

# Time management manažera v konkrétním podniku

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Lukáš Růžička**

*Vedoucí práce:*

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání bakalářské práce

# Time management manažera v konkrétním podniku

*Jméno a příjmení:* **Lukáš Růžička**  
*Osobní číslo:* E17000238  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Vymezení teoretických pojmů souvisejících s tématem.
2. Představení podniku.
3. Analýza využívání času konkrétního manažera.
4. Shrnutí a závěrečná doporučení na základě zjištěných skutečností.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování – 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2
- FIORE, Neil. 2014. *Snadná cesta z prokrastinace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5083-5
- FOTR, Jiří. 2010. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-59-0
- KRUSE, Kevin. 2019. *Moderní time management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2452-7
- ROBBINS, P. Stephen, Marry COULTER a David A. DECENZO. 2008. *Fundamentals of Management*. 6. ed., internat. ed. Upper Saddle River: Pearson Education. ISBN 978-013-5031-711
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1
- PROQUEST.2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

&#x200b;

Konzultant: Milan Růžička , Webasto

Vedoucí práce:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

L.S.

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

30. dubna 2021

Lukáš Růžička

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na téma time management manažera v konkrétním podniku. Cílem bakalářské práce je zhodnocení využívání času konkrétního manažera vycházející z literatury a navržení opatření zefektivnění práce manažera výroby. První část práce je zaměřena na definici pojmů vztahující se na time management, která je rozdělena na plánování činností manažera a plánování času manažera. Druhá část bakalářské práce je věnována představení firmy Webasto Roof & Components Czech Republic s.r.o. V této firmě je za pomoci manažera výroby realizována druhá část. Šetření probíhalo formou vedených rozhovorů podle jednotlivých témat. V závěru bakalářské práce je shrnutí zjištěných výsledků šetření a navržení možných zlepšení k zefektivnění práce konkrétního manažera výroby.

## **Klíčová slova**

time management, plánování, priority, metody time managementu, časově neefektivní činnosti, nástroje time managementu

# **Time management of manager in selected company**

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with time management of manager in selected company. The goal of bachelor thesis is evaluate the use of time by the specific manager based on literature and propose measures to streamline the work of the production manager. The first part is focused on the definition of terms related to time management, which is divided into planning the activities of the manager and planning the time of the manager. The second part of the bachelor thesis is focused on the introduction of the company Webasto Roof & Components Czech Republic s.r.o. The second part is realized with the help of production manager of this company. The survey took the form of interviews according to individual topics. At the end of the bachelor's thesis is a summary of the survey results and suggesting possible improvements to streamline the work of a particular production manager.

## **Keywords**

time management, planning, priorities, time management methods, time-inefficient activities, time management tools

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Magdaleně Zbránkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, věnovaný čas a trpělivost, které mi dopomohly ke zpracování závěrečné práce. Dále děkuji panu Milanovi Růžičkovi za umožnění zpracování bakalářské práce ve firmě Webasto Roof & Components Czech Republic s.r.o a jeho spolupráci při konzultacích.





# Obsah

Seznam obrázků .....	11
Seznam tabulek .....	12
Seznam zkratk .....	13
Úvod .....	14
1 Plánování činností času manažera .....	15
1.1 Manažer .....	15
1.2 Time management .....	17
1.3 Plánování .....	18
1.3.1 Dlouhodobé plánování času .....	18
1.3.2 Krátkodobé plánování času .....	19
1.3.3 Plánování dne .....	19
1.3.4 Stanovování priorit .....	19
2 Plánování času manažera .....	21
2.1 Metody plánování a řízení času .....	21
2.1.1 Paretovo Pravidlo .....	21
2.1.2 Eisenhowerův princip .....	22
2.1.3 Pravidlo ABCD .....	23
2.1.4 Časový snímek dne .....	23
2.1.4 Salámová metoda .....	24
2.1.5 Delegování .....	24
2.1.6 Empowerment .....	25
2.2 Časově neefektivní činnosti .....	25
2.3 Prokrastinace .....	26
2.4 Nástroje k plánování činností a času .....	28
3 Webasto SE .....	33

4 Time management manažera výroby .....	38
4.1 Time management pana Růžičky .....	39
4.2 Plánování manažera.....	39
4.3 Metody používané manažerem.....	41
4.4 Časově neefektivní činnosti manažera .....	43
4.5 Nástroje používané manažerem .....	45
5 Výsledky šetření a jejich zhodnocení.....	47
Závěr.....	49
Seznam použité literatury .....	50
Seznam příloh.....	53

## Seznam obrázků

Obr. 1: Přehled metod plánování a řízení času.....	21
Obr. 2: Eisenhowerův princip .....	22
Obr. 3: Množiny prokrastinace.....	27
Obr. 4: Časová osa významných milníků Webasto.....	34
Obr. 5: Působení ve světě .....	35
Obr. 6: Logo Webasto SE .....	35
Obr. 7: Multifunkční linka pro výrobu panoramatických střeň.....	36
Obr. 8: Organizační struktura Webasto .....	37
Obr. 9: Organizační struktura výrobního oddělení.....	39
Obr. 10: Procentuální vyjádření činností dle jednotlivých kvadrantů panem Růžičkou.....	42
Obr. 11: Salámová metoda konkrétního dlouhodobého úkolu pana Růžičky .....	43

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání Microsoft Teams a Slack .....	30
Tabulka 2: Přehled mobilních aplikací.....	31
Tabulka 3: Harmonogram běžného pracovního dne pana Růžičky .....	40
Tabulka 4: Výpočet času činností pana Růžičky dle Eisenhowerova principu.....	41
Tabulka 5: Bodování neefektivních činností manažera .....	45

# Seznam zkratek

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

# Úvod

V dnešní uspěchané době je čas to nejcennější, co člověk má, tak by s ním mělo být nakládáno uvážlivě a promyšleně. S časem je potýkáno ve všech aspektech života. V běžném životě i v práci. Pokud se s časem pracuje, je možno ušetřit spoustu nepříjemností. Často jsou manažeři vystavováni vysokým nárokům, stresům. Pokud se naučí pracovat s časem a začnou ho využívat smysluplně, ušetří si nepříjemnosti a budou mít pocit, že mají vše pod kontrolou, což je poté přenášeno i do běžného života.

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení využívání času konkrétního manažera vycházející z literatury a navržení opatření k zefektivnění práce manažera výroby.

V první části práce bude k nalezení, kdo je to manažer a manažerské funkce, definice time managementu a proč je důležité se tématem zabývat. Poté bude následovat podkapitola oddělení pracovního a osobního života. Dále práce bude směřovat na dlouhodobé a krátkodobé plánování času a jeho prioritizování. Dále budou nastíněny metody využívání a řízení času, prokrastinace a časově neefektivní činnosti tedy činnosti, na které je se třeba prvně zaměřit při špatném řízení času. Na závěr první části budou představeny nástroje time managementu. V druhé části bakalářské práce bude představen podnik a samotný manažer. V pokračování druhé části práce bude manažer veden několika rozhovory ohledně řízení času a jeho odpovědi budou zpracovány a přepsány. Na závěr práce budou navržena možná zlepšení.

# 1 Plánování činností času manažera

Kapitola plánování činností času manažera charakterizuje manažera a manažerské funkce. Následně vstupuje do problematiky time managementu a charakterizuje plánování a priority.

## 1.1 Manažer

Manažer je člověk, který je v podniku zodpovědný za svou organizační jednotku či oblast. Jeho úkolem je plánovat, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, tak aby bylo dosaženo vytyčených cílů podniku. Manažeři jsou rozdělováni dle svěřené odpovědnosti a postavení v organizační struktuře. Dělí se tedy na vrcholové manažery, jejichž odpovědnost je na úrovni celého podniku. Dále na manažery střední linie. Rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni větších organizačních jednotek a posledně na manažery první linie. Rozsah jejich zodpovědnosti je na úrovni nejmenších organizačních jednotek. (Blažek, 2014)

Na dnešní manažery jsou nakládány mnohem větší otěže, než tomu bylo v minulosti. Manažerům už nestačí jen přehled v jejich oboru, ale musí mít minimálně základní přehled o všech odvětvích, které ve firmě probíhají a tak by měli manažeři mít rozvinuté měkké a tvrdé dovednosti. Do tvrdých dovedností se zařazují znalosti a řídicí praktiky. Měkké dovednosti jsou charakterizovány jako dovednosti v oblasti chování. Jsou to schopnosti lidí komunikovat, společně pracovat, jednat, řešit konflikty, vést lidi či rozhodovat. Zatímco tvrdé dovednosti se člověk musí naučit, měkké dovednosti jsou často vrozené, avšak dají se také naučit, ale je to složitější. (nsp.cz, 2021)

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, manažeři mají mnoho povinností a úkolů a proto je tu time management, jenž pomáhá s úspěšným vypořádáním se se všemi činnostmi a má předcházet zbytečným tvořením problémů, které by vznikly špatným uspořádáním času.

### Manažerské funkce

Jedná se o typické činnosti, které manažeři ve své práci vykonávají. V odborné literatuře je vícero různých pojetí manažerských funkcí, některá literatura píše o více funkcích a některá zase o méně, proto autor této práce vybral ty, ve kterých se literatura nejvíce shoduje.

### **Plánování**

První manažerskou funkcí, od které se odvíjí ostatní činnosti, je proces plánování. Stanovování cílů a prostředků potřebných k jejich dosažení.

Dle časového hlediska se dělí plánování do tří skupin. Strategické plánování – dlouhodobé cíle, které jsou klíčové pro směřování podniku. Jedná se o cíle nad jeden rok. Taktické plánování – krátkodobé, dílčí cíle určující postupy k dosažení cílů dlouhodobých. Jedná se o cíle do jednoho roku. Operativní plánování – řešení aktuálních úkolů, které se přirozeně objevují z dané situace a potřeb. (Blažek, 2014)

## **Organizování**

Organizování zahrnuje řízení lidí a dalších zdrojů a procesů uvnitř podniku. Manažer rozděluje role či úkoly svým podřízeným pracovníkům tak, aby každý pracovník věděl, jakou pozici zastává a jakou práci musí vykonávat. (Blažek, 2014) Zde se podnik opírá o organizační strukturu, pomocí které se uplatňují rozhodovací pravomoci mezi jednotlivými stupni a sdružují činnosti, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek. Organizační struktury se dělí na: liniová organizační struktura, funkcionální organizační struktura, liniově štábní organizační struktura a maticová organizační struktura. (Cejthamr a kol., 2010)

## **Řízení lidských zdrojů**

Tento pojem můžeme vysvětlit jako proces zabezpečující dosahování stanovených cílů prostřednictvím využívání lidských zdrojů. (Blažek, 2014) Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti jako strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, rozvoje organizace, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů, odměňování a motivace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péči o zaměstnance. Všechny tyto činnosti jsou zajištěny manažery a personalisty. (Armstrong a kol., 2015)

## **Vedení**

Vedení lidí je jedna z žádoucích dovedností manažerů. Úspěšnost vůdce závisí na vícero faktorech. Je žádoucí, aby skupina vnímala manažera jako svůj vzor a autoritu, ale také jako svojí součást. Aby byl prospěšný a pomáhal skupině dosáhnout vytyčených cílů. Každý manažer je jiný a aplikuje jiné metody jak podřízené motivovat či vést. Styly vedení podle Tureckiové se dělí na:

- Autoritářský styl,
- autoritativní styl,
- Demokratický styl.
- Participativní styl.
- Delegativní styl . (Tureckiová, 2007)



## **Kontrola**

Úzce souvisí s plánováním, kontrolujeme různými metodami a systémy, jestli je dosahování nebo již bylo dosaženo cílů ať už krátkodobých, střednědobých či dlouhodobých. Pokud se nedaří dodržovat vytyčené cíle je potřeba provést úpravu cílů, organizační struktury nebo lidských zdrojů. (Blažek, 2014)

Stěžejní činností kontroly jsou reporty. Report za pomoci analýzy dat a srovnáváním vykonané práce s historickými výsledky má odhalovat odchylky hodnot a procesů a následně jejich vyhodnocením přispívat k informovanosti manažerů. Také pomáhají k včasnému identifikování budoucích problémů a tím k snadnějšímu nalezení příčin pro jejich odstranění. (Žůrková, 2007)

## **1.2 Time management**

Každý člověk je jiný a proto není univerzální návod na to jak řídit svůj čas. Definice time managementu není striktně daná, ale většina autorů toto téma vnímá velmi podobně. Uhlig (2008) definuje téma následovně: time management můžeme chápat jako řízení svého osobního a pracovního života, vedoucí ke zvýšení efektivity při práci používáním různých metod. S. Jíra a V. Humlerová (2013) definují time management jako sadu postupů, doporučení a nástrojů pro plánování, obvykle za účelem zvýšení efektivity jeho využití. Zahrnuje celou škálu aktivit, mezi které patří: plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, stanovení priorit, monitorování, analýza stráveného času. Pacovský v roce 1994 definoval time management jako souhrn poznatků o plánování, uspořádání času. Jeho konkrétním nástrojem je plánovací systém.

