



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

TIME MANAGEMENT V PRÁCI MANAŽERA STAVEBNÍHO PODNIKU V BĚLORUSKU

TIME MANAGEMENT IN THE WORK OF A CONSTRUCTION COMPANY MANAGER
IN BELARUS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Yuliya Avechkina

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2022



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

TIME MANAGEMENT V PRÁCI MANAŽERA STAVEBNÍHO PODNIKU V BĚLORUSKU

TIME MANAGEMENT IN THE WORK OF A CONSTRUCTION COMPANY MANAGER
IN BELARUS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Yuliya Avechkina

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2022



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Yuliya Avechkina
Název	Time management v práci manažera stavebního podniku v Bělorusku
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	30. 11. 2021
Datum odevzdání	27. 5. 2022

V Brně dne 30. 11. 2021

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

- Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnarová: Management v praxi
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Buckingham, M., Coffman, C.: Nejprve porušte pravidla
- Muhlfeit, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Štýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Time managementu v práci manažera stavebního podniku v Bělorusku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce a týmové spolupráce ve stavebnictví
 - aktuální otázky Time managementu v práci manažera stavebního podniku v Bělorusku
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - výzkumné otázky k tématice Time managementu v práci manažera stavebního podniku v Bělorusku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část závěrečné práce zpracovaná podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (povinná součást závěrečné práce).
2. Přílohy textové části závěrečné práce zpracované podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání, a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (nepovinná součást závěrečné práce v případě, že přílohy nejsou součástí textové části závěrečné práce, ale textovou část doplňují).

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na to, jak stavební manažeři v Bělorusku znají a používají techniky time managementu, jak nakládají se svým časem a co ho ovlivňuje. Teoretická část obsahuje základní pojmy související s tématem time managementu, vysvětluje pojem prokrastinace a základní techniky time managementu. V praktické části autorka na základě průzkumu zodpověděla 4 výzkumné otázky. Výsledkem práce jsou doporučení a návrhy, jak zlepšit řízení času a vypořádat se s prokrastinací.

KLÍČOVÁ SLOVA

Time management, manažer, stavební podnik, Bělorusko, metody time managementu, čas, prokrastinace

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on how construction managers in Belarus know and use time management techniques, how they manage their time and which factors influence it. The theoretical part contains basic concepts related to the topic of time management, explains the concept of procrastination and basic time management techniques. In the practical part, the author answered 4 research questions based on a survey. The result of the work is recommendations and suggestions on how to improve time management and deal with procrastination.

KEYWORDS

Time management, manager, construction company, Belarus, time management methods, time, procrastination

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Yuliya Avechkina *Time management v práci manažera stavebního podniku v Bělorusku*. Brno, 2021. 86 s., 10 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY
ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané bakalářské práce s názvem *Time management v práci manažera stavebního podniku v Bělorusku* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 3. 10. 2021

Yuliya Avechkina
autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem *Time management v práci manažera stavebního podniku v Bělorusku* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 3. 10. 2021

Yuliya Avechkina
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. V neposlední řadě bych ráda poděkovala všem respondentům a účastníkovi řízeného rozhovoru, kteří mi poskytli potřebné informace.

V Brně dne 27. 5. 2022

Yuliya Avechkina
autor práce

OBSAH

Úvod.....	11
1. Teoretická část.....	12
1.1 Stavebnictví v Bělorusku	12
1.2 Charakteristika stavební firmy.....	13
1.3 Podstata manažerské práce a její specifika	14
1.3.1 Manažer	14
1.3.2 Osobní vlastnosti manažera	14
1.3.3 Manažerské role	15
1.4 Čas.....	17
1.4.1 Pojem čas	17
1.4.2 „Ztracený“ čas	17
1.5 Time management.....	18
1.5.1 Pojem Time management	18
1.5.2 Stanovení cílů	19
1.5.3 Plánování času.....	20
1.5.4 Důvody pro používání time managementu	20
1.6 Prokrastinace	22
1.7 Metody time managementu.....	23
1.7.1 Ganttův diagram	23
1.7.2 Paretovo pravidlo	24
1.7.3 Metoda ABC	25
1.7.4 Eisenhowerův princip	27
1.7.5 Brainstorming	29
1.7.6 Brainwriting	30
1.7.7 Stanovení SMART cílů.....	31

1.7.8 Mind mapping	32
1.7.9 Pomodoro	32
1.7.10 Zen to Done (ZTD).....	34
1.7.11 Getting Things Done (GTD)	34
1.7.12 Timeboxing	35
1.7.13 Fresh or Fried	35
2. Praktická část	36
2.1 Výzkumné otázky	36
2.2 Dotazníkové šetření	36
2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	37
2.4 Řízené rozhovory	66
2.4.1 Řízený rozhovor č. 1.....	66
2.4.1 Řízený rozhovor č. 2.....	68
3. Dílčí závěry a doporučení.....	70
3.1 Ověření výzkumných otázek	70
3.2 Shrnutí výsledků a doporučení	73
4. Závěr	76
5. Seznam použitých zdrojů	78
6. Seznam grafů	81
7. Seznam tabulek.....	83
8. Seznam obrázků	84
9. Seznam použitých zkratk	85
10. Seznam příloh	86

Úvod

Čas je to, co chceme nejvíce a co nejméně umíme využít

William Penn

Tématem mé bakalářské práce je „Time management v práci manažera stavebního podniku v Bělorusku“, toto téma je pro běloruské podniky ještě relevantnější než kdykoli předtím. V Běloruské ekonomice 21. století jsou stavební organizace stále častěji nuceny rychle reagovat na dynamicky se měnící prostředí v důsledku rostoucího tempa změn a míry nejistoty v ekonomickém prostředí. V dnešní době by se měl každý stavební manažer v Bělorusku snažit organizovat svůj čas i čas svých podřízených tak, aby dosáhl svých cílů v co nejkratším čase a s minimálními náklady.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je nejprve teoreticky vymezit téma Time managementu v práci manažera stavebního podniku v Bělorusku, a proto musím prozkoumat a zhodnotit, jaké metody time managementu a funkce plánování znají a využívají manažeři ve stavebních společnostech v Bělorusku. Dalším cílem je zjistit, jak manažeři plánují svůj čas a co ho ovlivňuje.

V teoretické části se pokusím vysvětlit základní pojmy, které souvisí s tématem time managementu, bude tedy vysvětlen pojem čas a také vám povím o ztraceném čase, pojem manažer, jeho role a osobní vlastnosti, zdůvodním nutnost využití time managementu v práci stavebního manažera. Dále se zaměřím na základní techniky a metody time managementu, budu se věnovat pojmu prokrastinace.

Praktická část práce bude obsahovat dotazník, pomocí kterého provedu průzkum stavebních manažerů nižší, střední a vyšší úrovně.

Dále bude obsahovat výzkumné otázky, na které zodpovím kladně nebo záporně na základě zpracovaných výsledků dotazníku a prostřednictvím řízených rozhovorů s manažery pracujícími v Běloruské stavební firmě.

1. Teoretická část

1.1 Stavebnictví v Bělorusku

Bělorusko, oficiálně Běloruská republika, je stát ve východní Evropě. Na východě sousedí s Ruskem, na jihu s Ukrajinou, na západě s Polskem a na severozápadě s Litvou a Lotyšskem.

Rozloha území je 207,6 tisíc km², počet obyvatel je 9 milionů 349,6 tisíc (k 1. lednu 2021). Vysokoškolské vzdělání má 33,6 % Bělorusů, tedy každý třetí člověk. Nejvzdělanějším městem v zemi je Minsk: podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel ve věku 25 - 49 let zde dosáhl rekordních 45 %.

V roce 2019 bylo v oblasti stavebnictví zaměstnáno 223 640 osob, což je 5,9 % celkové pracovní síly v zemi, jak vyplývá z informací o rozdělení zaměstnaného obyvatelstva podle druhu ekonomické činnosti. Za posledních 8 let klesl počet pracovníků zaměstnaných ve stavebnictví o 38 %.

Existují problémy, které jsou specifické pro Bělorusko. Současná ekonomická situace v zemi vyžaduje, aby se stavební organizace a podniky zaměřily na vývoz služeb – musí aktivně hledat nové trhy a zapojit se do výstavby zahraničních objektů. Dnes však tyto kapacity v zemi z různých ekonomických důvodů nemusí být využity. Proto je důležité, aby se organizace naučily hledat zakázky v zahraničí, uzavírat stavební smlouvy a produktivně pracovat mimo zemi, uvedl Sergej Anatoljevič Martynov, první zástupce ředitele výzkumného ústavu Stroyekonomika, kandidát ekonomických věd. To je nejpálčivější problém, protože dnes podniky stále nejsou připraveny pracovat na zahraničních trzích, ačkoli v posledních letech se na toto téma aktivně diskutuje. [1]

Dalším problémem charakteristickým pro stavebnictví v Bělorusku je úroveň rozvoje ekonomických přístupů k řízení investičních projektů, včetně těch, které zahrnují externí úvěry. Dnes se rekonstruují velké podniky a na tyto stavební práce se obvykle využívají vázané zahraniční úvěry, přičemž zahraniční firmy obvykle vystupují jako generální dodavatelé. Problémy vznikají na úrovni interakce mezi domácími klienty a stavebními firmami a zahraničními investory.

Problémy s finančním řízením se dnes vyskytují i ve stavebnictví. Při vysoké inflaci může jakákoli chyba vrcholového manažera vést k nenapravitelným škodám pro společnost.

S. A. Martynov také poznamenal, že podle monitoringu, který v uplynulých šesti měsících provedla společnost NII StroyEconomika, počet ztrátových a insolventních podniků ve stavebnictví bohužel roste. [1]

Stavebnictví zpomalilo hospodářský růst v Bělorusku. Negativní trendy z minulého roku pokračovaly i v roce 2022. Stavebnictví je jedním z mála odvětví ekonomiky, kde reálné mzdy v roce 2021 klesly. V loňském roce se reálné mzdy v tomto odvětví snížily o 2,4 %.

Navzdory problémům jsou však platy ve stavebnictví vyšší než celostátní průměr. V červnu 2020 dosáhla průměrná mzda 1426,6 běloruských rublů (12 407,39 Kč), což je o 14,2 % více než celostátní průměr.

K 1. lednu 2022 dluhy velkých a středních stavebních společností dosáhly celkové výše 7,825 miliardy rublů (73,412 miliardy Kč). V roce 2021 vedoucí představitelé průmyslu na splácení bankovních úvěrů použili 2,623 miliardy rublů (24,608 miliardy Kč), což je o 26,3 % více než v roce 2020. [2]

1.2 Charakteristika stavební firmy

Firma – vystupuje jako **plánovitě organizovaná hospodářská jednotka**, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. Předmětem jeho fungování jsou tedy veškerá rozhodnutí o využití existujících výrobních faktorů, jimiž má být dosaženo určitých cílů (většinou maximalizace zisku). [3]

Podnik – vystupuje jako **organizačně ucelená jednotka**. Jeho interní složky (oddělení, útvary, pracovní skupiny) mají pouze omezenou samostatnost, která je dána mírou delegování pravomocí a odpovědnosti ze strany vedení podniku. Výsledkem činnosti je dodání stavebních prací v dojednaných termínech a odpovídající kvalitě. [3]

Cílem stavební společnosti je výstavba nových budov, údržba stávajících budov, jejich úpravy, modernizace, rekonstrukce, případně jejich demolice. [3]

Výsledkem činnosti stavební společnosti je realizací stavebních prací v termínech a kvalitě stanovených v hospodářských smlouvách uzavřených se zákazníky. [3]

1.3 Podstata manažerské práce a její specifika

1.3.1 Manažer

Moderní management se skládá ze zvláštního druhu vedoucího pracovníka – **manažera**.

Manažer je zvláštní profese, specialista na řízení, který dosahuje výsledků tím, že organizuje práci ostatních.

Manažer je nová moderní specializace s vlastním statusem, rolí, funkčními, motivačními a hodnotově orientovanými charakteristikami. [6]

Manažery ve firmě lze v současnosti rozdělit do tří úrovní:

- vrcholový management (top management)

Jedná se o manažery, kteří provádějí celkové strategické řízení organizace a přebírají odpovědnost za vlastníka.

- střední management (middle management)

Jedná se o různorodou skupinu manažerů (vedoucí různých oddělení – například ekonomického, personálního, technologického). Odpovídají za průběh výrobního procesu v odděleních.

- prvoliniový management (low management)

Pod jejich vedením jsou převážně řadoví zaměstnanci (vedoucí dílen, vedoucí oddělení). [7]

1.3.2 Osobní vlastnosti manažera

Je všeobecně známo, že osobnost manažera a jeho charakterové vlastnosti hrají v manažerské činnosti důležitou roli. Osobnost manažera se stala předmětem analýzy v mnoha příručkách a knihách, protože úspěch organizace do značné míry závisí na schopnosti manažerů vést své podřízené, nalézat správná rozhodnutí a realizovat je.

Moderní manažer organizace by měl být dobře připraven v oblasti teorie řízení, sociální psychologie, sociologie, politologie, kulturní ekonomie, práva, managementu a v našem případě stavebnictví. V tomto ohledu je pro něj důležité znát problémy a trendy vývoje teorie, metodologie a praxe řízení.

Za prvé by měl manažer kvalifikovaně provádět analytickou činnost, analyzovat stav a vývoj procesů a jevů probíhajících v organizaci, studovat zájmy a požadavky zaměstnanců organizace.

Za druhé, musí mít praktické dovednosti v oblasti řízení organizace.

Manažer organizace by tedy měl mít dobré odborné vzdělání, erudici a kulturu, kombinovat základní teoretickou a praktickou přípravu, vynikat profesionalitou a umět aplikovat pokročilé metody personálního řízení v praxi. Je třeba také poznamenat, že manažer má důležitou komunikační roli (role budou podrobněji popsány v dalším oddílu bakalářské práce).

To předpokládá jeho schopnost komunikovat s lidmi na základě diferencovaného přístupu k různým kategoriím pracovníků. Manažer by měl být připraven komunikovat se skupinou lidí nebo s masovým publikem, organizovat a řídit komunikaci lidí ve skupině a vést s nimi diskuse.

V této souvislosti by měl mít manažer důležité osobní vlastnosti: komunikativnost, vstřícnost, ochotu pomoci, asertivitu, disciplínu, odpovědnost, iniciativu, kolektivismus, sebeovládání, vytrvalost, inteligenci. [8]

Můžeme tedy konstatovat, že manažer organizace je odborník s vysokým společenským statutem, zvláštními profesionálními a osobnostními vlastnostmi.

1.3.3 Manažerské role

Manažer při své řídicí činnosti plní celou řadu komplexních, často konfliktních a stresujících cílů, úkolů, rolí, funkcí a odpovědností, které lze nazvat rolemi, ve kterých působí. [7]

Podle Mintzbergovy teorie manažerů v organizaci plní deset manažerských rolí. G. Mintzberg rozdělil je do třech skupin – mezilidské, informační a rozhodovací role.

Do **mezilidské** skupiny patří následující role:

- 1) vedoucí pracovník (plnění právních nebo společenských povinností);
- 2) vedoucí (výběr, výcvik, motivace a aktivizace podřízených);
- 3) kontaktní (poskytuje externí zdroje informací).

Mezilidské role jsou vztahy, které existují mezi manažerem a jeho podřízenými i ostatními lidmi uvnitř i vně organizace.

Mezi **informační** role patří:

- 1) příjemce informací (vyhledává a shromažďuje aktuální informace, které jsou využívány pro potřeby organizace, působí jako centrum interních a externích informací přicházejících do organizace);
- 2) šířitel informací (předává informace získané z externích nebo interních zdrojů členům organizace);
- 3) tiskový mluvčí (předává informace o plánech a činnostech organizace externím kontaktům).

Manažer plní tyto role z titulu své funkce. Přijímá a zpracovává informace a podle potřeby je předává podřízeným.

Rozhodovací role:

- 1) podnikatel (vyhledává příležitosti v rámci společnosti i mimo ni, vyvíjí a realizuje zlepšovací projekty, dohlíží na vývoj jednotlivých projektů);
- 2) nápravné (odpovědná za nápravu činností, když společnost čelí důležitým a neočekávaným rozhodnutím);
- 3) manažer zdrojů (odpovídá za přidělování různých zdrojů v rámci společnosti);
- 4) vyjednávač (zodpovědný za zastupování společnosti při všech významných a důležitých jednáních). [9]

To znamená, že manažer musí organizovat své činnosti tak, aby vyvážil všechny zdroje, které má k dispozici, včetně času.

1.4 Čas

Den má: 24 – hodin, 1440 – minut, 86400 – sekund.

1.4.1 Pojem čas

Čas je jednou ze základních vlastností světa, ve kterém žijeme.

Zdá se, že čas je pro každého velmi jednoduchá, každodenní, známá „věc“. Ale tento dojem klame. Každý vědec, který studuje čas, vám řekne, že čím jednodušší objekt nebo jev, tím složitější může být povaha jeho struktury a fungování. To se týká především času – vědci nám stále nemohou vysvětlit, co to je. [4]

Čas je koloběh našich životů, jeho trvání, rytmus, období, která mají pro každého člověka jiný význam.

Čas je hodnotou, protože mu můžeme dát hluboký smysl a realizovat se v něm.

Čas je určitým měřítkem rychlosti, produktivity.

Čas je tempo, rychlost, načasování a rytmus, období, fáze a konkrétní struktury široké škály procesů a jevů. Spojením všech těchto časových struktur a jevů můžeme říci: čas obsahuje energetický aspekt, čas je energií našeho života. [5]

1.4.2 „Ztracený“ čas

Museli jste někdy čekat na návštěvu praktického lékaře nebo zubaře? Jet MHD do práce? Objevili se ti, se kterými jste se měli setkat, vždy včas? Měli jste někdy mezi schůzkami deset nebo patnáct minut?

To vše jsou běžné příklady přechodného času nebo „ztraceného“ času, těch minut navíc, které se periodicky tvoří mezi jakýmkoli dvěma aktivitami.

Lidé často vnímají tyto vzácné časové úseky jako zbytečné, protože si myslí, že jsou příliš krátké na to, aby je něčím vyplnili. Pokud budete kreativní a využijete

přechodné období, můžete nejen snížit celkovou pracovní zátěž, ale také získat cenný čas navíc během pracovního dne.

Přechodné období může nastat v následujících situacích:

- při cestě do práce a z práce;
- mezi příchodem do práce a jejím zahájením;
- mezi schůzkami;
- při čekání na setkání s někým;
- při čekání na přijetí do zaměstnání;
- v době oběda (možná);
- během konferenční přestávky;
- na dovolené (možná);
- v době snídaně;
- večer doma (možná). [5]

Váš seznam se bude pravděpodobně lišit, ale jeho samotná přítomnost znamená, že máte čas, který obvykle využíváte buď neproduktivně, nebo ho nevyžíváte vůbec.

