

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Time management

Bc. Kristýna Poupětová

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kristýna Poupětová

obor Veřejná správa a regionální rozvoj

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Time management**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Vznik a vývoj Time managementu
4. Analýza nástrojů Time managementu
5. Návrh systému Time managementu ve vybraném podniku
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

BEDRNOVÁ, Eva a kol. Management osobního rozvoje. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Management Press 2009. 360 s. ISBN 978-80-7261-198-0

CAUNT, John. Time management, jak hospodařit s časem. 2. vydání. Brno: Computer Press 2007. 128 s. ISBN: 978-80-251-1538-1

GRUBER, David. Time management. 3. vydání. Praha: Nakladatelství Management Press 2009. 232 s. ISBN 978-80-7261-211-6

KNOBLAUCH, Jȍrg - WȌLTJE, Holger. Time management – Jak lépe plánovat a řídit svůj čas. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Grada Publishing 2005. 112 s. ISBN: 802471440X

PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas – Time management IV. generace. 2. vydání. Praha: Nakladatelství Grada Publishing 2006. 260 s. ISBN 80-247-1701-8

UHLIG, Beatrix. Time management – Jak se stát pánem svého času. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Grada Publishing 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8

VODÁČEK, Leo - VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a v praxi. 2. vydání. Praha: Nakladatelství Management Press 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3

ZANDL, Dita. Life management, Jak získat více času, energie a pořádku v životě. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Grada Publishing 2006. 164 s. ISBN: 80-247-1488-4

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 15. 3. 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Time management" 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 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr., za jeho odborné vedení mé diplomové práce, pomoc při jejím vypracování a cenné rady.

Time management

The Time management

Souhrn

Tato práce je zaměřena na vymezení oblasti Time managementu. V první teoretické části seznámení s vývojem, přístupy a metodami řízení času. Odpovídá na otázku, jak je možné, do svého života zavést prvky Time managementu, získat pro sebe a svou rodinu více času, také více času na své koníčky a záliby. Efektivněji a s cílem se soustředit na každodenní pracovní povinnosti, umět si vytvořit pořádek, nestresovat se, dle priorit vykonávat věci, které jsou zapotřebí dokončit. Začlenit do svého života plánování, denní, týdenní i dlouhodobější, odstranit nevyhovující zvyky. S nedostatkem času se potýká téměř každý, proto jsou v práci zahrnuty i rady, jak se v konkrétních situacích zachovat a zmapovány pomůcky sloužící k efektivnímu využívání času, které jsou na trhu k dispozici. V druhé praktické části práce je zhodnocení Time managementu ve vybraném podniku. Jaké prvky se zde vyskytují, co mají zaměstnanci k dispozici, co je možné zlepšit. V práci je zahrnuto také možné vylepšení stávajícího stavu, zavedení inovativního prvku v oblasti Time managementu do vybraného podniku. Využití je ale možné i v prostředí jiných firem. Součástí je i dotazníkové šetření, zaměřující se na názor zaměstnanců na inovativní prvek, zda jsou spokojeni s oblastí Time managementu a jaké o něm mají povědomí.

Klíčová slova:

Time management, plánování, hospodaření s časem, zvyky, nástroje Time managementu, papírové plánovací systém, elektronické plánovací systémy, modul Time managementu, program SAP

The Time management

Summary

The theoretical part of the diploma thesis is devoted to defining the Time management. The thesis is included the development, approaches and methods of this field. Answering the question, how is possible to involve elements of the Time management to our lives and get more time for us and family, more time for hobbies and passions. Effectively concentrate on the daily obligations, be able to create order, don't stressed too much. Make the things according to the priorities, which are needed to be done. Include into your life planning, daily, weekly and longer, eliminate wrong habits. Almost everyone has got a problem with the lack of time. Diploma thesis include also advice, how to react in specific situations and map the most important tools, which could help against to lack of time. The practical part of the thesis is focused to evaluate the Time management in the chosen company. Which elements of the Time management are provided for the employees in the company. What could be improved. The thesis also included innovative element, which could be possible to incorporate to the select company and also to the different companies. In the thesis is also survey, which is focused on the employees opinions.

Keywords:

Time management, planning, managing of time, habits, elements of the Time management, paper planning systems, electronic planning systems, the Time management modul, the SAP program

Obsah

1.	Úvod.....	12
2.	Cíl práce a metodika	14
3.	Vznik a vývoj Time managementu	16
3.2.	Pro koho je Time management určen a jeho výhody.....	17
3.3.	TM a fungování lidské mysli	17
3.4.	Vývoj Time managementu a rozdíly v pojetí času.....	19
3.5.	Jak si uspořádat čas	23
3.6.	Sebeřízení.....	23
3.6.2.	Fáze změny	24
3.7.	Principy stanovení každodenních priorit.....	25
3.7.1.	Eisenhowerův princip	25
3.7.2.	Paretův princip	27
3.7.3.	Priority A, B, C	27
3.7.4.	Metoda S. O. R. U. Z.	28
3.8.	Kdy je nejefektivnější pracovní doba.....	29
3.9.	Zloději času	29
3.10.	Rychločtení.....	31
3.11.	Time management z pohledu manažera	33
3.12.	Time management v osobním životě – Life management.....	38
3.13.	Správná příprava na rozhovory, prezentace	39
4.	Analýza nástrojů Time managementu	40
4.1.	Papírový plánovací systém.....	42
4.2.	Elektronický plánovací systém	42
4.2.1.	Personal Information Manager (PIM).....	43
4.2.2.	Personal digital assistant (PDA)	44

4.3.	E-learning	45
4.4.	Toolbook Instructor	45
4.5.	Home office a TM	46
5.	Případová studie vybraného podniku: Návrh systému Time managementu ve vybraném podniku	47
5.1.	Charakteristika ČEZ, a. s.	47
5.2.	Nástroje Time managementu používané v ČEZ, a. s.	48
5.3.	Možnosti zlepšení: Návrh modulu Time managementu do programu SAP	50
5.4.	Návrh modulu Time management do programu SAP	52
5.4.1.	Náčrtek vzniklého modulu Time management	54
6.	Dotazníkové šetření se zaměstnanci ČEZ, a. s.	58
6.1.	Vyhodnocení dotazníku z hlediska četností	58
6.2.	Hodnocení závislosti kvalitativních znaků	64
7.	Závěr	73
8.	Seznam použitých zdrojů	75
9.	Přílohy	78

Seznam schémat

Schéma č. 1: Hodnotový řetězec Time managementu.....	13
--	----

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Seznam úkolů dle Eisenhowerova principu.....	26
Tabulka č. 2: Povědomí o Time managementu.....	58
Tabulka č. 3: Pravidelné vedení Time managementu.....	60
Tabulka č. 4: Spokojenost pracovníků s nástroji TM.....	63
Tabulka č. 5: Nové prvky TM do organizace.....	63
Tabulka č. 6: Orientace v programu SAP dle pohlaví.....	64
Tabulka č. 7: Skutečné četnosti pro výpočet závislosti mezi orientací a pohlavím.....	64
Tabulka č. 8: Teoretické četnosti pro výpočet závislosti mezi orientací a pohlavím.....	65
Tabulka č. 9: Sloučené sloupce tab. Orientace v programu SAP pro potřeby výpočtu...	65
Tabulka č. 10: Nové skutečné četnosti pro výpočet záv. mezi orientací a pohlavím.....	65
Tabulka č. 11: Nové teoretické četnosti pro výpočet záv. mezi orientací a pohlavím.....	65
Tabulka č. 12: Výpočet veličiny χ^2	66
Tabulka č. 13: Existence závislosti mezi věkem a využíváním aplikace Time managementu v prostředí programu SAP.....	67
Tabulka č. 14: Skutečné četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a využíváním.....	67
Tabulka č. 15: Teoretické četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a využíváním...	67
Tabulka č. 16: Sloučení řádků tab. Využití aplikace dle věkových skupin pro potřeby výpočtu.....	68
Tabulka č. 17: Nové skutečné četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a využitím..	68
Tabulka č. 18: Nové teoretické četnosti pro výpočet záv. mezi věkem a využitím.....	68
Tabulka č. 19: Výpočet veličiny χ^2	69
Tabulka č. 20: Souhlas s napojením na mzdu dle věku.....	70
Tabulka č. 21: Skutečné četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a souhlasem.....	70
Tabulka č. 22: Teoretické četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a souhlasem....	70
Tabulka č. 23: Nové skutečné četnosti pro potřeba výpočtu závislosti mezi věkem a souhlasem s napojením aplikace na variabilní složku mzdy.....	71

Tabulka č. 24: Nové teoretické četnosti pro potřeby výpočtu závislosti mezi věkem a souhlasem s napojením aplikace na variabilní složku mzdy.....	71
---	----

Tabulka č. 25: Výpočet veličiny χ^2	71
--	----

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Hierarchické členění modulu Time management.....	54
--	----

Obrázek č. 2: Zobrazení prioritních úkonů.....	55
--	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Věkové skupiny.....	59
--------------------------------	----

Graf č. 2: Pravidelné vedení TM dle věkových skupin.....	60
--	----

Graf č. 3: Používání pomůcek pro vedení Time managementu.....	61
---	----

Graf č. 4: Nástroje pro vedení Time managementu.....	62
--	----

1. Úvod

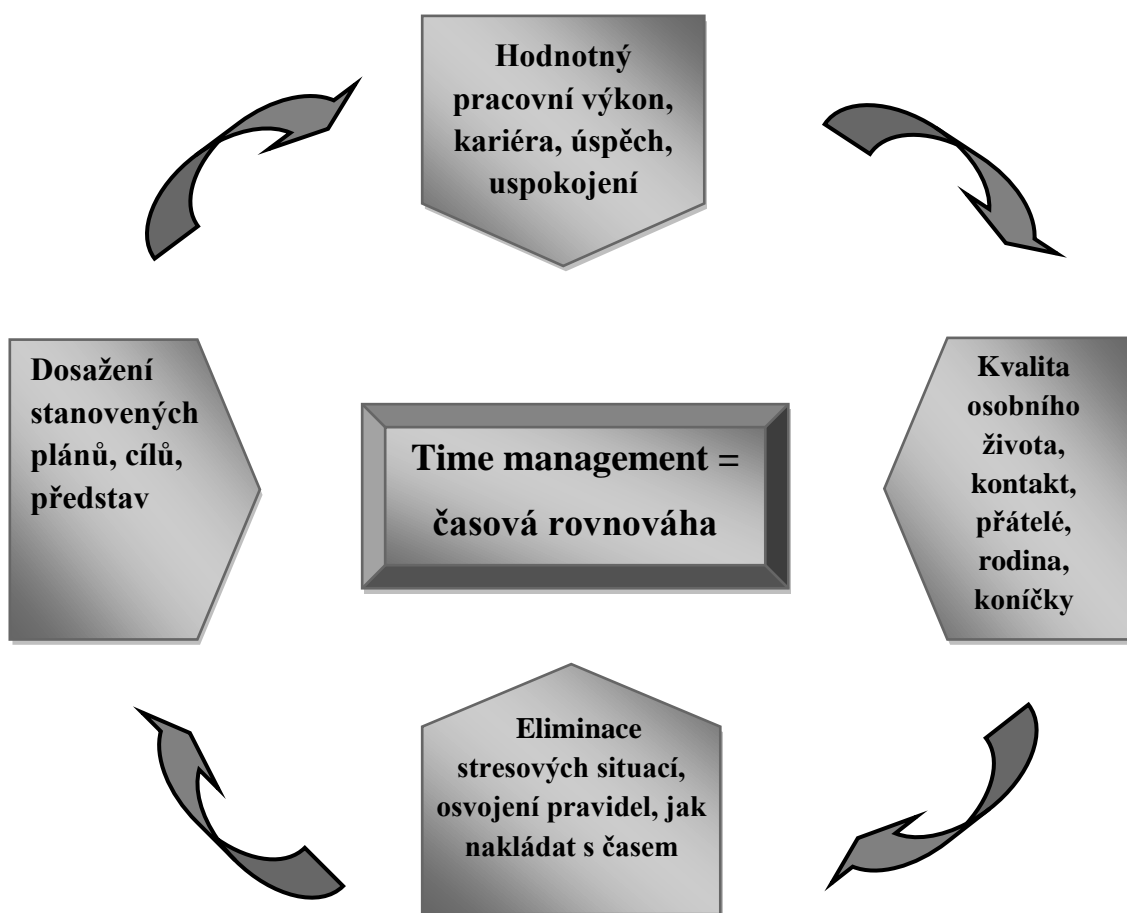
Moderní doba 21. století je velmi uspěchaná, ovlivněna prudkým vývojem informačních a komunikačních technologií. Velmi mnoho lidí má pocit, že musí neustále něco dohánět nebo nikdy nenajdou čas na to, co vždycky dělat chtěli. Valí se na ně čím dál více úkolů, které jsou zapotřebí splnit. Času je ale pořád stejně, úkoly přibývají, zvyšují se nároky na jedince a ti často nestíhají a jsou vystavováni stresu. Že je času málo si lidé obvykle uvědomí, až když pocítí jeho nedostatek.

Pomocnou rukou je zavedení efektivního Time managementu. Začít efektivně a hospodárně zacházet se svým časem, který je pro každého omezený, umět také načerpat nové síly, vědomosti, dopřát si pauzu. Time management je sada doporučení, nástrojů a postupů, kterými lze zlepšit plánování pracovního i osobního času. Time management objasňuje, jak pracovat s časem, lépe ho zvládat a případně ho dělit, aby bylo výsledkem více času na své koníčky a rodinu.

Základem je definování vlastních cílů a priorit denních či dlouhodobějších, smysluplné naplánování pracovního či osobního dne a týdne, využívání nejmodernějších pomůcek a technik. Zavedení Time managementu prospěje osobám, které mají sklony k odkládání, zápasícím s množstvím pracovních úkolů, nedokážícím se soustředit na skutečně důležité věci a úkoly, také těm, kteří mají problémy s plánováním, neumí úkoly odmítat, ale i workoholikům, kteří neumějí relaxovat a vypnout. Podstatným problémem jsou často pevně zakořeněné zvyky, jak zacházet se svým časem, které se Time management snaží změnit. Více času nezískáme ze dne na den, tak rychle se dobrý Time management nedá naučit, je to úkol na celý život, vyžaduje důslednou sebedisciplínu, je to značný zásah do dosavadních zvyklostí. Jakmile se zavedou první pravidla a postupy úspěchy se dostaví.

Výsledkem Time managementu je život bez stresu, uvědomění, co může člověk efektivnějším využíváním času získat, osvojí – li si techniky, metody a tipy, které napomohou k větší úspoře, více splněným činnostem a větší radosti ze života.

Schéma č. 1: Hodnotový řetězec Time managementu



Zdroj: *Vlastní nákres*

2. Cíl práce a metodika

Cílem této práce je obsáhnout současné možnosti, jak efektivně hospodařit se svým časem, jak je možné vést efektivní plánování. Práce obsahuje význam a vývoj Time managementu, i jak naše povědomí pracuje s časem. Základem práce je zachycení vhodných způsobů stanovování cílů, úkolů a priorit. Práce poukazuje na nejvhodnější pomůcky, elektronické či klasické, k vedení efektivního Time managementu, jejich výhody, vlastnosti, které plánování výrazně ulehčí. Tak aby bylo dosaženo maximálního výsledku při minimálním vynaloženém času. Práce se též věnuje pracovní sféře, kde jsou zachyceni nejčastější zloději času, jak se lze ubránit zbytečnému přerušování v činnosti, soustředit se na věci důležité a nevěnovat pozornost věcem neproduktivním, vyvarovat se odkládání do budoucna. Vyzdvihuje možnosti, které přináší zavedení Time managementu, do osobního i pracovního života a je věnována pro široký okruh čtenářů, pro osoby pracující i studenty, jimž může pomoci například rychločtení, které je součástí dobrého Time managementu. V práci jsou nastíněny i modelové situace, ve kterých se mohou studenti ekonomických oborů ve svém budoucím zaměstnání pravděpodobně ocitnout. Z hlediska osobní sféry je brán ohled na osobní růst a rozvoj, umění prezentovat, schopnost předcházet stresu a life management.

Praktická část diplomové práce se soustředí na možnosti zavedení a zlepšení vedení Time managementu v prostředí vybrané firmy. Zhodnocuje a mapuje současné varianty vedení, které jsou pro zaměstnance k dispozici, a součástí je také návrh do systému SAP, ve kterém se pohybuje velká část pracovníků. Návrh sjednotí vedení Time managementu pro celou firmu, vytvoří zdravou konkurenci mezi vnitropodnikovými odděleními a to napojením na variabilní složku mzdy, o jejíž výši rozhodne vedoucí pracovník. Tato aplikace umožní individuální vedení Time managementu každého zaměstnance a je pamatováno, jak na pracovní, tak osobní řízení času. Firmy v současné době potřebují zaměstnance se schopností umět řídit efektivně svůj čas a produktivně plnit úkoly firmy v návaznosti na jejich důležitost a proto by mohly být poznatky využity v praxi i pro jiné firmy, než pro vybranou.

Prostřednictvím dotazníkového šetření v prostředí vybrané firmy bude zjištěno, jak s časem zacházejí sami pracovníci, konkrétně právního útvaru, jimž bude dotazník poskytnut. Dojde k zjištění, jaký je jejich postoj k zavedení inovativní metody v oblasti Time managementu. V souvislosti se získanými odpověďmi proběhne statistickými metodami zjištění závislosti, mezi vybranými ukazateli, použiji pro snadnější výpočet funkce MS Excel. V případě vyskytnutí závislosti, vyčíslení, jak je tato závislost silná.

3. Vznik a vývoj Time managementu

3.1. Co je to Time management?

Dobře ovládat Time management, znamená ustát nejrůznější nároky společnosti bez stresu. Denně se valí velké množství úkolů a urgentních požadavků a dochází k neustálému vyrušování a rozptylování. Není divu, že člověk celkový přehled o času ztratí. Málokdo má čas pod kontrolou. Času je málo, lidé pracují ve stresu a nestíhají. Chybějí znalosti a dovednosti, existují škodlivé názory, předsudky, i pevně zakořeněné zlovyky. Základem je sebedisciplína, vůle a chuť na sobě pracovat a být aktivní. Řídit čas nelze, ale dá se ovlivnit, jak s ním bude zacházeno. Time management lze charakterizovat, jako umění efektivně a hospodárně zacházet se svým časem, umět načerpat nové síly a dopřát si pauzu, jen tak lze zajistit efektivitu práce. Jedná se o sadu doporučení, nástrojů a postupů, kterými lze zlepšit plánování pracovního i osobního času. Time management objasňuje, jak pracovat s časem, lépe ho zvládat a případně ho dělit, aby bylo výsledkem více času na své koníčky a rodinu. Time management patří v současné době do oblasti tzv. soft skills, což jsou vlastnosti, které nelze pojmout do odborné kvalifikace.¹ Je zapotřebí umět rozlišit úkoly důležité od bezvýznamných. Základem je pořádek, který není ve složkách v počítači, ani na stole, ale především organizace sebe sama, uskutečnit uspořádání uvnitř, ve vlastní hlavě. Správné pochopení zásadních cílů a rolí umožňuje zvládnout jak osobní, tak pracovní život.² Time management není pouze oblast plánování, zahrnuje v sobě též oblast sebeřízení, umění porozumět a řídit sebe sama, řídit své potřeby, požadavky, přání a cíle. Umění rychločtení, zvládání stresových situací, konfliktů, nečekaných úkolů a nejen to. Za dobře připraveným jednáním, prezentací či poradou se opět skrývá umění Time managementu. Umění řídit svůj čas v sobě skrývá nauky z mnoha vědních oborů, jakými jsou management, ekonomie, sociologie, psychologie, sociální komunikace či filozofie.

¹ CAUNT, J., *Time management: Jak hospodařit s časem*, s. 1.

² Tamtéž, s. 5 – 6.

3.2. Pro koho je Time management určen a jeho výhody

Lepší výsledky jsou v případě využívání času na podstatné věci. Rozlišit věci podstatné a nepodstatné. Těm nepodstatným věnovat minimum času a podstatnými zabrat většinu. Time management je určen pro všechny, jež chtějí mít svůj čas pevně v rukou. Nejedná se pouze o dovednost, kterou lze využít v pracovním životě, zasahuje i do života osobního. Dát svému času nějaký smysl, žít na plno. Být managerem svého vlastního času může být každý. Jsou však nutné změny, které musí vycházet zevnitř. Je nutné na sobě začít pracovat. Každý člověk může jednat na základě svých priorit, kterých chce dosáhnout. O oblast Time managementu se v mnoha případech zajímají lidé, kterým protéká život a čas mezi prsty a rádi by to změnili. Umění řídit čas je výhodné i pro nového pracovníka, jež si potřebuje práci efektivně zorganizovat. Pokud je umění Time managementu úspěšně zvládnuto, je člověk působivější pro své nadřízené, kolegy, i pro sebe samého.

