní katastrofy a autonehody. Policisté jsou vystaveni velkým dávkám stresu, který není zdravý. Stres může narušit ostatní aktivity a povinnosti, které musí plnit.⁶⁴

Není potřeba zmiňovat, že strážci zákona plní své povinnosti k ochraně velké části občanů své země. Jde-li o přehodnocení, je pro policii zásadní plánování času, aby bylo možné efektivně rozvrhnout její úkoly.

Každý policista potřebuje time management, aby zvýšil produktivitu práce. Existuje mnoho cest, jak učinit čas produktivním, viz předchozí část metod time managementu.

V profesi vymáhání práva je management času nutný, protože musíme sloužit lidem 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Překážkou pro vedení správného deníku může být směna navíc nebo směna na 24 hodin. Bez ohledu na to, jak těžká věc je, je třeba udržovat rutinu.

„Musíme udržovat rutinu, abychom vyvážili den, týden, měsíc i rok. S každodenní rutinou můžeme začít před příchodem do práce. Protože i policista může mít tendenci utíkat proti času.“⁶⁵

⁶⁴ Law Enforcement Management Time. (2005, September 6). Retrieved February 10,2022 from <https://www.essaytown.com/subjects/paper/law-enforcement-management-time/32573>

⁶⁵ Law Enforcement Management Time. (2005, September 6). Retrieved February 10,2022 from <https://www.essaytown.com/subjects/paper/law-enforcement-management-time/32573>

Důvodů pro využívání managementu času a jednotlivých technik je mnoho, hlavní příčinou je zvýšený stres a možná následná prokrastinace a následkem může být zmatek v práci, neplnění nebo jen částečné plnění povinností, zanedbání kontroly služebního vozidla aj.

Dosažení naší pracovní stanice, policejní stanice, včas nebo dříve, nám může pomoci v mnoha ohledech. Když dorazíme dříve, než musíme, získáváme tím více prostoru pro dýchaní a je spousta času na přemýšlení. Nakonec budeme cítit méně stresu než každý den.⁶⁶

Management času je jedna z nejdůležitějších technik u policejního sboru. Policisté pracují ve směnách, ale kriminální aktivity nebo nehody se nestávají přesně během tohoto časového období.

Směny se plánují na úrovni vyššího managementu, management by potom měl brát v potaz stres a rodinné záležitosti policisty, pokud je policista dlouho oddělen od rodiny kvůli práci, jeho práce upadá a stres se zvyšuje. Management času je proto extrémně důležitý pro výkon.⁶⁷

S příchodem osobních telefonů se komunikace zlepšila a zrychlila. Nahlášení zločinu se mnohonásobně zrychlilo s novými technologiemi, dá se zločinu předcházet snáze, nicméně nevýhodou oproti předchozím dekadám bez technologie je to, že policisté mají o mnoho práce a případů víc, jednak díky hlášení více zločinů, ale i kriminálníci využívají technologii a jsou tak sofistikovanější.

Policisté tak konstantně bojují se zlepšujícími se kriminálníky, čímž navazuje další stres na jednotlivé členy sboru, který se dá odčinit s technikami time managementu.

Z výše uvedeného je tedy jasné že techniky time managementu hrají velkou důležitost u policejních sil. Techniky time managementu zajistí, že

⁶⁶ AHMED, SALAUDDIN, 2022, Time Management for Police to Improve Productivity. *Virtunus Blog* [online]. 2022. [Accessed 11 February 2022]. Available from: <https://blog.virtunus.com/time-management-for-police/>

⁶⁷ Wiesenberg, F. 2007. Hopson, Barrie & Scally, Mike. (1993). <i>Build Your Own Rainbow: A Workbook for Career and Life Management.</i>. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*. 30, 3 (Jan. 2007).

problémy a nehody se minimalizují, takže všechny problémy by měli být opatrně zváženy při implementaci technik time managementu.⁶⁸

Je jasné, že v oblasti strážců zákona hrají roli specifické problémy, které musí být adresovány time managementem. Osobní či civilní techniky jako Paretova metoda nebo time blocking by měly být kombinovány se služební strategií na oddělení. K efektivnímu time managementu je potřeba dobrá komunikace.

