

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Time management ve finančním auditu: efektivní
plánování času řídicích pracovníků ve vybraném podniku**

Barbora Klosová

© 2025 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Klosová

Podnikání a administrativa

Název práce

Time management – efektivní plánování času řídicích pracovníků ve vybraném podniku.

Název anglicky

Time Management – Effective Time Planning of Managerial Employees in a Selected Company.

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat efektivitu Time Managementu vybraných manažerů ve finančním auditu a na základě získaných dat formulovat doporučení zaměřená na zvýšení efektivity využívání času řídicích pracovníků.

Metodika

Práce i metodika jsou rozděleny do dvou částí. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti time managementu.

Druhá část práce je zaměřena na analýzu efektivity časového plánování vybraných pracovníků a následně je provedena komparace s výsledky vysoce výkonného řídicího pracovníka.

Efektivita časového plánování u vybraných pracovníků je vyhodnocena na základě zpracování dat získaných dotazníkovým šetřením. Time management vysoce výkonného řídicího pracovníka je zjištěn hloubkovým, řízeným rozhovorem.

Použité metody jsou dotazníkové šetření, řízený rozhovor a metody indukce a dedukce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Time management, dotazníkové šetření, řízený rozhovor, řídicí pracovník, plánovací nástroje, metoda ABC, Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo

Doporučené zdroje informací

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

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

KNOBLAUCH, J. Time management: mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

PACOVSKÝ, P. Člověk a čas: time management IV. generace. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8.

TIDD, Joseph a J. R. BESSANT. Strategic innovation management. Chichester: Wiley, 2014. xiv, 417. ISBN 9781118457238.

Předběžný termín obhajoby

2024/25 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 28. 06. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 03. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2025

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Time management ve finančním auditu: efektivní plánování času řídicích pracovníků ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2025

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé práce panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky během zpracování této diplomové práce. Touto formou bych také chtěla poděkovat svým spolupracovníkům za jejich čas a ochotu pomoci. V neposlední řadě bych chtěla také poděkovat mým rodičům, kteří semnou o problematice diskutovali a po celou dobu mého studia mě podporovali.

Time management ve finančním auditu: efektivní plánování času řídicích pracovníků ve vybraném podniku

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá efektivním time managementem ve finančním auditu a jeho dopadem na pracovní výkon manažerů.

Pro výzkum byly použity řízené rozhovory s šesti manažery, jejichž odpovědi byly analyzovány prostřednictvím modifikované Eisenhowerovy matice, která umožnila kategorizaci jednotlivých činností dle důležitosti a naléhavosti.

Výsledky ukázaly, že řízení auditních projektů a komunikace s klienty jsou klíčové oblasti, zatímco delegace rutinních úkolů je mezi manažery individuálně odlišná.

Práce doporučuje optimalizaci řízení času pomocí většího využití delegování, implementaci digitálních nástrojů a zavedení strategií pro zvládání nečekaných situací. V závěru práce rovněž reflektuje roli umělé inteligence v oblasti finančního auditu, která by mohla automatizovat rutinní činnosti a optimalizovat pracovní procesy.

Klíčová slova: time management, řízení času, Eisenhowerova matice, delegování úkolů, produktivita manažerů, prioritizace, stres a pracovní zátěž, finanční audit, umělá inteligence ve finančním auditu

Time management in financial audit: effective planning of management time in a selected company

Abstract

The thesis examines effective time management in financial auditing and its impact on managerial performance.

For the research, structured interviews were conducted with six managers, whose responses were analyzed using a modified Eisenhower matrix, allowing for the categorization of tasks based on their importance and urgency.

The findings indicate that managing audit projects and client communication are key priorities, whereas the delegation of routine tasks varies among managers.

The study recommends optimizing time management through increased delegation, the implementation of digital tools, and the adoption of strategies for handling unforeseen situations.

Furthermore, the conclusion reflects on the role of artificial intelligence in financial auditing, highlighting its potential to automate routine tasks and enhance workflow efficiency.

Keywords: time management, Eisenhower matrix, task delegation, managerial productivity, prioritization, stress and workload, financial audit, artificial intelligence in financial auditing

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce.....	13
3 Teoretická východiska.....	14
3.1 Význam pojmu time management	14
3.2 Generace time managementu.....	15
3.2.1 Time management první generace	16
3.2.2 Time management druhé generace.....	16
3.2.3 Time management třetí generace	17
3.2.4 Time management čtvrté generace.....	17
3.3 Time management, organizační efektivita a výkonnost	18
3.4 Výhody time managementu.....	19
3.5 Výzvy time managementu	20
3.6 Zásady efektivního time managementu	21
3.6.1 Plánování	21
3.6.2 Stanovení cílů a priorit	23
3.6.3 Organizace.....	23
3.6.4 Zodpovědnost.....	24
3.6.5 Odpovědnost a integrita	24
3.6.6 Motivace.....	25
3.6.7 Kontrola.....	25
3.7 Time management, organizační efektivita a výkonnost	26
3.8 Metody a techniky time managementu.....	27
3.8.1 Eisenhowerův princip.....	27
3.8.2 Paretův princip	28
3.8.3 ABC metoda.....	29
3.8.4 Technika Pomodoro	30
3.8.5 Metoda Time blocking	30
3.8.6 Parkinsonův zákon	31
3.8.7 Getting things done	32
3.8.8 Časový snímek dne.....	33
3.9 Nástroje time managementu	34
3.9.1 Fyzické pomůcky	35
3.9.2 Digitální aplikace	35
3.10 Zloději času.....	36
3.11 Příčiny a dopady neefektivního time managementu.....	38
3.12 Strategie pro efektivní time management.....	41

4 Metodika.....	43
4.1 Technika sběru dat.....	43
4.2 Představení společnosti.....	44
5 Praktická část.....	46
5.1 Vyhodnocení řízených rozhovorů	46
5.2 Přehled bodového hodnocení a časové dotace	46
5.2.1 Profil manažera A.....	51
5.2.3 Profil manažerky B.....	53
5.2.4 Profil manažera C.....	55
5.2.5 Profil manažera D.....	57
5.2.6 Profil manažerky E.....	59
5.2.7 Profil manažera F	61
5.3 Analýza prioritizace a řízení času na základě modifikované Eisenhowerovy..... matice.....	63
5.3.1 Manažer A	65
5.3.2 Manažerka B	67
5.3.3 Manažer C	69
5.3.4 Manažer D	71
5.3.5 Manažerka E.....	73
5.3.6 Manažer F.....	75
6 Souhrn a doporučení pro zlepšení manažerských strategií.....	77
6.1 Návrh na zlepšení time managementu	82
6.2 Zavedení umělé inteligence do finančního auditu	90
7 Závěr.....	94
8 Seznam použitých zdrojů.....	96
9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	104
9.1 Seznam obrázků.....	104
9.2 Seznam tabulek.....	104
9.3 Seznam grafů	105
Přílohy	106
Rozhovory	106

1 Úvod

„Čas je vzácný manažerský zdroj, pokud s ním nelze hospodařit, nelze hospodařit s ničím jiným.“ (Peter Drucker – překlad z anglického originálu).

Každá organizace disponuje různými zdroji, mezi které patří například finanční kapitál, lidské zdroje a materiální vybavení, avšak jedním z nejzásadnějších zdrojů, který sdílení všichni bez ohledu na společenské či profesní postavení, je čas. Lidé dosáhli pokroku v technologických oblastech, jako je rychlejší doprava, či robotická medicína, délka dne zůstala a navždy zůstane neměnná.

Jak již Hérakleitos prohlásil: *„Jedinou konstantou je změna.“*, odráží skutečnost, že většina lidských vynálezů prochází evolucí, každý den trvá stále 24 hodin.

Čas je výjimečné zboží, které je dáno všem stejně bez ohledu na věk, postavení, veřejný nebo soukromý sektor. Čas je vždy a všem k dispozici, ale zdá se, že ho nikdo nemá nikdy dost.