Time management se od svého začátku vnímání tohoto pojmu rozděluje do čtyř generací, které jsou blíže popsány v příloze 1. Momentálně se nachází ve své čtvrté generaci. Patří sem sepisování si úkolů s termíny a jejich prioritizování. Tyto činnosti jsou převzaty s předchozí generace a jsou doplněny o složku life managementu, tedy řízení volného času. (Covey, 2016) Té první a nejdůležitější činnosti, které se při řízení času věnuje je plánování. Plánování je základem, na který se dále nabalují ostatní činnosti.

Řízení času je důležité z několika hledisek. Pokud manažer využívá nástrojů time managementu je velmi pravděpodobné, že je disciplinovaný a to se následně projevuje i do dalších oblastí života. Rozplánování a prioritizování úkolů zlepšuje kvalitu práce a rozhodování a napomáhá k tomu, aby byli více produktivní a plnili se deadlines ve stanoveném čase. To vše napomáhá k pocitu, že je vše pod kontrolou a snižuje to hladinu stresu. Dalším pozitivním hlediskem je zlepšení kvality života mimo práci, správné rozplánování všech úkolů a pracovních povinností

ovlivňuje i kvalitu života mimo pracoviště. Spokojený život mimo pracoviště následně pozitivně ovlivňuje pracovní život. (Freshbook.com, 2018)

### Work-life balance

Jak již bylo zmíněno, s time managementem čtvrté generace je spojený work-life balance. Jedná se o pojem, který vymezuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Hlavním smyslem je motivování zaměstnanců, aby trávili dostatek času i jinými než pracovními aktivitami. (Magdaléna Spišiáková, 2020) <https://www.menseek.eu/work-life-balance/>

Rovnováha mezi pracovní kariérou a soukromím není měřitelná a není daný návod jak jí docílit. Každý člověk vnímá tuto rovnováhu odlišně. Některý člověk potřebuje více soukromého času a někomu naopak stačí méně. Podniky by měly dbát na tuto problematiku svých manažerů a manažeři by si tuto problematiku měli uvědomovat vůči svým podřízeným. Přepracovaný a nespokojený zaměstnanec jsou z dlouhodobého hlediska pro firmu téměř nepoužitelný. Pro manažery, kteří obecně mají větší pravomoc, pomáhá k této rovnováze time management, který můžou aplikovat i v běžném životě. (Michal Hardyn, 2019)

## **1.3 Plánování**

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, plánování je důležitou činností pro řízení času. Plánování se rozděluje na dlouhodobé a krátkodobé. Krátkodobé plánování se realizuje z důvodů plnění plánů dlouhodobých. Předtím než se jakýkoliv plán vytvoří, měl by dodržovat pět základních pravidel, které definuje pravidlo SMART. Plán musí být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově ohraničený. Poté, co se podle toho pravidla plány vytvoří, měly by se prioritizovat, zejména plány krátkodobé, aby nedocházelo k plnění úkolů méně potřebných na úkor těch důležitých.

### **1.3.1 Dlouhodobé plánování času**

Když se hovoří o dlouhodobých plánech, jedná se o delší časový úsek. Zpravidla měsíční, půlroční, roční nebo víceletý plán. (Žůrková, 2007)

Příkladem dlouhodobého měsíčního plánu manažera výroby by mohl být počet vyrobených kusů výrobku za rok. Následně se manažer tvorbou týdenních a denních plánů snaží tohoto cíle dosáhnout.

### **1.3.2 Krátkodobé plánování času**

Do krátkodobých plánů patří plány denní a týdenní. Tvořit by se měly hlavně z důvodu plnění plánů dlouhodobých.

Týdenní plány by se zpravidla měly dělat na konci předchozího týdne nebo na začátku nového týdne. Týdenní plány by se měly tvořit pro přehlednost a navazují na denní plány. Při jejich tvorbě už logicky seřazujeme činnosti, tak aby byly splněny plány týdenní. (Lojda, 2011)

### **1.3.3 Plánování dne**

Poté co si stanovil priority z plánů podniku je potřeba zaměřit se na plánování konkrétních denních činností, které napomáhají k dosahování firemních cílů a plánů. Lojda (2011), doporučuje neplánovat si více než deset úkolů za den.

Lojda (2011) i Knoblauch a kol. (2012) se shodují, že by mělo být naplánováno maximálně 60% dne z důvodu nečekaných událostí, rušivých elementů, časově neefektivních činností, prokrastinace nebo pokud některý z naplánovaných úkolů zabere více času, než bylo předpokládáno. Právě tedy 40% pracovní doby by mělo být rezervováno pro tyto činnosti.

Jednotlivé úkoly by si měl plánovat postupně, aby se nestalo, že plní více úkolů naráz. To by bylo spíše kontraproduktivní. Na konci každého dne je dobré si zhodnotit, jak se podařilo naplnit denní plán. Pokud se na některé úkoly nedostalo je potřeba činnosti doplnit do následujícího denního plánu. Pokud se manažer potýká s úkoly delšího časového horizontu, měl by si sestavit i měsíční plán, podle kterého poté rozfází činnosti do jednotlivých týdnů a dnů. (Lojda, 2011)

### **1.3.4 Stanovování priorit**

Poté co byly charakterizovány plány, je nutné zabývat se tématem stanovování priorit. Priority tedy navazují na plánování a pomáhají manažerům, aby naplánované činnosti byly správně seřazeny dle důležitých kritérií. Při špatném vyhodnocení priorit se může stát, že se manažer nesoustředí na skutečně důležité činnosti a začínají vznikat časové prodlevy, které mohou končit až vyhazovem. Na správné stanovení priorit existují různé pomůcky, které budou specifikovány později. I když existují určité pomůcky, z větší části se jedná o subjektivní pocit a zde by se měly projevit manažerské vlastnosti a dovednosti. I přes stanovování priorit se objevují časově neefektivní činnosti a prokrastinace, které ubírají čas.

Dle Mikuláščíka (2015) se priority určují podle dvou kritérií, a to podle důležitosti daného úkolu a časové náročnosti. Prioritou číslo jedno jdou důležité a naléhavé věci, přičemž důležitost je

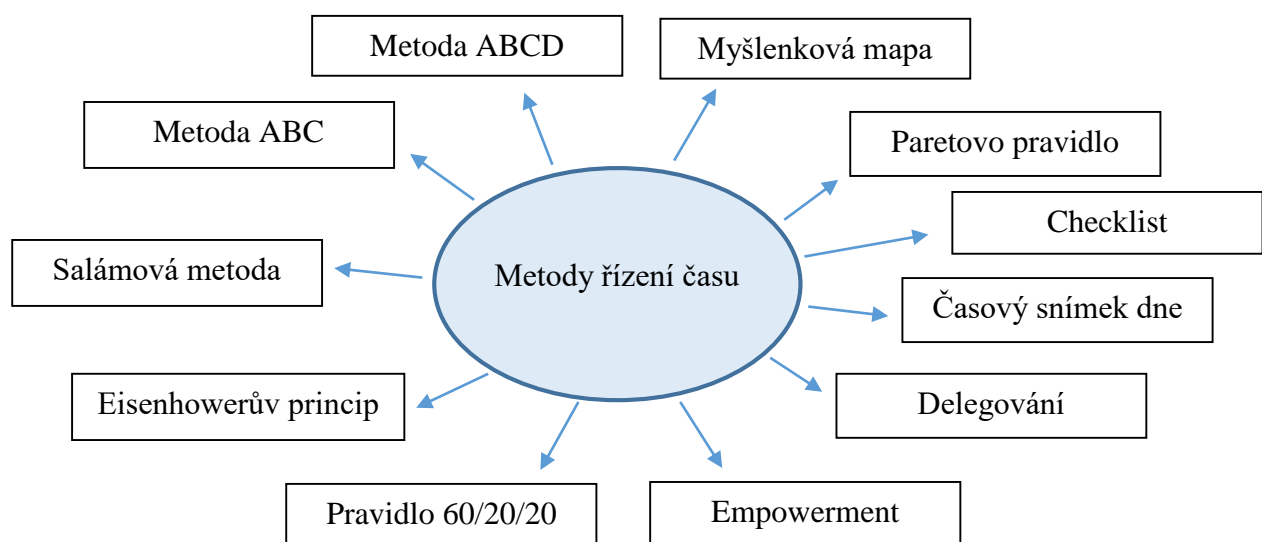
přednější než naléhavost. Prioritou dva jsou důležité úkoly, které nejsou tolik naléhavé a prioritou číslo tři jsou úkoly méně důležité, ale naléhavé. Priority se často ze dne na den mění, proto je potřeba s touto variantou počítat. V úvahu se ale musí brát i další aspekty, jako relativita časové naléhavosti i důležitosti.

## 2 Plánování času manažera

Kapitola plánování času manažera se věnuje metodám plánování a řízení času, časově neefektivním činnostem, prokrastinaci a nástrojům k plánování činností a času.

### 2.1 Metody plánování a řízení času

Metod plánování a řízení času je vícero, nejde určit, která z metod je nejlepší nebo nejhorší, či která je nejvíce nebo nejméně efektivní. Často se používá i více metod najednou, které se vzájemně doplňují. Metody představené níže jsou určeny k prioritizování úkolů, ale také k ušetření času. Na schéma níže autor představuje metody, které se v literatuře nejvíce opakují, ale věnovat se následně bude pouze některým z nich, z důvodu podobnosti metod.



