

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Faktor času v řídicí práci manažera

Bc. Nikola Rácová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Rácová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Faktor času v řídicí práci manažera

Název anglicky

Time factor in the managers work

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě rozboru časových snímků vybraných manažerů posoudit, jak při vykonávání své práce hospodaří s časem. Dále porovnat výsledky jednotlivých manažerů mezi sebou, zjistit odlišnosti, identifikovat slabá místa a navrhnout zlepšení.

Metodika

V první části práce bude využita metoda studium dokumentů, odborné literatury, odborných periodik a podnikových materiálů. Ve vlastní práci bude využita metoda nepřímého pozorování formou strukturovaných rozhovorů, dále časové snímky jednotlivých manažerů. Dále analýza a syntéza zjištěných výsledků a kritické zhodnocení.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Čas, manažer, časový snímek, řídicí práce, delegování, priority, ABC analýza, časové ztráty.

Doporučené zdroje informací

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

BLACKBURN, J. D. Závod s časem. Praha: Victoria Publishing, 2002. 245 s. ISBN 80-856-05-341

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

HINDLE, T. Jak si plánovat čas. 1. vyd. Praha: Slovart, 2002. 71 s. ISBN 80 – 72 09 400-9

KNOBLAUCH, J., HOLGER, W. Time management – jak lépe plánovat a řídit svůj čas. 106 s. ISBN 80-247-1440-X

PACOVSKÝ, P. Člověk a čas. 2. aktuál. vydání. Praha: Grada Publishing, 260 s. ISBN 80-247-1701-8

PRAŽSKÁ, L. Řízení obchodních firem. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-651-0

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29. 11. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za jeho odborné vedení a rady, které mi poskytl při psaní diplomové práce. Zvláště pak děkuji všem, kteří mi poskytli podklady pro vypracování vlastní práce. V neposlední řadě je mou milou povinností poděkovat svým rodičům a blízkým za morální a materiální podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia.

Time factor in the manager's work

Souhrn

Diplomová práce se zabývá hospodařením s časem v práci tří vedoucích pracovníků-manažerů.

Práce se skládá z části teoretické a praktické. Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury. Věnuje se oblasti managementu, osobnosti manažera, jeho funkcím a rolím. Následně jsou popsány techniky řízení času a metody napomáhající k efektivnějšímu využívání času. Informace z teoretické části tak dávají ucelené podklady pro část praktickou.

V praktické části je představena organizace a manažeři, kteří jsou předmětem diplomové práce. Pro analýzu řízení času bylo využito časového snímku, formuláře pro analýzu rušení a formuláře pro identifikování nejvýznamnějších konzumentů času. Na závěr byl proveden individuální polostandardizovaný rozhovor s každým vedoucím pracovníkem, díky kterému byly zjištěny postoje pracovníků k významu faktoru času v jejich řídicí práci.

Na základě informací získaných z analýz a rozhovoru byly zjištěny nedostatky v řízení času. Manažerům byly podány doporučení na eliminaci nedostatků a návrhy na efektivnější využívání času.

Klíčová slova: Čas, manažer, časový snímek, dotazník, rozhovor, konzumenti času, řídicí práce, delegování, priority, ABC analýza

Summary

The diploma thesis deals with time management in work of three managers.

The thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical part is based on study of scientific literature. It is focused on management, manager's personality, manager's functions and roles. Thereafter, time management techniques and methods are described. Information from theoretical part provides a complex base for the practical part.

In the practical part, the organization and managers, who are the subject of this thesis are described. For the time management analysis was used time frame, forms for analyzing interference and forms for identifying the major time consumers. Furthermore, individual conducted interviews with each manager were made. The interview revealed the manager's attitude to the importance of the time factor in their managerial work.

On the basis of information obtained from analyzes and interview, the shortcomings were discovered. Recommendations for elimination of shortcomings were suggested together with recommendation for more efficient use of time.

Keywords: Time, manager, time frame, questionnaire, interview, time consumers, management, delegation, priorities, ABC analysis

Obsah

Obsah	8
1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management.....	14
3.1.1 Manažerské úrovně	15
3.1.2 Osobnost manažera	15
3.1.3 Styl práce manažera	16
3.1.4 Manažerské funkce	16
3.1.5 Manažerské role	17
3.1.6 Výkonnostní křivka.....	17
3.2 Time management.....	18
3.2.1 Time management IV. generace	19
3.3 Techniky řízení času	20
3.3.1 Stanovení jasného cíle	20
3.3.2 Plánování	20
3.3.3 Delegování	23
3.3.4 Eisenhowerův princip	24
3.3.5 Paretovo pravidlo	25
3.3.6 ABC analýza	26
3.3.7 Metoda GTD	26
3.4 Rozbor spotřeby času.....	27
3.5 Pomůcky	29
3.6 Bariéry	30
4 Vlastní práce	31
4.1 Charakteristika společnosti SGS Czech Republic, s.r.o.	31
4.2 Organizační struktura.....	31
4.3 Popis pracovních pozic manažerů.....	32
4.3.1 Manažer divize EHS	32
4.3.2 Manažer divize INDIV	32
4.3.3 Business Development manažer.....	33
4.4 Analýza polostandardizovaných rozhovorů.....	33
4.4.1 Manažer divize EHS	33
4.4.2 Manažer divize INDIV	35

4.4.3	Bussiness Development manažer.....	36
4.5	Analýza časových snímků zkoumaných manažerů	37
4.5.1	Manažer divize EHS	38
4.5.2	Manažer divize INDIV	41
4.5.3	Bussiness Development manažer.....	44
4.6	Analýza rušení při výkonu práce	48
4.6.1	Manažer divize EHS	48
4.6.2	Manažer divize INDIV	49
4.6.3	Bussiness Development Manažer	51
4.7	Závěrečné vyhodnocení manažerů, návrhy a doporučení.....	52
4.7.1	Vyhodnocení, návrhy a doporučení pro Manažera divize EHS.....	53
4.7.2	Vyhodnocení, návrhy a doporučení pro Manažera divize INDIV	55
4.7.3	Vyhodnocení, návrhy a doporučení pro Bussiness Development manažera ...	57
4.8	Porovnání manažerů	59
5	Závěr	61
6	Zdroje.....	63
7	Přílohy.....	65

Seznam obrázků

Obrázek 1- Eisenhowerův princip.....	24
--------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1- Rozdělení pracovní a mimopracovní doby Manažera divize EHS.....	38
Graf 2- Rozložení pracovních činností Manažera divize EHS.....	38
Graf 3- Rozložení úkolů Manažera divize EHS.....	39
Graf 4- ABC analýza času Manažera divize EHS.....	40
Graf 5- Plánování činností Manažera divize EHS	40
Graf 6- Rozdělení pracovní a mimopracovní doby manažera divize INDIV	41
Graf 7- Rozložení pracovních činností Manažera divize INDIV.....	42
Graf 8- Rozložení úkolů Manažera divize INDIV.....	42
Graf 9- ABC analýza času Manažera divize INDIV.....	43
Graf 10- Plánování činností Manažera divize INDIV	44
Graf 11- Rozdělení pracovní a mimopracovní doby Bussiness Development manažera.....	44
Graf 12- Rozložení pracovních činností Bussiness Development manažera.....	45
Graf 13- Rozložení úkolů Bussiness Development manažera.....	46
Graf 14- ABC analýza času Bussiness Development manažera.....	46
Graf 15- Plánování činností Bussiness Development manažera	47
Graf 16- Zdroje rušení pracovního výkonu Manažera divize EHS.....	49
Graf 17- Zdroje rušení pracovního výkonu Manažera divize INDIV.....	50
Graf 18- Zdroje rušení pracovního výkonu Bussiness Development manažera.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1- Paretovo pravidlo v praxi	25
Tabulka 2- Celkový počet vyrušení a délka vyrušení Manažera divize EHS.....	48
Tabulka 3- Celkový počet vyrušení a délka vyrušení Manažera divize INDIV.....	50
Tabulka 4- Celkový počet vyrušení a délka vyrušení Bussiness Development manažera.....	51
Tabulka 5- Porovnání teoretických východisek se zjištěným stavem	52

1 Úvod

Čas je ten nejcennější kapitál, který máme. Čas se nedá koupit, rozmnožit, neustále ubíhá a všichni lidé na světě ho mají stejné množství.

Na světě se neustále zvětšuje objem informací, zdokonalují se technologie. Nikdy v minulosti nevyžadoval obor managementu být tolik adaptabilní ke změnám tak, jako dnes. Dnes je všeho objektivně více. Informací, norem, pravidel, administrativy a v neposlední řadě rychlost, jakou se informací šíří. Technologie zažívají každým rokem obrovský pokrok. Jedno však zůstává neustále stejné - člověk. Člověk nemá výkonnější mozek ani speciální schopnosti. Je tedy logické, že tím musí trpět a něco změnit. Jak uvádí Pacovský (2006), jestliže jsme dříve měli na nějakou činnost hodinu, dnes na ní máme čtvrt hodiny a nároky se zvyšují.

Je proto velmi důležité umět vhodně nakládat se svým časem, naučit se o něj starat a efektivně ho řídit. Jedině tak může dojít k celkové spokojenosti člověka jak v osobním, tak v pracovním životě. Umění efektivně nakládat se svým časem je dnes základním předpokladem úspěšného manažera a konkurenceschopné organizace.

Téma diplomové práce bylo zvolené na základě roční praxe v organizaci na divizi Environmental, Health and Safety a úzké spolupráce s divizí Industrial, jejichž vedoucí pracovníci jsou v této práci zkoumáni. Některé divize a potažmo zaměstnanci si snímkují svůj pracovní den. Na základě snímku pak vyhodnocují, čemu se v jaké míře věnovali. Tyto snímky jsou pak využity pro interní personální audity a jsou podkladem pro zhodnocení vytíženosti pracovníků. Primárně však slouží k tomu, aby si sám zaměstnanec vyhodnotil, jak pracuje s časem a jak si určuje priority. Manažeři, kteří jsou předmětem předkládané diplomové práce si své časové snímky nikdy před tím nedělali. Zajímala je proto detailní analýza jejich hospodaření s časem, na základě které by byly odhaleny problémové oblasti a doporučeny návrhy na zlepšení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je posoudit, jak vybraní tři manažeři při vykonávání své práce hospodaří s časem. Dílčím cílem je na základě primárních a sekundárních dat porovnat výsledky jednotlivých manažerů mezi sebou, zjistit odlišnosti, identifikovat slabá místa a navrhnout doporučení na zlepšení.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické.

Teoretická část práce je vytvořena na základě studia odborné literatury a odborných periodik týkajících se managementu a řízení času. Analyzované informace jsou uvedeny tak, aby byly v souladu s cílem práce a poskytovaly podklady k části praktické.

Ve vlastní práci jsou využita primární a sekundární data. Pro sběr primárních dat jsou použity metody nepřímého pozorování a dotazování. Dotazování je vedeno formou polostandardizovaného rozhovoru, což je následně doplněno časovými snímky a formuláři rušení, do kterých manažeři zaznamenávají své aktivity a rušení v průběhu jednoho pracovního týdne. Dále je využit dotazník pro zjištění nejvýznamnějších konzumentů času.

Polostandardizovaný rozhovor se skládá z 16 otázek zaměřených na zvládnutí času v rámci manažerské práce. Díky polostandardizovanému rozhovoru jsou získány nejen informace na předem připravené otázky, ale také informace, které vyplynou z dané situace. Cílem rozhovoru je zjistit aktuální postoj manažera k time managementu.

Informace zjištěné z rozhovorů jsou následně porovnány s časovými snímky pracovního dne. Do časových snímků jsou zapisovány veškeré činnosti, kterými se v daný pracovní den manažeři zabývají a jsou vyplňovány pět po sobě jdoucích pracovních dní. Ke každé činnosti je následně přiřazena důležitost, druh činnosti a informace, zda se jednalo o naplánovaný úkol, či nikoli. Cílem časových snímků je získat pravdivé podklady a data pro detailní rozbor spotřeby času. Na základě toho jsou data porovnávána se stanovenými normami pro vykonávání jednotlivých činností.

Nebezpečím metody je snaha o zkreslení údajů nebo opožděné zaznamenání. Vzhledem k tomu, že manažeři sami mají zájem odhalit své nedostatky, je toto nebezpečí eliminováno.

Dále je manažerům předložen formulář pro denní výkaz rušení, kde si manažeři v průběhu jednoho pracovního týdne zaznamenávají jednotlivá vyrušení, včetně jejich délky, důvodu a zdroje rušení. Cílem je identifikovat charakter a intenzitu rušení.

Na závěr je manažerům předložen dotazník pro zjištění nejvýznamnějších konzumentů času. Všechna získaná data tak dávají komplexní podklady k identifikaci problémových oblastí. Následně je provedena analýza a syntéza zjištěných výsledků, včetně kritického zhodnocení. K nalezeným problémovým oblastem jsou podány návrhy a doporučení na zlepšení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management vznikl z anglického slovesa „to manage“, což ve volném překladu znamená řídit, vést, ovládat, dosáhnout. Obecně lze charakterizovat management jako souhrn činností, které je potřeba zabezpečit, aby došlo k naplnění cílů organizace a byla zachována její funkce (Veber, 2000).

Největší zájem o tento obor nastal na konci 19. století v USA. Docházelo k rozvoji průmyslu a dopravy, chyběli však kvalifikovaní pracovníci. Vznikla tak potřeba zavedení racionálního řízení organizace práce. Na tento popud vznikly první publikace zabývající se řízením, vedením lidí. Jako nejvýznamnější autory lze uvést F. W. Talyora, H. Emersona, či manžele Gilbrethovy (Zuzák, 2002).

Management je tvořen principy, které vycházejí především z praktických zkušeností. Zkušenosti člověk však získává několik let a není možno za život jednotlivce proniknout do všech oblastí managementu. Management zasahuje do oblasti marketingu, řízení financí, řízení lidských zdrojů, řízení kvality, řízení informací, řízení změn a v neposlední řadě krizové řízení. Jedná se o komplexní proces zaměřený na dosažení cílů, kterých je dosaženo pomocí plánování, organizování, vedení a kontroly.

Při plánování je důležité stanovení priorit, rozdělení plánů podle organizační úrovně a v neposlední řadě je důležité uvědomění si, zda se jedná o plány krátkodobé, či dlouhodobé.

Organizování lidí a jejich činností je velmi důležitým krokem při dosahování stanovených cílů. Díky organizování by si každý člen organizace měl být vědom, jaká je jeho pozice v procesu řízení.

Při vedení lidí je důležité nejen usměrňování práce podřízených, ale také motivace pracovníků, což následně vede k většímu pracovnímu nasazení a lepším výsledkům.

Kontrola dosažených cílů s cíli stanovenými napomáhá k zjištění odchylek a chyb. Na základě toho jsou navrženy aktivity, kterými lze chybám předejít, či je eliminovat (Bělohlávek, 2001). Management je realizován prostřednictvím vedoucích pracovníků-manažerů. Jejich pracovní náplň souvisí s úrovní řízení, ve které se nachází.

3.1.1 Manažerské úrovně

Manažeři se na základě svého postavení ve společnosti, rozsahu odpovědnosti a délky plánovacího horizontu dělí do tří základních úrovní - na liniové manažery, střední a vrcholové.

Linioví manažeři se nacházejí na nejnižší úrovni. Hlavním cílem jejich práce je vedení projektů, řešení provozních problémů, napravování vzniklých chyb a kontrola odvedené práce. Do této kategorie lze zařadit projektové manažery a manažery s užším rozsahem odpovědností. Plánování probíhá v krátkodobém horizontu, na úrovni od jednoho týdne do jednoho roku.

Manažeři na střední úrovni odpovídají za manažery liniové a jejich podřízené. Jsou zpravidla odpovědní za konkrétní organizační jednotku, či divizi. Hlavním cílem je naplnění cílů organizace pomocí plánování, organizování, vedení a kontroly pracovníků. V malých firmách je tato činnost vykonávána vrcholovým managementem. Plánování je střednědobé, na období jednoho měsíce až dvou let.

Vrcholoví manažeři jsou často nazýváni top manažery. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie a směřování k jejímu dosažení. Většinou se jedná o vlastníky, či nejvyšší manažery v organizaci. Největší podíl času je využit na plánování a to v horizontu dvou až pěti let (Bělohlávek, 2001).

Velký vliv na vykonávání řídicí práce má osobnost manažera.

3.1.2 Osobnost manažera

Každý člověk má psychické rysy, které ho charakterizují. Psychické rysy se skládají ze schopností, dovedností, znalostí, vlastností, potřeb, motivů, postojů a hodnot. Tyto rysy utvářejí osobnost jedince a mají velký vliv na to, jakým způsobem prožívá dění kolem sebe, jak reaguje na podněty a čeho chce ve svém životě dosáhnout.

Osobnost manažera utváří jeho vrozené a získané vlastnosti. Mezi vrozené vlastnosti je řazen temperament, inteligence, schopnost komunikovat s lidmi, schopnost zdravého úsudku a sociální schopnosti. Dále by měl manažer cítit potřebu mít moc a řídit ostatní. Důležité jsou i získané vlastnosti, jež vycházejí z poznatků nabytých studiem odborné literatury či z vlastních zkušeností (Hron, 2013).

Podle těchto charakteristik lze posoudit kvalitu manažera. Jeho osobnost se výrazně projevuje ve výsledcích práce, ve vztazích k jiným lidem. Osobnost manažera má velký vliv na to, jakým stylem vykonává svou práci.