Výhodou Time managementu je soustředění na podstatné věci, menší plýtvání časem na věci druhořadé, stanovení priorit, lepší rozhodování, odstranění zapomnětlivosti, umění propojit příbuzné úkoly, zvyšování vlastní výkonnosti, zlepšení sebekontroly, dosahování denních cílů, pocit úspěchu na konci dne, každodenní plánování, větší klid a spokojenost. Lepší naladění na pracovní dny, zlepšení sebekontroly, pořádek a přehled, snížení stresu a nervového napětí a vznikne rovnováha mezi časem pracovním a volným.³

3.3. TM a fungování lidské mysli

Aby člověk byl schopen řídit svůj čas dle svých představ, je nutné se naučit zacházet se svou myslí. Porozumět jí, pak je možné lépe mysl využívat. Pokud se oblast sebepoznání ovládá, lépe se rozpoznají emoce, jejich příčiny. Pod kontrolou jsou ty negativní a upřednostní se emoce pozitivní. Mysl je rozdělena do tří úrovní hladiny mysli, tvořící „lidský hardware“, kterým je každý vybaven. První tvoří vědomí, při kterém je možné pracovat na jedné aktivitě, je tvořivé, reaguje na základě podnětu, logické a pomalé. Zdravý rozum tedy vědomí, často ovládnou emoce. Druhou úrovní je podvědomí. Dokáže více činností naráz a je neustále v činnosti, spojeno s návyky, rychlejší. Není ani možné si uvědomit, kdy se jedná vědomě a kdy mysl spouští vytvořený návyk prostřednictvím

³ BISCHOF, A., BISCHOF, K., *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*, s. 53.

podvědomí. Poslední úroveň je nevědomí, jež je velmi rychlé, nepostřehnutelné, pomáhá při tvorbě základních hodnot. Nad třemi základními stavy mysli jsou tři životní role, ovlivňující lidské chování, tzv. „lidské programové vybavení“. Ve stavu Rodiče, který zvládá dobře krizové situace, rozhoduje a radí, se často očitáme v zaměstnání. Dospělý ponechává prostor pro nás samé, naši mysl, uvědomění, rozhodování o sobě, radí. Role Dítěte je opakem Rodiče, impulsivní, agresivní, ale tvořivé a přirozené zároveň.⁴ Třetím článkem naší mysli jsou pravá a levá mozková hemisféra. Každá ovládá jednu polovinu lidského těla. Hemisféra levá je charakteristická logickým myšlením, tvořena seznamy, čísly, vyjádřena slovy, hodnotí, soudí, vnímá realitu. Hemisféra pravá je typická emocemi, fantazií, sněním, nápady. Pokud jde o spojení naší mysli, je to levá hemisféra se stavem vědomí a životní rolí Rodič či Dospělí. Pravá hemisféra pojí stav podvědomí a roli Dítěte.⁵

Návyky ve spojení s lidskou myslí.

Práce s vědomím je velmi pomalá a stojí značné úsilí, proto pro postupy, názory a situace, které se opakují, je dobré vytvořit si návyk. Zvyk, který se samovolně z podvědomí spustí. Osobnost je tvořena ze souboru návyků, některé jsou již při narození, jiným se učí výchovou a postupně je zavádí. Jsou návyky, které si člověk uvědomuje např. rozhlédnout se před vstupem do vozovky a ty, které ani nevnímá jako je dýchání, či jak spíme. Návyk nevyžaduje takové množství energie, provádí se automaticky, bez účasti vědomí. Návyky jsou dobré i špatné a souvisejí s osobním růstem. Nezavádějí se jen nové návyky, ale také se přepisují zlozvyky. Lidé jsou navyklí zacházet se svým časem. Pokud nevytváří nové lepší návyky, podporují ty špatné. Platí, že čím je návyk starší, tím hůře se mění. Ve většině případů stačí pádný argument, rozhodnutí k předělání návyku a dodržování disciplíny, pravidelnosti a sebezříjetí. Po odstranění zlozvyku po něm zbyde místo, je dobré ho nahradit návykem novým a vyhovujícím. Pomalé krůčky jsou účinnější než ty rychlé (např. k rychlé změně dochází u novoročních předsevzetí, proto se tak často porušují). Důležité je se chválit, zveřejnit nový návyk u svých kolegů, rodiny, vyhledávat příležitosti, kdy můžeme nový návyk použít.⁶

⁴ PACOVSKÝ, P., *Člověk a čas: Time management IV. generace*, s. 124.

⁵ Tamtéž, s. 124 – 136.

⁶ Tamtéž, s. 130.

S návyky souvisí Proaktivita.

Mysl reaguje na jednotlivé podněty, na ty které člověk zná, reaguje nevědomým návykem, automaticky. Pokud je podnět nový a neznámý, zapojuje se vědomí a aktivně se snaží najít řešení. Myšlení proaktivní spočívá v rozhodnutí, kdy se buď spustí zakořeněný návyk nebo se podnět ponechá na úrovni vědomí. Do práce je zapotřebí zapojit i vědomí, které umožní novou myšlenku, volbu, posouzení podnětu, zda vyhovuje současné situaci. Proaktivitu lze uplatnit ve všech případech, prověří správnost návyku, který bude spuštěn. Umožňuje jeho předělání a přináší větší uspokojení.⁷

3.4. Vývoj Time managementu a rozdíly v pojetí času

Oblast time managementu je dosti široké téma. Prostupuje oblast řízení, komunikace, skupinové práce, vedení, umění rozhodování až ke každodenním činnostem. Především pro svou rozsáhlost a propojení mnoha oborů neexistoval předmět s obdobným tématem. Nikde nebyla učena práce s „časem“. Ve společnosti jsou tedy zakořeněny názory a předsudky, které je potřeba odbourat. Kupříkladu názor, že nejlépe člověk pracuje ve stresu, kterému podléhá mnoho lidí, je mylný. Ve stresu plyne čas rychleji a věci se nám zdají snáze hotové, není tomu pravda. Chybí zde prostor pro zamyšlení, opomenou se maličkosti a vytratí se čas pro kontrolu. Stres je spíše brzdou výkonnosti a škodí zdraví. Další představou, kterou se lidé utěšují, že nastane čas, kdy se budou mít lépe a věci se změny. Přijde čas, kdy se budou moci věnovat svým koníčkům, vzdělání, dětem, apod. Opět je to omyl, lépe nemůže být. Technologie, ekologie, marketing uhánějí velkou rychlostí, lépe a více času nebude. S časem pro vlastní potřebu to bude jediné horší.⁸

Často ovlivňují i pevně zakořeněné zlovyky. Díky časové tísní není prostor pro přemýšlení, než je zadaný úkol tvořen. Jsou vybírány postupy, které by nepřicházely v úvahu, pokud by byl čas na zralou úvahu a rozmyšlení. I v případech, kdy se člověk snaží svůj přístup ke svému času změnit a ovládnout ho, nedochází k předsevzatým výsledkům. Důvodem je, že změna a práce na sobě musí vycházet zevnitř. Nestačí pouze rozhodnutí, musí přijít změna našeho chování, vlastností, které se dotýkají našeho života. Změna, ze které se časem stane zvyk. Nejedná se o jednoduchou činnost.

⁷ PACOVSKÝ, P., *Člověk a čas: Time management IV. generace*, s. 131

⁸ Tamtéž, s. 36

Každému se někdy nedaří, není jednoduché udržet v podniku své postavení, pokud neexistuje kolektivní představa výsledku. V osobním životě, v rodinném prostředí, kdy chceme zlepšit svou životosprávu a stav, se střetáváme s představou o vydatném jídle a formě relaxace u televizní obrazovky. Je velice jednoduché podlehnout. Je za potřebí pevná vůle a chuť umět efektivně nakládat se svým časem.⁹

I. Generace Time managementu.

Tak jak se člověk vyvíjí, snaží se s negativními názory a zlovyky bojovat. Time management lze rozlišit dle svého vývoje do 4 – 5 ti generací přístupu k času, které nejsou datovány. Zastávají místo různých přístupů k problematice času a vyvíjely se spolu s požadavky společnosti na jeho využití. První generace Time managementu se zaměřuje na činnosti a úkoly, které jsou zapotřebí vykonat. Snížení stresu vytvořením seznamu činností. Lidé nemusí mít úkoly v hlavě a převádějí na papír. Generace první definovala, **co** mají lidé dělat.¹⁰

II. Generace Time managementu.

Generace druhá přiřazuje k činnosti čas. Začíná se brát v potaz, **kdy** se určité věci budou realizovat. Je definováno, co a kdy mají lidé dělat. V současnosti je model činnosti a času ve společnosti zažit. Automaticky si lidé zaznamenávají do svých diářů či kalendářů, jaké činnosti a v jakém čase jsou potřeba vykonat. S rostoucími nároky společnosti a rychlejším životním tempem, přestávaly principy druhé generace Time managementu stačit.¹¹

III. Generace Time managementu.

Model třetí generace navazuje na nedostatky předchozí, zavádějí se týmové práce, priority. Důležité je aktivně vybírat naléhavé úkoly, delegovat, pracovat na projektech většího rozsahu. Soustředuje se na plánování denního rázu a orientací na dlouhodobé výsledky. K definování činnosti a času se přidává způsob realizace, tedy **jak** budeme úkol

⁹ PACOVSKÝ, P., *Člověk a čas: Time management IV. generace*, s. 36.

¹⁰ Tamtéž, s. 37.

¹¹ Tamtéž, s. 38.

vykonávat. Kombinace, díky níž je umožněno pracovat i na strategických cílech - co, kdy a **jak**.¹²

IV. Generace Time managementu.

Opět vychází z nedostatků generací minulých. U třetí generace byla shledána velká složitost plánování. Těžko člověk dodržuje dané denní, týdenní plány a detailně rozpracované cíle, které jsou nadsazené a odlišné od skutečného života. V generaci čtvrté existuje teorie, aby výsledkem nebylo jen „dílo“, ale i spokojenost osoby, jež ho vypracovala a také aby byla věnována pozornost cestě k výsledku než samotnému cíli. Mnohdy bývá naplněn cíl v rámci jednoho dne a cesta mohla být měsíční i delší.¹³

Lepší výsledky přinášejí osoby, u kterých jsou uspokojovány každodenní lidské potřeby, rodina, přátelé, zážitky. Dochází zde k syntéze zájmu firmy se zájmem o člověka. Dbá se na spokojenost a pohodu. Především proto, že v případech, kdy rozhodujeme ve stresu, rozhodnutí nebývají příliš kvalitní. Prvkem 4. té generace je **obrat k člověku**. Nerozhodovat v emocích, věnovat se problému až po uklidnění. Rozhodnutí i úkoly jsou provedeny lépe. Samozřejmě záleží i na samotných kvalitách člověka, je nutná práce na sobě, sebepoznání, jsou nutné i změny. Neznamená to pracovat tvrději a více, ale spíše odlišně uvažovat. Zbytečně se nehonit, aby bylo vše hotové, mít radost z času, který jsme dokázali uhájit.¹⁴ Efektivita a spokojenost jdou ruku v ruce a přinášejí lepší dlouhodobé výsledky. Tvoří se nový životní styl, který zasahuje více do našeho života, než generace předchozí, ovlivňuje jak pracovní, tak osobní život.

Budoucí Time management a Generace V.

Vnější podmínky života se neustále mění, narůstají nároky na člověka a čas je stále více omezen. Dnešní digitální doba a neustálé stlačování času budou pravděpodobně vést ke vzniku generace páté. Otázka páté generace je závislá na oblasti marketingu, jakmile se vyskytne odlišnost, která bude současně i konkurenční výhodou, vznikne generace pátá.

¹² PACOVSKÝ, P., *Člověk a čas: Time management IV. generace*, s. 39.

¹³ Tamtéž, s. 40.

¹⁴ Tamtéž, s. 41.

Rozdíly v pojetí času, západní čas, východní čas.

Čas, tak jak ho chápe „Západní svět“.

Typické pojetí času v západních zemích je bráno s ohledem na projekty, cíle a úkoly. Jde o myšlenku, že pokud je projekt prozkoumán, jeho realizace proběhne, děj se co děj. Bez ohledu na neočekávané události a vyrušení. Udělat co nejvíce za co nejkratší dobu. Jedná se o naprogramované činnosti, jsou vykonávány dle plánu. Tento přístup je dle psychologů škodlivý, vede k většímu stresu a ke ztrátě klidu. Zaměstnanci jsou orientováni převážně jen na produkci. Existují i pozitivní stránky západního pojetí času. Lidé orientovaní pouze na cíle podávají často daleko lepší výsledky. Způsob stanovení cílů a jejich realizace určitým typům vyhovuje a často se promítá i do osobního života a činí tak určitý řád.¹⁵

„Východní svět“ a chápání času.

Národy blízkého východu jsou typické klidnější filozofií okamžiku. Není zde brán ohled na plán, ani pokud se jedná o věci nezbytně nutné (obchody, projekty), což je pro západní země nepřijatelné. Mají jiný pohled na svět, není to otázka úsilí či inteligence. Svou budoucnost ponechávají v rukou Boha, plánování a realizace dle cílů je pro ně zbytečná. Samozřejmě pro obchodní život je tento přístup velice škodlivý, je spjat s nedodržením lhůt a projektů.¹⁶

Čína nachází potenciál z uspořádání věcí.

Číňané se soustředí převážně na „potenciál vycházející z uspořádání věcí“, jež není nahodilé. Na západní pojetí pohlížejí s velkou dávkou nedůvěry. Nač je plánování, když jádrem je být vnímavý v každém okamžiku a využít daný potenciál situace. Nic se neděje náhodně, v každém okamžiku je zde určitá vazba. Základem je přesné propočítání situace, zhodnocení všech možných alternativ. Číňan nechá situaci vyvíjet, dokud pro něj nejsou skutečnosti co nejpřijatelnější. U tohoto přístupu není důležité vynakládané úsilí ani urputnost, ale především účinné působení potenciálu vycházející z uspořádání věcí.¹⁷

¹⁵ DELIVRÉ, F., *Bud'te pány svého času*, s. 74.

¹⁶ Tamtéž, s. 75.

¹⁷ Tamtéž, s. 76.

3.5. Jak si uspořádat čas

Jsme spokojeni s uspořádáním našeho času? Je prostor i pro činnosti, které jsou v životě zásadní? Je rozdělení času správné, vzniká prostor na činnosti v práci a v osobní sféře? Jsme spokojeni s rozložením času? Většina odpoví, že ne. Což, je prvním krokem ke změně. Tím, že si uvědomíme, že nejsme spokojeni a chceme s tím něco udělat, jsme na dobré cestě, aby se naše hospodaření s časem stalo nejlépe vyhovující. Den po dni se bude Time management zlepšovat, odpadnou velké balvany, které tíží mysl. Nedělá radost, vynakládání času na to, co není třeba. Proto pochopení a zjištění nedostatku je první krok kupředu.

3.6. Sebeřízení

Založeno na vůli člověka a sebekázni. Obvykle je směřováno k dosažení určitého cíle, který je vytyčen. Díky sebeřízení je dosaženo kýženého úspěchu. Souvisí i s poznáním sebe sama. Jen pokud člověk zná své vlastní zdroje, má blíž k dosažení vytyčeného cíle. Potenciálem, zdrojem mohou být znalosti a dovednosti, motivy, názory, které lze využívat a také zdokonalovat.

3.6.1. Stanovení cílů

Definováním cílů je dosaženo organizovanějšího způsobu práce. Nutné je seznámit se s úkoly a aktivitami, které vedou k jejich naplnění a začlenit je do svých priorit a denních plánů. Mohou to být cíle profesní, duševní, rodinné či společenské. Není výhodné si stanovovat dlouhodobé cíle, jejichž výsledky nejsou vidět a konec je v nedohlednu, často samotná cesta k cíli může odradit. Doporučuje se velký a nelehký cíl rozdělit do menších etap. Rozdělení hlavního cíle do několika menších. Člověk má tak pocit, sebejistoty, uspokojení a rozpozná, že cíle skutečně dosáhl. Cíle by měly znít pozitivně.¹⁸

Prvním krokem je vymezení cíle.

Cíl nesmí být příliš obecný. Dávat mu konkrétní obrysy, ať je dosažitelný, viditelný. Zlepší se tak soustředěnost na aktivity a úkoly, které mají pomoci v jeho dosažení.

¹⁸ CAUNT, J., *Time management: Jak hospodařit s časem*, s. 6.

At' lze cíl poměřit a orientovat se.

Je výhodné stanovit množství, jehož je zapotřebí dosáhnout. Popřípadě měřítko, dle kterého je možné se orientovat. Vyčíslení současného stavu a stavu předcházejícího. Poměřovat, kontrolovat jaká část ještě ke splnění cíle chybí.

Člověk je schopen cíle dosáhnout.

Stanovit cíle reálné a dosažitelné. Účelem je dosažení úspěchu a sebeuznání. Je zbytečné stresovat se z plynoucího nedodržení a nesplnění cíle a působit sobě zklamání. Cíle tedy spíše smělé a ohledem na své zdroje a vlastnosti.

Orientace na výsledky.

Pokud je to možné, vyjadřovat cíl ve výsledcích než v samotných aktivitách.

Definování cíle v čase.

Udat skutečnou časovou hranici, což se dotýká i požadavku dosažitelnosti. Cíl lze provést právě teď ne jindy. Větší úspěch přinášejí cíle, které jsou sepsány. Ten, kdo nosí své cíle v hlavě, jich často nedosáhne. Bez stanovených cílů není možné postoupit výš. Úspěch zůstává odepřen, což vede ke klesajícímu sebevědomí, ztrátě motivace, chuti a zklamání. Jedná se o cyklus bezcílnosti.¹⁹

Na svých cílech je nutné neustále pracovat. Dobré je písemné stanovení termínů, na příští dny, měsíce i na současný rok.

3.6.2. Fáze změny

Cestou za stanovenými cíly je procházeno řadou změn. Zvyklosti, jež byly zažité se musí změnit, nevyhovují, jsou zastaralé. V průběhu změny, než se stane zvykem a zažije se, musí člověk projít jednotlivými navazujícími fázemi. Zavedením nové činnosti se jako první ocitne ve *fázi euforie*, trvající nejkratší dobu. Je plná nadšení z řešení stávajícího problému, fáze euforie je plná radosti. Jakmile přichází zjištění, že nový způsob nevyhovuje zcela, vyskytují se chyby, nastává *fáze deziluze*. Je typická zpochybňováním, nedůvěrou v nově zavedenou činnost. V této fázi mnoho netrpělivých osob skončí. Třetí je *fáze učení*, plná opět naděje, že se daná činnost dá naučit. Je zapotřebí úsilí a učení, nejde

¹⁹ Příloha č. 1, s. 76: *Cyklus bezcílnosti*

vše ihned. Poslední fází změny je *fáze výkonu*. Naučená činnost začíná být zvykem, je používána v praxi, spojena s větší jistotou a radostí z dosažení změny. Kdo je srozuměn s procesem změny, lépe se vyrovná v průběhu změny s případným neúspěchem.²⁰

3.7. Principy stanovení každodenních priorit

V průběhu dne se valí celá řada pracovních i osobních úkolů a požadavků, je proto nutné stanovit, které úkoly mají přednost a stanovit priority vedoucí ke stanoveným cílům. Upřednostnit jeden úkol před druhým, umění si vybrat. V případě, že se definují priority a životní hodnoty, bude zacházení s časem o mnoho snazší.

3.7.1. Eisenhowerův princip

Jedná se o rozlišování naléhavých a důležitých úkolů. Ne všechno, co je naléhavé, je i důležité. Eisenhowerův princip je pomůckou při plánování cílů. Vlastní efektivita se zvýší, pokud se rozpoznají úkoly důležité od naléhavých. Úkoly jsou zapotřebí vykonat hned nebo je nutné je naplánovat, jsou tedy nenaléhavé. Důležitým faktorem je také stanovení priorit. Eisenhowerův princip dokáže úkoly rozlišit. Základem je tedy rozdělení úkolů, jež musí být realizovány ihned, na úkoly, které je možné odložit na později a na skupinu úkolů, které nemusí být zhotoveny vůbec.²¹

Úkoly, které máme na mysli, se rozdělí do čtyř skupin:

1. Naléhavé a důležité: Úkoly s omezenou časovou hranicí, neodkladné problémy, časově omezené projekty, krize. Úkoly jsou zapotřebí vykonat hned a jejich včasné splnění přináší řadu výhod.
2. Nenaléhavé, ale důležité: předcházení krizím, problémům, odpočinek, plánování, utváření dobrých vztahů, další rozvoj a vzdělávání, atd. Úkoly, které se nejprve naplánují, a jejich realizace bude později, jsou spojeny s dlouhodobými cíly.

²⁰ BISCHOF, A., BISCHOF, K., *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*, s. 45 – 47.

²¹ UHLIG, B., *Time management: Staňte se pánem svého času*, s. 66 – 68.

3. Nedůležité, ale naléhavé: nepředvídatelné události, vyrušení od činnosti, např. nečekané hovory, emaily, úkoly, které odvracejí pozornost od stanovených úkolů, přesto se musí urgentně vyřešit. (Např. nadřízený zadá úkol, který má být vyřízen ještě dnes, firma vyzve k dodání chybějících podkladů, atd.). Pokud je to možné, úkoly tohoto typu delegovat, případně realizovat po zvládnutí úkolů předešlých.

4. Nedůležité a nenaléhavé: do této kategorie spadají věci, které by neměly mít velkou pozornost, jedná se o tzv. „odpadkový koš“. Úkoly z této kategorie, by měly být rychle dokončeny, a neměla by jim být příliš věnována pozornost. (Např. aktivity, které nemají žádný efekt, rozesílání letáků, určité hovory, aktivity, které nás neposouvají kupředu, naopak zdržují). Často se tyto úkoly vyřídí samy.