Obr. 1: Přehled metod plánování a řízení času

Zdroj: vlastní zpracování

#### 2.1.1 Paretovo Pravidlo

Vilfredo Pareto byl italský ekonom žijící v 19. století, který přišel s myšlenkou, která se dodnes používá v mnoha různých oborech a situacích. Je známo jako Paretovo pravidlo nebo také jako pravidlo 80/20. Traduje se, že jednoho dne si Vilfredo Pareto všiml, že 80 % zdravých lusků roste zhruba na 20 % všech rostlin. A tak se tuto myšlenku snažil rozšířit dál a přišel na to, že 80 % půdy v Itálii vlastní pouhých 20 % obyvatelstva. Během života pak přišel i na další fakty, které jen potvrzovali toto pravidlo. V zásadě nám tedy toto pravidlo říká, že 80 % výsledků je dáno 20% činností. Tímto pravidlem by se měli řídit i v time managementu a to z hlediska vykonávaných činností. Každý manažer by si měl uvědomit, že pouze 20 % jeho činností, které

dělá, tvoří 80 % výsledků a podle toho by měl stanovovat své priority. Zakladatel webu SuperFastBusiness James Schramko, který má hodnotu jmění kolem 100 miliard amerických dolarů, řekl: „Je mi jasné, že nemůžu dělat všechno, proto se zabývám jen tím, co je opravdu důležité. Držím se pravidla 80/20.“ (Knoblauch a kol., 2012)

Filosof Peter Drucker zase pronesl „Výsledků a úspěchu docílíte děláním správných věcí, ne děláním věcí správně.“ (braintools, 2021)

### 2.1.2 Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip je pomůckou pro stanovování priorit. Principem je přerozdělení činností podle urgentnosti. Od činností velmi urgentní až po ty méně urgentní.

Obrázek č. X: Eisenhowerův princip

Důležité	<b>Kvadrant I</b> Hořící termíny, problémy, krizové situace.	<b>Kvadrant II</b> Prevence, nové vztahy, nové příležitosti, plánovací činnost, odpočinek.
Nedůležité	<b>Kvadrant III</b> Oblíbené činnosti, některá pošta, některá hlášení, některé návštěvy	<b>Kvadrant IV</b> Část pošty, část telefonátů, příjemné činnosti, záležitosti nepodstatné
	Urgentní	Neurgentní

Obr. 2: Eisenhowerův princip

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lojda (2011)

Poměr spotřeby času v jednotlivých kvadrantech by měl být takový, že 80 % času se věnuje činnostem z I. a II. kvadrantu a 20 % času věnuje činnostem z III. a IV. kvadrantu. Někteří manažeři, kteří neumějí pracovat s prioritami, se pohybují pouze v kvadrantu I. V podstatě se věnují pouze problémovým a krizovým situacím a na žádnou další činnosti jim nezbyvá čas. Oproti tomu v kvadrantu IV se ocitají lidé, kteří mají tolik krizových situací a problémů, že před nimi utíkají a raději si vyřizují příjemné činnosti. Manažeři stanovující si priority podle tohoto principu by měli prioritizovat své úkoly přesně podle kvadrantů. Tedy:

- I. Kvadrant – Udělejte to ihned.
- II. Kvadrant – Činnosti plánujte.
- III. Kvadrant – Udělejte to velmi rychle, popřípadě činnosti delegujte.

- IV. Kvadrant – Činnost můžete odložit na později, popřípadě delegovat. (Lojda,2011)

### 2.1.3 Pravidlo ABCD

Další metodou usnadňující stanovování priorit je pravidlo ABCD, které funguje na podobném principu jako Paretovo pravidlo. (Lojda,2011) Jedná se o modifikovanou metodu k metodě ABC, kde se jen přidalo písmenko D, které symbolizuje nedůležité a nenaléhavé úkoly.

Pravidlo ABCD je považováno za jednoduchou, ale přesto efektivní metodu, která umožňuje se soustředit na to, co je důležité. Rozděluje se, jak už název napovídá na čtyři části podle důležitosti a to následovně:

- A – důležité z pohledu přínosu či možných negativních dopadů a naléhavé z pohledu času
- B – důležité z pohledu důsledků a nenaléhavé z pohledu času
- C – důležité, ale někdo je může vykonat místo vás, možná i lépe a rychleji
- D – nedůležité a nenaléhavé z pohledu důsledků, mohou však být důležité pro vlastní spokojenost (braintools.cz)

### 2.1.4 Časový snímek dne

Časový snímek dne je metodou, která pomáhá manažerům si uvědomit, kolik času je věnováno konkrétním činnostem. Pomocí této metody se dají odhalit časové ztráty a také zjistit, zda byl z hlediska času den vhodně zorganizovaný. Napomáhá také k plánování činností. Pokud se do časového snímku rozepíšou každodenní rutinní činnosti, odhalí se tím volný čas, vhodný k plánování operativních činností. (Lojda,2011)

Vytvořit si takový časový snímek dne není nic náročného, ale na druhou stranu je to velmi užitečná metoda. K vytvoření snímku dne je potřeba postupovat podle pěti základních bodů:

- 1) Soupis činností
- 2) Analýza činností
- 3) Identifikace časově neefektivních činností
- 4) Optimalizace
- 5) Korekce

V prvním bodě se zapisují všechny pracovní aktivity buď podle toho jak jdou po sobě nebo se rozdělí na pět až patnácti minutové úseky. Následně ve druhém bodě je vhodné převést hodnoty do grafu a vyhodnotit jednotlivé časové úseky a činnosti. Po vyhodnocení následuje identifikace časově neefektivních činností, tedy činností, které ubírají čas, ale nevedou k žádnému cíli. Čtvrtým bodem je optimalizace. Je záhodno si označit ty činnosti, které zabírají více času než

je potřeba a nastavit aktivity a návaznosti tak, aby byly efektivnější. Posledním bodem je korekce samotného časového snímku. Určitě si činnosti, které je možno delegovat, možná i zrušit. Začít by se mělo u rutinních činností. (Braintools, 2021)

#### **2.1.4 Salámová metoda**

Salámová metoda je metodou pro náročnější a časově delší úkoly, která pomáhá k snadnější organizaci takového úkolu. Pro pochopení principu fungování této metody je potřeba si představit šišku salámu, která postupně ubývá, díky odkrajování. A tento postup se následně přenáší i do plánování času. Jde tedy o rozložení jednoho úkolu na jednotlivé podúkoly. (Olga Drobysheva, 2020)

U každého podúkolů se označí, zda bude potřeba spolupráce kolegů, externí firmy či všechno potřebné máme a doba potřebná ke splnění podúkolů. Po splnění těchto dvou kroků přichází finální krok, vytvoření časové osy, která nám pomůže znát termíny plnění. Pomocí časové osy se následně provádí kontrola průběhu úkolu. Časová osa je ovlivněna dvěma možnostmi. První možností je, že se nezná termín dokončení úkolu a je potřeba ho určit. Druhou možností je naopak, že je termín dokončení známý a musí se dodržet. Samotná tvorba osy je právě ovlivněna první nebo druhou možností. Když není znám termín dokončení, začíná se osa tvořit od bodu nula, tedy dne, kdy se s úkolem začíná a postupně se plánuje den po dni, až se dojde k termínu dokončení. Naopak u druhé možnosti se začíná odzadu a to termínem dokončení a jednotlivé úkoly se nanáší na osu zpětně, až se dostane ke dni, kdy je potřeba s úkolem začít. Pro představu jak taková časová osa může vypadat, autor připravil jednoduché schéma. (braintools.cz)

#### **2.1.5 Delegování**

Whentten a Cameron (1991) ve své knize definovali delegování „jako proces prověřování řízených pracovníků odpovědností za pracovní aktivity.“

Tato metoda přispívá k ušetření času přenesením snazších úkolů na podřízené. Dané úkoly provádí za stálé kontroly a podle představ nadřízeného. V současné době se delegování vyvíjí v tzv. empowerment, který je představen v další podkapitole. Hlavním smyslem delegování je ušetření času pro řešení důležitějších úkolů. Napomáhá s time management a podporuje efektivnější využívání času. (Cipro, 2009)



### 2.1.6 Empowerment

Pokud se manažer snaží veškerá rozhodnutí a činnosti zvládnout sám, tak nemůže svojí práci nikdy plně zvládnout. Jedním z dalších nástrojů je empowerment, do českého jazyka můžeme přeložit jako zmocňování. Většina lidí si myslí, že zde funguje rovnice empowerment = delegování, což není úplně pravda.

Empowerment na rozdíl od delegování dává svobodnější ruku a zodpovědnost podřízenému. Slouží k rozvoji podřízených a využívá jejich schopnosti, nápady, znalosti, který se zaměřuje především na posilování pravomocí. Zjednodušeně se jedná o to, že se ví o schopném podřízeném, který má určitou míru odpovědnosti a přeneše se na něj celý úkol, za který bude i zodpovídat. Podřízený má v rámci mezí volnou ruku a provádí se jen občasná kontrola. Empowerment tedy nepřináší prospěch pouze manažerovi, ale hlavně podřízeným, kteří se pomocí této metody mohou více rozvíjet a také je to více motivuje. (Markéta Šimáková, 2012)

## 2.2 Časově neefektivní činnosti

Jak již bylo zmíněno, pouze plánovat a priritizovat nestačí, objevují se další činnosti, se kterými je potřeba počítat. Časově neefektivní činnosti nebo též časožrouti Brodský (2014) charakterizuje jako „činnosti a úkony, které v rámci s nakládání s časem- ve vztahu k práci zabírají takový čas, jenž nevede k žádnému cíli, na jeho konci nejsou žádné měřitelné hodnoty a většinou se dá bezostyšně nazvat časem promarněným“.

Tyto neefektivní činnosti se rozdělují na vnitřní a vnější. Vnitřní časově neefektivní činnosti jsou ovlivněny naší povahou. Mezi tyto činnosti se zařazují schopnost umět říct ne, odkládání práce, potřeba neustálého sledování e-mailů nebo nepořádek na stole i pracovní ploše počítače. Vnější časově neefektivní činnosti jsou činnosti, které na nás působí bez osobního přičinění. Jedná se například o neohlášené návštěvy, přerušování práce, čekání na odpověď nebo rušivé faktory jako vysoká či nízká teplota, hluk, ostré světlo. (Brodský, 2014)

Těmto neefektivním činnostem se dá čelit různými nástroji:

- Eliminace rušivých prvků a hluku – Podle Uhliga jde o jeden z nejvíce stresových faktorů, který má obrovský vliv na kvalitu práce a soustředění. Doporučuje vykonávat práci na klidných místech a pokud to není možné, je dobré zaměřit se na jednotlivé rušivé prvky zvlášť a eliminovat a zkusit aspoň částečně eliminovat jejich dopad na soustředění.
- Eliminace rušivých telefonátů – Zde se doporučuje vyhýbat se dlouhým nikam nevedoucím telefonátům a snažit se být vždy konstruktivní a směřovat k jasnému cíli. (Uhlig, 2008)