3.1.3 Styl práce manažera

Stylem řídicí práce manažera je myšlen navyklý postup, který manažer aplikuje ve své každodenní práci. Každý manažer má do jisté míry svůj osobní styl, který je dán jeho charakterovými vlastnostmi, výchovou a temperamentem. Dále je ovlivňován svým okolím, spolupracovníky a nadřízenými. Tyto faktory mají též velký vliv na styl řízení. Kromě osobního stylu je možno rozčlenit řídicí práci na vnitřní a vnější.

Vnitřní stránkou řídicí práce je myšleno manažerovo chování, styl vedení, motivace podřízených, či udržování dobrých vztahů na pracovišti. Vnější stránka je na první pohled více patrná, jedná se o uspořádanost pracoviště, dodržování, či překračování pracovní doby a včasné řešení úkolů. Ke zjištění stylu řídicí práce manažera jsou využívány sociologické metody výzkumu, tedy dotazníky, přímé pozorování, či rozhovor.

Styl řízení lze posuzovat z mnoha hledisek. Jedním z nich je posuzování práce manažera v kontextu jeho vztahu s nadřízenými a podřízenými. Pokud je příliš zaměřen na výsledky a méně se zajímá o své podřízené, jedná se o autokratický typ. Naopak liberální typ se soustředí pouze na pracovníky a jejich potřeby.

Cílem je najít rovnováhu mezi výše uvedenými extrémami. Manažer by měl plánovitě řídit a rozhodovat, být ohleduplný, iniciativní a otevřený k novým nápadům (Hron, 2013). Styl řídicí práce je velmi důležitým předpokladem k vykonávání manažerské práce a naplnění základních manažerských funkcí.

3.1.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou aktivity, které jsou typické pro řídicí práci manažera. V roce 1984 Henry Fayol definoval pět základních funkcí manažera. Jednalo se o plánování, organizování, koordinování, přikazování a kontrolování (Fayol, 1984).

Plánování je proces, který vede k dosažení cílů za spolupráce vrcholových manažerů a manažerů nižších úrovní. Organizování činností znamená zabezpečení veškerých zdrojů a vytvoření takových podmínek, aby bylo dosaženo naplánovaných cílů. Koordinování lze

chápat jako rozdělování činností pracovníkům a jejich sladění. Příkazováním je myšleno přidělování činností a úkolů kompetentním pracovníkům. Na závěr je nezbytná kontrola, zda všechno probíhalo dle plánu a vyjasnění případných odchylek mezi plánem a realitou.

Současní autoři zastávají dodnes stejný názor, vycházejí z Fayolova členění funkcí a přidávají další, se kterými se lze dnes setkat. Mezi tyto dodatečné funkce je řazeno operativní řízení, motivace, či personální zajištění. Motivovaní pracovníci jsou obecně klíčem k úspěchu každého podniku. V oblasti personálního zajištění spočívá funkce manažera ve vhodném výběru pracovníků, podpora jejich kvalifikace, dovedností, hodnocení odvedené práce a případné odměňování (Zuzák, 2002). S manažerskými funkcemi souvisí role, které manažer v průběhu své práce zaujímá.

3.1.5 Manažerské role

Manažeři se během dne setkávají s různými lidmi, vedoucími pracovníky, podřízenými, klienty, se kterými mají různé typy vztahů a proto je nezbytné v dané situaci zaujmout určitou roli. Henry Mintzberg charakterizoval 10 rolí manažera (Mintzberg, 1973).

V mezilidských vztazích manažer vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Role představitele spočívá v reprezentaci organizace na společenských událostech, vedoucí role se projevuje především ve vztahu k podřízeným a role spojovatele je založena na udržování kontaktů v rámci organizace i mimo ní. Během udržování kontaktů získává informace, se kterými dále vhodně nakládá.

S tím jsou spojeny jeho další role - role pozorovatele, šířitele a mluvčího. Dále manažer zaujímá roli podnikatele, řešitele nenadálých okolností, je distributor zdrojů a vyjednávač. Role se vzájemně prolínají a na základě postavení manažera jsou určité role upřednostňovány či potlačovány. Záleží na tom, v jaké manažerské úrovni se nachází. (Bělohlávek, 2001).

V rámci zastávání rolí a funkcí dochází ke kolísání výkonnosti. Je proto vhodné mít tento fakt na vědomí a uzpůsobit své výkonnosti pracovní cyklus.

3.1.6 Výkonnostní křivka

Ve výkonnosti každého člověka dochází během dne k výchytkám. Nikdo nedokáže být plně soustředěný celý den rovnoměrně. Většina lidí má výkonnostní vrchol dopoledne, po

obědě nastává útlum a v podvečer nastává opětovné zvýšení. Následně výkonnostní křivka klesá a po půlnoci dosáhne svého minima. Tento model není univerzální, výkonnost závisí na mnoha vedlejších faktorech, stravovacích návycích a jiných osobních charakteristikách. Důležité je uvědomění si osobní výkonnostní křivky a přizpůsobení dennímu rytmu. V době své nejvyšší výkonnosti je vhodné věnovat čas velmi důležitým a komplikovaným úkolům, kde je nutná koncentrace. Během výkonnostního útlumu nemá smysl pracovat proti svému biologickému rytmu, naopak je vhodné tohoto útlumu využít k plnění rutinních činností a socializaci. Při opětovném vzrůstu výkonnosti se lze opět zaměřit na aktivity důležité. Příliš dlouhá práce v kuse snižuje výkonnost, je proto smysluplné dělat pravidelné, krátké přestávky, které by neměly přesahovat 10 minut.

S uvědoměním si své osobní výkonnostní křivky a plánováním dne s ohledem na ní lze výrazně zvýšit produktivitu práce a zefektivnit hospodaření s časem (Seiwert, 2014).

3.2 Time management

V dnešní době si každý stále více uvědomuje cenu času. Většina lidí si přeje, aby uměla nakládat se svým časem lépe, pracovat efektivněji a odpočívat plněji. Chceme-li hospodařit s časem efektivně, v osobním i pracovním životě, je důležité si uvědomit své návyky a osvojit si určité metody využití času (Hindle, 2002).

Time management, tedy umění řídit svůj čas není výmyslem moderní doby, jak by se mohlo zdát. Základy time managementu ovládali naši předci, i když ve velmi úzkém pojetí. Oblast time managementu je v současné době dělena do čtyř generací.

První generace se zabývá otázkou CO se má udělat. Jde především o zavedení pořádku a urovnání si myšlenek, dobrým příkladem je přenesení úkolů na papír, vytvoření seznamu úkolů, uvědomění si úkolu.

Druhá generace se posouvá dále. V tomto modelu je přiřazován k jednotlivým úkolům čas. Tedy do KDY má být úkol splněn.

Třetí generace se už dostává do hloubky podstaty problému. Zabývá se problematikou zvládnání rozsáhlejších projektů, zvládnání týmové práce a vhodné stanovení priorit. Dochází ke zpřesnění CO má být uděláno, je podrobněji určeno KDY mají být splněny dílčí úkoly a největší pozornost je pak soustředěna na způsob, tedy JAK dosáhnout stanoveného cíle. Třetí generace byla velmi propracovaná, systematická, dalo by se říci perfektní. Problém

tkví v chápání člověka jako nástroje k dožení cílů. Člověk ale není stroj, který pracuje logicky, systematicky, podle zavedeného vzorce. Málokterý člověk vydrží dlouhodobě striktně dodržovat podrobné plány a neustále rozpracovávat jednotlivé cíle.

Vznikla tedy čtvrtá generace. Cílem je směřování k celistvosti, sebepoznání a zavádění nových návyků. Jedná a postupný proces, který prostupuje do všech oblastí života (Pacovský, 2006).

3.2.1 Time management IV. generace

Lidé mají k dispozici stále více informací a jsou na ně vyvíjeny vyšší nároky. Každé čtyři roky se množství dat zdvojnásobí, všeho je objektivně více - množství, zkušeností, šíření informací prostřednictvím médií. Jedno však zůstává stejné, a to člověk.

Nezbývá tedy nic jiného, než se této době přizpůsobit, zaujmout jiný přístup, nebojovat proti času ale v souladu s ním, naučit se s ním vhodně pracovat a zároveň nepotlačovat své osobní potřeby. Jde o zavedení životního stylu, který prostupuje do pracovní i osobní sféry. Základem životního stylu čtvrté generace je uvědomění si pěti základních pravidel:

Člověk je více než čas

Spokojený člověk, který je vyrovnaný a v dobré kondici automaticky i lépe pracuje, dělá promyšlená rozhodnutí a prosperuje.

Cesta je více než cíl

V mnoha lidech je zakořeněn pocit, že nejprve je nutné mít peníze, vzdělání, či kariéru, aby mohli být tím, kým skutečně být chtějí. Takto však ztratí desítky let, a možná ani k cíli nedojdou, protože je nahradí mladší, zkušenější a kreativnější pracovníci. Je proto důležité být otevřen každodenním možnostem a rozvíjet je.

Zevnitř je více než zvenku

Úspěch jednotlivce je podmíněn jeho osobní kvalitou. Součástí osobní kvality nejsou jen naučené dovednosti a techniky, ale také jádro člověka, jeho charakterové vlastnosti, jeho návyky, zvládání stresu. Souhrn všech těchto aspektů tvoří jeden ucelený systém, který by měl být nadále rozvíjen.

Pomalů je více než rychle

Člověk nemůže změnit své charakterové vlastnosti ze dne na den a stát se dokonalým. Dokonalost je ideál. Ideály jsou těžko dosažitelné, nejsou reálné. Cílem by měl být postupný růst, trvalá snaha zlepšovat se a pracovat na svém vnitřku.

Celek je více než část

Nejdůležitější je rovnováha v osobním i pracovním životě. Čtvrtá generace nesměruje jen ke zkultivování pracovního času, ale i času soukromého, ten totiž podléhá stejným zákonitostem, je potřeba o něj pečovat a rozvíjet ho (Pacovský, 2006).

3.3 Techniky řízení času

K tomu, aby manažer dokázal řídit sebe, své podřízené a svou práci, je vhodné využívat základních technik řízení času. Techniky poskytují základ pro řízení. Jejich přínos spočívá v systematickém základě, díky kterému lze analyzovat informace a identifikovat možné směry řešení. Prvním krokem je uvědomění si konkrétního cíle, naplánování činností a efektivní delegování

3.3.1 Stanovení jasného cíle

Základem úspěšného řízení je jasně stanovený cíl. Konkrétní cíl dává rámeček pro toho, kdo ho stanovuje, ale také pro ostatní pracovníky. Prvním krokem je vize, představa, kde se chceme na konci období ocitnout. Dále je nutné cíle transformovat do konkrétních úkolů, které je potřeba vykonat k dosažení cíle.

3.3.2 Plánování

Úkoly jsou následně naplánovány. Největší výhodou plánování je skutečnost, že díky plánování získáme čas. Seiwert (2014) na základě své praxe tvrdí, že člověk, který stráví více času plánováním, potřebuje následně méně času na vlastní provedení naplánovaného. Celkově tudíž dojde k úspoře času.

Primární zásadou plánování je zapisování. Plány, které má člověk pouze v hlavě, nejsou uchopitelné a snadno se stanou nepřehlednými. Písemné plánování naopak ulehčí mysl a člověk snáze dosáhne stanovených cílů, navíc získá přehled o nejčastějších narušitelích, a lépe odhadne svou spotřebu času (Seiwert, 2014). Písemně zachycený plán je motivující,

představuje zároveň zdokumentování našeho pracovního dne, odvedené práce a to přispívá k větší motivaci k dosahování stanovených cílů v budoucnu. Plány lze dle času rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Denní plánování

Jeden den je nejmenší a zároveň nejpřehlednější jednotka pro plánování. Denní plánování je základem úspěchu. Pokud člověk nezvládne plánování denní, jen těžko bude excelovat v plánech měsíčních, či ročních (Seiwert, 2014). Pro denní plánování může být využita metoda A-L-P-E-N, jedná se o osvědčený způsob, jak si efektivně a rychle naplánovat den. Metoda vyžaduje průměrně 8 minut a lze díky ní předejít problémům se zahlcením mnoha úkoly, které nelze během jednoho dne splnit. Název metody se skládá z počátečních písmen jednotlivých kroků, které je potřeba v procesu plánování učinit:

A- Aktivita

Nejprve je na list papíru zapsáno vše, co musí být během dne vyřízeno. Zahrnuty jsou i nevyřízené záležitosti z předchozího dne. Zároveň je seznam doplněn novými úkoly, které se objeví během dne, dále jsou zaznamenány pravidelně se opakující úkoly a termíny, které je nutné dodržet.

L- Lepší odhad času

Ke každé aktivitě je následně přiřazena doba, která je potřebná ke splnění. Obecně platí, že lidé plánují více, než kolik mohou skutečně stihnout, což může vést k frustraci a odporu k pokračování v práci.

P- Plánování

Základní pravidlo časového plánování je pravidlo 60 %. Pevně stanovené aktivity by měly zaujmout 60 % denního plánu, dalších 20 % je vhodné ponechat na neočekávané aktivity, vyrušení a zbylých 20% na aktivity spontánní. Je tak ponechán prostor pro větší kreativitu a sociální interakci.

E- Eliminace nedůležitých úkolů

Člověk má tendence plánovat svůj den z více než 60 %, je tudíž vhodné pravidelně seznam úkolů třídit, nedůležité úkoly delegovat, či úplně odstranit. Nastavit si priority a důležité, méně prioritní úkoly posunout.

N- Následná kontrola

Může nastat situace, kdy jedna aktivita bude neustále přesouvána z jednoho denního plánu do druhého. Stane se tak zátěží, kterou je nutné okamžitě vyřídit, delegovat, či úplně vyškrtnout. Díky kontrole získáme ucelený přehled o našich aktivitách a jejich plnění (Seiwert, 2014).

Hlavní nevýhodou denního plánu je absence odstupů, přílišná podrobnost. Vše je do detailu naplánováno, to co není splněno je přesunuto do dalšího dne a vzniká stres. Vzhledem k častým změnám a faktu, že většina projektů trvá déle než jeden den, chybí v denním plánu také vzájemné vazby a nadhled. To je jeden z důvodů, proč se principem IV. generace time managementu stalo plánování týdenní.

Týdenní plánování

Velkou výhodou je přehlednost, jednoduchost, prostor pro flexibilitu, navíc jde mnohem snáze udržet stabilitu. Formulář pro týdenní plánování si každý najde sám, avšak jako optimální velikost se jeví formát A4. Čím se věci rychleji pohybují, tím potřebujeme větší nadhled a soustavnou soustředěnost. Týdenní plány nám tomu napomohu.

První krokem při přípravě týdenního plánu je zpětná vazba týdne minulého. Na základě zpětné vazby lze provést shrnutí, analyzovat přínosy uplynulého týdne, identifikovat slabá místa a nepřiměřené časové odhady. Jde o vnitřní shrnutí, co daný týden přinesl, s čím jsme byli spokojeni a co by se dalo vylepšit.

Druhým krokem je příprava plánu na další týden. Ideální formou je využití týdenního formuláře. Formulář může být papírový, nebo elektronický, záleží na tom, co komu vyhovuje nejvíce. Základní zásada je mít vše na jednom místě. Nejprve jsou do formuláře zaznamenány schůzky a termíny, dále jsou přepsány nesplněné povinnosti z předešlého týdne a nové povinnosti. Na závěr jsou k zaznamenaným úkolům přiřazeny priority, dle důležitosti. Na týdenní plánování je vhodné vymežit čtvrt hodinu času na začátku a na konci pracovního týdne (Pacovský, 2006).

Kvartální

Po zvládnutí týdenního plánu lze přejít na plány kvartální. Předpokládá se schopnost systematického plánování s kombinací uvědoměním si nejvýznamnějších úkolů pro celé období (Brodský, 2013).

Roční

Roční plán vyžaduje zkušenosti z minulosti, zhodnocení minulých plánů spolu s kritickou analýzou předpokládaných okolností a hrozeb, které by mohly nastat.

Do plánu jsou zaznamenány nejprve činnosti a úkoly, které je nezbytné plnit, zejména termíny dané zákonem, např. daňové přiznání. Je důležité nezapomenout na státní svátky a celozávodní dovolené, které mají také velký vliv na splnění plánu (Brožský, 2013).

3.3.3 Delegování

Úspěšní lidé mají jednu společnou charakteristiku - jsou schopni vyřídit mnoho věcí. Neznamená to však, že řeší všechny úkoly najednou. Naopak, jsou si vědomi priorit a delegují úkoly na své spolupracovníky (Seiwert, 2014).

Delegování je základním principem time managementu a předním klíčem k získání času. Díky delegování dochází ke zmírnění zátěže a zároveň k získání času na úkoly důležité pro danou funkci. Delegování je zároveň šancí pro spolupracovníky. Spolupracovníci jsou motivováni, je po nich vyžadována samostatnost, iniciativa a dochází k jejich rozvoji.

Proces delegování obsahuje v první řadě rozhodnutí delegovat, podání instrukcí a na závěr je provedena kontrola odvedené práce. Delegování neznamená předávání kontroly, jedná se pouze o přenášení pravomoci k vykonání úkolů.

Hlavním problémem delegování je spor o odpovědnost, je tudíž důležité tento fakt hned na počátku definovat. Udělení jasných instrukcí je základem k úspěšnému dokončení úkolu. Do udělování instrukcí patří nejen výklad očekávaného výsledku, ale i nástin možných komplikací a způsoby, jak se s nimi vyrovnat. Pokud je to možné, je dobré delegovat komplexní úkoly. Pracovníci pak vidí smysl úkolu a vztah k vyšším cílům.

Při výběru osoby nejvhodnější k delegování by měl manažer postupovat systematicky a uvědomit si, zda delegovaná práce přísluší dané pozici. Dále vzít v úvahu schopnosti a dovednosti pracovníků. Delegovaná práce je v ideálním případě výzvou a vede k růstu pracovníků.