Tabulka č. 1: Seznam úkolů dle Eisenhowerova principu

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	<ul style="list-style-type: none"> - Tvorba prezentace na jednání - Tvorba prezentačních materiálů na podnikovou kampaň - Hledání řešení při ztrátě cenných dokumentů 	<ul style="list-style-type: none"> - Program a termíny představenstva - Informace o novém programu na účetnictví - Pravidelná zubní prohlídka
Nedůležité	<ul style="list-style-type: none"> - Posekání zahrady - p. Novák – daňové přiznání - Dopsat knihu jízd 	<ul style="list-style-type: none"> - Čtení reklamních letáků - Účast na bezvýznamných jednání

Zdroj: *Vlastní tvorba*

3.7.2. Paretův princip

Zakladatelem byl ekonom Vilfredo Pareto již v 19. století. Paretův princip je založen na stálém poměru mezi náklady a užitekem. Jedná se o kombinaci času a vynaložených sil. Základní myšlenkou je, že pokud vynaložíme 20% našeho času a úsilí, docílíme 80% výsledku. Strávíme-li tvořením práce 20% času, již máme 80% hotovo. Je nezbytné však vynaložit dalších 80% času i úsilí, aby byla práce kompletní a stoprocentní. U některých záležitostech není nutností stoprocentní provedení, které zabere velké množství času. V případech, kdy postačí provedení na 80% a na výsledku se to neprojeví, dojde k ušetření 80% času na úkoly opravdu důležité. V náročných situacích může tento princip uklidnit. Máme před sebou nelehký a časově náročný úkol a nejsme si jisti jeho pochopením, stačí si připomenout, že stačí pouze 20% úsilí, abychom měli 80% hotovo. Graf vyjadřující základní poměr 20 : 80.^{22, 23}

3.7.3. Priority A, B, C

Jedná se o rozdělení priorit na tři úrovně. Úkoly označené prioritou A by měly být vyřízeny nejdříve. Stane-li se tak, dosáhne se nejlepšího výsledku a úspěchu. Prioritám s označením A by měly být vykonány přednostně. Tvoří přibližně 15% z celkového počtu úkolů, tím je dosaženo vysoké efektivity.²⁴ Úkoly B je dobré delegovat, mají asi 20% podíl. Úkoly B by neměly být prováděny na úkor úkolů A. Pokud není možné úkoly B delegovat, je dobré si na ně vyhradit 20% z pracovního času. Činnosti označené prioritou C jsou denní záležitosti. Jedná se o rutinní úkoly, které zabírají 65% pracovního času. Je-li možné úkol C odložit, jen do toho. Vyřídí se často sami.^{25, 26}

²² UHLIG, B., *Time management: Staňte se pány svého času*, s. 62 – 63.

²³ Příloha č. 2, s. 76: Grafické znázornění Paretova principu

²⁴ BISCHOF, A., BISCHOF, K., *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*, s. 56.

²⁵ Tamtéž, s. 57 – 58.

²⁶ Příloha č. 3, s. 77: Stanovení priorit pomocí analýzy A, B, C

3.7.4. Metoda S. O. R. U. Z.

Název této metody je odvozen od počátečních písmen a pomáhá při složení úkolů, které jsou zapotřebí vykonat.

S: Sumarizace úkolů: Podstatné je nepřeceňovat síly. Určit na den reálné množství úkolů, schůzek a aktivit, které je možné splnit. Součástí jsou i rutinní práce, pošta, nebo nevyřešené úkoly ze dnů předchozích. Ideální je plánovat aktivity s denním předstihem.²⁷

O: Odhad času na jednotlivé činnosti: U jednotlivých úkolů se určí čas na jejich realizaci. Pomoci může, zda se jedná o podobnou činnost, která již byla vykonávána. Lze tedy odhadnout, kolik času zabere.²⁸

R: Rezervní čas: Aby neočekávané úkoly nenarušily plán dne, od toho je zde rezervní čas. S časovou rezervou lze snáze zvládnout každodenní maličkosti (Např. jednání se protáhne, nečekaná návštěva, telefon, atd.), které mohou zásadně nabolat stanovený denní plán. Minimální časová rezerva by měla být 20% běžné pracovní doby. Obvykle se časová rezerva pohybuje v rozmezí 20% – 50%.²⁹

U: Určení priorit: Znamé stanovení priorit. Zásadní činnosti s nejvyšší prioritou by měly být naplánovány na tu část dne, kdy jsme nejvíce aktivní. Součástí je i delegování, úkoly předávat ostatním. Denní plán je hotový.³⁰

Z: Zpětná kontrola: Na konci pracovního dne následuje efektivní kontrola. Jaká je procentní úspěšnost. Kolik úkolů se podařilo realizovat.³¹

²⁷ UHLIG, B., *Time management: Staňte se pánem svého času*, s. 64.

²⁸ Tamtéž, s. 64.

²⁹ Tamtéž, s. 64.

³⁰ Tamtéž, s. 65.

³¹ Tamtéž, s. 65.

3.8. Kdy je nejefektivnější pracovní doba

Rozlišení často bývá na větší efektivitu práce ráno nebo večer, podle toho kdy je člověk nejvíce produktivní. Může se jednat ale o klam. Často se stává, že se povinnosti přesouvají na konec dne nebo že díky neustálému vyrušování není pracovník schopen danou činnost dokončit a musí se jí věnovat po večerech. Stojí tedy za zvážení, jakým způsobem se pracuje. Je důležité denní priority přiřazovat na časovou osu. Ať už se tedy jedná o typ ranní nebo večerní oba pracují stejně výkonně, ale každý v jiné době. Nutné je si uvědomit čas, který je pro každého individuální, kdy je nejvíce energie a tam soustředit náročné úkoly. Neplýtvat časem, neplnit dlouhodobé úkoly, pokud je k dispozici jen krátký čas. Jakmile se zapojí síla zvyku, přesunou se neodkladné a náročné záležitosti do té části dne, kdy je nejvíce energie, ať už ráno nebo večer, dosáhne se větší efektivity a pokroku. Obecně však platí, že nejméně produktivní je doba obědu, kdy nastává čas útlumu. Někteří se snaží proti tomu bojovat silnou kávou, která však tento útlum jen prodlouží. Pokud je to možné, je výhodné zvolit 15 - ti minutový odpočinek, procházku, relaxaci, získá se tak více energie na odpolední či večerní činnost. Jakmile je sladěna práce s ohledem na denní dobu, dostaví se pocit uznání sebe sama, radost z toho, že je důležitý úkol vyškrtnut ze seznamu. Nutné je návyk upevnit, pozitivně se motivovat a pracovat na sobě.^{32, 33}

3.9. Zloději času

Narušení stanoveného Time managementu bývá poměrně často. „Okrádači o čas“ ale souvisí především s přístupem, který je s nimi spjat. Pokud se člověk nechá snadno vyrušit, naruší to Time management pro konkrétní den. Rušivé elementy mohou být vnější či vnitřní. Základem je jejich identifikace viz.³⁴ Závisí především, jak se zloději času nakládá, jak moc mohou ovlivnit.³⁵ Co se týče vnějších faktorů, může se jednat například o rušivý hluk. V současné době se mnozí pracovníci nacházejí v prostředí otevřených kanceláří (tzv. openspace), které ke klidu nepřispívají. Rušivé návštěvy, telefonáty, hovory, neustálý šum, tiskárna, kopírka, na každého působí jiné vyrušení. Jedním z řešení je snaha získat co možná nejklidnější místo. Využít jednací místnost, prostory které bývají často

³² CAUNT, J., *Time management: Jak hospodařit s časem*, s. 32 – 34.

³³ KNOBLAUCH, J.; WÖLTJE, H., *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*, s. 48 – 49.

³⁴ Příloha č. 4, s. 77: Identifikace vnějších a vnitřních zlodějů času

³⁵ UHLIG, B., *Time management: Staňte se pánem svého času*, s. 70.

neobsazeny, či využít kanceláře kolegy na dovolené.³⁶ Neočekávané úkoly se čas od času objevují a mohou okrádat o čas, který byl stanoven na jinou činnost. Klíčem k úspěchu je naplánovat 50 – 60% pracovního dne. Zbytek ponechat právě na spontánní aktivity. Snadno a bez stresu se tak zvládnou úkoly, jež nebyly na seznamu. Dalším rušivým elementem mohou být telefonáty či návštěvy. Rázně, ale přátelsky vysvětlit, že hovor odtrhl od rozdělané práce. Nejlepší variantou je přeměřovat telefonáty na asistentku. Na neohlášené návštěvy je dobré sjednat náhradní termín. Je-li práce spojená s častým vyrušením, je dobré s ním počítat a připravit se na návštěvy s požadavky. Návštěvu zkrátí i povstání, nenavazování očního kontaktu, který vybízí ke konverzaci. Také je vhodné nenastavovat do prostoru volnou židli. Čelem nesedět proti dveřím nebo průchodu. V případech, kdy se jedná o otevřené kanceláře, je vhodné mezi sebe postavit pokojovou květinu, alespoň trochu zastínit prostor. Pokud není jiné lepší řešení, přemístit se s prací do kavárny, parku, kde je možné se soustředit a co možná nejvíce věci delegovat.³⁷

Efektivně využít čekání, které se vyskytuje často. Čekání související se zpožděním jednání, v koloně, na pracovišti, výpadek techniky, atd. Vzniká znenadání neužitečný čas, který narušuje denní plán. Aby nepřipravilo čekání o nervy, je dobré využít tento čas efektivně. Pokaždé mít v tašce materiály k projektu, knížku či časopis a čekání lze strávit smysluplně.³⁸ Mezi vnitřní faktory, které ovlivňují, patří disciplína a vůle. Při čekání na motivaci na vyřízení nepříjemného úkolu bychom čekali velmi dlouho. Tyto úkoly jsou také nutné vykonat. Základem je začít, nezabývat se myšlenkou „čím dříve začnu, tím dříve budu mít hotovo“, zkrátka udělat první důležitý krok. Začátek je vždy to nejtěžší. Disciplína je důležitá. Zvláště u soukromých podnikatelů, pracovníků na home office apod. Smysluplně využít čas a směřovat prostřednictvím svých plánů ke svým dlouhodobým cílům. Díky disciplíně se zvládají i nepříjemné úkoly. V případě, že si člověk denně před odchodem z práce vytřídí hromádku papíru a uklidí stůl, nemusí se potácet s celou hromadou, která se vyskytne za půl roku a do jejíž likvidace a třídění se chce méně. Jedná se o činnost, jež bude každý den s trochou sebezapření vykonávána a z které se později stane zvyk. Opět je první krok nejdůležitější. Stačí denně začít vyřizovat věc, kterou je

³⁶ UHLIG, B., *Time management: Staňte se pánem svého času*, s. 73 – 74.

³⁷ Tamtéž, 76 – 80.

³⁸ Tamtéž, s. 81.

neoblíbená. Jakmile ji vyřídíme nebo alespoň část, spadne z nás kámen a velký stres je zažehnán.³⁹

Mezi zloděje času patří také velká nerozhodnost, která vnitřně zdržuje. Na jednání díky zdoluhavému přemýšlení a dumání zbývá méně času. Nemít strach z rozhodnutí, které se učiní. Jelikož dokud se nerozhodneme, není možné začít jednat a pracovat. Nerozhodnost zabraňuje vykonávat, brání pohybu. Snadno se pak vyskytne situace, kdy díky přílišnému otálení padne rozhodnutí ve stresu a velmi rychle nebo rozhodne nadřizený.⁴⁰ O čas okrádá i rozdělaná práce na více projektech. Méně je někdy více. Nelze pak tvořit práci zcela, ale jen z poloviny. Musí se nalézt hranice, počet úkolů, který je dotyčný schopen zvládnout. Snadno se nějaká věc opomene, vytvoří nesprávně. V časové tísní působí stres a není možné se soustředit ani na jeden projekt dokonale.⁴¹

3.10. Rychločtení

Jádrem rychločtení není jen rychlé hltání řádek. Zakládá si na zvýšení rychlosti i chápavosti textu najednou, odlišení podstatného od druhořadého. Aspekty rychlosti a chápavosti spolu neustále zápasí. Jak z textu zapamatovat maximum při minimálním čase. Průměrný čtenář dosahuje rychlosti 200 – 250 slov za minutu. Číst pomalu neznamená pochopit text lépe, naopak je možné jít cestou rychlejšího čtení s větším porozuměním. Jedním z důvodů proč je čtení pomalé, je fixace (soustředění se na skupinku slov a následný skok) trvá příliš dlouho. Mozek jako takový řídí celé čtení, oči fungují pouze jako snímač, dalším důvodem je malý počet slov zahrnutých do jedné fixace nebo opakované vrácení se k materiálu, který už byl jednou přečten. Nutnost myšlenkově slyšet čtená slova také čtení zpomaluje. Jedná se o subkalkulaci, kdy se rychlost vyšplhá jen na asi 150 slov za minutu, tedy průměrnou rychlost hlasité mluvy. Existuje několik doporučení proti pomalému čtení:⁴²

Vzít „ukazovátka“, vodítko, bude oči pohánět vpřed a není přítomno zpětné vrácení. Stačí prst, tužka, stačí pohybovat ukazovátkem rychleji, než čte čtenář a přesunout se rychle na začátek dalšího řádku. Čím rychlejší tempo, tím lépe. Je zapotřebí pilovat a

³⁹ UHLIG, B., *Time management: Staňte se pánem svého času*, s. 92 – 94.

⁴⁰ Tamtéž, s. 98.

⁴¹ Tamtéž, s. 101.

⁴² CAUNT, J., *Time management: Jak hospodařit s časem*, s. 51.

trénovat rychlost. Zpočátku bude čtenář mít pocit, že příliš nechápe text. Ale neustále je přijímáno větší množství informací, z billboardů apod., ani se nemusí zastavovat na jejich přečtení. Zlepšení se dostaví. S rychlejším čtením se dokáže pojmout obecný smysl textu. Čtenář, který čte pomalu se utápí v detailech. Jinou technikou na zefektivnění čtení, je pokud je možné ukládat informace do předem známého rámce. V případě, že na jeho vytvoření věnujeme pár minut. Vyplatí se projít celý dokument, soustředit se na souhrny, kde jsou obsaženy nejdůležitější informace. Zastavit se nad obsahem, úvodem a závěrem. V samotném čtení dochází jen k vyplnění prázdných míst. Díky přípravě, jsou známa základní témata a ty které je možné vynechat a soustředit se jen na důležité pasáže. V mnohých textech se vyskytují odchylky od tématu, kdy autor používá vycpávky textu. Stále je dobré mít na paměti otázku „K čemu to potřebuji?“. Střídání tempa je vhodné, vzhledem k náročnosti čteného textu. Zpomalení při těžších pasážích, na něž je potřebné se soustředit a zrychlení v ne příliš složitých. Úroveň čtení je závislá také na podmínkách, které jsou ke čtení vytvořeny. Dobré osvětlení a čtení bez vyrušování přináší své ovoce. Pokud je dokument čten z monitoru počítače, nezapomínat na časté přestávky. Jedním ze základních prvků je paměť. Není důležité, jak velká část je přečtena, pokud se zpětně nevybaví. Obava ze zapomínání může vést k vracení se k přečtenému textu. Paměť bude lepší, čím více bude využívána. Je prokázáno zapomínání 80% textu již po 24 hodinách. Paměti se musí pomoci. Například zpracování přečteného textu vlastními slovy. Vytvoření poznámek, hovoření o tématu s přáteli. Jednoduchou pomůckou je vytvoření vnějšího stimulu. Vědomé asociace, které dané informace z textu připomenou. Krkolomější asociace funguje nejlépe. Efektivního výsledku u materiálu, který je zapotřebí si zapamatovat, je dosaženo, procházením textu po 10 – 15 ti minutách znovu a následně druhý den. V rámci spolehlivé a dlouhodobé paměti projít materiál opět za týden a po měsíci.⁴³

⁴³ CAUNT, J., *Time management: Jak hospodařit s časem*, s. 52 – 57.

3.11. Time management z pohledu manažera

Pomůckou manažerovi při plánování může být časový rozvrh.

Nejedná-li se o práci, při které je možné čas mít pod kontrolou, není zapotřebí si vytvářet časový rozvrh a plánovat. Zloději času, vyrušení a nenadálé úkoly naruší denní plán natolik, že přestává být sestavován. Přesto se tvorba rozvrhu vyplácí. Základem je plánovat úkoly ve větších celcích. Zaměřit se na podstatné záležitosti a jim vyhradit větší časový úsek. Zároveň je dobré si stanovit potřebné množství času na nepředvídatelné události dne. Vhodné je zvolit systém časového rozvrhu, na jednom listě papíru vytvořit dva seznamy činností na každý den. Jednu skupinu tvoří činnosti spojené s časem, jako jsou jednání, schůzky. Druhou skupinu tvoří úkoly, které by bylo dobré uskutečnit, plány. Po prostudování seznamu je nutné k seznamu přiřadit priority podle důležitosti. Dle Paretova principu (viz výše) je reálné dosažení priorit jedna a dvě, které vyžadují nejvíce času a je nutné je v čase přiřadit. Další úkoly je dobré naplánovat dle stanovených priorit. Aktivitám, jež jsou druhořadé, není nutné přiřazovat konkrétní čas. Správné je brát ohled na věci, které jsou důležité a urgentní. Aby se do popředí nedostávaly úkoly nedůležité. Pravděpodobně se na sklonku dne dojde k zjištění, že celý seznam nebyl uskutečněn. Nic se neděje. Hotovy jsou věci, které byly prvořadé a zásadní. Přesouvá-li se určitá aktivita na zítřejší seznam, může se jednat o její odkládání. Což vyžaduje zásadní řešení a zamyšlení. Zvykem by se měla stát tvorba seznamu na další den, zpravidla večer. V případě, že by sestavování probíhalo ráno, se může stát, že seznam bude zahrnovat pouze věci naléhavé a ne důležité.⁴⁴

Časový snímek slouží ke kontrole využívání času.

Metoda, která může být využívána příležitostně není příliš složitá. Stačí ji použít, pokud převládá pocit, že čas je využit stále více neefektivně. Jedná se o diagram, přizpůsobený situaci. Je zde den rozdělen na čtvrt hodinové intervaly, v kterých jsou zařazeny činnosti a jejich smysl konání. Je dobré ho umístit na stůl mimo dohled a každou půl hodinu provést příslušný zápis činnosti. Časový snímek zabere dobu dvou až tří dnů, každý den několik málo minut. Výsledkem je efektivnější využívání času. Často je výsledkem zjištění, že nejméně času je tráveno nad skutečně závažnými úkoly, plánováním a předvídáním problémů. Více času než nutné množství je věnováno čtením časopisů,

⁴⁴ URBAN, J., *Manažer a jeho čas*, s. 16 – 18.

internetu. Pravidelné provádění časového snímku vyžaduje sebedisciplínu, vede však k výraznému zlepšení zacházení s časem.⁴⁵

Delegování je pro manažera důležité.

Delegování je základem řízení, zapojit do procesu co možná nejvíc zaměstnanců by mělo být efektivním řešením. Ne každý manager tento postup uplatňuje. Zabraňuje tak v rozvoji svých podřízených, kteří by byli schopni náročné úkoly zvládnout a přineslo by jim to i dostatečné uspokojení. Sám manager je zahlcen velkým množstvím práce, na kterou mu nestačí v práci vymezený čas. Je možné delegovat i nesprávnou cestou. Delegovat úkoly, jež jsou nám nepříjemné nebo při zadání úkolu zahrnout i podobu, jak má být proveden. Je zapotřebí vtáhnout i ostatní do rozhodování, umožnit jim mít nějaké pravomoce, aby mohli ovlivňovat chod podniku, jen tak bude možné zaměstnance zdokonalit a zbývající čas využít na jiné důležité věci. Nedobrou cestou je i delegování vzhůru, kdy podřízení vracejí úkoly nedodělané a požadují po vedoucím jejich dokončení. Zasahují tak do času vyhrazeného na úkoly jiné. Dobrý manager by tuto práci měl odmítnout, má přeci jen řídit a ne vykonávat práci za někoho jiného, i když by například byla hotova rychleji. Jediným možným řešením je vrátit úkol po konzultaci k dodělání. Jedině tak je možné se dalších vracejících se prací vyvarovat.⁴⁶

Umění říkat NE.

Není nutné přijímat veškerou naskytnutou práci. Dostane – li se do podvědomí taktně odmítat úkoly, které nepřispívají k vytvořeným cílům a nejsou součástí pracovní náplně, je to dobrá cesta si uchránit důležité priority a dostat cílům.

Konferenční hovor slouží k úspoře času.

Čím více se konferenční hovor používá, tím více času se šetří. Schůzka určitého počtu osob nemusí být uskutečněna reálně, ale prostřednictvím telefonu, z kteréhokoliv místa. Ku prospěchu je, pokud je téma řádně domluveno a účastníci si na konferenční hovor vymezí dostatečné množství času. Náklady jsou nižší, věc může být rychleji vyřízena. Konferenční hovor je, co do jednání užitečnější než případný obchodní oběd,

⁴⁵ URBAN, J., *Manažer a jeho čas*, s. 19.

⁴⁶ Tamtéž, s. 21 – 24.

který se může stát časovou pastí. Často i při dobrém úmyslu je oběd kontraproduktivní, zabere velké množství času, ať už se jedná o dopravu nebo odbíhání od tématu. Prostřednictvím telefonického hovoru se dá věc vyřídit mnohem rychleji.⁴⁷

Vhodné uspořádání kanceláře.

I místo jako takové může ovlivňovat výkonnost a využití času. Pokud není možné zavřít dveře kanceláře, které by signalizovaly „prosím nerušit“, je vhodné přestavět nábytek tak, aby byl pracovník stranou od hlavního proudu návštěv nebo seděl zády k člověku, který má sklony bez přestání vyrušovat. Důležitou roli hraje i fyzická blízkost.

Dochází-li k vyrušení příliš často, hovorem, který se netýká zadaného úkolu, či požadavkem o pomoc, je vhodné zamyslet se nad uspořádáním kanceláře, tak aby pracovní stůl nebyl příliš dosažitelný. Je-li pocit naopak opačný. Nedostatečný kontakt se spolupracovníky, pracovní stůl je možné přesunout do jejich blízkosti.