Existují čtyři hlavní kroky pro racionálnější využití přechodného času:

1. Co nejvíce omezit neproduktivní čas.
2. Dělejte dvě nebo více věcí najednou.
3. Najděte si klidné místo nebo se naučte vytvářet vlastní „ekologické výklenky“.
4. Mít samostatný plán pro využití přechodného času. [5]

1.5 Time management

1.5.1 Pojem Time management

Time management je kombinace plánování a organizování práce zaměstnanců ve společnosti, kterou manažeři využívají ke zlepšení časové efektivity a stanovení priorit, ke zvládnutí rostoucího objemu úkolů a k rozdělení velkých úkolů a projektů na samostatné činnosti jejich delegováním na jiné osoby. [10]

Time management v doslovném překladu z angličtiny znamená „organizace času“, což lze interpretovat jako racionální rozdělení a efektivní využití času. Je zřejmé, že **čas nelze ovlivnit**, lze a je **třeba jej racionálně využívat, plánovat a řídit čas** ve vlastním zájmu s **maximální efektivitou** v organizační činnosti manažera.

Podstatu time managementu lze formulovat jako **kvalitní výkon práce, dosažení stanovených cílů v minimálním čase**. [11]

1.5.2 Stanovení cílů

Efektivní time management znamená, že nejprve musí existovat **cíl**. Musí být **konkrétní, realistický, měřitelný a konečný**. [12]

Cíl by měl být **jasný, přesný a srozumitelný** i samotnému člověku. Konkrétní formulace praktických cílů je důležitá pro budoucí plánování.

Při stanovování dlouhodobých cílů není moudré brát si příliš mnoho, nemělo by se zapomínat na fyzickou kondici, zdraví, sebezodělavání a kulturní povědomí.

Když mluvíme o stanovování cílů, nelze nezmínit, že je třeba se **orientovat** spíše **na výsledek** než na proces.

To umožňuje:

- nejen dělat věci správně, ale také dělat správnou věc;
- nejen řešit jenom věci, ale také vytvářet kreativní perspektivy;
- nejen ušetřit peníze, ale optimalizovat jejich využití;
- nejen splácet dluhy, ale také dosáhnout výsledků;
- nejen snížit náklady, ale také přijít ke zvýšení zisku. [13]

Struktura cílů se může lišit:

- z hlediska obsahu (výrobního, sociálního, ekonomického, vědeckého a technologického);
- doba realizace (dlouhodobá, střednědobá a krátkodobá);
- typ řízení (strategické, taktické, operativní);
- význam (stavební organizace je považována za víceúčelový systém).

Hlavním účelem stavební společnosti je **vytváření stavebních výrobků**, většinou tj. **splnění poptávky** obyvatelstva po nemovitostech. Měřítkem úspěchu je **zisk**, který je **spojen s výrobními náklady**.

Cílem stavebních organizací může být **zlepšení ekonomické výkonnosti** (růst zisku a ziskovosti, zvýšení produktivity práce), **zvýšení produkce** (konkurenceschopných stavebních výrobků), jakož i **imageové ukazatele** (uspokojování požadavků spotřebitelů, zvyšování kvality stavebních výrobků, připravenost a schopnost reagovat na nové výzvy, spolehlivost systému).

1.5.3 Plánování času

Plánování je manažerská činnost zaměřená na budoucí vývoj organizace, která určuje, čeho a jak má být dosaženo, učí se, co se má stát, spíše než reaguje na to, co se stane. [14]

Plánování je nedílnou a velmi důležitou **součástí time managementu**, ale není jedinou technikou používanou v moderním time managementu. A při jeho použití byste neměli zapomínat na všechny ostatní techniky, bez nichž nebude toto strukturování tak účinné, jsou podrobně popsány v kapitole 5.

Myslím, že plánování je pro manažera důležité i proto, že se nemusí vždy spoléhat na svou paměť, jde o písemný reflexní proces, který mu umožňuje sledovat všechny aktuální události a věnovat jim pozornost ve správný čas.

1.5.4 Důvody pro používání time managementu

Existují různé důvody, proč lidé používají time management. Teprve po analýze svého pracovního stylu můžete zjistit příčiny nedostatku času. To lze určit podle kritérií, jako jsou například:

- vznikají potíže s chápáním a vstřebáváním informací, neustálé kladení otázek a ujasňování informací;
- nevyužití potenciálu a daných příležitostí, práce v nesprávném oboru;
- časté zpoždění v práci, nutnost pracovat večer a o víkendech;
- nedostatečná prioritizace jednotlivých pracovních záležitostí (řešení sekundárních úkolů při pravidelném předávání primárních úkolů);

- značné množství nejrůznějších rutinních činností (existuje možnost, že zabřednete do drobných záležitostí);
- ve většině případů jde o spolupráci s kolegy, kvůli pocitu, že je to spolehlivější a rychlejší;
- neustálé přerušování práce (nekonečné telefonní hovory a příliv návštěvníků)
- neprovedení včasné kontroly datové schránky (aktuální dokumentace). [14]

Dále je třeba analyzovat všechny činnosti, na kterých se manažer podílel. Za tímto účelem lze vytvořit „překážkový list“.

Další analýzu lze provést z hlediska dvou perspektiv: pozitivní a negativní, tj. určit přednosti a slabiny, abyste mohli racionálně využívat ty první a vyhnout se těm druhým.

Po podrobné analýze vašich hlavních slabých stránek budete moci lépe kontrolovat svůj pracovní postup a vyhnout se rušivým vlivům a překážkám.

V dnešním světě odborníci uvádějí následující hlavní důvody, které nás vedou k plýtvání časem. To jsou:

- Sociální média, telefonní hovory a messengery jsou na prvním místě. Odvádějí vaši pozornost od práce a brání vám soustředit se na pracovní proces. To se týká i mobilních her.
- Nedostatečná výměna informací mezi jednotlivými pracovními útvary.
- Náprava chyb, kterým bylo možné se vyhnout, což způsobuje spěch, roztržitost, nechů k práci.
- Chybí jakékoliv plánování svých akcí.
- Problémy s technikou a kancelářským zařízením v práci.
- Neschopnost poslouchat a vnímat druhé lidi.
- Plnění požadavků druhých lidí. Je lepší využít svůj čas k plnění vlastních úkolů.
- Zmatek v datové schránce.
- Špatně organizovaný harmonogram pracovních jednání.
- Nadměrná byrokracie na úřadech.
- Drby a neustálé diskuse o vlastní práci a práci ostatních. [15]

1.6 Prokrastinace

Prokrastinace z latinského procrastinatus: pro – (místo, vpředu) a crastinus (zítra) – v psychologii označuje tendenci neustále „odkládat“ důležité věci a myšlenky.

Prokrastinace se projevuje tím, že člověk **není schopen dokončit** povinné úkoly, i když si uvědomuje jejich důležitost. Přesouvá svou pozornost na cokoli jiného než na důležitou věc. Takto definuje prokrastinaci C. Lay, známý výzkumník tohoto fenoménu. [31]

Než se objevil termín „prokrastinace“, bylo jasné: kdo odkládá, je líný a lenost je špatná. V dnešní době se přístup změnil, **prokrastinace se odlišuje od lenosti**. Prokrastinace sama o sobě nemusí být vždy problémem. Projevy prokrastinace a mechanismy za ní jsou velmi různorodé, z čehož vyplývá komplexní terapie zaměřená na zmírnění negativních důsledků a práce se sebevědomím prokrastinátora, jeho strachy a odolností vůči stresu.

Varvaricheva Y. I. navrhuje podmíněně rozdělit proces prokrastinace do tří bloků:

- 1) hluboká analýza projevů, zdrojů a důsledků prokrastinace v předmětu, hledání hlavních důvodů, které podmiňují projevy prokrastinace;
- 2) pracovat se sebevědomím prokrastinátora a jeho představami o vlastních schopnostech;
- 3) formování dovedností subjektu pro úspěšnou alokaci času, stanovení a dosažení cílů, schopnost správně posoudit složitost úkolu a úsilí potřebné k jeho dokončení. [31]

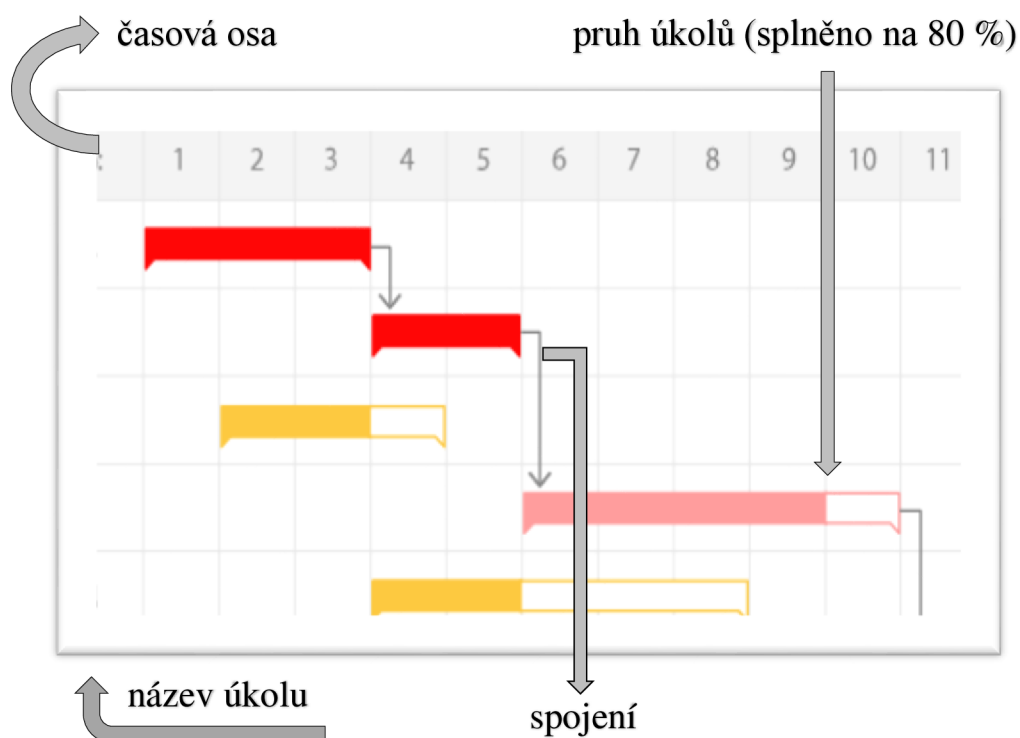
Této problematice je věnováno také velké množství učebnic a téměř všechny jsou koncipovány tak, aby čtenáře povzbudily k tomu, aby se s prokrastinací vypořádal sám. Za nejúčinnější pro řešení tohoto problému jsou považovány techniky behaviorální a kognitivní terapie, které zahrnují „používání podnětů a posilování k vyvolání adaptivního chování, používání relaxačního tréninku ve stresových situacích, nahrazení negativních představ o osobní neefektivitě pozitivními a jejich začlenění do chování, které vedlo k počáteční prokrastinaci“.

Konkrétní techniky používané při zvládnání prokrastinace jsou podrobně popsány v dílech o time managementu (David Allen „Getting things done“), tyto techniky jsou přizpůsobeny lidem všech společenských vrstev a věkových kategorií.

1.7 Metody time managementu

1.7.1 Ganttův diagram

Ganttův diagram je jedním z nejpohodlnějších a nejoblíbenějších způsobů, jak graficky znázornit dobu provádění úkolů. Každý řádek v diagramu představuje jeden proces superponovaný na časové ose. Úkoly a dílčí úkoly tvořící plán jsou umístěny vertikálně, časová osa je nastavena horizontálně. Začátek, konec a délka části na časové ose odpovídají začátku, konci a trvání úkolu. Díky tomu se objevuje jednoduchý a velmi vizuální nástroj pro time management, který se v některých ohledech stal dokonce symbolem time managementu. [16]



Obrázek č. 1 – Ganttův diagram. Vlastní zpracování

Některé Ganttovy diagramy také ukazují závislosti mezi úkoly. Diagram lze použít ke znázornění aktuálního stavu postupu práce: část obdélníku odpovídající úkolu

je stínovaná, aby indikovala procento dokončeného úkolu; je zobrazena svislá čára odpovídající okamžiku „dnes“.

Ganttův diagram umožňuje:

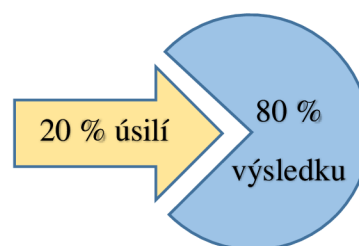
- vidět a vizuálně hodnotit sled úkolů a jejich relativní trvání;
- porovnat plánovaný a skutečný průběh úkolů;
- podrobně analyzujete skutečný průběh úkolů, graf zobrazuje časové intervaly, během kterých byl úkol dokončen, pozastaven, vrácen k revizi.

Ganttův diagram ve stavebnictví umožňuje kontrolovat termíny projektů, rozpočty, potřebné zdroje a speciální vybavení.

Zpoždění kritických úkolů může vést k neúspěchu celého projektu. Vedoucí projektu může změnit harmonogram, aby urychlil dokončení, např. přerozdělit pracovníky, použít další speciální vybavení. Změnu primárního rozvrhu lze provést také snížením počtu volných dnů, za což je ovšem třeba zaplatit další peníze. Je možné uvažovat o přijetí dalších pracovníků. [16]

1.7.2 Paretovo pravidlo

V roce 1895 italský ekonom Vilfredo Pareto odvodil princip, který se nazývá „Paretův zákon“. Dnes tomuto zákonu říkáme „pravidlo 20/80“, které říká, že 20 procent úsilí vytváří 80 procent výsledku.



Obrázek č. 2 – Paretovo pravidlo.
Vlastní zpracování

To znamená, že pokud si dnes uděláte seznam 10 věcí, které je třeba udělat, pak jsou na tomto seznamu dvě položky, které budou důležitější než ostatní položky dohromady.

Charakteristickým rysem vysoce produktivních lidí, jak naznačil Vilfredo Pareto, je to, že se zaměřují na několik důležitých úkolů a ignorují mnoho triviálních věcí. V tom je rozdíl, takže obyčejný člověk se vrhá do propasti nesmyslných maličkostí, dělá to, co je snadné, do popředí se dostávají nesmyslné činnosti a vážné věci se odkládají na později. Klíčem k úspěchu je tedy neustálá snaha využít svůj čas na maximum. Pokud si uspořádáte život a zaměříte se pouze na ty předměty, kterým stojí za to věnovat jim čas, pak manažer výrazně zvýší svou efektivitu.

Proto byste vždy měli nejprve udělat to nejdůležitější a neodkládat to na vzdálenou polici. [17]

Můžeme dojít k závěru: nejprve se musíte zamyslet, udělat vyvážené, smysluplné rozhodnutí a teprve potom se pustit do práce, neskákat ze strany na stranu a nechytat všechny věci najednou. Neodkladné záležitosti by měly být buď vyřízeny, nebo svěřeny jejich vyřízením jiným, ale také okamžitě, aniž by se zdržovalo jejich rozhodnutí. Ty věci, které mohou počkat, by neměly být jen odloženy, ale měl by být stanoven čas, konkrétní a přesný, kdy budou hotové, a odpovídající položka by měla být zapsána do vašeho plánu. [18]

1.7.3 Metoda ABC

ABC analýza je nejjednodušší způsob, jak seřadit případy podle stupně jejich aktuální důležitosti.

Tato metoda je považována za nejproduktivnější a nejvizuálnější způsob třídění případů. Umožňuje vyřadit vše zbytečné, zaměřit se na dosažení hlavních cílů. Podle této metody jsou všechny případy rozděleny do kategorií:

1. Skupina A má nejvyšší prioritu, to jsou důležité a naléhavé záležitosti. Takové úkoly musí být vyřešeny co nejrychleji. Podíl těchto případů na dosažení konečného cíle je 65 %, i když jejich dokončení zabere pouze 15 % času. To znamená, že více než polovina všech prací bude dokončena v co nejkratším čase.
2. Skupina B zahrnuje případy, které nejsou naléhavé, ale jsou nezbytné k provedení. Řešení takových úkolů může být delegováno na třetí strany. Je důležité kontrolovat načasování jejich dokončení, protože případy skupiny B mají tendenci přejít do kategorie A, pokud se nedodrží termíny.
3. skupina C – úkoly běžně označované jako "kancelářský režim". Na tyto úkoly je vynakládán největší podíl pracovní doby zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Přípravu výkazů, nákup kancelářských potřeb a další rutinní úkoly může snadno zvládnout i člověk s nízkou kvalifikací. [19]

Technika použití analýzy ABC se skládá z následujících kroků:

- udělejte si seznam úkolů;

- stanovte prioritu případů v souladu s jejich důležitostí;
- ocísľujte úkoly;
- proveďte hodnocení v souladu s kategoriemi A, B, C;
- rozhodněte o možnosti delegování úkolů souvisejících s kategoriemi B a C.

[20]

Metodu ABC lze použít k identifikaci možných způsobů zlepšení peněžních toků. Cílem modelu ABC může být také zlepšení výkonnosti stavební společnosti z hlediska nákladů, práce a produktivity. Podle analýzy ABC může společnost správně vidět prioritní pozice, zaměřit vlastní aktivity na propagaci správných výrobků a určit maximální zisk s omezenými výrobními faktory.