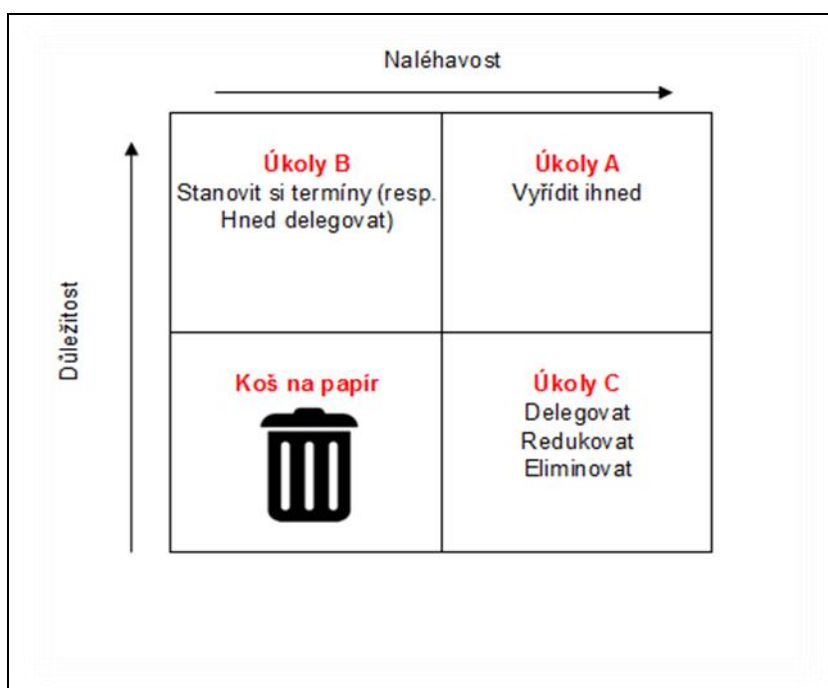
Závěrečná kontrola delegovaných úkolů je důležitá pro obě strany. Spolupracovníkům poskytne zpětnou vazbu a motivaci k další kooperaci. Je však dobré mít na paměti, že cílem poskytování zpětné vazby není kritika odvedené práce. Poskytovatel zpětné vazby by měl v případě nalezení nedostatků poskytnout návrh dosažení nápravy.

V žádném případě není žádoucí spor. Je lepší opakovaně zdůraznit cíl zpětné vazby, sdělení zopakovat a nejasné části lépe objasnit (Šuleř, 2003).

3.3.4 Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip je technika stanovování priorit, jejímž autorem je bývalý americký prezident Dwight Eisenhower. Úkoly jsou rozděleny dle naléhavosti a důležitosti do čtyř kvadrantů.

Obrázek 1- Eisenhowerův princip



Zdroj: Seiwert, 2014

Jak je vidět na obrázku, vzniknou 4 kombinace úkolů:

A: Velmi naléhavé a velice důležité úkoly

B: Důležité, ale méně naléhavé

C: Naléhavé, ale méně důležité

D: Málo důležité, málo naléhavé

Do kvadrantu A se řadí krizové situace a problémy, které musí manažer vyříditi osobně a neprodleně. Úkoly v kvadrantu B nemusí být vyřešeny ihned, avšak je nutné předejít problémům v budoucnu a naplánovat si termín jejich splnění. V této situaci je vhodné

zvážit delegaci úkolů, či jejich částí vhodným pracovníkům. Jedná se především o předcházení krizovým situacím, plnění denních úkolů, plánování a kontrolu. Úkoly v kvadrantu B lze delegovat na nižší stupeň řízení.

Úkoly v kvadrantu C jsou velmi naléhavé ale málo důležité. Je tudíž nejvhodnější je delegovat kompetentním pracovníkům. Příkladem mohou být nenadálé telefonáty a emaily s nízkou důležitostí. Kvadrantu D je potřeba se vyvarovat. Nacházejí se v něm úkoly, které nejsou ani naléhavé, ani důležité, je tedy žádoucí je trvale odstranit a předejít jejich vzniku na dané rozhodovací úrovni. Často bývají předmětem prokrastinace (Bělohlávek, 2001).

3.3.5 Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo je známé také jako pravidlo 80/20. Wilfred Paret, italský ekonom, přišel v 19. století s myšlenkou, že 20% obyvatelstva v Itálii vlastní 80% majetku. Postupem času se princip ukázal být platný v mnoha jiných oblastech. Základním principem je myšlenka, že 20% úsilí produkuje 80% efektu (Bělohlávek, 2001). Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, která pomáhá zacílit řízení a rozhodování. Obecně lze konstatovat, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků.

Tabulka 1- Paretovo pravidlo v praxi

20 % pracovníků udělá 80 % práce
20 % času na poradě ovlivní 80 % usnesení
20 % zákazníků tvoří 80 % obratu
20 % zaměstnanců se podílí na 80 % úspěchu organizace
80 % výsledků je získáno za 20 % času
80 % problémových situací způsobí 20 % možných příčin
80 % veškerého času zabere 20 % činností
80 % emailů přichází od 20 % zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky uvědomění si Paretova pravidla se lze soustředit prioritně na 20 % činností, které způsobují 80 % efektů. Řízení činností se tak stává mnohem efektivnější. Klíčem k úspěchu je naučit se vnímat věci kole sebe s vědomím tohoto pravidla. Díky tomu dojde

k vhodnějšímu rozložení práce a umožňuje to soustředit se na věci, které přinesou nejvíce užitku.

3.3.6 ABC analýza

Analýza hodnot využití času dělí úkoly do třech kategorií, na velmi důležité (A), důležité (B) a méně důležité (C). Velká část pracovní doby je často využita na řešení vedlejších problémů (úkoly ve skupině C), zatímco důležité úkoly jsou ponechány v ústraní. Klíčem k dobrému time managementu je rozřídění úkolů dle důležitosti do skupin A, B, C.

Úkoly A jsou ty nejdůležitější. Mohou být vykonány pouze příslušnou osobou a nemohou být delegovány a mají velkou hodnotu na dosažení cílů. Na jeden den je optimální naplánovat maximálně dva úkoly ze skupiny A. Na jejich vyřízení je potřeba přibližně tři hodiny času. Úkoly B jsou průměrně důležité úkoly, které je možno částečně delegovat. Při plánování je nutné zohlednit časovou náročnost zhruba jedné hodiny na úkol, a naplánovat si maximálně tři úkoly ze skupiny B na jeden den.

Úkoly C mají nejnižší hodnotu z hlediska splnění funkce, avšak mají nejvyšší podíl na množství práce. Proto jsou nejideálnější k delegování. Nejčastěji jde o rutinní záležitosti, čtení, kontrolu a korespondenci. V denním plánu postačí vymezení 45 minut pro úkoly ze skupiny C.

Pro denní režim manažera je doporučena zásada 65:20:15. Znamená to, že manažer by měl věnovat 65% času úkolům ze skupiny A, 20% úkolům ze skupiny B a pouze 15% úkolům méně důležitým ze skupiny C (Brodský, 2013).

3.3.7 Metoda GTD

Autorem metody GTD (Getting Things Done) je americký autor David Allen. V překladu znamená "Mít vše hotovo" a jedná se o metodu zaměřenou na organizaci pracovního procesu manažerů. Cílem je nenosit všechny úkoly v hlavě a mít tak kapacitu pro vznik nových nápadů. Podle D. Allana (2011), existuje pět fází pracovního procesu. Je nutné informace sesbírat, zpracovat, zorganizovat, zhodnotit a vykonat.

Ve fázi sesbírat manažer sbírá přijaté informace za daný den do schránky. Schránkou jsou myšleny elektronická úložiště, ale také papírové diáře či zvukové záznamy, podle toho, co

dané osobě nejvíce vyhovuje. Dalším pravidlem je pravidelné vyprazdňování schránek a zajištění přehlednosti.

Zpracování schránek se provádí denně. Každý úkol by měl být smazán, delegován, vypracován, nebo odložen na později. Zároveň platí zásada dvou minut. Pokud se jedná o úkol, který je manažer schopen vyřešit do dvou minut, nikam se nepřesouvá a je ihned zpracován.

Ve fázi zorganizování si manažer řadí úkoly do složek podle charakteru úkolu. Doporučuje se vytvořit složky pro prioritní záležitosti, záležitosti, u kterých čekáme další krok jiné osoby, nebo úkoly, které momentálně nejsou urgentní, ale v budoucnu by mohly být. Záleží na typu práce manažera a na tom, co jemu vyhovuje nejvíce. Do kalendáře jsou zaznamenávány pouze schůzky, porady a činnosti, které mají pevně stanovený čas.

Zhodnocení probíhá jednou týdně, během kterého manažer zkontroluje a vyčistí celý systém.

Ve fázi vykonávání úkolů je mimo jiné nutné brát v potaz kolik času je v daný moment k dispozici, jaká je priorita úkolu a množství energie nutné k vypracování (Allan, 2011).

3.4 Rozbor spotřeby času

Každý den člověk stráví příliš času rutinními záležitostmi a méně se soustředí na činnosti důležité a přínosné. Málokdo je ochoten si přiznat, jakou část pracovní doby promarní. Způsob, jak se naučit lépe zacházet se svým časem je aktuální analýza využití času a následná úvaha o změnách.

K rozboru spotřeby času lze využít přímých a nepřímých metod. Mezi přímé metody patří vyplnění časových snímků, do kterých vedoucí sám zaznamenává své činnosti. Během dne dochází často k nejrůznějším vyrušením, je proto vhodné využít nejen časový snímek, ale také formulář denního výkaz rušení a identifikovat hlavní konzumenty času (Seiwert, 1995). Takto zaznamenané činnosti mohou být však zkreslené, je proto vhodné tuto metodu doplnit dalšími, nepřímými metodami, jako je pozorování druhé osoby (Hron, 2013).

Použití přímých i nepřímých metod má za cíl zajistit objektivní podklady pro analýzu času.

Časový snímek

Vytvořením časového snímku dne je základem k uvědomění si vlastního rozvržení času. Časový snímek je formulář, kam se zapisují jednotlivé činnosti provedené během dne spolu s délkou jejich trvání. Tento formulář je pak ucelený přehled o činnostech daného pracovníka a dobrým podkladem k analýze spotřeby času a efektivním využitím pracovního dne. Analýza spotřeby času spočívá nejprve v rozřazení uvedených činností do kategorií podle charakteru práce. Kategorie je pak vhodné roztrždit do skupin, podle toho, zda se jednalo o činnosti plánované a potřebné k rozvoji, činnosti rozpracované, či rutinní záležitosti. V ideálním případě by se manažer měl věnovat ze 60% úkolům zaměřeným na plánování a rozvoj, 25% strávit nad rozpracovanými úkoly a pouhých 15% nad činnostmi rutinními. Ve skutečnosti však většina lidí rozděluje čas přesně opačně a 60% svého času stráví rutinními záležitostmi (Hindle, 2002).

Konzumenti času

Pokud vše neprobíhá tak, jak bylo naplánováno, pravděpodobně často docházelo k nejrůznějším narušením. Za některé jsme odpovědni my samy, za zbytek naše okolí.

Aby mohlo dojít k efektivnímu využívání času, je nutné uvědomění si zlodějů času, jež nás okrádají o cenný čas a nepřinášejí žádné výsledky.

Jedna hodina soustředěné práce je více, než 2 hodiny seskládané z 15 minutových bloků. Mezi nejčastější konzumenty času patří příliš mnoho neočekávaných návštěv, dlouhé porady, snaha vyřídit více věcí najednou, neschopnost určit si priority, nepořádek a nepřehlednost pracovního místa, neschopnost odmítnutí a v neposlední řadě sebekázeň.

Nejlepším prostředkem k zabránění vyrušování je prevence. Může být systémově zaveden tzv. „chráněný čas“, souvislé dvě hodiny denně, kdy budou spolupracovníci navzájem respektovat potřebu ostatních soustředit se a plynule pracovat. Změny se bohužel někdy dějí tak rychle, že dvě hodiny není možné čekat. Alternativou je zavedení vzájemného rušení okolo každé celé hodiny. Tato možnost dává prostor souvislému soustředění, zároveň i operativním změnám (Pacovský, 2006).

3.5 Pomůcky

K vykonávání práce manažeři používají pomůcky, které lze obecně rozdělit na elektronické a papírové.

Každý manažer si však musí vybrat pracovní pomůcky sám a vhodně je kombinovat dle jeho uvážení, pocitů a potřeb. Obecně lze říci, že ideální je kombinace papírových a elektronických pomůcek navzájem.

Papírové pomůcky

Papírové pomůcky jsou známy světu nejdéle. Lze je dělit na běžné diáře a plánovací systémy. Běžné diáře nám napomohou zaznamenat, co nás čeká. Nejsou však aktivní a jsou příliš jednoduché a úzce zaměřené. Jedná se stále jen o time management druhé generace.

Speciální plánovací systémy už jsou schopny přizpůsobit se svému majiteli, jsou velmi propracované, podrobné, rozdělené na několik kategorií, obsahují i úložné prostory na vizitky, je zde ponechán prostor na nahodilé poznámky, vše uskupené, zorganizované a na jednom místě. Plánovací systémy IV. generace jsou větší, zpravidla ve formátu A4, což jim přidává na přehlednosti a lze do nich založit i firemní dokumenty.

Mnoho projektových manažerů využívá myšlenkových map (viz. Příloha A). Naše mysl je schopna čtyřrozměrného uvažování a pouhý zápis informace na papír zaujímá jen jeden rozměr. Aby byly informace co nejpřesnější, je vhodné využít alespoň dva rozměry, tedy kromě textu přidat i kresby. Právě kresba myšlenkových map nabádá ke kreativě, intuici, umožňuje komplexní pohled na danou myšlenku. Velkou výhodou z hlediska time managementu je i možnost vytváření hierarchických struktur (Gruber, 2004).

Elektronické pomůcky

V dnešní době jsou nejvíce rozšířené elektronické pomůcky. Nejjednodušší elektronickou pomůckou je digitální diář, který však slouží pouze k zaznamenání CO udělat a KDY, je tudíž používán spíše jako doplněk ke skutečným plánovacím systémům IV. generace.

Osobní počítače mají jednu velkou výhodu. Mohou do nich být nainstalovány programy zaměřené na plánování času a projektů. Nejběžnějším představitelem je Microsoft Outlook, existují však i programy zaměřené na tvorbu myšlenkových map, což oceňuje mnoho manažerů (Pacovský, 2006).

Jedna velká nevýhoda osobních počítačů je jejich malá mobilita. Vhodnou mobilní alternativou mohou být přenosné počítače, či chytré mobilní telefony. Umožňují vlastníkovi nejen zaznamenávat informace, ale i organizovat, plánovat, kreslit, prohlížet si, zároveň zastávají funkci kalkulačky, budíku, či digitálního záznamníku.

Souhrnně lze říci, že největší účinnost má používání dvou či tří doplňujících se pomůcek, avšak každý by se měl řídit svými potřebami a stylem vedení (Pacovský, 2006).

3.6 Bariéry

Na cestě za dosažením cílů se objevují bariéry, které je nutné si uvědomit a následně odstranit. Mezi nejčastější bariéry je řazen časový tlak, perfekcionismus, nedostatek informací, či nesprávně pochopené instrukce (Bělohlávek, 2001).

Časový tlak

Časovým tlakem dochází ke zvyšování stresu. Stres však může být pozitivní a stimulující, jde-li o mírný nátlak. Posunutím konečného termínu o 15% vpřed dosáhneme mírného nátlaku a větší efektivity. Neplatí to však u všech lidí, někteří se i pod mírným tlakem hroučí, je proto nutné akceptovat individualitu daného jedince.

Perfekcionismus

Ne vždy je nutné mít vše perfektní. Zásadní je poznat, jaká činnost je nezbytná a užitečná a jaká je napak zbytečnou ztrátou času.

Nedostatek informací

Nedostatek informací brání k sestavení přesného časového plánu. Ten musí být jasný, realistický, s využitím delegování, s přesnými kroky, které je nutno podniknout, aby byl dosažen termín včas.

Nesprávně pochopené instrukce

Pochopení instrukcí je základem k úspěchu. Podřízení a spolupracovníci musí také přesně vědět, co se od nich očekává, jinak k naplnění cílů dojde jen velmi těžko.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti SGS Czech Republic, s.r.o.

Společnost SGS Group byla založena v roce 1878. Na základě svých inovativních služeb v oblasti inspekcí způsobila transformaci obchodu s obilím v Evropě a v roce 1919 byla registrována v Ženevě pod názvem SGS- Société Générale de Surveillance. V současné době má přes 85 000 zaměstnanců a provozuje síť 1 800 kanceláří a laboratoří po celém světě.

SGS Czech Republic je dceřiná společnost SGS Group a byla založena v roce 1993. Dnes je vedoucí společností na českém trhu v poskytování inspekčních a certifikačních služeb. Společnost má centrálu s vlastní akreditovanou laboratoří v Praze. Navíc provozuje dvě další pobočky v Kolíně a Ostravě. Dále provozuje mobilní laboratoř na testování pohonných hmot. Základní služby lze rozdělit do čtyř kategorií- inspekce, verifikace, testování a certifikace.

V oblasti inspekcí a verifikací jsou nabízeny komplexní služby, především se jedná o kontrolu množství a kvality zboží při přepravě dle aktuálních předpisů na daných trzích. Testování výrobků umožňuje zákazníkům otestovat kvalitu a bezpečnost výrobků dle platných norem, urychlit tak vstup na trh a eliminovat rizika.

Prostřednictvím certifikace dojde k doložení, že výrobky, či služby odpovídají normám národním, mezinárodním, ale i normám definovaným klientem.