S Time managementem souvisí i uspořádání pracovního stolu. Již poměrně často je možné se setkat s tzv. dvouúrovňovým uspořádáním, druhou úroveň tvoří přilehlá oblast, kde je možné pracovat ve stoje. Působí velice příznivě proti únavě a ovlivňuje i výkonnost. Zavádí se možnost kanceláře bez pracovního stolu, převážně pro top manažery, kteří se chtějí vyhnout narůstajícímu počtu papírů a práci často delegují. Stojí za pokus mít své místo uspořádané s určitým soukromím, ne zas takovým abychom se stali nedosažitelní, současně však takové, kde nebude příliš vyrušování.⁴⁸

Informační zátěž je čím dál větší.

Informací neustále přibývá, valí se ze všech stran. Kapacita lidského mozku zůstává stále stejná, ale musí přijímat stále více informací. S velkým počtem informací se lze vypořádat pověřením sekretářky o eliminaci propagačních materiálů, bezcenných dokumentů. Zbývá čas, který byl věnován na jejich čtení. Vnitropodnikovou dokumentaci delegovat i se souvisejícími pravomocemi. Manažer se v klidu může koncentrovat na cíle a problémy většího záběru, zaměstnanci ho nevyrušují s rutinními informacemi.⁴⁹

⁴⁷ URBAN, J., *Manažer a jeho čas*, s. 33 – 34.

⁴⁸ Tamtéž, s. 92 – 93.

⁴⁹ Tamtéž, s. 25 – 26.

Jak zakládat spisy, šanony, kdy dělat kopie.

Nadměrné uchovávání kopií značí nejistotu a obranné chování orientované spíše na dobu minulou než současnou. Je dobré zamyslet se nad používáním kopie, jejím užitkem a co by se nejhoršího stalo, kdyby se nenašla. Pokud je odpověď nic, kopii rozhodně nedělat. V případě, kdy by bylo nutné informaci najít, pravděpodobně by se dala nalézt jinde ve společnosti (např. u kolegy ve spise, telefonické zjištění). Čas, který se ušetří neděláním kopií interních rutinních sdělení a jiných, může být použit na směřování k dosažení primárních cílů. V minulosti byl proveden britský průzkum ve větší firmě. Když se vyskytly pochybnosti o děláním kopie, zda bude ještě potřebná a vrátí se k ní někdo, bylo rozhodnuto o jejím neuchování. Průzkum probíhal po dobu jednoho roku. Zjištěno bylo, že až 2/3 se archivují zbytečně. Firma se zbavila přebytečných tun papíru a manažeři dostali větší svobodu vést a nemuseli se řídit podle zavedených manuálů. Úspora nákladů a času, vznikla díky zjednodušení a odstranění nadbytečné administrace.⁵⁰

Odkládání na pozdější dobu.

Řešení odkládání můžeme rozdělit do tří metod. První variantou odkládání je salámová metoda. Velký úkol, který je strašákem se rozdělí do malých, dílčích úkolů, které se dají zvládnout snáz. Klíčem je tvorba seznamu snadnějších částí, aby se zdárně dospělo k cíli. Jakmile se vyskytne půl hodina je možné dílčí úkol realizovat. Řešit odkládání lze i pomocí metody bilanční. Jde o písemné vytvoření pro a proti k danému úkolu. Vlevo jsou důvody, proč je úkol neustále odkládán, často zde bývají jedna až dvě emoční výmluvy, vpravo přínos při splnění daného úkolu, kterým je především pocit úlevy a sebeuspokojení. Vyvrátit na odkládání je možné i třetí variantou proti odkládání, změnou zvyklostí. Nejedná se často o nejobtížnější úkoly, ale o zvyk k odkládání a je zapotřebí ho odstranit. Efektivně nakládat s časem, aby se zvyklostí stalo nepříjemné úkoly co možná nejrychleji splnit a vyškrtnout ho z myslí. Zavést nový zvyk není nic jednoduchého, ale není to ani nereálné, záleží na správném systému. Důležité je okamžitě podniknout první krok. Není zapotřebí vykonávat co nejvíce činností za co nejkratší čas. Stačí zaměřit se na úkol, který se neustále odkládá. Zvyknout si nejméně příjemnou věc vyřídit hned na začátku pracovní doby. Nejedná se o nejdůležitější věc, ta má svůj vyhrazený čas. Nepříjemnou záležitostí bývá často rozhovor s kolegou, omluva či nudná práce. Bez otrávení bude tak následovat

⁵⁰ URBAN, J., *Manažer a jeho čas*, s. 80.

celý den, jelikož nepříjemná věc, která čekala na vyřízení je hotova již ráno. Při každodenním opakování se brzy z činnosti stane zvyk.⁵¹

Nutná je komunikace i koncentrace.

Základem je otevřená komunikace. V případech, kdy se podřízený snaží držet takt a sděluje vedoucímu, co se domnívá, že chtěl slyšet, namísto sdělení, že očekával něco jiného, škodí především sám sobě. Otevřená komunikace zabraňuje ztrátě času z nedorozumění a přispívá k čistému ovzduší uvnitř firmy.⁵² Dobrá koncentrace a řízení času vyžadují, aby byly úkoly prováděny jeden po druhém. Zahlcení více úkoly nemá smysl. Velice důležitá je i koncentrace k úkolu. Člověk, který se snaží dělat více věcí najednou má s koncentrací problémy a nedokáže si vytvořit dostatečné množství nepřerušovaného času. Jistěže stihnout více věcí najednou je efektivnější a někdy to má i větší smysl, ale nelze to brát do extrémů.⁵³

Příchozí hovory, jak na ty nečekané vyzrát.

Příchozí telefonáty mohou vyrušit v době, kdy je to nejméně vhodné. Existuje postup, jak s nimi nakládat, aby byly vyřízeny v době vhodnější. Pokud manažer nechce být rušen a má možnost využít služeb záznamníku nebo hlasové schránky, je vhodné do ní nahrát krátký vzkaz, kdy je vhodné zavolat. Je-li zaměstnána sekretářka, musí mít jasné pokyny, koho přepojovat a koho nikoli. V případě, že se nežádoucí hovor skutečně ozve, je dobré reagovat signálem k ukončení hovoru, např. „Je nutné probrat ještě něco, než půjdu?“, „Mám na lince další hovor, zavolám jindy“, atd.

Efektivní vedení porad, schůzí.

Mrháním času jsou neefektivní schůze. Je-li člověk v pozici, kdy může provést rozhodnutí sám, měl by této možnosti využít. V případě, že je nutné spolurozhodnutí více osob, je vhodné zvážit konferenční hovor. Při osobní poradě je vhodné písemně zúčastněné pozvat a oznámit důvod setkání, body programu a co se rozhoduje. Pozvaní, tak budou řádně připraveni, vědí, co se od nich očekává. Dalším bodem je neodklánění od tématu a dodržení časového harmonogramu. U každého bodu rady je dobré stanovit odpovídající

⁵¹ URBAN, J., *Manažer a jeho čas*, s. 48 - 52

⁵² Tamtéž, s. 31 - 32

⁵³ Tamtéž, s. 32

pracovníky. Ke konci následuje shrnutí vykonaných rozhodnutí, přidělených úkolů a pracovníků. Prostřednictvím emailu je možné den poté zaslat zápis z porady, který potvrzuje rozhodnutí a stanovené kroky.⁵⁴

3.12. Time management v osobním životě – Life management

Life management není zaměřen pouze na oblast Time managementu, ale zabývá se spokojeným životem bez stresu, žití života dle svých představ a přání. Kombinace základních oblastí, kde pokud je kladen větší důraz na jednu, další trpí. Zlepšovat nejen orientování v čase, prostřednictvím diáře, ale i fyzickou kondici, díky zdravému životnímu stylu načerpáme energii. Unavení lidé a bez nálady těžko provedou nějakou změnu k lepšímu. Utužovat mezilidské vztahy, organizace prostoru, ve kterém žijeme, zbavit se nepoužívaných věcí, odstranění chaosu. Brát v potaz i dlouhodobé plánování a orientovat se v první řadě na vlastní život. Pět oblastí, které jsou propojeny:⁵⁵

Lidská *energie* je první prvek. Na počátku změny a zavedení life managementu v sobě samém je dostatek energie. Spojené s energií je i psychické zdraví, posílí se, pokud selepší náš fyzický stav. Dbáním na pravidelný pohyb, zdravou stravu, přestávky při práci, bude dostatek elánu a energie na zavádění dalších změn a rituálů v životě. Byt, kancelář a s tím spojené více než uklízení daných prostor. Pořádek a organizace ve svém životním prostoru ušetří čas. Zbaví chaosu, při hledání založených věcí. Částí druhou je *prostor*. Neméně důležitý je *čas*. Sepsáním důležitých povinností se vyčistí hlava. Vše je na papíře, v diáři. Dobré je držet se určitého systému. Utužování *mezilidských vztahů* je důležitou součástí Life managementu. V osobním životě, i v pracovním. Zásadní je orientovat se na svůj osobní život. Jen díky spokojenému zázemí může být člověk skutečně šťastný. Honění za kariérovým postupem a cíli firmy nepřináší dlouhodobý pocit uspokojení. *Dlouhodobé plánování* i v osobním životě, nejen v pracovním. Nestačí žít pouze přítomností, protože na plánování nevystačí čas. Dohánění a řešení aktuálních úkolů se podepíše i na vztazích osobních, v manželství, v rodině. Je dobré mít svůj pracovní i osobní život nějakým způsobem naplánovaný.

⁵⁴ URBAN, J., *Manažer a jeho čas*, s. 74

⁵⁵ ZANDL, Dita. *Life management : Jak získat více času, energie a pořádku v životě.*, s. 26 - 30

3.13. Správná příprava na rozhovory, prezentace

Ten, kdo umí řídit a porozumí sám sobě, se špatným rozhovorům a akcím vyhne. Důležitá je příprava. Nejprve uvědomění si, co je cílem pohovoru a na které hlavní body musí být zavedena řeč, k čemu by se raději konverzace neměla stočit a v jaké rovině jsou možné konflikty. Pokud dojde k definování základních bodů, pohovor by měl být úspěšný.⁵⁶ Prezentace je formou jednosměrné komunikace, díky přípravě prezentace lze odbourat nervozitu. Díky tomu je jasné, kam prezentace směřuje, je srozumitelná a přehledná. Opět existuje seznam základních bodů, které by měl prezentující splnit. Příprava úvodu, tématu, osnovy a smyslu prezentace. Spojení tématu s aktuální událostí, vyvolá u posluchačů zájem, vhodné je poukázat na problémy, uvádět příklady, výhledy do budoucna a ke konci stručné shrnutí.⁵⁷

⁵⁶ BISCHOF, Anita; BISCHOF, Klaus. *Aktivní sebeřízení : Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*, s. 73

⁵⁷ Tamtéž, s. 74 - 78

4. Analýza nástrojů Time managementu

Time management řeší otázku pojetí času a jeho plánování, organizování, existuje i mnoho pomůcek, metod a postupů. Ať už se jedná o papírovou nebo elektronickou formu plánování, mohou plánovací systémy výrazně pomoci v boji proti nedostatku času. Díky pravidelnosti zaznamenávání se člověk vyvaruje zapomnění, stresu a tato činnost se stane každodenním zvykem. Aktivita se dostanou při zaznamenání do podvědomí a již se o nich může přemýšlet. Díky plánovacímu systému víme, které věci jsou prvořadé, a lze oddělit věci podružné. Samozřejmě je se s plánovacím systémem naučit správně zacházet. Nebýt otrokem diáře, s rozmyslem nakládat s časem a naplánovat jen ty úkoly, které je v lidských silách možné splnit.

Dle Stephen R. Covey by plánovací systém měl splňovat šest kritérií:

„*Soudružnost*“ s životní rolí člověka v jeho osobním i pracovním životě, soudržnost krátkodobých a dlouhodobých cílů.

„*Rovnováha*“ mezi důležitými oblastmi lidského života. Aby velký zájem o práci nešel na úkor zdraví apod. Nelze nahradit úspěch jedné oblasti, díky úspěchu v jiných, ne dlouhodobě.

„*Soustředění*“ své pozornosti na II. Kvadrant. Věnovat se a plnit nejdříve to, co je důležité a naléhavé zároveň, díky tomu je vyhnuto případným krizím.

„*Lidská dimenze*“, brát ohled i na zájmy ostatních při svém plánování, na rodinu, přátele.

„*Pružnost*“ plánovacího systému, aby byl schopný reagovat na měnící se návyky a styly práce.

„*Přesnost*“ s kterou člověk může pracovat, zaznamenávat a plánovat, jen když nosí plánovací systém neustále u sebe.⁵⁸

V organizaci času může pomoci prázdný list papíru, diář, elektronický plánovací systém, modernější databanka či nejmodernější smartphone. Výběr plánovacího systému je dost individuální. Člověk, který není zvyklý pracovat s počítačem a elektronice příliš nedůvěřuje, volí raději papírovou formu plánovacího systému. Naopak osoby, které se setkávají s počítačem i v práci, často mívají plánovací systém v elektronické podobě. V případech, kdy je plánovací systém používán špatně je samozřejmě, že je spíše ke škodě

⁵⁸ COVEY, S., R., 7 návyků vůdčích osobností: Návrat etiky charakteru, s. 158 – 160

než k užitku. Výhody i nevýhody mají obě varianty, jak papírová forma, tak forma elektronická. Záleží především na charakteru člověka, jeho výběru a správném používání.

Plánovací systém versus klasický diář

Není potřeba detailně zmiňovat diář s kalendářem v papírové či kožené podobě, podobně je na tom elektronická varianta na počítači, či dnes i na internetu (google kalendář) a v mobilním telefonu. Jeho základem je strukturovaný kalendář a ucelená, pevně spojená poznámková část umožňující zápisy aktivit, jednání a úkolů v časovém sledu pořadí, jednoduché struktury zápisů dat včetně kontaktů. Při zobrazení příslušné části diáře je vždy aktivní právě sledované období a řazení schůzek či úkolů s ohledem na časovou souslednost. Diář papírový nemá schopnost nahlédnout do budoucího, případně minulého období i v souvislosti dlouhodobějších a složitějších cílů člověka. Linie plánování je přímá, chronologická, naplánovaná. Diář neumožňuje zaznamenávat vazby a souvislosti mezi informacemi. Ty člověk musí nosit v hlavě a může dojít i k jejich zapomnění. Na časové ose není možné měnit data, přesouvá se to, co se nesplní, termíny jsou plné, pro nové úkoly a aktivity není místo, vzniká chaos v prioritách a existuje velké množství nahromaděných úkolů.

Plánovací systém se od běžného diáře odlišuje existencí mnoha barevně různorodých a strukturovaných sekcí formulářů, zahrnuje také víceúrovňový kalendář, jež bývá rozdělen na kalendářní rok, jeho měsíce, týdny, dny a hodiny, podporuje tvořivost přítomností myšlenkových map, grafů, atd. Je možné plánovat a vidět v dlouhodobějších souvislostech a nejrůznějších přehledech najednou. Zahrnuje pružnou databanku informací a důležitých dat, které jsou jak obecné, tak hluboké a podrobné. Je povoleno úkoly měnit, doplňovat, provádět korekci snadněji než u diáře, dále přiřazovat priority a provádět jejich úpravy s ohledem na reálnou skutečnost a aktuální plnění úkolů. Plánovací systém umožňuje strukturovaný záznam, lze zobrazit i vazby mezi úkoly a informacemi, osobními cíly, aktuálními hovory v daném okamžiku. Dobrý plánovací systém je výrazně kvalitnější a i díky použitému know how bývá vyšší i cena. Značkové plánovací systémy se mohou s cenou vyšplhat i na několik desítek tisíc. V sestavě je obsažena kalkulačka, kapsy na vizitky, CD, flash disk, zásobník papíru i psací potřeby od Parkra, nejedná se však o

převratnou novinku, spíše zvyšují prestiž vlastníka. Většina samozřejmě volí levnější varianty, které lze pořídit do tisíce korun.^{59,60}

4.1. Papírový plánovací systém

Pro nenáročné, je možné slušně uspokojit potřeby řízení svého času prostřednictvím plánovacího systému v papírové podobě. Nerozbije se při pádu na zem, nevybije se baterie či ho nenapadne počítačový virus. Jak už bylo zmíněno výše, nepružně reaguje na změny, při úpravě je nutné škrtat a může se systém stát nepřehledný. Jednotlivá data nemohou být propojena. A zálohování je možné pouze scanováním či kopírováním listů. Dle provedeného průzkumu z roku 2000 u absolventů amerických universit 95% používalo papírovou podobu. Třetina absolventů kombinovala plánování času se softwarovým produktem. Dnešní zastoupení by bylo asi poloviční, používání softwarových produktů na plánování se výrazně zvyšuje, avšak nadále platí, že záznam na papír je rychleji proveditelný, než naklepání údajů do přístroje.⁶¹

4.2. Elektronický plánovací systém

Elektronický plánovací systém je zastoupen na trhu multifunkčními databankami, notebooky nebo v současné době mobilními telefony, které v sobě zahrnují elektronické organizátory a jejich úroveň se s technickými pokroky velmi rychle zvyšuje. V malém přístroji je uloženo velké množství informací. Vlastníky mohou být od obchodních zástupců, vedoucích oddělení až po studenty středních škol. Všichni ti, kteří potřebují své informace a data plánovat, třídít dle důležitosti, tvořit časové plány nebo chtějí být v obraze, co se týče osobních aktivit i finanční situace. Samozřejmostí je, že elektronické systémy jsou svou vahou srovnatelné s papírovými diáři a vejdou se do dlaně. Digitální pomocníci jsou napojitelní na počítač a mají svou vlastní paměťovou kartu, ovládají se dotykovým displayem, dotykovým perem nebo obsahují miniklávesnici a mají zálohovací systém. Citlivá data je možné chránit heslem. Další výhodou je možnost faxování, vyřizování elektronické pošty, brouzdání po internetu či používání office dokumentů.

⁵⁹ *O produktech AKD* [online]. 2009 [cit. 2010-10-17]. [Http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/](http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/). Dostupné z WWW: <www.adk.cz>.

⁶⁰ Příloha č. 5, s. 78: Porovnání papírových plánovacích systémů

⁶¹ *O produktech AKD* [online]. 2009 [cit. 2010-10-17]. [Http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/](http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/). Dostupné z WWW: <www.adk.cz>.

Moderní přístroje jsou propojeny i s telefonem a data se mezi sebou automaticky vyměňují.⁶²

4.2.1. Personal Information Manager (PIM)

V překladu „Správce osobních informací“. Jedná se o software, který je vhodný k osobnímu organizování. Je často součástí počítačových softwarů nebo je možné ho stáhnout zdarma z internetu, jiné kvalitnější s lepšími aplikacemi jsou za poplatek. Typickým příkladem je program Microsoft Office Outlook. Jedná se o širokou aplikaci, díky níž je možné spravovat, přijímat, odesílat poštu. Při práci s kalendářem plánovat aktivity, úkoly na jednotlivé dny, týdny. Smysluplné je rozdělení na jednotlivé hodiny, s možností upozornění a rozdělení úkolů na naléhavé. Vhodný je jak při podnikovém využívání, tak pro osobní použití. Je možné sdílet kalendář jiných osob (asistentka v případě plánování zasedání). Rozesílat pozvánky na jednání, tvořit adresáře kontaktů, atd. Důkladněji propracovaný a pro náročnější uživatele vhodný je systém Lotus Organizer od společnosti IBM. Patří k nejpoblárnějším ve světě se 42 miliony uživateli. Je vhodný k organizaci schůzek, pracovního i volného času. Nabízí pokročilé automatické hledání a vytáčení telefonních čísel, třídí informace, přihlásí se na oblíbené internetové stránky či sdílí podobně jako Outlook kalendáře a domluvené jednání prostřednictvím internetu, vytváří seznam úkolů, které jsou zapotřebí udělat, tzv. „listy to-do“. Jeho pokračovatelem je systém Lotus Notes, jež v sobě zahrnuje další aplikace jako Lotus korespondenci odchozí, příchozí, telefonní seznam, atd. Zdarma je poskytován organizér společnosti google, který výborně uspořádá úkoly, kalendář jde i sdílet a komunikuje s emailem zřízeným na google. Podobně jako u Outlooku je možné zaslat pozvánku na událost, nastavit připomínání, dokonce i na mobilní telefon a je funguje zde ochrana osobních údajů. Události, které chce uživatel sdílet veřejně, je možné uveřejnit na internet a jsou pak volně přístupné.^{63, 64}

⁶² DOLEŽAL, Jan. *Ekonomika.idnes.cz* [online]. 2000 [cit. 2010-10-17]. Plánovací systémy mohou člověku pomoci v boji s časem. Dostupné z WWW: <<http://ekonomika.idnes.cz/planovaci-systemy-mohou-cloveku-pomoci-v-boji-s-casem-pfd-/test.aspx?c=2000M289T07A>>.

⁶³ *Google.com* [online]. 2010 [cit. 2010-10-17]. Google kalendář. Dostupné z WWW: <<http://www.google.com/intl/cs/googlecalendar/overview.html>>.

⁶⁴ Příloha č. 6, s. 79: Porovnání elektronických plánovacích systémů

4.2.2. Personal digital assistant (PDA)

„Osobní digitální asistent“ v sobě skrývá řadu funkcí co stolní počítač či notebook, avšak ve zmenšených rozměrech. První PDA bylo uvedeno na trh v roce 1993 firmou Newton. Již od počátku bylo PDA zaměřeno na efektivní správu času svého majitele, postupně se funkce rozšířili, ale tato vlastnost mu zůstává dodnes. V současnosti přístroje s vlastností PDA produkují firmy HP, Asus, Acer, Apple a nejrozšířenější Blackberry smartphone.