Time management neboli efektivní řízení času je nejdůležitějším elementem pro dosažení jak individuálních cílů, tak organizačních cílů s ohledem na omezené množství času, kterou má každý člověk k dispozici. Time management je komplexní přístup zahrnuje principy, techniky a nástroje, které pomáhají lépe strukturovat úkoly, zvýšit produktivitu a dosáhnout těch nejlepších výsledků v rámci dostupného času. Efektivní řízení času rovněž napomáhá ke zlepšení týmové dynamiky, usnadňuje delegovací povinnosti a omezuje neefektivní faktory, jako jsou nadměrné porady nebo časté vyrušování [1]

Diplomová práce je metodologicky členěna do dvou hlavních částí, přičemž první se zaměřuje na teoretické východiska a druhá zkoumá praktické aspekty tématu. Obě části jsou systematicky rozděleny do kapitol, které postupně rozvíjejí hlavní témata a poskytují komplexní pohled na zkoumanou problematiku.

Teoretická část této práce se zprvu soustředí na detailní vymezení pojmu time management, jeho historickému vývoji a jeho vztahu k efektivitě jednotlivce i organizace. Pozornost je věnována čtyřem generacím přístupů k řízení času, které reflektují proměnu metodik plánování a organizace pracovních úkolů. Dále jsou rozpracovány zásady účinného time managementu, mezi něž patří stanovení priorit, plánování, organizace pracovních povinností, odpovědnost, motivace a kontrola. Významná část práce se věnuje metodám a technikám time managementu, včetně Eisenhowerova principu, Paretova principu, ABC metody, techniky Pomodoro, metody Time Blocking, Parkinsonova zákona a dalších přístupů. V neposlední řadě jsou zkoumány nástroje podporující řízení času, včetně tradičních pomůcek

a digitálních aplikací. Kromě toho je také analyzován problém „zloději času“ a možnostmi jejich eliminace.

Praktická část se zaměřuje na empirický výzkum využití time managementu mezi manažery ve vybrané organizaci. Nejprve je popsána výzkumná metodologie, která zahrnuje techniky sběru dat a charakteristiku organizace, v níž byl výzkum realizován. Následně jsou analyzovány odpovědi manažerů na řízené rozhovory s cílem identifikovat jejich přístup k organizaci času a přístupu k plánování. Klíčovým prvkem výzkumné části je využití modifikované Eisenhowerovy matice, která umožňuje vizualizovat a hodnotit strategie řízení času jednotlivých respondentů. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena konkrétní opatření ke zlepšení firemního time managementu.

Závěrečná kapitola se věnuje možnostem využití umělé inteligence ve finančním auditu jako prostředku k automatizaci a efektivnímu řízení času v organizacích.

Práce tedy kombinuje teoretické poznatky s jejich praktickou aplikací a přispívá tak k hlubšímu pochopení významu efektivního řízení času v současném pracovním prostředí.

2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat efektivitu time managementu vybraných manažerů ve finančním auditu a na základě získaných dat formulovat doporučení zaměřená na zvýšení efektivity využívání času řídicích pracovníků.

3 Teoretická východiska

Začátek diplomové práce je zaměřen na teoretická východiska týkající se problematiky time managementu, jeho historickému vývoji, výzkumu a metodám využití v praxi. Podstatou je objasnění klíčových konceptů a principů, které jsou nezbytné pro efektivní řízení času.

3.1 Význam pojmu time management

Tato kapitola bude věnována teoretickým poznatkům, týkající se time managementu a jeho využití v praxi, budou diskutovány výhody a výzvy spojené s implantací time managementu. Time management pochází ze složení dvou anglických slov, resp. „time“, znamenající čas, a „management“, neboli řízení, vedení, organizování. Proto time management můžeme přeložit jako „řízení či organizování času“.

Již od 50. a 60. let 20. století je tématika time managementu velmi populární. Významnými osobami, které se zabývali řízením času jsou například Peter Drucker, Alex McKenzie, Alan Lakein, Stephen Covey a další. Každý z těchto představitelů ve svých spisech přispěl jak k problematice time managementu, tak k výhodám a překážkám plynoucím z dobrého či špatného time managementu. Řízení času bylo několika vědci definováno různými způsoby. Neexistuje shoda v tom, jak má být time management definován, a proto charakteristika pojmu vždy záleží na konkrétním autorovi.

Díla těchto autorů se staly jakýmsi návodem pro všechny, kteří se chtějí zabývat time managementem. Dnešní moderní prostředí je plné rychlých změn, složitostí a rozmanitostí, a právě čas se stává stále kritičtější faktorem, upozorňuje Harung.

Je možné říci, že time management je pro každého manažera velmi důležitý proces, který vyžaduje trpělivost a čas a je zřejmé, že time management bude úspěšný pouze tehdy pokud do něj bude investován čas, energie a práce. [2]

Time management je schopnost efektivního a účelného využívání času. Kromě toho je to věda, která dle spousty výzkumů, slouží ke zvýšení produktivity, výkonnosti a efektivity a kvality. [3]

Adeojo [4] definuje time management jako sadu pravidel, které jednotlivci aplikují k cílenému rozhodování o činnostech, které jim zabírají čas. Z toho vyplývá, že time management spočívá v precizním plánování času tak, aby byly všechny plánované činnosti realizovány dle přání. Jinými slovy time management označuje soubor metod, technik, praktik, dovedností, nástrojů a postupů, které pomáhají co nejlépe využívat čas k dosažení předem určených cílů.

Yakubu a Edna [5] uvedli, že efektivní řízení času se opírá o řadu dalších dovedností, které zahrnují plánování, rozdělování, stanovování cílů, delegování, monitorování a analýzu stráveného času, organizování, rozvrhování a určování priorit. Z této definice vyplývá, že řízení času zahrnuje účinné plánování organizačních činností a zajištění toho, aby byly úkoly přidělovány, ověřovány a vyhodnocovány směrem k realizaci předpokládaných výsledků.

Claessen [6] zastává názor, že time management spočívá v chování, jehož cílem je dosáhnout efektivního a účelného využití času. Claessen dále popisuje chování vedoucí k efektivnímu a účelnému využití času na:

a) Uvědomění si minulosti, přítomnosti a budoucnosti a zkoumání toho, jak člověk využívá čas, který mu pomáhá dokončit úkoly, jež jsou v souladu s jeho schopnostmi. Claessens tuto složku označuje jako hodnocení časového chování.

b) Nástroje zaměřené na plánování efektivního využívání času: Jedná se o stanovení cílů, plánování úkolů, stanovení priorit, sestavení seznamu úkolů a seskupení úkolů. V důsledku toho je řízení času procesem určování množství času, které má být věnováno jednotlivým úkolům; kdo je má vykonávat; a zajištění přidělování a sledování zdrojů směřujících k realizaci očekávaných výsledků. [6] [7]

Covey říká: „... *naštěstí je to dovednost, kterou se lze naučit. Lidé tráví roky, aby se naučili číst, psát, a roky, aby se naučili mluvit. Schopnost hospodařit s časem je třeba se také naučit. Jak dlouho trvá naučit se efektivně hospodařit s časem, záleží na člověku, jeho schopnostech učit se a na jeho schopnosti tyto poznatky uplatnit v praxi*“. [8] (překlad z anglického originálu)

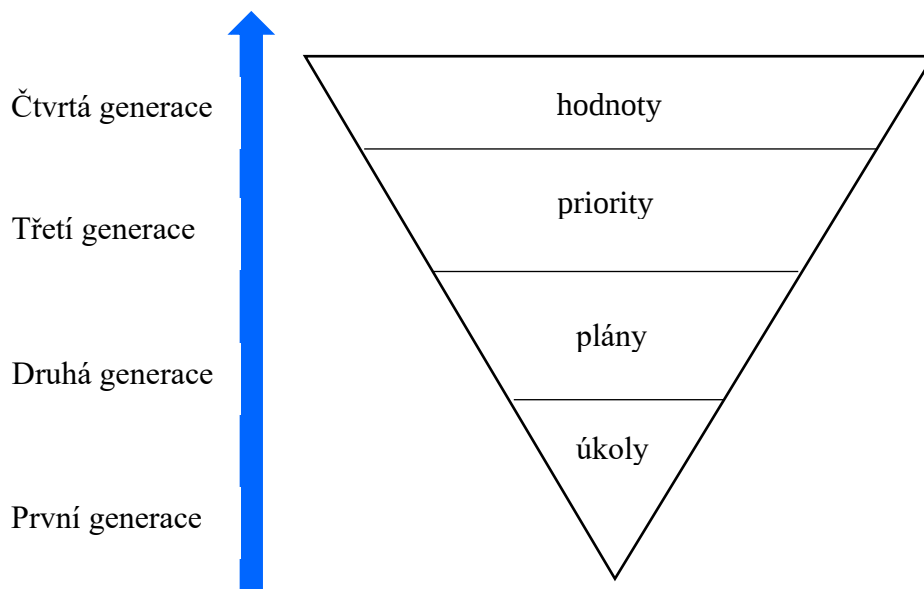
3.2 Generace time managementu

Tato kapitola se zabývá tím, jak se vyvíjel time management v čase. Historie sahá do 20. století, přibližně do období po průmyslové revoluci, kdy vzniklo mnoho nových továren a efektivní plánování času bylo velice důležité pro přesnost těchto továren. V různých časových etapách měl time management odlišnou podobu a každá etapa vychází z té předchozí a každá další nová etapa se snaží o maximalizaci užitku z každé časové jednotky. V průběhu času vznikly tak čtyři období. [9] [10]

Stephen Covey ve své knize „7 návyků vysoce efektivních lidí“ hovoří o čtyřech generacích time managementu a o tom, jak využít tu nejlepší: čtvrtou generaci. Dnešní doba, je urychlená, a proto není možné stihnout vše, co bychom chtěli. Cílem je najít způsob, jakým by měly být důležité činnosti upřednostňovány a ostatním méně významným úkolům odmítáno.

