



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

TIME MANAGEMENT V PRÁCI STAVEBNÍHO MANAŽERA

TIME MANAGEMENT IN CONSTRUCTION COMPANY MANAGERIAL WORK

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marie Jirátková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2018



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví (N)
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Marie Jirátková
Název	Time management v práci stavebního manažera
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	31. 3. 2017
Datum odevzdání	12. 1. 2018

V Brně dne 31. 3. 2017

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



prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

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

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam Time managementu v práci stavebního manažera
 - manažerská a týmová spolupráce
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k Time managementu v práci stavebního manažera
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

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



PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zjistit, zda manažer ve stavebnictví využívá ke svému plánování metody time managementu. Teoretická část práce začíná základním vymezením pojmu time management, stanovením cílů a priorit, jaké metody time managementu využívá a jak ho dobře zvládnout. Zabývá se i stinnou stránkou prokrastinací, jako nezvládnutím time managementu. Zabývá se vysvětlením metod time managementu a také jejich historií. Druhá, prakticky zaměřená část obsahuje navržené hypotézy, které zkoumají, jak je time management ve skutečnosti stavebními manažery využíván, jak mu napomáhá elektronika a zda manažeri upřednostňují pracovní čas. Autorka se určené hypotézy snaží potvrdit či vyvrátit, pomocí dotazníkového šetření a řízenými rozhovory ve vybraných stavebních firmách. Výsledkem diplomové práce jsou vhodná doporučení pro efektivnější plánování času a vyvarování se chyb v této oblasti.

Klíčová slova – stavebnictví, manažer, time management, metody, čas, prokrastinace

ABSTRACT

The goal of the thesis is to find out if manager in the area of building uses the methods of time management for the planning of work and tasks. At the beginning of theoretical part is the basic definition of the „time management“, assessment of the goals and the priorities, explanation of the methods used by time management and how to manage effectively. This part of the thesis deals with the downside as well – procrastination. Shows this downside as inability to manage the time management. The methods of time management are described and history of this methods as well. The second – practical part of the thesis – contains proposed hypotheses what investigate how the time management is in reality used by building managers, how helps the electronics and if managers prefer the working time. The author tries this hypotheses to confirm or to refute using the survey and structured interviews in selected building companies. The results of the thesis are suitable recommendations for more effective planning of the time and avoidance the mistakes in this area.

Keywords – construction, manager, time management, methods, time, procrastination

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Marie Jirátková *Time management v práci stavebního manažera*. Brno, 2018. 121 s., 8 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 10. 1. 2018

.....

Podpis autora
Bc. Marie Jirátková

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za její cenné rady, náměty, připomínky a čas který mi věnovala při zpracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	- 11 -
1	TEORETICKÁ ČÁST	- 12 -
2	CO JE TO TIME MANAGEMENT	- 13 -
2.1	SEDM PRAVIDEL PRO JEDNODUCHÝ, ALE ÚČINNÝ TIME MANAGEMENT	- 13 -
3	VÝVOJ TIME MANAGEMENTU.....	- 15 -
3.1	HISTORIE	- 15 -
3.2	PRVNÍ GENERACE TIME MANAGEMENTU	- 15 -
3.3	DRUHÁ GENERACE TIME MANAGEMENTU	- 16 -
3.4	TŘETÍ GENERACE TIME MANAGEMENTU.....	- 16 -
3.5	ČTVRTÁ GENERACE TIME MANAGEMENTU.....	- 17 -
3.6	„PÁTÁ GENERACE“.....	- 17 -
4	METODY TIME MANAGEMENTU	- 18 -
4.1	ABC ANALÝZA	- 18 -
4.2	PARETOVO PRAVIDLO	- 18 -
4.3	METODA TO-DO LIST	- 19 -
4.4	GETTING THINGS DONE (GTD – MÍT VŠE HOTOVO).....	- 20 -
4.5	METODA POMODORO	- 23 -
4.6	SEINFELDOVA METODA – NEPŘETRHNI ŘETĚZ.....	- 24 -
4.7	METODA S.O.R.U.Z.	- 24 -
4.8	EISENHOWERŮV PRINCIP DŮLEŽITOSTI A NALÉHAVOSTI	- 25 -
4.9	HELICOPTER VIEW	- 26 -
4.10	OSTATNÍ METODY.....	- 27 -
5	CHYBY V TIME MANAGEMENTU A DŮSLEDKY	- 28 -
5.1	ŽROUTI ČASU.....	- 28 -
6	DOBŘE ZVLÁDNUTÝ TIME MANAGEMENT.....	- 31 -
6.1	BOJ S ČASEM.....	- 31 -
6.2	„JÁ CHCÍ“ TO JE ZÁKLAD.....	- 31 -
6.3	ŽÁDNÝ STRES, BUĎTE V POHODLÍ	- 31 -
6.4	NECHTĚJTE VŠE STIHNOUT NAJEDNOU	- 32 -
7	EFEKTIVITA ČASU	- 33 -
7.1	ORGANIZACE ČASU.....	- 33 -
7.2	SPLNĚNÍ ÚKOLŮ	- 33 -
7.2.1	Plánování	- 33 -
7.2.2	Rozvrhnutí sil	- 34 -
7.2.3	Správně se rozhodnout	- 34 -
7.3	DELEGOVÁNÍ.....	- 35 -
7.4	TECHNOLOGIE NA NAŠÍ STRANĚ.....	- 35 -
8	PROKRASTINACE	- 37 -

8.1	PROKRASTINÁTOR NENÍ LENOCH	- 37 -
8.2	PROKRASTINACE NENÍ NEMOC, ALE DÁ SE LÉČIT	- 37 -
8.3	MOTIVACE.....	- 38 -
8.3.1	Vnější motivace	- 38 -
8.3.2	Vnitřní motivace.....	- 39 -
9	SPECIFIKACE VE STAVEBNICTVÍ.....	- 40 -
9.1	MANUÁLNÍ SÍLA	- 40 -
9.2	POVĚTRNOSTNÍ PODMÍNKY	- 40 -
9.3	MOBILITA	- 41 -
9.4	VYUŽITÍ PRACOVNÍ SÍLY	- 41 -
9.5	VYUŽITÍ KAPACIT A POSTUPŮ VÝROBY	- 41 -
10	TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	- 42 -
10.1	VÝVOJ A VÝKONNOST TÝMU	- 42 -
10.2	FAKTORY PRO DOBRÝ TÝM	- 42 -
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	- 44 -
11	EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE	- 45 -
11.1	JAK FUNGUJE TIME MANAGEMENT	- 46 -
11.1.1	Příklad 1 - bez využití metod Time managementu.....	- 46 -
11.1.2	Příklad 2 - s využitím metod Time managementu.....	- 47 -
11.2	HYPOTÉZY	- 48 -
11.2.1	Hypotéza 1 - Elektronické plánování práci stavebního manažera pozitivně ovlivňuje.	- 49 -
11.2.2	Hypotéza 2 - Prioritou plánování stavebního manažera je osobní time management v práci.....	- 49 -
11.2.3	Hypotéza 3 - Moderní metody a pomůcky mají vliv na zkvalitnění práce stavebního manažera v oblasti time managementu.....	- 50 -
11.2.4	Hypotéza 4 - Stavební manažeři při praktikách time managementu staví svůj profesní čas na úkor osobního volna.	- 50 -
11.2.5	Hypotéza 5 - Manažeři ve stavebnictví se často setkávají s prokrastinací ve svém okolí, ale umí ji řešit.	- 51 -
11.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	- 52 -
11.4	ŘÍZENÉ ROZHOVORY	- 97 -
11.4.1	Rozhovor č. 1 – firma JaTo stav. s.r.o.....	- 97 -
11.4.2	Rozhovor č. 2 – Pan Ing. Böhm – výrobní manažer	- 101 -
12	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	- 105 -
12.1	SHRNUTÍ VÝZKUMNÉ ČÁSTI	- 107 -
12.2	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	- 107 -
13	ZÁVĚR	- 110 -
14	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	- 112 -
15	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	- 117 -
16	SEZNAM OBRÁZKŮ	- 118 -
17	SEZNAM GRAFŮ	- 119 -

18	SEZNAM PŘÍLOH	- 121 -
----	---------------------	---------

1 ÚVOD

Stavebnictví je jeden z nejdůležitějších oborů, který startuje celkovou ekonomiku státu, protože jsou na něj nabaleny další specifická výrobní odvětví. A stejně tak to platí i opačně, že je-li v dobré kondici ekonomika a politika státu, daří se i tomuto oboru.

Stavebnictví je závislé na mnoha vnějších faktorech, které ho ovlivňují. Tyto faktory tvoří nabídka, poptávka, konkurence, a záleží i na povětrnostních podmínkách a klimatu.

Stavební manažeři jsou obvykle velmi dobře vybaveni znalostmi v oboru ohledně materiálů, konstrukcí a technologických postupů, ale už méně v oboru sociálních věd. K dobrému vedení a řízení lidí, je potřeba aby manažer ve stavebním podniku měl i dobré znalosti v problematice tzv. soft skills.

Moje zvolené téma pro diplomovou práci je: „Time management v práci stavebního manažera“. Téma se zabývá problematikou využívání a plánování času u manažerských pozic ve vedení stavebních firem. Toto téma mě zajímá proto, že i já sama se ráda naučím využívat metod time managementu, proto je pro mě přínosné. Chci se zabývat i problematikou prokrastinace, která je součástí daného tématu.

V teoretické části se začnu orientovat v pojmech, které se vážou k danému tématu, pokusím se je vysvětlit a definovat. Mezi ně patří např. specifika stavebnictví, manažerská a týmová práce, význam time managementu v práci stavebního manažera. Pak se budu zabývat metodami např. Paretovou analýzou, metodou GTD a zmíním se i o vývoji time managementu a jeho historii.

Cílem mé diplomové práce je nejprve teoreticky vymezit téma time managementu v práci stavebního manažera. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti. Chci zjistit jaké metody time managementu manažeři ve stavebním podniku znají, a které využívají.

V praktické části diplomové práce si především stanovím pracovní hypotézy, které budu ověřovat pomocí dotazníku a dále si je ověřím i pomocí řízeného rozhovoru ve stavebních firmách, který mi doufám dá obrázek pro přesnější představu, jak se tato problematika v situaci stavební společnosti konkrétně projevuje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 CO JE TO TIME MANAGEMENT

Nemám čas! Tento nám všem moc dobře známý pojem je dosti zavádějící. Čas, jediná spravedlivá veličina, která, ať se vám to nemusí zdát, utíká všem stejně. Pojem time management, česky "hospodaření s časem", nás učí, jak se svým časem co nejlépe naložit.

A jak time management definuje slovník? *„Je to metoda, která obsahuje postupy, doporučení a nástroje vhodné pro plánování času, tak aby byl efektivně využitý.“* [1]

Také si říkáte, znáte kolem sebe lidi, kteří mají evidentně více času než vy? Zvládají svoji pracovní náplň, mají více času na rodinu nebo na své koníčky? Jestli to nebude právě v tom, že dokáží dostatečně a efektivně využít svůj čas díky plánování svého času neboli time managementu. Každý máme na začátku dne 24 hodin, což je náš prostor k tomu, abychom tento čas co nejlépe využili a zorganizovali. Time management je především doménou managerů a vedoucích pracovníků, kteří dokáží díky správné organizaci času zefektivnit a urychlit daný úkol, ale v dnešní moderní a uspěchané době se stalo řízení času doslova nutností i v osobním životě každého z nás. Zvládneme-li svůj čas efektivně využívat, podáváme lepší výkony v kratším časovém intervalu a máme i méně stresu. [2]

„Efektivně plánovat svůj čas by mělo patřit k prvním měkkým technikám, které si člověk začne osvojovat.“ [3]

Technika správného plánování by vás měla naučit odbourávat zbytečnosti. Vezměte si například, že denně se vám podaří odbourat 20 minut "žroutů času" (facebook, jeden díl seriálu, pročítání zpráv na internetu atd., že to stejně není mnoho? Za týden už jde o téměř 2,5 hodiny čistého času, který můžete využít ke své práci.

Time management je široký pojem a existuje nespočet technik, jak ukočírovat svůj čas, ve své práci se pokusím některé techniky demonstrovat a pochopit.

2.1 Sedm pravidel pro jednoduchý, ale účinný time management

- *„Dělat věci podle priorit*
- *Umět s věcmi „švihnout“*
- *Co mohou dělat jiní, ať dělají jiní*

- *Svět se beze mne nezblázní*
- *Být nekompromisní*
- *Umět se ovládat*
- *Používat efektivně ty nejlepší pomůcky“ [4]*

3 VÝVOJ TIME MANAGEMENTU

Time management se dle uznávaného lektora a trenéra leadershipu Stephen R. Coveye rozdělil do čtyř vývojových generací. Odlišují se nástroji a aspekty, které v dané generaci využíváme. Mluvíme tedy o čtyřech generacích, které se vyvíjely a profilovaly v závislosti na dané problematice. Time management se neustále vyvíjí a mění. Každá doba sebou nese různé nároky na time management a tudíž se předpokládá rozšíření o další generace. [5]

3.1 Historie

Ač se pojem time management může zdát jako moderní záležitost hojně využívaná až v posledních letech, není tomu úplně tak. Již v minulosti byla známa určitá forma time managementu. Už v dobách homo-sapiens můžeme sledovat primitivní zárodky efektivnějšího využívání času v případě útoku na kořist nebo putováním za novými lovišti. Kdy zasadit a kdy sklídit, i toto je druh time managementu, který v dávných dobách určoval výnosnost polí a mohl být tenkou hranicí mezi blahobytem či hladověním. Historie lidstva je plná válek, bitev, velkolepých staveb nebo průzkumu neznámých míst, které vyžadovaly plánování, přípravu nebo rozsáhlou kolektivní spolupráci. S moderním pojmem „time management“ v pravém slova smyslu se setkáváme až v roce 1972, kdy ho ve své publikaci použil Rosse Weber. Není mu však přisuzován žádný nárok na vlastnictví pojmu time management, neboť ten vznikl postupně v publikacích různých autorů, kteří se navzájem doplňovali, nebo na sebe navazovali. [6]

3.2 První generace time managementu

Tato základní generace je úzce spjata s metodou To-Do-List a měla by nám ulehčovat od myšlenek a stresu. Jde o jednoduchý princip záznamu myšlenek na papír, a uvolnit tak hlavu pro řešení složitějších úkolů, aniž bychom museli myslet na to, že na něco zapomeneme. Jde o jednoduchý seznam úkolů, které si napíšeme na papír, a jejich splnění si pouze odškrtneme. Nevýhodou však je, že zde nejsou stanoveny priority ani naléhavost daných úkolů. Zpravidla se seznam úkonů sepíše postupně od svrchu dolů a v

tomto pořadí se i úkoly plní, aniž by byla brána v potaz důležitost nebo neodkladnost jednotlivých bodů. Proto tuto metodu manažeři v dnešní době příliš nevyužívají. [6]

3.3 Druhá generace time managementu

Druhá generace je stejná jako generace první, s rozšířením o čas. Už si nezapisujeme pouze "co máme udělat" ale rozšíříme tento úkol i o to "kdy to mám udělat". Zahrnuje však i možnost stanovení určitých cílů. Díky tomu máme přehledný seznam, který nám umožní předvídat vytíženost celého dne. Tuto metodu podvědomě využíváme všichni. Ať už jde o záznam do diáře, kalendáře nebo úkolovníku. Nevýhodou této generace je stále absence priorit. Už víme, jaký máme úkol, kdy ho budeme plnit i jak dlouho nám orientačně bude trvat, nic méně na našem seznamu nemusí být na prvním místě i když pro nás ve výsledku bude velice důležitý. [6]

3.4 Třetí generace time managementu

První dvě generace se využívají spíše pro organizaci osobního času. Až třetí generace sebou přináší upřednostňování důležitých úkolů, a nastavování priorit. Jde o důkladnější organizaci času, kterou vyžadují zejména manažeři. První dvě generace sice usnadňují plánování time managementu, ale mají omezenou působnost v případě řízení rozsáhlých projektů nebo týmové spolupráce. Systém třetí generace nám již umožní vědět, co budeme řešit, kdy to budeme řešit, jak to budeme řešit a v jakém pořadí. Nevýhodou může být situace, která bude muset být zpracována urgentně, bez ohledu na její celkovou kvalitu, nebo na kvalitu úkolů s nižší prioritou. Jednoduše řečeno nám na úkoly, které momentálně odsuneme na "druhou" kolej nemusí zbyť potřebný dostatek času. Třetí generace je také oproštěna o "lidskost" a je kladen důraz zejména na splnění úkolu stůj co stůj. Některé z nevýhod třetí generace se snažíme eliminovat ve čtvrté generaci time managementu. [7]

3.5 Čtvrtá generace time managementu

Každá generace svému následníkovi nadělila nějaké vlastnosti, které byly zdokonaleny nebo upraveny. Na začátek je potřeba říct, že čtvrtá generace se od předchozích generací značně liší, zejména v tom, že se nejedná o krátkodobé plánování, jde o komplexní nástroj pro dlouhodobé plánování života (live management). Čtvrtá generace převzala prvky svého předchůdce, je však doplněna hlavně o životní postoj a cíle. Jedná se tak spíše o formu filosofie. Základní časovou jednotkou pro čtvrtou generaci je týden. Plánuje se v týdenních cyklech a to vždy před započítím. U čtvrté generace se však již nezaměřujeme plně na splnění úkolu a celkový výkon, ale také na emoce, ohodnocení, celkový růst a vše co může přispět ke kvalitnímu splnění úkolu. [7] [8]

3.6 „pátá generace“

Naše doba se neustále mění a vyvíjí, a jsou zde stále kladeny větší nároky na využívání času a tím si tróufáme tvrdit, že vývoj TM stále není ukončen. I když techniky páté generace nejsou jednoznačně popsány, pomalu vznikající nová generace je součtem čtvrté generace, postupů NASA a neurolingvistického programování. [8]

4 METODY TIME MANAGEMENTU

4.1 ABC analýza

Tato analýza vychází z Paretova pravidla a je vypracována na myšlence, že jen malý počet faktorů ovlivňuje celý problém. ABC analýza spočívá v dělení faktorů na tři skupiny, podle jejich důležitosti. Docílíme tak úspory času, protože ho nebudeme mrhat na nedůležité položky. Tato metoda je velice efektivní nástroj, který napomáhá soustředit se opravdu na to, co je důležité. [9]

Skupina A – zde patří nejdůležitější úkoly. Mají vliv až na 70 - 80% celku (stanoveného cíle).

Skupina B – sem patří méně důležité úkoly. Mají vliv na 15 – 20% celku (stanoveného cíle).

Skupina C – sem patří nedůležité úkoly. Mají vliv na 10% celku (stanoveného cíle).

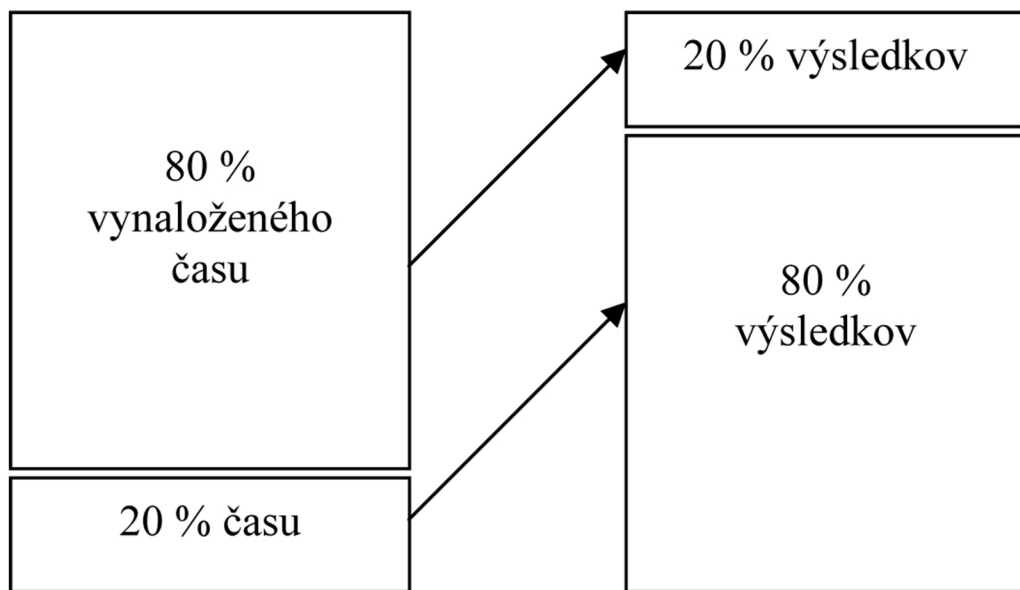
ABC analýza může mít ojediněle i více skupin, každou další skupinu řadíme dle stanovených priorit. [10]

4.2 Paretovo pravidlo

Taktéž někdy uváděno jako Paretův princip má kořeny v Itálii. Toto pravidlo zavedl sociolog a ekonom Vilfred Paret. Koncem 19. století si Paret všiml, že 80% bohatství celé Itálie je v rukou pouze 20% lidí. Postupem času dokázal toto pravidlo uplatnit také v životě i praxi. Jde o jednoduchou pomůcku, která napomáhá zjednodušit řízení a rozhodování. [11]

- „80% příjmů podniku pochází od 20% zákazníků
- 20% výrobků generuje 80% zisku
- 20% možných příčin generuje 80% problémových situací, např. ve výrobě“ [8]

Paretovo pravidlo 80/20 nám tím říká, že je potřeba se pečlivě soustředit na kritických 20% a tím dosáhnout zbylých 80% kýženého efektu.

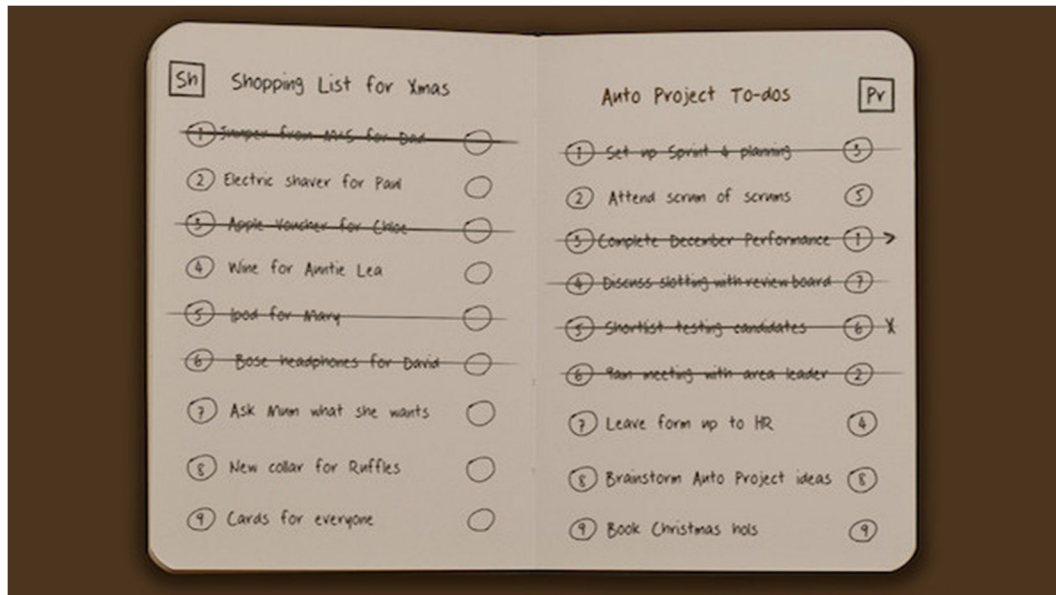


Obrázek č. 4-1 – Paretovo pravidlo v praxi¹

4.3 Metoda TO-DO LIST

Tato metoda je velice jednoduchá a v tom spočívá její hlavní síla. Jde o metodu to do list, neboli česky řečeno udělej seznam. Technika spočívá v psaní jednotlivých úkolů za sebe na papír. Po jejich splnění si úkoly odškrtneme. Používá se spíše jako doplněk pro naši paměť, kdy nemusíme na jednotlivé úkoly myslet a pamatovat si je, pouze je zpracováváme. Nevýhodou této metody je absence priorit. Kdy nerozlišujeme důležitost dané poznámky. Většinou se zapisuje na papír, dnes ale existuje široká škála elektronických alternativ k využití. [13][44]

¹ [12] **Němeček, Matěj.** Manažujte s rozvahou. AKTIV.IO. [Online] 2. říjen 2016. [Citace: 10. leden 2017.] <https://aktiv.io/blog/sk/2014/10/02/manazujte-s-rozvahou-603010-nahrada-za-paretovo-pravidlo-8020/>.

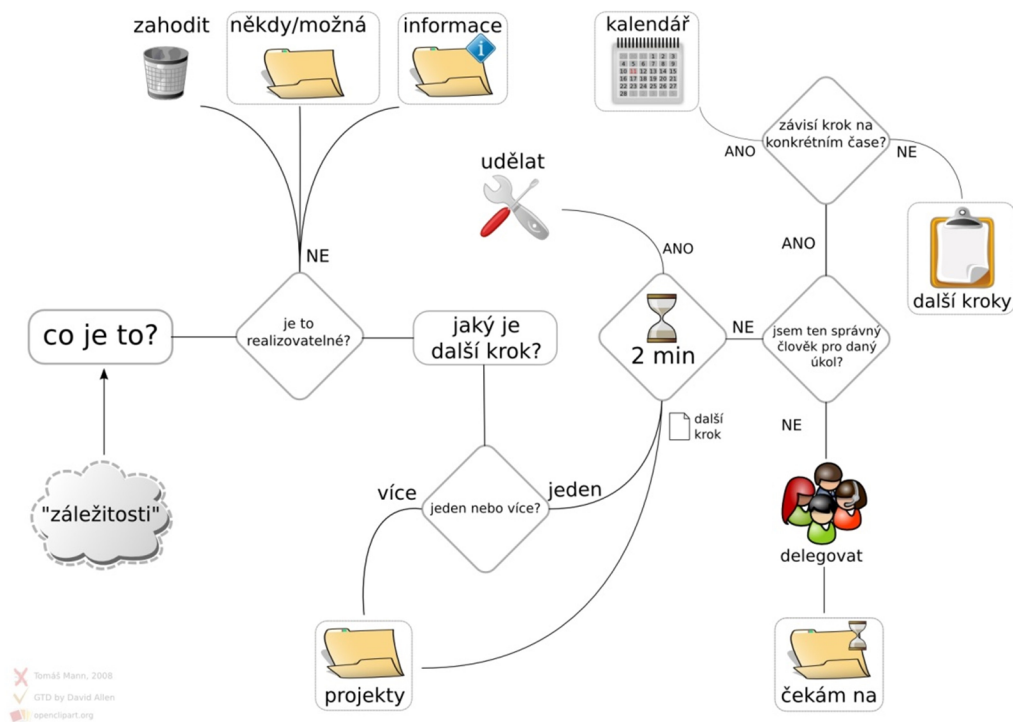


Obrázek č. 4-2 – TO-DO LIST²

4.4 Getting Things Done (GTD – mít vše hotovo)

Tato technika je poměrně nová a v poslední době je velice populární v plánování svého času. Vymyslel ji americký kouč David Allen a zároveň ji podrobně popsal ve stejnojmenné knize. Princip GTD je postaven na tom, že lidský mozek není uzpůsoben na to, aby si pamatoval všechny úkoly, schůzky, závazky, a proto se doporučuje si vytvořit externí seznam, který nám slouží jako připomenutí. Tuto metodu bychom mohli počítit jako "mít všechno hotovo" a skládá se z pěti procesů: [15]

² [14] **Patkar, Mihir**. Strikethru Makes Paper Productive by Combining GTD and Bullet Journal. lifehack.com. [Online] 26. listopad 2015. [Citace: 11. leden 2018.] <http://lifehacker.com/strikethru-makes-paper-productive-by-combining-gtd-and-1744582416>.



Obrázek č. 4-3 – Základní diagram GTD ³

Sbírej - prvním krokem je sesbírat všechny podněty a materiály, které vyžadují pozornost nebo jsou potřebné k vykonání úkolu do předem připravených schránek. Takovou sběrnou schránkou může být cokoliv, co si určíme - šanon na papíry, šuplík u stolu, přijaté zprávy v poštovním klientovi atd. Schránky mají jen tři jednoduchá pravidla

- každý problém musí být zachycený mimo hlavu člověka
- počet schránek může být libovolný, měl by být však co nejmenší, zároveň by měl být plně postačující
- schránky se musí pravidelně vyprazdňovat [17]

³ [16] Mann, Tomáš. Metoda GTD. JakTak.cz. [Online] 2008. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.jaktak.cz/sites/jaktak.cz/files/images/3/flowchart1600x1200.jpg>.