Všechny tyto prvky by měli být implementovány dohromady za účelem co nejlepšího výkonu strážců zákona. Komunikace by měla být prováděna tak, aby mohli policisté volně sdělovat svým nadřízeným své problémy, potom mohou být vzaty v potaz při implementaci time managementu a jejich metod.⁶⁹

4.1 Policejní time management

Pokud jsou techniky zakomponovány do strategie, je oddělení na dobré cestě zlepšit kontrolu času, nicméně i každý policista by měl dbát na pár zásad, kterých by se měl držet.

Neměl by podceňovat, kolik času potřebuje na jednotlivé úkoly a mít reálnou představu. Pokud má již mnoho povinností, musí se naučit říct „NE“. To samozřejmě platí pouze pro méně závažné povinnosti, či kancelářskou práci. Tyto povinnosti má naplánované na denní, týdenní a měsíční bázi. Je si vědom náročnosti jednotlivých úkolů a nejtěžší úkoly vyplňuje tehdy, kdy má nejvíce energie. Dále pravidelně kontroluje, zda používá správné techniky pro správu svého času. Není nutná dokonalost, ale je zapotřebí, aby dokončoval úkoly tak aby splňoval všechny podmínky pro splnění.⁷⁰

⁶⁸ Law Enforcement Management Time. (2005, September 6). Retrieved February 10, 2022 from <https://www.essaytown.com/subjects/paper/law-enforcement-management-time/32573>

⁶⁹ Wiesenberg, F. 2007. Hopson, Barrie & Scally, Mike. (1993). <i>Build Your Own Rainbow: A Workbook for Career and Life Management.</i>. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*. 30, 3 (Jan. 2007).

⁷⁰PolicePsychology,2022. *Policepsych.com* [online],Ph.D.,ABPP,APC.2015 [Susan Saxe-Clifford, Ph.D. APC]

Vedoucí oddělení by měl rozdělovat úkoly rovnoměrně a spravedlivě a rozhodnout se jednou a za tím si stát, přehodnocování ho pak stojí drahocenný čas, kterého jako vedoucí důstojník nemá nazbyt.

Velké a složité úkoly by každý měl umět rozdělit na menší a méně těžké úkoly. Využití „čekací“ doby pro plnění malých úkolů nebo aktivit. Kdykoli je to možné, převzít odpovědnost za vytvoření příznivého pracovního prostředí doma i v kanceláři. Stanoví si cíle, když každý cíl splní, měl by se odměnit. Pokud se pracuje na velkém cíli, menší odměny za dosažení milníků mohou být dobrým důvodem k pokračování.⁷¹

⁷¹PolicePsychology,2022. *Policepsych.com* [online], Ph.D., ABPP, APC.2015
[Susan Saxe-Clifford, Ph.D. APC]

5. Empirická část

Úkolem autora v praktické části bylo zakomponování několika nejznámějších a nejvíce využívaných technik time managementu. Výzkum těchto technik byl proveden formou experimentu.

Tohoto experimentu se účastnili dva studenti Policejní Akademie ČR a experiment byl zaměřený na kvalitativní část time managementu.

5.1 Charakteristika experimentu

Výzkum formou experimentu byl proveden autorem a jedním dalším studentem Policejní akademie. Oba členové experimentu studují 3. ročník, jeden ze studentů studuje prezenčně a druhý kombinovaně. Ani autor ani druhý člen experimentu nikdy předtím neužili techniky time managementu při studiu.

Časový harmonogram byl pro autora od 3. do 9. ledna 2022. Druhý respondent pracoval od 9. do 15. ledna z důvodu potřeby vyhodnocení. Časová dotace byla stanovena na 4 hodiny denně.

Autor usiloval o splnění milníku jednoho tisíce slov denně ve finální podobě, jakékoliv změny a opravy se nezapočítávaly. Počet slov byl kontrolován v programu Microsoft Word. Pro aplikaci time managementu se autor snažil zabránit všem možným rozptýlením a vyrušením při práci.

Cíl byl tedy stanovený na 1000 slov s použitými technikami time managementu. Tento cíl byl stanovený na základě předchozích poznatků autora, kdy se tempo psaní za celý den pohybovalo mezi 600 a 750 slovy po konečné kontrole pro daný den pro oba studenty.