- Eliminovat neohlášené návštěvy – Při připomenutí Paretova pravidla, u 80 % návštěv jde z 20 % o stejné lidi. Zde je potřeba nečekané návštěvy omezit a to třeba, tak jak doporučuje Lojda otočit si pracovní stůl zády ke dveřím a veškeré návštěvy tak budou přijímat vestoje, a tak bude možné galantně neohlášenou návštěvu hned ve dveřích zarazit, zde to ovšem jde proti stylu „otevřených dveří“, kde na druhou stranu chceme být nápomocni svým podřízeným, a tak je na každém manažerovi jak se k tomu postaví. Jedna z možností je přesně vytyčit hodiny pro neohlášené návštěvy. Z takto neohlášených návštěv ztratí až 20 % svého pracovního času. Zejména se jedná o takzvaný pilový efekt. V praxi to znamená, že vždy nějakou dobu trvá, než se po nečekané návštěvě znovu ponoří do pracovního cyklu a začne na plno pracovat. (Lojda, 2011)
- Umět říct ne – Spousta lidí se bojí říct kategorické „NE“, protože si myslí, že se je nekolegiální a nezdvořilé a že bychom tím mohli druhou stranu urazit. Také to vzbuzuje obavu, aby to neovlivnilo oblíbenost v kolektivu. (Lojda, 2011). Na druhou stranu je potřeba rozlišit, kdy se po nás chce něco důležitého, na co nejde říct ne, a kdy po nás chce něco pro svůj vlastní užitek, tam je kategorické „NE“ na místě. Toto slovo dokáže ušetřit spoustu času, avšak je potřeba se s tím naučit pracovat, tak aby se to druhých nedotklo. Nejjednodušším způsobem je vyjádřit zájem o cíle druhého, ale zároveň mu vysvětlit, že kvůli vaší aktuální situaci to prostě není možné. (Knoblauch a kol., 2012)
- Multitasking – Multitasking můžeme vysvětlit jako děláním více činností najednou. Jedná se o diskutabilní téma, jestli multitasking přidává nebo naopak ubírá na efektivitě a soustředění se. Allen Bluehorn ze Stanfordovy univerzity se touto otázkou zabýval několik desítek let a výstup je takový, že se jedná o vysoce individuální záležitost. (Forbes, 2016)  
Kruse (2019) označuje multitasking jako mýtus a činnost, která ubírá na pozornosti.  
Existují studie, které multitasking doporučují, ale i studie, které radí se multitaskingu vyhnout. Nakonec se většina shoduje, že jde o schopnosti samotného jedince a vykonávané činnosti. (Forbes, 2016)

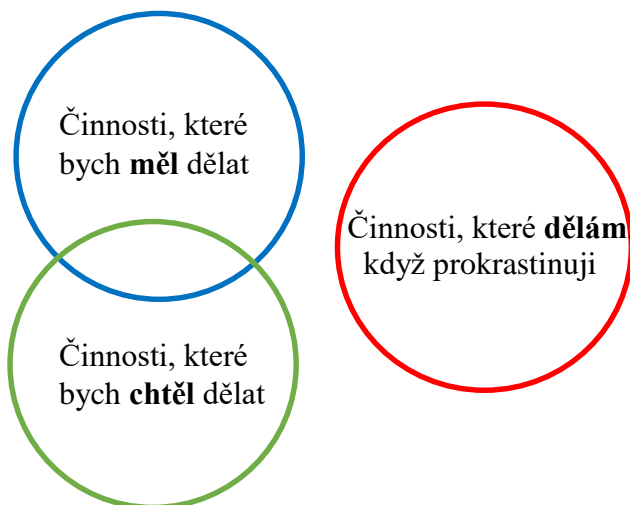
## 2.3 Prokrastinace

V dnešní době je prokrastinace velice často používaný výraz. Prokrastinace má v time managementu své místo, jelikož ovlivňuje pracovníky v práci s časem. Ve velkém psychologickém slovníku můžeme najít tuto definici: „liknavost, váhání; sklon odkládat úkoly a povinnosti, zejména z důvodu lehkomyšlnosti či lenosti.“ (Hartl, Hartlová, 2010, str. 448)

Dle Ludwiga (2013) by se dalo slovo prokrastinace formulovat jako chorobné odkládání úkolů a povinností, kdy se člověk nedokáže přemluvit k plnění věcí, které by měl udělat.

Každý člověk občas prokrastinuje, některý více, některý méně. Místo toho aby si plnil povinnosti nebo úkoly, radši sleduje seriály, vaří, venčí psa. V pracovním světě radši zírá do zdi, chodí po pracovišti nebo si opakovaně uklízí pracovní stůl. Lidé si často myslí, že pokud nic nedělají a jsou prostě jen líní, tak prokrastinují, to ale není pravda. Líný člověk nic dělat nechce a nijak se tím nerozrušuje, naopak člověk, který prokrastinuje by chtěl něco dělat, ale nedokáže se k tomu donutit a tak si vymýšlí jiné aktivity, aby měl pocit, že něco dělá. (Ludwig, 2013).

Prokrastinace vzniká při přepracovanosti, ale paradoxně i bez ohledu na stres či časové rezervy. Na obrázku níže lze vidět činnosti, které lidé dělat mají, nebo činnosti, které dělat chtějí, ale věnují se třetí množině a to činnostem, které dělají, když prokrastinují, tedy činnosti neslučující se s ani jednou s předchozích množin. Pokud manažer prokrastinaci propadne častěji, může to zničit celý proces řízení času, avšak autor práce předpokládá, že manažeři si natolik uvědomují svojí pozici, že prokrastinaci se úspěšně vyhýbají.



Obr. 3: Množiny prokrastinace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ludwig (2013)

## **Příčina vzniku prokrastinace**

Proč vlastně člověk prokrastinuje? Nejčastěji uváděné příčiny publikovala i dvojice autorů Andres, Dobrovská (2013). Uvádějí tyto příčiny:

- Strach ze selhání.
- Perfekcionismus.
- Zmatek.
- Obtížnost úkolu.
- Špatná motivace.
- Potíže se soustředěním.
- Nepříjemnost úkolu.

## **Negativní dopady prokrastinace**

Prokrastinace má samozřejmě i negativní dopad na jedince, na jeho osobní život i na jeho okolí. Jako nejčastěji uváděné negativní dopady jsou: nepříjemné pocity (podrážděnost, lítost, pocity viny, pocity studu, pocit zoufalství, frustrace), zvýšený výskyt stresu a zdravotních komplikací, negativní vliv na studium, stres, větší míra chybování a zpomalení výkonu. (Kramulová, 2011)

## **Možnosti zvládnutí prokrastinace**

Prokrastinace je tedy jeden z vlivů, který narušuje čas. Kramulová (2011) říká, že prokrastinační chování není možné úplně odstranit, proto se spíše mluví o možnostech zvládnutí prokrastinace. Pro zvládnutí prokrastinace je dobré vytvořit si vlastní termíny, do kdy bude práce hotová. Stanovit si termíny jednotlivých dílčích úkolů a ty plnit. Také je dobré se zaměřit na zlepšení sebeovládání a prevenci rušivých podnětů, které ovlivňují práci na daných úkolech.

## **2.4 Nástroje k plánování činností a času**

Klíčovým faktorem time managementu je vhodné používání dostupných nástrojů, plánovací pomůcky by měly být přínosem, ne přítěží. Jedná se o nástroje, pomocí kterých se čas plánuje a prioritizuje. Nejde jednoznačně napsat, který nástroj je nejefektivnější. Každý manažer si musí vytvořit vlastní systém řízení času, rozhodně nejde používat jen jeden nástroj, většinou by mělo jít o kombinaci jak papírové formy, tak digitální formy.

### Kalendáře a jednoduché diáře:

Jedná se o papírovou formu nástroje k plánování času. Kalendáře poskytují místo jen pro pár záznamů za den a jsou určeny pouze pro zapisování datumů schůzek a nemají místo pro

zapisování úkolů. Diáře už mají dostatek prostoru na zapisování poznámek. Výhodou kalendářů a jednoduchých diářů je jejich dostupnost a cena, avšak pro čtvrtou generaci time managementu je to nedostatečný nástroj a je potřeba ho používat s dalšími nástroji. (Knoblauch a kol., 2012)

### Speciální plánovací diáře

Další alternativní papírovou formou k plánování činností a času jsou speciální plánovací diáře. Speciální plánovací diáře nabízejí navíc měsíční a roční přehledy, kontrolní seznamy, plánovací pomůcky pro různé příležitosti nebo užitečné informace o prázdninách, státních svátcích apod. Nevýhodou je vyšší cena a při ztrátě takového diáře se ztratí velké množství důležitých údajů. (Knoblauch a kol., 2012)

### Mobilní telefony

Digitální formou nástrojů k plánování činností a času jsou chytré telefony, které jsou v dnešní době schopny kompletně nahradit papírové formy. Co se týče kalendářů a diářů existuje mnoho aplikací. Nejrozšířenější jsou Google a Apple kalendáře, kde je možno si plánovat schůzky a psát poznámky jak pro sebe, tak i v týmu kolegů, omezením u těchto dvou aplikací je, že Apple kalendář jde sdílet jen s uživateli operačního systému iOS a u Google kalendářů zase pouze jen s uživateli operačního systému Android. Výhodou těchto kalendářů je, že je mají uživatelé zadarmo.

Další užitečnou firemní aplikací je aplikace Microsoft Teams. Jedná se o největší firemní platformu z hlediska uživatelů za den, která funguje podobně jako již zmíněné Google a Apple kalendáře, ale na rozdíl od těchto kalendářů ji mohou využívat uživatelé obou platforem, tedy jak iOS, tak Android uživatelé. Je rozšířena o textovou komunikaci, video hovory, pracování v týmu se soubory a jejich ukládání na datové úložiště. Microsoft Teams nabízí dvě verze programu a to verzi Microsoft Teams zdarma a Microsoft Teams placenou.

Konkurentem a druhou největší firemní aplikací pro řízení času podle uživatelů za den je aplikace Slack. Jedná se tedy také o firemní komunikační platformu vyvinout ve Spojených státech amerických. Slack na rozdíl od Microsoft Teams spolupracuje s externími aplikacemi, avšak funkce jsou velmi podobné jako u Teamsu. Slack také nabízí dvě verze programu a to verzi zadarmo a placenou.(slack.com,2021)

V tabulce níže jsou k vidění funkce a rozdíly těchto dvou aplikací. K porovnání si autor vybral placené verze, které mají stejnou cenu. U Microsoft Teams verzi Microsoft 365 Business standart a u Slacku verzi Plus.

Tabulka 1: Porovnání Microsoft Teams a Slack

Funkce	Microsoft Teams	Slack
Verze + cena	Free – Zadarmo Microsoft 365 Business basic – 114 Kč* Microsoft 365 Business standard – 284 Kč* Office 365 E3 – 454 Kč*	Free – zadarmo Standard – 152 Kč* Plus – 284 Kč*
Soukromé zprávy	Ano	Ano
Oddělené chatovací skupiny	Ano	Ano
Neomezené množství zpráv	Ano	Ano
Sdílení souborů	Ano	Ano
Video a audio hovory	Ano	Ano
Sdílení obrazovky	Ano	Ano
Video konference	Až 250 uživatelů	Až 15 uživatelů
Web, počítač, telefon	Ano	Ano
Integrace	500+ aplikací	2000+ aplikací

\* Ceny byly uvedeny v dolarech, pro převod ceny vzal autor práce průměrnou cenu jednoho dolaru za rok 2020, která činila 22.70 Kč. Ceny byly následně zaokrouhlovány na celé čísla nahoru.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Matteo Duó, 2021)

Z tabulky číslo 1 vyplývá, že verze programu Microsoft 365 Business standard a Plus verze od Slacku jsou víceméně na podobné úrovni, ovšem najdou se mírné odlišnosti mezi oběma verzemi. Obě verze obsahují soukromé zprávy, oddělené chatovací skupiny pro jednotlivé pracovní týmy, neomezené množství zpráv v chatu, sdílení souborů, video a audio hovory, sdílení obrazovky při video hovorech a také disponují telefonní aplikací, počítačovou aplikací a webovou stránkou. První odlišnost je u počtu uživatelů při video konferenci. U Microsoft Teams se může připojit až 250 uživatelů, naopak u Slacku je to pouze 15 uživatelů. Slack má navrch u externích aplikací, které se dají s platformou propojit. Jedná se až o 2000 aplikací. U Microsoft Teams je těch aplikací „pouze“ čtvrtina, tedy okolo 500 aplikací. Hlavní výhodou Microsoft Teams oproti Slacku je Office 365, který nabízí známé aplikace jako Microsoft

Word, Excel, Powerpoint. U slacku jsou tyto nejpoužívanější aplikace nahrazeny různými alternativami. (Matteo Duó, 2021)

Další aplikace pro plánování svého času jsou k nahlédnutí v tabulce číslo 2. Jedná se o mobilní aplikace, které především nahrazují papírové formy nástrojů. Aplikací pro plánování času je na trhu spousta, proto autor bakalářské práce vybral ty, se kterými má buď osobní zkušenost, nebo podle hodnocení uživatelů.