Zpracuj - druhou fází, která následuje, je logicky zpracování. Podklady se berou ze schránky a dále se na nich pracuje. Ke každé položce ve schránce přistoupíme jednotlivě a zvažujeme, zda je v daný okamžik možné ji splnit. Rozhodování probíhá okamžitě a je pro ni pravidlo 2 minut a jednoho kroku kdy musíme rozhodnout, zda a jak položku zpracujeme, nebo zda ji delegujeme dál. Pokud položka vyžaduje na zpracování delší čas, nebo více kroků a je pro nás důležitá, odloží se k dalšímu zpracování jako nový projekt. V případě, že pro nás úkol není v danou chvíli realizovatelný, odkládáme ho na jindy, nebo ho zahodíme. Pravidlem je, že do schránky se nic nevrací zpět [17]

Zorganizuj - ve třetí fázi nás metoda učí jak naložit s již zpracovanými položkami a rozdělit je na 5 hlavních míst:

- a) Další kroky - potřebné úkony, které povedou k nějakému výsledku
- b) Čekám na - kroky které vedeme na speciálním seznamu a jsou potřebné k vykonání daného úkolu
- c) Projekt - zde jsou zařazeny všechny položky, u kterých je k vyřešení potřeba více než jeden krok.
- d) Někdy/Možná - zde máme všechny položky, o kterých jsme rozhodli, že jsou nerealizovatelné, nemůžeme však vyloučit jejich vyřešení v budoucnu
- e) Kalendář - přesné datum s přesným úkolem, který musí být v danou dobu vyřešen [17]

Zhodnot' - v této fázi dochází k hodnocení na třech úrovních

- a) aktuální: člověk přemítá, zda dělá to co právě dělat má
- b) týdenní: kontrola celého systému, který tak držíme aktuální
- c) hodnocení úrovně soustředění [17]

Udělej - měli bychom mít systém, podle něhož se rozhodujeme, co budeme dělat. Pomoci nám mohou tyto čtyři body:

- a) kontext, v němž se nacházíme
- b) priorita
- c) energie, která nám zbývá

d) čas, který máme k dispozici [17]

4.5 Metoda Pomodoro

Tato technika je známá již více než 30 let a vyvinul ji italský programátor Francesco Cirillo, který ji i aktivně propaguje mimo jiné i na své webové stránce *"the pomodoro technique"*. K této technice se hodí přirovnání ještěrky na asfaltu: *"buď sviští, nebo nehybně stojí. Nešourá se od ničeho k němu."* [18] Pomodoro je velice jednoduchá a snadno zvládnutelná technika time managementu založená na psychologii, soustředění a fungování mozku. A co je potřeba mít? V podstatě stačí papír, tužka a kuchyňská minutka nebo stopky.

Fungování této techniky je velice jednoduché, spočívá v plném soustředění a práci na jednom konkrétním úkolu po dobu dvaceti pěti minut a následné pěti minutové přestávce. Po čtyřech cyklech se doporučuje delší pauza v rozmezí 15-30 minut.

- a) *„napíšete si na papír seznam všech věcí, které je potřeba udělat, je jedno o jaké úkoly půjde, ať už chystáte podkladní materiály do práce, píšete práci, nebo jen vyplnit formuláře.*
- b) *nastavíte si stopky, nebo časovač na zmíněných 25 minut.*
- c) *pustíte se intenzivně po celou dobu do řešení pouze jednoho úkolu, či jedné části zadané práce*
- d) *jakmile zazvoní časovač (po 25ti minutách) ihned přestaneme pracovat a na 5 minut si dáme pauzu a po tuto dobu na úkol nemyslíme (projdeme se, zacvičíme si, občerstvíme se)*
- e) *v druhé části, která bude mít rovněž 25 minut, začneme pracovat buď na novém úkolu, nebo budeme pokračovat v rozdělané práci*
- f) *Po čtyřech cyklech by měla proběhnout delší přestávka (15 - 30 minut)*
- g) *to je celé“ [19]*

4.6 Seinfeldova metoda – nepřetrhni řetěz

Jednoduchá metoda k vyšší efektivitě v plánování vašeho času. Stačí nám velká nástěnka nebo kalendář, kde si vypíšeme jednotlivé úkoly. Zvolíme činnost, kterou chceme dělat, a snažíme se o její splnění. Pokud se nám to podaří, uděláme si fixem křížek. Každý den tak splníme daný úkol a tím se nám kalendář plní křížky. Vzniká tak určitý řetěz, který nás motivuje, abychom ho nepřetrhli.



Obrázek č. 4-4 – Nepřetrhni řetěz⁴

4.7 Metoda S.O.R.U.Z.

V případě, že máte úkoly, které je potřeba ihned splnit, může vám být nápomocna právě metoda S.O.R.U.Z., její zkratka vychází z prvních písmen dílčích kroků ze kterých se skládá. [21] Jde o kroky:

- a) **Sumarizace úkolů** - to znamená shrnutí všech úkolů a restů, které nás čekají, včetně nedodělávek z předchozích dnů. Je potřeba však se nepřetěžovat

⁴ [20] **Chvojka, Jan.** 3 metody pro podporu návyků. Mít vše hotovo.cz. [Online] 20. říjen 2016. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.mitvsehotovo.cz/2016/10/3-metody-pro-podporu-navyku/>.

- b) **Odhad času** - zde je potřeba stanovit, kolik nám daný úkol zabere času. Vycházíme z předchozích zkušeností, kolik času jsme potřebovali na stejný nebo obdobný úkol v minulosti. Je třeba započítat i přestávky
 - c) **Rezervní čas** - jak už název napovídá, jde o čas, který bychom měli mít navíc, kdyby došlo k nečekanému narušení plánu. Většinou se počítá s rezervou 20 - 50 % stanoveného času, který jsme si na daný úkol vyměřili. Hodnota rezervy by neměla jít pod 20%
 - d) **Určení priorit** - projdeme úkoly na další den, a stanovíme jejich prioritu. Také promyslíme, zda by se nějaký méně významný úkol nedal delegovat na ostatní.
 - e) **Zpětná kontrola** - provádí se na konci a má odhalit, zda daný plán je realistický
- [22]

4.8 Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti

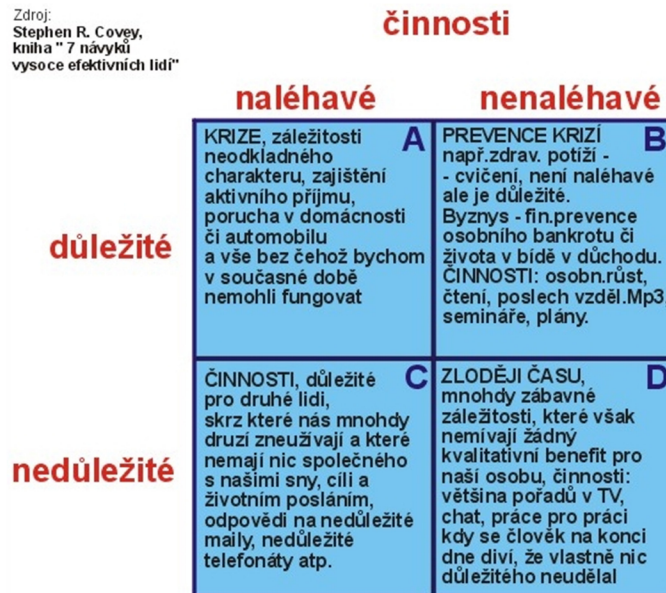
Techniku pro lepší organizaci svého času využíval 34. prezident USA Dwight D. Eisenhower, aby zvládl veškeré důležité úkony s jeho postem spojené. Metoda vychází ze stanovení priorit do čtyř kvadrantů podle své naléhavosti a důležitosti, tím dojdeme k závěru které úkoly je potřeba udělat ihned, se kterými je potřeba počítat v dlouhodobém plánu, které delegovat a co si můžeme dovolit "zahodit". [23]

první kvadrant - důležité naléhavé: tyto úkoly jsou potřeba řešit ihned, nesnesou odklad a jedná se většinou o krize, neodkladné věci nebo práci s pevně stanoveným termínem, které řeší manažer sám.

druhý kvadrant - důležité ale nenaléhavé: jde o úkoly důležité, se kterými je potřeba počítat v případě vytváření časového plánu. Pokud se tento kvadrant z pohledu manažera zanedbává, stanou se tyto záležitosti naléhavými a jedná se pak o řešení krizí v začarovaném kruhu.

třetí kvadrant - nedůležité a naléhavé: tento druh úkolů se k manažerům dostává ve velkém množství. Správný manažer musí takovýto úkol odlišit, a neměl by se do něj sám pouštět jen proto, že se jedná o naléhavý úkol. V tomto případě většinou není potřeba přílišná zodpovědnost, a úkol sám o sobě nebývá náročný. Je tedy dobré tyto záležitosti delegovat dál

čtvrtý kvadrant - nedůležité a nenaléhavé: těmto věcem by se manažer měl úplně vyvarovat, dokonce ani podřízení by je neměli řešit. Můžeme sem zařadit úkoly, které nejsou stresové ani únavové, případně, pokud ztratí úkol ze třetího kvadrantu naléhavost, přesuneme ho sem. [24]



Obrázek č. 4-5 – Eisenhowerův princip⁵

4.9 Helicopter view

Tato technika se využívá k obecnému pohledu na věc v oblasti plánování time managementu a jak už název napovídá, jedná se o celkový nadhled (pohled z helikoptéry) na danou věc. Tuto metodu by měl člověk využít jednou měsíčně v rámci svých úkolů a aktivit, a jednou ročně z pohledu svého vlastního rozvoje. [21]

Je potřeba si položit několik otázek:

- jakými úkoly se zabývám v současné době
- které úkoly mají pro mě největší prioritu

⁵ [25] Covey, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí. [překl.] Aleš Lisa. Praha : Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-282-6.

- který úkol si mohu dovolit odmítnout
- úkoly vhodné k delegování
- co musí být hotové na 100%
- kolik času ve skutečnosti na dané úkoly mám k dispozici [26]

V rámci své časové dispozice rozdělím aktivity a vytvořím si plán. Jednotlivé aktivity mi zaberou přesně tolik času, kolik jim dovolím, aby mi zabraly.

4.10 Ostatní metody

Zde jmenujme jen okrajově několik známých metod využívané při time managementu

- Čtyřdenní pracovní týden
- Ishikawův diagram
- Pravidlo 60/20/20
- The action method

5 CHYBY V TIME MANAGEMENTU A DŮSLEDKY

Pokud bychom hledali chyb, kterých se dopouštíme při organizaci time managementu, asi bychom se těžko shodli na základní pětici. Každý z nás může mít nedostatky někde jinde, a chyby děláme různé.

- a) Pouze reagujeme – příchod do práce a naše pracovní plány můžou vzít za své v případě, že nám diktuje tempo někdo jiný. Například si otevřeme emaily, a na všechny se pokoušíme reagovat. Zjistíme tak, že je polovina pracovní doby pryč, a my jsme ještě nic neudělali.
- b) Děláme vše – nesnažme se zpracovat i ten nejmenší detail, a naučme se delegovat. Hlavně v případě velkého projektu – může to vést až ke stavu vyhoření
- c) Neschopnost plánu – nejhorších chyb, kterých se dopouštíme, je neschopnost jakéhokoliv plánu a organizace. Na stole máme nepřehledný nepořádek, každou část projektu jinde, neustále něco hledáme, a reorganizujeme. Ano, tohle nám bere nejvíce času.
- d) Nedůležité úkoly – řešíme nedůležité věci a úkoly, díky tomu, že nejsme schopni si stanovit priority a váhu daného úkolu.
- e) Stres – pokud je člověk ve stresu, může jednat neuváženě a ukvapeně. V tom lepším případě, pouze ztratí trochu času na opravu problému, v tom horším případě mohou mít chyby fatální dopad na daný projekt. [27]

5.1 Žroutí času

Jedná se o podmínky a činnosti, které nás zdržují od daného úkolu, nevedou k žádnému cíli a tím nám brání využít celý časový potenciál naplno. Jmenovat všechny "žrouty" by vydalo na celou knihu, a každého jich napadne hned několik. Já bych je podle sebe rozdělila do několika hlavních skupin.

1) Absence - sem patří vše, co něco postrádá. Například pokud nemám stanovené priority při řešení nějakého úkolu. Také to může být špatný či vůbec žádný pracovní plán. Řadí se sem i absence potřebných materiálů a vlastně vše "potřebné co nemám" k dispozici pro svoji práci

2) Aktuality na internetu - dalším žroutem času, který se stal nešvarem až s rozvojem techniky a zejména internetu se stalo pročítání aktualit. Každý z nás se nechá u práce rozptýlit, že se jen koukne co je nového ve světě i u nás a ztrácí tak drahocenný čas.

3) Facebook, twitter sociální sítě - největší žrouti času posledních let. S rozvojem sociálních sítí, na kterých musí být opravdu každý, aby byl v obraze, co se sociálního života týče, jde o jeden z největších podmětů, které nás okrádají o čas. Pokud patříme mezi lidi, kteří jsou na facebooku každou hodinu a mají potřebu reagovat na příspěvky, není pak divu, že máme málo času na práci.

4) emaily - tento komunikační prostředek sice slouží primárně k vyřizování důležitých správ, nic méně na urgentní záležitosti spíše použijme telefon. Jednak rychleji věci popíše slovy, než abychom psaly text, a hlavně nehrozí, že sklouzneme k prohlížení nedůležitých mejlů obsahující vtipný či prodejní obsah

5) vnější vliv – jde o výpadek sítě, nebo elektřiny, o nedochvilného klienta nebo o odstávku serveru. Tyto žrouty času do značné míry ovlivnit nemůžeme, nic méně i oni nás okrádají o čas.

6) rušení a hluk – jde o žrouty času, kteří nám berou soustředěnost. Díky tomu, že se plně nesoustředíme, nám daný úkol trvá podstatně delší čas. I zde můžeme být v eliminaci úspěšní jen částečně. Můžeme požádat kolegu, aby si ztlumil rádio, nebo na vás teď nemluvil. Neovlivníme ale stavbu naproti přes ulici, troubící auta nebo celkový hluk na ulici.[45]

Mezi další zloděje našeho času můžeme považovat i méně nápadné příčiny, které nás mohou zdržovat. Patří mezi ně například nedelegování úkolů a neschopnost říkat NE. I to jsou důvody, které naruší náš časový rozvrh, nebo nás nutí věnovat se jiným věcem než bychom měli. [28] [29]

6 DOBŘE ZVLÁDNUTÝ TIME MANAGEMENT

Pokud se poznáváte v pozdních příchodech, neustálého přesouvání úkolů na „jindy“, přesčasech v práci a málu osobního volna? To znamená jediné, máte špatný time management. Existuje nespočet publikací, které Vám pomůžou svůj čas zvládnout, ale bohatě postačí, budete-li se držet několika drobných pravidel. [30] [31]

6.1 Boj s časem

Proč něco, jako je naplánovat si svůj čas je pro nás takový problém? Začít můžeme už v naší rané pubertě. Jako náctiletí jste také neměli rádi, když vám dospělí lidé, kteří „o tom vůbec nic neví“ se vám snaží radit a říct, co a jak máme dělat. Do role „dospělého“ můžeme v tomto případě pasovat time management. Ten nám de facto diktuje, co máme dělat a to se nám moc nelíbí. Dalším aspektem je prachsprostá lenost. Většina z nás je prostě líná a nedokáže se donutit efektivně plánovat. [30][46]

6.2 „Já chci“ to je základ

V první řadě se musíte chtít změnit vy sami. Většina lidí time management zanedbává, i když dobře ví, že jde o velice prospěšnou věc z hlediska efektivního využití času. Důležitá je disciplína, neboli stanovte si plán, který budete dodržovat. [31]

6.3 Žádný stres, buďte v pohodlí

Při jakémkoliv plánování vašeho time managementu je potřeba se cítit pohodlně a hlavně se vyvarovat stresu. Neznamená to pohodlí našeho oblíbeného gauče, ale pohodlí v prostředí, kde svůj time management vytváříme. Pokud se lépe cítíte v místě kde, je pořádek, udělejte ho. Ukliděte si pracovní stůl, seřadte šanony a porovnejte složky. Pokud se lépe cítíte v „nepořádku“ ale stojíte si zatím, že přesně víte, kde co máte a kde co najdete, i když nezasvěcenému připadne váš pracovní stůl jako 10 chaotických hromad papíru, ani to není špatně. Díky pohodlí se vyvarujete stresu, a bez stresu nebudete dělat chyby a hlavně nebudete ztrácet čas. [30] [31]

6.4 Nechtějte vše stihnout najednou

Základní chybou při využívání metod time managementu může být snaha stihnout vše najednou, nebo alespoň co nejvíce úkolu zaráz. To není východisko, a naopak nás taková situace bude zpomalovat, nebo hrozí, že díky tomu odvedeme méně kvalitní práci. Je potřeba si přiznat, že „opravdu nemohu dělat všechny věci najednou“ a spíše si ji rozvrhnou do několika lépe splnitelných segmentů a soustředit se na jednu věc. Tím se můžeme vyvarovat výše zmíněnému stresu a nepohodlí. [31]

7 EFEKTIVITA ČASU

Čas je jediná komodita, která je rozdělena mezi všechny spravedlivou měrou. To že o něčem prohlásíme „na to nemám čas“ znamená jen, že je to pro vás méně důležité. Pokud se ale člověk přistihne, že říká „nemám čas“ i při důležitých věcí, znamená to, že svůj čas promrhal na nicotnosti.

7.1 Organizace času

Pro efektivní plánování času, bychom měli využívat z pravidla tři časové rámce, které bychom měli vzájemně sladit. Prvním nejjobecnějším rámcem je plán třech měsíců. Jak už název rámce napovídá, jedná se o velké časové úseky. Cílem je dodržet dlouhodobé závazky a termíny a přiřazuje se velkým úkolům. Dlouhodobý plán by měl být hlavně realistický a splnitelný. Druhým časovým rámcem je rámec týdenní. Ideálně pokud si pro jeho plánování vyčleníte čas na konci předchozího týdne. Není potřeba, aby se zabýval podrobnostmi, jeho cílem je zjistit hladký postup. Je také dobré před naplánováním týdnu následujícího, zhodnotit týden předešlý. Vyvarovat se chyb, a případné nesplněné závazky přesunout a naplánovat do týdne nového. Třetí rámec je denní. Stejně jako u týdenního plánu, je dobré si denní harmonogram vytvářet na konci předchozího dne. Pravidlem by měla být i časová rezerva. Jestliže si sestavíte úkoly příliš hustě za sebou, nebudete mít čas na řešení nečekaných událostí.

7.2 Splnění úkolů

Plnění úkolů má tři základní rysy, plánování na příhodnou dobu, rozvrhnutí sil a správné rozhodování

7.2.1 Plánování

Váš pracovní plán obsahuje různé druhy úkolů, a jejich naplánování a splnění závisí na více aspektech. Většina z nich se dá ale rozdělit do třech základních skupin

- a) Udržovací úkoly – rutinní práce pro udržování správného chodu pracovních procesů
- b) Úkoly ve vztahu k lidem – prezentace, školení, schůzky, meetingy, konference
- c) Kreativní úkoly – výkazy, zprávy, analýzy závěry

7.2.2 Rozvrhnutí sil

Při efektivním time managementu je velice důležité nejen plánovat čas jako takový, ale i dobře rozvrhnout své síly při plnění úkolů a snažit se dané úkoly co nejlépe pochopit. Každý den máme pouze omezené množství energie, kterou však chceme využít co nejefektivněji. Pokud však máme sadu jednoduchých úkolů, které nám zabírají čas, můžeme zde uplatnit pravidlo „síly zvyku“. Nejlepší přirovnání k využívání metody síly zvyku je čištění zubů. Tuto aktivitu děláte minimálně každé ráno, den co den, a nemusíte nad ní přemýšlet. Dokonce i při aktivitě samé, jste myšlenkami úplně někde jinde. I ve vašem plánu je několik úkolů, které by mohly být ekvivalentem „čištění zubů“, jde o to si je vytipovat a udělat z nich denní rutinu. [32]

7.2.3 Správně se rozhodnout

Pokud patříte mezi váhavé jedince, nebo se neumíte rozhodnout správně, i tyto aspekty se rozhodně odrazí při kvalitě plánování vašeho času. Pokud se zabýváte záležitostmi, které můžete delegovat na jiné, nebo nejsou zas až tak důležité, přicházíte o drahocenný čas a energii. A jaké že jsou překážky na cestě při efektivním rozhodování?

- a) **strach** – vede často k odkládání úkolů z důvodu, že bychom mohli udělat chybu. Nejistota hraje při rozhodování důležitou roli a velice nás ovlivňuje při rozhodování.
- b) **Informace** – snažte se vystihnout okamžik, kdy máte dostatek informací ke splnění úkolu. Pokud máte informací málo, může to vést k chybnému rozhodnutí, anebo k celkovému nesplnění zadání. Ovšem příliš mnoho informací zase vede k zahlcení nebo obav z toho, že každý další podmět, povede pouze k zhoršení situace

- c) **Načasování** – špatné načasování může mít fatální následky při snaze splnit úkol. „*Správné rozhodnutí přijaté v nevhodnou dobu může být stejně škodlivé jako špatné rozhodnutí přijaté ve vhodnou dobu*“. [32 str. 40]

7.3 Delegování

Delegování je jedna z neúčinnějších variant, jak šetřit svůj čas. Manažeři vesměs vědí, co delegování je, ale nevyužívají ho správně ani efektivně. Delegovat úkol by nemělo znamenat, že přesuneme něco otravného nebo nepříjemného na podřízené. Toto jim nepomůže v jejich rozvoji, ani to pro ně nebude příliš motivační. Ve výsledku vám to ani ten čas neušetří. Práci budete muset v lepším případě alespoň překontrolovat, v tom horším stejně předělat, z důvodu nedostatků, nebo chybného provedení.

Správné delegování je běh na delší trať. Správné delegování na kolegu nebo podřízeného sebou přináší hlavně důvěru v delegovaného. Je potřeba začít na jednodušších úkolech, a postupně pomyslnou laťku náročnosti zvedat. Je potřeba vybavit delegovaného i patřičnými pravomocemi. Delegovanému tak roste kvalifikace (osobní vývoj), a nadřízenému roste schopný a samostatný zaměstnanec. Vše chce, ale svůj čas. [32] [33]

7.4 Technologie na naší straně

V dnešní době se asi už nenajde člověk, který by nevyužil moderní technologie, nebo o nich alespoň neslyšel. Díky tomu zažila technologický boom i oblast time managementu. Elektronické diáře, chytré telefony, aplikace, sofistikovaný software do počítače, to je jen zlomek toho, co v dnešní době manažer využívá a potřebuje. Díky technologiím se i zrychlil čas pro předání informace a proto je možné v kratším čase, zvládnout více věcí. Dnes je na to i kladen velký důraz.

Za posledních 40 let jsme přešli od kancelářského papíru, přes prakticky ne moc použitelné počítače, emailů, internetu až po sofistikovaný SW a smart phony. Dnes synchronizujeme všechno se vším, a to nám v značné míře napomáhá k efektivitě práce. Vezměte si obyčejný dopis. Dříve byste si vzali papír a pero, napsali dopis na jeden list (pokud byste neudělali chybu, pak je potřeba psát znovu = opět ztráta času), papír dali do obálky, a tu obálku zaslali poštou kolegovi na druhé straně planety. Ten by ji dostal,

přečetl, připomínkoval (opět doufáme, že bezchybně) a odeslal zpět. A teď kolik to zabralo času. Dny? Týden? Dnes napíšeme email, o chybách nemůže být řeč, protože jedním ťuknutím můžeme text opravit, a ihned soubor odešleme v příloze emailu. To samé, provede adresát na druhé straně a odešle zpět. Jak dlouho to trvalo nyní? Minuty? Hodinu?

Samozřejmě, nám moderní technika má práci usnadnit, ale ne jeden z nás se dostal do situace, kdy tomu bylo naopak. Stinnou stránkou je neustále se učení novým věcem a přibývajícím funkcím, které nás ve výsledku mohou spíše zahltnout, nebo nás okrást o čas při osvojování nového SW, nemluvě o věcech, které do jisté míry nemůžeme ovlivnit jako třeba výpadek proudu, nefunkční síť atd. [32] [33]

8 PROKRASTINACE

Kdo toto slovo zná, tak ví, kdo ho nezná, ihned pochopí, jelikož určitou formu prokrastinace, pokud jste někdy něco odložili na jindy, jsme si zažili všichni. Je pravda, že s prokrastinací se setkáváme zejména u studentů, a o co vlastně jde? Prokrastinace je chronická tendence odkládat úkoly či práci na pozdější dobu. Vychází s latinského procrastinus neboli patřící zítřku. První zmínky můžeme dohledat již v 7. století před Kristem v antickém Řecku, kdy antický básník Hésiodos napsal jedno ze svých nejznámějších děl „Práce a dni“. Dílo pojednává o jeho sporu s bratrem a je zde doslova uvedeno „*Na zítřek se nespolehej, na pozítří neodkládej, neboť člověk zameškalý, stodoly nenaplní*“. [8] Po dalších 300 letech najdeme zmínku řeckého filozofa za vlády císaře Nerona Luciuse Annaeuse Seneca „*zatímco ztrácíme svůj čas váháním a odkládáním, život utíká*“. [8]

Nejedná se o zanedbatelný problém, v posledních letech stoupl zájem vědy v pohledu řešení prokrastinace až pětinasobně.

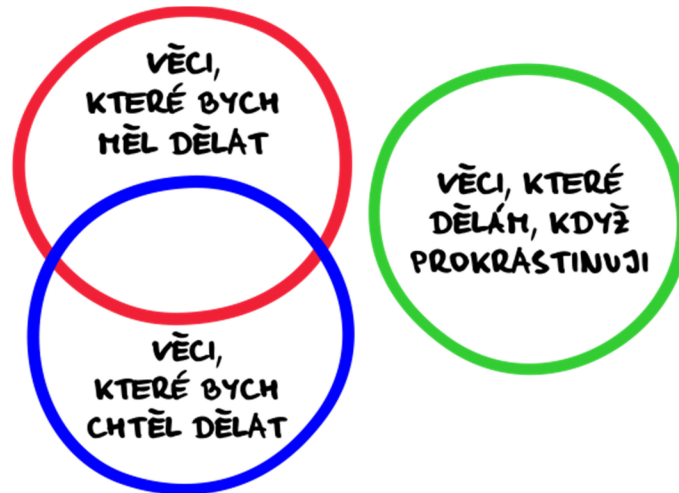
8.1 Prokrastinátor není lenoch

Rozdíl mezi lenochem a prokrastinátorem je obrovský. Lenoch je osoba, která vesměs nechce nic dělat, nemá žádné cíle a jeho náplní je spíše se všemu důležitému vyhnout. Za to prokrastinátor, má ze stanovených cílů strach, nebo jsou pro něj nepříjemné a proto je řeší z pravidla až na poslední chvíli, což je psychicky i fyzicky vyčerpávající. Vzpomeňte, kolikrát jste záměrně dělali hodinu jinou činnost a nemohli se přimět k byt' minutovému, ale za to nepříjemnému telefonátu, či při psaní práce radši uklidili celý byt, než abyste šli a napsali alespoň jednu stranu textu. [34]

8.2 Prokrastinace není nemoc, ale dá se léčit

Jak z takovéto situace nejlépe ven? Ideální je stanovit si malé krůčky u velkých závazků. Pokud píšete diplomovou práci, není nutné během hodiny napsat 20 stránek,

postačí, když se přimějete si sepsat osnovu, nebo alespoň přečíst nějaký článek k danému tématu, a pozvolna se dostat do pracovního tempa. [34]



Obrázek č. 8-6 – Prokrastinace⁶

8.3 Motivace

Motivace je odvozena z latinského movere a znamená to pohybovat, čí hýbat se. Motivace je všem dobře známá a má nás posunout kupředu. Vše co děláme, děláme za nějakým účelem. Dělíme ji na dvě hlavní kategorie – vnější a vnitřní.

8.3.1 Vnější motivace

To co děláme, děláme za účelem nějaké odměny. Tento druh motivace je v nás pěstován už od raného dětství, kdy nás matka už jako malého kojence motivovala k jídlu různými gesty nebo hrou. Později, kdy už jsme byly více uvědoměli, fungovala věta při jídle „za maminku“. Když už je člověk starší, setkáváme se s motivací typů „můžeš jít s kamarády ven, ale až si uklidíš pokoj“. Nejen že nás dospělí tímto směrem formují, ale i sami obkukáváme různé aspekty motivace. Víme, že rodiče za svoji práci dostanou peníze a pak si můžeme něco koupit. To si sebou neseme až do dospělosti. Problémem vnější

⁶ [35] **Wikipedia.org**. Schématické znázornění prokrastinace. Wikipedia.org. [Online] [Citace: 11. leden 2018.] <https://cs.wikipedia.org/wiki/Prokrastinace>.

motivace je časová expirace, tudíž nám dlouho nevydrží. Přínosem k zlepšení práce může být prémie, stravenky, nebo firemní notebook či mobil, problémem ale je, že si na to zvyknete. Jakmile začnete určitou formu motivace brát jako svůj standart, automaticky slevíte ze své výkonnosti a budete si klást otázku „kde je ta motivace“. V postavení k prokrastinaci nám vnější motivace dá impuls k lepší efektivitě, a k tomu začít něco dělat, ale po čase síla tohoto druhu motivace slábne, až se zcela vytratí.

8.3.2 Vnitřní motivace

Už samotný výsledek toho co děláme, je pro nás motivací. Měla by být důležitější než vnější motivace. Zde převažují vnitřní potřeby a jde převážně o nespokojenost s tím, co člověk má, a s tím, co by chtěl mít. Na této nerovnováze není nic špatného a měla by nás posunout správným směrem. Člověk na sobě hůře pozná, zda má vnitřní motivaci, jelikož svůj stav považuje za normální. Až jeho okolí je schopno tento jev vyzorovat. Pokud vám někdo neustále říká „proč tak pracuješ“, „kam se tak ženeš“, pravděpodobně máte vnitřní motivaci, kterou se snažíte využít. [34]

9 SPECIFIKACE VE STAVEBNICTVÍ

Stavební firma, stejně jako jakýkoliv jiný podnik musí být na trhu konkurence schopný a musí svoji nabídku přizpůsobovat poptávce. Rozdíl nabídky oproti konkurenci, který stavební firma může zákazníkům nabídnout, může být v podobě lepší ceny, kvality, rozšíření služeb nebo sortimentu. „Podnik se musí chovat tržně, tzn. Mít vizi do budoucna, být pružný a flexibilní“ [36]. Stavebnictví má všeobecně oproti jiným řadu nevýhod.