Existují následující varianty analýzy ABC, které stavební společnosti používají k dosažení svých cílů:

- ABC analýza dodavatelů;

Podívejme se na analýzu ABC dodavatelů stavební firmy a na to, jak se provádí. Všichni dodavatelé jsou rozděleni do 3 skupin: A, B a C. A jsou ti dodavatelé, kteří společnosti přináší největší část jejich příjmů (přibližně 70-80 %). Obecně platí, že podíl dodavatelů typu A na celkovém počtu dodavatelů, s nimiž organizace spolupracuje, je v průměru nižší než 10 %. Do skupiny B (tvořící maximálně pětinu z celkového počtu) obvykle patří dodavatelé, kteří zajišťují přibližně 20 % příjmů. Zbývající dodavatelé typu C (v průměru jich je asi 75 %) vykazují obrat 5 %. [20]

- ABC analýza sortimentu stavebních výrobků společnosti;

Analýza ABC stavebního sortimentu společnosti představuje seřazení stavebních materiálů podle jejich rentability. Nejprve se u každé analyzované položky zapíše hodnota a vypočítá se podíl. Dalším krokem je diferenciacie, tj. rozdělení zboží v sestupném pořadí a výpočet podílu na bázi časového rozlišení. Poté se zboží rozdělí do skupin: A, B, C. Skupina A zahrnuje 20 % zboží, které přináší přibližně 75 % příjmů. Skupina B – 30 % výrobků, které přináší přibližně 20 % tržeb. Skupina C – 50 % zboží, které přináší o něco více než 5 % příjmů. Na konci metody jsou vyvozeny závěry a přijata opatření ke zlepšení propagace výrobků, udržení stabilní úrovně a stimulaci prodeje. [20]

- ABC analýza rozpočtu stavební společnosti, investic nebo jakýchkoli nákladů;

Analýza ABC rozpočtu stavební společnosti nebo jakýchkoli nákladů je metoda, která umožňuje společnosti určit, s jakou komoditou je nejvýhodnější pracovat. Zboží se stejně jako v jiných typech ABC analýzy rozděluje do skupin: A, B, C, D podle toho, jaká byla hodnota prodaného zboží v minulém roce. Zboží, které tvoří 80 % prodeje, bylo zařazeno do kategorie A. Zboží, které odpovídá za dalších 15 % tržeb bylo zařazeno do kategorie B. Dalších 5 % zboží bylo zařazeno do kategorie C. Neprodané zboží (mrtvé zásoby) bylo zařazeno do kategorie D. [20]

- ABC analýza zákazníků nebo skupin zákazníků stavební společnosti;

Analýza ABC zákazníků nebo skupin zákazníků stavební společnosti je způsob, jak pochopit, která skupina zákazníků je pro činnost společnosti nejdůležitější. Skupiny zákazníků jsou rozděleny podle určitého kritéria, řekněme podle objemu nákupů. Zákazníci jsou pak seřazeni v seznamu sestupně podle vytvořeného kritéria. Klienti jsou pak přiřazeni do skupin a vytvářejí seznam klientů ABC. Na základě této metody může firma pochopit, zda je její motivační politika vůči zákazníkům správná, kterým skupinám by měla věnovat větší pozornost, co by měla zlepšit a rozvíjet. [20]

1.7.4 Eisenhowerův princip

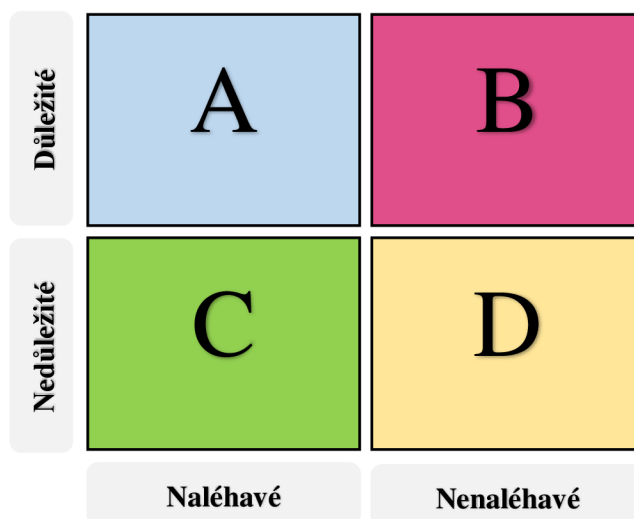
Jednou z nejčastěji používaných technologií řízení času je Eisenhowerova matice. Technika dostala své jméno na počest prezidenta Spojených států D. Eisenhowera, který rozdělil všechny úkoly, které před ním stály, do 4 kategorií, řízených jejich naléhavostí a důležitostí.

Kategorie A – naléhavá a důležitá, která musí být okamžitě řešena.

Kategorie B – jejich řešení lze na nějakou dobu odložit, ale nemá cenu s nimi otálet;

Kategorie C – úkoly, jejichž plněním mohou být delegovány třetí strany.

Kategorie D – případy, které je nejlepší poslat do koše okamžitě, protože nestojí za čas a námahu.



Obrázek č. 3 – Eisenhowerova matice. Vlastní zpracování

Pro manažera je použití Eisenhowerovy matice jedním z nepostradatelných způsobů klasifikace profesionálních akcí s ohledem na potřebu vykonávat práci v režimu multitaskingu. [21]

Technika Eisenhowerovy metody:

- 1) Udělejte si seznam úkolů pro daný den, to znamená, že všechny úkoly, které je třeba během pracovního dne splnit, musí být sepsány buď na papíře, nebo v elektronické podobě.
- 2) Stanovte prioritu každého úkolu, tj. seřadte každý úkol podle kritéria důležitosti a naléhavosti.
- 3) Zapište všechny úkoly do kvadrantu matice podle skupiny, to znamená, že je nutné sestavit Eisenhowerovu matici a v souladu se stanovenými prioritami vstoupit do příslušného kvadrantu matice. [22]

Tato metoda umožňuje kombinovat dvě kritéria – „důležitost“ a „naléhavost“. Aplikace Eisenhowerovy metody v praxi zvyšuje efektivitu lidské činnosti stanovením priorit.

1.7.5 Brainstorming

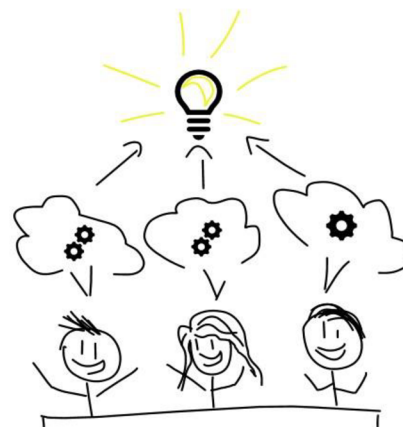
Metoda brainstormingu se objevila ve Spojených státech amerických na konci 30. let 20. století. Během této doby začal spoludávatel velké reklamní firmy Alex F. Osborne u svých zaměstnanců praktikovat nový přístup k hledání nápadů. Metoda se konečně utvářela a dostala se do povědomí širokého okruhu specialistů vydáním knihy A. Osborna „Guided Imagination: Principles and Procedures for Creative Thinking“ v roce 1953.

Osborne řekl: „Počet nápadů se mění v kvalitu.

V každém nápadu je zrno rozumu.“

K provedení brainstormingu se obvykle vytvoří dvě skupiny:

1. účastníci navrhuující nové možnosti řešení problému;
2. členové komise, kteří zpracovávají návrhy řešení.



Obrázek č. 4 – Brainstorming.
Zpracováno Fabienem Antonatosem

Brainstormingu se účastní tým několika odborníků a moderátor. Před samotným brainstormingem vedoucí učiní jasné prohlášení o problému, který má být řešen. Během brainstormingu účastníci vyjadřují své nápady zaměřené na řešení problému, logické i absurdní. Pokud se brainstormingu účastní lidé různého postavení nebo postavení, doporučuje se poslouchat nápady ve vzestupném pořadí, což umožňuje vyloučit psychologický faktor „dohody se šéfem“. [23]

V procesu brainstormingu se zpravidla na začátku řešení nevyznačují vysokou originalitou, ale po nějaké době se typická, stereotypní řešení vyčerpají a účastníci začnou mít neobvyklé nápady. Organizátor zapisuje nebo jinak registruje všechny nápady, které během brainstormingu vznikly.

Poté, když jsou všechny myšlenky vyjádřeny, jsou analyzovány, rozvíjeny a vybírány. V důsledku toho je nalezeno nejúčinnější a často netriviální řešení problému. [23]

Také bych se ráda zmínila o kuriózním druhu brainstormingu – obráceném brainstormingu.

V této metodě jsou odborníci vyzýváni, aby nehledali cesty pozitivního řešení, ale způsoby, jak problém dále prohloubit, jak konflikt dovést do extrému. To je nezbytné pro identifikaci problému, odhalení nedostatků a skrytých příčin současného stavu, a pak vše dělat obráceně, tedy řešit je.

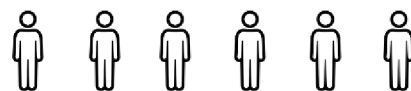
1.7.6 Brainwriting

Brainwriting neboli psaný brainstorming. Tuto metodu zavedl Michael Michalko. Metoda je podrobně popsána v jeho knize. [24]

Jeho další název je známý jako: „Metoda 6-3-5“. Jméno navrhl von Bernd Rohrbach v roce 1969.

Nabízí se otázka, proč právě tato čísla? A já vám odpovím, vše je velmi jednoduché.

- Vytváří se tým 6 lidí.



(Samozřejmě jich může být více, ale pro tuto techniku je vhodné a optimální číslo „6“). Každý dostane papír, na kterém je již problém nebo úkol napsán.

Obrázek č. 5 – Brainwriting.
Vlastní zpracování



- Účastníci mají přesně 5 minut na to, aby přišli se 3 originálními nápady (i když jsou naprosto absurdní).

Obrázek č. 6 – Brainwriting.
Vlastní zpracování

- Poté si účastníci vymění listy papíru se sousedem (v kruhu) a na základě posledních tří zapsaných nápadů se snaží vymyslet nové.
- Výsledkem je $3 \times 6 = 18$ nápadů na jeden list, celkem máme 6 účastníků, tedy celkem $18 \times 6 = 108$ nápadů, a to vše za $5 \times 6 = 30$ minut.
- Pak přichází čas na diskusi a kritiku nashromážděných nápadů. [25]

Myslím, že tato metoda je skvělá, protože každý může bez váhání vyjádřit své myšlenky, navíc více nápadů – více možností. A díky časovému omezení mozek pracuje efektivněji. Nakonec největším plusem je, že do procesu je zapojen celý tým, od každého můžete získat návratnost.

1.7.7 Stanovení SMART cílů

Model SMART, který se využívá především v managementu pro projektové řízení, řízení podniku a osobní rozvoj, je dnes hojně využíván ve vzdělávání. Chytré cíle jsou nezbytné pro stanovení cílů. Zkratku SMART poprvé použil Paul Mayer.

Využití chytrých cílů ve vzdělávání umožňuje nejen formulovat očekávané výsledky učení, ale také podrobně definovat prostředky jejich kontroly a hodnocení hledáním odpovědí na otázky ke každému cíli, a to:

S / Specifický – Je pravděpodobnější, že bude dosaženo konkrétního cíle než cíle obecného. Pro stanovení konkrétního cíle je třeba odpovědět na 6 otázek: Kdo? Co? Kde? Kdy? Jak? Proč?

M / Měřitelný – Aby bylo možné dosáhnout pokroku ke každému cíli, je nutné vyvinout specifická hodnotící kritéria (jak bude výsledek měřen). Chcete-li určit, zda je cíl měřitelný, je třeba odpovědět na následující otázky: Kolik? Jak moc? Jak poznáte, že byl váš cíl dosažen?

A / Dosažitelný – Po stanovení nejdůležitějších cílů je nutné určit cesty k jejich dosažení, a to navazování vztahů, rozvoj dovedností a schopností, hledání finančních zdrojů k dosažení stanovených cílů. Abychom určili, zda je cíl dosažitelný, je nutné odpovědět na následující otázky: Je možné dosáhnout stanovených cílů? Jak jich plánujete dosáhnout?

R / Relevantní – Stanovení významnosti cíle. Chcete-li zjistit, zda je cíl platný, musíte si odpovědět na následující otázky: Proč? Proč je nutné dosáhnout požadovaného cíle?

T / Časově omezený – Cíl musí být splněn včas. Časový rámec musí být realistický. Pro včasné dokončení prací jsou stanoveny termíny, vypracovány harmonogramy, stanoveny stupně průběžné a závěrečné kontroly. [26]

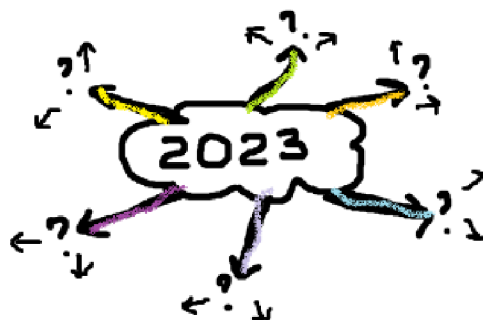
1.7.8 Mind mapping

„Mind mapping“ je obrazem myšlenek člověka na libovolné téma graficky na papíru, na tabuli nebo na obrazovce počítače. Tento záznam myšlenek je jakoby jádrem s větvemi, které z něj vyzařují. Větve představují asociativní vazby od hlavního tématu podle principu od většího pojmu k menším detailům.

Při tvorbě „myšlenkové mapy“ není nutné kreslit a přidávat větve jednu po druhé. Proto je to „myšlenková mapa“.

Naše myšlenky mohou přeskakovat z jedné na druhou, pak můžeme „myšlenkovou mapu“ vyplňovat na různých místech, jak nám myšlenky a nápady přicházejí na mysl.

Čím více nápadů a detailů je, tím větší list papíru musíte vzít. List papíru by měl být minimálně velikost A4 a měla by být pouze bílá, bez buněk a pravítek, protože mohou zasahovat do uspořádání slov a obrázků na „myšlenkové mapě“. [27]



Obrázek č. 7 – Mind mapping.
Vlastní zpracování

1.7.9 Pomodoro

Stále slibnější plánovací metodou je podle vědců metoda rajčatového plánování. Technika nevznikla z ničeho nic, je za ní i vědecký výzkum a praxe. Lze jej používat jednotlivě i ve skupinách nebo ve dvojicích.

Proč rajče (pomodoro)? Protože autor použil k měření časových úseků kuchyňskou minutku ve tvaru rajčat. Stručně řečeno, technika spočívá v tom, že si uděláte plán na den, který se provádí v krocích rovných 25 minutám nepřetržité práce a 5 minutám odpočinku, které se nazývají italsky „Pomodoro“. A proč právě 25 minut? Podle výzkumů psychologů se totiž člověk dokáže soustředit na určitý úkol přibližně 30 minut. Po čtyřech rajčatech je čas na delší odpočinek (15- 20 minut). Po zavolání rajče je třeba zaznamenat provedení kříže, což pomůže zjistit, kolik úsilí bylo skutečně vynaloženo na konkrétní úkol, nucené rozptýlení jsou označeny apostrofem.

Vzhledem k tomu, že na rozdíl od mnoha postupů správy seznamu úkolů je v tomto případě navržen systém měření, tato technika je skutečně kompletním plánovacím systémem, který zahrnuje předpovídání požadovaného času a termínů pro dokončení práce. Navíc zpětná vazba pomáhá zlepšit jejich plánovací schopnosti a neustálá komunikace s časem stimuluje koncentraci a učí vážit si času.

Pro prohlížeče existuje také řada speciálních velmi užitečných webů s časovačem. V něm můžete nastavit délku krátkých a dlouhých přestávek, zvuk tikání a budík.

Pravidla plánování rajčat:

- každé rajče se skládá z 25 min; práce a pět minut rekreace;
- po každých čtyřech rajče následuje 15-20 minutový odpočinek;
- rajče je nedělitelné, polovina rajčete neexistuje;
- pokud se rajče spustilo, mělo by zvonit;
- pokud jste museli neplánovaně přerušit práci, musíte rajče spustit od začátku, takové rajče se nepočítá (žádný kříž);
- pokud jste dokončili úkol předtím, než zazvonilo rajče, měli byste analyzovat, jak a co jste právě udělali před zvoněním;
- chraňte svá rajčata, přeplánujte hovory, domluvte si schůzky na jiný čas (a přidejte na to rajče);
- neměli byste si nechat krájet rajče, je nedělitelný;
- jakýkoli úkol delší než 5-7 rajče by měl být rozdělen do několika;
- pokud úkol zjevně zabere méně času – zkombinujte jej s podobnými a věnujte jedno rajče všemu dohromady;
- každé další rajče bude lepší. [28]



Obrázek č. 8 – Pomodoro Timer, <http://www.tomatotimers.com/>

1.7.10 Zen to Done (ZTD)

V dnešním světě získává popularitu zenový systém produktivity Zen to Done (ZTD) od Lea Babauty, autora knihy o produktivitě založené na principu „tady a teď“.

Základem techniky ZTD je řešení individuálních problémů, se kterými se člověk potýká. V procesu rozvoje oborově-profesního potenciálu manažera na základě využití time managementu se jako efektivní jeví technologie pro řešení pěti hlavních úkolů: změna návyků (zejména špatných); soustředit se na to hlavní, jednat klidně v souladu se svými individuálními vlastnostmi, svým vlastním tempem (použijte návyk plánovat si svou životní aktivitu v systému GTD). [29]

1.7.11 Getting Things Done (GTD)

Getting Things Done (GTD) je metoda řízení času vytvořená Davidem Allenem a popsána ve stejnojmenné knize.

GTD je založeno na principu, že člověk musí osvobodit svou mysl od aktuálních úkolů tím, že je přenesou na externí médium. To osvobodí mysl od pamatování si toho, co je třeba udělat, a může se soustředit na samotné dokončení úkolů.

Tato technika klade zvláštní důraz na zaznamenávání současných a budoucích událostí, filtrování denních informací a ovlivňování kalendáře.

Jsou naznačeny nejen to hlavní, ale i drobné aktuální s takovým účelem, aby nepřetěžovaly mozek zbytečnými informacemi, které je třeba neustále procházet hlavou. [29]

Ve zkratce zde najdete 5 kroků, jak zvládat úkoly a projekty podle systému GTD:

- Soustředte se na to, co potřebuje vaši pozornost.
- Ujasněte si, co je třeba udělat.
- Udělejte si pořádek v tom, na čem pracujete.
- Pravidelně přezkoumávejte a reflektujte stav věcí.
- Jednejte podle svých okolností a priorit.

1.7.12 Timeboxing

Timeboxing je přidělení pevně stanoveného časového úseku pro práci na konkrétním úkolu nebo skupině úkolů, přičemž časové období nemá striktní omezení: jeho trvání se může pohybovat od 10 minut do 1 hodiny.

Pro dokončení zamýšleného úkolu je třeba zaznamenat vybraný čas v aktuálním období.

Účinnost metody je vysvětlena skutečností, že člověk je naladěn na provádění určitých akcí po určitou dobu, po které bude moci odpočívat.

To vám umožní dělat práci měřeným tempem bez rozptylování.

Rozložení různých druhů práce na „krabice“ navíc pomáhá strukturovat přípravu na úkol. [32]

Zde bych chtěla poznamenat, že při řešení složitého problému je nutné jej rozdělit na menší a aplikovat tuto metodu na každý z nich zvlášť.

1.7.13 Fresh or Fried

Základem této techniky je, že mozek je v ranních hodinách považován za "čerstvější" a produktivnější. Poté se postupně začíná "smažit". Je jasné, že se smaženým mozkiem lidé obvykle nestíhají nic udělat včas, a proto by se nejdůležitější věci měly dělat na začátku dne.

Jak tuto metodu používat:

1. Večer si udělejte seznam úkolů na zítřek.
2. Nejdůležitější a nejobtížnější věci si dejte na začátek dne, abyste je udělali jako první, dokud je váš mozek ještě svěží a máte energii.
3. Věci, které pro vás nejsou tak náročné, důležité nebo příjemné, by měly být naplánovány na odpoledne.
4. Druhý den udělejte věci ze seznamu. Na konci dne si vytvořte nový seznam na zítřek. [30]

Vhodné pro ty, kteří rádi odkládají důležité věci na dlouhou dobu do šuplíku a nakonec je nestihnou vyřídit včas.