Experiment byl provedený ze strany autora i druhého hodnoceného k psaní a výzkumu své bakalářské práce. Druhý student se uvolil také zakomponovat techniky time managementu při psaní teoretické části práce.

Na konci experimentu bylo provedeno vyhodnocení.

5.2 Technika Pomodoro

Pro první den experimentu autor zvolil techniku pomodoro, která je podrobně popsána v kapitole 2.5.

Výsledkem prvního dne bylo 1045 slov a 36 odstavců. Autor napsal 423 slov za hodinu a počet pomodoro hodin se rovnalo 2 hodinám a 37 minut nebo 6,28 pomodoro.

Z celkové dotace 4 hodiny autor pracoval celkem 150 minut po 25 minutách práce, pro tuto techniku time managementu byla využita aplikace pomodoro. 30 minut z časové dotace činily přestávky mezi jednotlivými sezeními. Dalších 30 minut byla velká přestávka po 3. sezení a zbylých 30 minut tvořila příprava podkladů. Výsledkem autora bylo 1045 slov. Průměr slov za hodinu činil 418 slov za hodinu.

Druhý student pracoval 125 minut, tedy o jedno sezení méně, nicméně po konečném součtu slov napsal 994 slov, průměr slov za hodinu se zvýšil na 485 slov. Dále uvedl, že strávil 40 minut přípravou podkladů.

Používání techniky Pomodoro přišlo autorovi užitečné, ale občas velmi strnulé. Autor zjistil, že váhá, zda vůbec začít pracovat, myslel, že bude mít problém s naprostým soustředěním a nevydrží 25 minut v kuse se soustředit, aniž by se od práce odtrhl.

Jako nevýhodu této techniky považoval její strnulost a nutnost dodržování časových vymezení pro práci, kdy před zahájením práce váhal, zda se dokáže koncentrovat 25 minut v kuse bez jakéhokoliv vyrušení.

Druhý student dále konstatoval, že 5minutové přestávky mezi jednotlivými sezeními byly příliš krátké pro odpočinek.

Nicméně autor byl překvapen zjištěním, že oba respondenty technika opravdu donutila soustředit se celých 25 minut na daný úkol psaní nebo přípravu podkladů. Bylo mnohem méně pravděpodobné, že se budou rozptylovat nebo měnit úkoly a pracovat na něčem jiném.

Autor by pro vytěžení maxima z této techniky doporučil naplánovat celý pracovní den. Dokončení úkolu pak přináší zadostiučinění.

5.3 Technika Parkinsonova zákona

„Parkinsonův zákon je staré pořekadlo, že práce se rozšiřuje, aby zaplnila čas vyhrazený pro její dokončení.“ Tento termín poprvé vytvořil Cyril Northcote Parkinson ve vtipné eseji, kterou napsal pro „*The Economist*“ v roce 1955.⁷²

Pro druhý den byl zvolen Parkinsonův zákon. Podstatou zákona je motivace napsat co nejvíce za krátkou dobu, tato technika vyžadovala přípravu podkladů předem, příprava zabrala 60 minut. Časová dotace byla zkrácena z 25 na 20 minut čistého psaní.

Autor i korespondent byli schopni při menší časové dotaci a předchozí přípravě podkladů, napsat více slov než první den experimentu.

Autor i druhý student psali čtyřikrát 20 minut a 15minutovými přestávkami mezi jednotlivými sezeními. Autor napsal 1426 slov a průměrně 357 slov za každých minut. Druhý korespondent napsal 1198 slov a za dvacet minut byl chopen napsat průměrně 299 slov.

Autor je toho názoru, že nevýhodou této techniky je nutná delší příprava podkladů pro rychlost psaní.

⁷² How To Overcome Parkinson's Law | Chalene Johnson, 2022. *Chalene Johnson Official Site* [online]

5.4 ABC metoda

Třetí metoda byla zvolena metoda ABC. Při krátkém hledání je možné se dozvědět, že metoda ABC je velmi populární.

Pro autora byla nejméně flexibilní a tento styl nevyhovoval jeho stylu práce. Druhý korespondent tento problém neměl, pro něj byla tato metoda velmi snadná.