Tabulka 2: Přehled mobilních aplikací

<b>Aplikace</b>	<b>Verze</b>	<b>Odškrťovací seznam</b>	<b>Nástěnky a poznámky</b>	<b>Sdílení s kolegy</b>	<b>Ochrana dat</b>	<b>Měření času</b>
Trello	Zdarma	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
Microsoft To Do	Zdarma	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
Toggl	Zdarma	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

První vybranou aplikací pro plánování času je aplikace Trello. Tato aplikace nabízí možnost vytvoření nástěnek s úkoly, které je možné barevně rozlišovat. Je zde možnost vytváření zaškrťovacích seznamů úkolů, sdílení seznamů s kolegy a ochrana osobních dat. Alternativou této aplikace je aplikace Microsoft To Do. Zde je možné třídit úkoly podle dnů i týdnů a i podle priorit. Disponuje také odškrťovacím seznamem úkolů, sdílením s kolegy a ochranou dat. Velkou výhodou této aplikace je možná synchronizace s Microsoft Outlook, který manažer používá v pracovním počítači. Další možnou alternativou je aplikace Toggl. Tato aplikace na rozdíl od ostatních zmíněných je rozšířená o měření času nad stráveným úkolem. V aplikaci si uživatel vytvoří úkoly a tlačítkem dá aplikaci vědět, že na daném úkolu již pracuje. Aplikace měří čas strávený na daném úkolu a pravidelně zasílá reporty o stráveném čase na určitých aktivitách. Toggl má také odškrťovací seznam, nástěnky a poznámky, sdílení s kolegy a ochranu osobních dat. Všechny zmíněné aplikace jsou zadarmo a nabízejí rozšířené placené funkce.

### Osobní počítače

Na trhu je velké množství programů sloužící k plánování času přes počítač. Nejpoužívanějším nástrojem je Microsoft Outlook, který nabízí i mobilní verzi. Microsoft Outlook nabízí kompletní správu času. Umí pracovat s úkoly, poznámkami či schůzkami. Vypomůže i při práci s e-maily a kontakty. Největší výhodou je propojenost s kalendáři a poznámkami zmíněné

v předchozí podkapitole. A tak v reálném čase je možné naplánovat schůzku s vaším kolegou nebo zorganizovat meeting, kde aplikace ostatní kolegy upozorní a následně vloží do kalendáře. Slouží i pro dlouhodobé plánování. Nevýhodou těchto plánovacích programů je mimořádná složitost pro nováčky a nějakou dobu trvá, než se to stane užitečným pomocníkem, avšak po zorientování se stává velmi užitečným nástrojem. (Knoblauch a kol., 2012)

Microsoft Teams jak již bylo zmíněno, disponuje verzí i pro osobní počítače, která funguje na stejném principu jako na telefonním zařízení. Od Microsoft Outlook se liší hlavně v možnosti dělání audio a videohovorů, skupinových chatů s kolegy. Na druhou stranu je poměrně složité pracovat v Microsoft Teams s e-maily a v tomto ohledu je lepší Microsoft Outlook. Obě tyto aplikace se dají navzájem propojit a pracovat v obou současně.



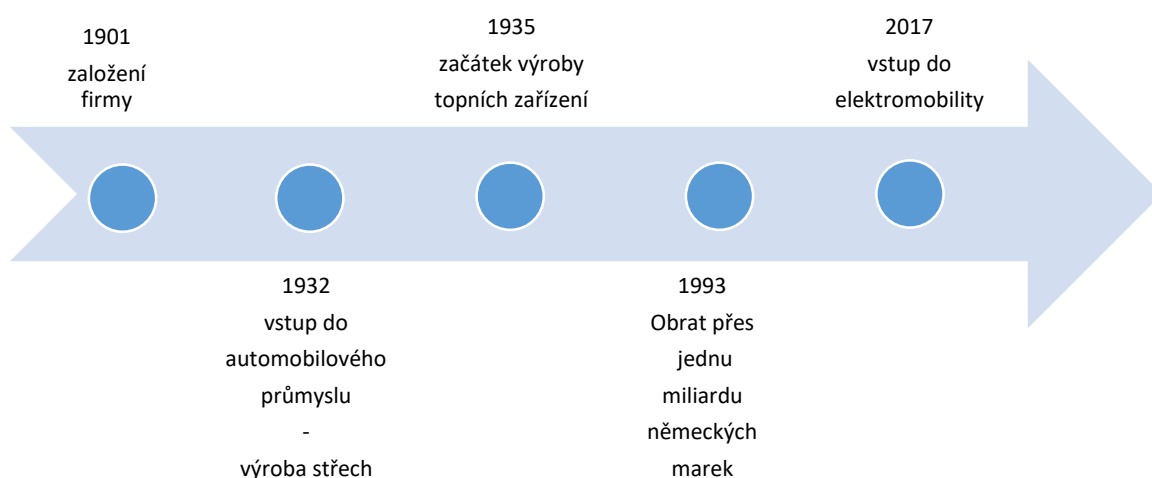
### 3 Webasto SE

V této kapitole bude představena skupina Webasto SE (dále jen Webasto), která zastřešuje všechny divize, které budou představeny později v této kapitole.

Firmu založil roku 1901 v Esslingenu (Německo) ve svých 55 letech Wilhelm Baier, tehdy ještě s názvem „Esslinger Draht and Eisenwarenfabrik Wilhelm Baier“ a vyráběli lisované díly, držáky drátů a domácí spotřebiče. V roce 1908 se firma stěhuje do Stockfordu a přejmenovává se na Webasto, název vzniká z iniciálu zakladatele Wilhem (WE) Baier (BA) a Stockford (STO). Podnik je od roku založení rodinnou firmou a nezměnilo se to ani dnes.

V roce 1917 přebírají společnost jeho dva synové, kteří řídili společnost až do roku 1956, dále opět předali vedení do rukou dalšího člena rodiny. V roce 1932 vstupuje poprvé Webasto do automobilového průmyslu a to když firma přišla se skládací střechou Baier. Roku 1935 vývoj prvního topení pro autobusy a nezávislého topení pro osobní automobily. V roce 1960 se firma spojuje s Porsche a vyrábí pro něj pomocné ohříváče, které přivádí teplý vzduch do auta a podporuje zahřívání motoru v Porsche 356. Roku 1963 poprvé Webasto instaluje ocelové střešní okno na Mercedes 600. O 11 let později firma přichází se skleněným střešním oknem vestavěným do automobilu Ford Fiesta, od té doby firma začíná sbírat úspěchy a proráží do světa. V roce 1975 přebírá vedení firmy další z rodiny Werner Baier.

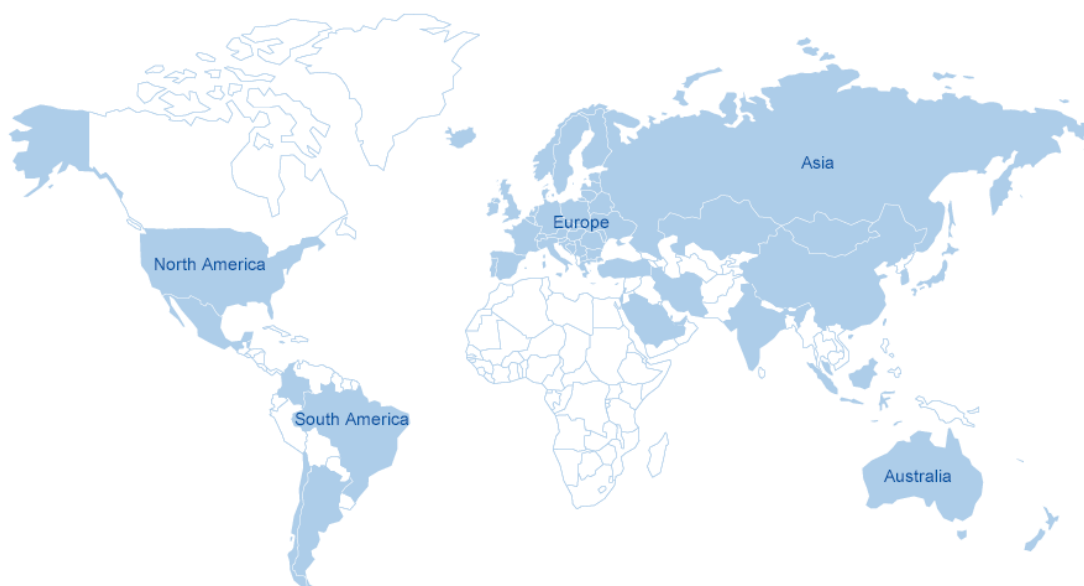
V roce 1993 poprvé v historii dosahuje Webasto na obrat přes miliardu německých marek. Roku 1995 Porsche Targa má kompletně otevíratelnou skleněnou střechu. O čtyři roky později přebírá vedení firmy Franz Josef Kortüm, který jako první není členem rodiny zakladatele. V roce 2001 Webasto vstupuje na Čínský trh a v roce 2013 přebírá vedení firmy Dr. Holger Engelmann, který ji řídí dodnes. V roce 2017 se firma přizpůsobuje dnešní době a převzetím firmy Schaidt Innovations s.r.o. se začíná zaměřovat na dobíjecí stanice a bateriové systémy pro elektromobily. V roce 2019 otevírá pobočku v Německu pro elektromobily, kde se vyrábí baterie pro autobusy. V témže roce firma představuje senzor pro autonomní řízení, který je zabudován ve střeše automobilu. O rok později začíná s výrobou baterií i pro klasické elektromobily. Jak již bylo zmíněno, firma je od svého založení rodinným podnikem a to platí i v roce 2021. I když je v čele společnosti Dr. Holger Engelmann, tak 100 % vlastníkem firmy je stále rodina zakladatele Wilhelma Baiera a členem představenstva je stále Werner Baier. Významné milníky jsou k nahlédnutí v obrázku číslo 4.



Obr. 4: Časová osa významných milníků Webasto

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2021 Webasto zaměstnává více než 10000 zaměstnanců a je celosvětovým inovativním systémovým partnerem pro téměř všechny výrobce automobilů a od svého založení je rodinnou firmou. Webasto se rozděluje do několika divizí podle výrobků. Jedna z divizí je Webasto Roof & Components, kde vyvíjí a vyrábí střešní systémy a systémy střech pro kabriolety. Další divizí je Webasto Thermo & Comfort, kde se vyrábí topné a chladicí systémy. Poslední divizí je Webasto EV Solution, kde se soustředí na řešení nabíjení a bateriové systémy pro elektromobilitu. Webasto patří mezi 100 největších dodavatelů v automobilovém průmyslu. Společnost působí ve více než 50 lokalitách po celém světě. Na obrázku níže je k vidění působení firmy ve světě, působí ve více než padesáti lokalitách a na čtyřech kontinentech – Amerika, Evropa, Asie a Austrálie. V České republice má Webasto dvě pobočky. Jednu v Praze, kde se pouze prodávají topné systémy a druhou právě v Liberci, kde se vyrábí střešní systémy a je součástí divize Webasto Roof & Components. (Webasto.com,2021)



Obr. 5: Působení ve světě

Zdroj: Webasto.com (2021)

Logo firmy se skládá z nápisu Webasto a sloganu „feel the drive“, který je slibem i aspirací při neustálé změně při prosazování pozice světového lídra v oblasti střešních a termo systémů.