Díky svým afiliacím po celém světě může společnost nabídnout své mezinárodní týmy odborníků komukoli a kdekoli. Cílem spolupráce je poskytnutí nezávislých služeb v mnoha odvětvích průmyslu- automobilovém, petrochemickém, potravinářském, dále zasahuje do oblasti stavebnictví a životního prostředí (SGS Česká republika, 2016).

4.2 Organizační struktura

Sledovaní manažeři jsou manažery ve společnosti SGS Czech Republic, s.r.o. Jedná se o manažera divize EHS (Environmental, Health and Safety division), manažera divize INDIV (Industrial division) a Business Development manažera na divizi EHS. Z organizační struktury společnosti (viz. Příloha B) je patrné, že divizní manažeři jsou

v organizační struktuře na stejné úrovni a Business Development manažer je přímým podřízeným manažera divize EHS.

4.3 Popis pracovních pozic manažerů

V této kapitole jsou shrnuty pracovní náplně tří sledovaných manažerů. Dále jsou uvedeni jejich přímí nadřízení a stupně řízení, v kterém se nachází.

4.3.1 Manažer divize EHS

Manažer A je vedoucí manažer divize EHS- Environmental, Health and Safety division, tedy divizi zaměřující se na životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Jeho hlavní náplní práce je dosahování strategických cílů a rozvoje divize s cílem zajistit dlouhodobou profitabilitu a konkurenceschopnost.

Dílčím cílem je analýza tržního potenciálu, rozvoj lokální strategie, sledování trhu a zhodnocení nových technologií a trendů. Manažer divize pozoruje dosažené výsledky a hodnotí je. Zároveň dokáže odhadnout situaci na lokálním trhu, mapuje místní potenciál a na základě toho vymýšlí další obchodní plány a strategie.

Pohlaví: muž

Stupeň řízení: 2- střední management

Přímý nadřízený: Generální ředitel

4.3.2 Manažer divize INDIV

Manažer B je ředitel divize INDIV- Industrial Division, zaměřující se na průmysl a strojírenství. Cílem jeho práce je, podobně jako u Manažera divize EHS, směřovat k dosažení strategických cílů, zajistit rozvoj divize a její dlouhodobou profitabilitu a konkurenceschopnost.

Dílčím cílem je přizpůsobení globální obchodní strategie lokálnímu prostředí a potřebám daného trhu. Manažer měsíčně posuzuje dosažené výsledky, reportuje je generálnímu řediteli a analyzuje další možnosti rozvoje.

Dále hodnotí krátkodobý i dlouhodobý potenciál divize. Zároveň buduje svůj tým zaměstnanců, identifikuje a podporuje jejich znalosti a schopnosti.

Pohlaví: muž

Stupeň řízení: 2- střední management

Přímý nadřízený: Generální ředitel

4.3.3 Business Development manažer

Business Development manažer působí na divizi EHS. Jeho hlavní náplní práce je akvizice nových klientů a zakázek pod vedením ředitele divize. Zároveň je odpovědný za plnění strategických cílů ve svěřených oblastech. Dále se účastní jednání, kde prezentuje potencionálním zákazníkům portfolio nabízených služeb. Průběžně vede evidenci získaných kontaktů, hodnotí je a reportuje diviznímu a generálnímu řediteli. Následně navrhuje další postup v kontaktování zákazníků a realizuje ho v souladu s požadavky zákazníka a vedením společnosti. Součástí jeho práce je spolupráce s obchodním a marketingovým oddělením, zejména na tvorbě strategických plánů rozvoje oddělení EHS.

Pro jeho funkci je vyžadována aktivní účast na zákaznických a interních certifikačních auditech. Zároveň má na starosti řízení a kontrolu dodržování bezpečnosti práce na daném oddělení. Na základě požadavků nadřízeného spolupracuje na projektech v rámci divize.

Pohlaví: muž

Stupeň řízení: 1- liniový management

Přímý nadřízený: Manažer divize EHS

4.4 Analýza polostandardizovaných rozhovorů

Na začátku týdne proběhl s každým manažerem individuální polostandardizovaný rozhovor. K rozhovoru byly předem připraveny otázky (viz. Příloha C), které byly následně probrány a doplněny o nově vzniklá témata. Data byla zaznamenána a vyhodnocena. Cílem rozhovoru bylo zjistit osobní postoj manažera k hospodaření s časem.

4.4.1 Manažer divize EHS

Řízený rozhovor probíhal v klidném prostředí zasedací místnosti v místě sídla firmy, kde manažer nebyl nikým rušen.

Standardní pracovní doba manažera je od 8:00 do 18:00, příležitostně do 19:00. Jeho pracovní doba je pružná. V průběhu dne má manažer často obchodní jednání a schůzky mimo kancelář, nestává se, že by byl celý den v kanceláři.

Práci si bere domů 2-3x v týdnu, především když potřebuje klid a nerušené plynulé soustředění. Služební telefon je zároveň i soukromým, stává se tedy, že občas řeší pracovní záležitosti i po tom, co opustí kancelář.

Pojem time management zná, neabsolvoval však žádná školení, upřednostňuje vše řešit operativně a pocitově.

Pro plánování svého času používá software Microsoft Outlook, který má nainstalován ve svém PC v kanceláři a zároveň je synchronizován s jeho mobilním telefonem. Do něj si zaznamenává především termíny schůzek, jednání, porady, závěrky a dovolené. V rámci divize má se svými 2 podřízenými zesynchronizovaný Microsoft Outlook Kalendář, spolupracovníci tudíž o sobě navzájem vědí, kdy budou k zastižení v kanceláři.

Dále využívá poznámkový sešit ve formátu A4, do kterého si zapisuje prioritní úkoly na daný den. Úkoly splněné si vyškrtne a nesplněné ponechá, případně přepíše na další list do druhého dne. Prioritní úkoly si řadí do tří skupin; A- požadavky nadřazeného, B- termíny odevzdání závěrečných zpráv a C- termíny na odeslání nabídek. Do toho však přicházejí další poptávky a důležitější úkoly, často proto dochází ke korelaci plánů a reality. Sešit si ponechává v kanceláři, někdy si ho bere domů.

Protože dochází k neustálým změnám, svůj čas si detailněji neplánuje. Roční a měsíční cíle mu jsou dány generálním ředitelem, manažer pak usiluje o dosažení cílů dílčími kroky. Týdenní ani denní plány si jako takové nepřipravuje, jak již bylo zmíněno výše, upřednostňuje vše řešit operativně.

Manažer nemá pocit, že se jeho výkon během dne mění, záleží spíše, zda je po dovolené, to pociťuje zvýšení výkonu a chuti do práce.

Během práce je často vyrušován svými kolegy a spolupracovníky, má pocit, že je to částečně vlivem open space kanceláře, kdy je neustále všem k dispozici. Využívá proto někdy formulaci „teď nemám čas“ a pokračuje ve své činnosti. Dále je extrémně rušen telefonáty, to však dle jeho slov patří k práci manažera, jedná se především o telefonáty od klientů, subdodavatelů, či kolegů.

Asistentku má od minulého roku na poloviční úvazek. Zajišťuje především administrativu v rámci divize.

Zhruba 20% své práce deleguje na své podřízené, jedná se především o dílčí činnosti, v některých případech se však jedná i o celé projekty. Dříve vše po podřízených kontroloval, v současné době se zaměřuje především na kontrolu nacenění nabídek a částí, kde by se mohla vyskytnout chyba. Spolupráci se svými kolegy hodnotí jako velmi dobrou, až nadprůměrnou. Může se na ně spolehnout.

Manažer A nemá pocit, že by byl v práci ve stresu a pod tlakem v negativním slova smyslu. Jedná se spíše o příjemný stres, který ho posouvá vpřed a zvyšuje jeho výkon.

4.4.2 Manažer divize INDIV

Rozhovor probíhal v kanceláři manažera, v předem domluveném čase, kdy manažer nebyl nikým rušen.

Standardní pracovní doba manažera B je od 8:00 do 17:00. Práci si domů nenosí, snaží se oddělit svůj osobní a pracovní čas.

Pojem time management zná, řídí se jím spíše rámcově, nevyužívá žádné konkrétní principy. Je si však vědom důležitosti plánování a stanovování priorit.

Pro plánování využívá software Microsoft Outlook, který má zároveň zesynchronizovaný se svým mobilním telefonem. Dále má v mobilu nainstalován poznámkový software, kam si zapisuje nově přicházející události.

Svůj čas si plánuje podle toho, jak nové skutečnosti přicházejí. Do softwaru Microsoft Outlook si zaznamenává především obchodní schůzky, důležitá jednání, porady a služební cesty.

Priority si stanovuje na základě svých předchozích skutečností, nikam je však nezapisuje. Ví co je pro jeho funkci důležité a tyto úkoly dělá prioritně.

Manažer vnímá svou výkonnostní křivku a pociťuje rozdíly ve výkonnosti v průběhu pracovního dne. Od 8:00 do 12:00 se cítí nejvýkonnější, po obědě pociťuje pokles a nárůst znovu po 16:00.

Nejvíce je vyrušován svými kolegy a velkým počtem emailů. Rušení vnímá jako konstantní, nelze stanovit hodiny, kdy by byl rušen méně a kdy více.

Delegování využívá často, jedná se především o projektové záležitosti. Úkoly, které jsou součástí jeho pracovní náplně nedeleguje. Asistentku má nepřímo, jedná se spíše o podřízené pracovníky zabývající se administrativou a dalšími pro jejich funkci stěžejními činnostmi. Spolupráci se svými podřízenými a kolegy hodnotí pozitivně a je s ní spokojen.

Během své práce se necítí být ve stresu a pod tlakem, v případě blížících se termínů odevzdání dat a projektů pociťuje pozitivní stres stimulující k vyššímu výkonu.

4.4.3 Business Development manažer

Řízený rozhovor s manažerem probíhal v zasedací místnosti v místě sídla společnosti, kde byl klid a rozhovor nebyl nikým přerušován.

Standardní pracovní doba manažera je od 8:00 do 17:00. Na základě poučení z předchozích let se snaží práci domu nenosit, výjimku tvoří záležitosti urgentní, jako je například kontrola závěrečných zpráv a výstupů projektů. Tato situace nastane maximálně jedenkrát za týden a jedná se maximálně o 2 hodiny.

Pojem time management zná, vyhledává si informace a snaží se neustále osvojovat nové poznatky a aplikovat je v praxi. Neabsolvoval žádná školení, upřednostňuje čerpat informace z internetových zdrojů, manažerských webových stránek a blogů.

Jako příklad uvedl web: <http://www.mitvsehotovo.cz/>. Zajímá ho především jiný způsob myšlení a nový pohled na svou práci, dále se zajímá o techniky organizování času a novinky v oblasti aplikací a software.

Čas si plánuje maximálně týden dopředu. Velmi dobře ovládá software Microsoft Outlook. Software má přizpůsoben tak, aby mu vyhovoval, byl přehledný a jasný. Cílem je vyvarování se situace, kdy je emailová schránka přeplněna stovkami emailů a není patrné, jestli se jedná o záležitosti prioritní, či pouze informativní. Má proto několik štítků- labelů, kterými označuje emaily podle jejich obsahu. Nejpoužívanějším označením je štítek MIT (Most Important Things), kam řadí velmi důležité úkoly. Druhým nejpoužívanějším označením je štítek FOLLOW-UPS, kde se nachází úkoly k řešení, kterým se musí ještě věnovat, ale čeká na odpověď, nebo doplňující informace. Štítků má maximálně 15 pro zachování přehlednosti.

Na začátku každého dne věnuje 30 minut procházení emailů a rozřazuje je dle výše uvedeného systému. Na konci své pracovní doby věnuje 30 minut čištění složek MIT, FOLLOW-UPS atd. a druhý den se tím řídí.

Schůzky, porady a školení si zapisuje do Microsoft Outlook kalendáře, který má synchronizovaný se svým mobilním telefonem. Pro soukromé záležitosti využívá aplikaci Google Kalendář, aby měl odděleno soukromí a práci. Snaží se vše plánovat, občas však přijdou nenadálé změny, kterým se musí přizpůsobit.

Manažer vnímá změnu výkonnosti během dne. Ráno je méně aktivní a nárůst pocituje především odpoledne a večer, kdy má na práci větší klid.

Manažer nemá pocit, že by byl extrémně rušen. Jeho pracovní místo je však součástí open space kanceláře, pokud tedy potřebuje klid, využívá sluchátka a hudbu. Spolupracovníci a kolegové tak ví, že nechce být rušen a pokud se nejedná o velmi urgentní dotaz, neruší ho. Zároveň se manažer řídí pravidlem kontroly emailu maximálně jednou za hodinu. Dle jeho mínění nemá smysl kontrolovat a reagovat na emaily ihned.

Delegování příliš nevyužívá, občas deleguje administrativní záležitosti na asistentku na divizi. Spolupráci se svými kolegy hodnotí velmi pozitivně.

Dříve se cítil být často ve stresu, dnes se tomu snaží předejít. V současné době necítí stres v negativním slova smyslu, občas pocituje pozitivní stimulující stres.

4.5 Analýza časových snímků zkoumaných manažerů

Každý manažer si v průběhu jednoho pracovního týdne, tedy v pěti po sobě jdoucích pracovních dnech, zaznamenával detailně své činnosti a dobu jejich trvání do formuláře Časového snímku dne (viz. Příloha D). Zároveň manažeri ke každé činnosti přiřadili, zda se jednalo o rutinní úkol, rozpracovaný, či činnost zaměřenou na plánování a rozvoj. Dále byla ke každé činnosti přiřazena důležitost a zhodnocení, zda se jednalo o naplánovanou činnost, či nikoli.

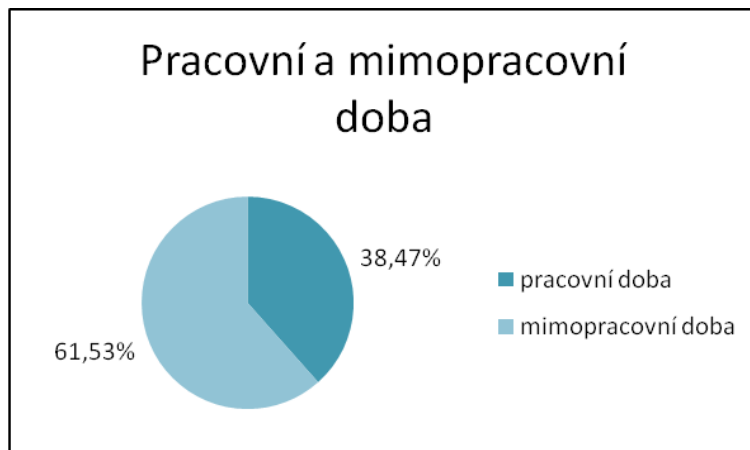
Získaná data byla analyzována, porovnána s teorií a zaznamenána do grafů. Vzhledem k tomu, že se rozložení činností v jednotlivých dnech od sebe zásadně nelišilo, byla data zpracována do grafů, kde jsou zobrazeny činnosti souhrnně za jeden pracovní týden.

Čísla jsou vyjádřena v %, se zaokrouhlením na dvě desetinná místa.

4.5.1 Manažer divize EHS

Nejprve byla provedena analýza pracovní a mimopracovní doby. Díky ní bylo zjištěno, kolik času manažer stráví v práci.

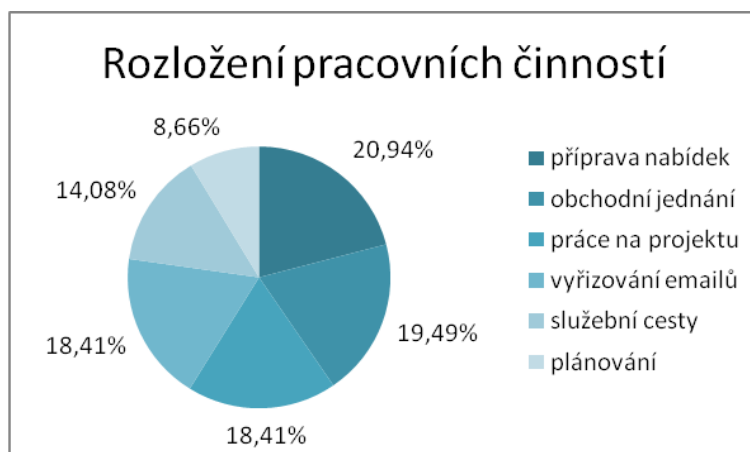
Graf 1- Rozdělení pracovní a mimopracovní doby Manažera divize EHS¹



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Graf 1 vyplývá, že manažer strávil za jeden týden v práci 38,47 % svého času a zbylých 61,53 % tvořila doba mimopracovní. Ideální rozložení by mělo být 33,33 % pracovní doba a 66,67 % doba mimopracovní.