2. Praktická část

Hlavním cílem praktické části je zjistit, jaké metody time managementu znají a používají manažeři v Bělorusku. Dalším cílem je zjistit, jak manažeři plánují svůj čas a co ho ovlivňuje. Sledovat se bude také, zda si manažeři uvědomují pojem prokrastinace, zda mají čas na dokončení všech plánovaných úkolů a zda mají tendenci úkoly odkládat.

2.1 Výzkumné otázky

Pro výzkumnou část jsem si stanovila 4 výzkumné otázky:

č. 1 Opravdu většina lidí zná základní techniky time managementu, ale nepoužívají je?

č. 2 Dá se říct, že pracovníci stavebních společností plánují pouze krátkodobě?

č. 3 Stává se často, že pracovníci nestíhají dokončit naplánované úkoly?

č. 4 Opravdu většina manažerů neví, co je prokrastinace a jak se s ní vypořádat, ale chtěli bychom to opravit?

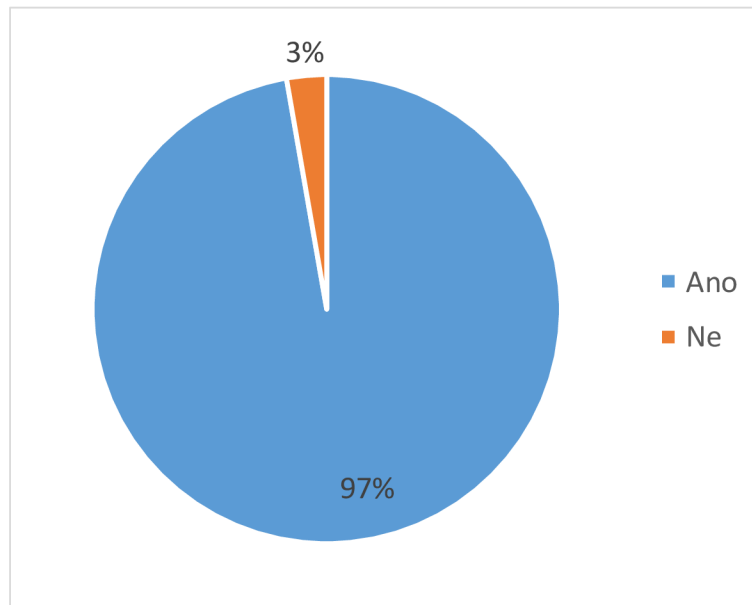
2.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí anonymního dotazníku na internetovém portálu google.com, který byl vytvořen na základě čtyř výzkumných otázek. Celkem dotazník obsahuje 26 otázek, některé z nich jsou otevřené.

Dotazník byl zaslán do kolem 500 běloruských stavebních společností v městech jako Grodno, Minsk, Brest, Mogilev, Vitebsk, Gomel. Bohužel vzhledem k tomu, že v Bělorusku lidé často nereagují na zprávy dotazník vyplnilo pouze 88 respondentů. Dále bylo rozhodnuto vytisknout a obejít firmy v mém městě Grodno, k mému překvapení 21 manažerů dokázalo vyplnit dotazník písemně. Průzkumu se zúčastnilo celkem 109 respondentů.

2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

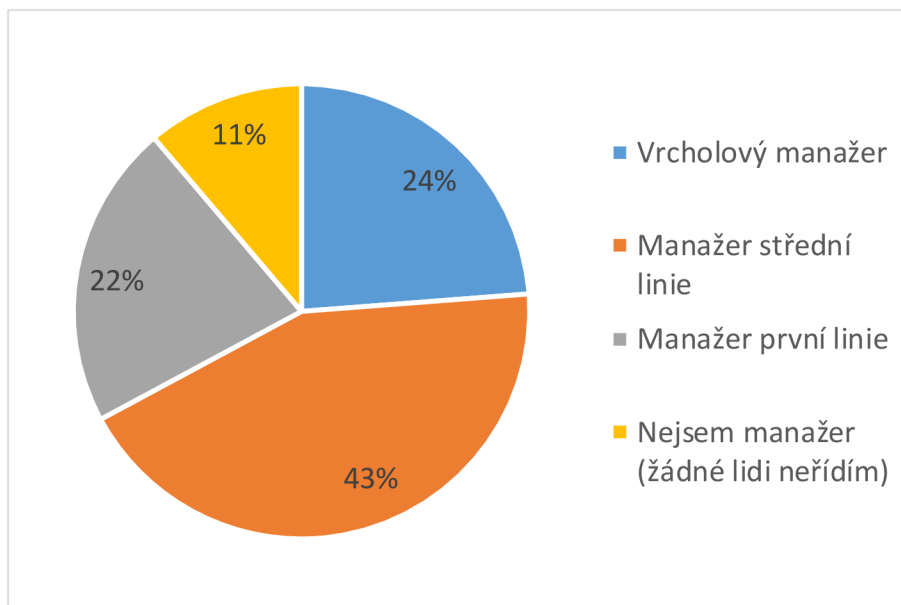
1) Pracujete ve stavebním oboru?



Graf č. 1: Pracujete ve stavebním oboru?

První otázku jsem vytvořila proto, abych se **vyhnula** respondentům, kteří pracují v jiných odbornostech. Ale pouze (**3 %**) respondentů odpověděli, že nepracují ve stavebnictví, což si myslím, že výsledky průzkumu ve velké míře **neovlivňuje**.

2) Jaká je Vaše pozice, máte pod sebou nějaké pracovníky?

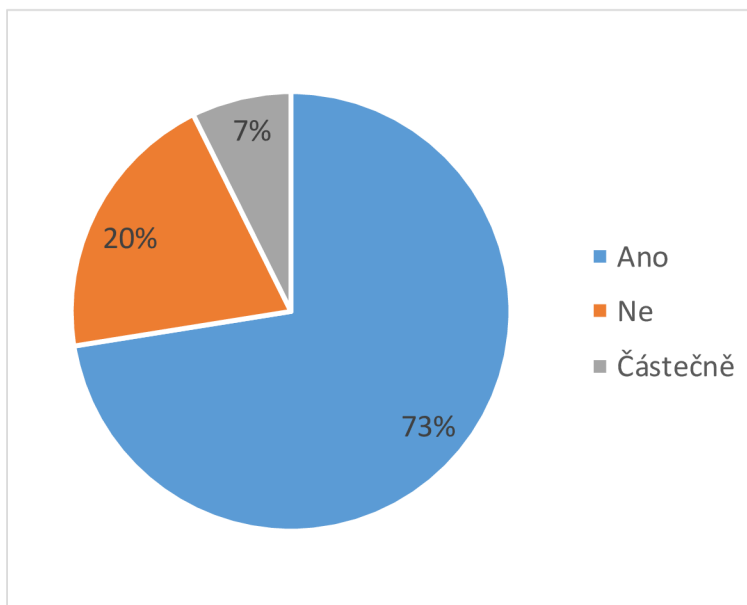


Graf č. 2 Jaká je Vaše pozice, máte pod sebou nějaké pracovníky?

Jak je vidět z grafu, první nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří pracují na **středních** manažerských pozicích (**43 %**).

Druhou nejpočetnější skupinou jsou **vrcholoví manažeři** s (**24 %**), následuje skupina **manažerů první linie** s malým rozdílem (**22 %**). Poslední možnost byla vytvořena za účelem vyloučení těch, kteří **nezastávají manažerskou pozici** a nemají lidi ve své podřízenosti, je jich (**7 %**).

3) Znáte pojem time management?



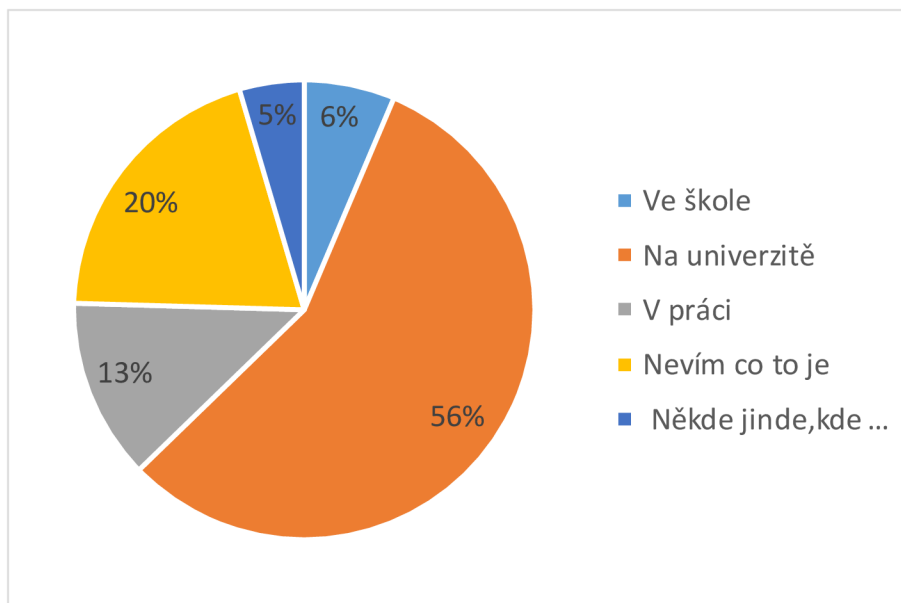
Graf č. 3 Znáte pojem time management?

Tato otázka má velký význam pro mou bakalářskou práci. Na základě této otázky můžeme zjistit, kolik lidí si uvědomuje pojem time management.

Výsledky ukázaly, že **(20 %)** lidí **nezná pojem time management** vůbec a **(7 %)** **zná pojem time management** jen **částečně**.

Velmi mě překvapilo, že většina **(73 %)** **respondentů zná pojem time management**, ale nejsem si jistá, zda chápou, co time management vlastně znamená.

4) Kde jste se dozvěděli(a) o time managementu?



Graf č. 4 Kde jste se dozvěděli o time managementu?

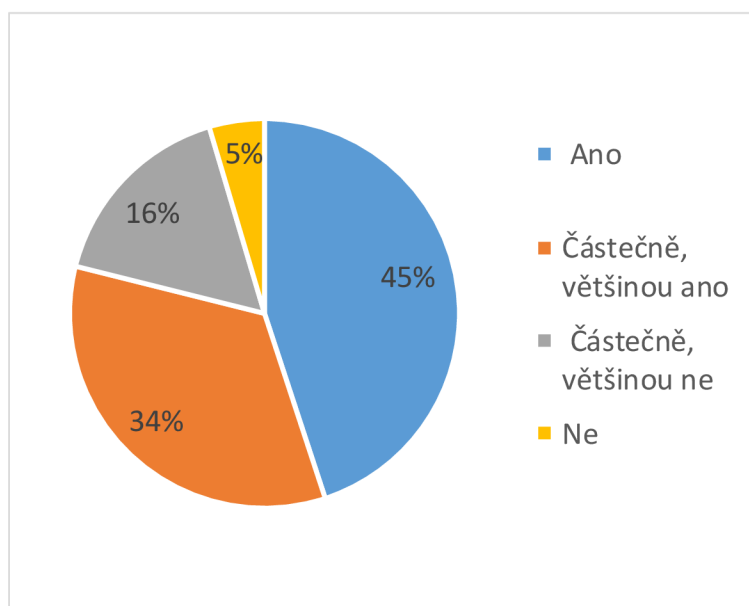
Dále vyvstává otázka, kde přesně se respondenti dozvěděli, co je to time management.

Více než polovina (**56 %**) respondentů se o time managementu dozvědělo **na univerzitě**, dále (**13 %**) respondentů se o time managementu dozvědělo **v práci**, dvakrát méně respondentů (**6 %**) se dozvědělo **ve škole**, velmi malý počet (**5 %**) se dozvědělo o time managementu **z internetu**.

Na základě výsledků průzkumu se domnívám, že **Běloruská univerzita odvádí skvělou práci** při předávání znalostí studentům.

Mohu předpokládat, že **20 %** respondentů, kteří odpověděli, že pojem time management neznají, nemá vysokoškolské vzdělání, tudíž se s tímto pojmem nesešli.

5) Plánujete si svůj pracovní čas?

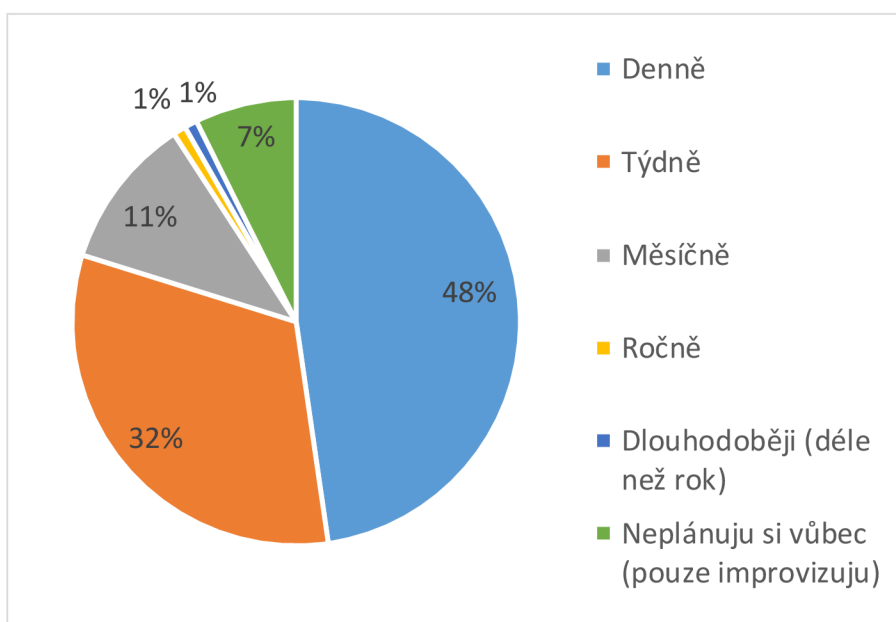


Graf č. 5 Plánujete si svůj pracovní čas?

Tato otázka pomohla zjistit, zda si respondenti plánují pracovní dobu. Nejvíce respondentů (**45 %**) **plánuje** svou pracovní dobu. O něco méně respondentů (**34 %**), odpovědělo, že **svůj čas plánují částečně**, což znamená, že možná nemají jasnou představu o tom, jaké úkoly je čekají, a nedokážou si je správně rozvrhnout podle priorit, a proto jsou jejich plány roztržité.

(**16 %**) respondentů **obvykle neplánuje svůj pracovní čas** a malé procento (**5 %**) **neplánuje svůj čas vůbec**, což je spíše výjimka, jelikož se domnívám, že **plánování je pro stavebního manažera nedílnou součástí jeho práce**.

6) Na jak dlouho dopředu si plánujete svůj pracovní čas?



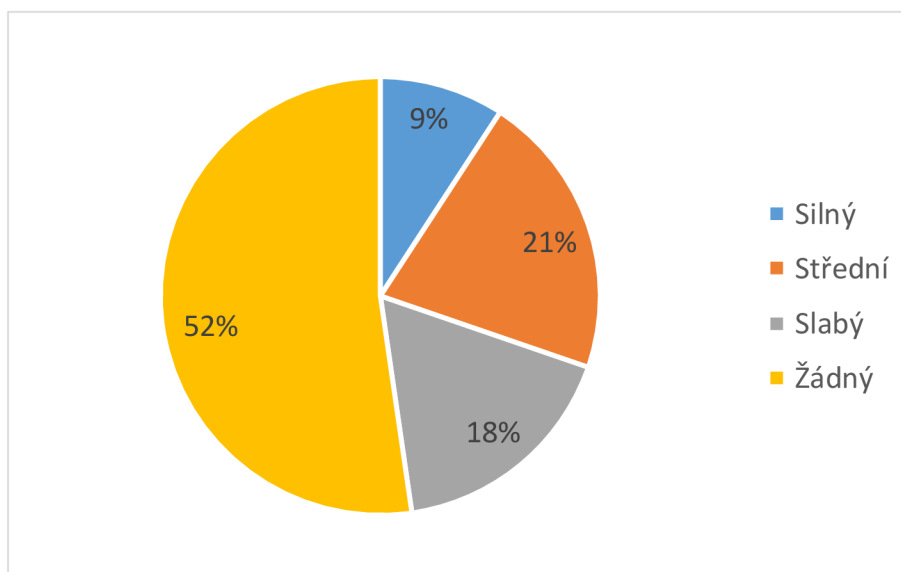
Graf č. 6 Na jak dlouho dopředu si plánujete svůj pracovní čas?

V otázce č. 6 bylo nabídnuto šest možností. Poslední možnost **improvizace** využilo (7 %) respondentů. **Ročně** plánuje pouze (1 %) respondentů a stejné (1 %) respondentů plánuje **na delší období než rok**, což je myslím pochopitelné vzhledem k nestabilní situaci v zemi.

Většina respondentů (48 %) plánuje svůj pracovní čas **denně**, (32 %) preferuje **týdenní** plánování a (11 %) plánuje svůj pracovní čas **měsíčně**.

Lze konstatovat, že manažeři v Bělorusku dávají přednost **krátkodobému plánování** pracovní doby.

7) Jak velký vliv má politická situace v naší zemi na plánování Vašeho pracovního času?



Graf č. 7 Jak velký vliv má politická situace v naší zemi na plánování Vašeho pracovního času?

Otázka č. 7 byla vytvořena s cílem zjistit, jak moc politická situace v zemi ovlivňuje plánování pracovního času.

(**52 %**), tedy více než polovina respondentů odpověděla, že politická situace v naší zemi nemá na plánování pracovní doby **žádný vliv**.

Osobně si myslím, že toto procento je mnohem nižší, protože politická situace v Bělorusku se dotkla téměř každého pracovníka. Zeptáte se mě, proč respondenti neodpověděli upřímně? V Bělorusku pokračují represe za minimální protestní aktivity a také za minimální slova ve prospěch současné vlády. Proto se málokdo odváží odpovědět, jak to ve skutečnosti je.

Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti, kteří se domnívají, že politická situace má na plánování času **průměrný vliv**, a to je (**21 %**). S malým odstupem pak následuje skupina se **slabým vlivem** (**18 %**) a pak skupina (**9 %**), která uvádí, že politická situace má **silný vliv**.

8) Jak konkrétně politická situace v naší zemi ovlivnila plánování Vašeho pracovního času, prosím napište.