Obr. 6: Logo Webasto SE

Zdroj: Webasto.com (2021)

### **Webasto Roof & Components Czech Republic s.r.o**

Webasto Roof & Components Czech Republic s.r.o je členem skupiny Webasto SE. Svoji pobočku v Liberci založilo 6. března 2015 zápisem do obchodního rejstříku. Podle živnostenského rejstříku se jedná o živnost ohlašovací a to výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a až 3 živnostenského zákona. Obory činností podle tohoto seznamu jsou výroba motorových a přípojných vozidel a karoserií, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod; skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě; testování, měření, analýzy a kontroly; návrhářská, designéřská, aranžéřská činnosti a modeling; poskytování technických služeb a výroba, obchod a služby jinde nezařazené. (or.justice.cz, 2021) Konkrétně se zaměřují na střešní systémy, především na výrobu panoramatických střeš

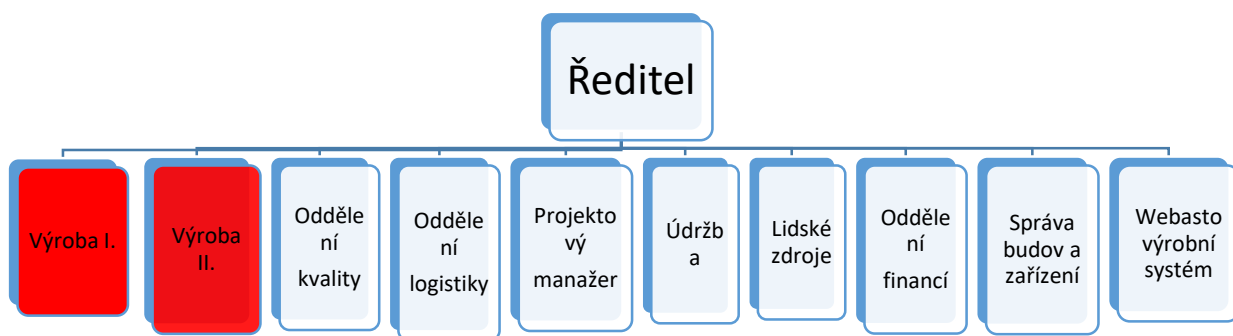
s nejvyšším zatížením. Uvnitř budovy najdeme 8 montážních linek, 4 lepicí linky, 5 linek na výrobu roletek, které se následně montují do střešních oken a 13 zapouzdřovacích kabin (vstřikolisy), které vytvářejí obštrik střešního panelu. Obrázek jedné z montážních linek lze vidět na obrázku 7. Jedná se o multifunkční linku pro výrobu panoramatických střech pro zákazníka Daimler a Ford.



Obr. 7: Multifunkční linka pro výrobu panoramatických střech

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2019 se zde vyrobilo 400.000 střešních oken. Pracuje zde kolem 700 zaměstnanců a vyrábí střešní systémy pro automobilky Daimler, Ford, Škoda Auto, Volkswagen, Porsche a Bentley. Na obrázku 8 je k vidění funkcionální organizační struktura firmy. Červeně vyznačeno oddělení, na kterém byla bakalářská práce konzultována.



Obr. 8: Organizační struktura Webasto

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 Time management manažera výroby

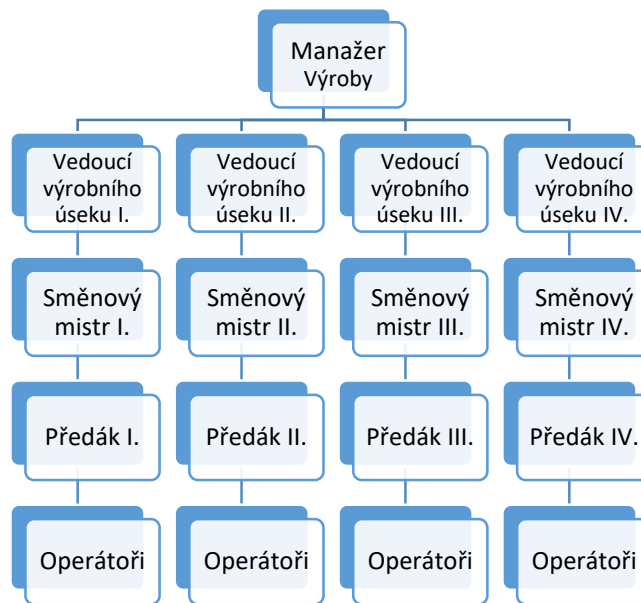
Manažerem výroby Webasto roof & components Czech Republic s.r.o je pan Růžička. Během spolupráce s manažerem byly uskutečněny osobní konzultace s připravenými otázkami na témata zaměřující se na řízení času. Pohovory se konaly v měsících březnu a dubnu roku 2021. Manažer ochotně odpovídal na dotazy a aktivně se zapojoval do práce. Mezi zkoumanými tématy bylo:

- Postoj k time managementu a jeho vnímání.
- Work-life balance.
- Dlouhodobé a krátkodobé plánování.
- Stanovování priorit.
- Časově neefektivní činnosti a prokrastinace.
- Používané nástroje.

Pan Růžička nastoupil do firmy Webasto hned od začátku působení této firmy v Liberci. Na pozici manažer výroby tedy působí již přes 6 let. Má na starosti výrobní oddělení celé firmy, konkrétně se jedná o projekty s automobilovými značkami Ford, Volkswagen, Škoda, PSA, Porsche, Bentley a Hyundai.

Národní soustava povolání charakterizuje výrobního ředitele jako člověka, který řídí, koordinuje a kontroluje výrobní proces organizace, podílí se na tvorbě plánů výroby a zabezpečuje jeho plnění, dohlíží na provádění údržby a zajišťuje technologický a technický rozvoj. Dle Národní soustavy povolání mezi nejdůležitější měkké dovednosti patří vedení lidí, objevování a orientace v informacích, zvládnutí zátěže, aktivní přístup a ovlivňování ostatních. (NSP, 2021)

Pan Růžička má pod svým vedením zhruba 400 lidí z toho 4 přímo podřízené, konkrétní funkcionální organizační struktura výrobního oddělení je k nahlédnutí na obrázku 9. Vedoucí výrobního úseku zodpovídá za plnění cílů v daném úseku a je přímo nadřízený směnovému mistrovi. Směnový mistr zodpovídá za agendu vůči operátorům jako je přítomnost na pracovišti, uzavírání docházky, bezpečnost práce. Předák je podřízený směnovému mistrovi a má na starosti svěřený tým. Jeho hlavní náplní práce je školení operátorů a dohlížení na dané cíle jako je výkon a kvalita. Operátoři jsou pracovníci výroby, kteří zodpovídají za jejich vykonanou práci v požadované kvalitě a kvantitě.



Obr. 9: Organizační struktura výrobního oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.1 Time management pana Růžičky

Z konzultací s panem Růžičkou vyplynulo, že pojem time management zná a věnuje se mu. Snaží se svým časem pracovat, tak, že si ho plánuje a snaží se plánovat čas s ohledem na operativu, která vyžaduje nejvíce času. Při otázce zda si myslí, že by se dal jeho čas využívat efektivněji, odpověděl, že minimálně.

## 4.2 Plánování manažera

Plány jsou tvořeny s ohledem na dlouhodobé strategické cíle firmy. Jednotlivé úkoly jsou vždy spojeny s konkrétním termínem, především z důvodu návaznosti práce a spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Plnění dlouhodobých plánů tvoří asi 80 % ze všech úkolů manažera. Plnění nastavených plánů a úkolů svých podřízených je kontrolován přes interní software ANDON, kde je v reálném čase sledován průběh plnění plánů.

Krátkodobé plánování vychází z dlouhodobých plánů, jak by tomu mělo být. Pan Růžička dostává od zákazníků roční objemy potřebných kusů výrobku, které se postupem času obměňují na základě různých skutečností. Následně se svým týmem přepočítávají všechny potřebné údaje na měsíc, jedná se například o počet vyrobených kusů měsíčně, potřebný počet operátorů na linkách, potřebný počet materiálu. Po naplánování si měsíčních údajů začne plánovat na týden a následně na každou směnu.

Pan Růžička si plánuje zhruba 50-60 % svého dne, to je optimální číslo, jelikož mu zbývá dostatek času na nečekané či špatně časově odhadnuté činnosti. Pracovní doba není pevně stanovena, ale kvůli každodenním ranním schůzkám je běžná pracovní doba 7:00-16:30. Ráno se věnuje přehledům z minulého dne a každodenním ranním schůzkám. V odpoledních hodinách už řeší pouze naplánované schůzky a operativu. Detailnější přehled snímku běžného dne je k nahlédnutí v tabulce 2. Pro doplnění se každé pondělí od 14:30-16:00 koná schůzka zhodnocení předešlého týdne a příprava na další týden. Každou středu má také naplánovanou Layout schůzku – schůzka o rozmístění strojů a zařízení, materiálu ve firmě, která je od 13:00-14:00. Jednou měsíčně se sejde řídicí výbor na zhodnocení uplynulého měsíce a každý čtvrtek od 14:30-15:00 je naplánovaná schůzka kapacitního plánování, kde se řeší odvolávky zákazníků, plánování výroby v krátkodobém a dlouhodobém výhledu.

Tabulka 3: Harmonogram běžného pracovního dne pana Růžičky

Čas	Činnost
7:00	Příchod do práce, vyřizování e-mailů
7:30	Kontrola dat z předcházejícího dne
8:00	Obchůzka pracovišť
8:30	Schůzka s vedoucími výrobního úseku
9:00	Schůzka se směnovými mistry
9:30	Operativní práce
11:00	Schůzka kontroly kvality
11:30	Schůzka managementu
12:00-12:30	Přestávka na oběd
12:30-16:30	Operativní práce
16:30	Odchod z práce

Legenda: modrá – kvadrant I., zelená – kvadrant II., žlutá kvadrant III.

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce číslo 2 jsou k vidění každodenní naplánované činnosti. Zbytek času, který je v tabulce nazván operativní práce, plánuje podle potřeby a urgentnosti. Do operativní práce patří vyřizování e-mailů, ojedinělé schůzky, dohled nad pracovišti, řešení nečekaných úkolů. Tabulka je rozdělena mezi tři barvy, které symbolizují jednotlivé kvadranty dle Eisenhowerova principu a jsou propojeny s další tabulkou a následujícím obrázkem.



### 4.3 Metody používané manažerem

V následující kapitole jsou představeny metody plánování a řízení času používané manažerem.

#### Eisenhowerův princip

V tabulce číslo tři jsou k nahlédnutí výpočty činností času jednotlivých kvadrantů manažera. Hodnoty jsou převzaty z tabulky číslo 2 a budou následně přeneseny do obrázku číslo 8. Činnosti Kvadrantu IV, tedy nepodstatná část pošty, část telefonátů, příjemné činnosti a záležitosti nepodstatné jsou těžko zachytitelné do takového harmonogramu pracovního dne. Aby se povedlo tyto nepodstatné činnosti zachytit, bylo by zapotřebí vypracovat a změřit podrobný snímek pracovního dne. Po konzultaci s manažerem bylo určeno, že těmto činnostem věnuje půl hodiny svého dne.