Graf 2- Rozložení pracovních činností Manažera divize EHS²



Zdroj: Vlastní zpracování

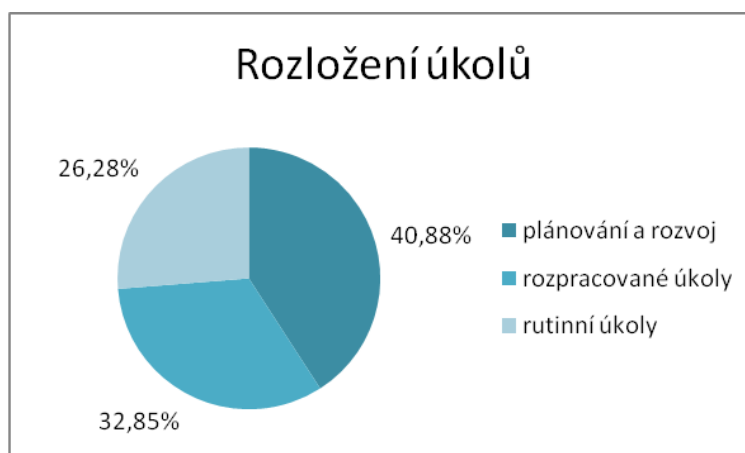
Hlavní činnosti, na které se manažer během své pracovní doby zaměřoval, byly rozděleny na základě časového snímku do souhrnných kategorií pro větší přehlednost. Nejvíce času

¹ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

² Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

manažer věnoval přípravě nabídek, celých 20,94 %, další významnou činností byla účast na obchodních jednáních s 19,49 %. 18,41 % svého času strávil prací na projektech a stejný čas věnoval vyřizování emailů. Služební cesta zabrala 14,08 % času. Do položky plánování, které zaujímalo 8,66 %, bylo zařazeno plánování schůzek, porad, výdajů a příjmů za daný měsíc.

Graf 3- Rozložení úkolů Manažera divize EHS³



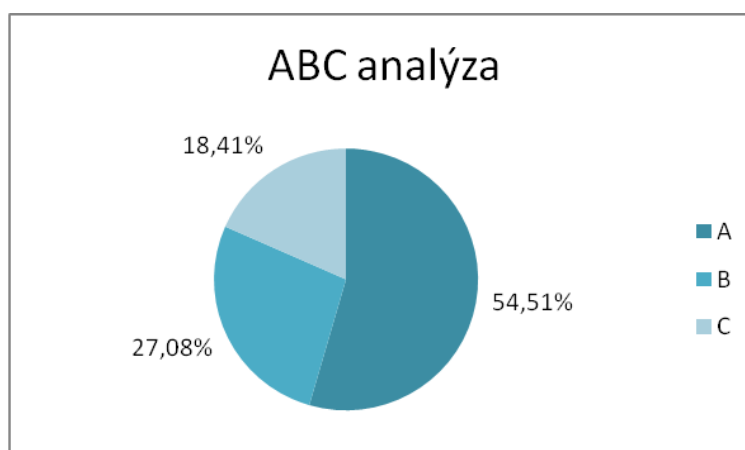
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě podrobné analýzy časového snímku došlo k rozdělení činností podle jejich charakteru. Na plánování a rozvoj organizace bylo zaměřeno 40,88 % činností. Do této kategorie byla zařazena příprava nabídek, prezentací k projektům, účast na obchodních schůzkách a jednáních. 32,85 % času manažer zpracovával rozpracované úkoly, což byla především práce na projektech a s tím spojené služební cesty. Rutinní úkoly zaujímaly 26,28 %, jednalo se o vyřizování emailů a administrativu.

Jak je uvedeno v kapitole 3.4, aby byla práce odvedena co nejefektivněji, měl by manažer věnovat 60% času úkolům zaměřeným na plánování a rozvoj, 25% času rozpracovaným úkolům a pouze 15% rutinním činnostem.

³ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

Graf 4- ABC analýza času Manažera divize EHS⁴

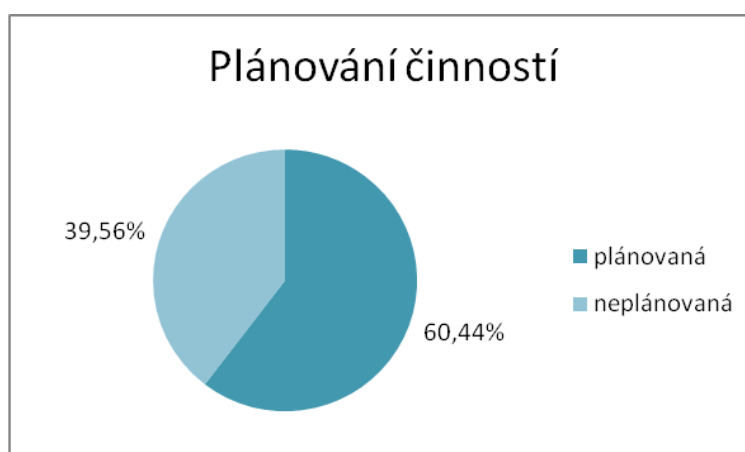


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 zobrazuje rozložení úkolů podle důležitosti. Činnosti s důležitostí A mohl vykonat pouze manažer a nemohly být dále delegovány. Mezi tyto aktivity spadala příprava nabídek, účast na obchodních jednáních, schůzky s klienty a služební cesty. Do skupiny aktivit s důležitostí B byla v tomto případě zařazena práce na projektech, plánování schůzek a příprava podkladů pro fakturaci. Do méně důležitých činností ve skupině C byla zařazena emailová korespondence.

Jak je uvedeno v kapitole 3.3.6, doporučený základ rozložení úkolů, ke kterému by měl manažer směřovat, je v poměru 65:20:15. Znamená to, že by se manažer měl z 65% věnovat úkolům ze skupiny A, z 20 % úkolům B a z 15 % úkolům C.

Graf 5- Plánování činností Manažera divize EHS⁵



Zdroj: Vlastní zpracování

⁴ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

⁵ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

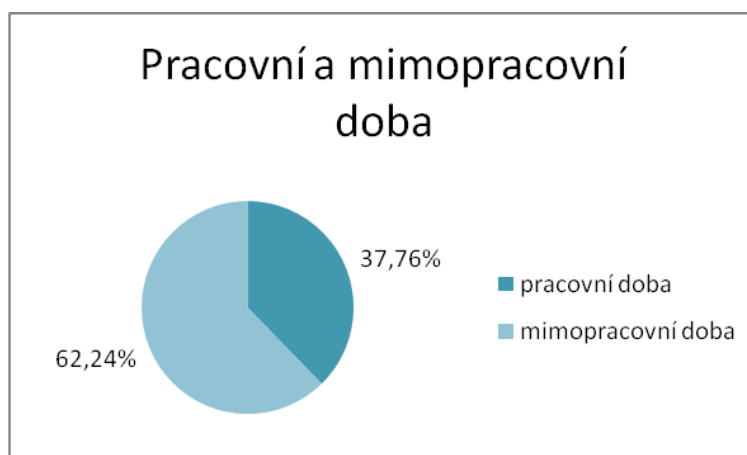
Manažer plánoval 60,44% svých činností, 39,56% byly činnosti neplánované, které se nečekaně objevily během dne, a bylo nutné je vyřešit. Manažer si plánuje všechny schůzky, porady, služební cesty a obchodní jednání. Tyto činnosti si zapisuje do kalendáře v software Microsoft Outlook. Dále plánuje přípravu nabídek a prezentací, tyto činnosti však nikam nezaznamenává. Intuitivně ví, co je prioritní a na to si vytvoří čas.

Ve zbylém čase se věnuje řešení projektů s podřízenými, vyřizováním emailů a administrativě. Jak je uvedeno v kapitole 3.3.2, manažer by měl mít naplánováno 60% svých aktivit a zbytek ponechat nenadálým událostem a vyrušením. Z hlediska plánování manažer dosahuje požadovaného stavu.

4.5.2 Manažer divize INDIV

U manažera divize INDIV byly provedeny analýzy časových snímků stejným způsobem, jako u manažera divize EHS. Nejdříve byla provedena analýza pracovní a mimopracovní doby. Díky ní bylo zjištěno, kolik času manažer stráví v práci.

Graf 6- Rozdělení pracovní a mimopracovní doby manažera divize INDIV⁶



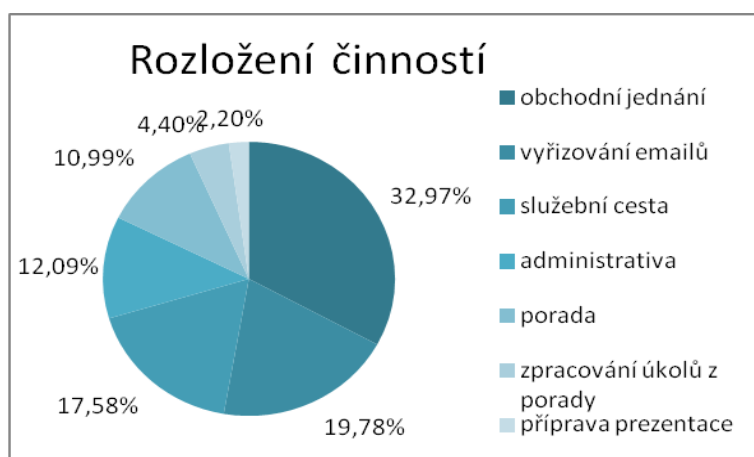
Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní doba manažera tvořila ve sledovaném týdnu 37,76% dne, mimopracovní doba 62,24%. Průměrná doba strávená v práci je tudíž 9 hodin za den.

Z Časového snímku je však patrné, že manažer bývá v kanceláři zpravidla 8 hodin. Jednou do týdne má však služební cestu, která obvykle zabere i s cestou zhruba 12 hodin.

⁶ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

Graf 7- Rozložení pracovních činností Manažera divize INDIV⁷

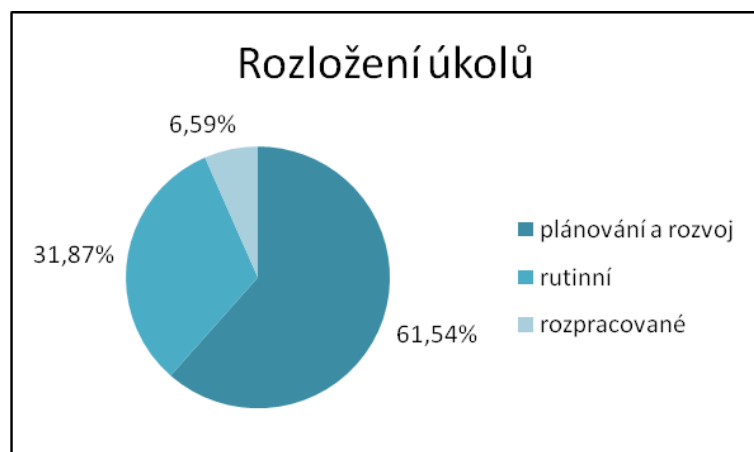


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce času strávil manažer na obchodních jednáních, celkem 15 hodin za týden, tedy 32,97 % pracovní doby. Další nejvýznamnější položkou je vyřizování emailů, které zabere 9 hodin za týden a 19,78 % pracovní doby. Manažer bývá zpravidla jeden den v týdnu na služební cestě, na které stráví 8 hodin, tedy 17,58 % pracovní doby.

12,09 % pracovní doby se zabývá administrativou, na poradě byl 5 hodin, což tvořilo 10,99 % pracovní doby. Zbytek času věnoval plnění úkolů z porady a přípravě prezentací.

Graf 8- Rozložení úkolů Manažera divize INDIV⁸



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer věnoval 61,54 % svého času činnostem zaměřeným na plánování a rozvoj. Do této kategorie byly zařazeny porady, obchodní jednání, schůzky a služební cesty. 31,87 %

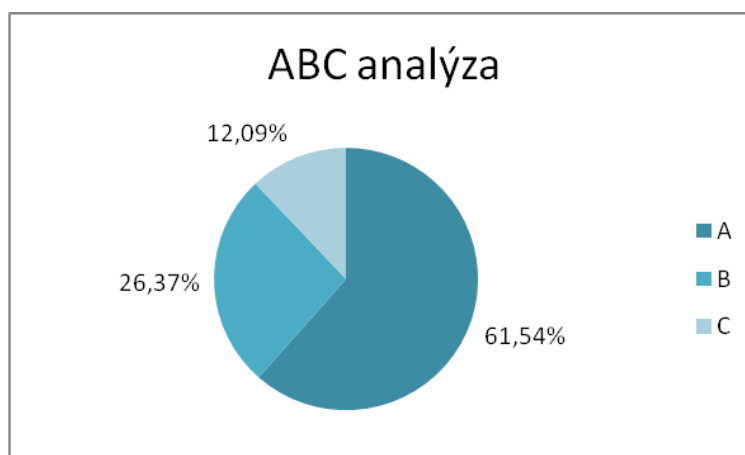
⁷ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

⁸ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

času zpracovával rutinní záležitosti, jako je vyřizování emailů a administrativa. Zbýlý čas pracoval na rozpracovaných úkolech, ve sledovaném týdnu se jednalo především o přípravu prezentace.

Ideálně by úkoly zaměřené na plánování a rozvoj měly tvořit 60 % pracovní doby, rozpracované 25 % pracovní doby a úkoly rutinní pouze 15 % pracovní doby. Z grafu vyplývá, že se manažer věnuje rutinním činnostem na úkor těch rozpracovaných.

Graf 9- ABC analýza času Manažera divize INDIV⁹



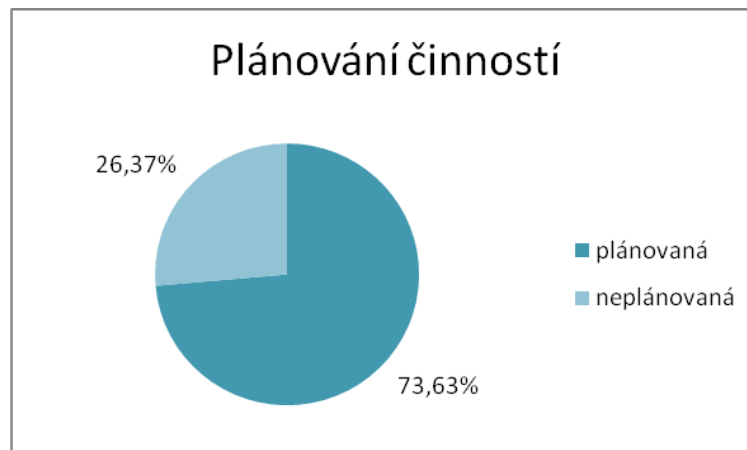
Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer se z 61,54 % věnoval úkolům velmi důležitým, z 26,37 % řešil úkoly středně důležité a 12,09 % pracovní doby věnoval záležitostem méně důležitým. Do velmi důležitých úkolů s důležitostí A patřilo obchodní jednání, porady a služební cesty. Středně důležité činnosti B byly v tomto případě přípravy prezentací, vypracování úkolů vzešlých z porady a v neposlední řadě vyřizování emailů. Mezi méně důležitými činnostmi C byla zařazena administrativa.

Z grafu 9 je patrné, že manažer dosahuje téměř ideálního stavu rozložení úkolů. Aby byla manažerova práce efektivní, úkoly s prioritou A by měly tvořit 65 % pracovní doby, úkoly B 20 % a úkoly C 15 % pracovní doby. Priority si manažer stanovuje intuitivně na základě předchozích zkušeností a vyhovuje mu to. Je evidentní, že jeho stanovování priorit je na velmi dobré úrovni.

⁹ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

Graf 10- Plánování činností Manažera divize INDIV¹⁰



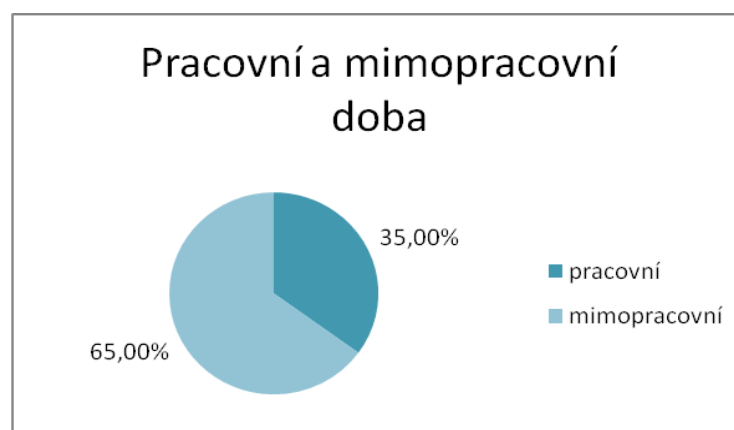
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu 10, manažer plánoval 73,63 % svých činností. Jednalo se o předem domluvená obchodní jednání, porady a služební cesty. Zbýlých 26,37 % zaujímaly činnosti neplánované. V tomto čase se manažer věnoval vyřizování emailů, schvalování faktur a přípravě prezentací.

4.5.3 Bussiness Development manažer

Časový snímek Bussiness Development manažera byl analyzován stejným způsobem, jako časové snímky Manažera divize EHS a Manažera divize INDIV. Nejdříve byla provedena analýza pracovní a mimopracovní doby.

Graf 11- Rozdělení pracovní a mimopracovní doby Bussiness Development manažera¹¹



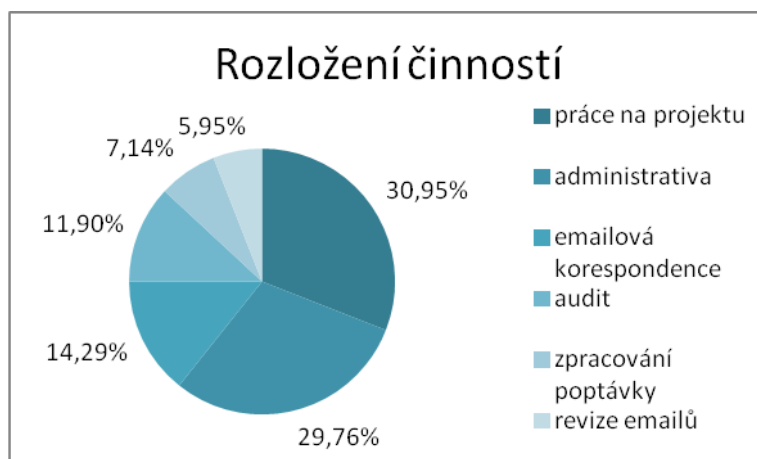
Zdroj: Vlastní zpracování

¹⁰ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

¹¹ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

Pracovní doba manažera tvořila ve sledovaném týdnu 35 %, mimopracovní doba 65 %. Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že se manažerovo rozložení pracovní a mimopracovní doby blíží požadovanému stavu.