9.1 Manuální síla

Dnes je vše automatizováno a robotizováno, do značné míry i stavební firmy mají k dispozici spousty moderních stavebních strojů a nářadí. Nic méně, hlavní roli stále zastává manuální síla. V továrně je automatická linka, nebo například robot, plně naprogramován a samostatně automatický. Člověk v takovémto prostředí působí na úrovni servisu, maximálně samotného programování. Ve stavební firmě sice moderní technika napomáhá, ale ve většině případů, je potřeba plné aktivity lidí při manipulaci. Manuální práce je dnes na ústupu, každý by radši pracoval v kanceláři, a proto kvalifikovaných dělníků ubývá. Je to dáno i tím, že práce stavebního dělníka bývá často špatně ohodnocena. Dalším vlivem na efektivitu práce bývá dlouhý čas potřebný k zaškolení a získání zkušeností, než je dělník plně kvalifikovaný a firma z něj začne těžit. [36]

9.2 Povětrnostní podmínky

Největším faktorem, promlouvající do time managementu stavební firmy je bezesporu počasí a v našich končinách roční období všeobecně. Stavební dělníci například nemohou betonovat při prudkých deštích, nebo velkých mrazech, kdy by mohlo docházet k znekválnění výsledné práce, která by mohla mít fatální vliv na pevnost či odolnost. I když profese jsou různé (instalatér – jeřábník), zpravidla probíhají práce převážně venku, anebo ve vnitřních nevytápěných prostorách, což je nepříjemné hlavně v zimě.

9.3 Mobilita

Pokud srovnáme stavebnictví s průmyslem, jde o značný rozdíl hlavně v mobilitě pracovního místa. Zatím co v případě průmyslu máme velkou halu, kde je nějaká montážní linka nebo výrobní sekce a produkt (výrobek) se nám pohybuje většinou po výrobní hale, maximálně v rámci areálu, tak u stavebnictví je tomu přesně naopak. Poloha staveniště se vždy mění, což sebou přináší nepříjemnosti v podobě kompletního přesunu techniky, a přísun pracovní síly. Tento aspekt zvedá náklady na výsledné dílo. [36]

9.4 Využití pracovní síly

Další nevýhodu, kterou můžeme ve stavební formě najít, jsou sezónní práce. Na práce probíhající od jara do listopadu si firmy najmou pracovníky, které by se jim jinak nevyplatilo zaměstnávat celý rok. Nevýhodou je nízká kvalifikace a pracovní morálka. [36]

9.5 Využití kapacit a postupů výroby

Zatím co v průmyslu dochází ke změnám pouze v případě inovací, nebo při výrobě nového produktu, stavební firmy se potýkají se zakázkami, které jsou pokaždé něco jiného. To sebou samozřejmě přináší důslednější potřeby při plánování a vyšší náklady.

Dalším rozhodujícím aspektem při využívání time managementu ve stavebním podniku hned po počasí, je co nejefektivněji naplánovat využívání kapacit. Hlavně strojů. Na různé fáze stavby jsou potřeba jiné stroje a nářadí. Je potřeba, co nejlépe zkoordinovat různá staveniště, aby mohli pracovníci a technika přecházet z jedné stavby na druhou. [36]

10 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

„Výkon samostatně pracujících osob se sčítá, výkon členů efektivního týmu se násobí“. [36 str. 44] Tato definice přesně odráží důležitost a pozitivum efektivně pracujícího týmu, hlavně ve stavebním podniku. Ve stavebnictví je kladen důraz na práci v týmu. Každé staveniště je souhra několika desítek i stovek lidí, kteří musí vzájemně spolupracovat a koordinovat tak efektivitu celé stavby. Od dovezeného materiálu, přes jeho vykládku, až po souběh po sobě následujících prací. Týmová práce nemusí být vidět pouze přímo na staveništi. Už před samotným zahájením stavby se využívá týmu několika lidí, kteří zajistí plány, různá měření, výpočty, cenové kalkulace až po zajištění dodávky kompletního sortimentu materiálu. I zde hraje klíčovou roli time management, neboť každý ví co, kdy, v jakém čase a jak má dělat.

10.1 Vývoj a výkonnost týmu

K pracovním týmům se ve stavebním podniku zpravidla přistupuje z důvodu usnadnění, urychlení či zkvalitnění práce. Lidé v týmu by měly být v počtu dvou až dvaceti lidí, aby se dodržela dvě jednoduchá pravidla a to „komunikace tváří v tvář“ a „možnost vzájemného ovlivňování“. Je potřeba, se však naučit rozlišovat, zda je sestavený tým efektivní či nikoliv. Spolupráce různých členů týmu bývá často neefektivní, protože si mezi sebou nesdělují důležité informace. Často řeší nedůležité věci, nebo i spory, které mohou být i osobního charakteru. Takový tým vás stojí čas a peníze, a nemá pro vás efektivní hodnotu. Na druhou stranu tým, který je v souladu, předává si vzájemně důležité informace, debatují spolu, navzájem se motivují a soustředí se pouze na daný úkol je efektivní a z hlediska podniku i velmi cenný.

10.2 Faktory pro dobrý tým

„Vedoucí týmu musí dobře znát povahové vlastnosti svých spolupracovníků a umět si poradit s konfliktními typy“. [36 str. 47]

- a) Pro maximální efektivitu pracovního týmu je dobré znát dovednosti a vlastnosti jednotlivých členů, které by samozřejmě měly korespondovat s tématem zadaného úkolu.
- b) Dalším důležitým faktorem jsou povahové vlastnosti. Každá skupina bude mít členy, které se budou snášet více či méně, je potřeba předejít konfliktům. Je velmi obtížné pracovat s buřiči, kariéristy nebo egocentriky.
- c) Vždy je ideální, když má tým jednotný cíl. Toto je polovina úspěchu. Všichni členi týmu se shodnou na finální verzi úkolu a už jen řeší, jak této vidiny dosáhnout (jaké použijí postupy).
- d) Posledním důležitým faktorem je, aby se do procesu zapojili všichni členové stejnou měrou. To však nemusí být vždy záruka efektivnější spolupráce a spokojenosti, avšak existují různé motivační techniky, jak můžeme tým vést k pozitivnímu výsledku. [36]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

11 EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE

Cílem mojí práce je zjistit, jaký je význam time managementu v práci stavebního manažera, a jaké metody mají praktické uplatnění ve stavebnictví. Dále se zajímám o problematiku plánování osobního i pracovního času a prokrastinace. Plánuji provést výzkumné šetření pomocí kvalitativních a kvantitativních metod. Dotazník jsem distribuovala pomocí e-mailu do stavebních firem. Pomocí dotazníku jsem mohla v rychlém čase získat velké množství dat, potřebné k následnému vyhodnocení a ověření hypotéz.

Další kvalitativní metodu pro můj výzkum uvedu řízený rozhovor s panem Ing. Tomášem Drasticchem – jednatel firmy JaTo stav. s.r.o., a druhý s panem Ing. Václavem Böhmem – výrobní manažer.

Rozhodla jsem se pomocí dotazníku oslovit vedoucí pracovníky ve stavebních firmách. Sestavený dotazník jsem poslala elektronicky na 127 e-mailových adres, další způsob jsem zvolila ústní šetření s 5ti osobami a rozdala jsem i 18 papírových formulářů. Z celkového počtu rozeslaných elektronických formulářů se mi jich vrátilo 86, což dělá 68% návratnost, dále z 18 papírových formulářů jsem uspěla s 15 vyplněnými kusy, to je návratnost 83% a poslední forma osobně dotázaných, mi vyhověli 4 lidé, návratnost 80%. Celkem se mi podařilo získat 105 vyplněných dotazníků z celkového počtu 150 kusů. Sedmdesátí procentní návratnost je dostačující, k potvrzení nebo vyvrácení předem stanovených hypotéz.

11.1 JAK FUNGUJE TIME MANAGEMENT

Nyní, pro představu uvedu, dva různé případy využití metody Time managementu. V příkladu uvedeme do děje dvě smyšlené postavy, a jejich využití znalostí Time managementu. Oba dva mají stejné podmínky.

Víme o daných úkolech, které je potřeba během dne vykonat. A je potřeba si je pokud možno dobře naplánovat a rozvrhnout do denního režimu, během jednoho pracovního dne.

07:30 – 16:00 Zaměstnání

V dopoledním čase si může naplánovat práci, jak uzná za vhodné. Po obědě od 13:00 do 15:00 je sjednaná schůzka s klientem. A je potřeba z ní udělat výstup.

16:00 – 22:00 Osobní volno

Hodina tenisu v 17:00

Naplánovaná večeře v restauraci v 19:30hod.

22:00 – 6:00 Odpočinek nutný k regeneraci

11.1.1 Příklad 1 - bez využití metod Time managementu

Vymyšlená postava č. 1 nevyužívá metody Time managementu. Pro názornost jsou metody záměrně použity v jejich opačném znění.

Osoba č. 1 nevlastní denní zápisník. Nepamatuje si, že má večer osobní schůzku. (viz systematické plánování času). Ráno je vystaven rozhodnutí, zda do práce pojede autem, anebo MHD. Rozhodne se využít MHD, aby ušetřil. Po práci má naplánovanou hodinu tenisu. Ráno stihne být v práci včas. Ví, že kdyby přišel pozdě, tak by musel pozdní příchod nadpracovat a zdržet se tu déle. Pracovní den, začne tak, že si uvaří kávu, pohovoří

s kolegy, a teprve se pozvolna pustí do práce. Má zde několik úkolů, co by měl za dopoledne stihnout. Chvilí přemýšlí, čím začne, až je rozhodnut, tak teprve začíná hledat podklady, které si nakonec musí vyžádat od sekretářky. Tento pracovní chaos ho ochudil o hodinu vzácného času, který by mohl využít efektivněji a rychleji (viz uspořádání pracovního míš-ta). Ve výsledku mu tato hodina bude chybět a nestihne vše včas dokončit. Pustí se do ně-kolika úkolů, pár jich stihne dokončit, ale je neustále vyrušován telefonáty, jak pracovními, tak i soukromými. Právě mu volá manželka, která mu připomene společnou večeři v restauraci. Slíbí jí, že zařídí rezervaci. (viz delegování povinností). Právě teď je vyrušen z pracovního tempa a tak se rozhodne pro přestávku (viz rušivé vlivy). Do oběda je času ještě dost, ale není připraven na odpolední jednání, které mu nyní připomněl kolega. (viz informovanost). Není řádně připraven na jednání., proto není v klidu, je nervózní a je to na něm znát.

Po skončení pracovní schůzky zvládne udělat potřebný výstup, ale už mu nezbyvá čas na dokončení věcí, co nestihl udělat dopoledne. Proto zůstává v práci o něco déle, a již nestíhá hodinu tenisu (viz dělat věci podle stanovených priorit). Rozhodne se tedy, že na místo hodiny tenisu zůstane déle v práci a pak už jen vyzvedne manželku a pojedou rovnou na večeři.

Nyní si uvědomí, že jel ráno MHD a tedy musí vážit cestu domů, aby mohl vyzvednout auto a pak teprve zajet pro manželku. Tím ztrácí další čas. Když dorazí společně do vybrané restaurace, kde nemá rezervaci (a je tam plno), ztrácí další čas. Musejí hledat jiný vhodný podnik, a mají štěstí až na potřetí, oba dva jsou našťvaní a večer si neužijí, dle očekávání. Domů už dorazí v klidu, ale ulehá do postele později, než měl v plánu a tak není dostatečně odpočatý ani na další den.

11.1.2 Příklad 2 - s využitím metod Time managementu

Vymyšlená postava č. 2 využívá plně metody Time managementu. Osoba číslo 2 využívá vlastní diář. Připomene si, že se na dnešní odpoledne může těšit na hodinu tréninku a večer, že má naplánovanou společnou večeři s manželkou. Musí tedy zavolat do restaurace, aby udělat rezervaci. Když se rozhoduje, jak se dnes dopraví do práce, zvolí

jízdu autem, aby vše pohodlně stihnul a večer mohl rovnou po hodině tenisu manželku vyzvednout (viz efektivně využívat pomůcky).

Do práce přijede včas. Jak přijde k sobě do kanceláře, tak si hned všimne zapsané pracovní schůzky ve svém kalendáři, kterou má sjednanou na odpoledne ve 13hod a tak ví, že bude mít i čas na přípravu (viz informovanost). Zavolá ženě, a řekne jí, že se těší na dnešní večeři a že už stihl zamluvit jejich oblíbenou restauraci. Dále se pustí do rozvržení pracovních povinností, které má na starosti vykonat během dopoledne. Nenechá se rušit jinými kolegy, popřípadě telefonáty (viz rušivé vlivy), a určí si čas, do kdy bude mít práci hotovou (viz systematické plánování času). Poté začne pracovat. Všechny potřebné podklady a pracovní pomůcky má u sebe připravené (viz uspořádání pracovního místa).

Nyní je čas na pracovní schůzku, na kterou je připravený a zvládne ji s klidem a poté mu zbyde čas na vyhodnocení schůzky a vypracování všech dokumentů.

Z práce odchází včas, stihne se přemístit na hodinu tenisu a pak vyzvedne ženu a zajdou si na večeři. Oba jsou spokojení. Mají dobrou náladu a čas si popovídat. Je uspokojen i po společenské stránce. Má dobrý pocit z dnešního pracovního dne. A po večeři s manželkou odjedou domů a dle plánu ulehá k odpočinku. Ví, že má dostatek času na kvalitní spánek a druhý den se probouzí odpočatý a připravený na nový den.

11.2 Hypotézy

Hypotéza 1: Elektronické plánování práci stavebního manažera pozitivně ovlivňuje.

Hypotéza 2: Prioritou plánování stavebního manažera je osobní time management v práci.

Hypotéza 3: Moderní metody a pomůcky mají vliv na zkvalitnění práce stavebního manažera v oblasti time managementu.

Hypotéza 4: Stavební manažeři při praktikách time managementu staví svůj profesní čas na úkor osobního volna.

Hypotéza 5: Manažeři ve stavebnictví se často setkávají s prokrastinací ve svém okolí, ale umí ji řešit.

11.2.1 Hypotéza 1 - Elektronické plánování práci stavebního manažera pozitivně ovlivňuje.

Budu se zabývat hypotézou (otázkou), zda jsou manažeři ve stavebních firmách zvyklí používat ke svému time managementu elektronické pomocníky, jako jsou například mobil, počítač, PDA, atd. Domnívám se, že ve většině případů budou elektronické pomocníky využívat. Odhaduji to přibližně na 85 - 90-ti procentní využívání těchto pomůcek.

V dnešní době, kdy skoro každý využívá výpočetní techniku ke své práci, tedy předpokládám, že se i většina stavebních manažerů naučila hojně využívat elektronické pomocníky.

Obzvlášť to vidím jako přínos pro práci v terénu nebo mimo kancelář, když můžete mít při sobě například mobil, ve kterém můžete mít zaznamenány různé poznámky, připomínky a úkoly, které chcete vykonat a můžete si je zároveň i spárovat s počítačem v kanceláři. A můžete pomocí toho být v kontaktu s ostatními spolupracovníky.

Myslím, si že toto plánování může ušetřit poměrně dost času. Do dotazníku jsem uvedla hned několik možností, které lze využívat. S největší úspěšností se setká určitě počítač, mobil a upomínky. Ale lze i ostatní jednotky využít efektivně, např. software ušitý na míru, nebo využít videokonference.

11.2.2 Hypotéza 2 - Prioritou plánování stavebního manažera je osobní time management v práci

V mojí další hypotéze bych se pomocí dotazníku chtěla přesvědčit, zda je tato moje myšlenka správná či nikoliv. Základním rysem z předešlé hypotézy jsem si stanovila potřebné využívání elektronických pomocníků, potřebných ke zkvalitnění time managementu. A nyní chci zjistit, zda je používají i při plánování svého osobního Time managementu v práci. Doplňková, avšak související otázka byla položena, jak konkrétně si plánují čas v osobní sféře. Osobní versus pracovní time management, je hodně provázaný, a je otázkou, zda se manažeři ve stavebních firmách zabývají ve větší míře plánování osobního nebo pracovního směru. V literatuře je uváděno, jak je důležité si prvně naplánovat svůj osobní time management, z čehož vyplývá, že je pak člověk spokojený a lépe se mu plánuje pracovní time management. Může se také stát, že stavební manažeři dávají při plánování přednost pracovnímu Time managementu, a čas co jim zbývá,

neplánují, nebo plánují minimálně, také se může stát při tomto postupu plánování a organizování času, že jim již nezbyde žádný volný čas pro jejich osobní volno a odpočinek. Z toho pak může vzniknout frustrace a nespokojenost.

Předpokládám tuto posloupnost při plánování. Hlavní směr jejich plánování je zaprvé osobní čas v práci, za druhé plánování času svým kolegům a za třetí, až nakonec budou plánovat čas pro svoje osobní volno. Prioritou pro práci stavebního manažera je naplánovat si nejdříve čas pro splnění svých úkolů, a pak následně může plánovat pracovní čas svých kolegů. Předpokládám, že tohle je prioritou, každého manažera. Avšak může být i postup práce manažera ve stavebním podniku opačná, kdy se rozhodne jako prioritu určit a vyplnit pracovní harmonogram ostatním spolupracujícím kolegům či podřízeným a pak teprve do toho vkládat svůj osobní pracovní plán.

11.2.3 Hypotéza 3 - Moderní metody a pomůcky mají vliv na zkvalitnění práce stavebního manažera v oblasti time managementu.

Tato hypotéza tvrdí, že manažeři ve stavebním podniku znají moderní metody time managementu, a že s nimi umí pracovat. Budu zkoumat pomocí dotazníku, zda je to pravda a odpovídá to jejich využití v běžném pracovním i osobním životě. Předpokládám, že se tato hypotéza potvrdí jako pravdivá. Myslím si, že většina manažerů se v této oblasti vzdělává, a že základy moderních metod time managementu znají a umějí je využívat a aplikovat jak na sebe samotné, tak při spolupráci se svými kolegy a obchodními partnery.

11.2.4 Hypotéza 4 - Stavební manažeři při praktikách time managementu staví svůj profesní čas na úkor osobního volna.

V hypotéze č. 2 jsem se zabývala problémem, zda manažer ve stavebním podniku primárně využívá při plánování času osobní nebo pracovní time management. A nyní se pomocí dotazníku budu zabývat problémem, který navazuje na tuto hypotézu detailněji ve znění hypotézy č. 4. Za předpokladu, že manažer stavebního podniku plánuje více osobní volno, měla by být i tato hypotéza zamítnuta. Avšak mohou se vyskytnout nenadálé a nepředvídatelné skutečnosti, s kterými si musí umět vrcholný manažer ve stavebním podniku poradit. Potom záleží na jeho zkušenostech a schopnostech, jak se s těmito příčinami vypořádá. Zůstane v práci přesčas a tím pádem dostane přednost pracovní úkol před osobním volnem, což považuji za dosti pravděpodobné. Pak ale také

může umět využít svých schopností a vlastností k delegování úkolu na jinou osobu, podřízeného pracovníka např. a může jít domů. Anebo může vyhodnotit situaci jako nenaléhavou, a může ji odložit. Myslím, si že se tato hypotéza potvrdí jako pravdivá. Většina manažerů ve stavebním podniku, vyskytne-li se nějaký problém, dá přednost jeho vyřešení, před zanedbáním a užíváním si vlastního volna.

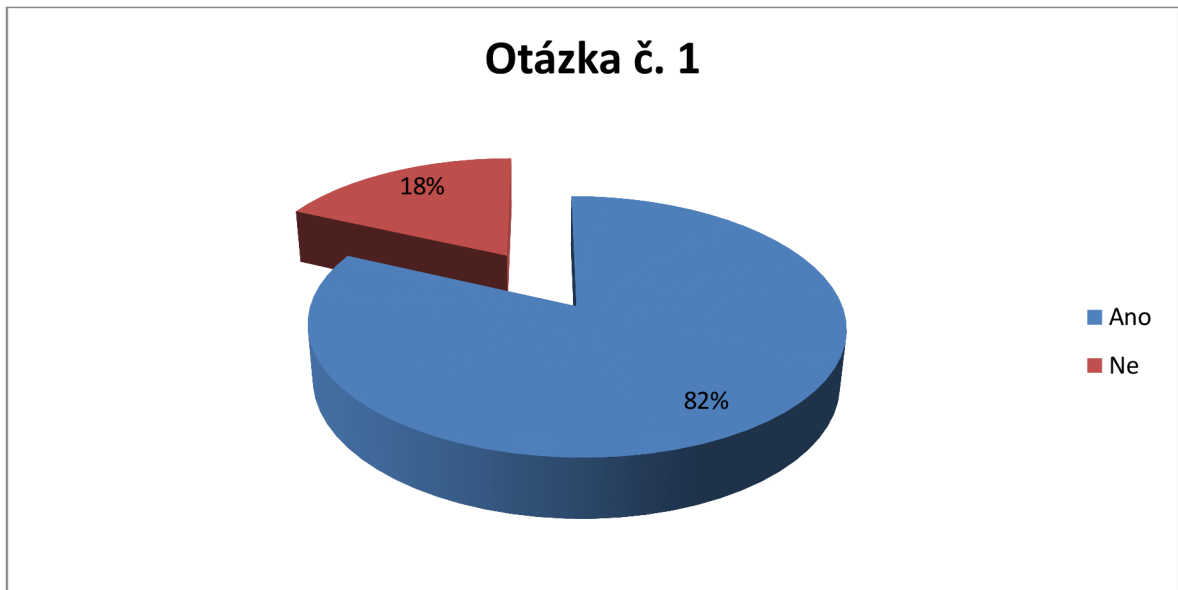
11.2.5 Hypotéza 5 - Manažeři ve stavebnictví se často setkávají s prokrastinací ve svém okolí, ale umí ji řešit.

U řešení hypotézy č. 5 budu zkoumat, problém prokrastinace. Tato hypotéza navazuje na moje předešlá tvrzení, že manažeři ve stavebních podnicích, mají znalosti a zkušenosti s time managementem. S tím je spojená i problematika prokrastinace. Domnívám se, že většina manažerů ve stavebním podniku ví, co je to prokrastinace, a že když mají celkové znalosti v oblasti time managementu, že tuto problematiku již někdy museli řešit. Ať už v případě jich samotných či ve svém okolí. Předpokládám, že se zvládnutím prokrastinace u sebe samých nemají větší problém. Jistě, mohou ji také podlehnout, ale ví, jak ji zvládnout vyřešit. Jinak by nemohli být manažery a umět efektivně využívat svůj čas. Výzkumem budu zjišťovat a dokazovat i tvrzení, že ji budou umět pozitivně ovlivnit a vyřešit i u svého okolí.

11.3 vyhodnocení Dotazníkového šetření

Po stanovení hypotéz jsem sestavila dotazník, který měl ověřit, nakolik jsou mé hypotézy správné. Dotazník se skládá z celkem 34 otázek (33 otázek povinných a jedna nepovinná), pomocí nichž se snažím zjistit, zda se time management ve stavebnictví používá a v jaké míře. Celkem jsem oslovila 150 respondentů. Z toho 127 digitální formou (formulář na internetu rozeslaný emailem), 18 ve formě papírové (tištěný dotazník) a s pěti respondenty jsem chtěla povést ústní šetření. Z celkového počtu 150 se mi vrátilo 86 digitálních, 18 papírových dotazníků a se 4mi osobami se mi podařilo provést ústní rozhovor. Z toho vyplívá že, 41 respondentů oslovených emailem neodpovědělo a celkem 4 oslovení pomocí papírového formuláře, nebo ústně mi odmítli dotazník vyplnit (většinou z časových důvodů). Návratnost dotazníků je přesně 70%.

Otázka č. 1 - Slyšeli jste někdy pojem Time management a víte, co znamená?

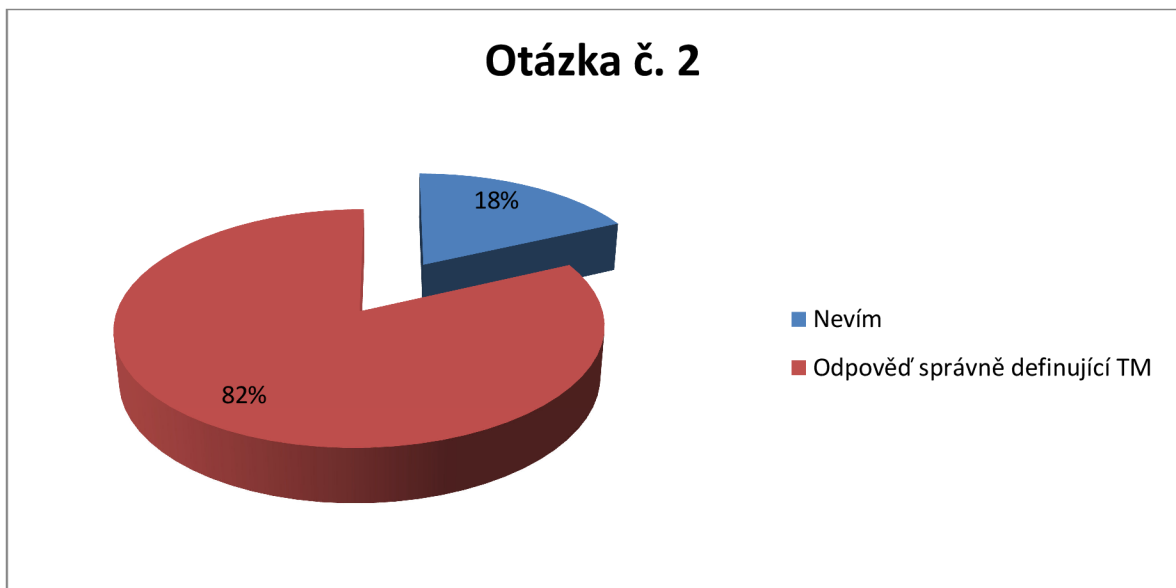


Graf č. 14-1 – Slyšeli jste někdy pojem Time management a víte, co znamená?

První otázku jsem záměrně položila přímo, abych zjistila, zda je vůbec pojem „time management“ mezi dotázanými ve známosti. Předpokládám, že ano, nic méně mě napadlo, že mezi dotazovanými bude několik jednotlivců, kterým time management nebude nic říkat. Bližším pojmem může pro ně být plánování nebo časový rozvrh.

Moje snaha o co nejširší zastoupení vedla k tomu, že jsem rozeslala dotazníky do různě velkých stavebních firem. Dle mého předpokladu lidé time management znají. Celých 81% odpovědělo na moji otázku kladně. Zbývajících 18% (což je asi 19 oslovených) toto slovní spojení nezná buď vůbec, nebo jak jsem uvedla výše, třeba jen nezná anglické pojmenování.

Otázka č. 2 - Popište prosím stručně, jakou si myslíte, že má definici (je-li Vám definice neznámá, vepište „nevím“).



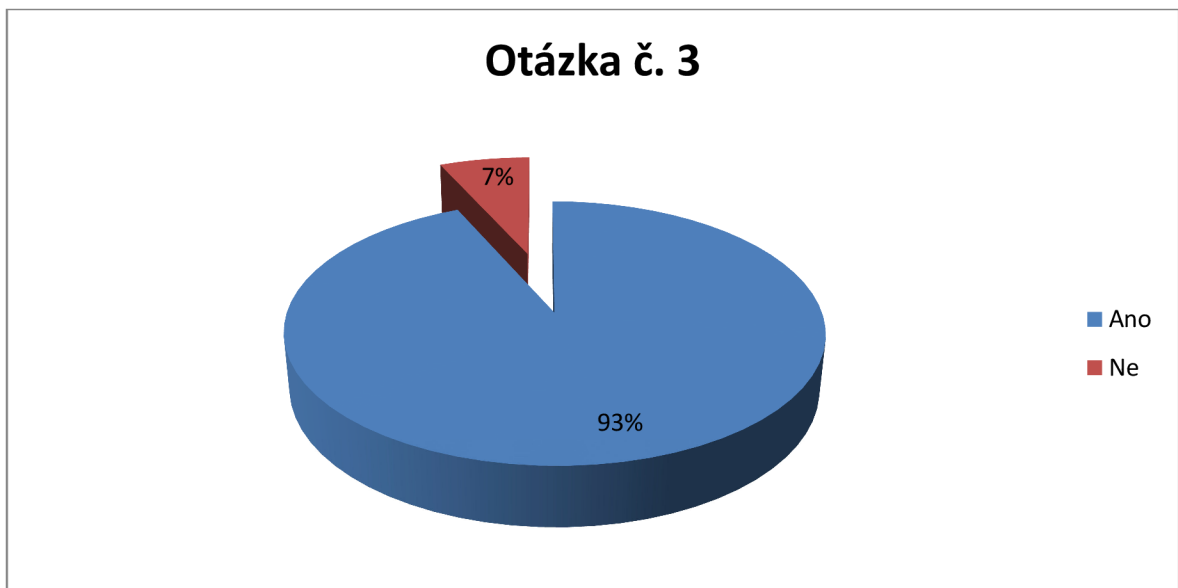
Graf č. 14-2 – Popište prosím stručně, jakou si myslíte, že má definici (je-li Vám definice neznámá, vepište „nevím“).

Druhou otázkou se snažím zjistit, jestli dotázaní znají definici pojmu time management. Nezajímala mě přesně znějící definice, chtěla jsem, aby se zamysleli nad tím, co time management znamená. Předpokládám, že určitá část bude těžit ze znalosti angličtiny, a slovní spojení si jednoduše přeloží a odvodí, proto jsem u této otázky požadovala, aby respondent byl aktivní a přímo vepsal, co si myslí že „time management“ znamená. Nejde o to, že někdo zná název něčeho, co někde četl nebo slyšel, ale taky jestli ví, co to znamená a tato otázka mi na to měla přinést odpověď. Zajímavé je, že 82% odpovědí, se více či méně dalo ztotožnit se správnou definicí time managementu.