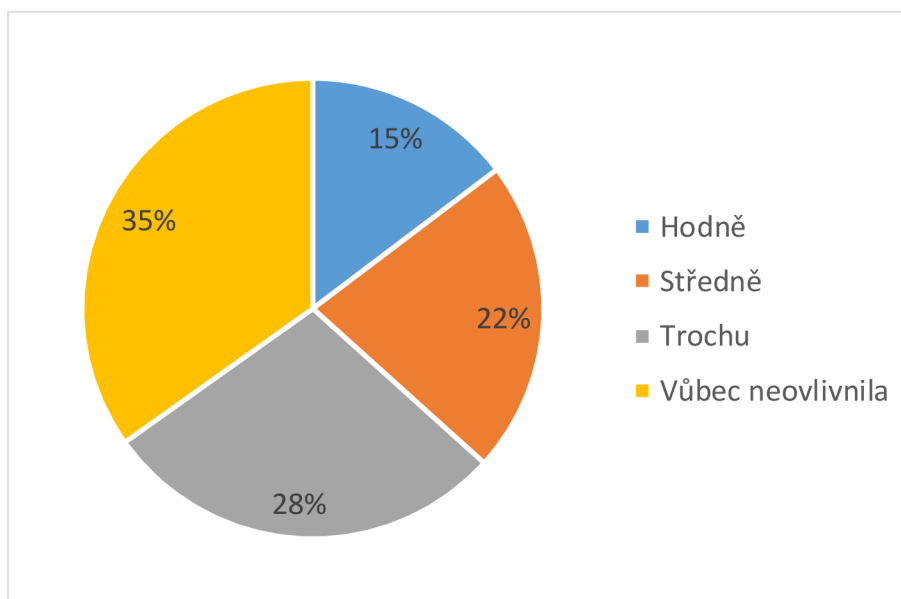
Ráda bych řekla, že mě překvapil počet otevřených odpovědí.

Respondenti vysvětlovali především to, že politická situace způsobila **nepředvídatelné situace a věci nešly podle plánu**, takže si **museli dávat pozor na politiku a plánovat věci na kratší dobu**.

Až 8 respondentů zaznamenalo mnoho nepředvídaných změn v důsledku **uzavření hranic**, které **ovlivnily dodávky výrobků, strojů**, a v důsledku toho museli své **plány korigovat**.

Také 6 respondentů vysvětlili, že taková politická situace **vyžaduje rychlejší reakci na změny** než obvykle, což není vždy možné. 2 respondenti měli **problémy kvůli přílišné byrokracii**. Rovněž 6 respondentů vysvětlilo, že **politická situace snížila rozsah práce a financování**, což mělo také **významný vliv** na plánování pracovního času.

9) Jak moc ovlivnila pandemie covid-19 Vaše chování a návyky při plánování Vašeho pracovního času?



Graf č. 8 Jak moc ovlivnila pandemie covid-19 Vaše chování a návyky při plánování Vašeho pracovního času?

Otázka č. 9 byla vytvořena s cílem zjistit, jak moc pandemie covid-19 ovlivňuje plánování pracovního času.

Pouze **(35 %)** respondentů odpovědělo, že pandemie neměla na plánování **žádný vliv**. Domnívám se, že takoví lidé si dobře plánují svůj čas a rychle reagují na změny.

(28 %) respondentů bylo pandemií postiženo jen **trochu**, **(22 %)** **středně** a **(15%)** **hodně**.

Můžeme konstatovat, že pandemie se tak či onak dotkla (65 %) dotázaných.

10) Jak konkrétně pandemie covid-19 ovlivnila Vaše chování a návyky při plánování Vašeho času, prosím napište.

Tuto otázku jsem použila, abych zjistila, jak přesně pandemie ovlivnila dotazované manažery.

5 respondentů mělo pocit, že **stát omezil jejich svobodu a práva**, a cítili se jako by byli uvězněni v kleci. 6 lidí uvedlo, že museli **pracovat na dálku**.

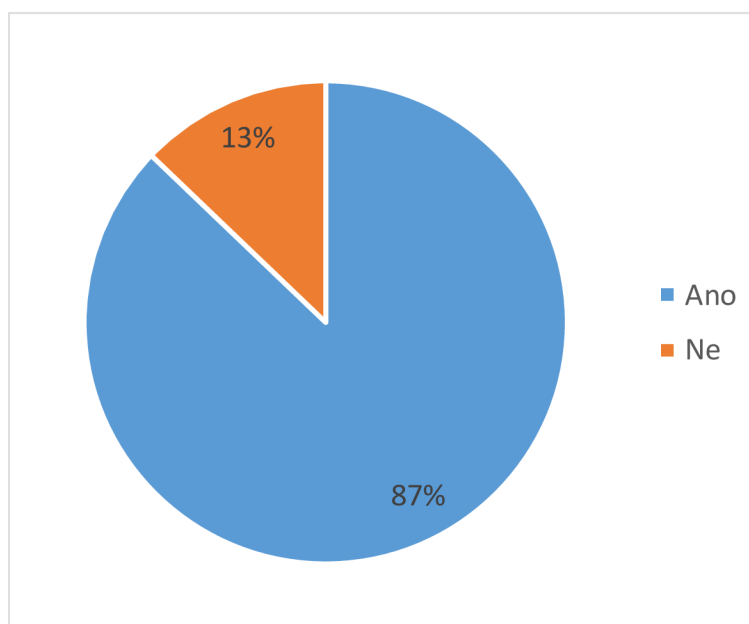
Níže se můžete podívat na některé odpovědi respondentů:

- „Nebyla jsem očkovaná, bojím se, že bez vakcíny nebude možné jít do obchodu nakoupit potraviny.“
- „Nemyslím si, že je nutné nechat se očkovat. Když jsem se narodil, nedostal jsem žádné vakcíny a považuji to za zásah do svého života. Kvůli tomu nemůžu jezdit na služební cesty, což výrazně ovlivňuje mou práci a mé plány.“
- „Nutnost absolvovat testy PSR na veřejných místech, což ovlivňuje ekonomickou stránku, a také potřeba dalšího času na absolvování testů a získání výsledků každé 2-3 dny.“
- „Lidé nesmí téměř nikam bez testu, musím naplánovat, jak a kdy test provést, nebo vymyslet jinou možnost, kdy test není potřeba.“
- „Kvůli pandemii přestal vůbec plánovat.“
- „Koronavirus vyvolává podvědomý strach. Psychický stav se zhoršil a plánování se v důsledku toho stalo obtížnějším.“
- „Nastaly problémy v komunikaci s lidmi, bylo zrušeno mnoho schůzek.“

U respondentů **docházelo k časovým posunům a narušením** v důsledku neplánovaných činností (testy PCR, zákazy, výluky atd.) a proto **nemohli plánovat věci dlouhodobě**. Také kvůli zavedení karantén a nových předpisů, uzavřením apod. museli respondenti **více plánovat**. U některých se vyskytly **psychické a komunikační problémy**.

Osobně věřím, že se vše zlepší, hlavně se poučit z každé situace a využít každou dobu ve svůj prospěch.

11) Využíváte ke své práci, při plánování svého času nějaké pomůcky?

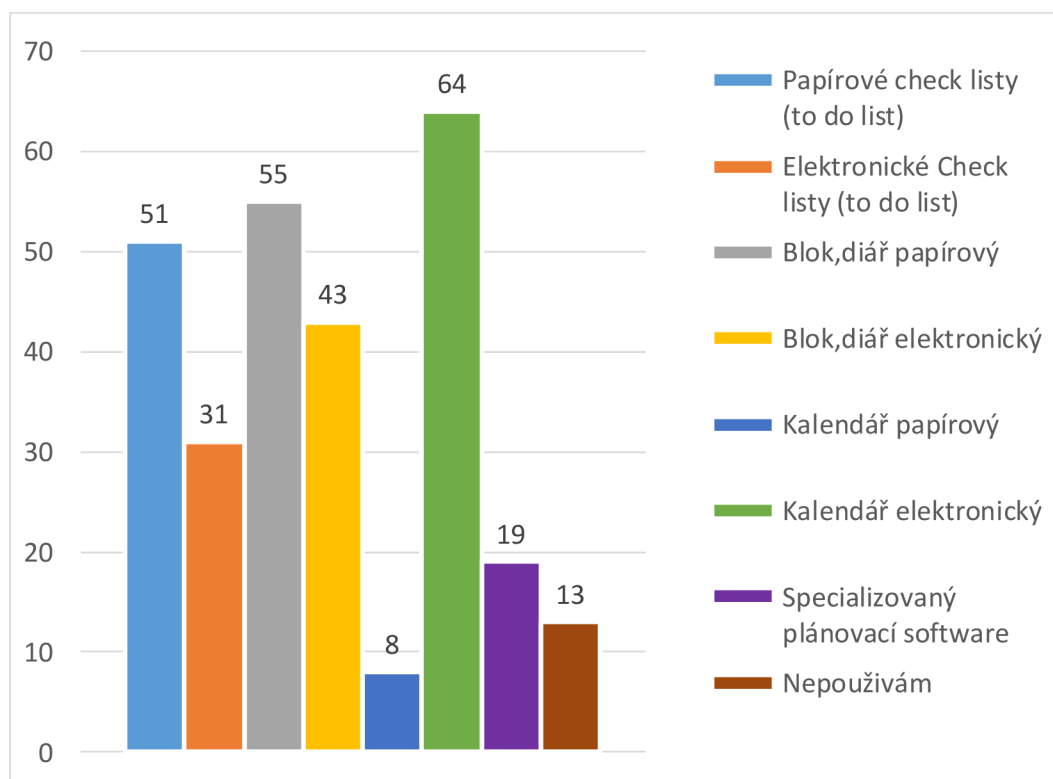


Graf č. 9 Využíváte ke své práci, při plánování svého času nějaké pomůcky?

Touto otázkou zjišťujeme, zda respondenti používají pomůcky k plánování svého pracovního času. Z grafu vyplývá, že **(87 %)** používá nástroje, zatímco zbytek **(13 %)** je nepoužívá.

Podle mého názoru jsou nástroje plánování velmi důležité a jsou součástí plánování času úspěšného manažera, protože řízení času začíná definováním **referenčního bodu** (seznamu věcí, které je třeba udělat, a úkolů, které je třeba splnit). Součástí je také **výpočet času** potřebného k dokončení každého úkolu, **zaznamenání připravenosti** a **uvedení stráveného času**.

12) Vyberte, jaké pomůcky pro plánování nejčastěji využíváte?



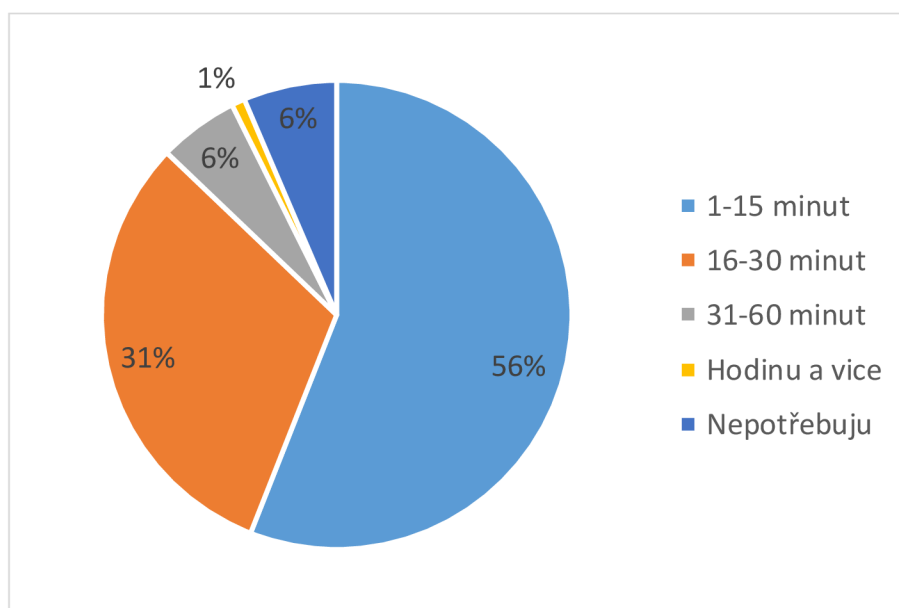
Graf č. 10 Vyberte, jaké pomůcky pro plánování nejčastěji využíváte?

Otázka č. 12 byla vytvořena s cílem zjistit, které nástroje manažeři používají nejčastěji. V této otázce bylo možné zvolit několik odpovědí.

Nejvíce osob (**64**) odpovědělo, že používá **elektronický kalendář**. Druhý nejvyšší počet odpovědí (**55**) má **poznámkový blok**, papírový diář. S malým odstupem následuje **papírový check list** s (**51**) odpověďmi. **Elektronický blok** je také populární pro plánování a používá ho (**43**) respondentů. V porovnání s papírovým checklistem, **elektronický checklist** obdržel pouze (**31**) odpovědí. Jen (**19**) respondentů používá **speciální plánovací software**. Nejméně používanou pomůckou pro plánování je **papírový kalendář**, který používá pouze (**8**) manažerů.

Je jasné, že pokročilé technologie, elektronické organizéry a chytré telefony nahradily kalendáře vytištěné v tiskárně. Lidé stále **častěji** používají **elektronické pomůcky** pro plánování, s výjimkou papírového bloku a papírových checklistů, které podle mého názoru nikdy nepřestanou být aktuální.

13) Kolik času potřebujete pro naplánování Vašich činností na následující den?

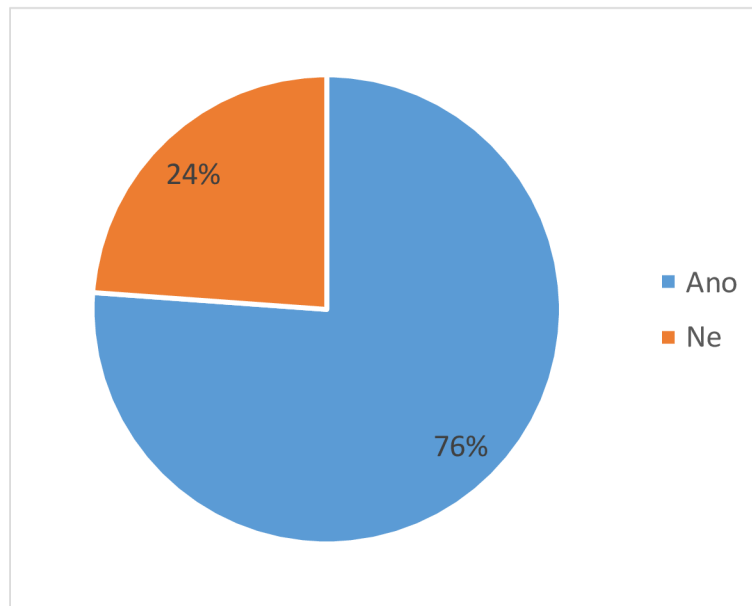


Graf č. 11 Kolik času potřebujete pro naplánování Vašich činností na následující den?

Nejvíce respondentů (**56 %**) potřebuje na naplánování dalšího dne **1 - 15 minut**. Třetina z nich (**31 %**) stráví plánováním dalšího dne **16 - 30 minut**. Pouze (**6 %**) trvá plánování o něco déle, **mezi 31 - 60 minutami**, a stejnému procentu (**6 %**) **nezabere** plánování vůbec **žádný čas**. Jen (**1 %**) stráví plánováním **hodinu a více**. Můžeme konstatovat, že až (**93 %**) manažerů dokáže naplánovat úkoly na další den s využitím **do 60 minut** svého času.

Z toho lze vyvodit, že manažeři **správně tráví svůj čas a mají jasnou představu** o úkolech, které mají splnit. Otázkou však zůstává, zda to dělají správně a zda jsou schopni dosáhnout plánovaných cílů.

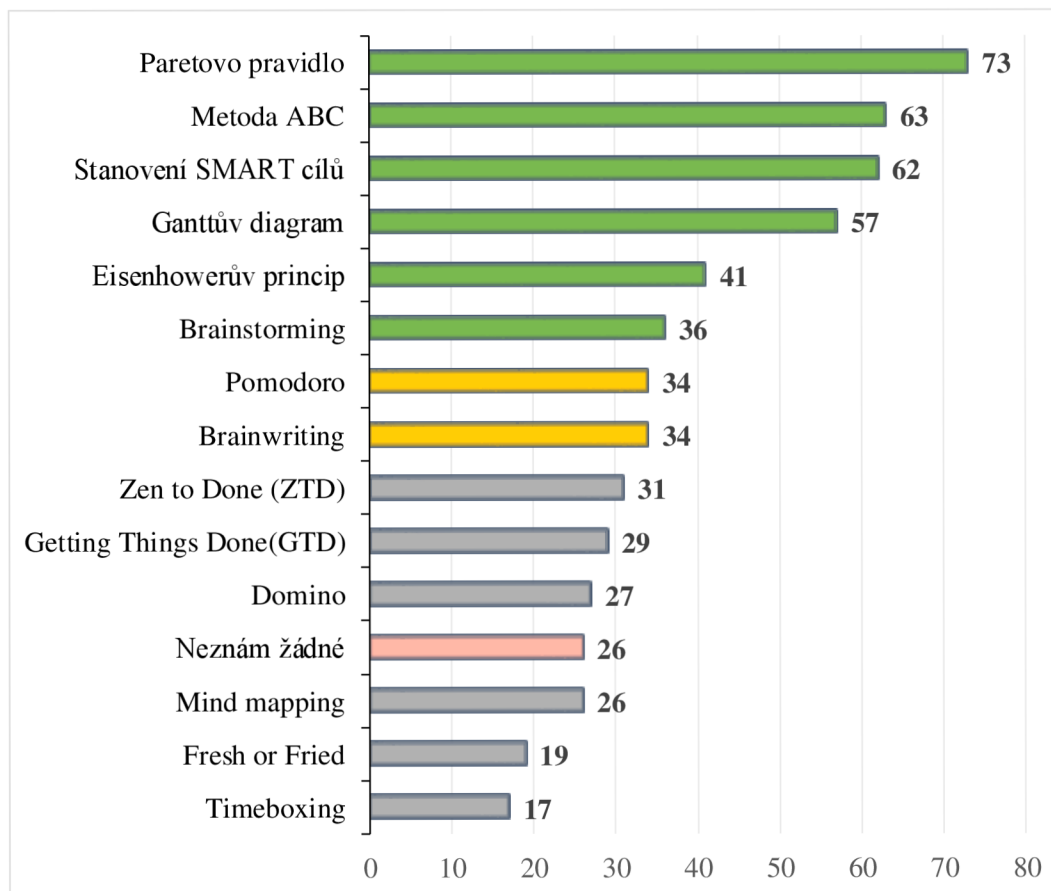
14) Znáte nějaké metody a techniky time managementu?



Graf č. 12 Znáte nějaké metody a techniky time managementu?

Pomocí této otázky zjistíme, zda běloruský manažer zná některé techniky řízení času. Téměř (**76 %**) respondentů **zná** některé metody time managementu, zatímco (**24 %**) je **nezná**.

15) Jaké z těchto technik a metod time managementu znáte?



Graf č. 13 Jaké z těchto technik a metod time managementu znáte?

Tato otázka zjišťuje, jaké techniky time managementu respondenti znají.