Většina metod, které by měly ulehčit time management však selhává, protože nejsou splněné základní principy. Každá generace má své místo a přístup čtvrté generace integruje první tři úrovně time managementu. [11] [12]

Obrázek 1 Hlavní složka každé generace



Zdroj: vlastní zpracování dle [11]

3.2.1 Time management první generace

První generace time managementu má podobu jednoduchého TO-DO listu, při které si jednotlivec zapíše, jaké úkoly musí splnit a po splnění si úkon odškrtně. Výhodou této metody je její jednoduchost a motivace, která vzniká po splnění úkolu, další výhodou je, že pokud se úkoly zapíší, není potřeba se stresovat tím, že se daný úkol zapomene. Nevýhodou však je, že úkoly jsou zapsané náhodně za sebou, tedy nejsou seřazeny podle priority a není jim přiřazen žádný časový harmonogram. Věnuje se tedy otázkou, CO je nutné udělat. [9]

3.2.2 Time management druhé generace

Charakteristickými pomůckami jsou kalendáře a diáře, které se hojně využívají dodnes, protože nám pomáhají s plánováním a s plněním každodenních aktivit. Jedinec je schopný vymezit svoji zaneprázdněnost v následujících dnech a týdnech a na základě toho úkoly efektivně rozplánuje. Zde je znám, jaký úkol je potřeba vykonat ale hlavně odpovídá na otázku kdy je nutné splnit úkol. Díky tomu, že úkoly na sebe navazují, je vytvořen časový rozvrh, který

zabraňuje prokrastinaci, prodlevám a přestávky. Největší negativum této metody stále spočívá v tom, že úkolům není přidělena důležitost.. Odpovídá se na otázku, CO a KDY. [8] [9]

3.2.3 Time management třetí generace

Tato generace se soustředí na odstranění nedokonalostí předchozích dvou generací. Obsahuje konkrétnější popis úkolů a vyjasňuje souvislosti mezi jednotlivými činnostmi. Implementuje termíny jako cíle, priority, delegování a práce v týmu. Je zdůrazněna vzájemná závislost mezi krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými cíli.

Plánování je obohaceno o denní, týdenní, měsíční a roční úkolové činnosti a umožňuje úkolům přiřadit jejich důležitost – jinými slovy, důležité úkoly jsou provedeny co nejdříve a ty méně důležité jsou na konci seznamu. I když je tato generace sofistikovanější a koherentní než ty předchozí, může vést ke ztrátě kreativity a prevence. Nekompromisní dodržování plánů je pro spoustu lidí skličující, a to může vést k horší efektivitě. Soustředí se na interpretaci, CO a KDY a JAK. [9] [12]

3.2.4 Time management čtvrté generace

Poslední generace popisuje, jaká je nejlepší cesta pro dosažení cílů, nikoli pouze na samotné splnění úkolu. V některých částech tato generace rozšiřuje poznatky z předchozích generací a v některých je naopak popírá. Akceptuje skutečnost, že spokojenost je důležitým aspektem pro dlouhodobý výkon.

Myšlenka čtvrté generace je založena na tom, že budou preferovány vztahy před výsledky a, že člověk je otevřený tomu, aby mohl v daný den změnit průběh, když se v životě objeví významnější priorita, která je pro daný moment ta správná.

„Uvědomuje si, že time management je ve skutečnosti nesprávný název – výzvou není řídit čas, ale řídit sebe sama.“ [8] (překlad z anglického originálu)

Využívání času vychází ze základních hodnot a neřídí se efektivitou, ale účelností. Jak už bylo řečeno, striktní dodržování časových plánů, může být pro některé složité, a proto čtvrtá generace klade důraz na osobní pohodu a vztahy, a proto tato generace je spíše jakýsi „life management“, tedy řízení života. Z toho vyplývá, že poslední generace se zabývá ČLOVĚKEM jako takovým. [9] [12]

3.3 Time management, organizační efektivita a výkonnost

Organizační efektivita a výkonnost práce úzce souvisí s time managementem. Každé organizaci záleží na tom, aby byla efektivní a výkonná, zvláště když je konkurence vysoká. Efektivita organizace ukazuje, jak dobře organizace dosahuje svých výsledků.

Aby byla organizace efektivní, musí udržovat efektivní vedení a provádět změny prostřednictvím správného využívání svých zdrojů. Efektivnost organizace představuje schopnost organizace plnit své funkce s optimální úrovní výstupů. [13]

Organizace využívají efektivitu k měření mnoha věcí, od vztahu mezi výkonem zaměstnanců a ziskem společnosti až po korelaci mezi výrobními procesy a objemem výroby. Efektivnost organizace je důležitá, protože pomáhá organizaci dosáhnout konkurenční výhody a vysokého výsledku. Organizační efektivnost naproti tomu ukazuje schopnost firmy doplňovat své plány s využitím co nejmenších výdajů zdrojů. Organizace, které jsou efektivní ve své činnosti, maximalizují úroveň spokojenosti zákazníků, což vede k vysoké míře jejich přízně. [14]

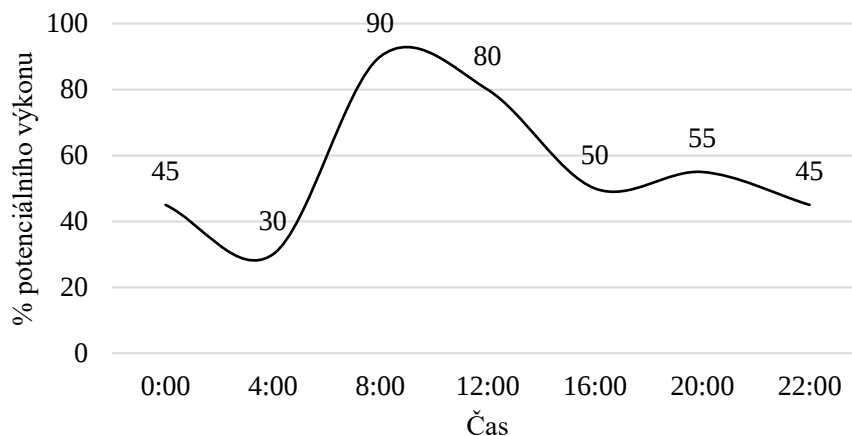
Aby byla organizace efektivní a výkonná, musí při provádění svých činností správně hospodařit s časem. Yakubu a Edna (2015) provedli studii o dopadu samoorganizace a time managementu na vlastní výkonnost a poskytování služeb. Ve studii byla použita metoda dotazníkového výzkumu a vzorek čítal 106 zaměstnanců organizace. Studie ukázala, že existuje významný pozitivní vztah mezi sebeorganizací a řízením času a efektivitou, výkonností a výkonností zaměstnanců. To znamená, že díky time managementu budou zaměstnanci organizace efektivní, výkonní a produktivní, což následně povede k výkonnosti organizace. [5]

Graf číslo 1 zachycuje na základě výzkumů fakta o výkonnosti zaměstnanců:

- Nejvyšší výkonnost je zpozorovaná obvykle uprostřed týdne, a naopak nižší úroveň se vyskytuje v pondělí a v pátek.
- V závislosti na typu práce, například u duševní práce je výkonnost vyšší obvykle na začátku činnosti a postupem času výkonnost klesá. To stejné lze vypožorovat po přestávce (např. po přestávce na oběd)