Odpovědi na tuto otázku jsou pro mě překvapením. Předpokládala jsem, že je všeobecná známost spojení time management, ale že dostanu přes 70 odpovědí, které jsou správné, to jsem opravdu nečekala. Mezi nejčastěji zmíněnými byly PLÁNOVÁNÍ ČASU (5x), ORGANIZACE ČASU (4x), EFEKTIVNÍ PLÁNOVÁNÍ ČASU (4x) a spousty dalších. Myslím si, že toto byla dobře zvolená otázka, protože mohu předpokládat, že dotázaní vědí, o čem mluví. Pouze v devatenácti odpovědích bylo uvedeno „nevím“ což koresponduje

s počtem negativně odpovídajících v první otázce. Z dotazníkového šetření mě velice zaujalo, že nad danou otázkou hlavně respondenti obeslaní emailem přemýšleli. Trochu jsem očekávala jednotnou odpověď v podání zkopírování prvních slov z wikipedie, ale nebylo tomu tak.

Otázka č. 3 - Používáte ke své práci, při plánování a organizování času elektronická zařízení?

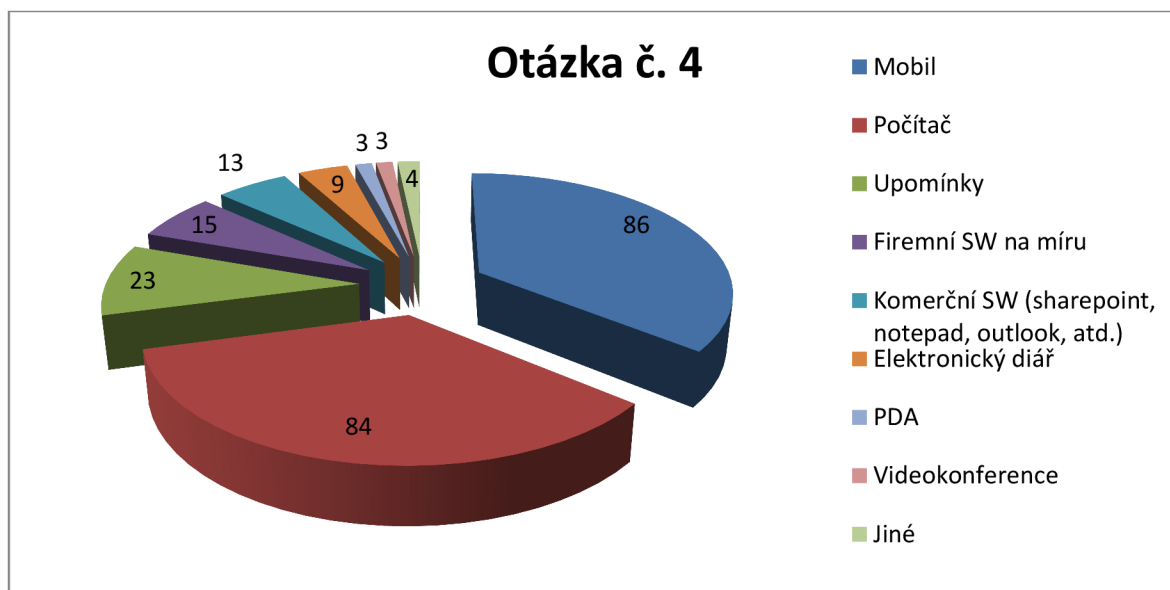


Graf č. 14-3 – Používáte ke své práci, při plánování a organizování času elektronická zařízení?

Otázka číslo 3 se už zaměřuje přímo na moji první hypotézu. Moderní doba sebou přináší různá zařízení, která by mohla nebo přímo měla ulehčit manažerům jejich práci z pravidla ve všech segmentech, plánování nevyjímaje. Předpokládám, že elektronická zařízení už pronikla ke všem dotázaným, a myslím si, že je i běžně využívají. Překvapením pro mě tedy bylo celých 7% (7 dotázaných), kteří uvedli, že elektronická zařízení nepoužívají. Domnívám se, že půjde o spíše věkově starší manažery, nebo ty, kteří mají s technikou špatné zkušenosti.

Osobně si myslím, že při správném používání jsou elektronická zařízení v oblasti plánování ku prospěchu věci. Také patřím mezi ty, kteří mají vše důležité uloženo v úkolovníku svého mobilního telefonu. Je to pohodlné, přehledné a na jednom místě. Samozřejmě technika sebou přináší i stinnou stránku věci. O takto uložená data můžeme snadno přijít, ať už se jedná o poruchu, nebo třeba krádež či ztrátu. Proto nelze odsuzovat lidi, kteří techniku jednoduše nepoužívají.

Otázka č. 4 - Jaké elektronické pomůcky k plánování nejčastěji využíváte? (min. 1, max. 3 odpovědi)



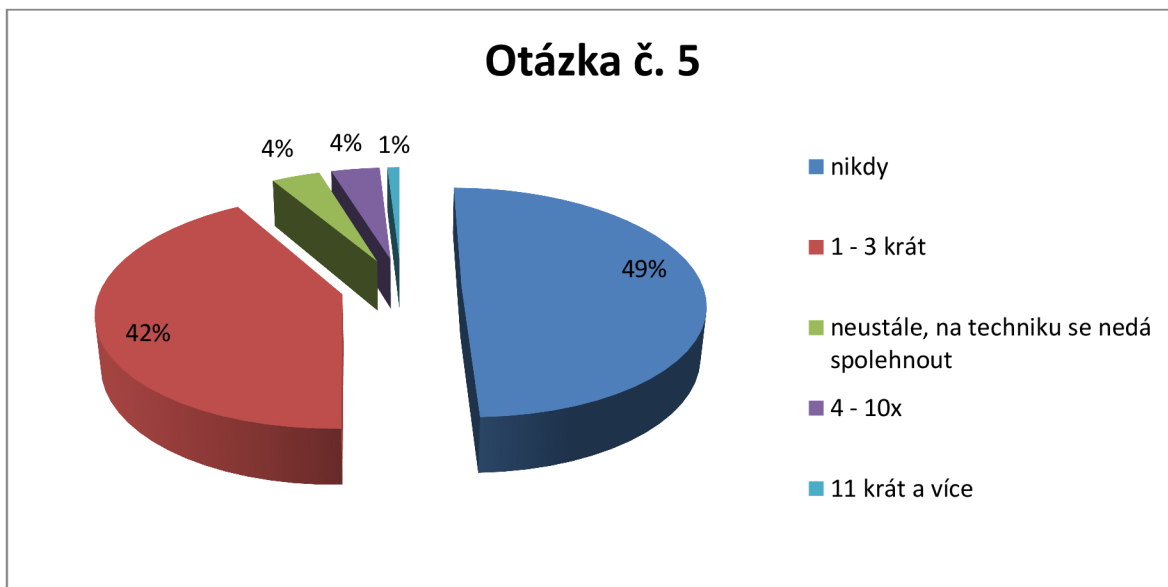
Graf č. 14-4 – Jaké elektronické pomůcky k plánování nejčastěji využíváte? (min. 1, max. 3 odpovědi)

Když už jsem zjistila, že převážná většina dotazovaných používá elektronická zařízení, začala jsem zkoumat, jaké to jsou. Z mého šetření nemůže nikoho překvapit, že na první příčce se umístil mobilní telefon. Dnešní „smartphony“ toho uživatelé nabízejí opravdu hodně, a může tak nahradit v podstatě všechna, v dotazníku dále uvedená, zařízení pro plánování. Jeho všestrannost se dá hlavně využít v terénu. Druhým, hojně využívaným pomocníkem je bezesporu počítač, což dotazník taktéž potvrdil. Je potřeba zmínit, že do kolonky „jiné“ psali respondenti převážně pomocníky, kteří nejsou elektroničtí. Mezi uvedenými zde byl klasický diář, papír a tužka, anebo odpověď „nic“.

Můj názor na elektroniku je po všech směrech kladný. Jak sem uvedla v předchozí odpovědi, využívám stejně jako většina dotázaných mobilní telefon, který toho dnes zvládá opravdu hodně - kalendář, upomínky, fotoaparát, emaily nebo jen obyčejné poznámky, to je jen drobný výčet toho, co dnešní telefony umí, a na co se dá využít. Hned na druhém místě byl počítač. Ani to není překvapující odpověď, protože co nezvládne telefon, nebo by se na něm dělalo nepohodlně, zastane počítač. Zastoupení dalších vymožeností je zastoupeno více méně rovnoměrně. Trochu překvapujícím bylo pro mě využívání PDA, což

už je trochu technologicky zastaralá elektronika a stejně tak mě překvapilo, kdy 15 respondentů uvedlo, že jejich firma investovala do softwaru na míru pro plánování času. Vzhledem k záporným vlastnostem, které elektronika má, je ideální využívat více pomocníků najednou. A zrovna první dva favorité jsou ideální volbou, kdy v případě vzájemné synchronizace počítače a mobilu, je možné, při selhání jednoho z nich, čerpat informace z toho druhého.

5. Jak často, během měsíce Vás postihne selhání techniky v případě, kdy ji nejvíce potřebujete (vybitá baterie, nefunkční software, odstávka serveru, výpadek proudu atd.)?



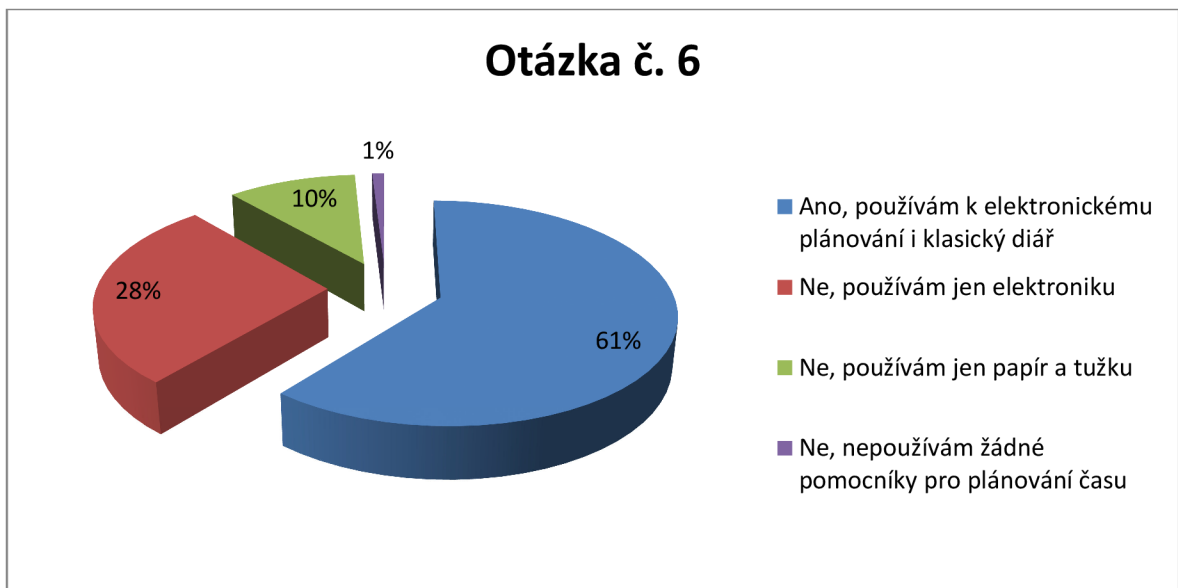
Graf č. 14-5 – Jak často, během měsíce Vás postihne selhání techniky v případě, kdy ji nejvíce potřebujete (vybitá baterie, nefunkční software, odstávka serveru, výpadek proudu atd.)?

Když už vím, že se elektronika převážně používá, také víme jaká, zajímalo mě, jaký je na ni spoleh. Snad každému se stalo, že měl vybitý telefon ve chvíli, kdy potřeboval něco zjistit, nebo se mu sekl počítač ve chvíli, kdy se po telefonu snažil s opačnou stranou domluvit schůzku. Řekla bych, že takové případy budou ojedinělé, nebo spíše náhodné. Odpovědi mě však vyvedly z omylu. Celá polovina dotazovaných má měsíčně až několik technických problémů.

Nemohu objektivně posoudit, do jaké míry jde o závadu (překážku) způsobenou náhodou (nepřízeň počasí = výpadek proudu), technickou chybou (špatně fungující kus), nebo o chybu uživatele (neznalost, špatné používání), ale za vyloženého smolaře považuji jednoho respondenta, který mi uvedl, že se s technickými problémy potýká až 15x za měsíc. V takovou chvíli věřím, že se uživatel velice rád vrací k osvědčené metodě „tužka a papír“. I přes velice překvapivé výsledky této otázky stále považuji techniku za velkou pomoc a osobně si myslím, že její užívání je ku prospěchu věci. Bylo zajímavé v několika případech

sledovat osobně zpovídané respondenty, jak se u této otázky dokázali rozčítit. Je vidět že i v naší moderní době, stále dochází k selhání techniky z pravidla, kdy je to nejméně vhodné. Je pravdou, že někteří následně i přiznali, že občas je chyba v uživateli, kdy svou vinou zapříčinili právě selhání v podobě vybité baterie, zablokovanému přístupu do aplikace atd.

Otázka č. 6 - Používáte i jiné pomocníky, než elektronické k efektivnímu plánování času?

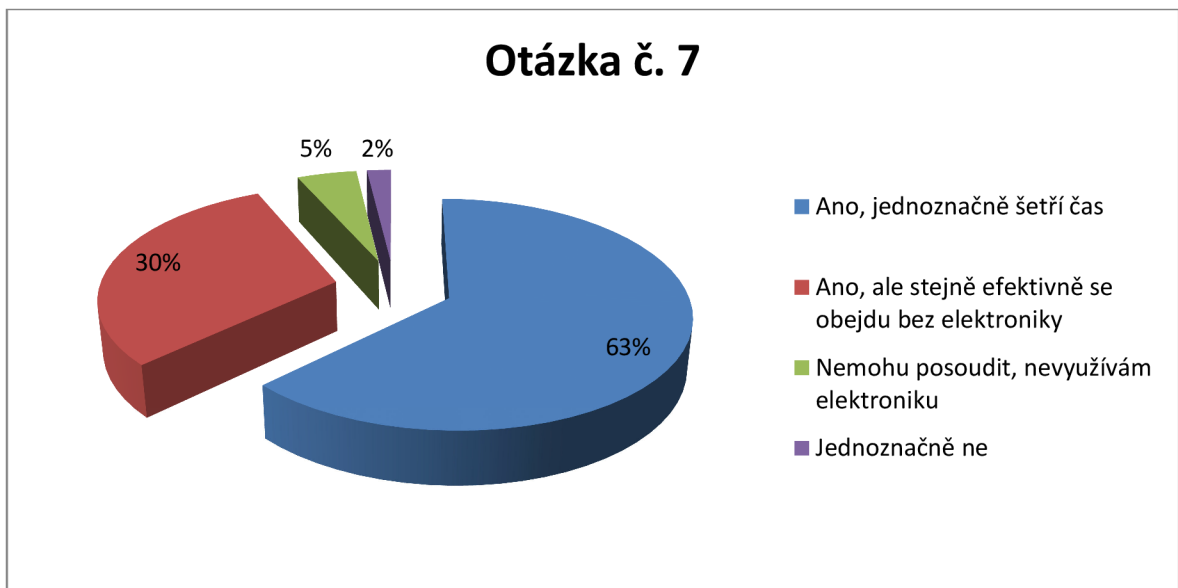


Graf č. 14-6 – Používáte i jiné pomocníky, než elektronické k efektivnímu plánování času?

I přes doménu elektroniky jsem předpokládala, že i konvenční metody plánování mají stále svoje místo. Moje domněnka se potvrdila, kdy celých 61% oslovených lidí používá ke všem moderním výdobytkům stále obyčejný klasický diář.

Zde se jednoznačně ztotožňuji s většinou. I já jsem zastánce klasického diáře, do kterého si i přes převážnou většinu poznámek v mobilu, zapíši to opravdu nejdůležitější. Jsem ráda, že patřím do většinové skupiny. Myslím si, že i když se dá spolehnout na elektroniku, tak i přehledně zapsané poznámky v diáři, jsou dobrým pomocníkem, při time managementu.

Otázka č. 7 - Myslíte si, že elektronické plánování pozitivně ovlivňuje váš time management?

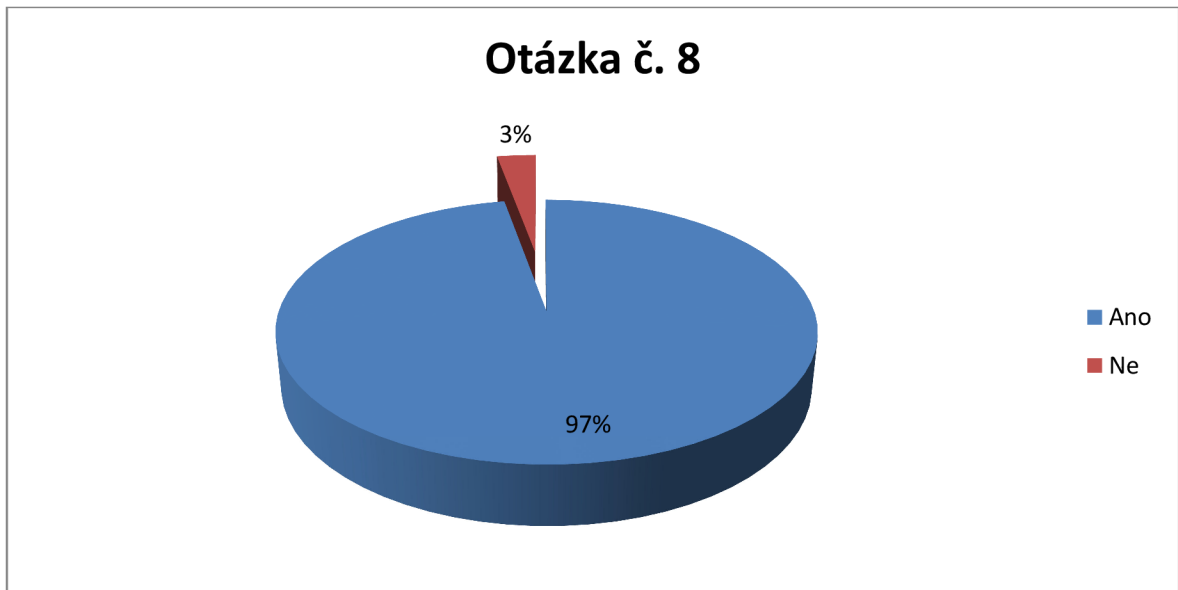


Graf č. 14-7 – Myslíte si, že elektronické plánování pozitivně ovlivňuje váš time management?

Poslední otázkou týkající se mé první hypotézy je, zda si oslovení myslí totéž co já, a to, zda technika jednoznačně pozitivně ovlivňuje plánování. Tato odpověď z převážné většiny rozhoduje o potvrzení či vyvrácení mé teorie. Odhaduji 75% souhlas. Chtěla jsem zjistit, zda i přes to všechno, co mi doposud respondenti vypověděli, by řekli, že je elektronické plánování pro ně přínosné v pozitivním slova smyslu. Domnívám se, že technika je v dnešní době nepostradatelná a to mi v podstatě i průzkum potvrdil.

Z mého pohledu se bez techniky již prakticky nemůžeme obejít. Existují ale stále lidé, kteří by mi tuhle myšlenku mohli vyvrátit. I přes převážný souhlas a de facto potvrzení mé hypotézy, ji nemohu prohlásit za stoprocentně jednoznačnou. Jsem ráda, že mě respondenti dali za pravdu, nic méně bych byla nerada, aby potvrzením této hypotézy nabil čtenář dojem, že bez elektroniky nelze plánovat a je potřeba být zcela jejím otrokem.

Otázka č. 8 - Plánujete si svůj čas?

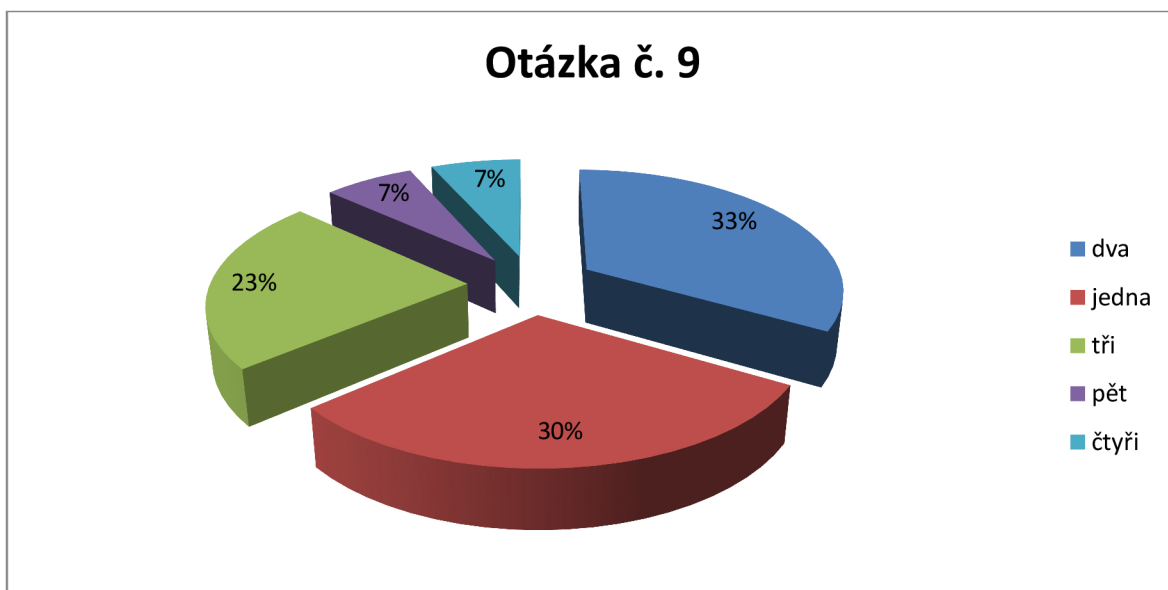


Graf č. 14-8 – Plánujete si svůj čas?

Předpokladem toho, že dotázaní využívají různé elektronické i konvenční metody pro plánování je to, že svůj čas opravdu potřebují plánovat. U této otázky, která započala potvrzení či vyvrácení mé druhé hypotézy, jsem očekávala 95 -100% potvrzení. Nespletla jsem se a s 97% se tato otázka řadí k suverénně potvrzeným.

Myslím si že, každý z nás potřebuje více či méně plánovat a na úrovních manažerů a zejména těch vrcholových si myslím, že je to absolutní nezbytnost. Součástí mé druhé hypotézy je rozdělení plánování času na několik sekcí. Domnívám se, že existují zpravidla tři. Jde o osobní-pracovní čas – což je čas, který věnujete pracovním záležitostem, které jsou důležité po vás osobně (např. schůzka s pracovním partnerem, obhlídka staveniště, zajistit servis stavební techniky atd.). Druhou fází je plánování pracovního času, který ovšem nemusí souviset přímo s vaší osobou. Jde především o časový rozvrh pro vaše podřízené nebo zaměstnance (např. posloupnost jednotlivých řemesel, aby bylo jasné, kdy mají na stavbu dojít zedníci, elektrikáři, malíři) a nevznikal tak zmatek, kdy si jednotlivá řemesla navzájem překáží, a dochází tak ke zdržování zakázky. Jako třetí je plánování čistě osobního-soukromého života (času). Sem bych zařadila například večerní divadlo, návštěva přátel, nebo oslava narozenin.

Otázka č. 9 - Na stupnici od jedné (absolutní priorita) do pěti (není důležité) uveďte, jak je pro Vás důležité si plánovat svůj osobní-pracovní čas.

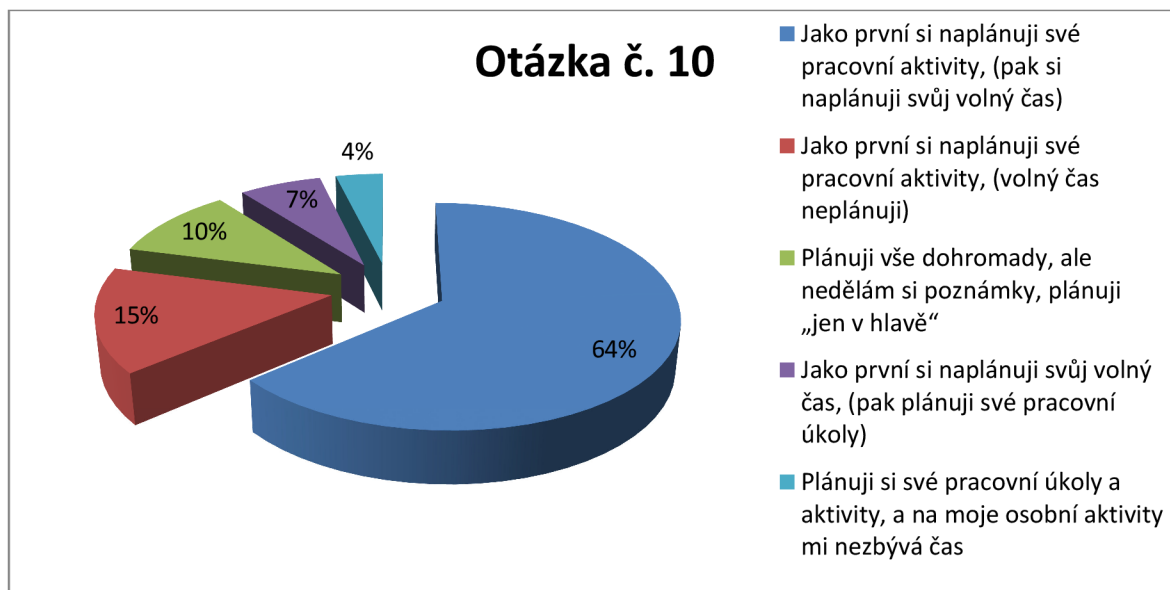


Graf č. 14-9 – Na stupnici od jedné (absolutní priorita) do pěti (není důležité) uveďte, jak je pro Vás důležité si plánovat svůj osobní-pracovní čas.

Otázka číslo devět je zaměřena na plánování osobního-pracovního času. Jde o čas, který plánujete a věnujete plánování pracovní náplně pro sebe samotného. Zde jsem očekávala rozporuplné názory, a to se mi i celkem potvrdilo. Celé tři pětiny dotázaných uvedli, že je pro ně plánování osobního harmonogramu prioritou, ale skoro 40% uvedlo, že to pro ně není až tak důležité, nebo naopak absolutně nedůležité.

Člověk by řekl, že je důležité si naplánovat svůj pracovní čas, a pak se věnovat sestavování harmonogramu pro ostatní záležitosti. Jsem si vědoma toho, že to nemusí být úplná pravda. Obzvláště při osobním setkání s lidmi, kterým jsem pokládala otázky osobně, jsem pochopila, že zejména manažeři na vyšších postech, co mají pod sebou více zaměstnanců, považují svoje osobní plány za druhořadé. Je pro ně prioritou správně zkoordinovat svoje zaměstnance, a až potom sestavit harmonogram pro sebe.

Otázka č. 10 - Jakým způsobem si plánujete následující den?

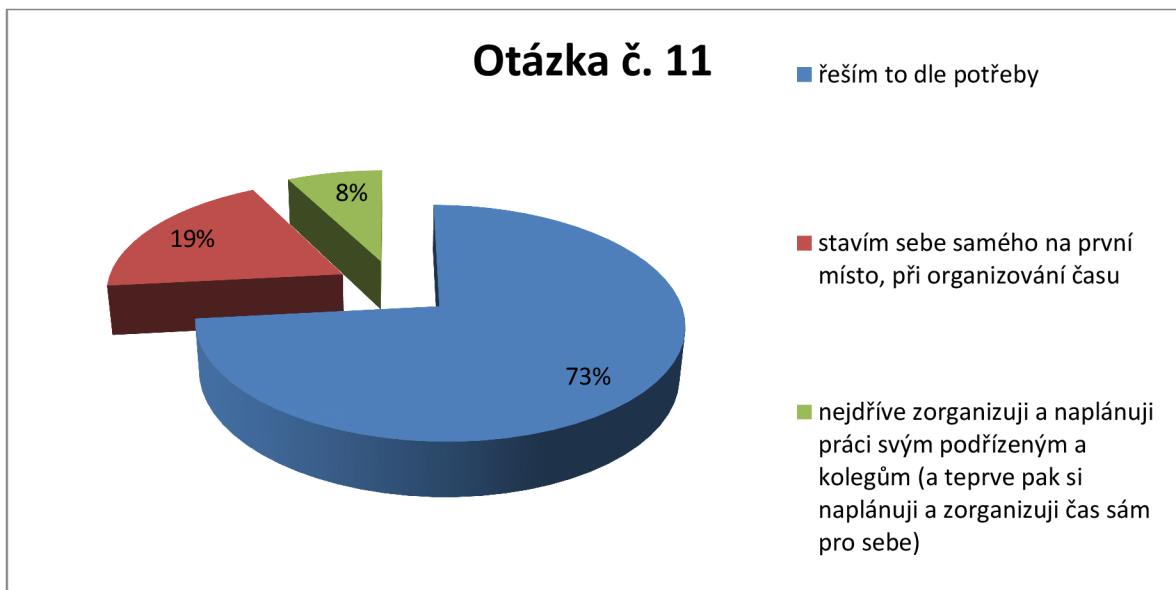


Graf č. 14-10 – Jakým způsobem si plánujete následující den?