Pojem nejméně flexibilní vychází z pravidel metody ABC, kdy se dané úkoly z bloku A musí splnit jako první a není možné přejít na písmena B a C. Jako příklad je možné uvést písmeno A sloužila jako příprava podkladů. Písmeno B bylo samotné psaní a písmeno C představovala kontrola a oprava napsaného textu.

Autor napsal 740 slov za 120 minut. 60 minut opět spotřebovala příprava podkladů z písmena A. Autor poprvé nesplnil cíl 1000 slov v tomto experimentu. Druhý korespondent splnil cíl s 1025 slovy při práci 150minutové dotace. Dále uvedl, že rozčlenění na části mu nečinil problém.

5.5 Matice řízení času

Čtvrtý den experimentu byla připravena technika matice času, z anglického „*Eisenhower matrix*“. Je údajně založena na myšlenkách prezidenta USA, Dwighta D. Eisenhowera, nicméně zpopularizoval ji autor Stephen Covey.

Cílem je strávit většinu času v kvadrantu II „*důležité, ale ne naléhavé*“ protože tyto úkoly ovlivňují dlouhodobé cíle. Kvadrantu IV. je třeba se vyhnout, kdykoli je to možné.

Tato metoda není pro každého a autor i korespondent po zpětné rekapitulaci zjistil, že drtivou většinu trávili v kvadrantech I a IV, přičemž měli většinu času trávit v kvadrantu II.

Toto ukázalo u autora a korespondenta stálost reaktivního chování místo proaktivního, důkaz o nevyužívání technik po delší dobu.

Dotace 4 hodin byla splněna pouze z půlky a podobně jako u metody ABC autor nesplnil cíl 1000 slov a byl schopen za 150 minut napsat pouze 768 slov, mnoho času zde zabrala oprava a korektura dané části textu. Druhý korespondent napsal 827 slov a matice byla první technika, která nevyhovovala ani jednomu z respondentů, ani jeden nesplnil cíl tisíce slov.

5.6 Paretova metoda

Paretova metoda pracuje s ideou 20% úsilí, tvoří okolo 80 % výsledků či snížením rušivých elementů o 20 % je možné opět zvýšit produktivitu o 80 %.

Čas vymezený pro experiment byl oddělen od rušivých elementů. Autor s korespondentem omezili i čas strávený na elektronických zařízeních mimo práce. Na rozdíl od techniky pomodoro, zde nebyl vymezen časový úsek kdy pracovat.

Autor strávil prací 210 minut. 30 minut tvořili 2 patnáctiminutové přestávky. Z 210 minut 25 minut byl čas stráven přípravou podkladů a zdrojů. Autor za tuto dobu dokončil 1157 slov. Korespondent potom 1080 slov. Při snížení možných vyrušení byl autor velmi produktivní.

Výhodou této techniky byla velká flexibilita. Pareto metoda aplikována na snížení rušivých elementů tak nese své výhody ve zvýšené produktivitě.

Autor nenalezl znatelné nevýhody pro jeho pracovní styl. Druhý student na konci dne uvedl problémy s koncentrací z důvodu únavy, protože bez pevně daných přestávek je opomenul a místo čtyř hodin pracoval celé tři hodiny bez přestávky.

5.7 Dny bez technik spravování času.

Poslední dva dny experimentu nebyly aplikovány žádné techniky time managementu. Cíl byl stále 1000 slov a časová dotace 4 hodiny. Nicméně bez technik time managementu a přesného vymezení jednotlivých časových sezení pro psaní textu, se k práci přidali vyrušení a částečně prokrastinace.

Autor napsal za celé 4 hodiny 649 slov spolu s korespondentem, který napsal 608 slov. Bez technik tak ani jeden ze studentů nesplnili vytyčený cíl. Bez použití technik nebyly vytyčené časové dotace pro práci ani pro přestávku mezi prací. Výsledkem byly 4 hodiny kontinuální činnosti, ne ale velmi účinné.

K vyrušením typu kontroly telefonu, sociálních médií či zahraničních zpráv se přidávala i silná prokrastinace, která autora nutila dělat jiné činnosti, a psaní neustále odkládat. Druhý student si vytyčil 2 dvacetiminutové přestávky, nicméně díky prokrastinaci strávil v efektivní práci jen něco málo přes 100 minut a k práci se vracel jen velmi neochotně.