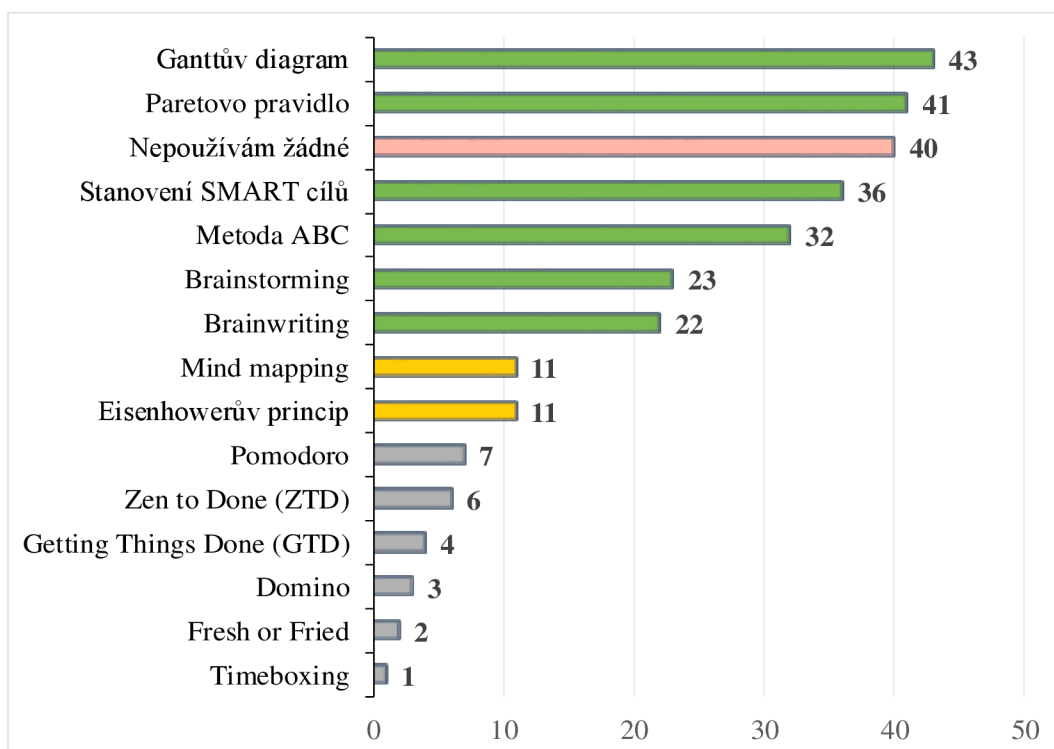
Z grafu je patrné, že máme **6 neznámějších** technik pro běloruské manažery, jsou **Paretovo pravidlo (73), metoda ABC (63), stanovení SMART cílů (62), Ganttův diagram (57), Eisenhowerův princip (41) a Brainstorming (36).**

Následuje Brainwriting a metoda Pomodoro jsou stejně známé (34).

Mezi **6 nejméně známých** technikami jsou **Zen to Done metoda (31), GTD (29), Domino (27), Mind Mapping (26), Fresh or fried (19) a Time Boxing (17).**

Bohužel (26) respondentů **nezná žádné** techniky time managementu.

16) Jaké z těchto technik a metod při plánování používáte?



Graf č. 14 Jaké z těchto technik a metod při plánování používáte?

Tato otázka se od předchozí liší pouze tím, že se dozvíme, jaké techniky a metody běloruský manažer nejen zná, ale také skutečně **používá** při své práci.

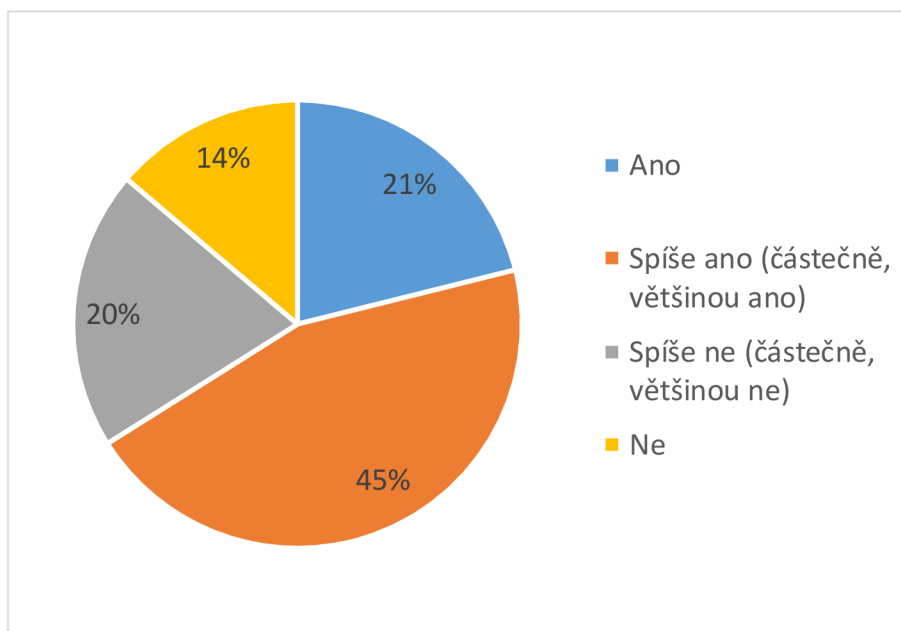
Jak je vidět z grafu, výrazně vyniká **6 nejpoužívanějších metod a technik**. Jedná se o **Ganttův diagram (43), Paretovo pravidlo (41), metodu SMART (36), metodu ABC (32), brainstorming (23) a Brainwriting (22)**.

Přibližně desetina respondentů používá Isenhäuserův princip (11) a stejný počet používá myšlenkové mapy (11).

Pak můžeme identifikovat **6 nejméně používaných technik a metod**, jako jsou **Pomodoro (7), ZTD (6), GTD (4), Domino (3), Fresh or Fried (2) a Timeboxing (1)**.

Celých 40 respondentů uvedlo, že nepoužívají žádné techniky time managementu, z čehož bohužel můžeme usuzovat, že **nemohou naplnit hlavní cíl time managementu – maximalizovat čas strávený v práci, zbavit se zbytečných úkolů a soustředit se na ty důležitější**.

17) Stiháte během pracovní doby splnit všechny úkoly, které jste si naplánovali?



Graf č. 15 Stiháte během pracovní doby splnit všechny úkoly, které jste si naplánovali?

Pomocí této otázky zjišťujeme, zda jsou manažeři schopni plnit své úkoly během pracovního dne.

Pětina respondentů, tedy (**21 %**), odpověděla kladně a domnívá se, že je plně **schopna plnit** všechny své úkoly během pracovní doby.

Naopak (**14 %**) se domnívá, že **nestíhají** plnit své úkoly v rámci pracovního dne.

Největší skupina (**45 %**) se s plánovanými cíli vyrovnává jen **částečně**. Opačnou skupinu představuje (**20 %**) respondentů, kteří během pracovního dne **nedokážou částečně** splnit úkoly.

Celkově si myslím, že je to dobrý výsledek. Ti, kteří jsou schopni splnit své úkoly jen částečně, by měli trochu více zapracovat na svém plánování. Výsledek na sebe nenechá dlouho čekat a příště na stejnou otázku zvolí jednoznačnou odpověď „Ano”.

18) Pokud ne, tak co je hlavní příčina?

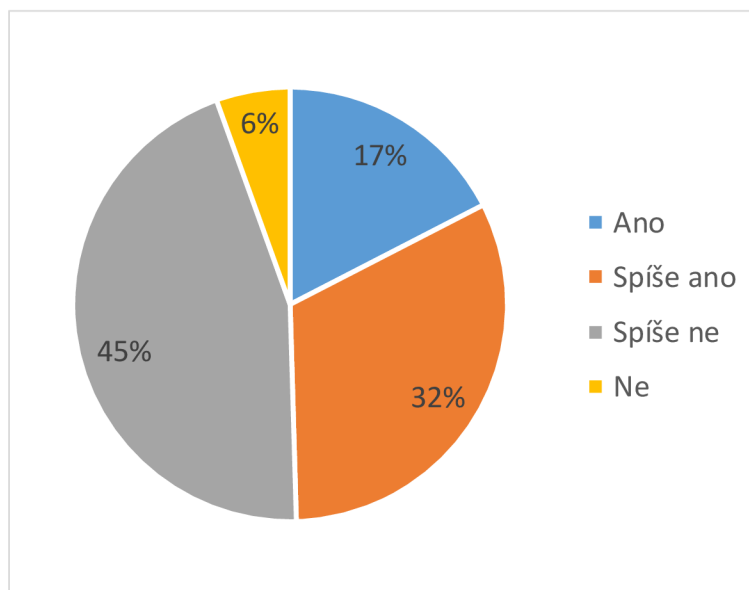
Respondenti se podělili o důvody, proč nejsou schopni zvládnout své plánované úkoly během pracovní doby. Analyzovala jsem odpovědi respondentů a shrnula ty, které se významově opakovaly.

Hlavními důvody jsou:

- „Je to **způsobeno neplánovanými úkoly**, které se najednou objeví jako **naléhavá** záležitost a které mají za následek **nedodržení** předem naplánovaného plánu”.
- „Zadávám si více úkolů, než jsem schopen zvládnout za den”
- „Příliš mnoho práce, málo času”.
- „Jsem líný”.
- „Nečekané úkoly od šéfů atd.”.
- „Neumím příliš dobře plánovat”.
- „Nesprávné plánování”.
- „Málo zkušeností a znalostí v oblasti time management”.
- „Psychologický faktor, stres a únava”.
- „Občas mám problémy s technikou a internetem”.
- „Možná to bude znít hloupě, ale někdy zapomenu, co mám udělat, protože jsem si to zapomněl zapsat”.
- „Náročné úkoly v práci mě děsí, nevím, z jaké strany k nim přistupovat”.

Jak vidíte, existují různé důvody, proč manažeři nejsou schopni plnit úkoly včas.

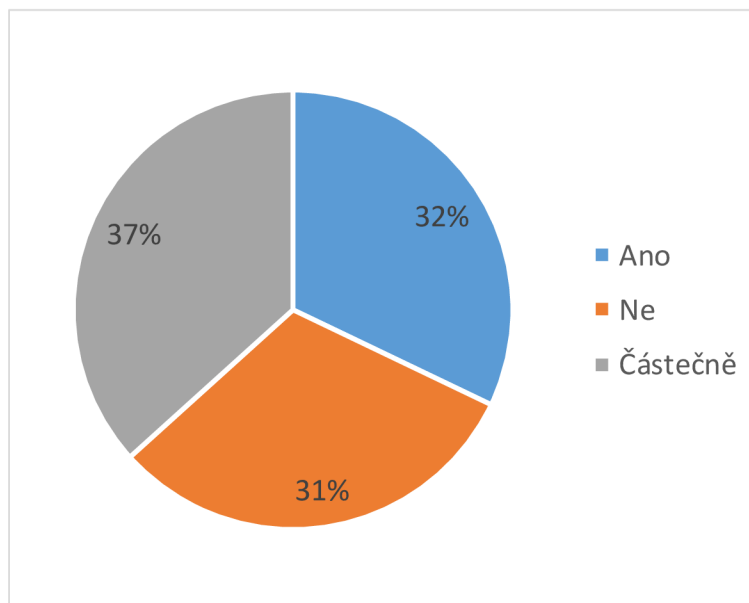
19) Musíte často úkoly a povinnosti v práci odkládat?



Graf č. 16 Musíte často úkoly a povinnosti v práci odkládat?

Otázka č. 19 byla vytvořena s cílem zjistit, zda manažeři odkládají své pracovní povinnosti. Jak je vidět z grafu, (45 %) respondentů si s větší pravděpodobností udrží své pracovní pozice a **zvládne** je **včas** a podle plánu. Třetina respondentů (32 %) uvedla, že **má tendenci odkládat** své úkoly. Dále jen (17 %) respondentů **odkládá** své úkoly **často** a (6 %) **neodkládá vůbec**.

20) Víte, co znamená pojem prokrastinace?

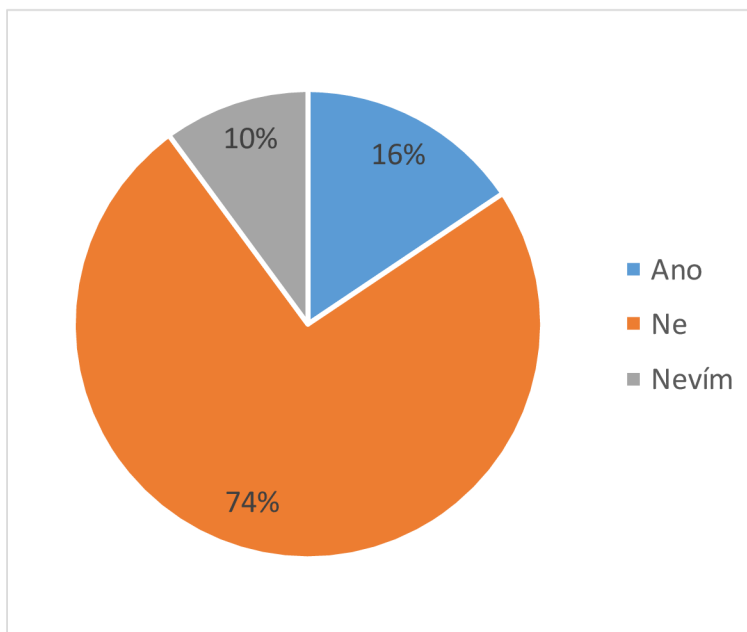


Graf č. 17 Víte, co znamená pojem prokrastinace?

Největší procento (**37 %**) respondentů odpovědělo, že pojem prokrastinace znají jen **částečně**. Téměř stejný počet manažerů (**32 %**) **ví**, co je to prokrastinace, a (**31 %**) **neví**, o co jde.

Myslím, že ti, kteří neznají význam tohoto pojmu, by okamžitě pochopili, o čem je vlastně řeč, kdyby slyšeli přísloví, která se v Bělorusku často používají, jako například „Neodkládej na zítřek to, co můžeš udělat dnes” a „Sedm mužů na sebe nenechá čekat”. Existují však i přísloví, která jsou pro prokrastinaci, jako například „Ráno je večer moudřejší”, „Práce není vlk, do lesa neuteče”.

21) Měli jste někdy firemní školení o prokrastinace a jak ji zvládnout?

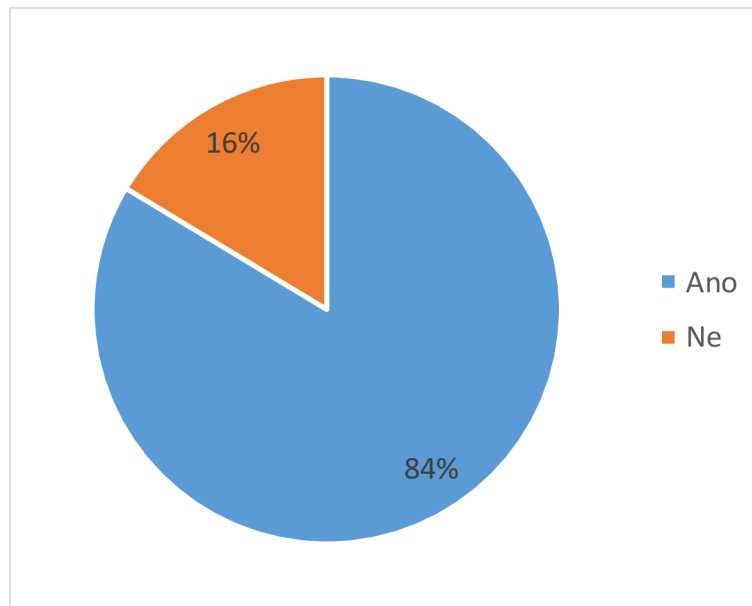


Graf č. 18 Měli jste někdy firemní školení o prokrastinace a jak ji zvládnout?

Až (74 %) respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, **nemělo školení** o prokrastinaci a jak ji zvládnout. Pouze malá část respondentů, konkrétně (16 %), uvedla, že ano, **prošla školením**, a (10 %) **neví**, jestli takové školení ve firmě proběhlo.

Věřím, že firemní školení může **zvýšit efektivitu** stavební společnosti, a jsem přesvědčena, že je **nezbytné pro každou běloruskou stavební firmu**.

22) Zajímal by vás tutoriál o problematice prokrastinace?



Graf č. 19 Zajímal by vás tutoriál o problematice prokrastinace?

Touto otázkou jsem zjišťovala, zda jsou běloruské manažery ochotné učit se novým věcem a věnovat čas řešení problému prokrastinace. Až **(84 %)** respondentů by **mělo zájem** o školení o prokrastinaci, pouze **(16 %)** by **nemělo zájem**.

Myslím, že ti, kteří odpověděli ne, již prošli školením ve firmě nebo se již naučili, jak se vypořádat s prokrastinací.

23) Kdybyste měl(a) možnost zlepšit vaše časové plánování tak co byste udělal(a) jako první?

Jelikož se jednalo o povinnou otázku, dostala jsem spoustu odpovědí. Přesto se mi podařilo identifikovat a shrnout podobnosti a zařadit je do několika skupin.

První nejmenší skupina (9) obsahuje odpovědi těch, kteří si myslí, že se jim **plánování daří**.

Tabulka č. 1

26 let řídím stavební firmu a své plánování považuji za téměř dokonalé.

Nemusím nic vylepšovat, vše mám pod kontrolou!

Pravděpodobně nic, vše je v pořádku

Plánování času mi už jde docela dobře

Myslím, že jsem v pohodě.

Už jsem se kurzu zúčastnil a jsem s výsledky spokojen.

Velmi malá část manažerů je se svým plánováním spokojena a myslí si, že ho **zvládá dobře**.

Druhá skupina (16) si myslí, že první věc, kterou by **udělali**, by byla **účast na školení/kurzu**. Někteří jsou ochotni ji koupit.

Tabulka č. 2

Zúčastnil se placených školení

Koupil bych si online kurz o time managementu

Koupil bych si školení v této oblasti

Absolvovat kurz, který mi pomůže plánovat úkoly

Absolvoval bych školení o time management

Absolvoval bych kurz time managementu

Absolvovala bych školení o prokrastinaci a o tom, jak se s ní vypořádat

Myslím, že je to velmi dobré znamení, že se manažeři chtějí **rozvíjet** a **usilují o zlepšení** svého plánování.

Třetí skupina (36) by se nejprve **zaměřila** na **metody** plánování.

Tabulka č. 3

Zkoumal bych metody

Chtěl bych si nastudovat více o metodách plánování

Zkusil bych jiné metody a možná bych plánoval méně

Naučila bych se a používala metody plánování

Začal bych používat techniky a metody plánování

Rozšířil bych si znalosti o metodách a technikách plánování.

Praktikoval bych jiné metody/ Zkusil bych jiné metody

Pravděpodobně bych našel nejlepší metodu a zlepšil své znalosti.

Zvolil bych nejlepší metodu plánování

Naučila bych se více technik plánování

Začal bych se učit novou metodu plánování

Naučila bych se nové metody a začala je používat

Domnívám se, že do této skupiny patří ti, kteří znají pojem time management, jsou s ním obeznámeni a chápou, co to je, ale **chybí** jim znalost metod a technik.

V této skupině jsem shromáždila ty, kteří by se chtěli především **zlepšit** v oblasti **time managementu** obecně.