Předpokládám, že i manažeři ve stavebnictví mají svůj soukromí život. Věnují se i otázce osobního volna pro lepší kvalitu života. Volný čas souvisí s odpočinkem, možnostmi se dále rozvíjet a podle mě je především u takto náročných pozic určený, jako prevence proti stresu a případnému vyhoření. Tato otázka zjišťuje, jaká je posloupnost postupu při plánování pracovního a soukromého času. Většina odpovědí, celých 64% zněla tak, že si opravdu manažeři ve stavebnictví naplánují nejprve svůj pracovní čas a teprve potom své osobní volno. Dalších 15% respondentů, odpovědělo, že si naplánují pracovní aktivity a volný čas neplánuje.

Odpovědi na tuto otázku mě nepřekvapily, domnívala jsem se, že mi vysoké procento respondentů odpoví, že nejprve plánuje své pracovní úkoly, a pak teprve svůj volný čas. Docela mě překvapila druhá nejčastěji volená odpověď, a to, že si naplánují pracovní čas, ale že svůj soukromí čas si neplánují. Očekávala bych u manažerů ve stavebnictví, že si plánují pečlivě i své soukromé volno. Naopak velmi mě překvapila odpověď se 4mi procenty hlasů, že si naplánují pracovní úkoly, ale na osobní aktivity jim nezbyvá čas. Čekala jsem, že by tato odpověď mohla mít potencionálně vyšší zastoupení, při předpokladu náročnosti profese.

Otázka č. 11 - Jak postupujete při plánování času u sebe a svého okolí, čemu dáváte přednost?



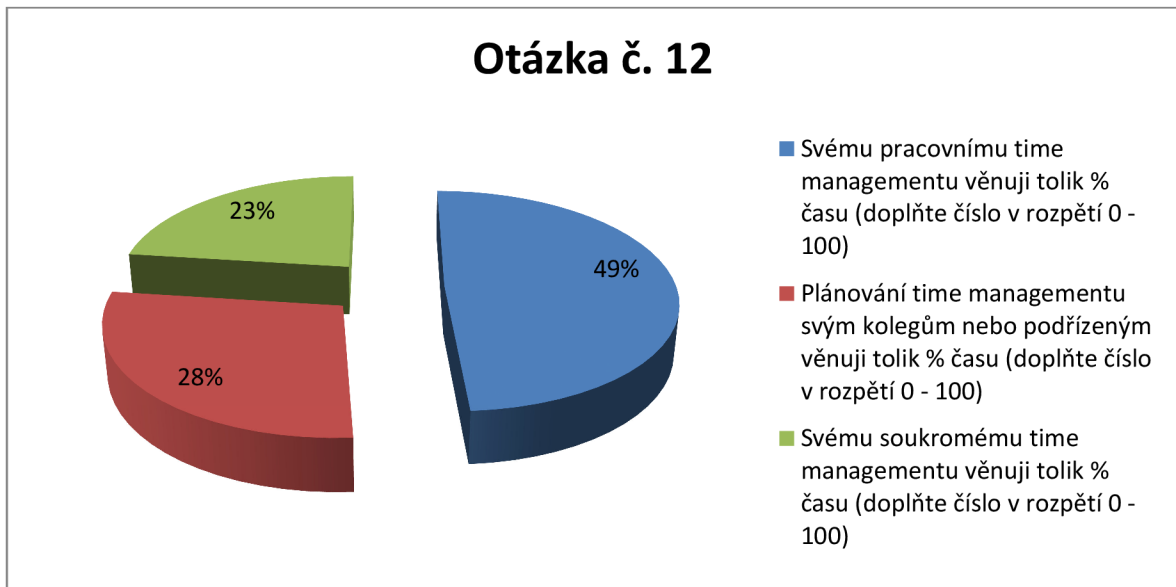
Graf č. 14-11 – Jak postupujete při plánování času u sebe a svého okolí, čemu dáváte přednost?

Při pokládání této otázky předpokládám, že jsou mezi dotázanými manažeři ve stavebnictví na vedoucích postech. Mají na starosti nějaký tým, nebo přímo několika lidem šéfuji. Zajímalo mě, v jaké posloupnosti, dochází k plánování. Předpokládala jsem, že manažer naplánuje prvně čas sobě, až pak následně svým kolegům, nebo podřízeným. V návaznosti na předchozí dvě otázky jsem se snažila zjistit, jaký je postup plánování v praxi. Zda opravdu většina prioritně plánuje svůj pracovní čas pro sebe a až pak vše ostatní? I přesto že 63% respondentů uvedlo, že je pro ně maximálně důležité si naplánovat svůj osobní-pracovní čas (viz otázka 9), zároveň odpověděli, že to vždy nejde a musí se rozhodovat dle aktuální potřeby.

Teorie a praxe jsou dva odlišné pohledy na věc, a zde se mi to potvrdilo. Hlavně ve stavebnictví přináší každý nový den i nové výzvy a nové podněty k řešení a docela často je potřeba řešit věci operativně. Zejména pak situace, které nelze dopředu předvídat. Ať už jde o poruchu stavební techniky, onemocnění zaměstnance nebo selhání na straně

subdodavatelů. Proto si myslím, že je potřeba i s těmito krizovými situacemi počítat, a mít vždy připravený alternativní plán.

Otázka č. 12 - Kolik % vašeho času vyhrazeného pro plánování věnujete svému pracovnímu plánu, harmonogramu pro kolegy (podřízené), svému soukromému času (všechna uvedená čísla musí mít v součtu hodnotu 100%).



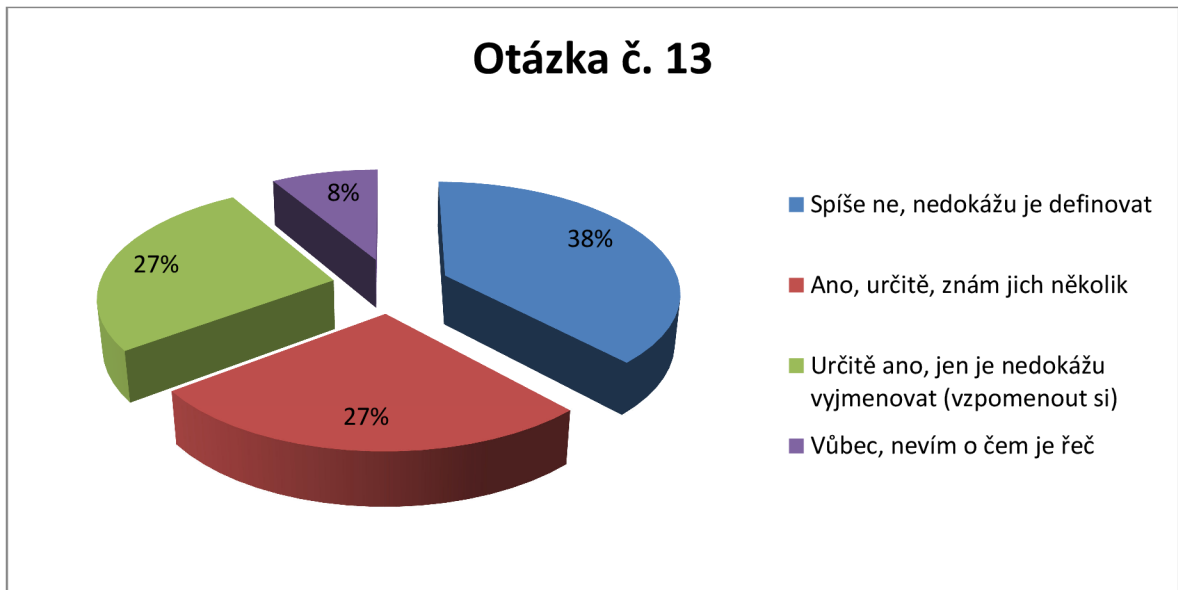
Graf č. 14-12 – Kolik % vašeho času vyhrazeného pro plánování věnujete svému pracovnímu plánu, harmonogramu pro kolegy (podřízené), svému soukromému času (všechna uvedená čísla musí mít v součtu hodnotu 100%).

Tuto otázku jsem postavila tak, abych mohla číselně vyjádřit, kolik svého času, který si manažeři vymezí pro naplánování určitého úseku (dne, týdne, měsíce) věnují plánování různých harmonogramů. Na prvním místě si manažer naplánuje svůj osobní harmonogram. Dotazník potvrdil, že obsahem osobního plánu manažera, je i bod sestavit plán zaměstnancům. U této otázky jsem chtěla, aby dotázaní projevili aktivitu, a nechala jsem je přemýšlet nad tím, jak na tom s plánováním času jsou. Měli uvést procentuálně, jak plánují pracovní time management, harmonogram podřízeným nebo kolegům a pak jak se věnují svému soukromému plánu. Výsledky jsou zprůměrnované hodnoty uvedené respondenty.

Pod pojmem vrcholový manažer, si lze představit kohokoliv. Zpravidla máme představu, že jde o člověka, který je absolutně oddaný své práci, bez jakýchkoliv pochyb ji rozumí a pracuje prakticky 24 hodin denně. Proto předpokládám, že většina času jim

zabere jak nejefektivněji pracovat a činí tak, že jim nezbude mnoho osobního volna. Ale je to dobře? Myslím si, že ne. Existuje určitá skupinka lidí, kteří bez každodenního maximálního nasazení si již nedokáží představit život, ale určitě to není správné. Každý z nás by si měl vyhradit alespoň trochu volného času na odpočinek a regeneraci.

Otázka č. 13 - Myslíte si, že znáte některé moderní metody time managementu?

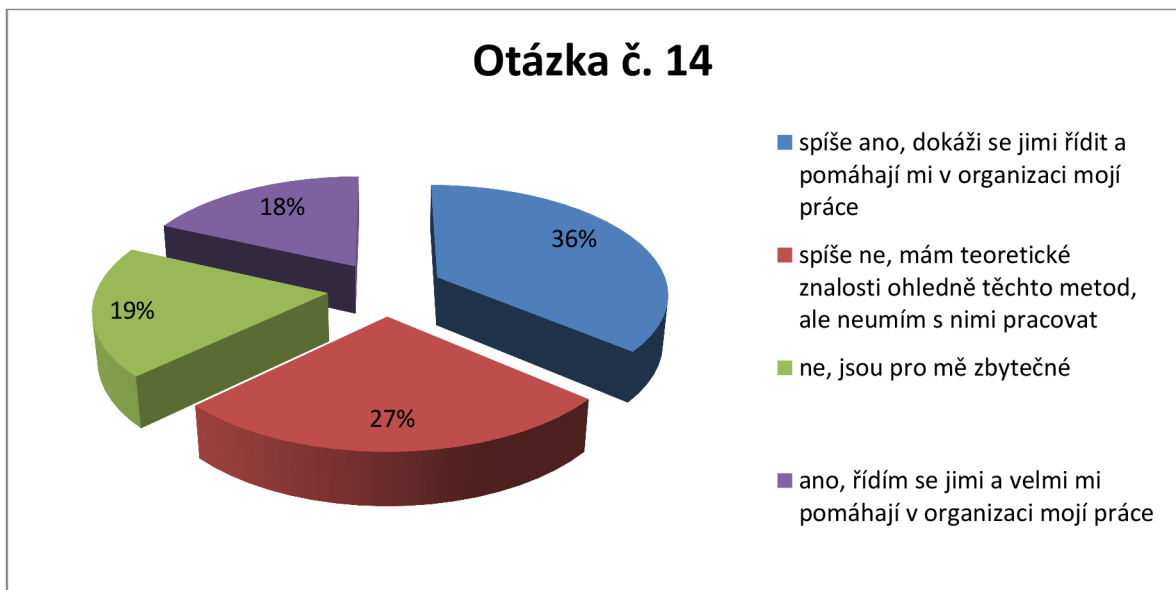


Graf č. 14-13 – Myslíte si, že znáte některé moderní metody time managementu?

Time management je odvětví plné metod a postupů, které si mohou manažeři osvojit. Otázka číslo třináct je již zaměřena na třetí hypotézu. Zjišťuji, zda manažeři ve stavebním podniku znají metody využívané v time managementu. Stejně jako každé odvětví tak i plánování času prochází určitým vývojem a modernizací. Hlavně použití ve stavebnictví posouvá tento segment neustále dál. Máme nespočet moderních metod, dle kterých se dá organizovat čas, a tak mě zajímalo, zda mnou oslovení, znají některé z nich. Tady je to prakticky půl na půl. Někteří znají moderní metody, i když si třeba nemohli vzpomenout na název.

Očekávala jsem spíše záporné odpovědi. Myslela jsem, že většina lidí si nedokáže udělat konkrétní představu o metodách time management, proto jsem tipovala jako nejčastější odpověď, že to nedokáží definovat, což se mi potvrdilo. Ale do opozice se staví kladné odpovědi se součtem 54%, avšak z toho 1/2 odpovědí, si nedokáže vzpomenout, proto si ji upřesníme v otázce č. 15. Osobně se domnívám, že mezi nejpoužívanější metody patří obyčejný seznam a odškrtování jednotlivých úkolů, tak že mě překvapila známost i jiných – moderních metod.

Otázka č. 14 - Dokážete se moderními metodami řídit, pracujete v souladu se znalostmi těchto metod?

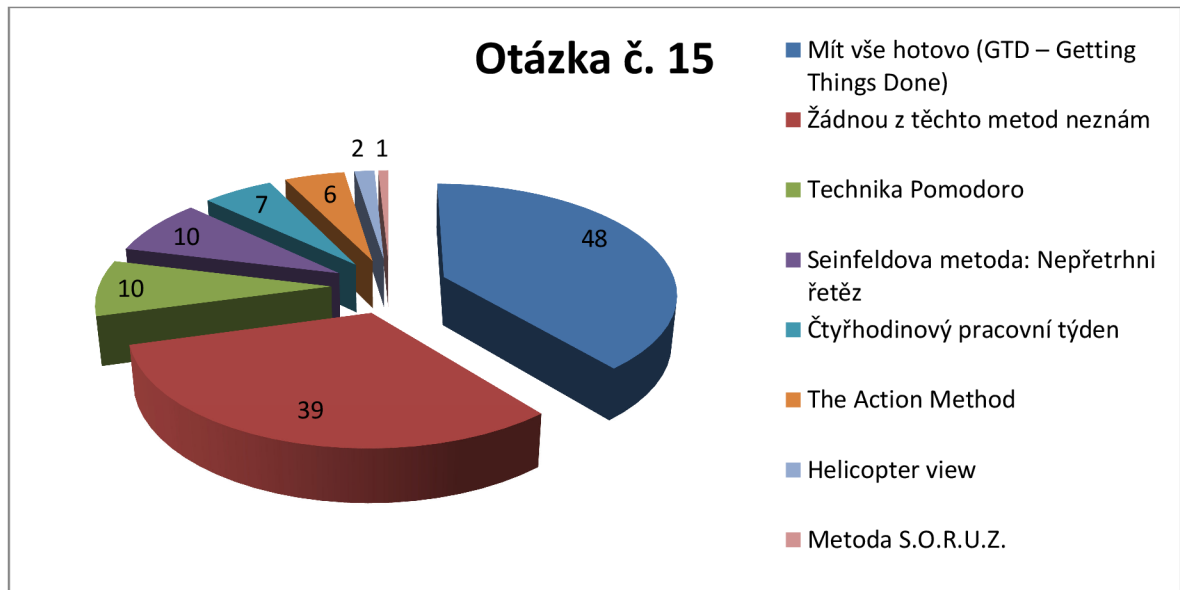


Graf č. 14-14 – Dokážete se moderními metodami řídit, pracujete v souladu se znalostmi těchto metod?

Moderní metody mohou přinášet užitek v oblasti plánování, zajímalo mě, jak jsou s těmito metodami stavební manažeři seznámeni, a jak s nimi umějí zacházet. Při položení této otázky jsem očekávala odpovědi docela vyrovnané, a to se mi potvrdilo i při rozložení do 4 segmentů. Když zhodnotím tuto otázku objektivně, tak je docela milé zjištění, že nejvíce procent odpovědí získala možnost, že se manažeři ve stavebnictví umí řídit moderními metodami time managementu.

Jsem přesvědčena o tom, že moderní metody jsou prospěšné zejména pro manažery ve stavebním oboru. Pokud si najdou a plně osvojí alespoň jednu metodu, určitě jim to ušetří spousty času a i peněz. Určitě je lze aplikovat i na řízení svých podřízených.

Otázka č. 15 - Které moderní metody time managementu znáte (min. 1 odpověď)?

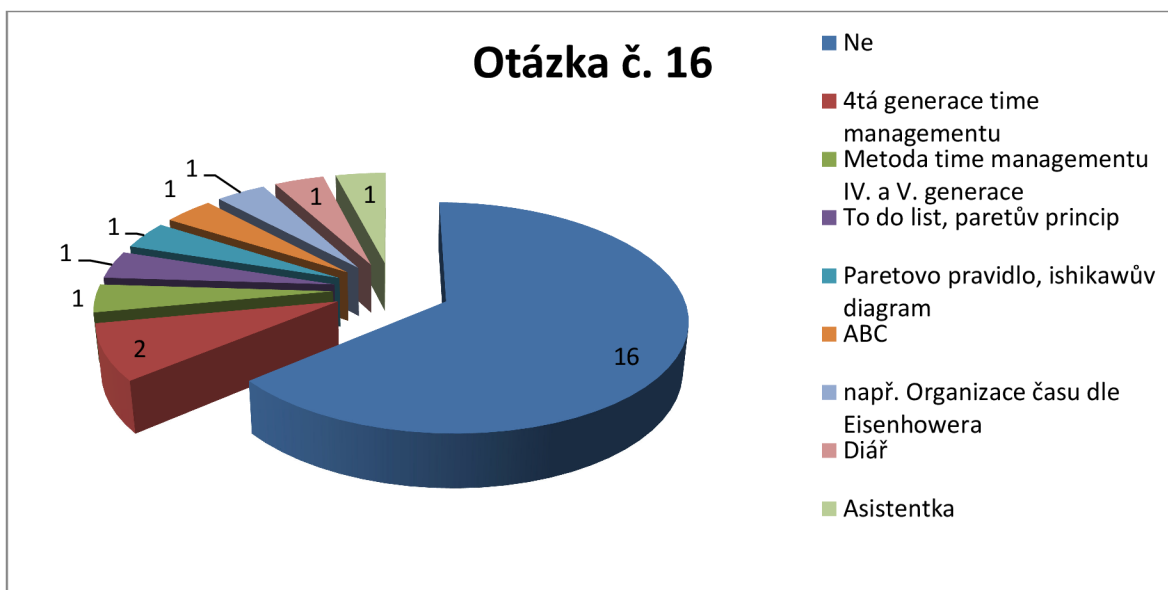


Graf č. 14-15 – Které moderní metody time managementu znáte (min. 1 odpověď)?

Když už jsem se dozvěděla, že moderní metody řízení času někteří znají, pokoušela jsem se zjistit, které konkrétní metody používají. Uvedla jsem zde sedm podle mě nejznámějších metod, kdy jsem typovala, že nejznámější je právě GTD. Průzkum mi dal za pravdu. Při mém studiu odborné literatury, ohledně plánování a time managementu, jsem se o této metodě hodně dočetla a tato metoda byla i hojně zmiňována. Zbýlé metody time managementu již nebyly respondentům tak známé. A druhá nejčastěji vybraná odpověď byla, že neznají žádnou z těchto metod.

U této otázky se mi potvrdilo, že nejvíce známá metoda time managementu, je metoda Mít vše hotovo. Je zajímavé, že zrovna tato metoda je lidem v oboru nejznámější. Typovala bych větší procento odpovědí u metody Helicopter view. U zbývajících metod je také poměrně malé procento kladných odpovědí. Čekala jsem více kladných odpovědí u uvedených metod a méně odpovědí typu, že žádnou metodu neznají.

Otázka č. 16 - Znáte nějakou jinou moderní metodu time managementu? Uveďte jakou (nepovinná odpověď).

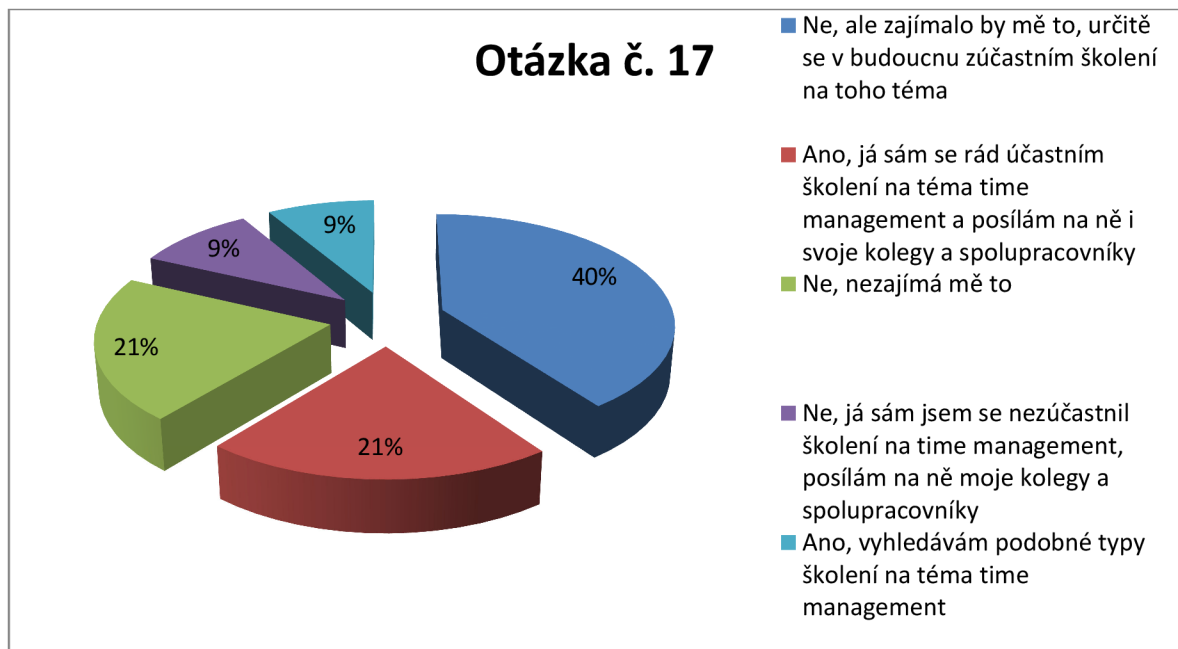


Graf č. 14-16 – Znáte nějakou jinou moderní metodu time managementu? Uveďte jakou (nepovinná odpověď).

Tuto otázku jsem zařadila jen jako upřesňující a nepovinnou. Zajímalo mě, jaké metody pro řízení svého času ještě respondenti používají. Byla zde pouze možnost, doplnit svoji odpověď. Nepředpokládala jsem, že by bylo víc jak 10% lidí, kteří by na nepovinnou otázku napsali nějakou odpověď.

I když jsem studovala spousty článků a odborné literatury na téma time management, o některých metodách jsem se vůbec nedočetla a neslyšela o nich. Vícekrát byla zmíněna čtvrtá a pátá generace time managementu a velice mě pobavila odpověď „asistentka“. To byla opravdu krásná odpověď, i když chápu, že právě asistentka může fungovat jako velice důležitá podpora pro manažera ve stavebnictví, a tím pádem i pro chod celé firmy.

Otázka č. 17 - Účastnili jste se nějakého školení ohledně moderních metod time managementu a jejich využívání v praxi?



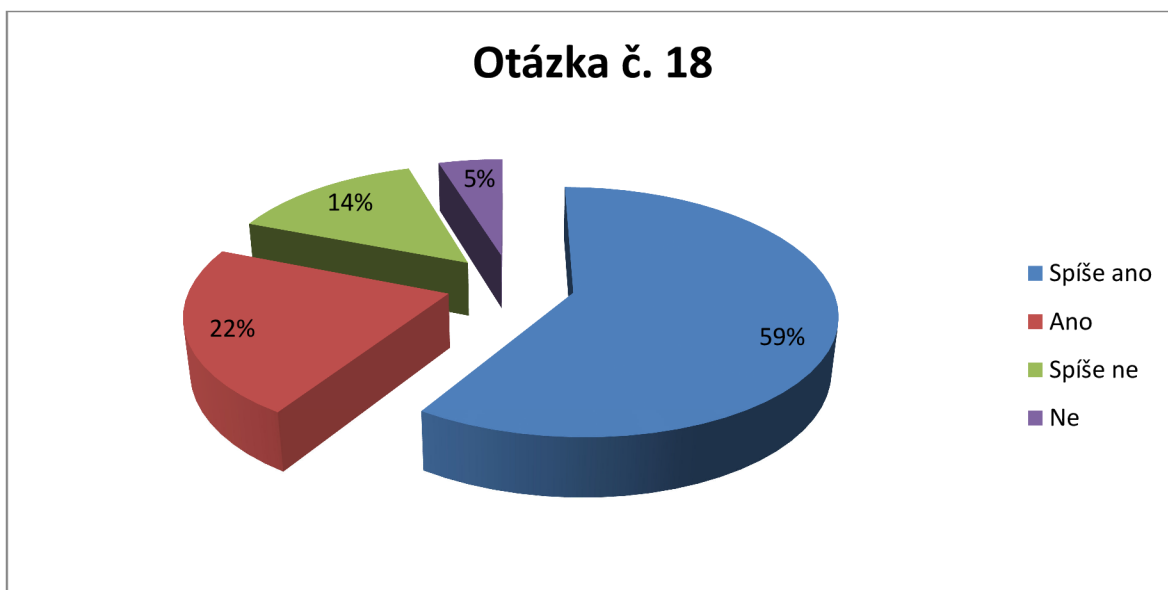
Graf č. 14-17 – Účastnili jste se nějakého školení ohledně moderních metod time managementu a jejich využívání v praxi?

Školení této problematiky má určitě své opodstatnění. Na druhou stranu, určitě se nejedná o věc, na kterou by se člověk musel školit jednou měsíčně. Zajímalo mě, jak jsou na tom respondenti. Předpokládala jsem zhruba poloviční rozdělení na ty, co se školí anebo by měli zájem se na dané téma školit a na ty, které to vůbec nezajímá a ani neláká. Celých 30% uvedlo, že se o školení celkem aktivně zajímá, a vyhledává je. Dalších 40% uvedlo, že na školení nebylo, ale určitě by je zajímalo. Důvodem, proč se lidé neúčastní školení je, že jim stačí znalosti a schopnosti, jakými si plánují svou práci a čas, tak jako doposud. Avšak kdyby bylo pro jejich nadřízeného důležité, aby školení na toto téma absolvovali, nevadilo by jim to.

Myslím si, že vzdělávání se v této oblasti může být užitečné a ku prospěchu věci. Může nám usnadnit život. Sama jsem se v minulosti účastnila malého dobrovolného semináře ohledně time managementu, za sebe jej mohu vřele doporučit. Chápu ovšem, že pokud má člověk svůj ověřený způsob plánování, a vyhovuje mu, není třeba na dané věci

nic měnit. Najde se i takový názor, že je to ztráta času a peněz, které jdou využít lépe. Ale to už záleží na zvážení každého z nás.

Otázka č. 18 - Jste schopni si dle Vašeho naplánovaného pracovního času vše splnit v běžné pracovní době?

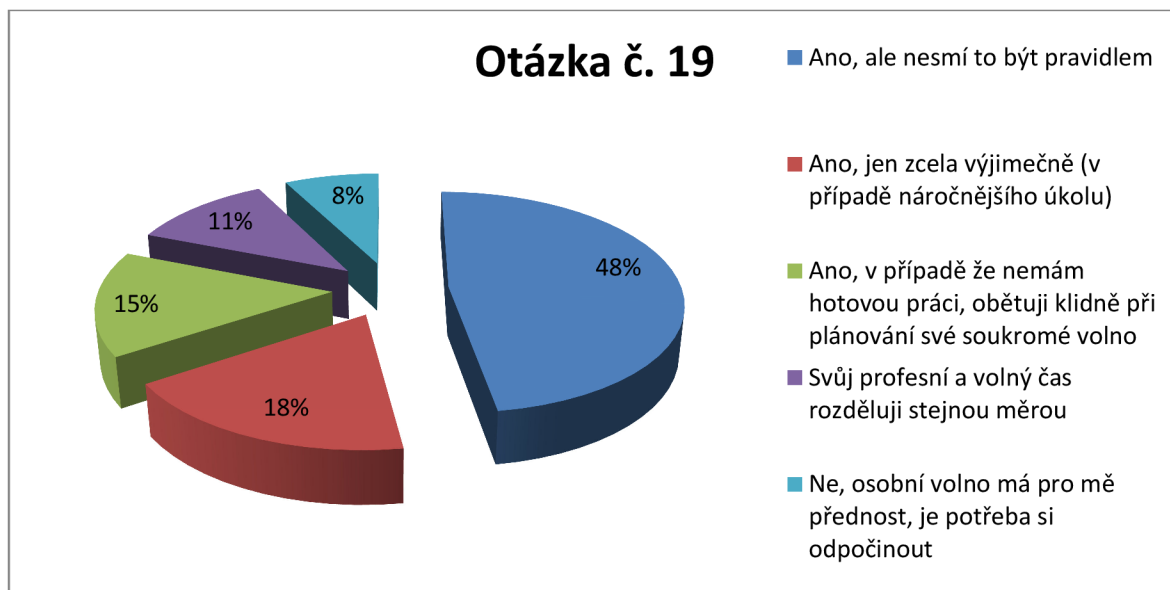


Graf č. 14-18 – Jste schopni si dle Vašeho naplánovaného pracovního času vše splnit v běžné pracovní době?