Graf 12- Rozložení pracovních činností Business Development manažera¹²



Zdroj: Vlastní zpracování

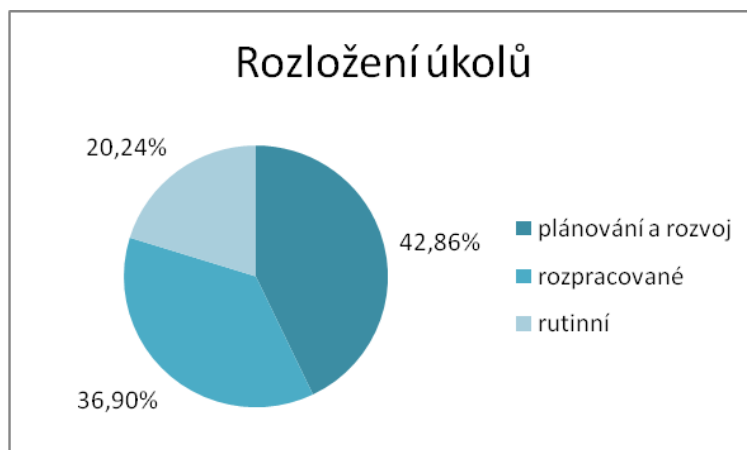
Nejvýznamnější položku v časovém snímku tvořila práce na projektech a zaujímala 30,95 % z celkové pracovní doby. Do této kategorie bylo zařazeno vyhledávání nových příležitostí, potencionálních zákazníků, telefonáty ohledně probíhajících zakázek a příprava podkladů pro nové projekty. Druhou nejvýznamnější součástí manažerova týdne tvořila administrativa a zaujala téměř 30 % jeho času. Převážnou většinu administrativy tvořila archivace dat na divizním úložišti, dále manažer vyplňoval záznamy činností pro jinou divizi v rámci organizace a vyhledával letenky pro klienta. Tyto dvě položky byly nejvýznamnější a tvořily dohromady 60 % pracovní doby.

14,29 %, tedy 6 hodiny týdně věnoval emailové korespondenci a kontrole došlých emailů. Na auditu strávil 5 hodin včetně cesty a tvořilo to 11,9 % pracovní doby. Zpracování poptávek tvořilo 7,14 %, jednalo se o poptávky interní, externí a poptávky pro jiná oddělení.

Nejkratší čas strávil revizí emailů a řazením emailů do složek dle důležitosti a charakteru emailu.

¹² Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

Graf 13- Rozložení úkolů Bussiness Development manažera¹³

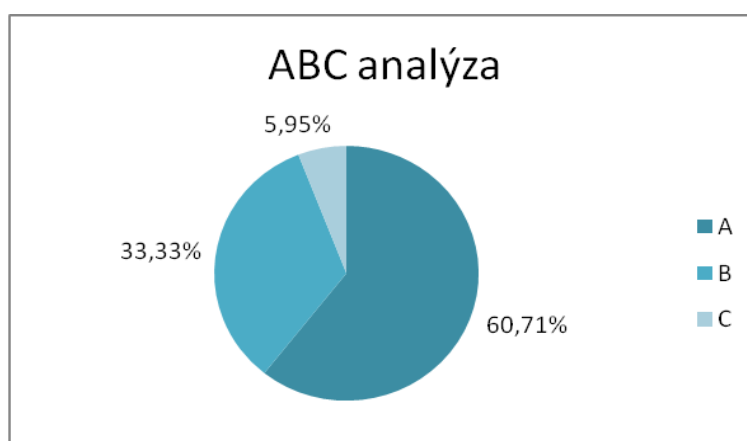


Zdroj: Vlastní zpracování

U manažera je na plánování a rozvoj zaměřeno 42,86 % činností. Do těchto činností spadá vzhledem k charakteru jeho práce vyhledávání nových příležitostí, potencionálních klientů a účast na auditu. Rozpracované úkoly, jako je řešení poptávek, probíhajících projektů a administrativa na divizi zaujímají 36,9 % času. Rutinními úkoly se zabýval 20,24 %. Jednalo se o revizi emailů a emailovou korespondenci.

Manažer by měl v ideálním případě věnovat 60 % času úkonům spojených s plánováním a rozvojem, 25 % rozpracovaným záležitostem a 15 % rutinním úkolům. Zde je patrné, že úkoly rutinní a rozpracované manažerovi zabraly více než polovinu pracovní doby a je zde prostor na zlepšení.

Graf 14- ABC analýza času Bussiness Development manažera¹⁴



Zdroj: Vlastní zpracování

¹³ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

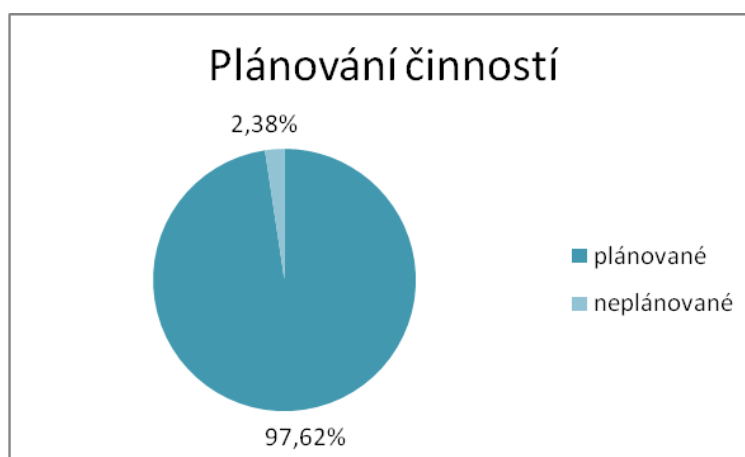
¹⁴ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

Mezi velmi důležité úkoly A, které tvořily 60,71 % pracovní doby, manažer zařadil vyhledávání nových příležitostí a administrativu s tím spojenou.

Důležité úkoly, jako je účast na auditu a zpracování poptávek tvořily 33,33 % pracovní doby. Zbýlých 5,95 % doplňovala revize emailů.

Z hlediska porovnání teorie s praxí, kdy je požadovaný stav v poměru 65:20:15, by mělo dojít k situaci, že manažer řeší z 65 % úkoly velmi důležité s prioritou A, 20 % času stráví nad důležitými úkoly B a 15 % pracovní doby zpracovává úkoly méně důležité.

Graf 15- Plánování činností Business Development manažera¹⁵



Zdroj: Vlastní zpracování

Z časového snímku bylo patrné, že manažer plánuje většinu svých činností, konkrétně 97,62 %. Úkoly, které manažer neměl zaznamenané ve svém týdenním plánu, tvořily pouze 2,38 %. Mezi neplánovanou činností spadalo řešení nově přichozí externí poptávky. Pokud bychom se měli držet teoretických východisek, je doporučeno plánovat pouze 60 % svých činností a zbytek ponechat volné.

¹⁵ Graf zobrazuje procentuální využití času v rámci jednoho pracovního týdne

4.6 Analýza rušení při výkonu práce

Na základě polostandardizovaných rozhovorů a nepřímého pozorování bylo zjištěno, že jsou manažeři často během své práce rušeni. Byl proto využit Formulář pro denní výkaz rušení (viz. Příloha E), který byl každým manažerem vyplňován v průběhu jednoho pracovního týdne v době pracovní doby. Cílem bylo zjistit četnost, důvody a zdroje rušení. Výsledky analýzy rušení jsou zobrazeny v tabulkách souhrnně za jeden pracovní týden.

4.6.1 Manažer divize EHS

Data získaná z formuláře pro denní výkaz rušení Manažera divize EHS byla zpracována, výsledky analýzy jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2- Celkový počet vyrušení a délka vyrušení Manažera divize EHS¹⁶

celková délka vyrušení (min)	325
průměr za den (min)	65
počet vyrušení	42
průměr za den	8,4
průměrná délka jednoho vyrušení (min)	8

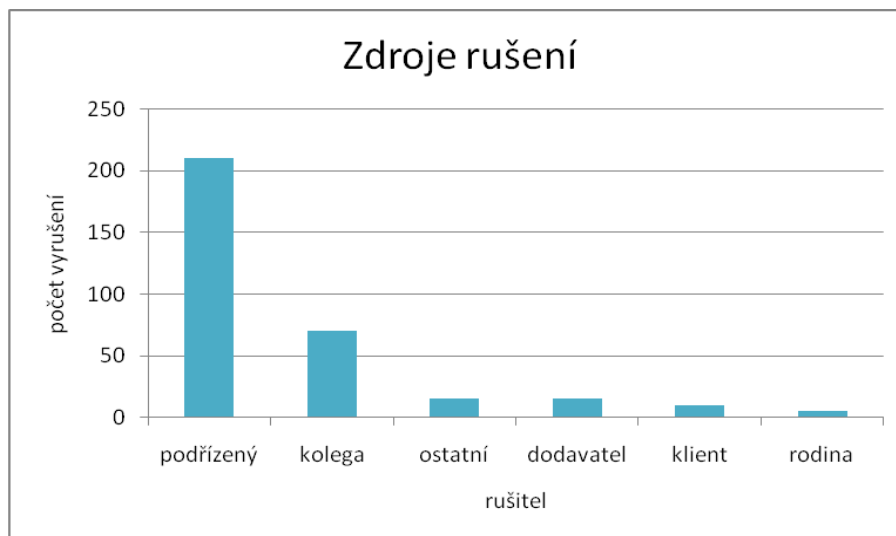
Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer byl za sledovaný týden vyrušen 42 krát, což je průměrně 8-9 vyrušení za jeden den. Celková délka vyrušení činila 325 min, za jeden den 65 min, tedy více než jedna hodina pracovní doby.

Z Formuláře pro denní výkaz rušení je patrné, že průměrná doba jednoho vyrušení byla 8 min. Jednalo se především o dotazy ze strany podřízených, kdy potřebovali objasnit dílčí informace spojené s jejich prací.

¹⁶ Tabulka zobrazuje přehled rušení za jeden pracovní týden

Graf 16- Zdroje rušení pracovního výkonu Manažera divize EHS¹⁷



Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná většina rušitelů byla tvořena podřízenými, jejich dotazy se manažer zabýval 210 min za týden, tedy 3hod 30 min. Jednalo se o dotazy k probíhajícím i novým projektům a k tvorbě nabídek. Druhou nejvýznamnější skupinu rušitelů tvořili kolegové z jiných divizí, zde však bylo celkové vyrušení za týden nižší, celkem 60 min. S kolegy řešil provozní záležitosti, konzultoval nabídky a řešil spolupráci na budoucích projektech. Do skupiny ostatní manažer zařadil mimopracovní záležitosti, které řešil 15 minut. Dále byl manažer rušen dodavateli, klienty a rodinou, jednalo se však o maximálně o 15 min za týden. Důvodem byla konzultace zakázek a šlo o telefonická vyrušení.

4.6.2 Manažer divize INDIV

Data získaná z formuláře pro denní výkaz rušení Manažera divize INDIV byla zpracována stejným způsobem, jako u manažera divize EHS. Výsledky analýzy jsou uvedeny v tabulce 3.

¹⁷ Graf zobrazuje rušení za jeden pracovní týden

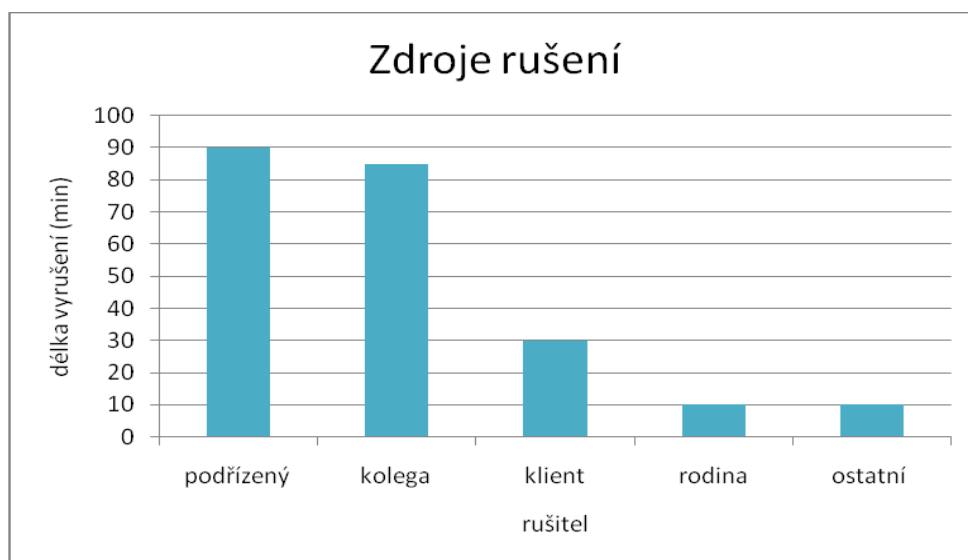
Tabulka 3- Celkový počet vyrušení a délka vyrušení Manažera divize INDIV¹⁸

celková délka vyrušení (min)	285
průměr za den (min)	57
počet vyrušení	11
průměr za den	2,2
průměrná délka jednoho vyrušení (min)	26

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer byl v průběhu pracovního týdne vyrušen 11 krát, průměrně to činí 2-3 vyrušení za jeden den. Celková délka vyrušení ve sledovaném období byla 285 minut, za jeden den byl manažer vyrušen průměrně na 57 min, tedy téměř na jednu hodinu pracovní doby. Délka jednoho vyrušení byla v průměru 26 minut

Graf 17- Zdroje rušení pracovního výkonu Manažera divize INDIV¹⁹



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer je nejvíce rušen podřízenými a kolegy. Podřízení ho vyruší na 90 minut týdně, kolegové na 85 minut. Jednalo se o dotazy k projektům. Třetí nejvýznamnější skupinu tvoří vyrušení ze strany klientů, kteří manažera vyruší na 30 minut za jeden týden. Skupiny rodina a ostatní, tvořily menšinu a manažera vyrušily na 20 min za sledované období.

¹⁸ Tabulka zobrazuje přehled rušení za jeden pracovní týden

¹⁹ Graf zobrazuje rušení za jeden pracovní týden

4.6.3 Bussiness Development Manažer

Data získaná z formuláře pro denní výkaz rušení Bussiness Developpment manažera jsou uvedeny v tabulce 4.

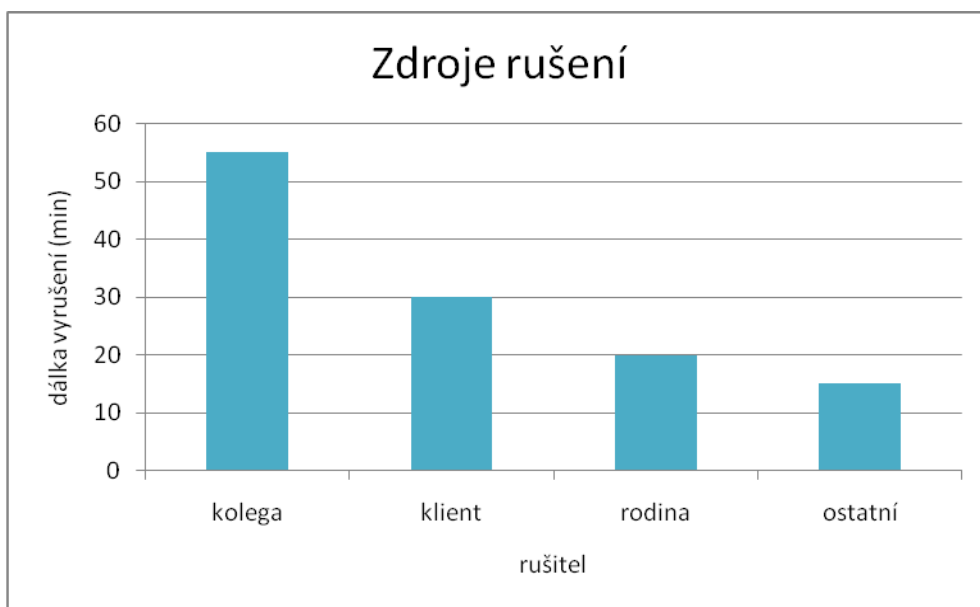
Tabulka 4- Celkový počet vyrušení a délka vyrušení Bussiness Development manažera²⁰

celková délka vyrušení (min)	120
průměr za den (min)	24
počet vyrušení	11
průměr za den	2,2
průměrná délka jednoho vyrušení (min)	11

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer byl za sledované období vyrušen na 120 minut, za jeden den byl v průměru vyrušen na 24 minut. Průměrná délka jednoho vyrušení byla 11 minut. Z časového snímku bylo patrné, že pokud byl manažer na auditu mimo kancelář, nebyl nikým rušen. Stejná situace nastala v pátek, kdy nenastalo ani jedno vyrušení. Nejvíce byl rušen uprostřed týdne.

Graf 18- Zdroje rušení pracovního výkonu Bussiness Development manažera²¹



Zdroj: Vlastní zpracování

²⁰ Tabulka zobrazuje přehled rušení za jeden pracovní týden

²¹ Graf zobrazuje rušení za jeden pracovní týden

Nejčastějším rušitelem byli kolegové, kteří manažera vyrušili na 55 minut. Důvodem byla konzultace nabídek a osobní záležitosti. Druhou nejvýznamnější skupinu tvořili klienti, kterým se manažer věnoval 30 minut. Jednalo se opět o konzultaci zaslané nabídky. Dále manažera rušily rodinné telefonáty, které trvaly celkem 20 minut. Do skupiny ostatní manažer zařadil osobní záležitosti netýkající se rodiny.