- V průběhu dne lze sledovat fáze vyšší a nižší výkonnosti, což lze znázornit tzv. výkonnostní křivkou [15]

Graf 1 Statistická výkonnostní křivka zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

Studie potvrzují, že by měly být důležité činnosti plánovány do období, kdy má člověk nejvíce času a energie. To záleží na individuálním vnitřním biorytmu jedince, o jehož poznání by se měl snažit každý z nás. Pokud je úkol komplexní, je vhodné si ho rozdělit do menších, snáze proveditelných úkolů. Nicméně, efektivnější je vykonat celou činnost najednou nebo rozdělenou do dvou částí než ji rozdělovat do krátkých intervalů během týdne či dvou. Není doporučováno, aby pracovník s plným nasazením pracoval na více úkolech najednou. Taktéž platí to, že plánovat aktivitu do nočních hodin není vhodné. Lidský organismus byl od pradávna naučen k tomu, aby v noci odpočíval, a proto je v rozporu s biologickými rytmy pracovat v nočních hodinách. [16]

3.4 Výhody time managementu

Řízení času je důležitou strategií, která usnadňuje dosažení organizačních cílů a úkolů s nejmenším možným množstvím zdrojů. Efektivní řízení času poskytne možnosti, díky nimž zaměstnanci splní zadané úkoly podle představy. Pobízí organizaci k neustálému zvyšování výkonnosti. Jedním z největších přínosů time managementu je to, že zvyšuje výkonnost jednotlivců na pracovišti, což pomáhá organizaci dosáhnout jejích cílů a záměrů v co nejkratším čase [17].

James [18] vysvětluje, že řízení času nepřináší organizaci pouze zisk, ale snižuje úroveň stresu a zvyšuje výkonnost zaměstnanců.

Adeojo [4] tvrdí, že řízení času v organizaci pomáhá manažerům být kreativní a zavádět různé způsoby, jak dosáhnout očekávaného výstupu ve stanoveném čase.

Eruteyan [19] dodává, že řízení času vede k uspořádanosti a umožňuje člověku být produktivnější a spokojenější. Z toho vyplývá, že správné řízení času pomůže jednotlivcům postupně dosáhnout stanovených cílů a přispět k výkonnosti a růstu organizace.

Hisrich a Peters [20] zkoumali efektivní řízení času pro vysokou výkonnost pomocí metody dotazníkového výzkumu. Studie odhalila významný pozitivní vztah mezi efektivním řízením času v organizacích a výkonností úkolů. Studie doporučila, aby řízení času bylo považováno za nezbytný předpoklad výkonnosti firem. To naznačuje, že efektivní postupy řízení času povedou k dosažení organizačních cílů. Efektivní řízení času zpravidla přináší výhody nejen zaměstnanců ale především i celé organizaci. Zaměstnancům řízení času pomáhá plnit zadané úkoly podle očekávání; organizaci účinné a efektivní řízení času umožňuje dosahovat jejich cílů a záměrů s minimálními zdroji, a tím zlepšovat úroveň její výkonnosti a růstu.

3.5 Výzvy time managementu

Účinnému a efektivnímu řízení času v organizaci mohou bránit některé faktory. Armstrong [21] poukazuje na to, že nedostatečná analýza situace představuje velký problém pro efektivní řízení času. To naznačuje, že pokud manažeři a zaměstnanci neprovádějí efektivní plánování toho, jaké úkoly a kým mají být provedeny, brání takové selhání účinnému a efektivnímu řízení času.

Chrometa [22] navíc tvrdí, že prokrastinace je problémem, kterému čelí efektivní řízení času v organizacích.

Z jiného pohledu Brans [23] uvádí, že když si lidé myslí, že vše zvládnou v co nejkratším čase, může to vést ke špatnému řízení času. To znamená, že když zaměstnanci touží splnit mnohem více úkolů, než je možné, povede to spíše k plýtvání organizačním časem než k dosažení měřitelných a očekávaných výsledků.

Dudouskiy [24] zastává názor, že přerušování a rozptylování jsou klíčovými problémy efektivního řízení času. Tyto faktory mohou vést ke ztrátě soustředění, což vede k neschopnosti organizace dosáhnout očekávaného výsledku.

K překonání výše uvedených překážek efektivního řízení času by manažeři měli zajistit, aby zaměstnanci nezdržovali organizační procesy a operace. Problémy je třeba řešit s požadovanou mírou bezprostřednosti a každý zaměstnanec musí mít smysl pro řízení času. Organizace tedy může výše uvedené výzvy překonat tím, že zajistí minimalizaci zbytečných prodlev při provádění svých činností. Řízení času by mělo být plánováno a všechny činnosti by měly být prováděny v rámci plánovaného časového harmonogramu. To povede ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a růstu organizace. [25]

3.6 Zásady efektivního time managementu

Podle European Journal of Scientific Research [26] jsou následující zásady efektivního řízení času:

3.6.1 Plánování

Zahrnuje formulaci cílů a stanovení praktických způsobů nebo kroků, které je třeba podniknout k jejich dosažení. Pokud je podnik odhodlán překlenout propast mezi svým potenciálem a výkonem, měl by se lepší time management stát onou volbou. Všechny plány by měly následovat pravidlo SMART, tedy konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově ohraničení. [27]

V organizace se sestavuje několik plánů, které musí být vzájemně propojené a musí na sebe navazovat. Dělení plánování může být:

1. Z časového hlediska;
2. Z hlediska úrovně řídicího procesu. [28]

Z časového hlediska existují tři typy plánů, a to:

- a) Strategický plán, někdy též nazýváno dlouhodobé plánování, většinou prováděné na pět let a více;
- b) Střednědobý plán, obvykle v rozsahu jednoho až pěti let;
- c) Krátkodobé plány, období max. jednoho roku.

Dále se plány dělí z hlediska řídicího procesu a to na:

- a) Strategické plány – jedná se o klíčový nástroj vrcholového managementu, který se soustředí na dlouhodobý růst organizace. Plány obsahují specifické

cíle a postupy, které organizace v budoucnu chce docílit. Strategické plánování zahrnuje formulaci dosažitelných cílů, stanovení zdrojů k jejich realizaci, konkurence a interních silných a slabých stránek firmy. [28] [29]

- b) Taktické plány – jedná se o střednědobé plány, které jsou zaměřeny na provedení strategických cílů. Obsahují vymezené úkoly pro určité období, obvykle roční období. Taktické plány se pečlivě rozpracovávají na úrovni středního managementu a jsou schvalovány nejvyšším managementem. Tyto plány jsou zaměřeny na krátkodobé cíle a řeší konkrétní problémy, jako jsou oddělení nebo funkční oblasti firmy. [3] [30] [31]
- c) Operativní plánování – jsou to krátkodobé plány, které jsou většinou na období jednoho čtvrtletí či kratší dobu a plynou z taktických plánů. Jsou připravovány na základě momentálních okolností a existujících zdrojů, s jasně určenou odpovědností pro jednotlivé zaměstnance. Operativní plánování se orientuje na zvládnutí daných úkolů a požadavků, které se objevují během běžného provozu. Jsou často revizí ročního plánu a pojednávají o konkrétních úkolech na úrovni denních, týdenních nebo směnových plánů a jejich organizaci zabezpečuje střední a liniový management. [32] [33] [34]

Metodika pro plánování zahrnují:

- I. Konkrétní formulace cílů;
- II. Stanovení cílů, které jsou dosažitelné;
- III. Stanovení kvantitativních a časových cílů;
- IV. Zůstat upřímný;
- V. Neizolovat se;
- VI. Být flexibilní;
- VII. Přesunutí plánů na zhodnocení svých výsledků. [26]

Amir a Saeed [35] jsou přesvědčeni, že plánování je nejdůležitějším aspektem time managementu, a proto by měl existovat jasný program pro jeho řízení. Program by měl být sestaven na základě individuálních osobnostních rysů, aby bylo zajištěno, že každý zaměstnanec bude efektivně využívat čas, který patří organizaci a který slouží k dosažení požadovaných výsledků.