První otázka k další (čtvrté) hypotéze se vztahuje, k tomu, jak jsou schopni si manažeři ve stavebních firmách splnit veškeré nutné povinnosti během běžné pracovní doby. Většina zaměstnanců má osmi hodinovou pracovní dobu, a zajisté se všichni snažíme zvládnout dané povinnosti ten den a nepřesouvat je na jindy. Předpokládám, že manažeři a vedoucí pracovníci mohou mít delší pracovní dobu, ale i tu si určují a zajímalo by mě tedy, jestli jsou schopni si vše potřebné udělat během této doby, anebo jestli zůstávají v práci přesčas.

Pokud si vaše pracovní povinnosti zvládnete splnit během pracovní doby, můžu to považovat za dobrý time management. Naplánovali jste si toho tolik, abyste to zvládly a nemuseli zůstávat v práci déle, než je nutné. U této otázky jsem byla překvapena, že větší polovina respondentů odpověděla, že zvládají pracovní úkony během své pracovní doby. Myslela jsem, že větší procento lidí, bude zůstávat v práci déle, než je nutné.

Otázka č. 19 - Dáváte přednost času věnovanému práci, před svým osobním volnem?



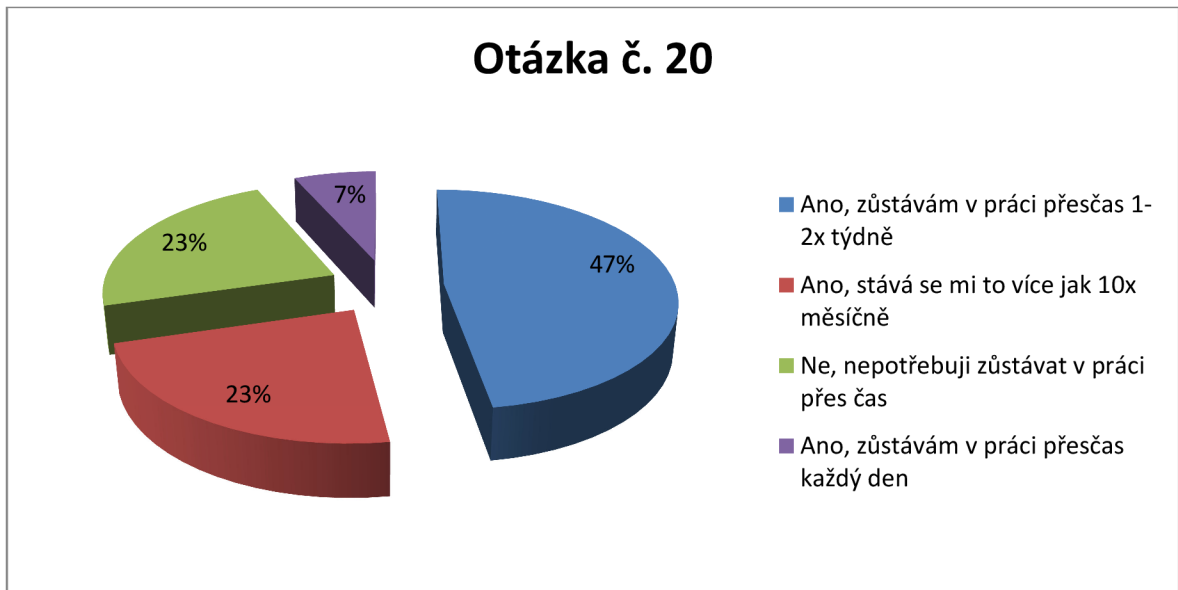
Graf č. 14-19 – Dáváte přednost času věnovanému práci, před svým osobním volnem?

Na odpovědi k této otázce jsem byla velice zvědavá. Převládá názor, že manažer, hlavně ten na vrcholové úrovni, je skoro až povinen obětovat svůj veškerý čas práci. Zde jsem se ani nepokoušela o nějaký odhad výsledků, protože jsem očekávala „souboj“ názorů. Prakticky všichni se shodli na tom, že nemají potíží obětovat svoje osobní volno v zájmu splnění pracovního úkolu. Jedním dechem však dodávají, že to nesmí být pravidlem, nebo spíš když se jedná o závažnější nebo časově náročnější úkol. Jen 8% uvedlo, že osobní volno má pro ně absolutní přednost.

Určitě patřím mezi ty, kteří potřebovali, nebo museli obětovat svoje osobní volno, když jsem v práci měla náročnější úkol. Řekla bych, že v takovou situaci se prakticky nedá nic jiného dělat, než situaci vyřešit a úkol zvládnout. Nemohu však doporučit, aby člověk obětoval veškerý svůj volný čas. Je potřeba si také odpočinout a zde nezáleží, zda jste řadovým zaměstnancem, či manažerem. Stavebnictví je obor, který vyžaduje pečlivost a přesnost, a i když na jednu stranu může vypadat dobře, že je práce splněna před termínem (díky četným přesčasům), na druhou stranu je potřeba, aby byly dodrženy správně všechny

*technologické postupy a nebyl plán hnán na krajní mez na úkor zdraví a bezpečnosti práce.
Jednoduše řečeno – ano obětujeme své volno, ale v rámci zdravé míry.*

Otázka č. 20 - Stává se Vám často, že musíte v práci zůstat přesčas?

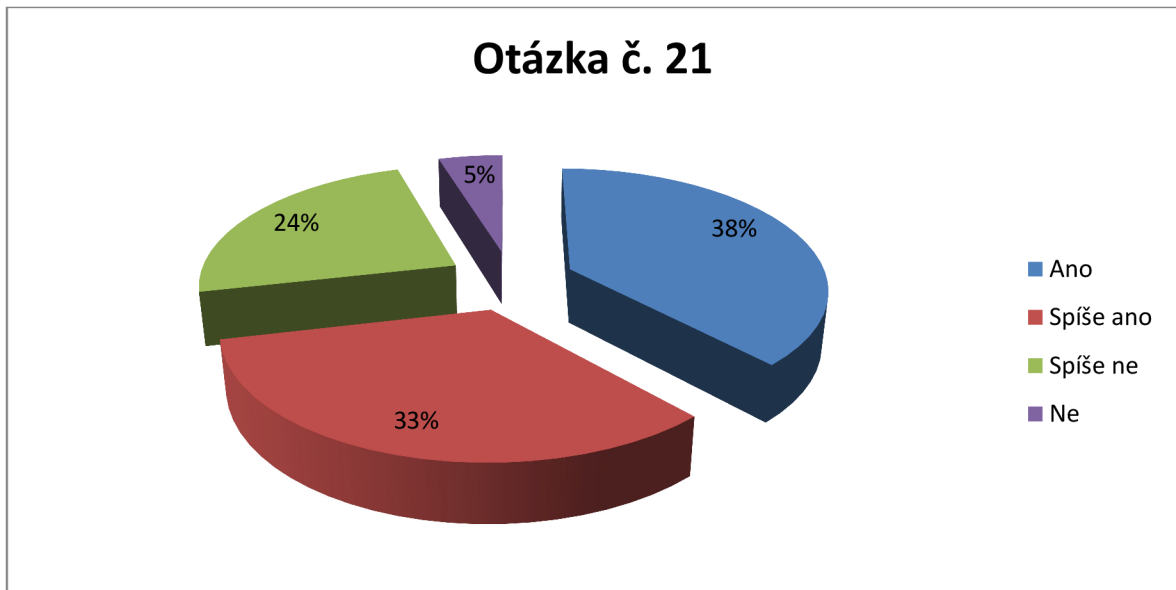


Graf č. 14-20 – Stává se Vám často, že musíte v práci zůstat přesčas?

V návaznosti na předchozí otázku bych se ráda dozvěděla, jak často manažeři ve stavebnictví potřebují zůstat v práci přes čas. Výsledky této otázky jsou celkem jednoznačné. Celé tři čtvrtiny dotázaných, zůstává v práci přes čas. Ať už se jedná o pár dní měsíčně, až po prakticky každodenní nutnost.

Zde jsem si musela položit otázku, zda se třeba nejedná právě o případy nezvládnutého time managementu, nebo jde opravdu o nutnost, nebo třeba o tak náročné úkoly. S těmi, se kterými jsem vedla osobní rozhovor, mi sdělili, že se jedná z velké míry o nepředvídatelné situace. Existuje-li časový harmonogram i s malou rezervou, a stane se něco nepředvídatelného, může to sebelepší plánování narušit, a pak je potřeba zůstat v práci déle.

Otázka č. 21 - Zařazujete pravidelně do svého plánu i soukromé aktivity?



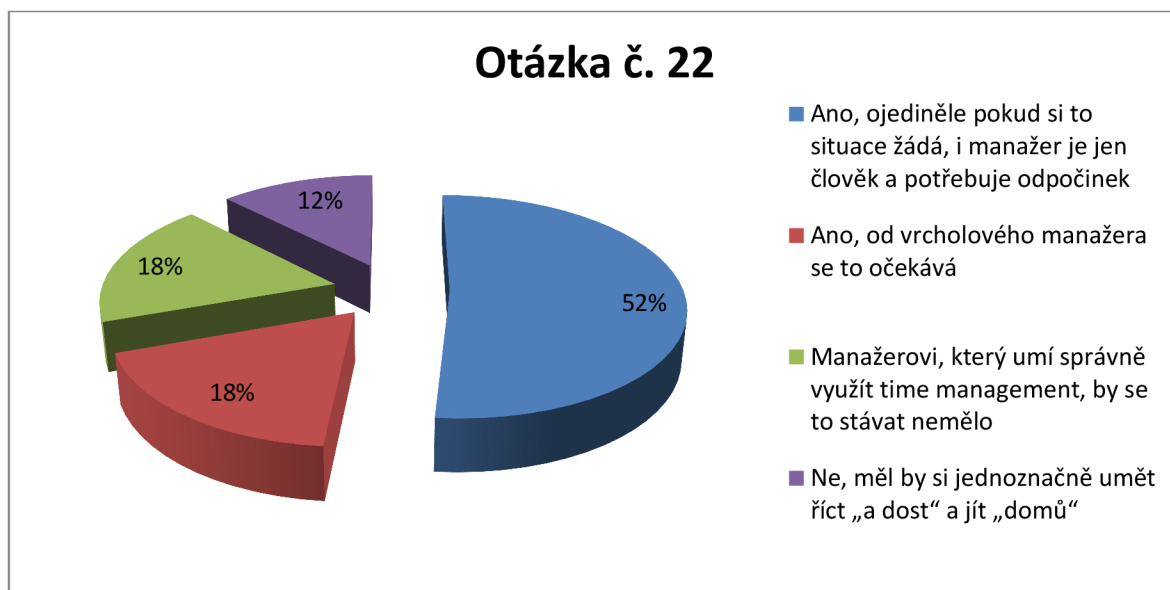
Graf č. 14-21 – Zařazujete pravidelně do svého plánu i soukromé aktivity?

Sestavit denní, týdenní či měsíční plán vyžaduje kolikrát velké úsilí. Člověk je limitován délkou dne - 24hodinami, které musí obsáhnout i spánek, čas na jídlo a jiné životně důležité aktivity. Samozřejmě ve zbývajícím čase člověk myslí převážně na práci, která je zdrojem jeho příjmů a obživy. Stejně tak důležitý je i plán soukromého času – aktivit. Zde jsem předpokládala poloviční dělení procent, jelikož na základě předchozích odpovědí jsem byla přesvědčena, že když tráví oslovení dost času v práci (přesčasy), tak nemají na soukromé aktivity čas. Proto mě překvapilo 71% pro odpověď ano, nebo spíše ano. Otázkou je, jak moc se jim pak daný plán daří plnit, protože teorie plánování a praxe provedení mohou být dvě odlišné věci.

Osobně se domnívám, že je důležité plánovat si i svoje soukromé aktivity. Tato otázka se týká osobního managementu. Který je však taky velmi důležitý a úzce souvisí s time managementem stavebního manažera. Time management a všechny jeho metody se dají využít i pro zefektivnění soukromého života. Samozřejmě dobře zvládnutý čas v soukromí, má pozitivní vliv na pracovní stránku věci, a člověk pak je výkonnější a efektivnější. Příkladem může být situace, kdy jedete z práce domů, a naplánujete si vše, co

byste mohli po cestě koupit nebo vyřídit, místo toho, abyste doma zjistili, že potřebujete ještě tam a tam, a pak zmateně křižovali městem v dopravní špičce. Tím se můžete dostat i dříve ke spánku, lépe a kvalitněji se vyspat, a ráno být odpočatý a plný sil se pustit do práce, místo toho, abyste byl unavený.

Otázka č. 22 - Myslíte si, že je správné, aby manažer ve stavebnictví při plánování pracovního time managementu obětoval své volno?

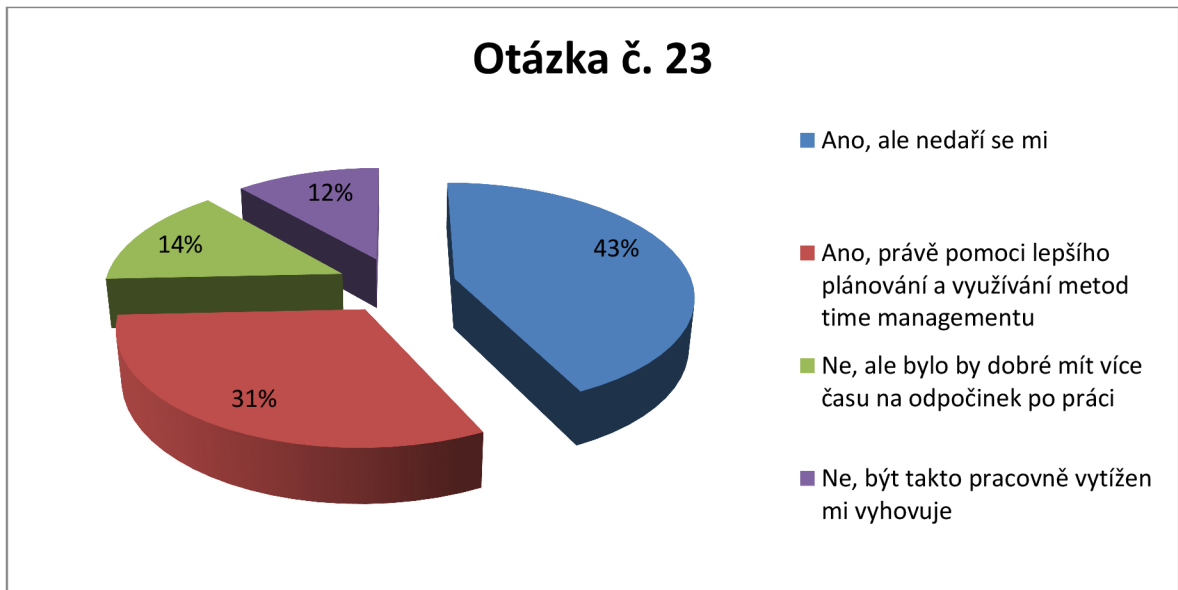


Graf č. 14-22 – Myslíte si, že je správné, aby manažer ve stavebnictví při plánování pracovního time managementu obětoval své volno?

Manažer = těžká pracovní pozice bez osobního volna. Názor většiny lidí a platí to zejména pro stavební manažery. Je tomu opravdu tak? Má manažer v obecné „povinnosti“ obětovat svůj osobní život? Má to při využití správného time managementu zapotřebí? Odpověď na tyto otázky jsem se pokoušela zjistit. Většina dotázaných, se shodla na tom, že by manažer měl obětovat svoje osobní volno. Pouze 12% uvádí, že by si jednoznačně měl říct „dost“ a jít domů.

Zaujalo mě celých 18% odpovědí, že pokud by manažer znal správné praktiky time managementu a uměl je využít, že by se mu to nemělo stávat. Jsem téhož názoru, nastávají situace, které jsou neočekávané, a pak je potřeba osobní volno obětovat. Předpokládám, že správně zvládnuté techniky time managementu by měli tyto situace eliminovat, nebo alespoň co nejvíce minimalizovat.

Otázka č. 23 - Pracujete na tom, abyste měl více soukromého času?

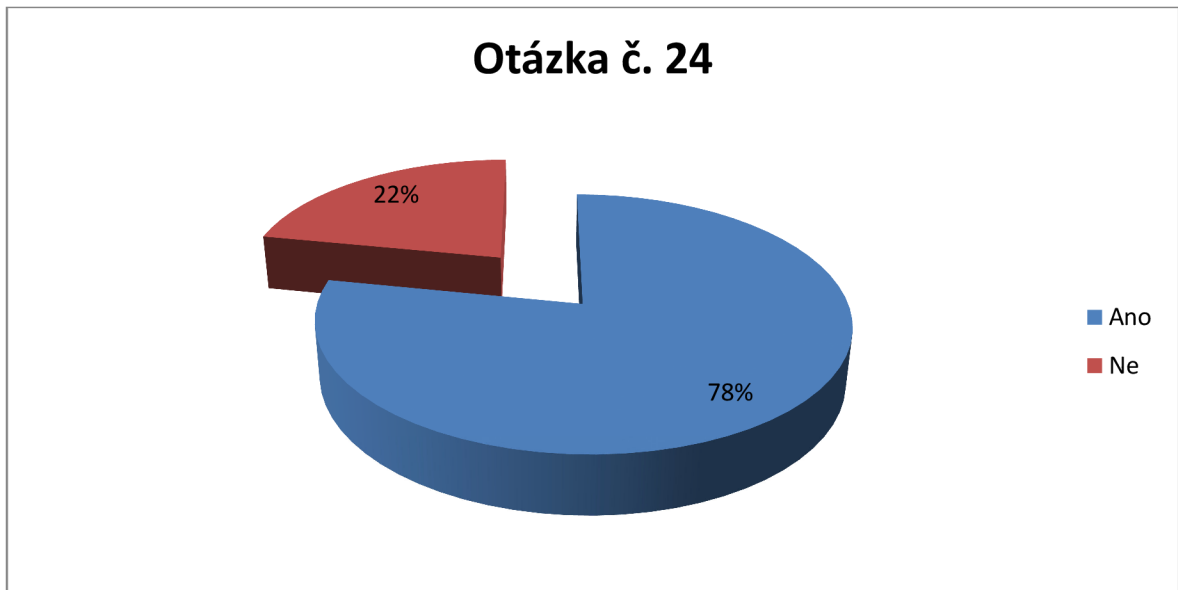


Graf č. 14-23 – Pracujete na tom, abyste měl více soukromého času?

Předpokládám, že práce stavebního manažera je náročná. Jak vyšlo z výsledku grafu, celým 43% odpovídajících se nedaří získat více volného času, i když se o to snaží. Dalších 31% odpovědělo, že pomocí metod time managementu se jim daří mít více volného času. Čtrnáct procent manažerů ve stavebnictví odpovědělo, že by měli rádi více volného času. Zároveň přiznali, že na tom nepracují. Nejmenší podíl opovědí zněl, že je vyhovující jejich pracovní nasazení.

Líbí se mi, že přímo 12% odpovídajícím vyhovuje jejich pracovní vytížení. Dá se říct, že to jsou lidé na svém místě. A obětují své práci maximum, i když to není plně v souladu se zdravým životním stylem a ani v souladu se správným time managementem. Více odpočinku by uvítalo 14% odpovídajících. Je úctyhodné, že celých 31% odpovídajících přiznalo snahu mít více volného času, právě pomocí využívání metod TM. Tato odpověď mě příjemně překvapila. A Bohužel většině dotázaným se nedaří mít více volného času.

Otázka č. 24 - Je vám znám pojem prokrastinace?

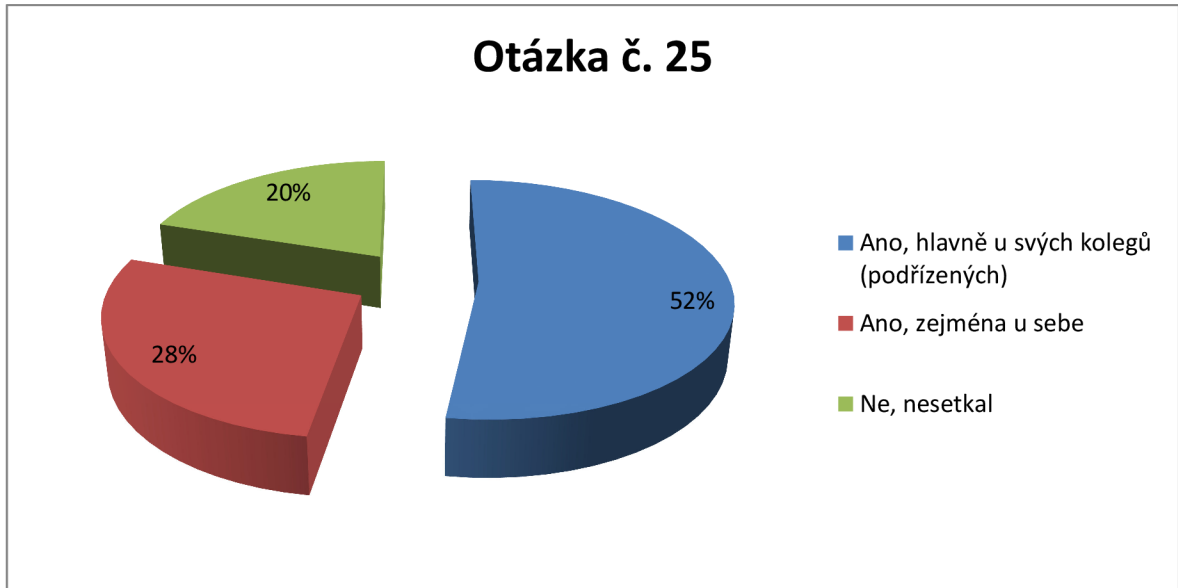


Graf č. 14-24 – Je vám znám pojem prokrastinace?

Ruku v ruce s kvalitním plánováním svého času jde i prokrastinace. Jedná se o odkládání úkolu na později, nebo na jindy. Tímto neduhem ve větší či menší míře prošel každý z nás, a tak jsem se na ni chtěla zaměřit ve své poslední hypotéze. V začátku jsem se dotázala, zda tento pojem respondenti slyšeli. Bylo mi jasné, že se s ní každý byt' nevědomky setkal, ale chtěla jsem vědět, zda ví, jak se tato tendence odkládání úkolů jmenuje. Zjištění bylo překvapivé, že až 78% zná prokrastinaci.

Prokrastinace je v určitém úhlu pohledu „strašákem“ pro většinu z nás. Kdo z nás někdy něco neodložil na zítra. Jedna věc je občasné prokrastinování v podobě odložení úkolu na druhý den z časových důvodů, nebo že se nám nechce a druhá věc je pokud se tak děje s každým úkolem. Odkládání do nekonečna na jinou dobu, už je pak chorobnou prokrastinací. S takovým postojem se neradi setkáváme u sebe, natož u našich podřízených a kolegů. Problém nastává zejména, pokud je váš plán závislý na úkolu prokrastinátora. Není to však nemoc, a dá se s tím bojovat mnoha postupy. Myslím si, že pokud se setkáme s prokrastinací, je třeba si ji uvědomit, a snažit se ji zvládnout.

Otázka č. 25 - Setkáváte se s prokrastinací - neboli s chorobným odkládáním úkolů?

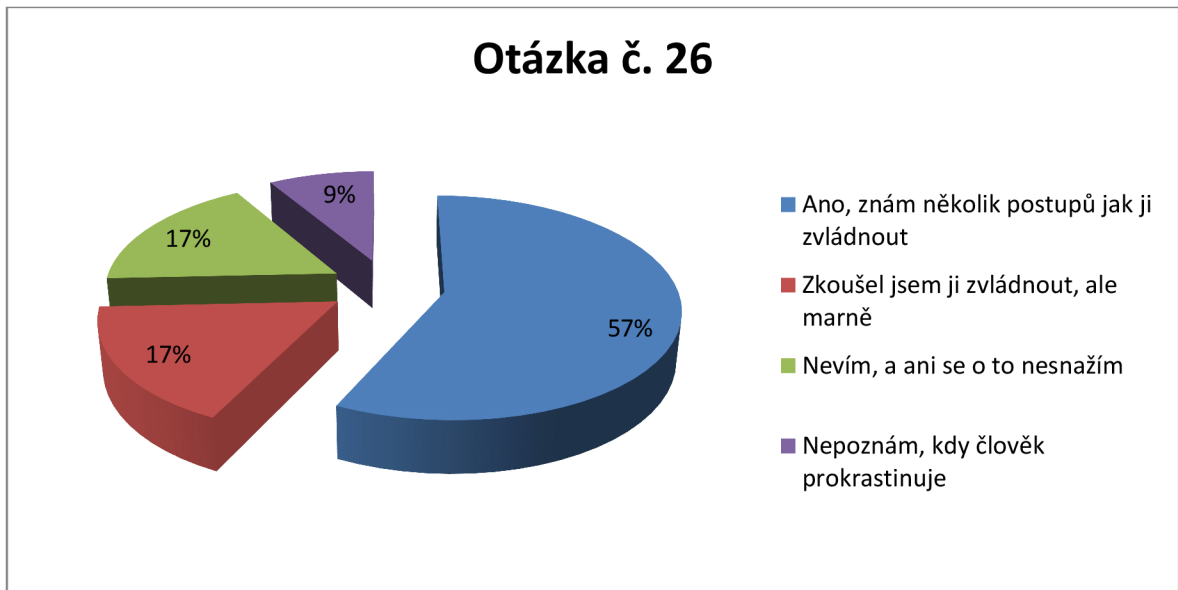


Graf č. 14-25 – Setkáváte se s prokrastinací - neboli s chorobným odkládáním úkolů?

V druhé otázce, týkající se tématu prokrastinace mě zajímalo, zda se s ní dotázaní již setkali a u koho. Zde jsem očekávala, že mi každý odpoví „ano setkal, u sebe“. I když zastoupení 28% nepovažuji za úspěch mé domněnky, docela zajímavé byla více než polovina, kteří se setkávají s prokrastinací zejména u svých kolegů nebo podřízených.

Domnívám se, že s prokrastinací se setkal opravdu každý, ale 20% mě uvedlo v omyl. To musejí být opravdu svědomití lidé, kteří jdou do všeho naplno a zodpovědně. Je zajímavé, že 28% respondentu přiznalo, že se setkali s prokrastinací u sebe. Je vidno, že se prokrastinace nevyhýbá ani vysoce postaveným manažerům ve stavebnictví, a že si to přiznali je dobrý znak lidskosti. A převážná většina odpovědí zněla, že se setkali s prokrastinací, hlavně u svých kolegů. Je to pochopitelné, vzhledem k námětu otázky položené vedoucím pracovníkům.

Otázka č. 26 - Pokud jste se s prokrastinací setkal, umíte ji zvládnout?

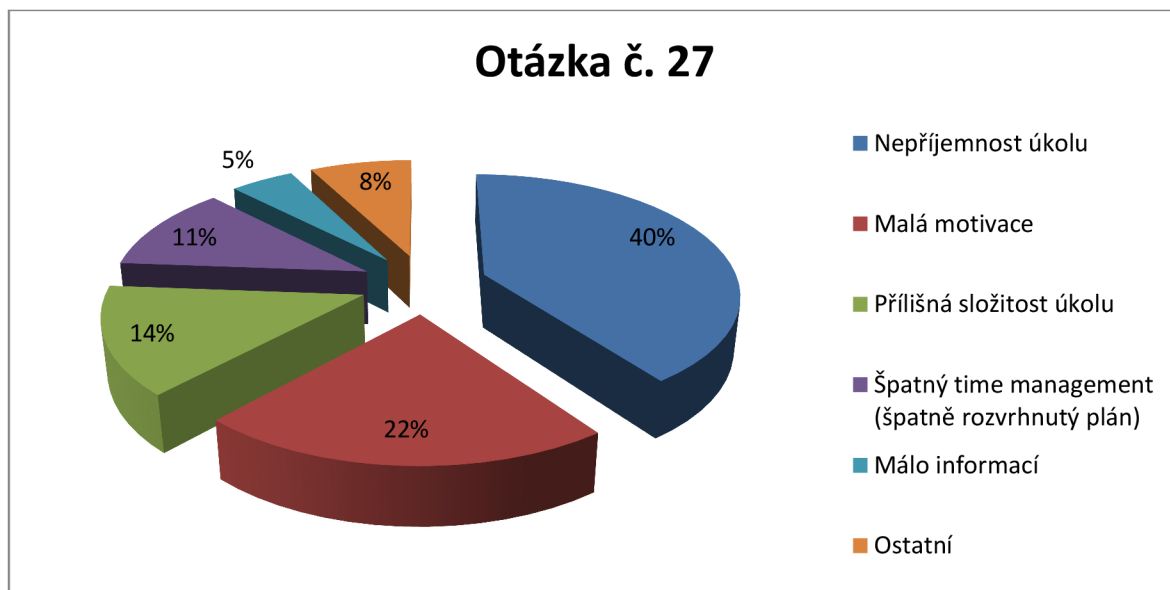


Graf č. 14-26 – Pokud jste se s prokrastinací setkal, umíte ji zvládnout?

Zvládnutí prokrastinace zejména u sebe a svých podřízených není snadné, a je taky vizitkou dobrého manažera. Samotné rozeznání člověka, který prokrastinuje = prokrastinátora od lenocha je velmi složité. Existuje mnoho návodů a postupů, jak prokrastinaci zvládnout. Zajímalo mě, zda mnou oslovení se už s prokrastinací setkali, a zda ji umí rozpoznat a zvládnout. Větší polovina dotázaných sdělila, že zná několik postupů, jak zvládnout proskratinaci. To je docela velká část, a je to dobré znamení, že to není s tou prokrastinací, až tak špatné, jak bychom si mohli myslet. Dá se říci, že většina dotázaných má prokrastinaci pod kontrolou.