Tabulka č. 4

Zlepšit své znalosti v oblasti time management
Rozšířil bych své znalosti v oblasti time managementu
Studoval bych time management
Do svého rozvrhu bych přidala time management
Více bych se učil o time managementu
Zjistil bych, co je to time management

Myslím, že **čtvrtou skupinu (24)** tvoří ti, kteří pojem **time management neznají** nebo znají **jen částečně**, jak nám ukázala otázka č. 3.

Také jsem obdržela odpovědi jako:

Tabulka č. 5

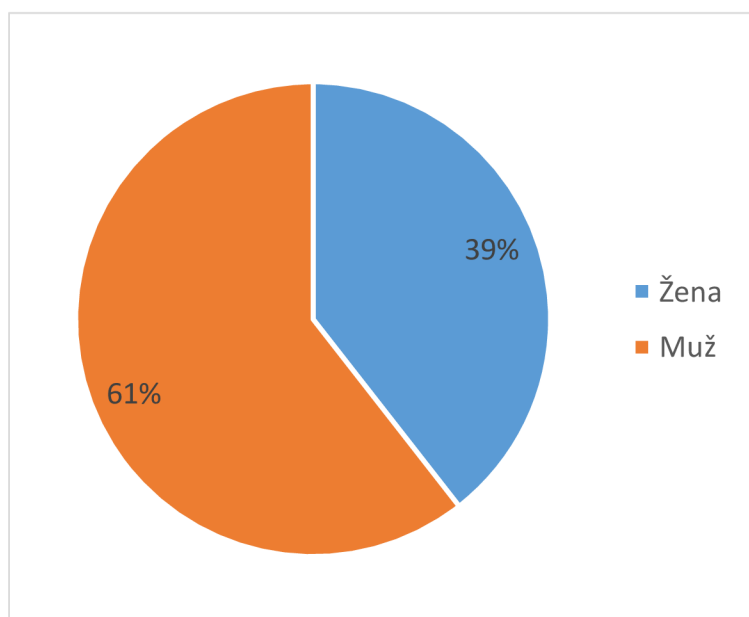
Pořídila bych si plánovač	Najal si bych asistenta.
Naučila bych se pracovat s papírovým diářem a všechno si zapisovat do něj, a ne do hlavy.	Určil bych překážky, které mi brání v co nejlepším využití mého času.
Koupil bych si nový notebook a vědoměji plánoval.	Vykázal bych věci, na kterých mi nezáleží.
Zbavil bych se prokrastinace	Vstával bych dříve
Rád bych se stal disciplinovanějším	Investoval bych více času do spánku
Pečlivěji bych plánoval/a úkoly a nechal/a bych si čas na neplánované činnosti.	Měl bych program na podporu plánování pro své podřízené
Od nynějška bych své cíle zlepšil	Našel bych ideální způsob plánování

Prozkoumala bych osvědčené postupy plánování	Shromáždil bych více informací pro lepší plánování
---	---

Bohužel některé odpovědi (10) obsahovaly pouze interpunkční znaménka a odpovědi typu nevím, musím se zamyslet apod.

Dospěla jsem k závěru, že většina manažerů si uvědomuje, že musí zapracovat na svém plánování, a snaží se to nějakým způsobem napravit.

24) Pohlaví respondenta.



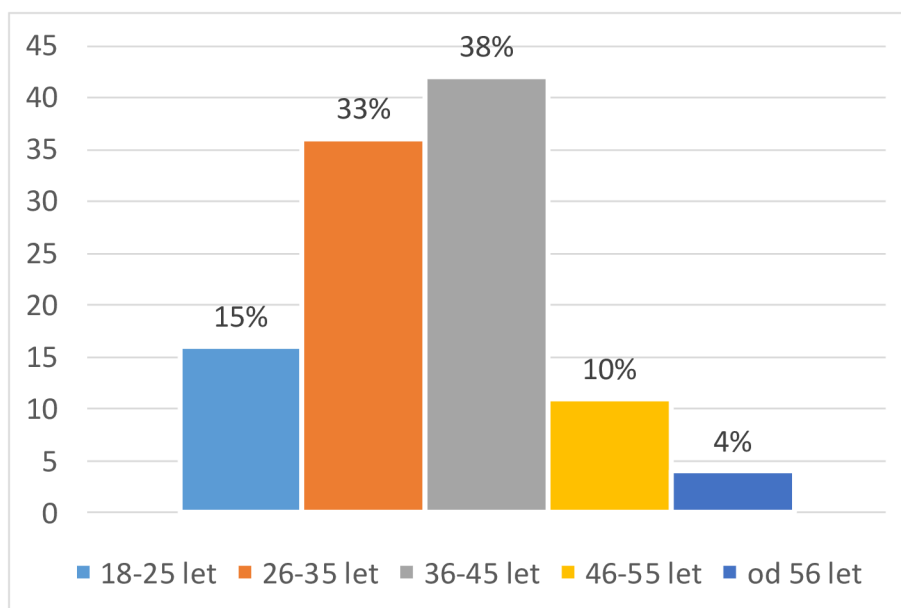
Graf č. 20 Pohlaví respondenta

Jak je patrné z grafu, (**61 %**) respondentů průzkumu tvořili **muži** a (**39 %**) **ženy**.

Ve světě je stavebnictví tradičně oborem, v němž dominují muži, a stejná situace je i v Bělorusku.

Ženy v Bělorusku dříve pracovaly ve stavebnictví, aby získaly byt. Nyní se situace změnila, ženy do této profese **vstupují vědomě** a zaujmají velké procento pracovní síly.

25) Vaše věková kategorie?



Graf č. 21 Vaše věková kategorie?

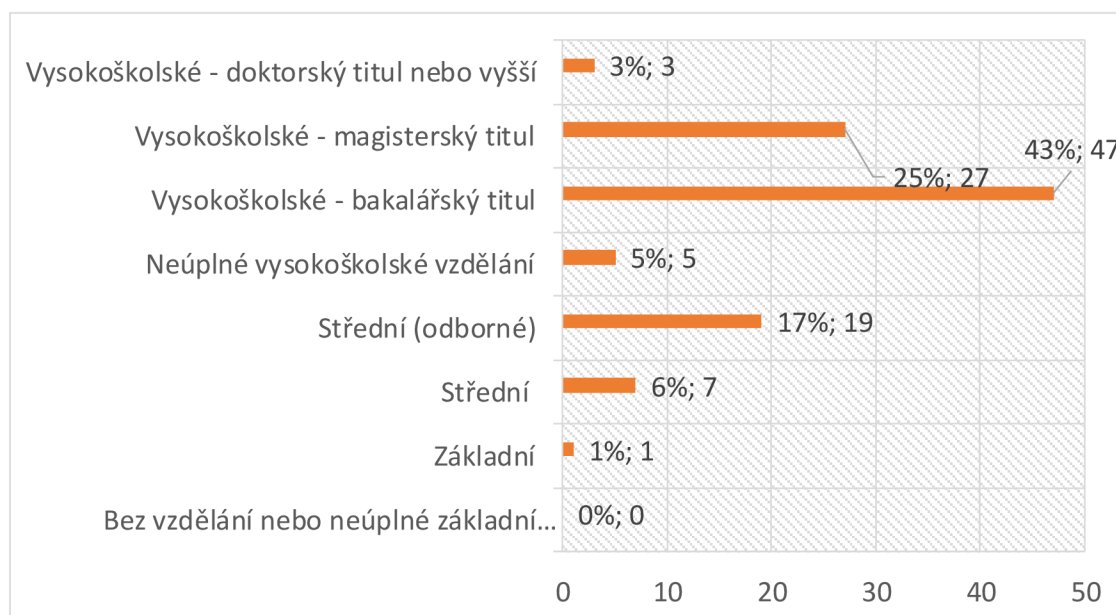
Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jaký věk převažuje ve stavebnictví, a také zjistit, jaké procento manažerů tvoří mladí lidé. Například v oblasti IT v letech 2021-2022 opustilo zemi mnoho mladých pracovníků kvůli situaci v Bělorusku, což je velký problém. A co stavebnictví?

Jak vidíme, největší počet manažerů (**38 %**) je ve věku **36-45 let**. Následuje skupina (**33 %**) s malým rozdílem 5 % ve věku **26-35 let**. Třetí místo patří věkové skupině **18-25 let** s (**15 %**). Myslím, že do této skupiny patří studenti posledních ročníků vysokých škol, kteří kombinují práci a studium, stejně jako absolventi vysokých škol, kteří studovali prezenčně na náklady státu. Podle běloruské legislativy podléhají dvouletému umístění.

Čtvrtou skupinu (**10 %**) tvoří manažeři ve věku **46-55 let**. A nejmenší skupinu (**4 %**) tvoří lidé ve věku **56 let a více**. Lze říci, že téměř polovinu manažerů ve stavebnictví v Bělorusku tvoří zejména **mladí lidé**.

Jen pro představu, mladí lidé v Bělorusku jsou lidé mladší 31 let, ale vláda plánuje následovat příkladu Ruské federace a zvýšit tuto hranici na 35 let.

26) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 22 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Největší počet stavebních manažerů v Bělorusku má **bakalářský titul (43 %)**. Druhou nejpočetnější skupinou manažerů, což mě překvapilo, jsou manažeři s **magisterským vzděláním**, kterých je (27 %). Pouze (3 %) mají **doktorský titul**. Mnozí lidé místo doktorátu raději navštěvují speciální kurzy a získávají **zrychlenou odbornou přípravu a certifikaci**. Celkově lze konstatovat, že (71 %) manažerů ve stavebnictví má ukončené vysokoškolské vzdělání.

Třetí nejpočetnější skupinou jsou manažeři se **středním odborným vzděláním (17 %)**. Následuje skupina s **běžným středoškolským vzděláním (6 %)**. A pouze (1 %) respondent má **základní vzdělání**.

Jen pro představu, v Bělorusku může být manažerem zvolena osoba bez vysokoškolského vzdělání nebo s alespoň pětiletou praxí na vedoucí pozici, což se v praxi poměrně často děje.

2.4 Řízené rozhovory

2.4.1 Řízený rozhovor č. 1

1. Řekněte mi, jak jste začal/a pracovat ve stavebnictví? Jak byste popsal/a svou pozici?

Po ukončení studia na Stavební fakultě Univerzity Janka Kupaly v Grodně jsem byl přidělen na jediné volné místo na lince. Mým snem bylo začít kariéru stavitele právě na této lince, s konkrétním objektem, mezi pracovitými staviteli.

Začal jsem jako pomocný dělník, protože si vedení myslelo, že nemám dost zkušeností. Trvalo mi jen tři měsíce, než jsem dosáhl mistrovské úrovně. Nyní již asi 6 let pracuji jako stavební manažer a asistent vedoucího stavební laboratoře.

2. Víte, co znamená pojem time management?

Ano, tento pojem znám.

3. Jak byste mohl/a popsat jeho význam?

Stručně řečeno, je to systém, který vám umožní uvolnit čas na skutečně důležité věci.

4. Znáte alespoň několik základních technik time managementu? Řídíte se podle nich?

Rád plánuji svůj čas, stanovuji si priority a udržuji pořádek na pracovišti, a pokud to lze považovat za základní techniky time managementu, tedy ano, řídím se podle nich.

5. Jak vypadá Vaše plánování práce?

Nejlepším řešením pro plánování pro mě byl ten nejjednodušší nástroj, list bílého papíru, kterým nyní začínám svůj den.

Ve večerních hodinách, po splnění všech úkolů, vyplním ručně list na další den. Ráno si vezmu zaplněný list papíru a promyslím si denní plán.

Není to těžké, když už jsem se probudil, dal si kávu, načrtl si hlavní úkoly a před jejich plněním si rozdělil, co a kdy budu dělat.

6. Jak dlouho dopředu plánujete svou pracovní dobu a další aktivity?

Svůj čas si téměř vždy plánuji na týden dopředu a velmi podrobně. S časem odjezdu z domova, zejména s přibližným počtem kilometrů, pokud jde o jízdu na kole. Mohu si nechat 30 % času na neočekávané události. Neříkám to vždy lidem kolem sebe, ale vždy mám nějaký plán. Někdy ji však snadno opustím. Nebo spíše změním na jiný plán. V závislosti na nových vstupech, skutečnostech nebo náladách.

7. Daří se vám dokončit všechny věci, které jste si na den naplánovali?

Zpravidla ano. Snažím se je dokončit včas.

8. A co vaši podřízení?

Většinou ano, ale samozřejmě se někdy stane, že některé pracovní úkoly nejsou splněny.

9. Je vám znám pojem prokrastinace a trpíte jí?

Ne.

Odpověď po vysvětlení zadaného pojmu

Ano, teď už vím, o co jde. Neřekl bych, že trpím. Ale někdy mám tendenci věci odkládat, když jde o velké množství dokumentů. Ale snažím se dělat alespoň kousek po kousku. Pokud například musím připravit dávku dokumentů na příští pátek, naskenuju je dnes, zítra je nahraju atd. Za týden se mi to podaří s těmito mini kroky.

2.4.1 Řízený rozhovor č. 2

1. Řekněte mi, jak jste začal/a pracovat ve stavebnictví? Jak byste popsal/a svou pozici?

Už v raném věku jsem si uvědomila, že v každém národě vždy existovala medicína, učitelství a stavitelství. Podle mého názoru budou tyto profese vždy potřeba. Protože technické předměty pro mě byly jednodušší než humanitní, výběr povolání byl pro mě snadný. Jsem ráda, že jsem si v té době vybrala toto povolání, protože pokračuji v rodinné dynastii. Jsem stavební inženýr (průmyslové a pozemní stavitelství). Svou profesi vykonávám od roku 2003.

2. Víte, co znamená pojem time management?

Ano, znám.

3. Jak byste mohl/a popsat jeho význam?

Myslím, že smyslem time managementu je udělat co nejvíce práce s co nejmenším úsilím.

4. Znáte alespoň několik základních technik time managementu? Řídíte se podle nich?

Ano, dokonce jsem už na toto téma četla několik knih, teď si nemůžu vzpomenout na název. To bylo na začátku roku 2000, kdy jsem ještě sama byla studentkou.

Dříve jsem se je snažila ve svém životě a práci neustále používat různé techniky, ale často jsem se kvůli slepé poslušnosti svým plánům obávala od nich být jen na okamžik ustoupit. Často jsem se kvůli tomu cítila úzkostně, ale teď už si svůj čas neplánuji tak důkladně jako dřív.

Říkala jste, že jste už nějaké techniky vyzkoušela, můžete mi říct, které to byly?

Například Paretův zákon, zatím nedokážu říct přesný název techniky, ale jde o to, že každý úkol v seznamu úkolů je seřazen podle své důležitosti, používám také Ganttův diagram a také ráda kreslím myšlenkové mapy.

5. Jak vypadá Vaše plánování práce?

Používám pouze pracovní kalendář a zápisník se seznamem drobných úkolů (napsat dopis, požádat někoho o něco, zkontrolovat výsledky atd.). Abych vše zvládla, stanovuji si priority nejdříve dělám to, co je důležitější, jednodušší, rychlejší nebo méně závislé na ostatních. Kromě toho mohu a snažím se delegovat mnoho úkolů na jiné lidi. Někdy musím pracovat přesčas, ale snažím se nepracovat víc, než je stanoveno. Je to dobrá věc, abych se držela termínů a dělala věci včas.

6. Jak dlouho dopředu plánujete svou pracovní dobu a další aktivity?

Prakticky vše plánuji měsíc dopředu, s výjimkou (nepředvídaného) pohybu a nových nadcházejících úkolů (které mohou změnit předchozí plány).

7. Daří se vám dokončit všechny věci, které jste si na den naplánovali?

Ano, vždy se snažím dělat vše včas.

8. A co vaši podřízení?

Přála bych si, aby moji podřízení byli stejně zodpovědní jako já, ale bohužel se někdy musím potýkat s nedokončenými úkoly a zpožděním při plnění některých úkolů.

9. Je vám znám pojem prokrastinace a trpíte jí?

Ano, vím o tom. Nutím se dělat všechno tady a teď a neodkládat to na později. Ale někdy si dovolím lenošit.

3. Dílčí závěry a doporučení

Po zpracování výsledků výzkumu v rámci těchto dvou kapitol praktické části můžeme přejít k dílčím závěrům a doporučením. Cílem dotazníku bylo získání odpovědí na předem stanovené výzkumné otázky, které jsem si stanovila na začátku své bakalářské práce, a to celkem 4 otázky. Poté se pokusím provést shrnutí výsledků výzkumu a předložit doporučení pro zlepšení plánování a řízení času manažerů stavebních společností.

3.1 Ověření výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1: Opravdu většina lidí zná základní techniky time managementu, ale nepoužívají je?

Na základě dvou otázek č. 14 „*Znáte některé metody time managementu?*“ a č. 15 „*Jaké z těchto technik a metod time managementu znáte?*“, z nichž jedna ukázala, že 76 % respondentů zná některé techniky time managementu, a druhá mi pomohla zjistit, které konkrétní techniky běloruský manažer/ka zná.

Účastník řízeného rozhovoru č. 2 také prokázal znalost některých technik time managementu.

Můžeme konstatovat a odpovědět na první část otázku kladně, že manažeři opravdu znají základní techniky time managementu.

Jak je to ale s používáním těchto technik?

Na tuto podotázku může odpovědět otázka č. 16 „*Jaké z těchto technik a metod při plánování používáte?*“. Bohužel 40 % respondentů nepoužívá žádnou techniku pro plánování své pracovní doby.

Vraťme se k otázce č. 14 „*Znáte některé metody time managementu?*“ a zjistíme, že 24 % respondentů nezná žádnou z technik, což automaticky znamená, že je kvůli tomu nemohou nijak využít. Lze tvrdit, že zbývajících 16 % respondentů o existenci některých technik ví, ale jejich používání ve svém životě nepovažují za nutné.

Účastník řízeného rozhovoru č. 1 nedokázal jasně odpovědět na otázku č. 4 „*Znáte alespoň několik základních technik time managementu? Řídíte se podle nich?*“ a plně nerozumí tomu, co jsou základní techniky time managementu.

Účastník řízeného rozhovoru č. 2 potvrdil používání technik time managementu odpovědí na otázku č. 4 „*Znáte alespoň několik základních technik time managementu? Řídíte se podle nich?*“.

Druhá část otázky ukázala, že výzkumná otázka nepotvrdila kladnou odpověď. Přestože se nejedná o absolutní většinu, poměrně velká část respondentů používá různé techniky řízení času.

Výzkumná otázka č. 2: Dá se říct, že pracovníci stavebních společností plánují pouze krátkodobě?

Odpověď na tuto otázku je na základě výsledků otázky č. 6 „*Na jak dlouho dopředu si plánujete svůj pracovní čas?*“ **jednoznačně kladná**, kde celých 91 % respondentů uvedlo, že dává přednost krátkodobému plánování.