3.6.2 Stanovení cílů a priorit

Klíčovým krokem pro efektivní řízení času je stanovení cílů. Pokud chce být podnik úspěšný, je nutné mít jasné definované cíle, které nedefinují pouze konkrétní úkoly, avšak mají i širší rámec a jsou zaměřeny na dlouhodobou vizi o budoucím vzrůstu a vizi. Ať už osobní či pracovní cíle, vždy je nutné pochopit, proč jsou tyto cíle klíčové a jaké zdroje je nutné vynaložit k jejich dosažení. Pokud je cíl komplexní, je vhodné ho rozdělit na menší a jednodušší úkoly, které napomůžou k jejich splnění a také motivují k dalším výkonům. Detailní a přesná formulace cílů, pravidelné zapisování a sledování značně zlehčí průběh pro splnění cílů.

Stejně významné jako stanovení cílů, je stanovení priorit, které poskytují lepší a správné rozdělení času a energie mezi jednotlivými úkoly. Priority jsou stanoveny na základě důležitosti a urgentnosti cílů a úkolů. Existuje několik metod pro stanovení priorit mezi nimi jsou například Eisenhowerův princip, analýza ABC nebo Paretův princip. Tyto metody budou v následujících kapitolách detailněji popsány. [33] [36] [37]

3.6.3 Organizace

Armstrong [38, s. 21] definuje výkonnost organizace jako: *„Kombinaci finančních i nefinančních aspektů organizace. Tyto aspekty hodnotí, jak dobře společnost provádí svou obchodní strategii, a lze na ně pohlížet, aby bylo možné identifikovat oblasti pro zlepšení.“*

Organizace znamená efektivně využívat všechny dostupné zdroje k dosažení osobních cílů. Níže jsou uvedeny zásady pro osobní organizaci v práci:

- I. Stanovení priorit;
- II. Stanovení časových cílů pro priority;
- III. Ponechání časového prostoru pro neočekávané události;
- IV. Nedělat více projektů najednou;
- V. Zůstat produktivní v myšlení;
- VI. Správné rozdělení povinností;
- VII. Nevytvářet nemožné systémy;
- VIII. Mezi schůzkami a důležitými úkoly nechat čas na nečinné minuty;
- IX. Zaměření se na výsledky, nikoliv na činnost. [26]

3.6.4 Zodpovědnost

Podstatou moderního managementu je pochopení odpovědnosti a zodpovědnost jako klíčový pilíř efektivního řízení. Je běžné, že lidé přenášejí na vinu na ostatní za každý drobný neúspěch nebo nesrovnalosti, a to pak může narušit organizační kulturu a ztížit průběh pro dosažení společných cílů.

Winston Churchill řekl: „*Cena za velikost je odpovědnost.*“ [39] čímž říká, že skutečný úspěch závisí na schopnosti být odpovědný za své činy.

Kroky k odpovědnosti zahrnují:

- I. Odpovědnost za vlastní identitu: každý by měl vzít plnou zodpovědnost za svou vlastní profesní i osobní identitu. Všichni by měli jednat a činit rozhodnutí, taková, která jsou v souladu s jejich hodnotami a cíli.
- II. Odpovědnost za vlastní schopnosti: jinými slovy, jednotlivci musí uznat odpovědnost za své schopnosti a dovednosti. Jedinec se snaží o neustálé zlepšování svých schopností, přizpůsobování se rychle se měnícímu prostředí a aktivní snahu o profesní růst a osobní rozvoj.
- III. Odpovědnost za dosažené výsledky: Lidé musí přijmout odpovědnost za to, co v životě a v pracovním prostředí dosáhli. To se týká jak uznání vlastních úspěchů, tak ale i neúspěchu a jejich příčin. Cílem je poučit se a v budoucnu zlepšit svůj pracovní výkon.
- IV. Odpovědnost vůči vedení: Zaměstnanci by měli být zodpovědní vůči svým nadřízeným a organizaci jako takové. Jedná se o aktivní činnost pro dosažení organizačních cílů, plynulou komunikaci a profesionální spolupráce v týmu.
- V. Být zodpovědný vůči těm, kteří ho vedou.

3.6.5 Odpovědnost a integrita

Mít cíl nebo sen je jedním krokem na cestě k úspěchu, ale aby byly skutečně dosaženy, je nutné překonat výzvy, které jsou častokrát velmi komplexní. Je důležité, aby na konci určitých časových období, každý odpovědný člověk zhodnotil reálné výsledky svých činů a porovnal je s původními plány, protože pak je možné provést analýzu, která identifikuje odchylky, vyhodnotí, jak byly použité strategie účinné a budoucí plánování přizpůsobí tak, aby se optimalizovala cesta k dosažení cílů. [26]

Pan S. Jíra a paní V. Humlerová dále zmiňují další aspekty úspěšného time managementu. Jsou jimi motivace a kontrola. [40]

3.6.6 Motivace

Důležitou roli v efektivním time managementu hraje motivace, a to z důvodu, že se jedná o základní impuls pro jednání a plnění cílů. Manažer, který je vysoce motivovaný, je schopný optimalizovat svůj pracovní režim a taktéž vytváří podmínky pro zvýšení produktivity svého týmu.

Motivaci je možné rozlišit na vnější a vnitřní. Vnější vliv motivace na jedince jsou například odměny, pozitivní zpětná vazba či sankce, vnitřní může být osobní uspokojení, seberealizace a osobní rozvoj. Manažeři by měli být schopni identifikovat potřeby svých podřízených a adaptovat jim motivační přístupy jak materiální, tak i nemateriální odměny. Zásadní je také význam psychologických činitelů, jako je pozitivní pracovní prostředí a uznání, které výrazně ovlivňují pracovní výkon, iniciativu a inovativní přístupy. Vhodně nastavený motivační systém nejen zvýší efektivitu řízení času, ale také pozitivně ovlivňuje dlouhodobou spokojenost pracovníků a stabilní pracovní prostředí. [28] [41] [42]

3.6.7 Kontrola

Kontrola je nezbytným nástrojem, díky kterému mohou manažeři zhodnotit, zda jsou definované cíle vhodně realizovány a určit případné nesrovnalosti od původních plánů. Kontrola zahrnuje tři základní sekce, nejprve je potřebné zjistit výchozí stav, dále výchozí hodnoty porovnat s konečnými výsledky a následuje potřebná úprava. Včasné odstranění odchylek přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu organizace.

V praxi se kontrola uskutečňuje pomocí průběžných kontrol, které usnadňují zefektivnit procesy a zabezpečit jejich kontinuální revizi. Kontrolní postupy taktéž přispívají k vyšší efektivitě řízení časových a lidských zdrojů a taktéž minimalizují riziko zapomenutí důležitých činností a kroků. Manažerům kontrola slouží jako zpětná vazba na základě, které mohou přijímat informovaná rozhodnutí. [34] [27] [43]

3.7 Time management, organizační efektivita a výkonnost

Organizační efektivita a výkonnost práce úzce souvisí s time managementem. Každé organizaci záleží na tom, aby byla efektivní a výkonná, zvláště když je konkurence vysoká. Efektivita organizace ukazuje, jak dobře organizace dosahuje svých výsledků.

Aby byla organizace efektivní, musí udržovat efektivní vedení a provádět změny prostřednictvím správného využívání svých zdrojů. Efektivnost organizace představuje schopnost organizace plnit své funkce s optimální úrovní výstupů. [13]

Organizace využívají efektivitu k měření mnoha věcí, od vztahu mezi výkonem zaměstnanců a ziskem společnosti až po korelaci mezi výrobními procesy a objemem výroby. Efektivnost organizace je důležitá, protože pomáhá organizaci dosáhnout konkurenční výhody a vysokého výsledku. Organizační efektivnost naproti tomu ukazuje schopnost firmy doplňovat své plány s využitím co nejmenších výdajů zdrojů. Organizace, které jsou efektivní ve své činnosti, maximalizují úroveň spokojenosti zákazníků, což vede k vysoké míře jejich přízně. [14]

Aby byla organizace efektivní a výkonná, musí při provádění svých činností správně hospodařit s časem.