Pokud bych Vám položila otázku, jak zvládnout prokrastinaci, možná nebudete znát ihned odpověď. Existuje několik možností, které jsou naprosto jednoduché. Předpokládám, že zvládnutí prokrastinace je obsaženo v každém školení pro vrcholové manažery a i když mi znalost postupů pro řešení této krize přiznalo jen 57%, určitě si s ní většina poradí.

Otázka č. 27 - Jaký je podle vás hlavní důvod prokrastinace? (max. 1 odpověď)



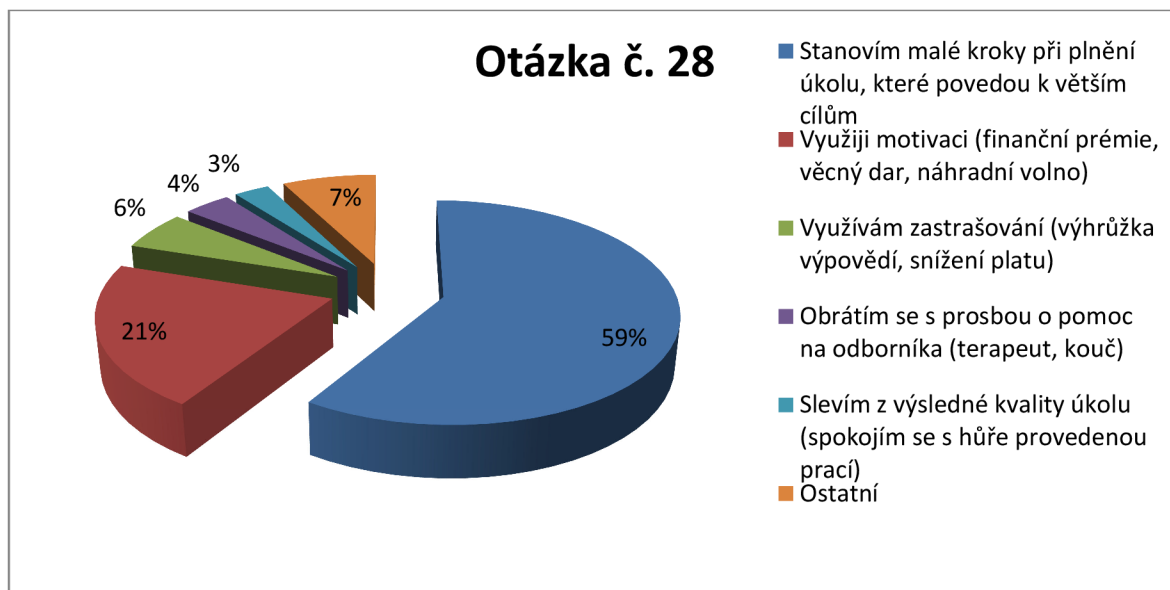
Graf č. 14-27 – Jaký je podle vás hlavní důvod prokrastinace? (max. 1 odpověď)

Co může být hlavním důvodem prokrastinování? Uvedla jsem několik možností na výběr, ale současně jsem dala respondentům možnost se svobodně projevit. Samozřejmě se ujaly odpovědi mnou předdefinované, ale mezi ostatními se objevilo i pár zajímavých názorů. Mezi další odpovědi byla lenost, nepochopení úkolu, nepřehlednost nebo třeba úkol s vyšší prioritou.

Mezi nejobsáhlejší odpověď patří nepříjemnost úkolu a malá motivace. Je samozřejmost, že pokud někdo úkol nechápe, nebo je mu nepříjemný, má k němu přirozený odstup. Snaží se této „nepříjemné“ záležitosti nejlépe vyhnout. Dalším z mnoha prokrastikračních vlivů je malá odměna. Kdy je daný úkol málo ohodnocen, a nemusí jít zrovna o finance, ale i o duševní bohatství. Těmto problémům se dá celkem snadno předcházet. Stačí, pokud informace k danému tématu předáme v plné míře, aby byl úkol zcela jasný, nebo se na dané informace zeptáme a zjistíme si je. Pak už nebude úkol nepříjemný ani složitý a bude se snáze plnit. Úkolem správného manažera ve stavebnictví, je takovou situaci správně zhodnotit. Pokud neposkytne všechny informace, nebo

dostatečné finanční ohodnocení, může dojít ke zbytečným průtahům, nebo neefektivnosti práce. Což je hlavně v odvětví stavařiny velký problém.

Otázka č. 28 - Jaké postupy (metody) při zvládnutí prokrastinace používáte?



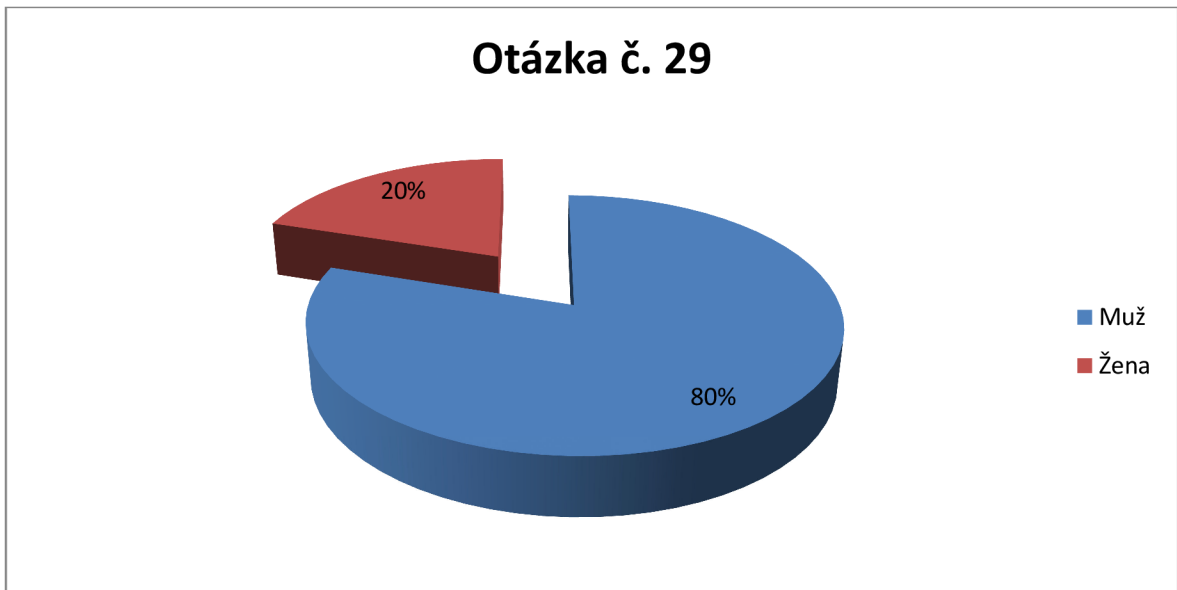
Graf č. 14-28 – Jaké postupy (metody) při zvládnutí prokrastinace používáte?

Když už prokrastinaci známe, umíme ji popsat a víme o metodách, které ji mají minimalizovat, zajímalo mě, jaké postupy konkrétně respondenti využívají. Tím se dostáváme k poslední otázce, která je zaměřená na moji pátou hypotézu. Opět jsem uvedla několik základních možností, jak zvládnout prokrastinaci. Nechala jsem však možnost, uvést další postupy. Mezi ostatní odpovědi bylo uvedeno - časté porady, k probrání detailů úkolu, úkolu se zhostím sám, nebo vše řeším na poslední chvíli.

Pokud sám vedoucí pracovník - manažer, nebo podřízený prokrastinují, je potřeba v první řadě vhodně zvolit postup vyřešení krize. I když 6% dotázaných uvedlo, že se uchylují i k metodě zastrašování, myslím si, že toto není vhodný postup. Určitě mi mnozí budou tvrdit opak, ale hlavně z pohledu zaměstnance si myslím, že na to aby člověk lépe pracoval, není strach na místě, anebo jak se říká – šťastný zaměstnanec je dobře pracující zaměstnanec. Stejně tak nepovažuji osobně za vhodné, aby z důvodu, že zaměstnanci nebo manažer prokrastinuje, by se mělo slevit z výsledné kvality úkolu. V určité chvíli to možné je, ale hlavně ve stavebním oboru si myslím, že je potřeba se tomu vyhnout. V dnešní době

se dá využít i služeb odborníka. Ať se jedná o motivačního kouče, nebo přímo terapeuta. Tady si myslím, že už jde o krajní situaci.

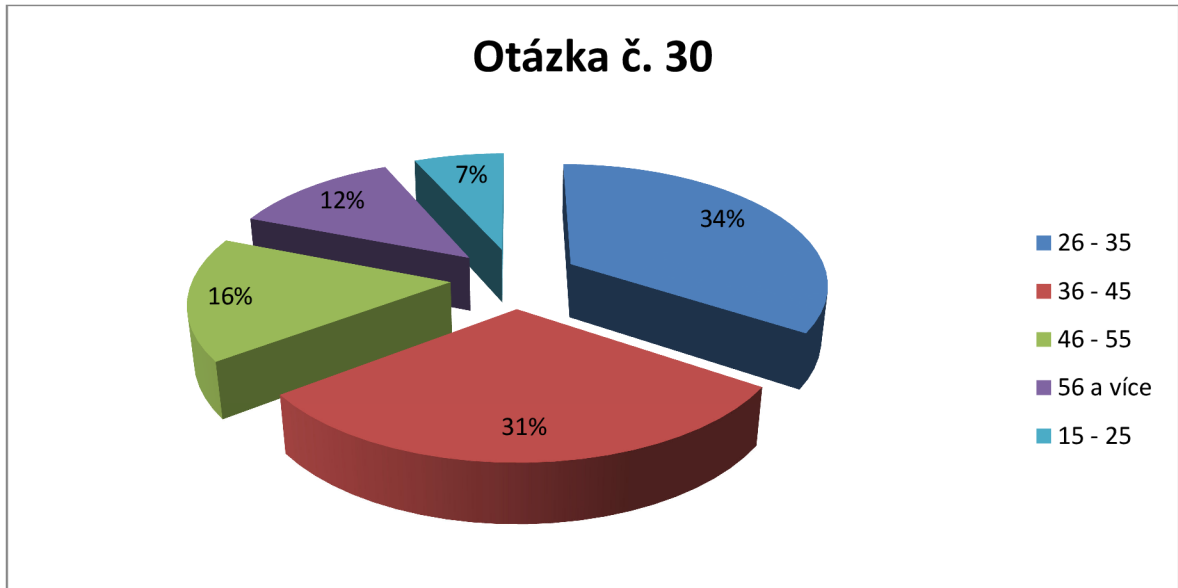
Otázka č. 29 - Jaké je Vaše pohlaví?



Graf č. 14-29 – Jaké je Vaše pohlaví?

I když jsem se snažila oslovit co největší počet lidí, s ohledem na co možná nejvíce rovnoměrného zastoupení obou pohlaví, tak to nebylo jednoduché. Ve stavebním oboru na pozicích manažerů pracuje stále ještě většina mužů. To mi prokázala i moje bakalářská práce na téma „požadavky na manažera ve stavebnictví“ kde i přes můj nesouhlas uváděla většina respondentů, že na takovou pozici se muž hodí lépe. I zde mi na dotazník odpověděly čtyři pětiny zástupců mužského pohlaví.

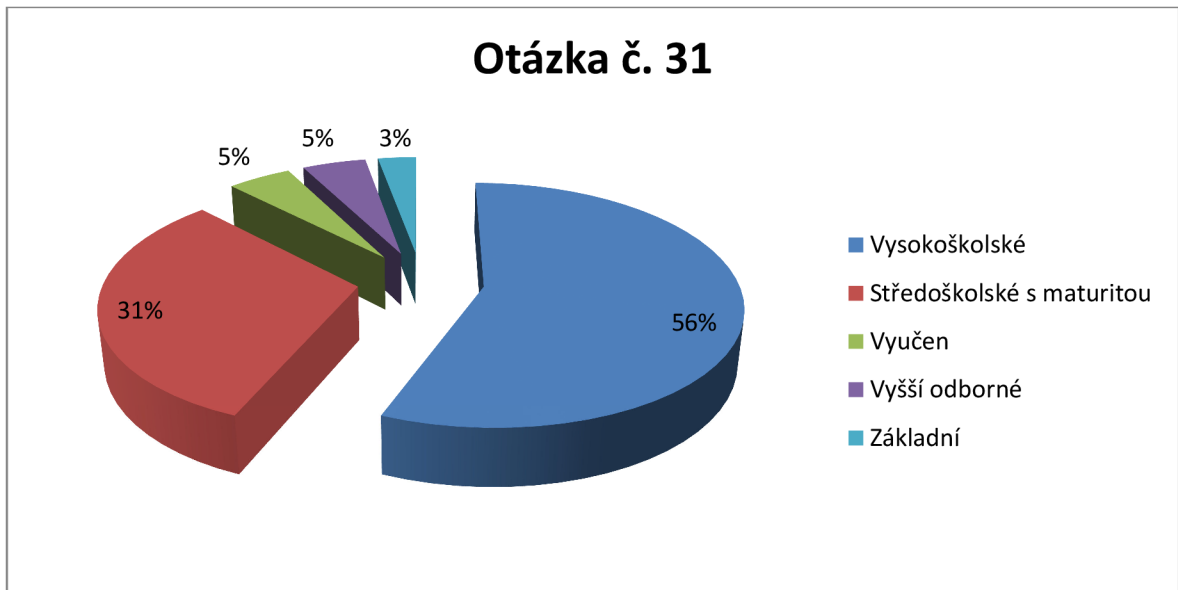
Otázka č. 30 – Kolik Vám je let?



Graf č. 14-30 – Kolik Vám je let?

I když jsem dotazník hlavně elektronickou formou zasílala „na slepo“ pouze podle pozice uvedené ve firmě, se mi podařilo zasáhnout celkem široké spektrum věkového rozptylu. Domnívám se tedy, že dotazník má dostatečnou vypovídající hodnotu, jelikož na něj odpovídali mladí lidé, kteří jsou na počátku své kariéry, přes zaběhlé matadory, až po starší, a to zkušenostmi zaslouženými lidmi.

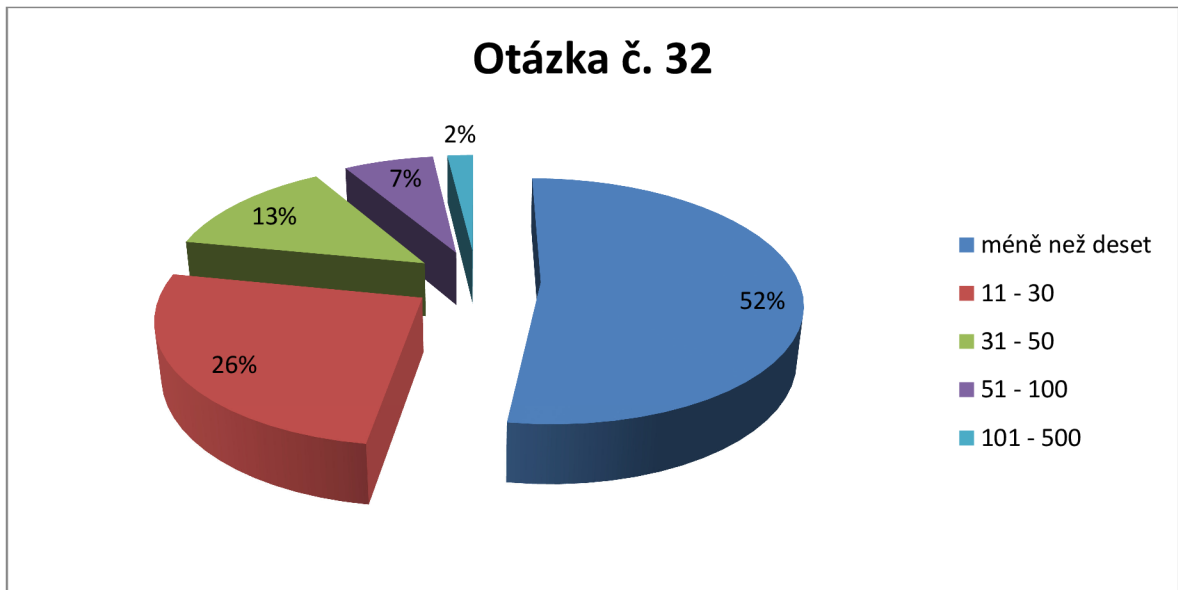
Otázka č. 31 - Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?



Graf č. 14-31 – Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

Opět otázka, kdy jsem odpovědi nemohla dopředu znát ani předvídat. Oslovíte člověka, a netušíte jaké je jeho vzdělání. Pomocí této otázky jsem zjistila, že převážná většina mnou oslovených jsou vysokoškoláci. Pokoušela jsem se oslovovat hlavně vyšší pozice ve firmě, a překvapilo mě, že více než polovina jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé. Toto je také potvrzení průzkumu z mé bakalářské práce, kdy většina respondentů uvedla, že ideální manažer ve stavební firmě je muž, vysokoškolák ve středním věku.

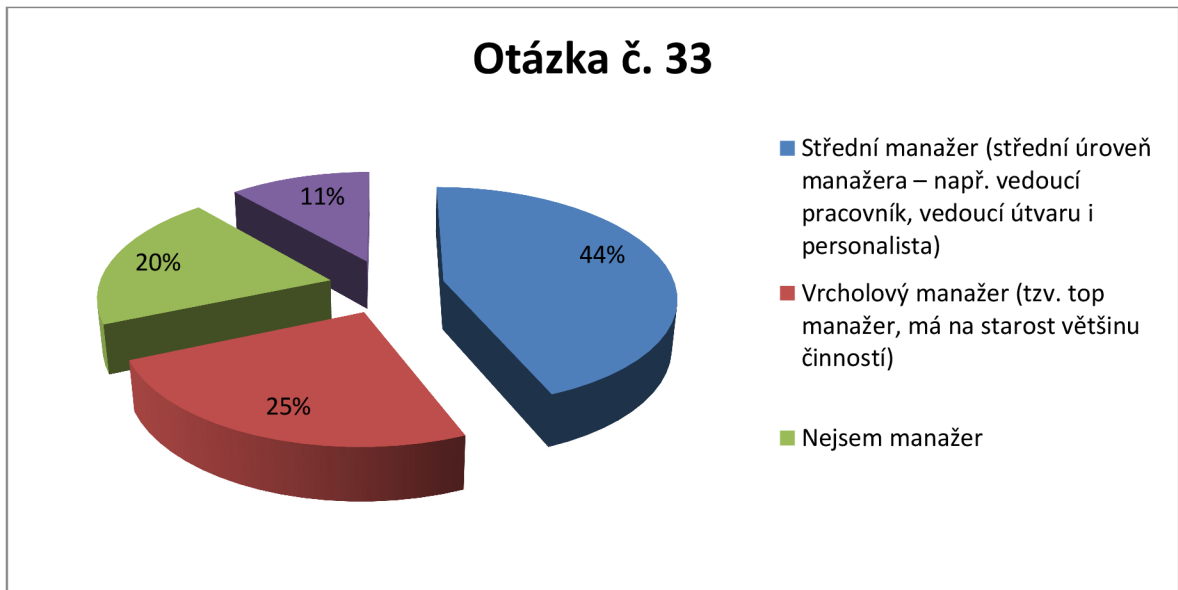
Otázka č. 32 - Kolik lidí běžně řídíte?



Graf č. 14-32 – Kolik lidí běžně řídíte?

Snažila jsem se oslovit co nejširší škálu manažerů, nebo osob figurující na vedoucích postech. Tím jsem chtěla docílit odpovědí od osob, co mají na starosti malé týmy (do deseti lidí), nebo si třeba ředitel (majitel) firmy dělá manažerské povinnosti sám, ale podařilo se mi získat odpověď i od opravdu TOP manažerů, kteří mají na starost i více jak 100 lidí. I když se jedná pouze o informativní graf a je těžké získat informace z velkých firem, i zde si hrstka našla čas na mou odpověď.

Otázka č. 33 - Jaká je Vaše manažerská úroveň?



Graf č. 14-33 – Jaká je Vaše manažerská úroveň?

Otázka č. 34 - Pracujete ve stavebním oboru?



Graf č. 14-34 – Pracujete ve stavebním oboru?

Grafy číslo 33 a 34 jsou sice informativní, ale pro moje hypotézy a celkově diplomovou práci mají velmi vypovídající hodnotu. Celých 80% mnou oslovených lidí jsou

opravdu na manažerské pozici. Jsem ráda, že se mi podařilo oslovit takové množství manažerů ve stavebnictví. Hlavně mě překvapila čtvrtina, kteří uvedli, že spadají do skupiny TOP manažera. Stejně tak poslední otázka, kterou jsem položila z důvodu, abych zjistila, zda mé dotazníky směřovali ke správným lidem mě ujistila, že celých 93% lidí, pracují ve stavebním oboru, a proto hlavně jejich odpovědi, byly pro můj dotazník velkým přínosem.

11.4 Řízené rozhovory

Řízené rozhovory mi pomohou vést výzkum, co by kvantitativní metoda k závěrečnému vyhodnocení mojí práce. Pro řízené rozhovory jsem si vybrala dva kvalifikované muže, zastávají vysoce postavené funkce a mají zkušenosti s vedením stavební firmy. Prvního jsem zpovídala Ing. Tomáše Drasticha, jednatele firmy JaTo stav s.r.o., a druhý rozhovor jsem vedla s panem Ing. Václavem Böhmem.

11.4.1 Rozhovor č. 1 – firma JaTo stav. s.r.o.

Prosím, mohl byste mi představit Vaší firmu? Čím se zabývá, kolik máte zaměstnanců.

Stavební firma JaTo stav s.r.o., hlavní náplň práce jsou monolitické konstrukce ze 2/3. Máme cca 50 zaměstnanců, kolísá to v sezónním a mimo-sezónním období.

Popište mi, prosím strukturu Vaší firmy, kolik je ve firmě manažerů a vedoucích pracovníků, a jak máte firmu rozdělenou na pracovní úseky?

Máme jednotlivé pracovní skupiny, každá skupina dělá něco jiného a v každé skupině je jeden vedoucí. Hlavní vedení jsme my dva, já a můj kolega. Ještě máme vedoucího dopravy. Hlavní manažeři jsou tři, vedoucí dopravy je společník, není jednatel. Potom je nižší vedení, přímo té dané pracovní skupiny, kdy jeden z nich je vedoucí, a ostatní jsou normální pracovníci.

Znáte pojem time management? Víte, co obnáší a řídíte se jím? Znáte jeho metodiku?

Ne, neřídíme se s ním, a tento pojem neznám. Mám nějakou představu o tom, nevím, jestli je úplně správná, ale myslím si, že je to systém plánování, vedení. Řekl bych, že je to rozdělení práce na jednotlivé části. Že se věnuje tolik času administrativní části, tolik času se věnuje vedení stavby, takovou já mám představu, že je time management ve stavební firmě.

Řekl byste, že ho využíváte?

Myslím si, že asi ano. Ne, že bychom se jím řídili, že bychom si ho nastavili, tak to určitě ne, ale zřejmě ho využíváme, protože to takto máme rozdělené.

V čem vidíte potíže time managementu? Jestli nějaké vidíte? Jestli má nějaká úskalí?

Jo, má to úskalí, a úplně zásadní. Je to v rozdílnosti každé jednotlivé zakázky, není to nákup a prodej, není to pořád stejné. Je zde specifický zákazník, specifická stavba, specifické požadavky, a je to několika set procentně jiné, i když se ty zakázky tváří stejně.

Takže plánujete individuálně jednotlivé zakázky?

Ano, plánujeme každou zakázku individuálně.

Jaká je situace ve stavebnictví? Myslíte si, že je jiná oproti jiným odvětvím?

Ano, určitě je jiná, a v rámci toho time managementu je to tak nastavený, že dva stejné domky, na první pohled jsou úplně jiný. To, že stojí vedle sebe a je stejný projekt neznamená, že jsou stejný. Jeden může být cenově třeba za dva miliony korun a druhý třeba za pět milionů korun, a ten kdo tomu nerozumí, tak to nepozná. A ten za těch pět milionů, samozřejmě potřebuje těch prací mnohem víc. A přitom ta slupka je pořád stejná. Takže, to je v tom stavebnictví zásadní, že nejsou zde pevně daná pravidla, aby se to dalo naplánovat dopředu, že tady této zakázce, tomuto klientovi budu věnovat 2 hodiny denně, a věnuji mu 10 minut a druhému celý den.

Jakým způsobem plánujete, co k tomu využíváte?

Znalosti.

Znalosti, zajisté, ale já měla na mysli například podporu techniky. Plánujete, si do papírového diáře, kalendáře nebo si děláte poznámky do bloku?

Ne, plánuji si v počítači a v mobilu. Využívám outlook, abych to měl poznačené, abych si to pamatoval. Mám elektronický diář, kde mám kalendář s poznámkami, do kterého si to vyplňuji a posouvám.

Jak často máte porady vedení?

Minimálně jednou týdně. Každý má nějakou část práce, tak si ji vždy rozdělujeme, alespoň jednou týdně.

Porady máte tedy jednou týdně, a na jak dlouhou dobu dopředu vytváříte plány?

Řádově na 3-4 měsíce dopředu. S ohledem na vnější vlivy, na počasí atd., dodací lhůty. Ideální by bylo plánovat na kratší dobu, ale snažíme se to pořád tlačit, abychom měli co nejdélší lhůtu dopředu, abychom si to mohli přizpůsobovat, ale častokrát ten plán musíme měnit. Protože, to stavebnictví, tím jak jsou lidi nezodpovědní, tak jak k tomu všichni přistupují, tak málo věcí dopadne, tak jak by mělo. Prostě, člověk si něco objedná a nedojde to, nebo to dojde poškozené. Často se to musí přizpůsobovat a dělat si časové rezervy.

Nebylo by tedy lepší plánovat na kratší časové období?

Ne, nebylo by to lepší, protože, potom není dostatečná doba na přípravu. A tím, že si to člověk nedělá všechno sám, a je závislý na stavebninách a na některých subdodávkách, tak to musí zařídit dostatečně dopředu. Já bych plánoval na kratší dobu, ale museli by všichni fungovat.

Jaká je priorita plánování času u Vás? Plánujete si prvně svůj pracovní čas, a pak čas podřízených, nebo opačně? Popřípadě jakým jiným způsobem?

Ano, plánuji to takhle. Ostatní musí spíš poslouchat.

Stavíte svůj osobní, volný čas před kariérou?

Ne. Osobní čas skoro žádný nemám, když musím věnovat tolik času práci, takže téměř žádný volný nemám. Chtěl bych to tak postavit, ale vůbec se mi to nedaří. Podřizuje se to potřebám firmy a všech těch lidí kolem. Uživít tolik lidí, je náročné.

Kolik hodin má Váš pracovní den?

25h, ne tak 12-13h.

Zabýváte se někdy školeními na téma time management? Prošel jste jimi? Posíláte své kolegy na školení ohledně time managementu?

Prošel jsem školením, ještě v minulém zaměstnání a nemám s tím úplně dobré zkušenosti. Z toho důvodu, že ve stavebnictví se to nedá takto striktně naplánovat, protože je tam takové obrovské množství vnějších vlivů. Dá se to naplánovat, když člověk dělá práci, která má užší záběr. Zde je hodně vnějších vlivů, které tu práci v plánování narušují.

Několikrát jsem si zkoušel dělat časové plány, i na tady ty vnější vlivy, ale prostě to nefunguje. Jednou je to zbytečné a jindy zase nedostatečné. A naráz se celé plánování zborčí a pořád se to posouvá. Takže, člověk si tam může naplánovat jen ty hlavní body. A pak si musí nechat ten prostor navíc, no a ten prostor navíc je přesně to, co dělá ty přesčasy.

Slyšel jste pojem Prokrastinace, víte, co to znamená a trpíte jí?

Ne. Nevím, co to je, neznám to.

Odpověď po mém vysvětlení pojmu.

To už je podléhání nějaké panice, nepodléhám takovýmto náladám, nemohu si to dovolit.

Myslíte si, že metody time managementu, mají vliv na zkvalitnění práce manažera ve stavebnictví?

Asi by to mělo vliv, kdyby se dal udělat nějaký funkční model. Jsou části, které v tom fungování stavební firmy kdy to jde a kdy se to dá tady takhle plánovat. Ale v tom celkovém pohledu, kdy jsme vyrušili nějaký mezičlánek mezi námi nebo tím koncovým zákazníkem, tak už to nejde. Ten rozptyl, já mám tak velký, že pořád do toho něco vstupuje vnějšího. Kdyžto kdybych si to udělal, tak že budu pouze jednat se zákazníky, a podklady mě bude připravovat někdo jiný, tak by to šlo zvládnout. Ale je to o náplni práce. Protože ty podklady nikdo nepřipraví dostatečně správně, nebo i když to zadání je naprosto jasné i tomu člověkovi, tak málo kdy se stane, že to připraví správně. Problémy s dodavateli jsou ve stavebnictví zásadní. Nabídky neposílají včas, různí ti obchodní zástupci jsou přetížení, v sezóně, mimo sezónu Vám každý pošle všechno hned a v sezóně na to čekáte týden, než Vám někdo odpoví a Vy bez těch informací nemůžete pracovat dál. Takže to plánování je potom těžké, když jste závislý na někom jiném. Tohle je to úskalí, co já tam vidím.

Setkal jste se někdy se syndromem vyhoření?

Ano, u kolegů jsem se s tímto syndromem setkal. U sebe ještě ne, nebo jsem to nepoznal.

Je těžké, sám sebe ohodnotit, já se snažím to dělat, jak nejlépe umím a to mě naplňuje tím, že jsem spokojený a o tom to je. Jsem zodpovědný za vedení, a moc prostoru na nějaké vyhoření není.