PDA přístroje jsou stejně veliké jako mobilní telefony a některé telefony mají PDA přímo v sobě, mají v sobě zabudovaný GSM modul, tzv. smartphony. Místo pevného disku počítače je zde používána flash paměť a klasická paměť slouží ke spouštění programů. Čelní stěna je tvořena ve většině případů dotykovým displejem, který je možné ovládat dotekovou tužkou tzv. stylusem. Přístroje podporují až 65 tisíc barev. V některých modelech může být dodávána malá klávesnice. Pokud klávesnice chybí je možné na ji na displeji zobrazit a pomocí stylusu nebo palce „řukat“ (tzv. tapat) poznámky, zaznamenávat schůzky, či psát sms a emaily. Přístroje se liší operačním systémem, nejznámější operační systémy jsou Windows Mobile, který je vhodný všude tam, kde dominují v používání produkty od Microsoftu jako je Outlook či Exchange je však spojen s vyšší cenou. Druhým OS je Palm OS od Accesu, kde jedním z největších nedostatků je nemožnost otevření více programů najednou. PDA nahrazuje všechny digitální i papírové diáře a poznámkové bloky. Má v sobě kalendář i úkolovník. Každá schůzka může být označena stupněm důležitosti, připomínáním schůzky, zaznamenán je začátek i konec. V případech, kdy se aktivity opakují, není nutné je zadávat každou zvlášť, zaznamená se pouze jednou a přiřadí se k ní příslušná data. Úkoly je možné řadit dle kategorií (práce, rodina, volný čas), lze i zaznamenat úkoly dlouhodobějšího charakteru, u kterých není přesně znám čas. K úkolům je možné přiřazovat i priority, které je také možné filtrovat dle důležitosti (od nejdůležitější, po nejméně podstatné). Další pomůckou je diktafon, seznam kontaktů či poznámkový blok. Velkou výhodou je i připojení k internetu, kde je možné vyřizovat svou každodenní korespondenci. Tuto funkci mají všechny PDA v základní nabídce, zobrazí tedy i ty nejsložitější webové stránky. Je možné být online připojen ku příkladu k aplikaci ICQ a další. Pokud má majitel zpoplatnění za přijatá data, jistě ocení službu vypnutí přenášení obrázků, kterou je možné navolit. Co se týče emailových programů, ty jsou

v PDA ve stejné kvalitě jako ve stolních počítačích. Emaily mohou být zobrazeny celé nebo jen jejich hlavička, je možné je třídit do složek, zobrazí přílohy (doc, xls, jpeg, atd.). Další funkcí je možnost přehrávání hudby, videa, čtení elektronických knih, atd. Kapesní počítače a telefony jsou schopny též nahradit navigační systémy. Navigační aplikace Tomtom, Smartmaps či iGo.⁶⁵

4.3. E-learning

I samotný e-learning (elektronické vzdělávání) patří do oblasti nástrojů Time managementu. V prostředí firem, ale i pro potřeby jednotlivců je hojně využíván. Důvodem je rychlost změn v každodenním životě všech. V hektickém světě, kde množství volného času ubývá. Ubývá i čas na vzdělávání. E-learning šetří čas, urychlí pracovní procesy, orientaci nově příchozích zaměstnanců, šetří náklady a podnikové vzdělávání je dostupné každému online. E-learning podporuje učení typem „vyzkoušení si sám“. V modelových situacích prostřednictvím e-learningové aplikace, se řeší příklady, které mohou nastat. Není nutné zakupovat nejrůznější literaturu, či absolvovat kurzy s lektorem. Lze přistupovat k internetovému kurzu individuálně, tempo i čas je v rukou jednotlivce. Odpadá čas na cestování a jeho náklady. I E-learning má své výhody a nevýhody.⁶⁶

4.4. Toolbook Instructor

Je softwarovým programem na tvorbu e-learningových kurzů. Relativně snadným způsobem lze v programu vytvořit kvalitní elektronický kurz. Lze to díky předdefinovaným stylům, šablonám a modulům. Dodržena je tak linie tvořených kurzů, stejné ovládání a styl usnadňují orientaci. K dispozici může být ve formě CD, na internetu, intranetu nebo na e-learningovém portálu. Autor tvoří kurz v souboru označeným jako kniha (book) a zadává zde objekty (tools) „nižší úrovně“ jakými jsou stránky, pozadí, tlačítka, textová pole či obrázky, videa a multimediální odkazy s jejich parametry a propojeními. Lze použít šablonu, která má již svou strukturu.⁶⁷

⁶⁵ BUREŠ, Pavel. *Světhardware.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-10-25]. Svět hardware. Dostupné z WWW:<http://www.svethardware.cz/art_doc-C8BD7D7A299365F4C125739E0078E869.html>.

⁶⁶ Příloha č. 7, s. 80: Přehled výhod a nevýhod e-learningu

⁶⁷ Příloha č. 8, s. 81: Ukázka stránky programu Toolbook

4.5. Home office a TM

Práce doma se stává v současnosti stále populárnější. Je lákavá pro obě strany. Zaměstnavateli se snižují náklady na služby, prostory, zaměstnanci odpadá dojíždění a s tím spojené náklady, výhodné pro ženy na mateřské, osoby handicapované, z malých odlehlých vesnic. Zaměstnanec získá flexibilní pracovní dobu a je pánem svého času. Pro profese jako jsou IT odborníci nebo pracovníci telefonických linek se home office stává trendem, díky zavádění nových technologií je práce doma snadnější. Zdá se, že doma pracují lidé s větší produktivitou, nejsou rušeni kolegy, pracuje podle svého. Home office ale není vhodný pro člověka, který nemá dobře zvládnutý svůj Time management. Nedokáže nebo špatně si rozděluje čas a je neefektivní. Nemá žádný stanovený režim pro práci. Kupříkladu vstávání. Pokud je člověk doma a nemusí do kanceláře, lehce si zvykne pořídit budík na pozdější hodinu, časté odbíhání od práce narušuje soustředěnost. Je dobré i při práci na home office dodržovat přibližně stanovenou pracovní dobu nebo dbát o svůj zevnějšek. Vhodné je plánovat si práci na druhý den a stanovit si seznam úkolů dle důležitosti a naléhavosti, osvojit si pravidla Time managementu.

Tím se podpoří koncentrace, zavede určitý režim a nebude tak snadné od práce utéct. U home office jde o důvěru, která byla firmou do zaměstnance vložena a očekávají se dobré výsledky. Vyžaduje též vyšší míru sebeřízení a disciplíny.⁶⁸

⁶⁸ HOVORKOVÁ, Kateřina. *Www.podnikani.idnes.cz* [online]. 7. 5. 2010 [cit. 2010-10-31]. Home office, čili práce z domova. Dostupné z WWW: <<http://podnikani.idnes.cz/home-office-cili-prace-z-domova-je-v-kurzu-vydelaji-firmy-i-zamestnanci-1zr/>>

5. Případová studie vybraného podniku: Návrh systému Time managementu ve vybraném podniku

5.1. Charakteristika ČEZ, a. s.

ČEZ (České energetické závody) akciová společnost, byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku České republiky, jež je i jejím hlavním akcionářem. Správu akciového podílu vykonává Ministerstvo Financí ČR.⁶⁹ ČEZ je dominantním výrobcem elektřiny pro Českou republiku, zabývá se také výrobou, rozvodem a prodejem tepla, zlomové bylo dokončení JE Temelín. Skupina ČEZ byla založena v roce 2003, a to spojením mateřské ČEZ, a. s., s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika). Tímto Skupina ČEZ patří mezi evropskou desítku největších energetických koncernů. Společnost je pod neustálým dohledem Energetického úřadu a v nedávné době prošla kontrolou Evropské komise, co se týče veřejných zakázek. Audit provádí firma Ernst & Young Audit s.r.o. Na bezpečnost chodu jaderných elektráren dohlíží Státní úřad pro jadernou bezpečnost. Skupina ČEZ disponuje elektrárnami jadernými, uhelnými, vodními i slunečními.⁷⁰ Své pole působnosti rozšířila společnost i za hranice. Podílí se na výrobě elektřiny v Bulharsku, Rumunsku, Polsku. Dceřiné společnosti přibýly v Srbsku, Kosovu, Bosně a Hercegovině a na Ukrajině. Projekt zaměřený na výrobu elektřiny v plynových elektrárnách pro oblast Slovenka, Slovinka, Maďarska a Chorvatska, byl uzavřen v roce 2007 mezi Skupinou ČEZ a maďarskou společností MOL. V roce 2006 se objevila kritika společnosti z řad veřejnosti, že ČEZ vlastní monopol na výrobu elektřiny a cena pak transferovaná do dividend z akcií pak proudí do státního rozpočtu jako další daň. Mezi největší kritiky společnosti patří Strana zelených a ekologické organizace. V roce 2008 se také v médiích objevila informace, že ČEZ Měření (dceřiná společnost ČEZ, a. s.) se podílí na vydírání. Nezákonně vstupuje na pozemky odběratelů a donucuje k zaplacení za tzv. černý odběr. Nicméně ČEZ dosud všechny soudní spory vyhrál, především také proto, že vždy šlo o neoprávněný odběr a elektřina byla odebírána na černo.⁷¹

⁶⁹ Příloha č. 9, s. 82: Vlastnická struktura ČEZ, a.s.

⁷⁰ Příloha č. 10, s. 82: Elektrárny provozované společností ČEZ, a.s.

⁷¹ ČEZ [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.

ČEZ, a. s. se podílí také v dárcovství. Každoročně pořádá sbírky na pomoc opuštěným dětem, zaměstnanci si u známých osobností nakupují šeky, které pak putují k dětem bez domova. Dále významnou roli hraje Nadace ČEZ, v rámci které se již podařilo vybrat více než 154 milionů korun. Od roku 2001 podporuje český olympijský tým a při letošních bleskových povodní neváhali zaměstnanci pomoci, ať už zasláním nejnnutnějších materiálů, tak osobní pomocí přímo v postižených oblastech. ČEZ, a. s. patří mezi nejziskovější firmy v zemi a pro rok 2010 se stal nejvyhledávanějším zaměstnavatelem v České republice.

5.2. Nástroje Time managementu používané v ČEZ, a. s.

Intranet, interní počítačová síť funguje pro celou Skupinu ČEZ. Zaměstnanci ji mají nastavenou jako domovskou stránku prohlížeče. Intranet informuje o probíhajících akcích celé Skupiny ČEZ, snadněji se tak nový pracovník orientuje ve firmě, což mu ušetří velké množství času. Své kolegy lze poznat i prostřednictvím adresáře, kam se pouze vyplní hledané jméno. Ihned je známo, do jaké divize pracovník patří, jaké je na něj spojení, ať už telefonní či emailem, kde je možné ho najít a jakou funkci vykonává. V případě nenadálé poruchy je možné prostřednictvím intranetu zadat požadavek na opětovné zprovoznění zařízení či dodání zařízení. Outsourcovaná firma, na kterou je delegován seznam činností, z kterých si na intranetu může dotyčný vybrat, vyšle svého pracovníka, který nedostatek či poruchu napraví. Nedochozí tak k časové ztrátě, ke které by došlo, pokud by pracovník musel zařizovat správu věcí sám. Prostřednictvím intranetu je též odesílána a evidována pošta zaměstnanců. Na stránkách je umístěna ikona pod názvem Podatelna, kde zaměstnanci vyplní o jaký druh posílání mají zájem a úsek podatelny se již postará o zaslání, které opět ušetří zaměstnanci čas a může se tak plně věnovat své práci. Na intranetu lze nalézt také velmi důležitou část pro vzdělání zaměstnanců, sekci E-learningu, která je více zmíněna níže. Aktuality, ankety jsou denně aktualizovány. Dění ve firmě je také možné sledovat prostřednictvím měsíčníku ČEZ News. Zaměstnanec pozná své nadřízené, v měsíčníku jsou často uveřejňovány rozhovory s vrcholovými pracovníky, což je velice užitečné a poutavé.

Vzdělávání prostřednictvím intranetu, šetří čas i náklady - E-learning.

V dnešní době ubývá času na vzdělání, proto je sekce e-learningu zastoupena i na stránkách intranetu. Zaměstnanec nemusí dojíždět za výukou a odpadají náklady na školení. Záleží na pracovníkovi, kdy příslušný kurz absolvuje, v tom je obrovská výhoda. Pod přihlašovací jménem zaměstnance je konkrétní kurz absolvován. Sekce výuky je rozdělena do výkladové části, která je formou prezentace, dále do zkušební části, kde si dotyčný může sám vyzkoušet, jak konkrétní akci provést a v závěru následuje ověření získaných znalostí formou testu. Kurzy jsou zaměřeny na zdokonalení počítačových dovedností jako je word, excel a powerpoint, dále podporují vzdělávání pro program SAP, který je ve firmě používán, dále je zde možné absolvovat kurz o bezpečnosti práce a školení řidičů referentů. Je možné si vytisknout osvědčení o absolvování konkrétního školení a pokud vyprší datum jeho platnosti, je možné opakování kurzu. Každý účastník kurzu si může prohlédnout svoji úspěšnost, výsledky a dobu zpracování.

Každodenní používání Outlooku, pro manažery firemní PDA.

Skupina ČEZ využívá produktu MS Office Outlook. Každý zaměstnanec v něm má svou firemní emailovou adresu a tudíž i přístup ke svému kalendáři a plánovači. Lze efektivně a velice snadno plánovat schůzky a spravovat svůj každodenní rozvrh. Kalendář jde i sdílet, například s asistentkou, která má tak přehled o dostupnosti nadřízeného a může přidávat a upravovat časový harmonogram. Lze i okno kalendáře zaslat prostřednictvím emailu, tak žadatel o schůzku ví, kdy má dotyčný volný čas. V jednom okně je možné zobrazit i více kalendářů najednou. Dále obsahuje vedení kontaktů, organizaci času, úkolů, poznámek a deník. Pro pracovníky s menším množstvím času, majících na starosti více lokalit najednou a v rámci jejich pracovní činnosti je nutné časté přejíždění, pro výše postavené manažery, společnost ČEZ poskytuje přístroje PDA v rámci Smartphonu BlackBerry („ostružina“). Svými schopnostmi připomíná malý počítač připojený k internetu. Telefon si sám stahuje příchozí poštu z firemního serveru a dokáže tak manažery informovat o nejnovějších zprávách. Pracovník nemusí být neustále na počítači, může se pohybovat v terénu, být na schůzce, i na cestě do práce se dozví, co mu právě přišlo emailovou poštou. Otvírat a přijímat je možné i přílohy a soubory. Vše co je vykonáno v Blackberry se zobrazí i v pracovním počítači. Založí – li asistentka nové jednání v kalendáři, manažer se to ihned dozví, aniž by byl přítomen u svého počítače

v kanceláři. Zároveň je v Blackberry obsažen firemní adresář, výkonný fotoaparát, hudební a video přehrávač, GPS modul, podpory sociálních sítí a má paměť až na 32 GB.⁷²

„Mobilní kancelář“ i tak by se Smartphonu jako je blackberry mohlo říkat. Veškerá potřebná data, plán dne, pokyny a úkoly si manažer může stáhnout, aniž by vůbec vstupoval do kanceláře, uspoří mu to velké množství času, ale i nákladů na cestu za „zdrojem“. Pro oblastní manažery, kteří jsou neustále na cestách je Blackberry nezbytným pracovním doplňkem, který výrazně napomáhá v organizaci času.

5.3. Možnosti zlepšení: Návrh modulu Time managementu do programu SAP

Není možné, aby každý pracovník byl vybaven tak výkonným zařízením jako je BlackBerry. Které umožňuje vést si svůj time management bravurně, s přehledem a bez komplikací, jeho pořízení je také spojeno s vysokými náklady. A ani samotné zařízení BlackBerry neposkytuje informace o kvalitě výkonu. I Kalendář v rámci Outlooku, jež mají všichni zaměstnanci k dispozici, nevyhovuje plně potřebám firmy ani samotným pracovníkům. Nekvantifikuje výkon, neporovnává výslednou práci, neposuzuje její kvalitu, efektivnost každého zaměstnance. To jsou hlavní nedostatky, které by mohly být odstraněny zavedením určitého softwarového systému do podniku, který by podporoval Time management s ohledem na podané výkony pracovníků. Zavádět software nový by vyžadovalo velké množství finančních prostředků a také určitá školení pro zaměstnance, aby se v něm zdárně orientovali. Proto by nejvýhodnější variantou bylo zavedení modulu Time managementu do takového softwarového programu, který se již ve firmě používá. Zaměstnanci znají, jak funguje a orientace v něm tedy nebude příliš složitá. Pouze se doplní e-learningové školení, které je přístupné na intranetu o nový modul. V prostorách e-learningu si tak budou moci zaměstnanci vyzkoušet svou první práci v modulu a objasní jim případné nejasnosti.

⁷² FOKT, Michal. *Katalog mobilů* [online]. 2010 [cit. 2010-12-03]. BlackBerry Curve. Dostupné z WWW: <<http://clanky.katalogmobilu.cz/mobilni-telefony-aktuality/6188-blackberry-curve-9300-3g/>>.

Zavést pouhý časovač je málo, neposuzuje výkony pracovníků a samotný časovač již ve firmě existuje, MS Outlook. Ideou je zavedení nového prvku, který by vylepšil systém, který již v ČEZ, a. s. funguje. Důvodem k aplikaci modulu je zvyšující se efektivita, dále větší motivace a rychlost. Modul umožní sledování výkonnosti pracovníků, splnění stanovených lhůt a termínů, efektivitu práce, u jednotlivých úkonů zadávat priority a plánovat si podnikové aktivity. Vznikne tak zdravá podniková konkurence a snaha dostat svým závazkům a plánům. Modul by měl být napojen i na složku odměňování při splněných úkolech a termínech. Jednalo by se o variabilní část mzdy, která by mohla být tak vysoká, jak by pracovník byl produktivní a plnil své povinnosti dle plánovače. Jednalo by se tak o propojení s modulem řízení lidských zdrojů, kde se mzda vypočítává. K propojení by mohlo dojít i v oblasti personalistiky, funkce docházky, doklad, že pracovník je skutečně v práci a plní své pracovní úkoly. Otázkou zůstává, kam modul Time managementu umístit. V ČEZ, a. s. se používají dva velké softwarové systémy a to Lotus Notes od společnosti IBM a produkt německé firmy SAP, verze SAP R/3. V Lotusech se do nedávna vyřizovala veškerá korespondence a celkově více věcí bylo propojeno přes tento program, od kterého se v současné době upouští. Většina věcí je řízena přes moduly SAPu. Zaváděn je postupnou strategií, což je postupné zavádění jednotlivých procesů, tzv. roll – out systém. Systém se tak zavádí po jednotlivých funkcích postupně. SAP je softwarový produkt, který zahrnuje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s podnikovou činností. Zrychluje a zefektivňuje podnikové procesy, snižuje chybovost, zvyšuje bezpečnost a flexibilitu. Je zde optimální tok dokumentů (workflow), podporuje vedení účetnictví a je možné podávat rychlejší výstupy (reporting) pro vedení firmy. Spojuje odvětví logistiky, plánování, distribuci, fakturaci, atd. SAP podporuje takové funkce podniku, které jsou používány více pracovníky a to nejen v různých odvětvích, ale i v různých lokalitách. Systém lze pro velké firmy jako je ČEZ, a. s. upravit, přizpůsobit na míru potřebám firmy. Přidávat či ubírat jednotlivé moduly, tzv. vrstvená architektura, propojení z jedné do druhé. SAP R/3 se základně skládá z modulů: FI (Financial Accounting) Finanční účetnictví, CO (Controlling) Kontroling, AM (Asset Management) Evidence majetku, PS (Project systém) Plánování dlouhodobých projektů, WF (Workflow) Řízení oběhu dokumentů, IS (Industry Solutions) Specifická řešení různých odvětví, HR (Human Resources) Řízení lidských zdrojů, PM (Plant Maintenance) Údržba, MM (Materials Management) Skladové hospodářství a logistika, QM (Quality

Management) Management kvality, PP (Production Planning) Plánování výroby, SD (Sales and Distribution) Podpora prodeje. Pro potřeby zavedení sekce time managementu v programu SAP je nejvhodnější modul Management kvality, pod kterým bude sekce time managementu, navazující na modul řízení lidských zdrojů a účetnictví.⁷³ Velké množství pracovníků má do programu SAP přístup, alespoň do modulu Managera cestovních dokladů a do Drobných vydání a platebních karet. Šlo by tedy zpřístupnit ještě modul managementu kvality, sekci time management, který by byl nově vytvořen pro potřeby ČEZ, a. s. a zpřístupněn pro některé zaměstnance.

Zaměstnanci Skupiny ČEZ se vyskytují v nejrůznějších odvětvích. Pro vysoce postavené manažery by sloužila sekce time managementu jako výstup (report) o aktivitě jejich podřízených. Stačí pouze nahlédnout do sekce time managementu a vedoucí pracovník vidí, jak jsou jeho podřízení efektivní v konkrétním období, další možností by bylo tisknutí statistiky aktivit za kalendářní rok pro jednotlivá oddělení. Zaváděna by byla zdravá konkurence ve firmě i v rámci jednotlivých divizí, motivování by zaměstnanci byli i finančně, dále popřípadě i odměnami za kvartální období při důsledném vedení time managementu, jelikož tím zvyšují umění svých dovedností tzv. „soft – skills“. Při zavádění sekce time managementu by bylo jeho vedení buď úplně, nebo jen z počátku dobrovolné.