Yakubu a Edna (2015) provedli studii o dopadu samoorganizace a time managementu na vlastní výkonnost a poskytování služeb. Ve studii byla použita metoda dotazníkového výzkumu a vzorek čítal 106 zaměstnanců organizace. Studie ukázala, že existuje významný pozitivní vztah mezi sebeorganizací a řízením času a efektivitou, výkonností a výkonností zaměstnanců. To znamená, že díky time managementu budou zaměstnanci organizace efektivní, výkonní a produktivní, což následně povede k výkonnosti organizace. [5]

Spoustu manažerů se snaží působit dojmem, že nemají čas, přebíhají ze schůzky na schůzku rychlou chůzí, nepořádkem na stole a celkovým chaosem. Takovýto manažeři však vkládají čas do méně potřebných úkolů namísto strategického plánování kroků pro svůj tým nebo pro ně samotné. Dochází pak k tomu, že jejich aktivita nepřináší skutečný přínos a pouze plýtvají drahocenným časem. Je tedy důležité rozeznávat pojmy aktivita a efektivita. Toto chování však většinou vychází z nejistoty a obavy z nedostatku odborných schopností. Tento přístup dlouhodobě manažerovu pozici ohrožuje, a proto je nutné, aby si manažer stanovil jasné cíle, pečlivě plánoval, uměl efektivně delegovat úkoly, určoval priority a jednal podle nich. [44]

3.8 Metody a techniky time managementu

Tato kapitola bude zaměřena na osvědčené metody, které přispívají k optimalizaci plánování a využívání času. Tyto metody byly vyvinuty mnoha odborníky, a obsahují takové kroky, které slouží k minimalizaci prokrastinace, snížení přerušování a podporují disciplínu. V této kapitole budou představeny konkrétní techniky a metody, které mají zvýšit efektivitu. Jedná se o Eisenhowerův princip, Paretův princip, ABC metoda, technika Pomodoro, metoda time blocking, Parkinsonův zákon, getting things done a časový snímek dne.

3.8.1 Eisenhowerův princip

Eisenhowerova matice je filozofie řízení založená na studiu názorů a stylu řízení prezidenta Dwighta D. Eisenhowera. Matice pomáhá jednotlivcům oddělit naléhavé úkoly od důležitých. Eisenhowerova matice definuje důležité úkoly jako větší projekty související s kariérními cíli a iniciativami strategického plánování, zatímco naléhavé úkoly jsou definovány jako úkoly, které je třeba řešit okamžitě nebo které budí zdání, že je třeba je řešit okamžitě, a obvykle jsou dokončeny rychle a snadno. Matice dále rozděluje úkoly do čtyř různých kategorií, počínaje položkami, které jsou důležité i naléhavé, a to těmi, které mají velký dopad na výsledky a krátké časové období pro dokončení. Druhou kategorií jsou položky důležité, ale nikoli naléhavé; jedná se o úkoly s vysokým dopadem na výsledky, ale s dlouhým časovým oknem pro dokončení, jako je dosažení povýšení a získání titulu, podání grantu, publikování vědecké práce, stanovení strategických cílů a kariérní rozvoj. Třetí kategorie zahrnuje naléhavé, ale nedůležité úkoly s nízkým dopadem a krátkými lhůtami pro dokončení. Poslední kategorie zahrnuje nedůležité a neurgentní úkoly s omezenou hodnotou a bez reálného termínu dokončení. [45] [46]

Tabulka číslo 1 vyobrazuje rozdělení aktivit dle naléhavosti a důležitosti.

Tabulka 1 Eisenhowerův princip

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	I. Kritické otázky Povinnosti na poslední chvíli Naléhavé deadliny	II. Důležité cíle Strategické úkoly Dlouhodobé projekty
Nedůležité	III. Příchozí pošta a hovory Drobné problémy Dotazy ostatních osob	IV. Rutinní úkoly Rozptylující rozhovory Činnosti, které spotřebovávají čas

Zdroj: vlastní zpracování dle [47]

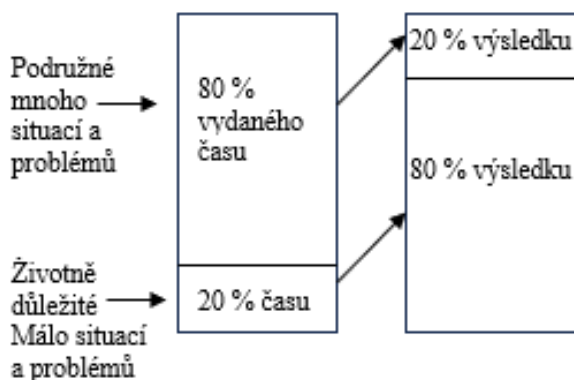
3.8.2 Paretův princip

Pareto, italský ekonom a filozof, zavedl v roce 1890, pravidlo 80-20. Jeho názory dokládá tím, že 80 % italské půdy připadá na 20 % občanů. Jeho studijní práce vytvořila standardní metodu mnoha podnikových organizací, kde 80 % produkce pochází od 20 % pracujících. Těchto 20 % obsahovalo nejproduktivnější zaměstnance, kteří plnili své úkoly v určitém čase, a přinášeli tak zvýšenou míru produktivity. Význam Paretova principu v plánování a řízení spočívá v tom, že podněcuje lidi, aby se i nadále soustředili na „20 %, na kterých záleží“. Ze všech prací vykonaných v průběhu dne lze tvrdit (vycházejí z Paretova principu), že právě 20 % je důležitých. Tyto činnosti z těchto 20 % velmi pravděpodobně přinesou 80 % výsledků.

Zaměstnanci proto musí tyto položky rozpoznat a soustředit se na ně. Je lákavé předpokládat, že setkávání s každým pracovníkem na stejně dlouhou dobu a správné rozdělení času na rozhovor s každým pracovníkem je nejlepší způsob, jak postupovat. Ve skutečném světě, kdy je času tak málo, však člověk dosáhne méně, když se bude usilovně snažit o „spravedlivé“ zacházení se svou pozorností a časem. Paretův princip říká, že každý by měl najít 80 % svého úsilí, které má slabou návratnost, aby mohl přesunout větší část svého úsilí na práci s vysokým dopadem. [48] [49]

Na obrázku číslo 3 znázorňuje Paretův princip, který říká, že 80 % výsledků pochází z 20 % úsilí, zatímco zbývajících 80 % úsilí přinese pouze 20 % výsledků. Je patrné, že životně důležité úkoly tvoří menší část činností, avšak mají zásadní dopad na výsledek. Podružné problémy spotřebují většinu času, avšak přinášejí pouze malý efekt. [50]

Obrázek 2 Paretův princip



Zdroj: vlastní zpracování dle [50]

3.8.3 ABC metoda

Tato metoda vychází z Paretova pravidla, avšak je mnohem sofistikovanější. Autorem této metody je Alan Lakein, který popisuje princip této metody ve své knize „Jak získat kontrolu nad svým časem a životem“. Většina z nás pravděpodobně sepisuje své úkoly do seznamu bez většího zamyšlení o důležitosti jednotlivých činností, metoda ABC umožňuje třídit úkoly jako A, B nebo C. Smyslem této metody je tedy přiřadit každé činnosti určité písmeno. Je nutné, aby jedinec věděl, co je přesný cíl, kterého potřebuje dosáhnout. Následně se činnosti seřadí dle důležitosti a na základě hodnoty přínosu. [51]

Lakein dodává „*Lidé ze všech oblastí života jej obecně používají k vyvážení více konkurenčních aktivit. Například mnoho pracujících a studentů používá tuto metodu k vytvoření rovnováhy mezi školou a prací nebo mezi prací a rodinou u dospělých jedinců*“. [52, s. 45]

Hlavní pravidlo této metody vychází ze základních empirických tvrzení, které říkají, že pouze 15 % úkolu představuje nejdůležitější problémy a přináší až 65 % celkových výsledků. Jedná se o skupinu A, kdy úkoly jsou považovány za nezbytné a musí být splněny včas. Na druhé straně poté stojí skupina C, která pokrývá až 65 % všech úkolů, které nejsou tak důležité či urgentní, avšak přispívají jen 15 % k celkovým výsledkům. Tyto úkoly nemusí být dokončeny okamžitě a většinou jsou považovány za nedůležité. Zbýlých 20 %, tedy skupina B, leží na pomezí a představují střední důležitost a doplňují tak místo mezi urgentními a neurgentními úkoly. Tyto úkoly jsou považovány za nezbytné, ale nelze je urychleně dokončit. [50]

Pro větší přehled, je možné vidět v tabulce č. 2 jednotlivé procentuální zastoupení úkolů.