Dále vidíme, že respondenti v otevřených otázkách č. 8 „*Jak konkrétně politická situace v naší zemi ovlivnila plánování Vašeho pracovního času, prosím napište.*“ a č. 10 „*Jak konkrétně pandemie covid-19 ovlivnila Vaše chování a návyky při plánování Vašeho času, prosím napište.*“ uvedli, že kvůli nepředvídatelné politické situaci i neplánovaným opatřením v souvislosti s pandemií covid-19 byli nuceni plánovat pouze krátkodobě.

V řízeném rozhovoru byla položena otázka č. 6 „*Jak dlouho dopředu plánujete svou pracovní dobu a další aktivity?*“. Z této otázky jsem zjistila, že účastník řízeného rozhovoru č. 1 preferuje týdenní plánování a účastník řízeného rozhovoru č. 2 preferuje měsíční plánování. Můžeme konstatovat, že oba účastníci plánují krátkodobě.

Výzkumná otázka č. 3: Stává se často, že pracovníci nestíhají dokončit naplánované úkoly?

Tato otázka není tak jasná jako předchozí. Ale z výsledků otázky č. 17 „*Stiháte během pracovní doby splnit všechny úkoly, které jste si naplánovali?*“ je patrné, že 66 % respondentů se daří plnit naplánované úkoly včas.

V řízeném rozhovoru č. 1 účastník na otázky č. 7. „*Daří se vám dokončit všechny věci, které jste si na den naplánovali?*“ a č. 8 „*A co vaši podřízení?*“ odpověděl, že se mu většinou daří plnit úkoly naplánované na daný den, ale někdy se setkává s nesplněnými úkoly od svých podřízených. U účastníka řízeného rozhovoru č. 2 je situace naprosto stejná.

Pro otázku č. 17 „*Stíháte během pracovní doby splnit všechny úkoly, které jste si naplánovali?*“ byla vytvořena otázka č. 18 „*Pokud ne, tak co je hlavní příčina?*“, která měla za cíl zjistit důvody nesplnění stanovených úkolů.

Tato výzkumná otázka nepotvrdila kladnou odpověď”.

Výzkumná otázka č. 4: Opravdu většina manažerů neví, co je prokrastinace a jak se s ní vypořádat, ale chtěli bychom to opravit?

Na základě výsledků otázky č. 20 „*Víte, co znamená pojem prokrastinace?*“ vyplývá, že téměř stejný počet 32 % respondentů zná a 31 % respondentů nezná pojem prokrastinace. 37 % respondentů se cítilo, že tento pojem zná jen částečně.

Dále podle odpovědí na otázku č. 21 „*Měli jste někdy firemní školení o prokrastinace a jak ji zvládnout?*“ můžeme pochopit jeden z důvodů, proč 68 % respondentů nemůže na předchozí otázku odpovědět rozhodně „Ano“. Dotazníkové šetření ukázalo, že většině respondentů 74 % nebylo ve firmě poskytnuto školení o prokrastinaci.

U další otázky č. 22 „*Zajímá vás tutoriál o problematice prokrastinace?*“ jsem získala velmi příjemný výsledek – naprostá většina respondentů 84 % odpověděla, že by měla zájem o tutoriál na téma prokrastinace.

Dále se zaměříme na otevřenou otázku č. 23 „*Kdybyste měl(a) možnost zlepšit vaše časové plánování tak co byste udělal(a) jako první?*“ 9 respondentů také uvedlo, že by rádi absolvovali nějaké školení nebo kurz, který by mohl být i placený.

Tato výzkumná otázka potvrdila kladnou odpověď’.

3.2 Shrnutí výsledků a doporučení

Z výsledků vyhledané literatury a ostatních použitých zdrojů zmíněných v teoretické části práce a také z výsledků dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru, můžeme přejít k finálnímu vyhodnocení všech výsledků a formulovat doporučení, která mohou pomoci zlepšit plnění úkolů a jednání stavebních manažerů v Bělorusku.

Na základě první výzkumné otázky, na kterou nelze plně odpovědět kladně, vzniká doporučení týkající se využití plánovacích technik a metod.

Zjistila jsem, že Eisenhowerův princip stavební manažeri v Bělorusku téměř nepoužívají, což je velká chyba. **Eisenhowerova matice** je vhodná pro ty, kteří nechápu, co je třeba udělat nejdříve a co lze odložit. **Stanovení priorit je velmi důležitým faktorem při plánování** a tato metoda je nejlepším způsobem, jak to udělat.

Také **metoda Pomodoro** se v Bělorusku prakticky nepoužívá, což také považuji za velké opomenutí. Tato metoda **se hodí, když potřebujete dělat dlouhé a monotónní práce**. Metoda je natolik úspěšná, že pro ni bylo vytvořeno několik aplikací – pro Windows, iOS a Android.

Těm, kteří rádi odkládají důležité věci a nakonec je nestihnou udělat včas, doporučuji zavést do svého života metodu **Fresh or Fried**.

Těm, kteří tráví nad úkolem velké množství času, doporučuji používat **Timeboxing**.

Také bych doporučila postupovat podle metody GTD a její zjednodušené verze ZTD, která **pomůže dotáhnout věci do konce**. Systém není jen o řízení času, ale **klade také velký důraz na práci s informacemi**.

Pouze s **využitím různých typů technik a metod** bude manažer schopen **produktivně rozdělit čas a soustředit se na důležité úkoly**, aniž by jím plýtvál. Nejdůležitější je si uvědomit, že neexistují žádné univerzální metody. Ideálních výsledků se dosahuje metodou pokusů a omylů.

Druhá věc, kterou bych ráda doporučila, je **nezapomínat na dlouhodobé plánování.**

Stanovte si **konkrétní krátkodobé cíle**, které jsou **v souladu s dosažením dlouhodobých globálních projektů**. Chápu, že doba je složitá a při tvorbě dlouhodobého plánu **je třeba brát v úvahu měnící se situaci, vznik nových trendů** a na tomto základě realizovat krátkodobě a **umožnit dosažení průběžných výsledků.**

Za třetí si myslím, že je **nutné zavést povinné školení** time managementu pro běloruské stavební firmy. Rovněž je třeba poznamenat, že na základě otázky č. 4 „*Kde jste se dozvěděli o time managementu?*“ dotazníku je většina manažerů s tímto pojmem seznámena pouze na vysoké škole, nikoliv v práci.

Je také možné pořádat různé akce, **pozvat přednášející a odborníky**. Například **využít služeb byznys kouče**, který může provést firemní školení o time managementu na 1-2 dny určené pouze pro danou společnost. Taková investice samozřejmě v budoucnu přinese dobré výsledky.

Školení je však pouze jedním z hlavních klíčů k úspěchu, níže je uvedeno několik doporučení, jak se vypořádat s prokrastinací:

Přemýšlejte o motivaci, je důležité, abyste měli jasno v tom, čeho chcete dosáhnout.

1) Zvyšte své soustředění.

Když prokrastinujete, může vás od práce rozptýlit cokoli. Dokonce i zbytečně počmáraný papír na stole nebo zlomená tužka. Proto je nejlepší zabezpečit si pracovní prostor tím, že ze stolu odstraníte vše nepotřebné.

Existují dva typy lidí. Prvními jsou ti, pro které je snazší se soustředit, když jsou přítomny další zvukové a dráždivé vlivy. Druzí jsou ti, kteří naopak potřebují ticho a jsou nejproduktivnější, když jsou v klidu. Zamyslete se nad tím, jaký typ jste, pokud jste první, zkuste si najít hudbu, která vám pomůže se soustředit. Pokud patříte k druhému typu, snažte se na svém pracovním místě vytvořit klidnou atmosféru.

2) Pochvalte se za každý pokrok

Přemýšlejte o drobných dárcích a radostech, které si můžete dát jako odměnu za dosažení milníků.

3) Nebojte se neúspěchu

Často se nám podaří dosáhnout toho, co chceme, pouze metodou pokusů a omylů. Každým vylepšením našich pokusů umožníme problém vyřešit. Neúspěch nás nutí hledat jiné cesty, být kreativnější a najít to nejlepší řešení.

4) Dodržujte rozvrh práce a odpočinku

Vyhnete se důležité práci, pokud jste příliš unavení, protože tím ji pouze odložíte na ještě delší dobu. Měli byste mít dostatek spánku a snažit se každý den dodržovat rozvrh vstávání a spánku! Spánek také pomáhá zlepšovat paměť.

5) Neztrácejte čas prázdnými rozhovory

Samozřejmě je důležité udržovat sociální vztahy. Stejně důležité je ale umět se soustředit, když je to nutné. Pokud jde o týmovou práci, je také nezbytné stanovit pravidla a uvědomit si své cíle.

4. Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo nejprve teoreticky vymezit téma Time managementu v práci manažera stavebního podniku v Bělorusku, a proto jsem musela zjistit, jaké metody time managementu znají a používají manažeři v Bělorusku. Dalším cílem bylo zjistit, jak manažeři plánují svůj čas a co ho ovlivňuje.

V teoretické části byly nejprve popsány základní pojmy týkající se time managementu, pojem času a ztraceného času. Poté byla představena charakteristika manažera a jeho role a vlastnosti. Také jsem se zabývala pojmem "prokrastinace". A na konci teoretické části jsem popsala různé metody a techniky řízení času.

V praktické části byly vybrány čtyři výzkumné otázky, na jejichž základě byl sestaven dotazník. První otázka se týkala metod a technik řízení času, které běloruský manažer zná a používá. Pomocí druhé otázky jsem pak zjistila, jak manažeři plánují svůj pracovní čas. U třetí otázky jsem se dozvěděla, jak jsou manažeři úspěšní při plnění plánovaných úkolů a co jim v tom brání. Čtvrtá otázka nám řekla, zda manažeři znají pojem prokrastinace a zda jsou ochotni tento problém řešit, pokud ho mají.

Na základě čtyř výzkumných otázek byl vytvořen dotazník, který obsahuje 26 otázek.

Dotazník byl rozeslán běloruským společnostem se stavební specializací ve velkých běloruských městech (Grodno, Minsk, Brest, Mogilev, Vitebsk, Gomel).

Všechny odpovědi na výzkumné otázky z praktické části vedly k naplnění cílů bakalářské práce.

Ve druhé části praktické práce byl proveden řízený rozhovor s manažerem stavební společnosti v Bělorusku, ve městě Grodno. Na konci práce jsem měla dostatek informací, abych mohla na základě primárního i sekundárního výzkumu formulovat závěry a doporučení.

A na konci této práce můžeme dojít k závěru, že time management spočívá v řízení úkolů, řízení činností, které děláme, což nakonec vede k řízení vlastního života.

Když se stavební manažer naučí organizovat své činnosti podle výše popsaných kroků, zjistí, že má najednou více volný čas, který může vždy využít pro rodinu, přátele a sebezdokonalování. Den bude mít stále 24 hodin, čas se nezmění, ale jeho přístup ke vzniklým situacím ano.

Věřím, že moje bakalářská práce pomůže manažerům podívat se na čas z jiného hlediska.

5. Seznam použitých zdrojů

- [1] neg.by. Строительная отрасль – самое слабое звено года. [online] Dostupné z: <https://neg.by/novosti/otkrytj/stroitel'naya-otrasl/>
- [2] belmarket.by. Строительная отрасль уронила ВВП Беларуси. [online] Dostupné z: <https://belmarket.by/news/news-49808.html>
- [3] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [4] КАЛИНИН, С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. СПб: Речь, 2006. ISBN 5-9268-0424-8.
- [5] ПОПОВ, Г. Техника личной работы. 1979. ISBN 978-5-7389-2168-1.
- [6] КОВАЛЕВА, Л. В. Менеджмент в строительстве: учеб. пособие. Хабаровск: Тихоокеан, 2017. ISBN 978-5-7389-2168-1.
- [7] PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. Základy managementu: studijní text pro studenty 1. ročníku Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5615-7.
- [8] ДАФТ, Ричард. MBA. Менеджмент. 8-е издание. СПб: Юнити-Дана, 2006. ISBN 978-5-4590-0699-5.
- [9] БАЛАШОВ, А. П. Теория менеджмента. Учебное пособие. 2018. ISBN 978-5-16-100071-7
- [10] «Молодий вчений»: Науковий журнал. № 4.4. Харків: Харківський національний університет будівництва та архітектури, Квітень, 2017 р. ISSN 2304-5809. [online].
- [11] bibs-science.ru. Тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности работы менеджера. [online]. 2021. Dostupné z: <https://bibs-science.ru/articles/ar1345.pdf>

- [12] АРХАНГЕЛЬСКИЙ, Глеб. Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2013. 8-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. ISBN 978-5-91657-924-6.
- [13] ДОД, П. а САНДХАЙМ. Д. 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы. Пер. с англ. –СПб.: «ДИЛЯ», 2008. ISBN 978-5-88503-760-0.
- [14] АДАМС, Боб. Время. Секреты управления. The Everything. Москва: ООО «Издательство Астрель», 2007. ISBN 5-271-16058-0.
- [15] GLEESON, Kerry. The Personal Efficiency Program: How to Stop Feeling Overwhelmed and Win Back Control of Your Work!. 4th Edition. New Jersey: Wiley, 2008. ISBN 9780470371312.
- [16] ДУНКАН, Тодд М. 8 ловушек времени. как вырваться из порочного круга постоянно увеличивающейся загрузки на работе. Эксмо, 2008. ISBN 978-5-699-26609-8.
- [17] СПИВАК, В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб: «Питер», 2000. ISBN 5-272-00111-7.
- [18] РЕЗНИК, С.Д. Персональный менеджмент. 2-е изд. г.Саранск: ИНФРА-М, 2004. ISBN 5-16-000999-X.
- [19] БЕРЕЖНОЙ, А.В. Управление трудовыми конфликтами в организации. 23. Краснодар: Академия знаний, 2019. ISSN 2309-4788.
- [20] РОЦИН, С.Ю. а Т.О. РАЗУМОВА. Экономика труда: экономическая теория труда. Учебное пособие. 2-е изд. М: ИНФРА-М, 2001. ISBN 5-16-000146-8.
- [21] БЕРЕЖНОЙ, А.В. Естественно-гуманитарные исследования. 28. Краснодар: Академия знаний, 2019. ISSN 2309-4788.
- [22] РЕЗНИК, С.Д. Персональный менеджмент в рисунках, схемах и определениях: учебное пособие. Пенза: ПГУАС, 2014. ISBN 978-5-9282-1118-9.

- [23] КОЙН, Кевин, Патриция КЛИФФОРД а Рене ДАЙ. Harvard Business Review Russia. 2008.
- [24] MICHALKO, M. Thinkertoys: A Handbook of Business Creativity. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1991. ISBN 978-0898154085.
- [25] BERND R. Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen. magazine Absatzwirtschaft. Ten Speed Press, oktober 1969.
- [26] ПЕТРОВСКАЯ, Л. А. Теоретическиеи методические проблемы социально-психологического тренинга. Москва: Издательство московского университета, 1982. ISBN 0304000000-034 29-82.
- [27] BUZAN, Tony. The Mind Map Book. London: BBC Books, 6 September 1993n. 1. ISBN 0-563-36373-8.
- [28] CIRILLO, Francesco. The Pomodoro Technique: the acclaimed time-management system that has transformed how we work. Berlin: Kindle Edition, 2018. ISBN 9781524760700.
- [29] В БОГОСЛАВЕЦ, Л. Г а О. В ДАВЫДОВА. Тайм-менеджмент в работе образовательных учреждений. Методическое пособие. Том. Барнаул: АлтГПУ, 2012. ISBN 978-5-9907724-4-1.
- [30] EYAL Nir a Julie LI-EYAL. Indistractable : how to control your attention and choose your life. Dallas, TX: BenBella Books, 2019. ISBN 194883653X.
- [31] ВАРВАРИЧЕВА, Я. И. Феномен прокрастинации: проблемы и перспективы исследования. № 3. Москва: Педагогика, 2010. ISSN 0042-8841.
- [32] ГОРОХОВ, А. А. Поколение будущего: Взгляд молодых ученых. Том. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2015. ISBN 978-5-9907724-4-1.

6. Seznam grafů

Graf č. 1: Pracujete ve stavebním oboru?.....	37
Graf č. 2 J Jaká je Vaše pozice, máte pod sebou nějaké pracovníky?	38
Graf č. 3 Znáte pojem time management?.....	39
Graf č. 4 Kde jste se dozvěděli o time managementu?	40
Graf č. 5 Plánujete si svůj pracovní čas?	41
Graf č. 6 Na jak dlouho dopředu si plánujíte svůj pracovní čas?	42
Graf č. 7 Jak velký vliv má politická situace v naší zemi na plánování Vašeho pracovního času?	43
Graf č. 8 Jak moc ovlivnila pandemie covid-19 Vaše chování a návyky při plánování Vašeho pracovního času?	45
Graf č. 9 Využíváte ke své práci, při plánování svého času nějaké pomůcky?	47
Graf č. 10 Vyberte, jaké pomůcky pro plánování nejčastěji využíváte?	48
Graf č. 11 Kolik času potřebujete pro naplánování Vašich činností na následující den?	49
Graf č. 12 Znáte nějaké metody a techniky time managementu?	50
Graf č. 13 Jaké z těchto technik a metod time managementu znáte?	51
Graf č. 14 Jaké z těchto technik a metod při plánování používáte?	52
Graf č. 15 Stiháte během pracovní doby splnit všechny úkoly, které jste si naplánovali?	53
Graf č. 16 Musíte často úkoly a povinnosti v práci odkládat?.....	55
Graf č. 17 Víte co znamená pojem prokrastinace?	56
Graf č. 18 Měli jste někdy firemní školení o prokrastinace a jak ji zvládnout?	57
Graf č. 19 Zajímá by vás tutorial o problematice prokrastinace?	58
Graf č. 20 Pohlaví respondenta	63
Graf č. 21 Vaše věková kategorie?	64

Graf č. 22 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?65

7. Seznam tabulek

Tabulka č. 1.....	59
Tabulka č. 2.....	59
Tabulka č. 3.....	60
Tabulka č. 4.....	61
Tabulka č. 5.....	61

8. Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Ganttův diagram. Vlastní zpracování	23
Obrázek č. 2 – Paretovo pravidlo. Vlastní zpracování	24
Obrázek č. 3 – Eisenhowerova matice. Vlastní zpracování	28
Obrázek č. 4 – Brainstorming. Zpracováno Fabienem Antonatosem	29
Obrázek č. 5 – Brainwriting. Vlastní zpracování.....	30
Obrázek č. 6 – Brainwriting. Vlastní zpracování.....	30
Obrázek č. 7 – Mind mapping. Vlastní zpracování.....	32
Obrázek č. 8 – Pomodoro Timer, http://www.tomatotimers.com/	33

9. Seznam použitých zkratk

- GTD – Getting Things Done
- Kč – Koruna Česká
- MHD – Městská hromadná doprava
- PCR – Polymerase chain reaction, což se překládá jako polymerázová řetězová reakce
- ZTD – Zen to Done

10. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Řízené rozhovory

Příloha č. 3: Úvodní email