Tabulka 4: Výpočet času činností pana Růžičky dle Eisenhowerova principu

Barva + Kvadrant	Čas strávený činnostmi v jednotlivých kvadrantech	Čas strávený činnostmi v jednotlivých kvadrantech (%)
Kvadrant I. (operativa, problémy, krizové situace)	<b>5,5</b> hodiny (operativní práce) – <b>0,25</b> hodiny = <b>5,25</b> hodiny	55,26
Kvadrant II. (prevence, plánovací činnosti, odpočinek)	<b>2</b> hodiny (schůzky) + <b>0,5</b> (obchůzka pracoviště) + <b>0,5</b> hodiny (kontrola dat z předcházejícího dne) + <b>0,5</b> hodiny (přestávka na oběd) – <b>0,25</b> hodiny = <b>3,25</b> hodiny	34,24
Kvadrant III. (oblíbené činnosti, hlášení, návštěvy)	<b>0,5</b> hodiny (vyřizování e-mailů)	5,26
Kvadrant IV. (nepodstatná část pošty, část telefonátů, příjemné činnosti, nepodstatné záležitosti)	<b>0,5</b> hodiny	5,26
<b>Celkem</b>	<b>9,5</b> hodiny	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při aplikaci Eisenhowerova principu na prioritizaci úkolů pana Růžičky je k vidění z tabulky níže, že manažer si své úkoly prioritizuje dobře, jelikož 55,26 % věnuje činnostem z kvadrantu I, tedy činnostem, neodkladným termínům, operativě, krizovým situacím. 34,24 % času věnuje činnostem druhému kvadrantu, v součtu je to tedy 89,5 % a je splněna podmínka, že I. a II. by se mělo věnovat minimálně 80 % času, jak bylo charakterizováno v podkapitole 2.1.2. III. kvadrantu, tedy vyřizováním e-mailů, hlášením a oblíbeným činnostem se věnuje 5,26 % času a IV. kvadrantu 5,26 % času. Jedná o část hovorů, část pošty, která nesouvisí s pracovní náplní. Podle slov manažera se kvůli pandemii věnuje mnohem více kvadrantu I. než v době před pandemií.

Důležité	<b>Kvadrant I</b> 55,26 % Operativa, problémy, krizové situace.	<b>Kvadrant II</b> 34,24 % Prevence, plánovací činnost, odpočinek.
Nedůležité	<b>Kvadrant III</b> 15 % Oblíbené činnosti, pošta, hlášení, návštěvy	<b>Kvadrant IV</b> 5 % Nepodstatná část pošty, část telefonátů, příjemné činnosti, záležitosti nepodstatné
	Urgentní	Neurgentní

Obr. 10: Procentuální vyjádření činností dle jednotlivých kvadrantů panem Růžičkou

Zdroj: Vlastní zpracování

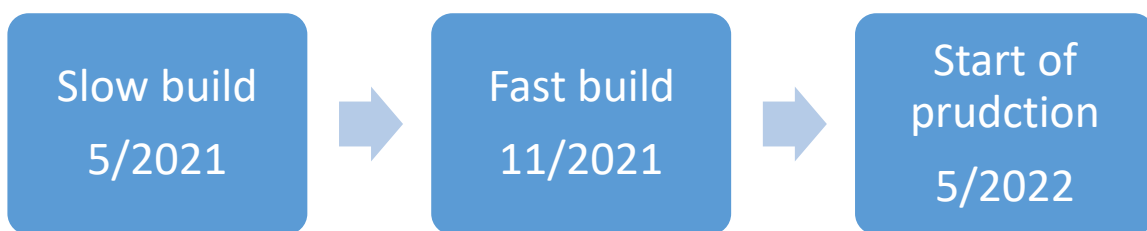
### Delegování

Pan Růžička také využívá metody delegování, avšak ne příliš často. Deleguje zejména činnosti, které pro manažera může zpracovat některý z podřízených, aby zbytečně neztrácel čas. Nejčastěji deleguje činnosti analytického charakteru, kdy podřízeným zadá úkol k charakterizování či shrnutí dat, které potřebuje například do svých prezentací, které přednáší každé ráno na schůzkách.

### Salámová metoda

Pan Růžička při dlouhodobějších úkolech, které se plní postupně a je potřeba k jejich splnění více podúkolů, využívá salámové metody. Úkoly si rozdělí na dílčí úkoly s daty a postupně kontroluje jejich plnění. Na obrázku níže je k vidění obrázek úkolu a jeho postupné plánování.

Úkol je rozfázován do tří částí a v každé části jsou jednotlivé podúkoly. První fází, která začíná v květnu 2021, je slow build fáze. Pan Růžička musí naplánovat kapacity pro otestování zařízení pro nový výrobek a zajistit zaučení klíčového operátora. V listopadu 2021 přejde úkol do druhé fáze, tou je fast build. V této fázi manažer musí zajistit zaškolení všech operátorů na dané lince a provést kapacitní test, který byl naplánovaný ve fázi slow build. V květnu 2022 přijde poslední třetí fáze nazvaná start of production. V této fázi už musí být všichni operátoři kompletně zaučení na dané lince a bude začínat sériová výroba.



Obr. 11: Salámová metoda konkrétního dlouhodobého úkolu pana Růžičky

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4 Časově neefektivní činnosti manažera

Následující podkapitola je pro větší přehlednost zpracována pomocí samotného rozhovoru s panem Růžičkou a následné odpovědi jsou přeepsané do třetí osoby. Všechny položené otázky vycházejí z neefektivních činností popsáné v kapitolách 2.2 a 2.3.

Mají na Vaši práci vliv rušivé prvky? (popsané v kapitole 2.2)

Pan Růžička má vlastní kancelář, takže hluk či ostatní rušivé se ho netýkají, a tak má na svoji práci vždy klid.

Umíte svým kolegům a podřízeným říct NE, pokud se na Vás obrátí s prosbou v nevhodný čas?

Pan Růžička umí říct ne, avšak podle jeho slov je důležité, aby to nebylo pouze NE, ale motivační NE. To znamená, že si vyslechne prosbu podřízeného a navrhne mu termín, kdy danou prosbu společně prodiskutují nebo ho motivuje k přednesení návrhu, který s ním také dále rád probere. Při prosbě kolegy má občas problém říct NE, ale pokud má zrovna rozpracovaný jiný úkol, tak tak učiní.

Umíte se vypořádat s rušivými telefonáty, když se rozhovor příliš natahuje?

Pan Růžička nerad protahuje pracovní činnosti zbytečným natahováním telefonátů a konverzací, které nikam pracovně nevedou. Díky tomu se mu nestává, že by u telefonátu strávil delší dobu, než je to nezbytné.

Týkají se vás tzv. neohlášené návštěvy?

Neohlášené návštěvy se pana Růžičky netýkají, pokud někdo něco potřebuje, domluví se na termínu telefonicky, jestli je k dispozici, nebo si sjednají schůzku přes sdílený kalendář, který používá celé vedení firmy.

Nestává se Vám, že je Vaše práce zdržována čekáním na odpověď?

Čekání na odpověď je jediná věc, která trochu zasahuje do dne pana Růžičky, avšak podle jeho slov je to v malé míře a jedná se tak většinou před ranními schůzkami, když čeká na různá data, která se mají na dané schůzce probírat.

Využíváte multitasking a je to podle Vás prospěšná činnost?

Pan Růžička se snaží věnovat pouze jednomu úkolu a až po jeho dokončení přejde na další úkol, což zvyšuje jeho efektivitu práce. Multitaskingu se věnuje pouze v případě nutnosti, když to je potřeba, avšak jedná se o multitasking v rámci jednoho úkolu. Multitaskingu se obecně snaží vyhnout, protože je to vyrušení od jiné činnosti.

Máte sklony k prokrastinaci a pokud ano, jak s tím bojujete?

Pan Růžička je člověk, který neprokrastinuje. Podle jeho slov prokrastinovat v jeho pozici ani nejde. Pokud má před sebou nějaké nepříjemné činnosti, snaží se je udělat ihned, místo toho, aby je odložil.

Dle rozhovoru s manažerem bude obodováno zvládnání těchto časově neefektivních činností. V následující tabulce budou obodovány jednotlivé neefektivní činnosti od 1 – 5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší z hlediska jak se s nimi manažer vypořádává. Bodování probíhalo s konzultací pana Růžičky

Tabulka 5: Bodování neefektivních činností manažera

Neefektivní činnosti	Počet bodů
Rušivé prvky (hluk, špatné světlo)	1
Umět říct NE	1
Rušivé telefonáty	1
Neohlášené návštěvy	1
Čekání na odpověď	3
Multitasking	2
Prokrastinace	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky číslo 4 vyplývá, že manažer zvládá neefektivní činnosti velmi dobře, drobný problém vidí u multitaskingu, ale situaci si uvědomuje a snaží se zbytečnému multitaskingu vyhnout. Největší problém ohodnocený číslem 3 je čekání na odpověď. Jak již bylo zmíněno, před ranními schůzkami se občas stává, že musí počkat na různá data a následně vznikají lehké prodlevy. Rušivé prvky, umět říct NE, rušivé telefonáty, neohlášené návštěvy a prokrastinaci manažer zvládá velmi dobře.

## 4.5 Nástroje používané manažerem

Pan Růžička používá pro plánování kombinaci nástrojů – tedy papírovou i digitální formu. U papírové formy používá obyčejný diář s datem. Do něho si zapisuje činnosti, které musí splnit, a následně si je odškrtnává. U digitální formy občas využívá poznámky v telefonu, pokud u sebe nemá diář. Programy se kterými pan Růžička pracuje, jsou ve firmě nastaveny firemní kulturou a není možné si vybrat jiný program. Donedávna byl program, nastavený firemní kulturou Apple kalendář, ale kvůli nedostupnosti propojení s android uživateli se celá firma přeorientovala na Microsoft Teams. V mobilních telefonech nyní tedy pracuje s aplikací Microsoft Teams, která je propojena se všemi přímo podřízenými, kolegy i nadřízenými. Je zde sdílený kalendář, pomocí kterého je možné si prohlédnout naplánované schůzky a události v průběhu dne, ale i celého roku a to i všech kolegů. Domlouvání schůzek tedy funguje přes tuto aplikaci, kde si kolega zjistí vhodný čas a následně odešle požadavek na schůzku, následně jí buď potvrdí, nebo odmítne. Přes tuto aplikaci také probíhají některé schůzky formou online meetingů. V počítači používá aplikaci Microsoft Outlook, která je taktéž propojená s aplikací Microsoft Teams. Jedná se o podobný princip, tedy i zde je možné plánovat schůzky, čas jak pro sebe, tak s ostatními kolegy.

V kapitole číslo 4 bylo popsáno, jak pan Růžička pracuje s time managementem, jaké metody a nástroje využívá. V následující kapitole budou popsané skutečnosti shrnuty a budou navrženy změny pro zlepšení.

## 5 Výsledky šetření a jejich zhodnocení

V následující kapitole budou shrnuty zjištěné skutečnosti a navrženy změny pro zlepšení. Nedostatky a možné zlepšení byly identifikovány v oblasti work-life balance, prioritách, časově neefektivních činnostech a nástrojích.