4.7 Závěrečné vyhodnocení manažerů, návrhy a doporučení

Data získaná z analýzy časových snímků a analýzy rušení byla zpracována a porovnána s teoretickými východisky.

V tabulce 5 jsou porovnána teoretická východiska s výsledky analýz časových snímků manažerů. Data v tabulce jsou vyjádřena v procentuálních poměrech a zaokrouhlena na celá čísla.

Tabulka 5- Porovnání teoretických východisek se zjištěným stavem

	Požadovaný stav	Manažer divize EHS	Manažer divize INDIV	Bussiness Development manažer
Rozložení pracovní a mimopracovní doby	33:66	38:62	38:62	35:65
Rozložení činností	60:25:15	41:33:26	61:32:07	43:37:20
ABC analýza	65:20:15	55:27:18	62:26:12	61:33:06
Plánování	60:40	60:40	74:26	98:02

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 5 je patrné, že v mnoha oblastech došlo k odchylkám od doporučovaného stavu. Konkrétní rozbor časových snímků je uveden v kapitole 4.5.

Zjištěné informace byly doplněny o poznatky získané z polostandardizovaných rozhovorů a formuláře pro identifikování nejvýznamnějších konzumentů času (viz. Příloha F). Na základě zjištěných informací bylo pro každého manažera provedeno vyhodnocení a navržena doporučení na zlepšení nalezených problémových oblastí.

4.7.1 Vyhodnocení, návrhy a doporučení pro Manažera divize EHS

Rozložení činností

Z časových snímků vyplynulo, že se manažer zabývá velkým množstvím administrativy. To potvrdily i informace vyplývající z polostandardizovaných rozhovorů a nepřímého pozorování. Během dne se k manažerovi dostane mnoho písemností, smluv, ale i nedůležitých dokumentů, které je potřeba vytrždit. To zabere určitý čas. Je proto vhodné zavést průběžný systém třídění dokumentů a dodržovat ho. Rozumnou zásadou je snaha o jednorázové rozhodnutí a zařazení dokumentů ihned v daný moment. Lze například využít řazení dle následujících kategorií:

Akce - dokumenty, které je nutné ihned zpracovat, odeslat zpět, či podepsat. Jedná se především o došlé faktury na jméno manažera a smlouvy, které je nutné podepsat, odeslat zpět, či dále delegovat. Tyto dokumenty se zpracovávají prioritně.

Informace - dokumenty, které není potřeba ihned zpracovávat, ale v budoucnu budou potřebné. Dobrým příkladem jsou normy, smlouvy, objednávky, nebo nabídky.

Čtení - dokumenty, které vyžadují bližší prozkoumání, kontrolu a čtení. Ve chvílích určených pro studium dokumentů je ihned jasné, kde se dokument nachází.

Koš - některé informace není nutné schraňovat, mohou být tedy rovnou přesunuty do koše (Pacovský, 2006).

Mohou nastat situace, kdy manažer nemá čas ihned zařadit dokument, řešením může být přidání páté kategorie „K vyřízení“, kde dokumenty budou seskupeny, a k rozřazení dojde ve vhodnější chvíli.

Priority

Z ABC analýzy je patrné, že se manažer zabývá úkoly středně důležitými, které je možno částečně delegovat, na úkor úkolů velmi důležitých.

Návrhem pro zlepšení je alespoň částečné delegování úkolů ze středně důležitých na své podřízené, především práci spojenou s projekty a administrativou. Doporučení na eliminaci nadměrné administrativy byla zmíněna v předchozím odstavci.

Plánování

Manažer divize EHS si plánuje 60,44% svých činností. Jedná se především o obchodní schůzky, jednání a porady. Ostatní úkoly na daný den si nikam nezapisuje, vše nosí v hlavě, priority určuje intuitivně, občas si úkoly poznámky zapíše na A4 papír. Přestože manažer dosahuje požadovaného stavu, kdy je doporučováno plánovat svůj den pouze ze 60 %, je zde prostor pro zlepšení.

Aby bylo vše přehlednější, je možné využívat speciální plánovací diáře, kde jsou všechny informace na jednom místě a nesplněné může být následně přehledně přesunuto na další den. Nemůže tak nastat situace, kdy by se papír s poznámkami na daný den ztratil, nebo ho manažer neměl při sobě, když ho nejvíce potřebuje. Déle bylo manažerovi doporučeno vyzkoušet metodu tvorby myšlenkových map (viz. Příloha A). Zejména v případě komplikovanějších projektů by to mohlo být nápomocné.

Rušení

Na základě analýzy rušení lze konstatovat, že je manažer rušen často. To potvrdily i informace získané z rozhovoru a nepřímého pozorování. Do určité míry rušení spadá do charakteru manažerské práce, častá vyrušení však nejsou žádoucí. Manažer pak řeší dotazy svých podřízených místo toho, aby se věnoval důležitým úkolům. Na základě toho klesá jeho soustředěnost a zvyšuje se čas potřebný k plynulé práci. Vzhledem k tomu, že manažerova kancelář je součástí open space prostoru, je nezbytné nastavit taková pravidla pro rušení, aby vyhovovala oběma stranám.

Na základě pozorování bylo patrné, že celá řada dotazů vyžadovala pouze krátkou odpověď. V tomto případě je dobré vyřídit dotaz a ihned se vrátit k rozpracované práci. Takové vyrušení nezpůsobí téměř žádnou újmu. Další dotazy už vyžadovaly delší odpověď, či společnou diskuzi. V takové situaci je na místě stanovit konkrétní čas, kdy bude manažer pro své podřízené k dispozici, například vždy kolem celé hodiny.

Nejúčinnějším opatřením je nebyt fyzicky k dispozici. Pokud se jedná souvisejší a velmi důležitou práci, je dobré využít zasedací místnosti, která je ve firmě k dispozici, případně využít možnosti pracovat z domova.

Konzumenti času

Z analýzy konzumentů času vyplynulo, že manažerova problémová oblast je snaha zvládnout co nejvíce věcí najednou. V centru pozornosti člověka může být však jen jedna

věc, jinak dochází k přeskokování z jedné činnosti na druhou a dochází ke ztrátě energie a času při snaze přepnout z jednoho úkolu na druhý. Řešením je soustředit se jen na jednu důležitou činnost pro daný moment a nenechat se vyrušit nově příchozími emaily a telefonáty. Emailovou schránku stačí kontrolovat jedenkrát za hodinu, na většinu emailu není nutné odpovídat neprodleně, zbytečně dochází k rozptýlení. Užitečné je také vypnout oznámení o nově příchozím email a schránku kontrolovat v době poklesu energie (Pacovský, 2006).

Dalším zjištěným konzumentem času bylo nadměrné rozptylování okolím. Tento fakt potvrzují i informace získané z analýzy rušení. Vzhledem k tomu, že manažer nemá svou vlastní kancelář, je okolím rušen často, ať už se jedná o konkrétní dotazy na jeho osobu nebo jen rozhovor spolupracovníků. Jednou z možností, které manažer může využít, je odebrat se do zasedací místnosti a zde pak nerušeně pracovat. Dále bylo manažerovi navrženo zavedení „tiché hodinky“. Jedná se o chráněný čas, kdy nebude nikým rušen a bude se moci soustředit na důležité úkoly vyžadující soustředění. Je vhodné tento čas naplánovat dle své výkonnostní křivky a obeznámit s tím své okolí. Dobrým pomocníkem jsou sluchátka, která dávají okolí zřetelně najevo, že momentálně pro ostatní není k dispozici, navíc bude izolován od okolního hluku a rozhovorů.

Přílišná komunikace s kolegy částečně souvisí s předchozím zjištěným konzumentem a je další oblastí, kde by mohlo dojít ke zlepšení. Udržovat dobré vztahy na pracovišti je potřeba, ovšem jen v určité míře. Manažerovi bylo navrženo soustředit se na svou výkonnostní křivku a konverzací s kolegy zaplnit ta místa, kdy pociťuje pokles energie. Tento nedostatek tak promění v přínosnou činnost. Menší pauzy jsou v pracovním procesu žádoucí, dojde k obnově energie a nabytí chuti do další práce (Pacovský, 2006).

4.7.2 Vyhodnocení, návrhy a doporučení pro Manažera divize INDIV

Rozložení činností

Na základě časových snímků bylo zjištěno, že manažer věnuje čas rutinním činnostem na úkor těch rozpracovaných. Ideálně by úkoly zaměřené na plánování a rozvoj měly tvořit 60 % pracovní doby, rozpracované 25 % pracovní doby a úkoly rutinní pouze 15 % pracovní doby. V tomto případě rutinním úkolům věnoval 31,87 % pracovní doby. Manažerovi bylo proto doporučeno více delegovat administrativu na své podřízené.

Priority

Z ABC analýzy času je patrné, že manažer dosahuje téměř ideálního stavu rozložení úkolů. 61,54 % pracovní doby věnoval úkolům velmi důležitými, 26,37 % středně důležitým a 12,09 % řešil záležitosti méně důležité. Aby byla manažerova práce efektivní, úkoly s prioritou A by měly tvořit 65 % pracovní doby, úkoly B 20 % a úkoly C 15 % pracovní doby.

Z polostandardizovaného rozhovoru bylo zjištěno, že si manažer stanovuje priority intuitivně na základě svých předchozích zkušeností, nikam si je nezapisuje a vyhovuje mu to. Je evidentní, že jeho stanovování priorit je na velmi dobré úrovni.

Plánování

V oblasti plánování je ideální přibližovat se k doporučenému stavu a plánovat pouze 60 % svých aktivit. Z časového snímku je patrné, že si manažer plánuje 73,63 % svých činností. Svůj čas manažer zvládá velmi dobře, práci stíhá v rámci své pracovní doby. Tím, že si plánuje většinu svých činností však riskuje, že nenadálé události, změny, či neohlášené návštěvy naruší jeho harmonogram. Vzhledem k tomu, že mezi plánované činnosti patří především obchodní jednání, služební cesty a porady, je manažerovi doporučeno plánovat si méně schůzek a eliminovat dlouhé trvání porad, což je dále probráno v odstavci Konzumenti času.

Rušení

Manažer B nemá pocit, že by byl extrémně rušen. Tento fakt potvrzují i výsledky analýzy rušení, kdy byl manažer vyrušen 11 krát za týden. Pokud je vyrušen, jedná se většinou o delší časový úsek, průměrná délka jednoho vyrušení činí 26 minut. Pro tyto vyrušení si manažer najde vhodný čas a v ten ho řeší se svými podřízenými a kolegy. Díky své vlastní kanceláři si svůj klid lépe ohlídá. V případě, že se potřebuje nerušeně soustředit, zavře dveře kanceláře, což je pro ostatní znamením, že nechce být nikým rušen.

Konzumenti času

Z analýzy konzumentů času vyplynulo, že velkým konzumentem času manažera jsou neohlášené návštěvy. Řešením je plánování a přijímání jen ohlášených návštěv. Výjimky by měli být jen ojedinělé a ve specifických případech.

Dalším významným konzumentem času byly označeny zdlouhavé porady. Při vedení porad mohou nastat nedostatky jak na straně zaměstnanců, tak na straně vedoucího porady. Při vedení porady je důležité zachovat systematičnost, svolávat porady jen, pokud je to nutné a víme konkrétně, jaké body chceme projednávat. Na základě toho jsou zařazeny do programu pouze ta témata, které je možné v daném čase prodiskutovat. Je velmi důležité, aby účastníci byli předem seznámeni s programem porady. Zaměstnanci pak budou připraveni, budou mít k dispozici podklady pro případné otázky a nebude docházet ke zbytečným časovým ztrátám.

Ze strany zaměstnanců dochází často k pozdním příchodům, vyrušování a řešení vlastních zájmů během porady. Tyto faktory lze eliminovat vhodným vedením porad. Dále bylo manažerovi doporučeno nezačínat porady v celou hodinu, nebo půlhodinu. Ideální je svolat porady na přesný čas, například na 10:55. Po začátku porady je dobré zavřít dveře místnosti, opozdilci tak budou všem na očích a příště přijdou včas (Bělohlávek, 2001).

Na závěr je nutné vzít v úvahu fakt, že po 45 minutách až jedné hodině od začátku účastníci začínají ztrácet koncentraci. V takovém případě je na místě zařadit krátkou přestávku.

4.7.3 Vyhodnocení, návrhy a doporučení pro Bussiness Development manažera

Rozložení činností

Manažer by se měl v ideálním případě věnovat 60 % času úkonům spojených s plánováním a rozvojem, 25 % rozpracovaným záležitostem a 15 % rutinním úkolům. Ve skutečnosti je u manažera na plánování a rozvoj zaměřeno 42,86 % činností, rozpracovaným úkolům věnoval 36,9 % pracovní doby a zbylých 20,24 % pracovní doby se zabýval rutinními záležitostmi.

Zde je patrné, že úkoly rutinní a rozpracované manažerovi zabraly více než polovinu pracovní doby. Emailová korespondence je nutnou součástí jeho pracovní náplně a na základě rozhovoru bylo zjištěno, že ji zvládá velmi dobře. Má osvojený systém zpracování emailů, který mu vyhovuje.

Bylo by tedy dobré více delegovat administrativu. Z rozhovoru však vyplynulo, že manažer nemá kam delegovat, občas deleguje administrativu na asistentku na oddělení a

poptávky týkajících se jiných oddělení příslušným pracovníkům. Vzhledem k charakteru jeho práce a postavení je rozložení činností manažera oprávněné.

Priority

Z hlediska porovnání teorie s praxí, kdy je požadovaný stav v poměru 65:20:15, by mělo dojít k situaci, že manažer řeší z 65 % úkoly velmi důležité s prioritou A, 20 % času stráví nad důležitými úkoly B a 15 % pracovní doby zpracovává úkoly méně důležité. Ve skutečnosti se manažer zabývá z 60,71 % úkoly velmi důležitými, z 33,33 % středně důležitými z 5,95 % úkoly méně důležitými. Z rozhovoru vyplynulo, že se manažer snaží eliminovat úkoly méně důležité na minimum, především pomocí metody GTD a systému zpracovávání emailů. Ušetří si tak čas na úkoly důležitější. Vzhledem k výše uvedeným faktům si manažer stanovuje priority dostatečně.

Plánování

Z časových snímků bylo zjištěno, že manažer plánuje většinu svých činností. Pro nenadálé situace si ponechává pouze 2,38 %. Pokud bychom se měli držet teoretických východisek, je doporučeno plánovat pouze 60 % svých činností a zbytek ponechat volné. Může nastat situace, kdy přijde něco neočekávaného a manažerův plán tím bude velmi narušen. Zde je prostor pro zlepšení, manažer by si měl plánovat méně činností a ponechat si více prostoru pro nenadálé situace.

Rušení

Z rozhovoru vyplynulo, že manažer nemá pocit, že by byl velmi často rušen, to potvrdila i analýza rušení. V průměru je za jeden den vyrušen dvakrát, jedno vyrušení trvá v průměru 10 minut. Přestože rušení nepatří mezi jeho zásadní problém, je zde místo na zlepšení. Pokud by v této oblasti chtěl manažer něco změnit, byla by to eliminace telefonických vyrušení ze strany rodiny a skupiny ostatní, kam spadají osobní záležitosti. Tyto záležitosti by bylo vhodnější přesunout do doby obědové pauzy.

Konzumenti času

Z formuláře pro analýzu konzumentů času vyplynulo, že manažer shledává jako svou problémovou oblast perfekcionismus a snahu o dokonalost. Prvním krokem k eliminaci tohoto problému je naučit se rozeznávat situace, kdy je naprosto dokonalý výstup nezbytný a kdy je možné být přiměřeně nepečlivý. Dále je doporučeno zachovat si určitý odstup, nezaměřovat se nepodstatné detaily a soustředit se na úkoly a činnosti, které přinesou

nejvíce užitku (viz. kapitola 3.3.5). Pokud jde například o přípravu prezentace, je žádoucí soustředit se na hlavní témata a stěžejní body pro klienta. Zbytek informací, jako je historie společnosti a ostatní činnosti, které společnost nabízí, už nemusí být naprosto perfektní a do detailu propracovány (Pacovský, 2006).

Další zjištěný konzument času byl sklon k odkládání a může souviset s perfekcionismem. Čím je požadovaný úkol komplikovanější, tím těžší je zachovat naprostou dokonalost a může docházet k odkládání. Tento problém lze vyřešit rozdělením si nepříjemného úkolu na menší části a těm se postupně každý den věnovat. Odkládání se samozřejmě netýká jednoho úkolu, jedná se o určitý zvyk, na které je vhodné se zaměřit a pracovat na něm. Nejlepší je se změnou začít okamžitě a provést odkládaný úkol hned na začátku dne. Pokud manažer bude tento proces aplikovat každý den, nejen že bude ubývat neustále odkládaných úkolů, ale také to přispěje k pozitivnímu naladění během celého dne (Urban, 2008).

Z analýzy konzumentů času vyplynulo, že manažer má problém s tím, že chce stihnout co nejvíce věcí najednou. O svém nedostatku ví a snaží se jej eliminovat. Jak bylo uvedeno u Manažera divize EHS, řešením je soustředit se na daný úkol a nenechat se rozptýlit rušivými elementy.

4.8 Porovnání manažerů

Manažery divizí EHS a INDIV lze zařadit do střední úrovně managementu, mají na starost celé divize a v nich vedou své podřízené. Business Development manažer je na základě charakteru práce zařazen do liniového managementu. Manažeři z vyšší úrovně řízení jsou mnohem častěji rušeni a jejich harmonogram se obvykle během dne neustále mění. Tato práce potvrdila teoretická východiska, především v oblasti rušení a plánování. Manažer C je mnohem méně rušen během dne, stejně tak méně často dochází ke změnám v jeho harmonogramu.