Tabulka 2 ABC analýza

Kategorie	Získaná hodnota	Časová náročnost	Priorita
A	65 %	15 %	Vysoká
B	20 %	20 %	Střední
C	15 %	65 %	Nízká

Zdroj: vlastní zpracování [53]

3.8.4 Technika Pomodoro

„Pamatuj, čas je hráč, jenž nepodvádí sice, a přece vyhrává, jak psáno, stůj, co stůj,“ říká Baudelaire v básni. [54]

V 80. letech 20. století Francesco Cirillo zjistil, že se během svého studia nedokázal soustředit po dlouhou dobu. Symbolem a název této metody pochází ze slova pomodoro, což znamená rajče. Právě tvar rajčete měla kuchyňská minutka, kterou využíval k rozdělení práce do intervalů. Tato technika může zvýšit produktivitu jednotlivce. Zlepšení produktivity se dosahuje díky zvýšené motivaci a technika se také osvědčila při podpoře zvládání složitých situací. [55]

Princip metody spočívá v tom, že se nejprve vytvoří seznam úkolů, které je nutné splnit, a následně odhad, kolik času je nutné pro dokončení každého z nich. Poté následuje stanovení priority úkolů. Následně se stanoví, jak dlouhý bude pomodoro interval. Tradičně je nastaven časovač na 25 minut, kdy se jedinec soustředí a když časovač zazvoní, následuje pětiminutová či desetiminutová přestávka a pokud dojde k přerušení, začíná pauza a následně se začíná od znova. Doba soustředění a přestávky závisí na preferenci jednotlivce. [56]

Podle Zahariadese je účinnost techniky Pomodoro dána čtyřmi principy:

- Omezuje čas, který má mozek na soustředění;
- Odbourává tendenci k prokrastinaci;
- Snižuje rozptýlení, které se rodí z multitaskingu;
- Tlačí jedince k dokončení úkolů, nikoliv pouze k práci na nich. [57]

3.8.5 Metoda Time blocking

Dle výzkumu RescueTime Research bylo zjištěno, že každý zaměstnanec kontroluje své zprávy každých šest minut. I když se může zdát, že se jedná o pár minut, dle studie v Irvine, po tomto přerušení trvá až 23 minut, než se člověk opět plně soustředí.

Blokování času je technika produktivity, při které si rozdělíte den do časových bloků a každému bloku přiřadíte konkrétní úkoly nebo činnosti, čímž omezíte rozptylování a zvýšíte produktivitu. Tato technika se také často nazývá blokové plánování nebo blokové rozvrhování. Cílem je efektivněji hospodařit s časem tím, že se jedinec plně soustředí na jeden úkol, odstraní se rušivé vlivy a předem je rozhodnuto, na čem a kdy se bude pracovat. Metoda blokování času je skvělá pro lidi, kteří chtějí zlepšit svou schopnost soustředit se a cílevědoměji nakládat se svým časem a energií.

Úspěšní lidé, jako jsou Elon Musk a Bill Gates, navíc přičítají velkou část své produktivity této metodě. Musk, generální ředitel společností Tesla a SpaceX, je známý tím, že si svůj den plánuje po pěti minutách, čímž maximalizuje svou efektivitu a výkonnost. [58] [59] [60]

Tabulka 3 Příklad metody time blocking v praxi

Co většina lidí dělá:	Metoda time blocking:
Napsat panu Hladkému	Emaily, zprávy, hovory
Poslat rozpis na meeting	
Vytvořit poptávku dodavateli	
Napsat shrnutí meetingu	Oběd
Přípravit agendu na meeting	Práce spojená s meetingy – příprava, shrnutí apod.
Kalkulace poptávky	
Zavolat recepční	Poptávka

Zdroj: vlastní zpracování dle [58]

3.8.6 Parkinsonův zákon

V roce 1955 britský historik Cyril Northcote Parkinson řekl „*Práce se rozšiřuje tak, aby zaplnila čas dostupný pro její dokončení.*“ (překlad z anglického originálu). [61] Lépe řečeno, práce vyžaduje tolik času, kolik je stanoveno na její vykonání.

Dále Parkinson píše ve svém původním článku: „*Skutečnost je taková, že počet úředníků a množství práce, kterou je třeba vykonat, spolu vůbec nesouvisí.*“ [61]

Pro představu, tým dostane úkol, na jehož dokončení má dva týdny. Reálně by mohl být úkol dokončen za několik hodin. Vzhledem tomu, že tým si je vědom toho, že je k dispozici více času, rozsah projektu je zvětšen. Jsou prověřeny i související problémy, a to následně vyvolá další otázky. I přestože ověřování může být užitečné, k dořešení cíle nás to nepřiblíží, pouze zbrzdí.

Pravděpodobně všichni si jsme vědomi toho, že úkoly, které lidé plní v osmihodinové pracovní době, bychom reálně mohli stihnout za polovinu času. Dále uvádí, že místo toho abychom se snažili dokončit úkol co nejrychleji, celý proces prodlužujeme. To platí i pro rozpočet. Raději využijeme celou částku i přestože to není třeba, máme strach, aby v budoucnu nepřišly větší výdaje. Taktéž tomu je i s banálními úkoly. Jednoduché úkoly nám údajně

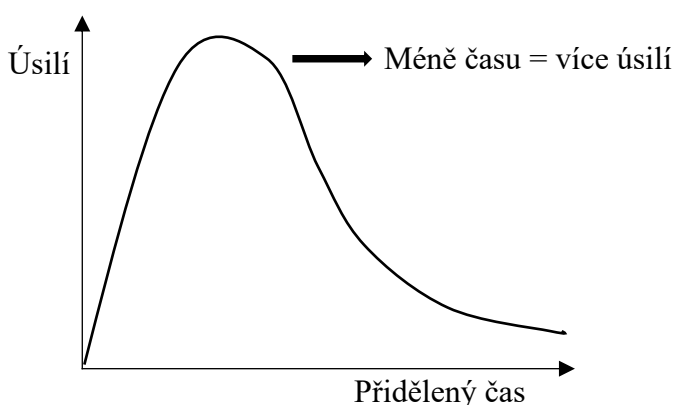
zaberou větší čas plánování, zatímco ty skutečně významné úkoly, které představují pro společnost podstatnou práci, ztratí na důležitosti. [62]

Nejlepší rada na tento problém je jednoduchá – je nutné si uvědomit, že není nutné využít všechnen dostupný čas na splnění úkolu. Je normální, že se projekty zpozdí nebo udělají rychleji. Pokud bude úkol proveden rychleji, nejenže se zlepší výsledky, ušetří se čas ale i sami jedinci budou spokojenější.

„Je potřeba najít rovnováhu mezi rozumnou produktivitou a schopností zvládnout víc úkolů za méně času.“ [63]

I když se nejedná o skutečný „zákon“, a zpočátku se jednalo i humoristický výrok, tento fenomén platí dodnes a až děsivě trefně odráží dnešní realitu všech moderních organizací a státní struktury. [64]

Graf 2 Parkinsonův zákon



Zdroj: vlastní zpracování dle [65]

Z grafu č. 2 je patrné, že s rostoucím časem, který je přidělen určitému úkolu, klesá vynaložené úsilí. Tedy zjednodušeně – čím méně času člověk má, tím intenzivněji na úkolu pracuje.

3.8.7 Getting things done

Konzultant v oblasti produktivity David Allen, přišel v roce 2001 s metodou Getting things done – zkráceně GTD. Jedná se o populární systém správy úkolů, který vychází z jednoduchého zjištění – čím více informací, nápadů či úkolů máme v hlavě, tím těžší je se rozhodnout, co bychom měli udělat nejdříve. Tato metoda rozdělí těžký úkol, na lehčí podúkoly se specifickými deadliny, čímž se odstraní neustálé rušivé elementy a jednotlivec má větší kontrolu na svými úkoly, přehledně se orientuje a soustředí. [66] [67]

Postup, který doporučuje metoda GTM je následující:

- a) Formulovat všechny myšlenky či nápady. Vše je důležité a žádný nápad by se neměl opomenout;
- b) Roztřídění do konkrétních kroků. Zde je nutné si uvědomit, zda se jedná o projekt, další akci a zda je vůbec krok důležitý;
- c) Stanovení deadlinů, stanovit komu bude úkol delegován. Co není možné udělat, je smazáno, nebo nyní ignorováno;
- d) Kontrolování a pravidelné procházení seznamu;
- e) Nyní je možné začít s jednotlivými úkoly či činnostmi. [68]

Další pravidlo, které se v této metody užívá, je pravidla úkolu dvou minut. Jedná se činnost, či úkol, který je možné dokončit do 2 minut. Tyto činnosti, jako je například rychlý telefonát, krátká odpověď, zaznamenání schůzky, by měly být neodkladně vyřešeny a nemělo by se na nic čekat. [69] [70]

3.8.8 Časový snímek dne

Časový snímek dne je zaznamenání toho, jak probíhá čas v práci a dle P. F. Druckera se jedná o základ pro efektivní řízení času. Zpravidla postačí doba dvou či tří dnů k provedení časového snímku.