### Work-life balance

U manažera byl zjištěn problém s oddělováním svého osobního času od toho pracovního, zejména v minulosti. Důvodem bylo zejména práce na nových projektech, které zabíraly tolik času, že nebyl čas na osobní život. V roce 2020 a 2021 se situace výrazně zlepšila, hlavně díky zaběhnutí projektů a uvědomění si tohoto problému. Podle slov manažera práce stále zasahuje do osobního života, avšak jedná se jen o nezbytné hovory a e-maily, které nepočkají.

Vzhledem k tomu, že pan Růžička využívá svůj pracovní mobil i jako osobní mobil, návrhem by bylo pořízení osobního telefonu, který by tak soukromé a pracovní telefonáty oddělily. Manažer tento návrh řešil již v minulosti a rozhodnul se nepořizovat si další telefon. V minulosti měl problém s nočními telefonáty, které ho rušili od spánku, zde mu bylo doporučeno si na noc mobil vypínat. Tento návrh byl přijat a aplikován.

### Priority

Pan Růžička plánuje s ohledem na požadavky firmy a zákazníků. S prioritami pracuje v papírovém deníku, kam si zapisuje úkoly. Prioritu úkolů si určuje intuitivně bez číselného rozlišení. Priorita úkolu je hlavní ukazatel při plnění práce manažera.

Doporučením zde je přiřazovat úkolům číselnou prioritu, například od 1 – 3 a zkusit pracovat s mobilní aplikací Toggl, která je představena v kapitole 2.4.

### Časově neefektivní činnosti

Pan Růžička nemá problém s neefektivními činnostmi a nenechává si jimi brát svůj čas. Na svoji práci má vždy klid, díky své kanceláři oddělené od výroby. Nenechá se ani vyrušovat svými kolegy či podřízenými. Uvnitř organizace mají mezi sebou nastavenou komunikaci tak, že když nějaký z podřízených nebo kolegů potřebuje poradit nebo rozebrat určitý úkol, buď si sjedná schůzku přes celopodnikový Microsoft Teams a nebo využije e-mailu či komunikace opět přes Microsoft Teams. Čekání na odpověď je jedinou činností, která občas brzdí v práci, a vznikají časové prodlevy.

Zde autor práce doporučuje komunikovat se svými podřízenými alespoň den předem, aby tyto prodlevy zanikly. Pan Růžička si uvědomuje riziko multitaskingu a snaží se mu vyhýbat, aby nedělal více činností najednou a neztrácel tak efektivitu. Jak již bylo zmíněno, pan Růžička má rád, když na konci svého dne odvedl veškerou práci, kterou si naplánoval a i vzhledem k vytíženosti u manažera nevzniká prokrastinace.

### Nástroje

Pan Růžička využívá hlavně nástrojů, které jsou stanoveny politikou firmy. Pro plánování používá Microsoft Teams, který je propojený se všemi ostatními kolegy, a Microsoft Outlook, přes který řeší e-maily. Své úkoly plánuje pouze přes obyčejný diář.

Autor bakalářské práce doporučuje manažerovi aplikaci Toggl do mobilního zařízení, které nosí neustále u sebe. Toggl zaznamenává i čas strávený daným úkolem pro lepší podchycení času a práci s časem. K zamyšlení by také mohla být aplikace Microsoft To Do, která má výhodu ve sdílení s Microsoft Outlook. Manažer souhlasil s vyzkoušením aplikace Toggl z důvodu měření času jednotlivých činností. Přehled mobilních aplikací pro řízení osobního času je k vidění v tabulce číslo 2.



## Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu time managementu z teoretického hlediska a zkoumala jeho reálnou aplikaci v praxi. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení využívání času konkrétního manažera vycházející z literatury a navržení opatření zefektivnění práce manažera výroby.

V první části práce byla k nalezení charakterizace manažera a manažerské funkce, definice time managementu a proč je důležité se tématem zabývat. Následně se autor bakalářské práce věnoval tématu work-life balance. Dále práce směřovala na dlouhodobé a krátkodobé plánování času a jeho prioritizování. Potom byly nastíněny metody využívání a řízení času, prokrastinace a časově neefektivní činnosti, tedy činnosti, na které je se třeba primárně zaměřit při špatném řízení času. Na závěr první části byly představeny nástroje time managementu. V druhé části bakalářské práce byl představen podnik a samotný manažer. V pokračování druhé části práce byly s manažerem provedeny rozhovory ohledně řízení času a jeho odpovědi byly zpracovány, přepsány, vyhodnoceny a byla navržena opatření k zefektivnění práce.

Autor bakalářské práce se věnoval ve svých konzultacích s konkrétním manažerem výroby otázkám směřujících na postoj k time managementu a jeho vnímání, work-life balance, dlouhodobé a krátkodobé plánování, stanovování priorit, časově neefektivní činnosti, prokrastinaci a nástroje time managementu. Bylo zjištěno, že manažer se v této problematice dobře orientuje a uvědomuje si důležitost time managementu.

Autor bakalářské práce doporučuje oddělit osobní a pracovní život a číselně prioritizovat své úkoly. Vzhledem k občasným časovým prodlevám na schůzkách je dále doporučeno komunikovat s podřízenými den předem a zajistit si všechna potřebná data. Pro lepší zvládnutí prioritizace a naplánovaných úkolů je doporučeno vyzkoušet mobilní aplikaci Toggl, jelikož mobilní zařízení nosí manažer výroby neustále u sebe.

Řešení byla navržena individuálně na základě konzultací a návrh řešení se řídí teoretickými východiskami z použité literatury.

Dvouměsíční spolupráce s panem Růžičkou byla náročná, ale velmi přínosná. Autor bakalářské práce poznal odlišnosti mezi literaturou a praxí a prohloubil si znalosti této problematiky. Potvrdilo se, že time management je důležitou součástí práce manažera, která pomáhá k efektivnější práci.

# Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN. 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7
- BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování - 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2
- BLOG.CASUAL.PM. 2020. *Time management techniques: Salami, Pomodoro, Swiss Cheese* [online]. [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://blog.casual.pm/posts/time-management-techniques-salami-pomodoro>
- BRAINTOOLS. 2021. *Časový snímek dne* [online]. [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/planovani/casovy-snimek-dne.htm>
- BRAINTOOLS. 2021. *Metoda ABCD pro určování důležitosti úkolů*. [online]. [cit 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/planovani/metoda-abcd-pro-urcovani-dulezitosti-ukolu.htm>
- BRAINTOOLS. 2021. *Paretovo pravidlo v akci* [online]. [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/clanky/osobni-produktivita/paretovo-pravidlo-v-akci-1.htm>
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7
- DUVERYHODNAFIRMA. 2019. *Nový termín současnosti: Work-life balance. O co se jedná?* [online]. [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.duveryhodnafirma.cz/work-life-balance/>
- FIORE, Neil. 2014. *Snadná cesta z prokrastinace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5083-5
- FORBES. 2016. *Záhada jménem multitasking – pomáhá, nebo škodí?* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://forbes.cz/zahada-jmenem-multitasking-pomaha-nebo-skodi/>
- FOTR, Jiří. 2010. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-59-0
- FRESHBOOKS. 2021. *The importance of time management: Tips for boosting your productivity* [online]. [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.freshbooks.com/hub/productivity/importance-of-time-management>

- HÁLEK, Vítězslav. 2017. *Management a marketing*, 2017. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. ISBN 978-80-270-2439-1
- HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. 2010. *Velký psychologický slovník*. Portál. ISBN 978-80-7367-686-5
- KINSTA. 2021. *Microsoft Teams vs Slack: Which Collaboration App is Better?* [online]. [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://kinsta.com/blog/microsoft-teams-vs-slack/>
- KNOBLAUCH, J a Kol. 2012. *Time management. Mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4431-5
- KRUSE, Kevin. 2019. *Moderní time management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2452-7
- LUDWIG, Petr. 2013. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-51-6.
- NARODNISOUSTAVAPOVOLANI. 2021. *Výrobní ředitel* [online]. [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/vyrobní-reditel>
- OBCHODNIREJSTRIK. 2021. *Úplný výpis z obchodního rejstříku – Webasto Roof & Components Czech Republic s.r.o* [online]. [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=891440&typ=UPLNY>
- POŠVÁR, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. 2014. *Management*. Brno: Mendelova Univerzita. ISBN 978-80-7509-127-7
- Psychologie dnes*. KRAMULOVA, Daniela. Prokrastinace: Zítra už určitě začnu. Praha: Portál, 2011. ISSN 1212-9607.
- ROBBINS, P. Stephen, Marry COULTER a David A. DECENZO. 2008. *Fundamentals of Management*. 6. ed., internat. ed. Upper Saddle River: Pearson Education. ISBN 978-013-5031-711
- ŠIMÁKOVÁ, Markéta. 2012. *Employee Empowerment* [online]. [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-55673320-employee-empowerment>
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0882-9

UHLIG, Beatris. 2008. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2661-8

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1

ŽŮRKOVÁ, Hana. 2007. *Plánování a kontrola – Klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1844-6

# Seznam příloh

A – Time management a jeho generace

## **Příloha A – Time management a jeho generace**

Stephen Covey se ve své knize *The 7 habits of highly effective people* věnuje čtyřem generacím time managementu, které se od sebe liší hlavně v používání nástrojů. (Covey, 2016)

### **Time management I. Generace**

Pro první generaci, která se řízením času zaobírala, je charakteristické děláním si tzv. To-Do listů. Jedná se o zápisníky, kam si lidé zapisovali úkoly, které musí splnit, avšak bez nějakých deadlineů nebo uvádění priorit. Důvodem vzniku To-Do listů bylo hlavně hromadění se nesplněných úkolů. V dnešním světě se tento typ listu nedá použít a to hlavně proto, že se zde nepoužívali žádné datумы ani prioritizace. (Covey, 2016)

### **Time management II. Generace**

V druhé generaci už zjistili, že prosté psaní si úkolů není dostatečné, a proto začali přidávat k úkolům i termíny dokončení, a tak vznikly jednoduché diáře a pracovní kalendáře. Zde si tedy manažeři dokázali utřídit úkoly, ale nedokázali si stále určit jejich prioritu.

Zapisování deadlineů byl pro time management krok dopředu, protože tušili vyčerpání v jednotlivých dnech a plnili úkoly v termínech, avšak pokud se nahromadilo v jeden den více důležitých úkolů mohl nastávat zmatek, protože se uživatel musel rozhodnout, kterým z úkolů se věnovat ihned a kterému později. (Covey, 2016)

### **Time management III. Generace**

Třetí generace opět vzešla ze svého předchůdce a dočkala se dalších zlepšení. Dnes patří mezi nejrozšířenější metody.

Ve třetí generaci se začaly jednotlivé úkoly prioritizovat, tak se mohli uživatelé rozhodovat, které úkoly mají přednost. Jednou z metod, která se ve třetí generaci začala používat je ABC metoda, díky které si rozdělili úkoly do tří skupin podle nutnosti. Této metodě se budu více věnovat v další části práce. (Covey, 2016)

### **Time management IV. Generace**

Zcela nový pojem, který nikterak nevykypšuje předchozí generace, ale více se zaměřuje na dlouhodobé řízení života, z angličtiny pojem „life management“. Autorem čtvrté generace je sám Stephen Covey, kterou popsal ve své zmíněné knize.

Čtvrtá generace se skládá s třetí generace, to znamená sepisování si úkolů s termíny a jejich prioritami a je doplněna o složku mapující životní cíle, poslání, dlouhodobá přání uživatele. Opět se této metodě budu více věnovat v další části práce. (Covey, 2016)