5.4. Návrh modulu Time management do programu SAP

Program SAP je softwarový produkt určený do prostředí firem, který čerpá z firemní databáze, díky níž je systém schopen podporovat všechny procesy související s podnikovou ekonomikou, procesy v oddělení účtárny, controllingu, plánování, prodeje či řízení lidských zdrojů, atd. Program dokáže integrovat data z jednoho modulu do druhého. Například data útvaru prodej, uskutečněné obchody a data zákazníků, jsou vytvořena pracovníky prodeje. Útvar účtárny je ale také dokáže zobrazit a na jejich základě provádět operace další. Stejně propojení by měl i modul managementu, sekce time management. Uskutečněný obchod, zaměstnanec z divize ČEZ Prodej, by byl zaznamenán a zobrazil by se i v sekci time management, splnila by se zaznamenaná priorita v sekci time managementu, zaměstnanec by měl nárok na příplatek za splnění úkolu a data by se zobrazila i útvaru řízení lidských zdrojů či v účtárně. Data tak lze zadávat pouze jednou, a

⁷³ Maassen, A., et. al., *SAP R/3: Kompletní průvodce*, s. 10 - 11

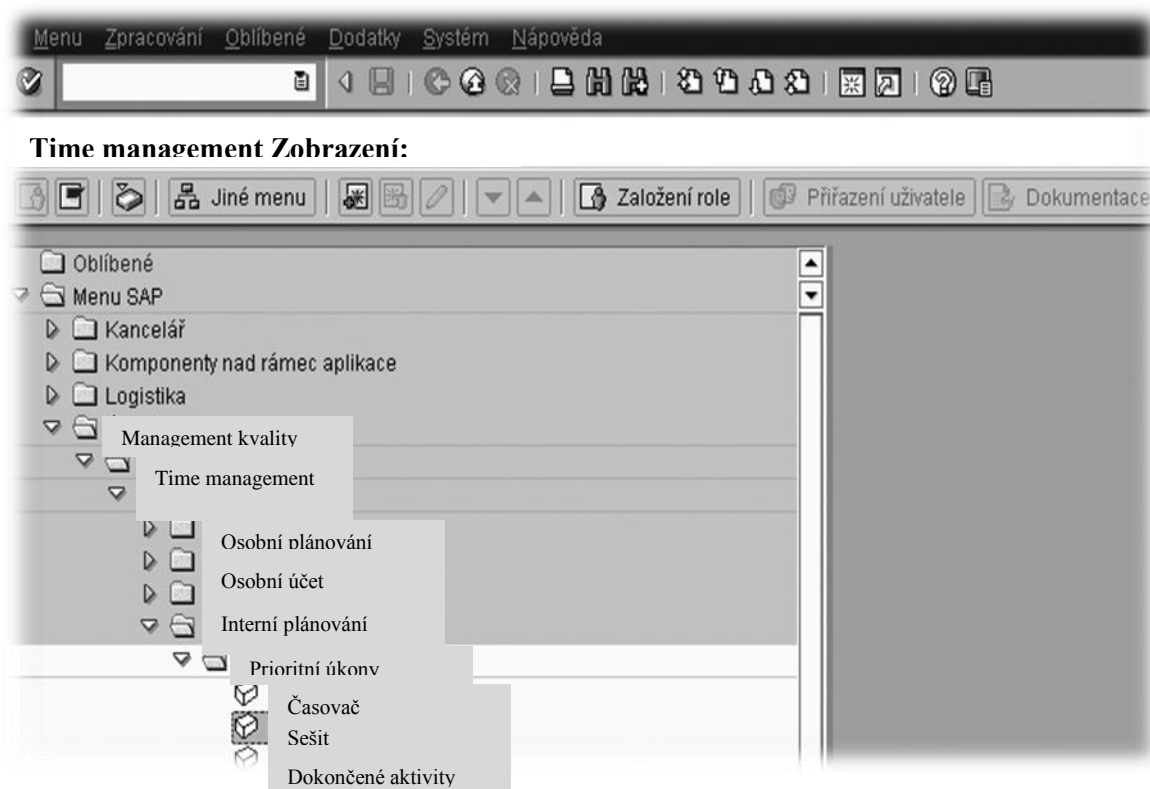
to při jejich vzniku a zobrazí se jak příslušnému pracovníkovi, tak v modulu řízení lidských zdrojů, kde se tvoří mzdy. Sekce time managementu ovlivňuje jejich variabilní část. Po zadání dat jsou ihned přístupná ve všech zbývajících komponentách. Při zadávání dat do sekce time managementu bude nutné vyžádání ověření správnosti veškerých dat. Zkontrolovat tedy při zadávání uskutečnění prodeje (což je jeden z prioritních cílů) i data v oblasti time managementu a došlo ke správnému zadání. Pokud se pohybujeme v rámci nákladového střediska ověřit jeho správné označení. Akce zadání splnění úkolu v sekci musí být vždy dokončena, pokud ne, hrozí, že nemusí být vůbec provedena.

V sekci time managementu by měla být obsažena složka s pracovní (obchodní, profesionální) činnostmi a také by zde měl být věnován malý prostor pro osobní záznamy. Jen pokud se pracovník naučí zkombinovat pracovní a osobní život, plánovat a organizovat jak v rovině osobní tak pracovní, dokáže vést time management bezchybně a efektivně. V záložce pracovní by bylo možno zakládat projekty, pod nimi v hierarchii jednotlivé úkoly k projektu a bylo by možné přiřazovat jim určité priority důležitosti, složka s nápady, kde by bylo možné vytvářet poznámky k činnostem, dále časovač, vše propojeno s termíny, kdy mají být jednotlivé etapy projektu dokončeny. Bylo by možné zadávat v jaké fázi se jednotlivé projekty nacházejí, při jejich odškrtnutí, dokončení by bylo propojeno s řízením lidských zdrojů, kde by zaměstnanci do mzdy započítali variabilní příplatek v závislosti na náročnosti projektu, jehož výši by určoval nadřízený. Ten také musí potvrdit správnost zadané splněné aktivity v oblasti time managementu. Musí potvrdit svým souhlasem. S některými projekty je spojen i rozpočet, proto by ve složce projekty měla být i záložka financování (rozpočet). Aby bylo možné výkon pracovníků kvantifikovat, bylo by dobré zavést nějaké měřítko. V počátku zavádění a po jeho osvědčení by měřítkem mohl být počet uzavřených „projektů“, činností, které má dotyčný na starosti a stupeň jejich náročnosti a délky. Důležitou součástí jsou také firemní kontakty, v této složce by bylo možné zařadit si příslušný kontakt buď do klientů, kanceláře, útvaru, dodavatelů, VIP a jiných. Snadné by bylo hledání i orientace. Dalším modulem, na který by byla sekce Time managementu napojena, by byl manager cestovních dokladů. V práci priority úkolu a jejího splnění, je možné účastnit se konference, jednání, zařizování mimo firmu. I zde by bylo možné zadat splnění služební cesty, pokud by byla spojena s projektovou činností a odškrtnou si příslušnou prioritu projektu, jelikož se

dosáhlo stanoveného cíle. Zaměstnanec by měl při dokončení projektu opět nárok na odměnu. Do osobní složky by bylo možné si zaznamenávat plány na určitý den v oblasti soukromé sféry. Na časovou osu nanášet plány pro konkrétní den, zaznamenat nápady, nákupy, ale i kontakty či záliby a volnočasové aktivity. Zavedení a zpřístupnění sekce Time management by bylo na úvaze každého pracovníka. Nejedná se o povinný prvek. V případě nezavedení a nepoužívání sekce time managementu zaměstnanec ztrácí možnost získat příplatek za jeho vedení. Příplatek je pouze pro zaměstnance, kteří mají zájem zavést do své činnosti určitý řád a systém. Nejedná se o složitou věc, je to jen otázka plánování a sebeřízení. Pokud zaměstnanci implementují vedení Time managementu do své každodenní činnosti, znamená to pro firmu splnění cíle, větší efektivitu a úspěch, jen takový zaměstnanec může být odměněn.⁷⁴

5.4.1. Náčrtek vzniklého modulu Time management

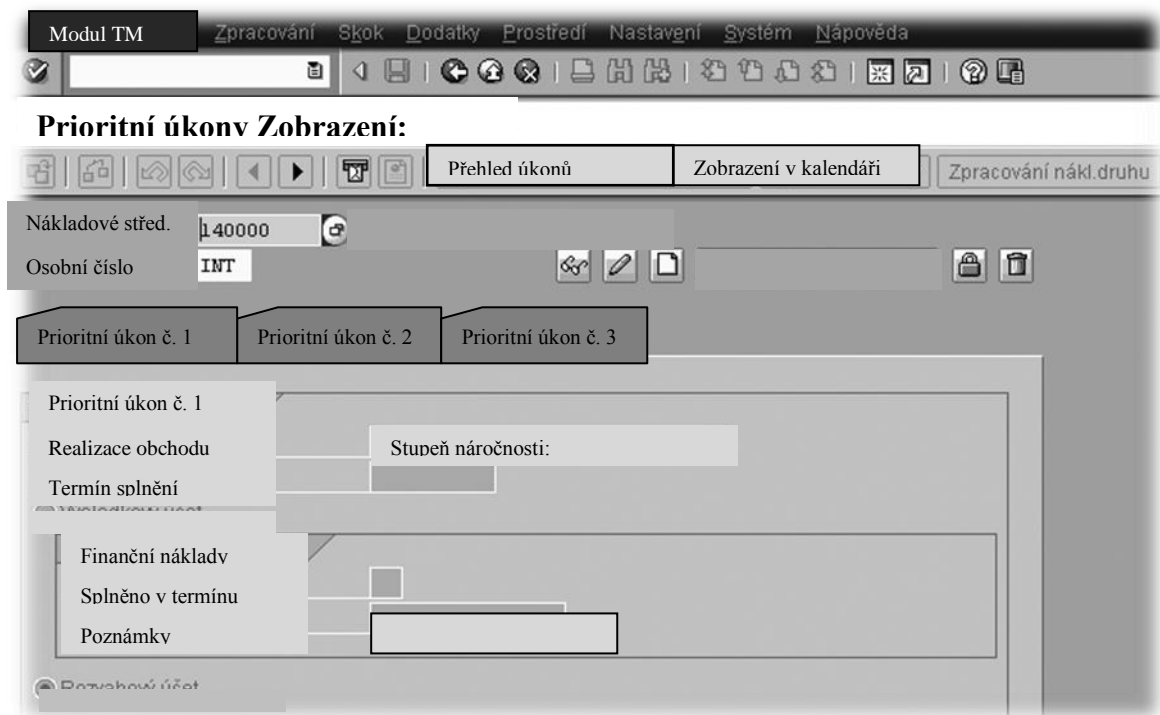
Obrázek č. 1: Hierarchické členění modulu Time management



Zdroj: *Vlastní tvorba*

Obrázek č. 2: Zobrazení prioritních úkonů

⁷⁴ Příloha č. 11, s. 83: Možný systém odměňování



Zdroj: *Vlastní tvorba*

Zbývá dořešit otázku, zda je možné vytvořit sekci Time management v programu SAP. Jelikož se funkce mezi jednotlivými podniky tolik neliší, obsahuje program SAP standardizované, do podoby softwaru převedené podnikové procesy, využívané ve všech podnicích. Existuje ale i řada parametrů, požadavků a pravidel specifických pro určitý podnik. Zavedení či přizpůsobení programu těmto požadavkům, znamená rozšíření či změnu standardu SAP. Rozšíření v případě zavádění sekce Time managementu je možné díky tzv. zákaznických exitům (Customer exit). Jsou to volná, speciálně připravená místa v programu („prázdné modifikační dutiny“) ve zdrojových textech programů, nabídek a dynamických programů, do kterých může firma vložit kód tzv. „DYNamický PROgram“ – DYNPRO, sestávající z kódu obrazovky a s ní související logiky. Příkladem může být proces zakládání kmenových dat sekce time management, v jehož průběhu se zadávají základní data. Součástí mohou být výše zmíněné pracovní projekty, úkoly, termíny, což mohou být povinná pole pro vyplnění, bez jejich vyplnění nelze data v sekci time managementu uložit, tzn. nebudou – li pole vyplněna, nezobrazí se i v modulu řízení lidských zdrojů, či management cestovních dokladů, nedojde k jejich propojení. Úpravy samotného standardu SAP představují hluboko zasahující způsob změn. Jsou totiž měněny

přímo části programů a datové objekty standardu. Vždy tento úkon musí vykonávat IT odborník se zaměřením na software SAP.⁷⁵

Uživatelská praxe

Cesta do sekce SAP je přes přihlášení se do systému SAP prostřednictvím ikony na ploše počítače. Zobrazí se dialog obsahující seznam všech systémů SAP, ke kterým se může zaměstnanec z daného počítače připojit. Ke každému systému je však nutné znát přístupové údaje, uživatelské jméno, heslo a číslo klienta, pod kterým každý zaměstnanec v SAPu pracuje. Teprve po přihlášení je zaměstnanec schopen se systémem pracovat. Zobrazí se nabídka, závisující na roli uživatele. Rozsah této nabídky je dán úkony, které má zaměstnanec v systému provádět. Zaměstnanec má tedy přístup pouze k těm datům, které ke své práci potřebuje. Nesmí a nemůže se stát, aby nějaký zaměstnanec nepracující na personálním oddělení získal přístup k informacím o platech pracovníků, nebo mohl provádět v této oblasti nějaké změny. Modul management a sekce Time managementu by byla přístupná všem, kteří by o přístup zažádali. V závislosti na osvědčení a uvážení firmy by bylo zavedení Time managementu pro pracovníky povinné. Nabídka sekce TM je poměrně hustě rozvětvena, avšak obsahuje všechny potřebné složky pro plánování času. Aplikace je součástí modulu managementu, umožňuje provádět všechny akce související s řízením času. Navigaci usnadňuje průzkumník, po zadání hledané složky, ale je možné se orientovat i v menu, které není příliš složité a hledaná složka se dá snadně najít. Například cesta do Projektů: Management → Time management → Firemní a obchodní → Projekty → a dále jsou Úkoly, Kalendář, Nápady, tyto záložky jsou pak umístěny na jednotlivých kartách. Do složky možné dostat se enterem nebo dvojitým poklepem myši a zobrazí se příslušná obrazovka, v našem případě obrazovka s názvem Projekty. Tato složka má i své záložky, karty (karty projektů, úkoly, nápady, doklady, atd.), klepnutím na záhlaví karty se zobrazí příslušné informace, případně je možné i zaznamenávání. V systému SAP je možné pracovat s více obrazovkami najednou. Lze spustit v každém okně jinou úlohu a přecházet z jedné úlohy do druhé. Například v jednom okně zadávat zákaznickou zakázku a v druhém kontrolovat, odškrtnout úkol v Projektu a splnit prioritu Time managementu. V oblasti Time managementu najde zaměstnanec všechny funkce potřebné pro plánování a organizování svého času. Tyto funkce umožňují vedení osobního i firemního Time

⁷⁵ Maassen, A., et. al., *SAP R/3: Kompletní průvodce*, s. 21 - 24

managementu v elektronické podobě. Funkce jsou také využívány pro sběr dat vztahujících se k zaměstnancům a využívaných k tvorbě variabilní složky mzdy, informování vedení apod.

Time management nanečisto.

Snadnější orientaci a zavádění sekce Time management by bylo docíleno zavedením současně školicího programu, uvedeném na intranetu, v prostředí e-learningu. Zaměstnanci by si mohli vyzkoušet své plánování na imaginárním modelu vzorového podniku. Bylo možné si vyzkoušet své plánování a propojení s pracovní činností a s možností odměňování. V prostředí ČEZ, a. s. je již e-learningová výuka zavedena i pro program SAP. Stačilo by pouze doplnit intranetovou výuku o složku Time management. Uživatelé by se opět do výuky přihlásili pod svým firemním heslem a zdokonalování by záleželo jen na nich a na jejich časových možnostech.

Výsledkem je nasazení systému s vysokým využitím a zdokonalením zaměstnanců. Lepší plánování, řízení a kontrola podnikových procesů. Jednotné vedení, výstupy pro nadřízené, reporty, konzistentní databáze. Zvýšení flexibility a efektivity. Zavedení zdravé vnitropodnikové konkurence. Kvalitativní zlepšení podnikových obchodních procesů. Investice firmy nebudou nikterak výrazné. Systém SAP již ve firmě zaveden je a velké procento zaměstnanců s ním přichází denně do styku. Znamená to pouze rozšířit program SAP o modul management a zavést příslušnou sekci, pro tuto akci je dobré využít služeb externího poradce, který systému SAP rozumí nejlépe. Dobrou variantou pro zaměstnance by bylo možné vyzkoušení si programu v prostředí intranetu a e-learningu.

6. Dotazníkové šetření se zaměstnanci ČEZ, a. s.

Dotazník byl v rámci firmy předkládán v právním oddělení, jež skýtá celkem 45 pracovníků, zastoupena byla široká škála zaměstnanců od vedoucího právního útvaru, přes asistentku a recepční. Distribuce dotazníku byla elektronickou cestou, prostřednictvím firemních emailů. Bylo tedy na časových možnostech pracovníka, kdy dotazník vyplnil. Smyslem dotazníku je poznání, jak s časem zacházejí sami zaměstnanci, zda používají nějaký nástroj pro vedení Time managementu, jestli by uvítali jeho zavedení do prostředí firmy a sami by s ním pracovali. Statistickými metodami proběhlo vyhodnocení a bylo zjištěno, zda existuje závislost mezi jednotlivými ukazateli a jak je tato závislost silná. Dotazník byl čistě anonymní.⁷⁶

6.1. Vyhodnocení dotazníku z hlediska četností

Dotazník byl poskytnut 45 ti respondentům, z toho 20 žen a 25 mužů. Na vyplnění byl poskytnut čas jednoho týdne. Dotazník odeslali nazpět všichni dotázaní. Z celkového souboru 45 ti dotázaných pouze dva respondenti nevědí, co si pod pojmem Time management představí.

Tabulka č. 2: Povědomí o Time managementu

Věk \ Pohlaví	Muži – TM		Ženy – TM		Celkem
	ANO	NE	ANO	NE	
18 – 25	3	0	3	0	6
26 - 35	5	0	4	0	9
36 – 45	9	0	5	0	14
46 – 60	5	0	4	1	10
61 a více	2	1	3	0	6
Celkem	24	1	19	1	45

Zdroj: *Vlastní tvorba*

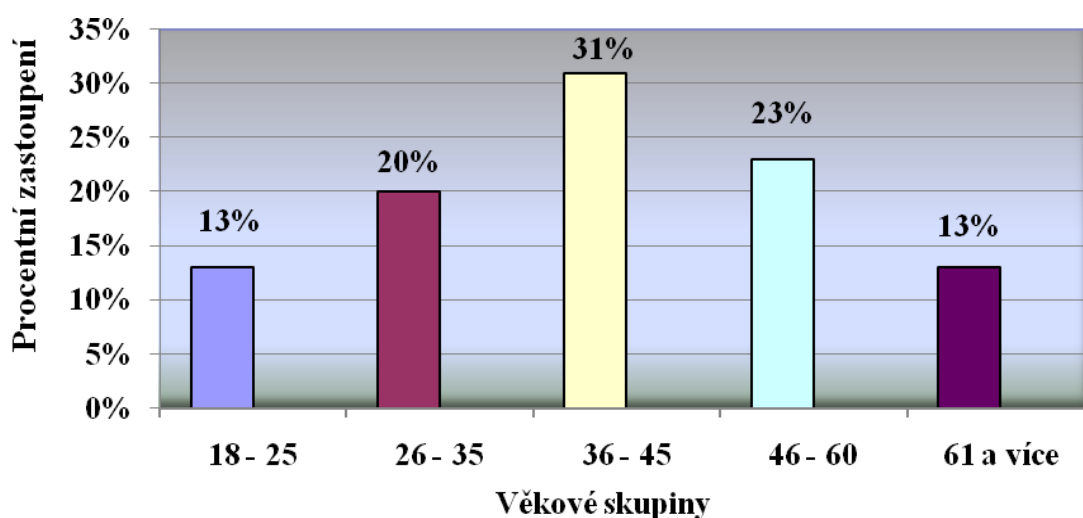
⁷⁶ Příloha č. 12, s. 84 - 86: Dotazník

Co pojem Time management skrývá, ví téměř 96% dotázaných mužů, 4% si pod pojmem Time management nic nepředstaví. Jelikož je počet dotazovaných žen menší, povědomí o Time managementu má nižší procento a to tedy 95 % žen, zbylých 5% neví.

Dotazování dle věkových skupin

Věkové zastoupení respondentů je zobrazeno v grafu č. 1.

Graf č. 1: Věkové skupiny



Zdroj: *Vlastní nákres*

Nejpočetněji je zastoupena věková skupina 36 – 45, zaujímá v grafu celkem 31%. Na druhém místě je věková skupina 46 – 60, s hodnotou 23%. Z grafického znázornění je na dalším místě s 20% skupina v rozmezí 26 – 35. Dále rovnoměrně zastoupená skupina 18 – 25 a 61 a více s 13%.