Manažer divize EHS pracuje více přesčas, častěji si nosí práci domů. Vzhledem k tomu, že je každý den průměrně vyrušen na jednu hodinu pracovní doby, bylo mu doporučeno zaměřit se na eliminaci rušitelů zavedením konkrétních pravidel na pracovišti, více delegovat a vytvořit si systém na zpracování administrativy.

Manažer divize INDIV není tolik rušen, velkou část z jeho pracovní doby však zaujímají porady a služební cesty. Na základě nalezených nedostatků mu byly doporučeny návrhy na zdokonalení vedení porad, které mohou napomoci k úspoře času.

Business Development manažer je více pečlivý a drží se svého systému zpracování úkolů, který si přizpůsobil svým vlastním potřebám. Jako jediný si plánuje převážnou většinu svých činností, což by bylo vhodné zmírnit a ponechat si čas i pro nenadále události. Za problémovou oblast lze považovat jeho snahu o zvládnutí více věcí najednou a sklon k perfekcionizmu. Manažerovi bylo doporučeno soustředit se pouze na jednu věc v danou chvíli a úkoly komplikovanější zpracovávat prioritně.

Závěrem lze konstatovat, že spolupráce na pracovišti je na velmi dobré úrovni. Všichni manažeři spolupráci zhodnotily velmi pozitivně, na své kolegy a podřízené mohou spolehnout. Pozitivní vztahy na pracovišti se manažeři snaží nadále úspěšně udržovat svým stylem řízení.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo posoudit, jak vybraní tři manažeři při vykonávání své práce hospodaří s časem. Dále na základě získaných dat porovnat výsledky jednotlivých manažerů mezi sebou, zjistit odlišnosti, identifikovat slabá místa a navrhnout doporučení na zlepšení.

Nejprve byl proveden řízený rozhovor, kde byla probrána témata týkající se time managementu, ale také témata plynule vzešlá z kladených otázek. Rozhovor poukázal na silné a slabé stránky manažerů, jejich postoje a individuální názory. Následně manažeři vyplňovali časový snímek dne v průběhu jednoho pracovního týdne. Spolu s ním si také zaznamenávali rušitele, jejich důvod a délku trvání.

Dále byl použit dotazník pro identifikaci nejvýznamnějších konzumentů času. Tento dotazník zčásti potvrdil fakta zjištěná z formuláře pro analýzu rušení a z časového snímku. Částečně přinesl poznatky nové, které nebyly doposud na základě formulářů, ani rozhovoru zjištěny.

Z provedených analýz vyplynulo, že všichni tři manažeři jsou velmi produktivní, práce je baví a své povinnosti zvládají. Přesto byly nalezeny nedostatky v řízení času, které by mohly být do budoucna eliminovány.

Manažerovi divize EHS byly předloženy návrhy na zlepšení týkající se zjištěných nedostatků v oblasti plánování, rušení, administrativy a snaze zvládnout co nejvíce věcí najednou.

U manažera divize INDIV byly nalezeny zcela odlišné nedostatky. Jednalo se především o problémy s neohlášenými návštěvami, zdlouhavými poradami a nadmíra času strávená nad rutinními činnostmi.

Bussiness Development manažer byl nejvíce obeznámen se zásadami time managementu, na základě předchozích zkušeností a literatury si vytvořil svůj individuální systém, kterým se řídí a vyhovuje mu. Přesto i zde byly nalezeny problémové oblasti, jednalo se o nadměrné plánování, perfekcionismus, snahu zvládnout co nejvíce věcí najednou a odkládání činností.

Na základě zjištěných nedostatků a porovnání teorie s praxí byly manažerům individuálně doporučeny návrhy a doporučení, které napomohou k odstranění, nebo alespoň částečné eliminaci zjištěných nedostatků.

V práci bylo zjištěno, že mezi jednotlivými stupni řízení je rozdíl. Především v oblasti rušení a plánování. Business Development manažer, který se nachází na prvním stupni řízení je mnohem méně rušen, než divizní manažeři, kteří se řadí do středního managementu. Dále Business Development manažer více plánuje, což je logické, během dne nepřichází tolik změn, které by mohly zásadně narušit jeho harmonogram. Také má na starost více administrativy a výrazně méně deleguje.

Tato práce potvrdila, že čas je velmi důležitým faktorem a v manažerské práci je zásadní umět s ním efektivně hospodařit. Manažeři byli seznámeni s výsledky a ztotožnili se s návrhy a doporučeními.

6 Zdroje

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŤ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BRODSKÝ, Jan. *Time management*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy. 2013. 112 s. ISBN 80-905247-9-8.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3., rozš. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-268-0.

FAYOL, Henri. *General and industrial management*. Rev. ed. New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 1984. ISBN 0879421789.

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

HINDLE, T. *Jak si plánovat čas*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2002. 71 s. ISBN 80 – 72 09 400-9.

HRON, Jan, Tomáš MACÁK a Bohumila LHOTSKÁ. *Teorie řízení: příklady a aplikace*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2369-8.

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

MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973. ISBN 0136104029.

PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas*. 2. aktul. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1701-8

PRAŽSKÁ, L. *Řízení obchodních firem*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-651-0.

SEIWERT, Lothar J. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-82-9.

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

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X.

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

ZUZÁK, Roman. *Management pro obor Podnikání a administrativa*. Vyd. 2. přeprac. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002. ISBN 80-213-0989-X.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje

David's Allan Getting Things Done [online]. USA: David Allen Company, 2016 [cit. 2016-09-05]. Dostupné z: <http://gettingthingsdone.com/>

Mít vše hotovo [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/>

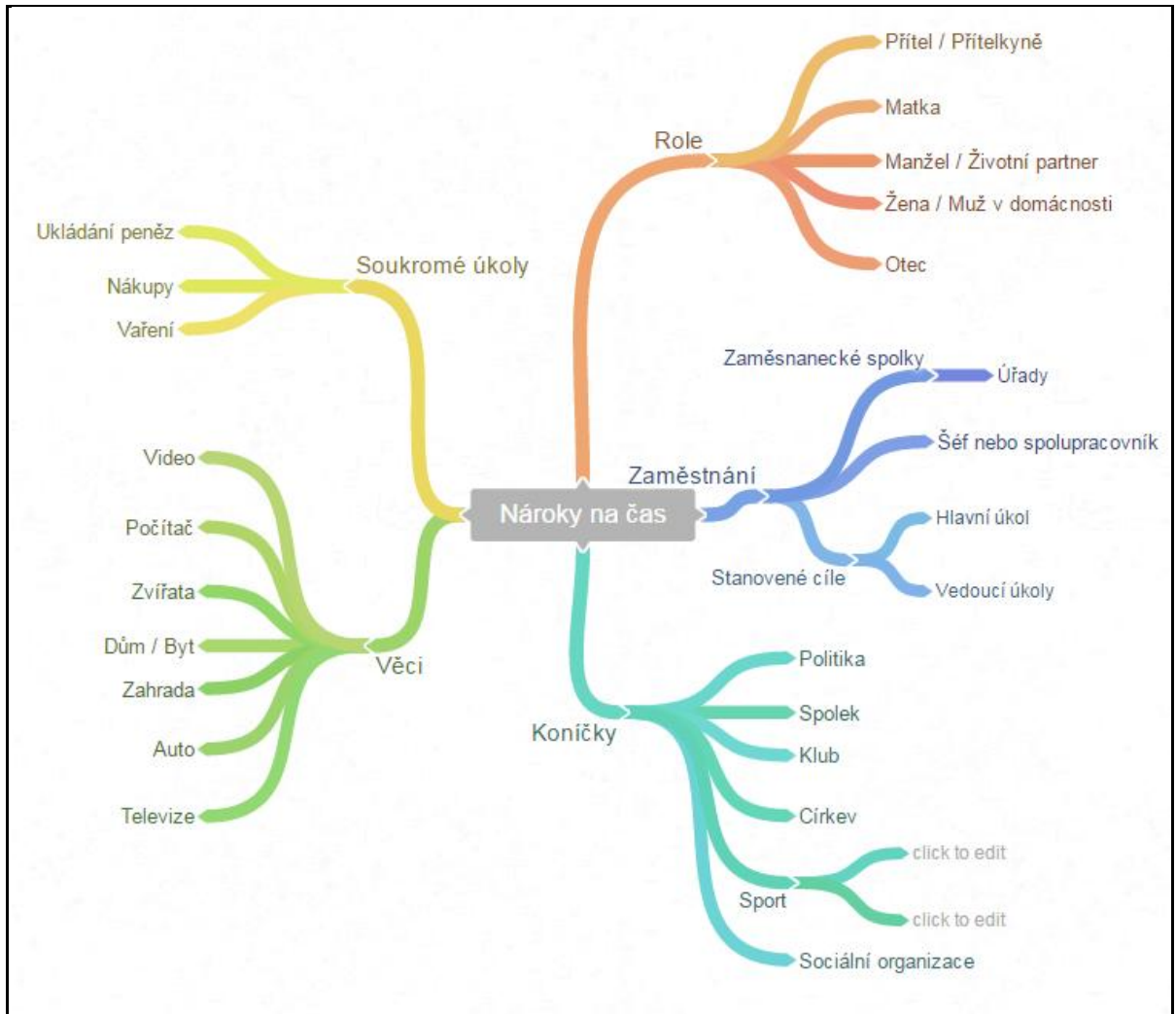
SGS Česká Republika [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-10-06]. Dostupné z: <http://www.sgsgroup.cz/cs-CZ/Our-Company/About-SGS/SGS-in-Brief/SGS-in-Czech.aspx>

7 Přílohy

Seznam příloh

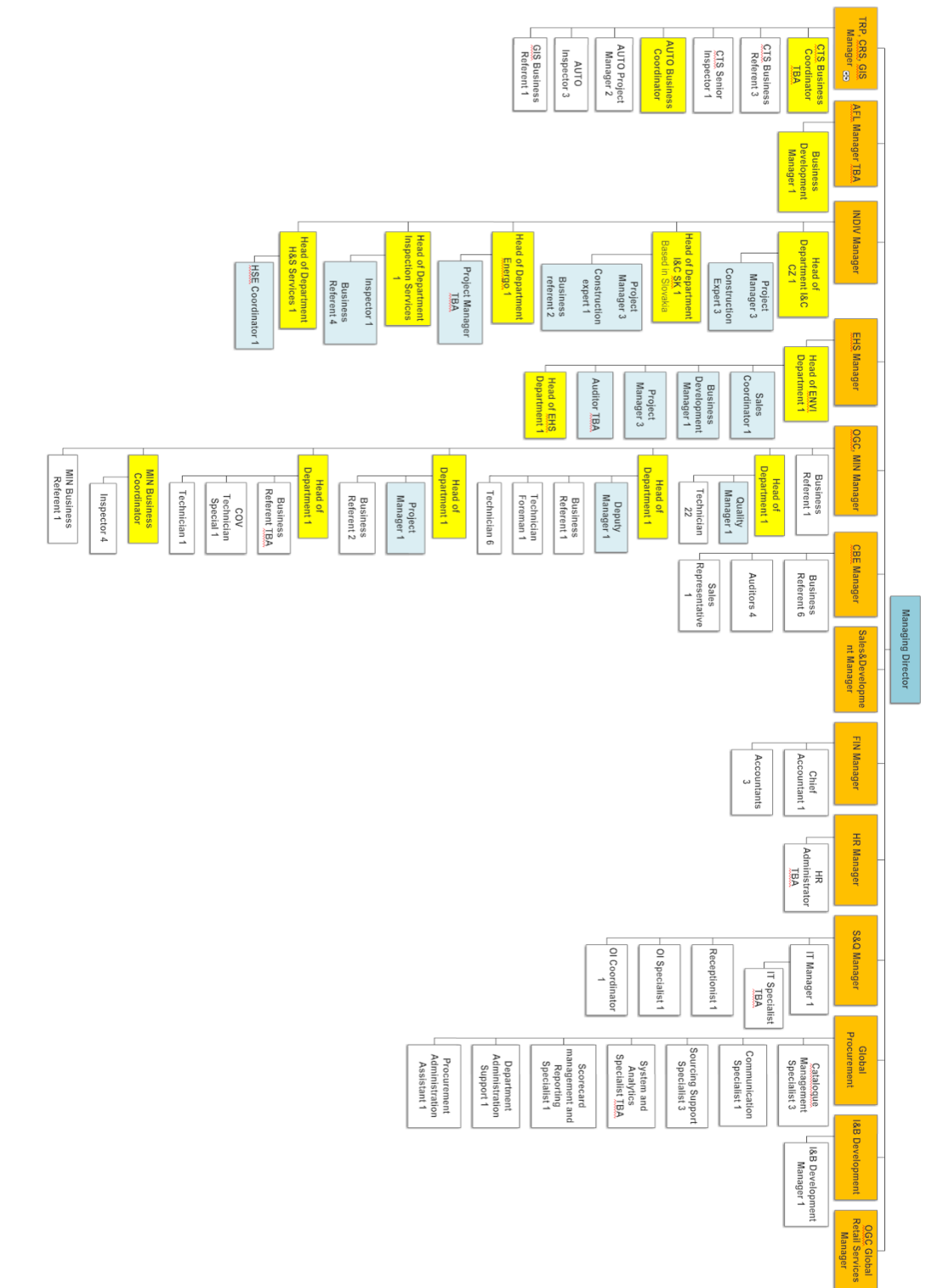
<i>Příloha A- Myšlenková mapa</i>	<i>I.</i>
<i>Příloha B- Organizační struktura společnosti SGS Czech Republic, s.r.o.</i>	<i>II.</i>
<i>Příloha C- Otázky polostandardizovaného rozhovoru:.....</i>	<i>III.</i>
<i>Příloha D- Časový snímek pracovního dne</i>	<i>IV.</i>
<i>Příloha E- Formulář pro denní výkaz rušení</i>	<i>V.</i>
<i>Příloha F- Formulář pro identifikaci nejvýznamnějších konzumentů času</i>	<i>VI.</i>

Příloha A- Myšlenková mapa



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B- Oranizační struktura společnosti SGS Czech Republic, s.r.o.



Příloha C- Otázky polostandardizovaného rozhovoru:

1. Jaká je Vaše standardní pracovní doba?
2. Stíháte práci v rámci své pracovní doby?
3. Nosíte si práci domů? Pokud ano, jak často?
4. Znáte pojem time management? Pokud ano, řídíte se jejími principy?
5. Myslíte si, že je ovládnutí time managementu stěžejní pro Vaši práci? Absolvoval jste nějaký kurz?
6. Plánujete si svůj čas? Pokud ano, jak často?
7. Využíváte nějaké pomůcky pro plánování? Pokud ano, jaké?
8. Stanovujete si priority a důležitost úkolů? Pokud ano, jakým způsobem?
9. Liší se někdy Vaše práce od harmonogramu, který jste si stanovil? Pokud ano, jak často?
10. Víte, jaká je Vaše výkonnostní křivka? Pokud ano, řídíte se tím?
11. Jste často během své práce vyrušován? Pokud ano, kdy nejvíce, kým a jak často?
12. Máte asistentku?
13. Jak hodnotíte spolupráci se svými kolegy? Spolupracujete s nimi často?
14. Delegujete? Pokud ano, jak často a jaké činnosti?
15. Máte pocit, že jste často ve stresu, pod tlakem?
16. Máte možnost si udělat během pracovní doby pauzu na odpočinek, pokud cítíte, že ztrácíte koncentraci?

Příloha D- Časový snímek pracovního dne

Tento formulář, prosím, vyplňujte průběžně a detailně zaznamenávejte a popisujte všechny činnosti, které v průběhu Vašeho pracovního dne provádíte.

Jméno a příjmení:.....

Datum:.....

	pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	I ²²	II ²³	III ²⁴
07:00								
07:30								
08:00								
08:30								

²² Ke každé činnosti přiřadte číslo, dle následujícího: 1=rutinní úkoly, 2=rozpracované úkoly, 3=plánování a rozvoj

²³ Ke každé činnosti přiřadte písmeno, dle následujícího: A=velmi důležité úkoly, B=důležité úkoly, C=méně důležité úkoly

²⁴ Doplňte ANO/NE podle toho, zda se jednalo o naplánovanou činnost, či nikoli.

Příloha F- Formulář pro identifikaci nejvýznamnějších konzumentů času

Jméno:.....

Z následujícího seznamu označte tři nejvýznamnější konzumenty času:

Konzumenti času	
Vlastní organizace činností	
Snaha o zvládnutí více věcí najednou	
Zdlouhavé hledání (dokumentů, kontaktů..)	
Návštěvy (neohlášené, interní, externí..)	
Neschopnost říct „ne“	
Zdlouhavé porady	
Řešení soukromých věcí	
Sklon k odkládání	
Čekací doby (jednání, schůzky...)	
Osobní vnější chaos (nepořádek na stole..)	
Administrativa	
Snaha znát všechna fakta, informační přetížení	
Rozptylování okolím (hluk..)	
Špatná příprava (na jednání, poradu)	
Přílišná komunikace s kolegy	
Pozdní příchody	
Nerozhodnost	
Lhostejnost, malá motivace	
Snaha o dokonalost, perfekcionismus	
Nedostatečná sebekázeň, lenost	
Zapomínání myšlenek, činností	
Malá komunikace (direktivita, nenaslouchání)	
Nedostatečné plánování	
Prokrastinace	
Nevhodně naplánované činnosti	
Nedostatek delegování	
Nejasnost priorit	
Neočekávané problémy	
Telefonická vyrušení	