11.4.2 Rozhovor č. 2 – Pan Ing. Böhm – výrobní manažer

Znáte pojem time management? Víte, co obnáší a řídíte se jím? Znáte jeho metodiku?

Já znám práci stavebního manažera, z pohledu svého, tzn. výroby. Takže my dostáváme zakázku, pokud to není developerský projekt, s tím, že už je určena. Minimálně je projekt pro stavební povolení, takže my už pracujeme s tím, že jdeme do realizace.

Ne, pojem time management neznám. Já funguju za výrobu.

Řekl byste, že ho využíváte?

Mám pod sebou mistry. A dávám dohromady subdodávky, zásobuji tu stavbu. Tím pádem procházím špalírem profesí a musím je zkoordinovat.

Kolik lidí míváte na starost?

To záleží podle zakázky. Když to byly například Lužánky, tak jsem měl na starost výrobní přípravářku a 4 techniky. Ti technici, potom samozřejmě řídí další lidi. Na stavbě tak může být klidně i přes 100 lidí.

Plánujete individuálně jednotlivé zakázky?

Mám smlouvu o dílo, takže se musím držet harmonogramu.

Jakým způsobem plánujete, co k tomu využíváte?

Investor má minimálně, nějaký harmonogram prací, který je daný smlouvu o dílo, a vidí tam termíny, co, kdy a jak má běžet. A já pak musím mít nasmlouvané zakázky, aby mi nastoupily do toho termínu. To je práce toho manažera, aby dokázal sehnat práci do toho termínu, který ji tam prostě dosadí, tak, aby to sedlo.

Jaká je situace ve stavebnictví? Myslíte si, že je jiná oproti jiným odvětvím?

Ano, je. My, když pracujeme venku, tak nejsme schopni mnoho věcí ovlivnit. Takže pokud bude pršet, nemůžeme dělat fasádu atd. Některé práce prostě podléhají sezónnosti, tzn., že jsme závislí na teplotách, na dešti a větru, jsou prostě věci, které dělat nejdou.

Stavíte svůj osobní, volný čas před kariérou?

Dneska už ano. Já už moc ani kariéru dělat nechci.

Kolik hodin má Váš pracovní den?

Běžně chodívám na 7h, ale když cestuji, tak vstávám i kolem 4., 5. hodiny ranní a končím jak kdy, běžně se končí v 17h a to nemusí být vždycky pravda.

Slyšel jste pojem Prokrastinace, víte, co to znamená a trpíte jí?

Ne.

Odpověď po mém vysvětlení pojmu.

Já to řeknu jinak. Když máte daný termín, a řešíte nějaký detail, tak nemáte prostor na změny. A když závisí další postup zakázky na zákazníkovi, který se neumí vyjádřit, např. co za daný materiál chce na stavbu, tak vy musíte udělat nějaké „vakuum“ a dáte mu termín. Vy máte nějaký dead-line, a ten musíte dodržet. A do té doby to musí být všechno vyřešené.

Takže vy se s ní setkáváte, ale v jiné rovině, která se nedá ovlivnit?

Záleží na zákazníkovi. Zákazník má právo veta, když řeknete, že je tam nějaký prvek ve standardu a on s tím nesouhlasí, a chce si vybrat něco jiného, tak vy musíte tu práci přerušit. Je to o tom, že ten termín jde nějak jinam.

Setkal jste se někdy se syndromem vyhoření?

Ano, speciálně u mě. Já už nechci dělat veliké stavby, protože to není nic pro mě. Protože to, o čem se bavíte, je práce od ráno do večera, v sobotu, v neděli a člověk už zjistí, že nemůže. Už Vám potom přestanou být některé věci jedno a už vrátit se do toho znovu, říkáte si proč? Jednak stavebnictví je specifické v tom, že technik má zaplaceno 8h denně, jestli je tam od rána do večera nebo ne. Ukrajinec, který tam je 14h dostane zaplaceno, já ne. A pokud zjistíte, že tam chodíte v sobotu, v neděli, každý vás umí zprcat, vezmu to od úřadů, od bezpečnostní práce, je toho kolikrát moc a nejhorší na tom je, že vlastně to řemeslo už zachází do toho, že je ze mě na půl úředník.

Jak často se u Vás syndrom vyhoření vyskytuje?

Už ho mám za sebou, ten poslední, to byly ty Lužánky v Brně, to bylo 2 a půl roku v kuse. A to prostě dál dělat nejde. Zjistíte, že přijdete domů a máte toho v hlavě tolik, že nejste schopni se ani s nikým bavit. Máte toho plnou hlavu.

12 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Díky provedenému dotazníkovému šetření, nyní mohu přistoupit k vyhodnocení jednotlivých hypotéz. Umožňuje mi to sepsat krátká shrnutí a doporučení. Stavební manažeři využívají při své práci mnoho pomůcek, které jim usnadňují práci a její plánování. Domnívala jsem se, že ve většině případů vedoucí pracovníci používají počítač a mobil. A doplnkově i diáře. Počítač a mobil k dnešní době už patří, a tak si nedovedu představit manažera ve stavebnictví bez nich. Tato domněnka se mi potvrdila. Naopak využívají ještě mnohem více moderních technologií, jedná se o software i hardware. A ve většině případů s nimi umějí zacházet a plně je využívají a spoléhají se na ně. Funguje zde propojení a jejich poznámky jsou jim kdykoliv k dispozici i v terénu, což je obzvláště důležité a typické pro stavební obor.

Doporučení: Učme se využívat nové technologie a postupy, pokrok nezastavíme.

Z dotazníkového průzkumu mi vyšlo, že téměř každý plánuje svůj čas. Prioritou manažerů ve stavebnictví je naplánovat si svůj pracovní čas, včetně svého volna. Tak zněla odpověď většiny respondentů (tři pětiny), ale zároveň to nepovažovali nutné. Prvně naplánují svůj pracovní čas, následně plánují práci svým podřízeným a na závěr si naplánují své osobní volno. Dozvěděla jsem se, že si manažeři ve stavebnictví plánují pracovní i svůj volný čas, méně procent dotázaných uvedlo, že si svůj volný čas neplánuje a několika málo jedincům nezbývá žádný volný čas. Důležitá informace pro tuto práci byla také, že až 73 % vedoucích pracovníků řeší plánování dle potřeby.

Doporučení: Bylo by dobré více myslet na své osobní potřeby.

Moderní metody time managementu zná a využívá větší polovina dotázaných. Menší polovina dotázaných se vyjádřila, že tyto metody zná, ale neumí s nimi pracovat a

pro malou část manažerů ve stavebnictví, jsou tyto metody zbytečné. Myslím si, že vyhodnocení třetí hypotézy, která se týká právě využívání moderních metod a pomůcek v time managementu stavebního manažera, dopadlo docela zajímavě. Je zde vidět, jak každý manažer ve stavebnictví používá své vlastní metody a jak pracuje se svými znalostmi. Naopak pro některé z nich se zdají být moderní metody time managementu neužitečné. Dále se mi z dotazníku potvrdilo, že většina dotázaných se zajímá o školení k tématu time managementu. Tato odpověď mě mile překvapila, očekávala jsem menší zájem a nadšení o tuto tematiku.

Doporučení: Doporučuji, aby se manažeři ve stavebnictví účastnili a zajímali se o školení k tématu time managementu, a také aby na ně posílali své kolegy, aby získali lepší dovednosti k využívání těchto moderních metod time managementu v praxi.

Čtvrtá hypotéza řeší, zda stavební manažeři při praktikách time managementu staví svůj profesní čas na úkor osobního volna, byla jsem překvapena odpověďmi, většina odpovědí zněla, že jsou schopni stihnout vše v rámci běžné pracovní doby. Stejný počet odpovědí mi dalo informaci, že kdyby bylo nutné zůstat v práci déle, tak jsou ochotni obětovat svůj volný čas a myslí si že je to tak správné. Občas se stává, že zůstávají v práci přesčas. Současně se mi potvrdilo, že i velmi pracovně vytížení manažeři ve stavebnictví si plánují pravidelně své soukromé aktivity.

Doporučení: Vedoucím pracovníkům ve stavebních firmách, bych vzkázala, aby využívali i svůj soukromý čas efektivně. Pak budou více odpočatí, spokojení a budou dosahovat lepších výsledků v práci.

Prokrastinaci většina stavebních manažerů zná, mají větší problém s prokrastinací u svých podřízených a kolegů, než u sebe samých. Pomocí dotazníku jsem také zjistila, že si s ní většinou umí poradit. Nepříjemnost zadaného úkolu a malá motivace jsou 2 nejčastěji zmiňované důvody, které k ní vedou.

Doporučení: K problémům s prokrastinací, bych doporučila všem manažerům, i jejich kolegům, aby spolu lépe komunikovali, o zadaných úkolech. Vyzkoušejte si zpětnou vazbu, díky které si ověříte, že je Vámi zadaný úkol správně pochopen, nevzniknou obavy a nejasnosti a bude snažší ho rychleji splnit.

12.1 Shrnutí výzkumné části

Výzkumná část diplomové práce je založena na dotazníkovém šetření a na dvou řízených rozhovorech. Dotazník jsem sestavila a rozeslala do stavebních firem pomocí e-mailů, osobně rozdala, a vedla ústní rozhovor.

Dále jsem vedla dva řízené rozhovory, které mi pomohly k vyhodnocení výzkumu.

12.2 Ověření hypotéz

Hypotéza 1: Elektronické plánování práci stavebního manažera pozitivně ovlivňuje.

Tato hypotéza se mi potvrdila, většina stavebních manažerů používá ke své práci elektronické pomocníky, jakými jsou počítač, mobil, upomínky, a další. Mimo jiné i různé druhy softwarů. Další pomocník, při plánování práce stavebního manažera je i klasický diář, ale ten nepatří mezi elektronické pomůcky. Pro většinu stavebních manažerů je zásadní elektronické plánování, a diář je jen jako doplněk, anebo jej uvedli, ti, kteří tolik „nekamarádí“ s technikou.

Hypotéza 2: Prioritou plánování stavebního manažera je osobní time management v práci

I druhá hypotéza se mi podařila, na základě výzkumu prokázat. Většina manažerů ve stavebním podniku dává přednost, při plánování a rozvrhnutí časového harmonogramu, právě sobě. Zjistila jsem, že postup je následující: prvně si určí pracovní plán pro sebe, pak naplánují pracovní čas svým kolegům a naposledy se zabývají plánováním svého volného času. Někteří manažeři ve stavebnictví neplánují svůj volný čas, protože jim již žádný nezbývá.

Hypotéza 3: Moderní metody a pomůcky mají vliv na zkvalitnění práce stavebních manažera v oblasti time managementu.

Tato hypotéza byla asi nejsložitější, k prokázání její pravdivosti. Stále mi u několika otázek z výzkumného šetření kolísaly hodnoty okolo 50%. Byla jsem překvapena při vyhodnocování této hypotézy, jelikož jsem se domnívala, jak bude snadno prokazatelná za pravdivou, ale výsledky mi ukázaly odlišnou stránku věci. Z výzkumu vyšlo najevo, že celých 54% manažerů ve stavebnictví moderní metody využívá a pomáhá jim ke zkvalitnění práce, a na druhé straně odpovědělo 46%, že s nimi neumí pracovat a nezná je. Předpokládala jsem, že tyto metody budou více znát a využívat je ke zkvalitnění své práce. Potěšilo mě zjištění, že 70% manažerů ve stavebnictví se buď aktivně školí, anebo mají zájem o nabídku školení. Tohle byla klíčová odpověď ke zvratu u pravdivosti této hypotézy. Nečekala jsem tak veliký zájem o školení na téma time management.

Hypotéza 4: Stavební manažeři při praktikách time managementu staví svůj profesní čas na úkor osobního volna.

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že stavební manažeři v 81% zvládají svou práci vykonat během běžné pracovní doby. A stejné procento uvedlo, že je-li to nutné, dá přednost práci před svým osobním volnem. Jen malé procento respondentů odpovědělo, že osobní volno má pro ně absolutní přednost. A stejně tak malé procento uvedlo, že žádné osobní volno nemá, ale vyhovuje jim to tak. Z těchto poznatků mohu konstatovat, že i čtvrtá hypotéza je pravdivá.

Hypotéza 5: Manažeři ve stavebnictví se často setkávají s prokrastinací u svého okolí, ale umí ji vyřešit.

Výzkum ukázal, že i moje poslední hypotéza se potvrdila jako pravdivá. Z vyhodnocených odpovědí jsem se dozvěděla, že většina manažerů se setkala s prokrastinací, více u svých podřízených než u sebe. Nejčastější důvody, které vedou k prokrastinaci jsou: nepříjemnost úkolu, malá motivace a přílišná složitost úkolu. Postupy, které pomůžou zvládnout prokrastinaci jsou např. stanovení si malých kroků, které povedou ke splnění cíle, motivace nebo i zastrašování. I když zastrašování není zrovna

ideální metoda pro zvládnutí prokrastinace. Výsledkem je, že se manažeři setkávají s prokrastinací, a umí ji vyřešit.

13 ZÁVĚR

Cílem mojí diplomové práce bylo nejprve teoreticky vymezit téma Time managementu v práci stavebního manažera. V praktické části jsem pak plánovala provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti. Jinými slovy jsem vlastně chtěla zjistit, jaké je plánování času v práci stavebního manažera. Dané téma jsem si zvolila, protože mě zaujalo, sama jsem s ním měla řadu potíží a na začátku psaní své práce jsem o něm mnoho znalostí neměla. Věděla jsem pouze, co jsme se učili v hodinách podnikového managementu. Během psaní práce jsem se daleko podrobněji dozvěděla, jaké se používají metody, jaké je praktické uplatnění ve stavební oblasti. Také jsem osobně daleko blíže prozkoumala i jeho stinné stránky, které se například projevují, jako prokrastinace, „žrouti času“ a řešení pouze aktuálních naléhavých úkolů s nevyhnutelným nedostatkem času na vlastní priority.

V teoretické části specifikuji definice time managementu, jeho metody a jak by ho měl efektivně využívat manažer ve stavebnictví. Další kapitoly pojednávají o jednotlivých metodách time managementu. Moje ponaučení je hlavně to, že pokud mi z nějakého důvodu nevyhovují postupy, které doposud znám, mohu se bez problémů vzdělat v jiné metodě, a s ní pak pracovat. Pro efektivní plánování času mohu využít spoustu pomocníků, například různé elektronické pomůcky, nebo týmovou spolupráci s lidmi, kteří vynikají právě v oblasti mých nedostatků. I těmto otázkám se věnuji v dalších kapitolách své diplomové práce.

V praktické části už jsem se věnovala vlastnímu výzkumu ve stavebních firmách. Na základě prostudované teorie a konzultace s odborníky jsem si stanovila několik hypotéz, které mi pomohly k ověření získaných znalostí z teorie. Zaměřila jsem se především na to, zda manažeři ve stavebnictví vědí, co je to time management, a zda k němu využívají elektroniku. Podařilo se mi prokázat pozitivní vliv elektronických pomocníků na zkvalitnění práce a tím pádem i lepší time management pracovníků ve stavebních firmách. Dále jsem se zaměřila na plánování osobního versus pracovního času v práci stavebního manažera. Předpokládala jsem, že nejprve si naplánuje svůj čas pro práci, a pak určí časový plán pro všechny ostatní a nakonec si naplánuje svůj volný čas. Ověřovala jsem, zda jsou manažeři ve stavebních firmách ochotni obětovat svoje osobní volno na úkor

vyřízení pracovních záležitostí. Z řízených rozhovorů jsem zjistila, že manažeři ve stavebnictví téměř žádné volno nemají. To pochopitelně také není ideální stav. Domnívám se, že i v tomto náročném oboru by tzv. work life balance měl být vyrovnaný. Platí-li manažeři svým osobním životem, tak je cena za tuto práci velmi vysoká. Nakonec jsem se zabývala, problémy s prokrastinací, jejím rozpoznáním a možnými metodami její eliminace, které jsou v současné době velmi aktuální.

Zpracováním této své diplomové práce jsem dostala možnost setkat se se zajímavými osobnostmi, získat ucelenější pohled na time management a ověřit si, že má na práci stavebního manažera pozitivní vliv.

Jsem ráda, že dotazníkové šetření prokázalo navržené hypotézy, jako pravdivé. Věřím tomu, že má diplomová práce úspěšně vedla k prokázání mnou stanovených cílů.

14 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. **ITBIZ.** Co je to Time management. *ITBIZ*. [Online] [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.itbiz.cz/slovník/human-resources-hr/time-manager>.
2. **ALTAXO.** Time management a matice plánování času. *ALTAXO*. [Online] [Citace: 11. leden 2018.] https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/time-management-a-matice-planovani-casu?utm_medium=podnikator&utm_source=clanek.
3. **Malečková, Monika.** Time management. *Softskills*. [Online] 2009. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.softskills.wz.cz/html/time.html>.
4. **Morávek, Daniel.** 5 tipů, jak se zbavit problému s nedostatkem času. *Podnikatel.cz*. [Online] 10. květen 2016. [Citace: 11. leden 2018.] <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-tipu-jak-se-zbavit-problemu-s-nedostatkem-casu/>. ISSN 1802-8012.
5. **Chování.eu.** Vývoj- čtyři generace. *Chovani.eu*. [Online] [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.chovani.eu/vyvoj-ctyri-generace/c380>.
6. **Taskmanager.** Time Management. *Time Management | TaskManager - systém pro správu úkolů a času*. [Online] [Citace: 11. leden 2018.] <http://taskmanager.cz/tmpage/cs/time-management/>.
7. **ccvpardubice.cz.** Time management. *ccvpardubice.cz*. [Online] [Citace: 11. leden 2018.] ccvpardubice.cz/downloads/getFile/88.
8. **Brodský, Jan.** *Time management*. Praha : Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014. ISBN 978-80-905247-9-8.
9. **Zikmund, Martin.** Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu. *BusinessVize.cz*. [Online] 13. červen 2011. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>. ISSN 1805-0263.
10. **Cie-Plzen.** ABC analýza. *cie-plzen.cz*. [Online] [Citace: 10. leden 2017.] <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/abc-analyza>.

11. **Management-mania.** Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20). *Managementmania.com*. [Online] 3. srpen 2015. [Citace: 11. leden 2018.] <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>. ISSN 2327-3658.
12. **Němeček, Matěj.** Manažujte s rozvahou. *AKTIV.IO*. [Online] 2. říjen 2016. [Citace: 10. leden 2017.] <https://aktiv.io/blog/sk/2014/10/02/manazujte-s-rozvahou-603010-nahrada-za-paretovo-pravidlo-8020/>.
13. **Chování.eu.** To-do-list. *chovani.eu*. [Online] [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.chovani.eu/to-do-list/c895>.
14. **Patkar, Mihir.** Strikethru Makes Paper Productive by Combining GTD and Bullet Journal. *lifehack.com*. [Online] 26. listopad 2015. [Citace: 11. leden 2018.] <http://lifehacker.com/strikethru-makes-paper-productive-by-combining-gtd-and-1744582416>.
15. **Admin.** Metoda GTD (Getting Things Done). *Mít vše hotovo.cz*. [Online] 26. září 2009. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.mitvsehotovo.cz/2008/09/metoda-gtd-getting-things-done/>.
16. **Mann, Tomáš.** Metoda GTD. *JakTak.cz*. [Online] 2008. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.jaktak.cz/sites/jaktak.cz/files/images/3/flowchart1600x1200.jpg>.
17. **Allen, David.** *MÍT VŠE HOTOVO UMĚNÍ PRODUKTIVITY BEZ STRESU*. Brno : Jan Melvil, 2016. 978-80-7555-000-2.
18. **Kašpárek, Milan.** Naučte se Pomodoro. *Mindlab s.r.o. - psychologie.cz*. [Online] 10. leden 2011. [Citace: 11. leden 2018.] <https://psychologie.cz/naucte-se-pomodoro/>.
19. **Nekuda, René.** Pomodoro technika. *ReneNekuda.cz*. [Online] 12. září 2011. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.renenekuda.cz/pomodoro-technika/>.
20. **Chvojka, Jan.** 3 metody pro podporu návyků. *Mít vše hotovo.cz*. [Online] 20. říjen 2016. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.mitvsehotovo.cz/2016/10/3-metody-pro-podporu-navyku/>.
21. **Smolová, Ing. Helena.** Time management. *Slideplayer.cz*. [Online] [Citace: 11. leden 2018.] <http://slideplayer.cz/slide/2956426/>.

22. **Klimková, Alena.** Několik tipů, jak zorganizovat svůj pracovní i soukromý čas. *Jdipracovat.cz*. [Online] 20. říjen 2017. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.jdipracovat.cz/nekolik-tipu-jak-zorganizovat-svuj-pracovni-i-soukromy-cas>.
23. —. Eisenhowerův princip pomůže s organizací času. *Jdipracovat.cz*. [Online] 1. červen 2016. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.jdipracovat.cz/eisenhoweruv-princip-pomuze-s-organizacicasu>.
24. **Nykodým, Ing. Tomáš.** Eisenhowerův princip (důležitost vs. naléhavost). *ProExpert.cz*. [Online] [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.proexpert.cz/byznysexpert/podnikani/71-eisenhoweruv-princip-dulezitost-vs-nalehavost>.
25. **Covey, Stephen R.** *7 návyků skutečně efektivních lidí*. [překl.] Aleš Lisa. Praha : Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-282-6.
26. **Bezecný, Bc. Dalibor.** Manažerské dovednosti a asertivita v praxi. *Projektzsfformana.cz*. [Online] [Citace: 10. leden 2017.] http://projektzsfformana.cz/sites/projektzsfformana.cz/soubory/Manazerske_dovednosti_a_asertivita_v_praxi.pdf.
27. **Admin.** Moje chyby v time-managementu. *Mít vše hotovo.cz*. [Online] 24. červen 2011. [Citace: 10. leden 2017.] <http://www.mitvsehotovo.cz/2011/06/moje-chyby-v-timemanagementu/>.
28. **Cesta_k_úspěchu.** Nejčastější žrouti času. *Cesta k úspěchu*. [Online] 31. březen 2010. [Citace: 11. leden 2018.] <https://www.cesta-k-uspechu.cz/news/nejcastejsi-zrouti-casu/>.
29. **Morávek, Daniel.** 5 největších žroutů času, kteří vás odvádějí od práce. *Podnikatel.cz*. [Online] 25. říjen 2012. [Citace: 11. leden 2018.] <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-nejvetsich-zroutu-casu-kteri-vas-odvadeji-od-prace/>.
30. **Janečková, Pavla.** Manažerské schopnosti: Dobře zvládnutý time management. *Superkariera.cz*. [Online] 25. říjen 2009. [Citace: 11. leden 2018.] <http://www.superkariera.cz/poradna/osobni-rozvoj/manazerske-schopnosti-dobre-zvladnuty-time-management.html>.
31. **Clegg, Brian.** *Time management - Přetvořte svůj život v práci*. místo neznámé : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0552-0.

32. **Caunt, John.** *Time management - Jak hospodařit s časem.* [překl.] Jana Petlachová. místo neznámé : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1.
33. **Vasaková, Martina.** 10 rad jak si zorganizovat čas a být v pohodě. *Femia.cz.* [Online] 17. září 2011. [Citace: 11. leden 2018.] <http://femia.cz/10-rad-jak-si-zorganizovat-cas-a-byt-v-pohode-127/>.
34. **Kašpárek, Milan.** Prokrastinaci, nutkání odkládat důležitou práci, silou vůle neporazíte. Přesto ji lze překonat. *Psychologie.cz.* [Online] 3. listopad 2010. [Citace: 11. leden 2018.] <https://psychologie.cz/prokrastinace-jak-na-ni-vyrazit/>.
35. **Wikipedia.org.** Schématické znázornění prokrastinace. *Wikipedia.org.* [Online] [Citace: 11. leden 2018.] <https://cs.wikipedia.org/wiki/Prokrastinace>.
36. **PhDr. Dana Linkeschová, CSc.** *K otázkám managementu ve stavebnictví.* místo neznámé : Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. ISBN 80-7204-396-X.
37. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 1998. 80-85943-51-4 .
38. **Veber, Jaromír.** *Management.* Praha : Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
39. —. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha : Management Press , 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
40. **Konečný, Miroslav a Wagnerová, Eva.** *Management v praxi.* místo neznámé : Karviná: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-85879-84-0.
41. **Stýblo, Jiří.** *Moderní personalistika : Trendy, inspirace, výzvy.* Praha : Grada, 1998. ISBN: 80-7169-616-1.
42. **Vágner, Ivan.** *Osobní management.* Brno : Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4265-0.
43. **Vodáček, Leo.** *Moderní management v teorii a praxi.* Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
44. **Allen, David.** *Aby vše klapalo.* místo neznámé : Jan Malevil, 2009. ISBN: 978-80-87270-00-4.

45. **Caunt, John.** *Time management.* Praha : COMPUTER PRESS, 2002. ISBN 80-7226-441-9.

46. **Mládková, Ludmila.** *Management.* místo neznámé : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

47. **Zvuková stopa č. 1** - Rozhovor č. 1 JaTo stav - < <https://www.ulozto.cz/!yxg0WAfe7kgy/rizeny-rozhovor-1-jatostav-jiratkova-dp-2018-m4a>> heslo: jiratkova2018

48. **Zvuková stopa č. 2** - Rozhovor č. 2 Ing. Böhm - < <https://www.ulozto.cz/!6veqEJsAzWEv/rizeny-rozhovor-2-ing-bohm-jiratkova-dp-2018-m4a>> heslo: jiratkova2018

15 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

- Viz Zkratka odkazující na místo.
- Např. Zkratka slova „například“.
- Atd. Zkratka slova „a tak dále“.
- Apod. Zkratka slova „a podobně“.
- Tzv. Zkratka slova „tak zvaně“.
- TM Zkratka slova „time management“.

16 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 4-1 – Paretovo pravidlo v praxi

Obrázek č. 4-2 – TO-DO LIST

Obrázek č. 4-3 – Základní diagram GTD

Obrázek č. 4-4 – Nepřetrhni řetěz

Obrázek č. 4-5 – Eisenhowerův princip

Obrázek č. 8-6 – Prokrastinace

17 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 14-1 – Slyšeli jste někdy pojem Time management a více, co znamená?

Graf č. 14-2 – Popište prosím stručně, jakou si myslíte, že má definici (je-li Vám definice neznámá, vepište „nevím“).

Graf č. 14-3 – Používáte ke své práci, při plánování a organizování času elektronická zařízení?

Graf č. 14-4 – Jaké elektronické pomůcky k plánování nejčastěji využíváte? (min. 1, max. 3 odpovědi)

Graf č. 14-5 – Jak často, během měsíce Vás postihne selhání techniky v případě, kdy ji nejvíce potřebujete (vybitá baterie, nefunkční software, odstávka serveru, výpadek proudu atd.)?

Graf č. 14-6 – Používáte i jiné pomocníky, než elektronické k efektivnímu plánování času?

Graf č. 14-7 – Myslíte si, že elektronické plánování pozitivně ovlivňuje váš time management?

Graf č. 14-8 – Plánujete si svůj čas?

Graf č. 14-9 – Na stupnici od jedné (absolutní priorita) do pěti (není důležité) uveďte, jak je pro Vás důležité si plánovat svůj osobní-pracovní čas.

Graf č. 14-10 – Jakým způsobem si plánujete následující den?

Graf č. 14-11 – Jak postupujete při plánování času u sebe a svého okolí, čemu dáváte přednost?

Graf č. 14-12 – Kolik % vašeho času vyhrazeného pro plánování věnujete svému pracovnímu plánu, harmonogramu pro kolegy (podřízené), svému soukromému času (všechna uvedená čísla musí mít v součtu hodnotu 100%).

Graf č. 14-13 – Myslíte si, že znáte některé moderní metody time managementu?

Graf č. 14-14 – Dokážete se moderními metodami řídit, pracujete v souladu se znalostmi těchto metod?

Graf č. 14-15 – Které moderní metody time managementu znáte (min. 1 odpověď)?

Graf č. 14-16 – Znáte nějakou jinou moderní metodu time managementu? Uveďte jakou (nepovinná odpověď).

Graf č. 14-17 – Účastnili jste se nějakého školení ohledně moderních metod time managementu a jejich využívání v praxi?

Graf č. 14-18 – Jste schopni si dle Vašeho naplánovaného pracovního času vše splnit v běžné pracovní době?

Graf č. 14-19 – Dáváte přednost času věnovanému práci, před svým osobním volnem?

Graf č. 14-20 – Stává se Vám často, že musíte v práci zůstat přesčas?

Graf č. 14-21 – Zařazujete pravidelně do svého plánu i soukromé aktivity?

Graf č. 14-22 – Myslíte si, že je správné, aby manažer ve stavebnictví při plánování pracovního time managementu obětoval své volno?

Graf č. 14-23 – Pracujete na tom, abyste měl více soukromého času?

Graf č. 14-24 – Je vám znám pojem prokrastinace?

Graf č. 14-25 – Setkáváte se s prokrastinací - neboli s chorobným odkládáním úkolů?

Graf č. 14-26 – Pokud jste se s prokrastinací setkal, umíte ji zvládnout?

Graf č. 14-27 – Jaký je podle vás hlavní důvod prokrastinace? (max. 1 odpověď)

Graf č. 14-28 – Jaké postupy (metody) při zvládnutí prokrastinace používáte?

Graf č. 14-29 – Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 14-30 – Kolik Vám je let?

Graf č. 14-31 – Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

Graf č. 14-32 – Kolik lidí běžně řídíte?

Graf č. 14-33 – Jaká je Vaše manažerská úroveň?

Graf č. 14-34 – Pracujete ve stavebním oboru?

18 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I.: Dotazník