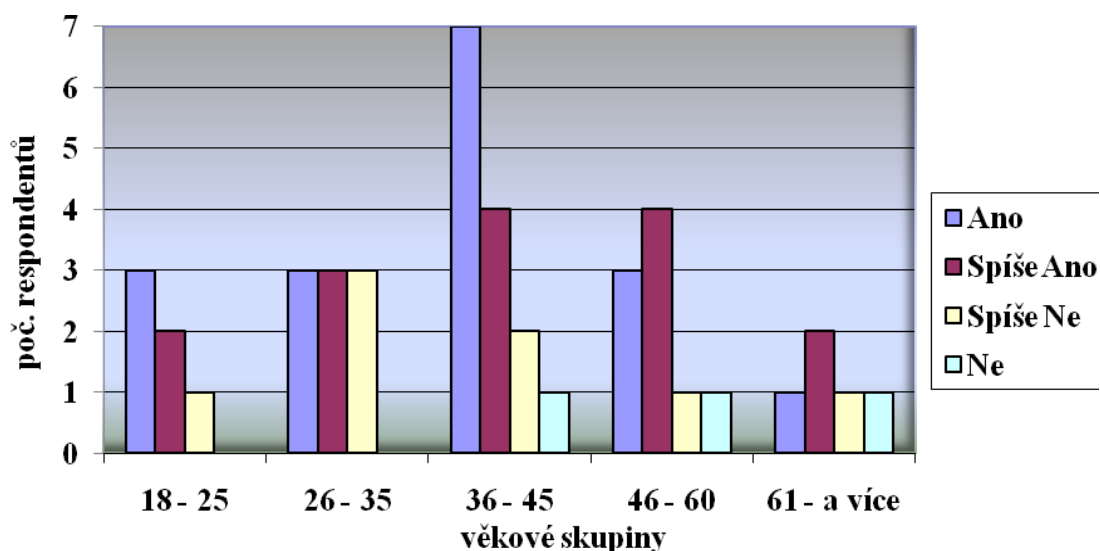
Tabulka č. 3: Pravidelné vedení Time managementu

Věk \ Titulní strana	Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Ne	Celkem
18 – 25	3	2	1	0	6
26 – 35	3	3	3	0	9
36 – 45	7	4	2	1	14
46 – 60	3	4	1	1	9
61 – a více	1	2	1	1	5
Celkem	17	15	8	3	43

Zdroj: *Vlastní tvorba*

Jak je zobrazeno v tabulce č. 2, pravidelně se svým Time managementem, ať už osobním či pracovním zabývá 74% z dotázaných, kteří vědí, co se pod uměním Time managementu skrývá. Nejvíce se jedná o skupinu ve věku 36 – 45, viz graf č. 2.

Graf č. 2: Pravidelné vedení TM dle věkových skupin

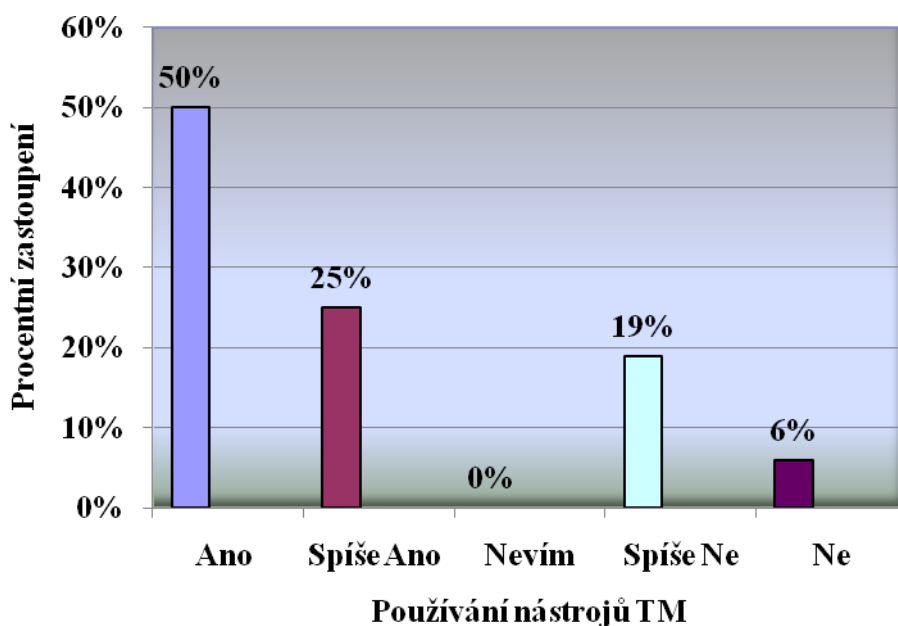


Zdroj: *Vlastní nákres*

Používání pomůcek k vedení efektivního Time managementu.

Pomůcky pro efektivní vedení Time managementu používá více než polovina z dotázaných. Jedná se především o pomůcky, které jsou ve firmě k dispozici každému pracovníkovi. Z celkového souboru 43 pracovníků, 32 z nich uvedlo, že používají k vedení Time managementu vhodnou pomůcku. Tedy je 75% se snaží aktivně a efektivně řídit svůj čas. Podrobné rozdělení viz graf č. 3.

Graf č. 3: Používání pomůcek pro vedení Time managementu

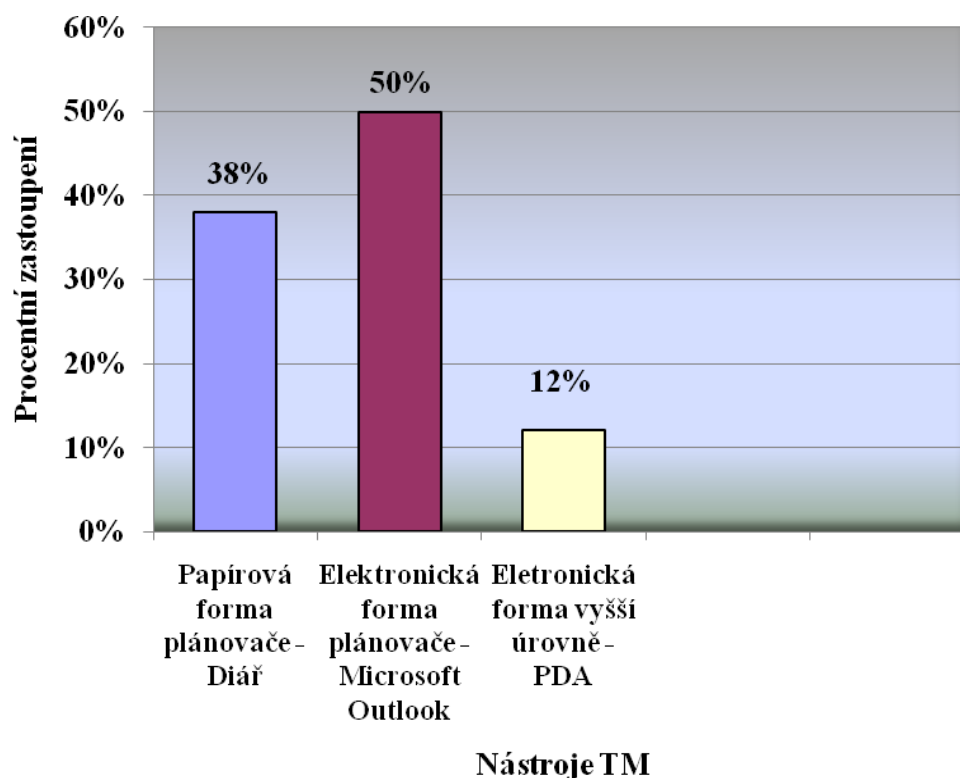


Zdroj: *Vlastní nákres*

Nejpoužívanější nástroje pro vedení TM.

V prostředí firmy jsou k dispozici tři nástroje pro vedení Time managementu. První variantou je vedení papírové formy plánovače času, osobního diáře. Který plní nejzákladnější funkci organizátora času. Druhým, ale nejvyužívanějším nástrojem pro vedení Time managementu v prostředí ČEZ, a.s. je elektronická forma plánovače času, Microsoft Outlook. Jeho prostředí je šikovné propojení kalendáře, kde je možno vést svůj pracovní i soukromý Time management, výborné je i propojení s interní a externí poštou. Poslední varianta je dostupná pouze výše postaveným pracovníkům v podobě přístroje PDA. Což je plánovací systém, který umožňuje práci v terénu, umí otvírat dokumenty Office, propojí firemní agentu a zorganizuje čas. Procentní zastoupení jednotlivých nástrojů viz graf č. 4.

Graf č. 4: Nástroje pro vedení Time managementu



Zdroj: *Vlastní nákres*

Spokojenost pracovníků s poskytovanými nástroji pro vedení TM.

Téměř 81% dotázaných považuje nástroje za vyhovující či dostatečné, pouhých 19% nikoli. Podrobné rozdělení viz tabulka č. 3.

Tabulka č. 4: Spokojenost pracovníků s nástroji TM

Věk\ Spokojenost	Výborné	Dostatečné	Nedostatečné	Celkem
18 – 25	2	4	0	6
26 – 35	3	3	3	9
36 – 45	5	7	2	14
46 – 60	4	3	2	9
61 – a více	2	2	1	5
Celkem	16	19	8	43

Zdroj: *Vlastní tvorba*

Zavedení nových prvků TM do organizace.

Zavedení nových prvků Time managementu, by uvítalo 33% dotázaných, 30% je proti a zbylých 37% neví. Rozdělení dle pohlaví viz tabulka č. 4.

Tabulka č. 5: Nové prvky TM do organizace

Zavedení prvků \ Pohlaví	Ano	Ne	Nevím	Celkem
Muži	9	5	10	24
Ženy	5	8	6	19
Celkem	14	13	16	43

Zdroj: *Vlastní tvorba*

6.2. Hodnocení závislosti kvalitativních znaků

Výsledkem hodnocení závislosti kvalitativních znaků je zjištění, zda existuje závislost mezi dvěma zvolenými znaky. A to mezi pohlavím a schopností orientovat se v prostředí programu SAP, dále, zda se vyskytuje závislost, mezi věkem a využíváním nově zavedeného modulu Time managementu do prostředí programu SAP, a nakonec zda existuje závislost mezi pohlavím a souhlasem s napojením aplikace Time management na variabilní složku mzdy. V případě, že se závislost vyskytne, dojde k výpočtu síly této závislosti. Pro potřeby výpočtů bude využito softwarového prostředí programu MS excel.⁷⁷

Existence závislosti mezi pohlavím a schopností orientovat se v prostředí programu SAP.

n = 43

H₀ = nejsou závislé

$\alpha = 0,05$

H_A = jsou závislé

Tabulka č. 6: Orientace v programu SAP dle pohlaví

Schopnost orientace \ pohlaví	Snadno se orientuji, prostředí znám	Orientuji se hůře	Prostředí neznám vůbec	Celkem
Ženy	8	7	4	19
Muži	11	9	4	24
Celkem	19	16	8	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

Tabulka č. 7: Skutečné četnosti pro výpočet závislosti mezi orientací a pohlavím

	B1	B2	B3	Celkem
A1	8	6	4	19
A2	11	9	4	24
Celkem	19	16	8	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

⁷⁷ Příloha č. 13, s. 86: Použité vzorce

Tabulka č. 8: Teoretické četnosti pro výpočet závislosti mezi orientací a pohlavím

8,40	7,07	3,53
10,60	8,93	4,47

Zdroj: *Vlastní výpočet pomocí MS Excel*

Podíl teoretických četností menších než 5 nesmí překročit 20% a žádná z teoretických četností nesmí být menší než 1. Je tedy nutné sloučit sloupce B2 a B3.

Tabulka č. 9: Sloučené sloupce tab. Orientace v programu SAP pro potřeby výpočtu

Schopnost orientace \ pohlaví	Snadno se orientuji, prostředí znám	Orientuji se hůře nebo prostředí neznám vůbec	Celkem
Ženy	8	10	19
Muži	11	13	24
Celkem	19	24	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

Tabulka č. 10: Nové skutečné četnosti pro výpočet závislosti mezi orientací a pohlavím

	B1	B2 + B3	Celkem
A1	8	10	19
A2	11	13	24
Celkem	19	24	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

Tabulka č. 11: Nové teoretické četnosti pro výpočet závislosti mezi orientací a pohlavím

8,40	10,60
10,60	13,40

Zdroj: *Vlastní výpočet pomocí MS Excel*

Tabulka č. 12: Výpočet veličiny χ^2

0,019	0,034
0,015	0,012

Zdroj: *Vlastní výpočet pomocí MS Excel*

$$\chi^2 = 0,08$$

$$\chi^2_{0,05 (1)} = 3,84$$

$$\chi^2 < \chi^2_{0,05 (1)}$$

Jelikož vypočtená hodnota (testovací kritérium) je menší než hodnota kritická, přijímáme nulovou hypotézu. Zvolené hodnoty na sobě nejsou závislé. Neexistuje závislost mezi pohlavím a schopností orientovat se v programu SAP.

Existence závislosti mezi věkem a využíváním aplikace TM v prostředí SAP

Tabulka č. 13: Využití aplikace dle věkových skupin

Věk \ Využití	Rozhodně bych aplikaci <u>využil</u>	Rozhodně bych aplikaci <u>nevyžíval</u>	Celkem
18 – 25	4	2	6
26 – 35	5	4	9
36 – 45	8	6	14
46 – 60	3	6	9
61 a více	3	2	5
Celkem	23	20	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

Tabulka č. 14: Skutečné četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a využíváním

	B1	B2	Celkem
A1	4	2	6
A2	5	4	9
A3	8	6	14
A4	3	6	9
A5	3	2	5
Celkem	23	20	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

Tabulka č. 15: Teoretické četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a využíváním

3,21	2,79
4,81	4,19
7,49	6,51
4,81	4,19
2,67	2,33

Zdroj: *Vlastní výpočet pomocí MS Excel*

Podíl teoretických četností menších než 5 nesmí překročit 20%, to znamená, že 2 hodnoty z teoretických četností nesmí být pod 5 a žádná z teoretických četností nesmí být menší než 1. Je nutné sloučit řádky A1 + A2 a A4 + A5.

Tabulka č. 16: Sloučení řádků tab. Využití aplikace dle věkových skupin pro potřeby výpočtu

Věk \ Využití	Rozhodně <u>využil</u>	Rozhodně <u>nevyužil</u>	Celkem
18 – 35	9	6	15
36 – 45	8	6	14
46 – 60 a více	6	8	14
Celkem	23	20	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

Tabulka č. 17: Nové skutečné četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a využitím

	B1	B2	Celkem
A1 (A1 + A2)	9	6	15
A2	8	6	14
A3 (A4 + A5)	6	8	14
Celkem	23	20	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

Tabulka č. 18: Nové teoretické četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a využitím

8,02	6,98
7,49	6,51
7,49	6,51

Zdroj: *Vlastní výpočet pomocí MS Excel*

Tabulka č. 19: Výpočet veličiny χ^2

0,120	0,138
0,035	0,040
0,296	0,341

Zdroj: *Vlastní výpočet pomocí MS Excel*

$$\chi^2 = 0,97$$

$$\chi^2_{0,05 (2)} = 5,991$$

$$\chi^2 < \chi^2_{0,05 (2)}$$

Hodnota testovacího kritéria je opět nižší než hodnota kritická na hladině významnosti 0,05. Přijímáme nulovou hypotézu. Neexistuje závislost mezi věkem a využíváním aplikace Time management v programu SAP.

Existence závislosti mezi věkem a souhlasem s napojením aplikace Time management na variabilní složku mzdy

Tabulka č. 20: Souhlas s napojením na mzdu dle věku

Věk \ Souhlas	Souhlasí	Nesouhlasí	Celkem
18 – 25	3	3	6
26 – 35	7	2	9
36 – 45	10	4	14
46 – 60	2	7	9
61 a více	0	5	5
Celkem	22	21	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

Tabulka č. 21: Skutečné četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a souhlasem

	B1	B2	Celkem
A1	3	3	6
A2	7	2	9
A3	10	4	14
A4	2	7	9
A5	0	5	5
Celkem	22	21	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

Tabulka č. 22: Teoretické četnosti pro výpočet závislosti mezi věkem a souhlasem

3,070	2,930
4,605	4,395
7,163	6,837
4,605	4,395
2,558	2,442

Zdroj: *Vlastní výpočet pomocí MS Excel*

Opět dojde ke sloučení nevyhovujících polí, které mají hodnotu pod 5. Tzn. sloučení sloupců A1 + A2, dále A4 + A5 a vytvoří se nové skutečné četnosti v kategoriích 18 – 35, 36 – 45 a 46 a více.

Tabulka č. 23: Nové skutečné četnosti pro potřeby výpočtu závislosti mezi věkem a souhlasem s napojením aplikace na variabilní složku mzdy

	B1	B2	Celkem
A1 (A1 + A2)	10	5	15
A2	10	4	14
A3 (A4 + A5)	2	12	14
Celkem	22	21	43

Zdroj: *Vlastní výpočet*

Tabulka č. 24: Nové teoretické četnosti pro potřeby výpočtu závislosti mezi věkem a souhlasem s napojením aplikace na variabilní složku mzdy

7,67	7,33
7,16	6,84
7,16	6,84

Zdroj: *Vlastní výpočet pomocí MS Excel*

Tabulka č. 25: Výpočet veličiny χ^2

0,708	0,741
1,126	1,179
3,719	3,893

Zdroj: *Vlastní výpočet pomocí MS Excel*

$$\chi^2 = 11,366$$

$$\chi^2_{0,05 (2)} = 5,991$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05 (2)}$$

Hodnota testovacího kritéria je větší než tabulková hodnota (kritická), tudíž zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Souhlas s napojením aplikace Time management na variabilní složku mzdy souvisí s dosaženým věkem. Určení síly závislosti je provedeno pomocí Pearsonova koeficientu kontingence.

Stupeň těsnosti závislosti

$$C = 0,4572$$

Normalizovaný koeficient kontingence

C_{\max} je tabelovaná hodnota rovna $\sqrt{(r - 1) / r}$, kde r je počet obměn toho znaku, který má méně obměn. V tomto případě je to:

$$C_{\max} = \sqrt{\frac{2-1}{2}}$$

$$C_{\max} = 0,7071$$

$$C_n = \frac{0,4572}{0,7071}$$

$$C_n = 0,6466$$

Závislost lze hodnotit jako středně silnou. Existuje tedy středně silná závislost, mezi věkovou hranicí a souhlasem s napojením aplikace Time management na variabilní systém odměňování.

Díky statistickým metodám bylo zjištěno, že neexistuje závislost mezi pohlavím a schopností orientovat se v programu SAP, dále mezi věkem a využíváním aplikace Time management v programu SAP. Jelikož u těchto dvou skupin nebyla potvrzena závislost, nebylo nutné počítat těsnost závislosti. Naopak byla zjištěna středně silná závislost mezi dosaženým věkem a souhlasem s napojením aplikace Time management na variabilní systém odměňování. Bylo by vhodné využít zjištěnou sílu závislosti. Například přizpůsobit informační systém zaměstnancům, více zaškolit starší skupiny pracovníků, poskytnout jim prostor pro jejich rozvoj, aby mohla být složka Time managementu efektivně implementována.

7. Závěr

Čas hraje v životě každého jednotlivce velmi důležitou roli. Čím více si jej člověk dokáže zorganizovat a smysluplně naplnit, tím lépe žije svůj profesní i soukromý život. Jakmile je pocíten nedostatek času, je vhodné se zaměřit na důsledné vedení Time managementu. Je důležité, aby se každý zamyslel nad tím, co od Time managementu očekává. Je to především práce na sobě samém. Pouhým vedením plánovače se situace s nedostatkem času nezlepší. Obrat k lepšímu přijde až s pílí, kterou člověk vynaloží. Každý musí především chtít. V první řadě se jedná o návyky, které jsou propojeny s lidskou myslí. Zavádět vhodnější způsoby manipulace s časem, při pocítování jeho nedostatku. Myslet proaktivně, uvědomit si nesprávné chování a zavést ve správný čas jednání nové, lépe vyhovující. Jednání, které se časem spustí automaticky a stane se z něj zvyk. Cílem je nahradit zvyky staré nevyhovující, zvyky novými vyhovujícími. Stanovit si vlastní cíle, nejen v pracovní sféře, ale i v životě osobním. Zamýšlet se nad tím, kam chceme dojít, kde jsou naše mety. Směřovat k jejich dosažení. Cíle je možné si rozložit na dílčí, snáze dosažitelné, které vedou k uspokojení cíle stanoveného. Pokud se jedná o člověka vytíženého, je vhodné si stanovit priority na každý den, pomocí jedné z metod, například dělení úkolů na důležité a naléhavé. Pracovat v takové části dne, kdy je člověk nejefektivnější, přizpůsobit té části dne svou práci, cíle a úkoly. Ne každý totiž nejlépe pracuje v dopoledních hodinách. V pracovním i osobním životě se mohou vyskytovat zloději času. Je nutné je co nejvíce eliminovat. Nenechat se snadno vyrušit nečekaným telefonem, návštěvou či jinými rušivými elementy. Jednat při jejich výskytu podle zaběhlých pravidel a plánovat pouze 50 – 60% svého pracovního dne, vznikne prostor pro nenadálé zloděje času. Z pohledu pracovníka, který potřebuje zorganizovat svůj čas, je dobré vést si svůj časový rozvrh, i to může v boji při nedostatku času pomoci. Ke zjištění, kde se vyskytla chyba, může pomoci i časový snímek, který odhalí důvody, proč není času nazbyt. Jedná se o sledování výplně času pomocí snímku zapisovaného průběžně po čtvrt až půlhodině. Je možné, tak zjistit, kde se vyskytly chyby. Další pomůckou je i vhodně uspořádaná kancelář, kde nic nevyrušuje z práce, eliminace letáků, poutačů pozornosti, umístění pracovního místa v klidné části kanceláře. Umění odřeknout práci, která se valí a rázně říci ne. V pozici manažera zavádět do své činnosti delegování na podřízené pracovníky či rozdělit práci do týmu. Filtrovat příchozí informace, to vše ušetří velké množství drahocenného času. Umění Time managementu lze využít i v osobním životě,

díky promyšlenému zacházení s časem zbývá více času na koníčky, na rodinu a přátele. Život s Time managementem je bez stresu a neustálého shonu, že člověk něco nestíhá. Nástrojů, které pomáhají v organizaci času je mnoho. Použit je možné papírovou či elektronickou formu, která je praktičtější, dokáže zasílat upomínky, komunikuje s diářem a je možné ji napojit na email. Pro náročnější existuje PDA systém, který v sobě v současné době mají i mnohé mobilní telefony. Každý tak může mít svůj plánovač u sebe a ušetří velké množství času. Důsledné vedení Time managementu je nutné při práci na home office, tedy práci z domova. Tam je zvládnutí základních pravidel řízení času nezbytné.