Poslední den experimentu měl obdobnou podobu, autor i korespondent napsali 622 a 702 slov slov za celou dotaci 4 hodiny, bez jasně stanovených časových os a přestávek byly vyrušení časté a tak vedly až k prokrastinaci.

5. Závěr

Účelem a hlavním úkolem práce bylo popsat a analyzovat techniku aplikované vědy time managementu do civilního života, i života u policejního sboru. Autor již předepsal důležitost time managementu u sboru díky zvýšeným úrovním stresu této práce.

Členové sboru mají navíc ke každodenním činnostem kancelářské práce a rutinních úkolů, i nečekané výjezdy k řešení nebo zadržení pachatele, který ve velkém množství případů nespolupracuje a pro policisty je to velká stresová zátěž.

Dále jsou členové sboru povoláni k dopravním nehodám či přírodním katastrofám. Tyto události nejenže zatěžují pracovní povinnosti, ale vyvolávají veliké dávky stresu. Stres na pracovišti může vést k prokrastinaci a ke zhoršení pracovních výsledků a povinností, které se mohou promítnout do účinnosti celého oddělení.

Tyto negativní vlivy je možné vyvážit komunikací, leadership managementem a technikami time managementu. Je tedy velmi důležité, aby leadership každého oddělení měl zakomponován ve své strategii komunikaci se služebníky zákona a techniky time managementu, které budou vyhovovat celkové strategii oddělení.

Time management v civilní sféře je neméně důležitý. Důvody jsou stejné jako u policejních složek. Zásadní rozdíl je mezi osobou, která už time management využívá aktivně k práci, jako například manažer, a člověkem, který time management nevyužívá a s technikami se jen seznamuje.

Autor provedl experiment zakomponování technik time managementu pro správu části dne ke studiu a přípravě práce.

Zakomponování jedné z probíraných technik do studijní části se kladně projevilo při celkovém počtu napsaných slov za den a v kratší časové dotaci než

při klasické práci, která není řízená technikou času, bez techniky může objevit při delší časové výtěži prokrastinace a výkonnost práce upadá.

Po shrnutí, která z teorií a metod time managementu byla neúčinnější, vyšel jako první Parkinsonův zákon a v těsném závěsu technika pomodoro s paretovou metodou. Parkinsonův zákon pomohl splnit denní cíl za nejkratší dobu.

Autor by nicméně doporučil pro další studenty na Policejní Akademii ČR pro další studium více flexibilní techniku Pomodoro. Ze všech technik byla nejvíce přímočará a flexibilní a zakomponování do studia nebo celého dne se zdálo být do budoucna nejlehčí.

Experiment trval pouze týden a použil mnoho technik time managementu, které se liší svou aplikací, i přesto se tyto techniky projeví jako užitečné.

Přínosem této práce je poznatek, že zakomponování jakékoliv techniky time managementu přinese zlepšení a efektivitu v plnění úkolů. Dalším přínosem je potom obohacení novou dovedností prospěšnou pro další studium.

6. Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. BARTOŠOVÁ, Hana. Management II: základy: vybrané metody a techniky. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3.
2. CAUNT, John. Time management: jak hospodařit s časem. 2. vyd. Brno: Computer Press, c2007. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1.
3. COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-156-0.
4. FIORE, Neil A. Snadná cesta z prokrastinace: jak přestat odkládat úkoly. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5083-5.
5. GRUBER, David. Time management: efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612116.
6. Lakein, A. (1973). How to get control of your time and your life: discover how to set your priorities, manage your life and achieve your goals. New York: Signet. ISBN 0451095871
7. Law Enforcement Management Time. (2005, September 6). Retrieved February 10,2022 from <https://www.essaytown.com/subjects/paper/law-enforcement-management-time/32573>
8. LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 9788087270516.

9. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
10. Time Management: Getting more things done in less time by Andry Iland, 2022. Biblio.com [online], ISBN 9781481895125 -page 50
11. The Eisenhower Matrix: Task Management Through Notebook, Distinguish Between Urgent & Important Tasks, Make Real Progress In Your Life, Eisenhower (Your Own Professional Development Plan) - AbeBooks - TOOL, SAPERE: 1693780429 ISBN 81693780424
12. PASSING, K. a kol. Odložím to na zítra: jak si zorganizovat život bez zbytečného organizování. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-666-7.
13. PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.
14. ROBBINS, Stephen P. *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, c1993. ISBN 0136446671.
15. TRACY, B. Snězte tu žábu! 21 skvělých rad, jak přestat s prokrastinací a udělat v co nejkratším čase co nejvíc. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-099-7
16. UHLIG, Beatris. Time management: staňte se pány svého času. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8

Online elektronické zdroje

1. ABC Method of Time Management, 2022. Retrieved from *The Time Management Experts* [online]

2. BLAIZE, VIEW and SCROGGS, LAURA, 2022, The Pomodoro Technique — Why It Works & How To Do It. *Arbiter Dude* [online]. 2022. [Accessed 3 January 2022]. Available from:
<https://arbiterdude.wordpress.com/2021/08/26/the-pomodoro-technique-why-it-works-how-to-do-it/>
3. CABRAL, CARRIE, 2022, Stephen Covey's Time Management: The Best Method for Productivity. *Shortform Books* [online]. 2022. [Accessed 12 February 2022]. Available from: <https://www.shortform.com/blog/stephen-covey-time-management-7-habits/>
4. GALIANA, DAVID, 2022, [online]. 2022. [Accessed 5 February 2022]. Available from: <https://www.wimi-teamwork.com/blog/7-laws-of-time-management-for-more-efficiency-at-work/>
5. Ferrari, J. R. (2001). Procrastination as self-regulation failure of performance: Effects of cognitive load, self-awareness, and time limits on working best under pressure. *European Journal of Personality*, 15, 391-406. doi:10.1002/per.413
6. Ferrari, Joseph & Johnson, Judith & McCown, William. (1995). Procrastination and Task Avoidance--Theory, Research and Treatment. 10.1007/978-1-4899-0227-6.
7. How To Overcome Parkinson's Law | Chalene Johnson, 2022. *Chalene Johnson Official Site* [online]
8. Ijetmas.com.2022.[online]Availableat:
<<http://ijetmas.com/admin/resources/project/paper/f201509231442991126.pdf>> [Accessed 12 February 2022].

9. Lucemi Consulting: Productivity and Time Management Coaching. 2022. *10 Benefits of Time Management – Lucemi Consulting*. [online] Available at: <<https://lucemiconsulting.co.uk/benefits-of-time-management/>> [Accessed 10 February 2022].
10. LEVINSON, M.H., 2004. TIME-BINDING TIME: A History of Time-Measurement and Time-Management in America. *Et Cetera*, roč. 61, č. 1, s. 9-18 ProQuest Central; ProQuest Hospital Collection; ProQuest Science Journals. ISSN 0014164X, s. 13
11. MarijaKojic Time blocking: What it is and how to do it (plus apps). Clockify Blog. Retrieved February 6, 2022, from <https://clockify.me/blog/productivity/time-blocking/>
12. MCMACKIN, TERI, 2022, Time Blocking – A Time Management Trick to Get in the Zone. [online]. 2022. [Accessed 5 February 2022]. Available from: <https://www.teamly.com/blog/time-blocking-method/>
13. PAVELKA, Marcel. Časové studie – nástroj průmyslového inženýrství. Dostupný z: <http://e-api.cz/article/68428.casove-studie-8211-nastrojprumysloveho-inzenyrstvi>
14. Smallbusinesssupportcenter.com.2022.[online]Available at: <<http://www.smallbusinesssupportcenter.com/Business%20PDF%20Articles/Fourth%20Generation%20Time%20Management.pdf>> [Accessed 14 February 2022].
15. Sengupta, S. (2011, March 28). Time Management Theories. Buzzle . Retrieved from <http://www.buzzle.com/articles/time-management-theories.html>

16. SYSLOVÁ, Nikola. Time management v podnikové praxi [online]. Brno, 2020 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/g4qon/>.
Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
Vedoucí práce Viliam ZÁTHURECKÝ.
17. Wiesenberg, F. 2007. Hopson, Barrie & Scally, Mike. (1993). <i>Build Your Own Rainbow: A Workbook for Career and Life Management.</i>. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*. 30, 3 (Jan. 2007).
18. Police Psychology, 2022. *Policepsych.com* [online], Ph.D., ABPP, APC. 2015 [Susan Saxe-Clifford, Ph.D. APC]