V prostředí ČEZ, a.s. je na Time management brán ohled, zaměstnanci mohou využívat pomůcky ke své organizaci času v pracovní sféře. Nástroje pro Time management jsou však omezené a ne každému vyhovují. Důkazem je dotazníkové šetření, které bylo v rámci firmy provedeno, konkrétně v právním útvaru firmy, jež celkem skýtá 45 zaměstnanců. Pro většinu zaměstnanců jsou nástroje na dostatečné úrovni, ne však výborné a jejich výkon není nijak poměřitelný. Navrhovaným řešením je zavedení modulu Time management do programu SAP, který by byl i pro zvýšení efektivity zaměstnanců napojen na variabilní složku mzdy. Instalace do systému, který se již ve firmě používá, není nikterak náročná. Jedná se o vytvoření dalšího modulu v programu SAP, který je možné zpřístupnit všem zaměstnancům. Každý zaměstnanec používá své vlastní přihlašovací údaje. Výkon a využití času se stane srovnatelné, efektivnější bude práce jednotlivých zaměstnanců a zvýší to vnitropodnikovou konkurenci. V aplikaci se vyplňují stanovené projekty, cíle a dílčí cíle, aplikace je rozdělena na osobní složku a interní plánování. V osobním účtu se zaměstnanec může podívat na hodnocení nadřazeného, který stanovuje výši odměny. V modulu je myšleno i na priority, které je důsledné přidělovat. Aplikaci lze využít i pro potřeby jiných firem, které využívají program SAP. Se zavedením souhlasí v dotazníkovém šetření menšina a převážně ženy jsou proti. Vhodné je tohoto výsledku využít a zaměřit se v informovanosti na ženy. Prostřednictvím článků intranetu, či e – learningového školení, které by více přiblížilo aplikaci uživatelkám. Z dotazníkového šetření také vyplynul fakt, že většina zaměstnanců ke své práci nějaký plánovač využívá, je dobré se otázkou Time managementu dále zabývat. Aby nebyl pouhým vedením a zaznamenáváním, je napojení na variabilní složku efektivní a udržuje sebedisciplínu.

8. Seznam použitých zdrojů

- BISCHOF, Anita; BISCHOF, Klaus. *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. První vydání. Praha: Grada publishing, a. s., 2003. 120 s. ISBN 80-247-0647-4.
- CAUNT, John. *Time management: Jak hospodařit s časem*. První vydání. Praha: Computer Press, 2001. 121 s. ISBN 80-7226-441-9.
- COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností: Návrat etiky charakteru*. První vydání. Praha: Pragma, 1994. 329 s. ISBN 80-85213-41-9.
- DELIVRÉ, Francois. *Bud'te pány svého času*. První vydání. Praha: Portál, 2002. 176 s. ISBN 80-7178-577-6.
- KNOBLAUCH, Jörg; WÖLTJE, Holger. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. První vydání. Praha: Grada publishing, a. s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1440-X.
- MAASSEN, André, et al. *SAP R/3 : Kompletní průvodce*. První vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 733 s. ISBN 978-80-251-1750-7.
- PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. První vydání. Tábor: Time Expert, s. r. o., 2000. 246 s. ISBN 80-902783-0-2.
- SVATOŠOVÁ, CSC. , Doc. Ing. Libuše; KÁBA, CSC., Doc. RNDr. Bohumil. *Statistické metody II*. První. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. 105 s. ISBN 978-80-213-1736-9.
- UHLIG, Beatris. *Time management: Staňte se pánem svého času*. První vydání. Praha: Grada publishing, a. s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

URBAN, Jan. *Manažer a jeho čas*. První vydání. Praha: Prospekturum, s.r.o., 1999. 112 s. ISBN 80-7175-076-X.

ZANDL, Dita. *Life management: Jak získat více času, energie a pořádku v životě*. První vydání. Praha: Grada publishing, a. s., 2006. 164 s. ISBN 80-247-1488-4.

Internetové zdroje:

BUREŠ, Pavel. *Světhardware.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-10-25]. Svět hardware. Dostupné z WWW: <http://www.svethardware.cz/art_doc-C8BD7D7A299365F4C125739E0078E869.html>.

ČEZ [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.

DOLEŽAL, Jan. *Ekonomika.idnes.cz* [online]. 2000 [cit. 2010-10-17]. Plánovací systémy mohou člověku pomoci v boji s časem. Dostupné z WWW: <<http://ekonomika.idnes.cz/planovaci-systemy-mohou-cloveku-pomoci-v-boji-s-casem-pfd-/test.aspx?c=2000M289T07A>>.

FOKT, Michal. *Katalog mobilů* [online]. 2010 [cit. 2010-12-03]. BlackBerry Curve. Dostupné z WWW: <<http://clanky.katalogmobilu.cz/mobilni-telefony-aktuality/6188-blackberry-curve-9300-3g/>>.

Google.com [online]. 2010 [cit. 2010-10-17]. Google kalendář. Dostupné z WWW: <<http://www.google.com/intl/cs/googlecalendar/overview.html>>.

HOVORKOVÁ, Kateřina. *Www.podnikani.idnes.cz* [online]. 7. 5. 2010 [cit. 2010-10-31]. Home office, čili práce z domova. Dostupné z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/home-office-cili-prace-z-domova-je-v-kurzu-vydelaji-firmy-i-zamestnanci-1zr-/zamestnani.asp?c=A100506_1380456_zamestnani_sov>.

O produktech AKD [online]. 2009 [cit. 2010-10-17]. [Http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/](http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/). Dostupné z WWW: <www.adk.cz>.

Dostupné organizéry [online]. 2010 [cit. 2011-02-16]. [Www.slunecnice.cz](http://www.slunecnice.cz). Dostupné z WWW: <<http://www.slunecnice.cz/vyhledavani/?qs=organiz%20r>>.

ToolBook Assistant 2004 [online]. 2004 [cit. 2011-02-17]. [Www.toolbook.nl](http://www.toolbook.nl). Dostupné z WWW: <http://www.toolbook.nl/toolbook_assistant_2004_datasheet.pdf>.

9. Přílohy

Příloha č. 1. Cyklus bezcílnosti

Příloha č. 2. Grafické znázornění Paretova principu

Příloha č. 3: Sestavení priorit pomocí analýzy A, B, C

Příloha č. 4. Identifikace vnitřních a vnějších zlodějů času

Příloha č. 5. Porovnání papírových plánovacích systémů

Příloha č. 6. Porovnání elektronických plánovacích systémů

Příloha č. 7. Přehled výhod a nevýhod e-learnigu

Příloha č. 8. Ukázka stránky programu Toolbook

Příloha č. 9. Vlastnická struktura ČEZ, a.s.

Příloha č. 10. Elektrárny provozované společností ČEZ, a.s.

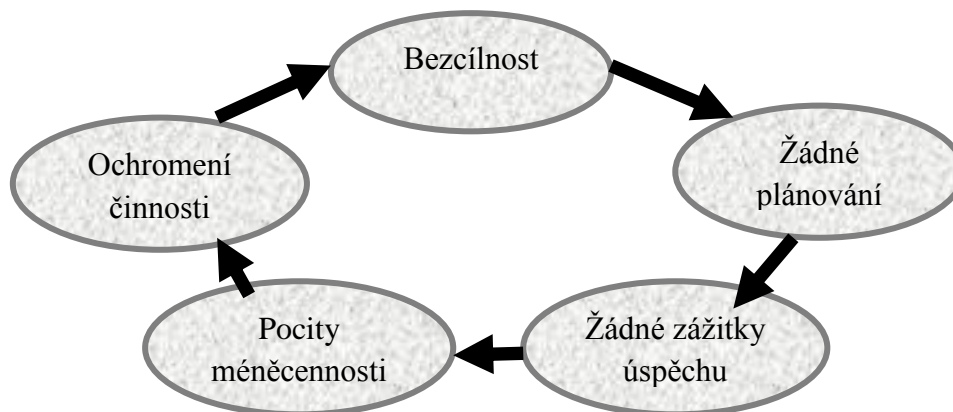
Příloha č. 11. Možný systém odměňování

Příloha č. 12. Dotazník

Příloha č. 13. Použité vzorce

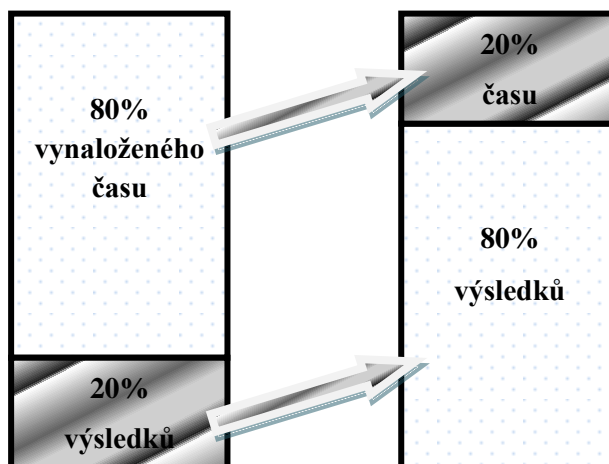
Příloha č. 1. Cyklus bezcílnosti

Negativní koloběh, do kterého se snadno dostane každý, který své cíle nemá stanovené.



Zdroj: *Vlastní tvorba* ⁷⁸

Příloha č. 2. Grafické znázornění Paretova principu



Zdroj: *Vlastní tvorba* ⁷⁹

Grafické znázornění Paretova principu ukazuje, že 80% výsledků docílíme často jen s 20% času.

⁷⁸ KNOBLAUCH, Jörg; WÖLTJE, Holger. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*, s.16

⁷⁹ Tamtéž, s. 23

Příloha č. 3: Sestavení priorit pomocí analýzy A, B, C



Zdroj: *Vlastní tvorba* ⁸⁰

Příloha č. 4. Identifikace vnitřních a vnějších zlodějů času

Vnitřní zloději času	Vnější zloději času
<i>Vychází z návyků konkrétních osob</i>	<i>Ovlivňují činnost osob zvenčí</i>
Nepřítomnost plánování	Vyrušování všeho druhu
Neschopnost delegovat úkoly	Špatné vedení schůzí
Neodmítat úkoly	Neschopnost zvládat konflikty
Perfekcionismus	Optimálně nepřipravené pracovní místo
Neexistence prevence problémů	Spontánní události, které naruší den
Řešení naléhavých krizí	Čekání
Odkládání	
Práce na více projektech naráz	

Zdroj: *Vlastní tvorba*

⁸⁰ BISCHOF, A., BISCHOF, K., *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*, s. 58.

Příloha č. 5. Porovnání papírových plánovacích systémů

	Plánovací systém SaKOTA A5	Plánovací systém BDC7-BAL A5 CTIRAD	Plánovací systém BDD5-GRA A5 DAVID	Plánovací systém ADK Akademik 2011	Plánovací systém ADK Diplomat 2011
Kalendář	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Týdenní, měsíční plánování	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano
Osobní záznamy	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
Abecední pořadač	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano
poznámky	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
vizitkář	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano
Psací potřeby	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano
Flash disk	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Cena	310, -	132,-	240,-	990,-	3 890,-

Zdroj: *Vlastní tvorba*⁸¹

⁸¹ *O produktech AKD* [online]. 2009 [cit. 2011-02-16]. Kompletní plánovací diáře. Dostupné z WWW: <<http://www.adk.cz/katalog/planovaci-systemy/kompletni-diare/>>.

Příloha č. 6. Porovnání elektronických plánovacích systémů

K dispozici je jich velké množství, porovnávány jsou pouze ty nejpoužívanější.

	All My Notes Organizer Free Edition 2.34	Essential PIM 4.01	Pagico 3.2.1.107	Swift To - Do List	Microsoft Outlook
Kalendář	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Týdenní, měsíční plánování	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Priority	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano
Osobní záznamy	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Poznámky	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Kontakty	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Možnosti barevného odlišení	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Připomínání	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Synchronizace s emailem	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
Poskytován zdarma	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
Cena	-----	-----	-----	1380,-	4220,- (včetně MS word, excel)

Zdroj: *Vlastní tvorba*⁸²

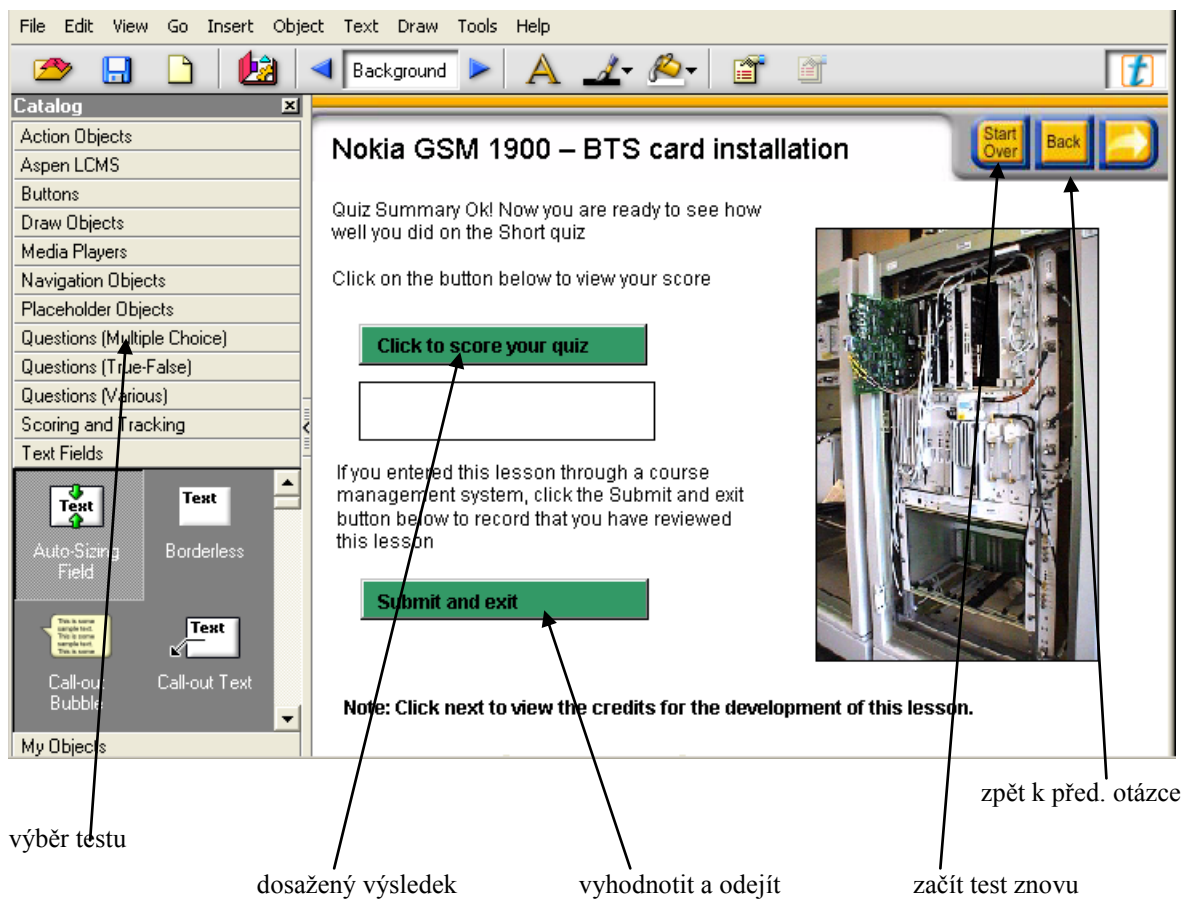
⁸² Dostupné organizéry [online]. 2010 [cit. 2011-02-16]. Www.slunecnice.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.slunecnice.cz/vyhledavani/?qs=organiz%E9r>>.

Příloha č. 7. Přehled výhod a nevýhod e-learnigu

Výhody	Nevýhody
Snížení nákladů na cestovné, organizaci	Počáteční náklady na softwarové vybavení
Získání většího množství času	Důvěra v samostatnost zaměstnanců
Levné proškolení zaměstnanců	Neexistující kontakt s ostatními účastníky
Využití multimediální výuky	
Přizpůsobení se časovým možnostem zaměstnance	
Firemní tvorba kurzů, šité na míru	
Efektivní kontrola výsledků, absolvování	
Možnost zopakování kurzu	

Zdroj: *Vlastní tvorba*

Příloha č. 8. Ukázka stránky programu Toolbook



Zdroj: *Vlastní tvorba*

Snadné sdílení kurzů prostřednictvím intranetu, internetu, CD, není nutné programovat každou činnost přes HTML tagy, celý proces tvorby udělá toolbook sám.⁸³

⁸³ *ToolBook Assistant 2004* [online]. 2004 [cit. 2011-02-17]. Www.toolbook.nl. Dostupné z WWW: <http://www.toolbook.nl/toolbook_assistant_2004_datasheet.pdf>.

Příloha č. 9. Vlastnická struktura ČEZ, a.s.

Ministerstvo financí ČR	69,369 %
Ostatní právnické osoby	4,427 %
Fyzické osoby	5,416 %
Správci celkem	20,788 %

Zdroj: *Vlastní tvorba*⁸⁴

Příloha č. 10. Elektrárny provozované společností ČEZ, a.s.

Jaderné (2)	Dukovany, Temelín
Uhelné (10)	Dětmárovice, Hodonín, Chvaletice, Ledvice, Mělník, Počerady, Poříčí, Pruněřov I a II, Tisová, Tušimice II
Vodní (13)	Dalešice, Mohelno, Dlouhé Stráně, Orlík, Slapy, Kamýk, Hněvkovice, Lipno, atd.
Fotovoltaická (7)	Bežerovice, Buštěhrad, Čekanice, Hrušovany, Chýnov, Přelouč, Žabčice
Sluneční (3)	Dukovany, Hrušovany, Přelouč
Větrné (1)	Věžnice

Zdroj: *Vlastní tvorba*

⁸⁴ ČEZ [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.

Příloha č. 11. Možný systém odměňování

Stupeň náročnosti:	Úkoly	Možný bonus
Stupeň náročnosti: 1	Úkoly běžné, denní	2% platu
Stupeň náročnosti: 2	Úkoly související s pozicí, splnění svých povinností	3% platu
Stupeň náročnosti: 3	Složitější kontrakt v rámci pozice, práce v týmu	5% platu
Stupeň náročnosti: 4	Rozhodování, strategický rozvoj firmy	10% platu
Stupeň náročnosti: 5	Vrcholový management, odpovědnost za vedení a prosperitu firmy	15% platu

Zdroj: *Vlastní tvorba*

Příloha č. 12. Dotazník

Dobrý den,

předložený dotazník je zaměřen na Time management v organizaci ČEZ, a. s. Zjišťuje, zda nástroje, které jsou v organizaci používány, považují zaměstnanci za dostatečné a vyhovují jim. Z odpovědí bude statistickými metodami zjištěno, zda existují závislosti mezi jednotlivými ukazateli. Dotazník je čistě anonymní, doba vyplnění je přibližně 5 min.

Část A

Statistické otázky, zaměřené k tématu Time managementu

1. Víte, co se skrývá pod pojmem Time management?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud je Vaše odpověď za b) Ne, prosím o ukončení dotazníku, děkuji za ochotu a Váš čas. Přeji příjemný den.

2. Zabýváte se Vy osobně pravidelně (denně) svým Time managementem?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

3. Používáte k této činnosti nějaké nástroje?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Nevím
- d) Spíše Ne
- e) Ne

4. Které z těchto pomůcek, které jsou ve firmě k dispozici, používáte Vy osobně nejvíce?

- a) Diář
- b) Microsoft Outlook
- c) Blackberry (PDA)

5. Máte jasné cíle (projekty), podle kterých se stále orientujete a víte, čeho chcete dosáhnout? Stanovujete si priority?

- a) Soustředí se na nejdůležitější aktivity, bez priorit
- b) Priority si nestanovuji, mám rozpracováno více úkolů najednou
- c) Orientuji se dle svého PDA, kde vše dle priorit zaznamenávám

6. Jak hodnotíte nástroje Time managementu, které se v organizaci vyskytují?

- a) Výborné
- b) Dostatečné pro mou potřebu
- c) Nedostatečné, nevyhovují současnému trendu

7. Uvítáte zavedení nových prvků v oblasti Time managementu?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

8. Jak často a jak dobře se pohybujete v programu SAP?

- a) Velmi často, 1x v týdnu, prostředí SAPu dobře znám, snadno se orientuji
- b) Čas od času, 1x za měsíc, v prostředí SAPu se hůře orientuji
- c) Vůbec se v SAPu nepohybují, prostředí SAPu neznám

9. Využil byste modul Time managementu zavedený do programu SAP, kde by bylo možné denní používání, přehledná orientace, plánování pracovního i soukromého času?

- a) Aplikaci bych rozhodně využil, uvítám její zavedení
- b) Aplikaci bych rozhodně nevyužil, její zavedení je zbytečné

10. Souhlasíte s napojením aplikace Time managementu na variabilní složku mzdy?

- a) Ano, v současné době je efektivita pracovníka nutná a důležitá
- b) Určitě ne, ne každý je schopen se SAPem pracovat

Část B

Statistické údaje o Vaší osobě, v případě, že jsou pro Vás položené otázky příliš osobní, na ně nemusíte odpovídat.

1. Jste?

- a) Muž
- b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) 18 – 25
- b) 26 - 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 60
- e) 61 a více

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku, přeji pěkný den!

Příloha č. 13. Použité vzorce

χ^2 test nezávislosti, Testové kritérium:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

Pearsonův koeficient:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Normalizovaný koeficient:

$$C_n = \frac{C}{C_{max}} \quad ; \quad C_{max} = \sqrt{\frac{(r-1)}{r}}$$