P. F. Drucker říká „...*efektivní „znalostní“ pracovníci nezačínají svými úkoly. Začínají svým časem. Nezačínají ani plánováním. Začínají hledáním, kam jejich čas „mizí“.*“ [71]

Pokud nebudeme vědět jak dlouho a jak často jednotlivé činnosti probíhají, není možné efektivně plánovat. Zpočátku je vhodné soustředit se to, jak je čas využíván a díky tomu je možné se soustředit na důležité úkoly a odstranit aktivity, které nepřinášejí velkou přidanou hodnotu. Je potřeba zaznamenat délku a frekvenci jednotlivých aktivit, aby jim mohly být přiřazeny priority a aby byla zlepšená efektivita.

První krok pojednává o samotné analýze spotřeby času. Nejdůležitější je zde zaznamenat činnosti jednotlivě po sobě jdoucí, přesně a skutečně a vždy je nutné ukončit jednu činnost před zahájením další činnosti. V analýze by měly být diskutovány jakým způsobem se jednotlivé činnosti mění, například z hlediska času nebo způsobu provedení. Také by analýza měla posoudit, jak přesné jsou odhady doby, tedy jak dochází k odchýlkám, nebo jak přesné jsou odhady.

Cílem je zjistit kde dochází k nesrovnalostem a problémům, a tak je možné zajistit celkovou efektivitu práce a lepší řízení pracovních úkolů. [72] [73] [74]

K vypracování časového snímku dne je potřeba pouze papír s tabulkou a tužka, autor zaškrťává, čemu se věnoval každých patnáct minut. Návrh tabulky je vyobrazen tabulkou č. 4. Pokud se jedinec věnoval více činnostem, zapíšu tu aktivitu, která mu zabrala nejvíce času. Sloupec s názvem „aktivita“, je činnost, která byla vykonána a sloupec s názvem „kategorie“ definuje cíl či smysl této činnosti. Toto zapisování by jedinci nemělo zabrat více než tři až čtyři minuty za celý den zapisování. [75] [76]

Tabulka 4 Příklad tabulky pro časový snímek dne

			Aktivita			Kategorie			Poznámky
	Σ								
			Meeting	Mail	Odpočinek	Administrativa	Výzkum	Publikování	
7	0								
	15								
	30								
	45								
8	0								
	15								
	30								
	45								
9	0								
	15								
	30								
	45								

Zdroj: vlastní zpracování dle [75]

3.9 Nástroje time managementu

Pro efektivní využívání času, ať už v osobním nebo pracovním životě, hrají nástroje time managementu klíčovou roli. Použití správně zvolených nástrojů usnadňuje organizaci úkolu, schůzky jsou lépe naplánovány, využití času je pod kontrolou, a to následně vede k vyšší produktivitě.

Mezi typické nástroje patří kalendáře, aplikace v chytrých zařízeních a další. Nejlepší volba nástroje umožňuje zapsat prioritu úkolu, správu kontaktu, jednoduchou organizaci úkolů a s tím související efektivní plánování aktivit. Dalšími atributy pro vhodný nástroj spočívá v tom, že je propojeno osobní a pracovní prostředí, protože rovnováha těchto oblastí je z dlouhodobého hlediska žádoucí. Některé nástroje se týkají především specifických úkolů,

jako je například příprava projektu, jiné poskytují udržení systému ve všech aspektech jejich časového rozvrhu.

Cílem by mělo být najít takový nástroj, který vyhovuje individuálním potřebám a preferencím uživatele. V následujících podkapitolách budou popsány nejznámější nástroje užívané pro zefektivnění time managementu společně s jejich výhodami a nevýhodami. [9] [72]

3.9.1 Fyzické pomůcky

Pravděpodobně nejznámějšími zástupci této skupiny jsou diáře, kalendáře, nástěnky, post-it lístky nebo poznámkové bloky. Mezi lidmi jsou stále populární i přestože je dnešní doba plná digitálních aplikací. Nejčastěji zmiňovanými výhodami jsou především jednoduchost, přizpůsobitelnost a absence rušivých funkcí. Nevýhody používání těchto pomůcek jsou obtížná změna záznamu – například při změně, splnění či vyřazení úkolu, komplikovanější přenášení mezi různými místy, zařízeními nebo uživateli a skutečnost, že jsou méně přizpůsobitelné moderním pracovním podmínkám.

Aktuálním moderním trendem, který kombinuje tradiční papírový nástroj s efektivní organizací je Bullet Journal. Tento moderní zápisník umožňuje uživateli skenovat své poznámky, ty je možné později zobrazit v digitální formě a uživatel se k poznámkám může jednoduše vrátit.

Tradiční papírové pomůcky jsou stále oblíbené, avšak moderní nástroje nabízejí lepší efektivitu a flexibilitu. [77] [78] [79]

3.9.2 Digitální aplikace

Digitální aplikace v dnešním moderním světě technologií výrazně usnadňují time management. Jedná se například o elektronické kalendáře, jako například Google Kalendář či Outlook Kalendář, dále aplikace pro poznámky jako např. Microsoft OneNote, -mail je důležitý nástroj pro jednoduchou a přímou komunikaci mezi uživateli a chytré telefony mohou zcela nahradit papírové diáře, avšak uživatel musí být počítačově gramotný, aby mohl zcela využít všechny optimalizace.

Tyto nástroje a platformy umožňují uživateli přizpůsobit funkce osobním preferencím a také sdílení a synchronizace mezi různými zařízeními, což zlepšuje efektivnější organizaci času. Výhody těchto pomůcek spočívají v notifikacích uživateli a snadné vyhledávání. Naopak zde hrozí napadení virem a uživatel musí být zpravidla připojen k internetu. [78] [80]

V pracovním prostředí jsou platformy umožňující týmovou spolupráci klíčové, pro lepší organizaci a efektivnější využívání času. Největší firemní platformy pro týmovou spolupráci jsou Microsoft Teams a Slack. Uživatelé iOS i Android mají možnost komunikovat textově, vést videohovory, spolupracovat na souborech, např. Word, Excel nebo Power Point, přes aplikaci Microsoft Teams. Slack nabízí obdobné funkce, ale liší se externími aplikacemi, kterých je více než 2000. Jedná se např. Trello, nástroj pro správu projektu, či Dropbox, který umožňuje přímé sdílení a správu souborů. [81]

3.10 Zloději času

Jinými slovy někdy též nazývané „časožrouti“ či časově neefektivní činnosti, jsou dle Brodského *„činnosti a úkony, které v rámci s nakládání s časem- ve vztahu k práci zabírají takový čas, jenž nevede k žádnému cíli, na jeho konci nejsou žádné měřitelné hodnoty a většinou se dá bezostyšně nazvat časem promarněným.“* [42, s. 53]

Neefektivní činnosti se dělí na vnitřní a vnější a je zřejmé, že tyto činnosti negativně ovlivňují naše využívání času.

Vnitřní zloději času jsou takové činnosti, které jsou závislé na jednotlivci a na jeho osobních návycích a nedostacích. Jedná se například neschopnost říci "ne", neefektivní organizování, nepřítomnost přesného časového rozvrhu, nepřetržité sledování e-mailů, odkládání úkolů, neorganizované ukládání dat do počítače a chaos na pracovním stole či na pracovní ploše počítače.

Naopak vnější zloději času jsou faktory, které jsou závislé na vnějších vlivech a jedinec je tedy nemůže ovlivnit. Jedná se o neočekávané návštěvy, interrupce práce, čekání na odpovědi od jiných lidí, a rušivé faktory jako jsou extrémní teploty, nadměrný hluk, intenzivní světlo či nadbytečné porady. [9] [42]

Al-Fadelah a Al-Khatiba [82] [83] rozdělují zdroje mrhání časem níže uvedenými determinanty:

- Osobnostní vlivy: vycházející z lidského způsobu projevu a návyků. Příkladem může být prokrastinace, perfekcionismus, neschopnost efektivně plánovat a přiřazovat úkolům adekvátní prioritu.
- Sociální vlivy: vycházející z tradic a zvyklostí lidí. Může jím být například společenské očekávání.

- Regulační vlivy: vycházející ze pravidel, zákonu a postupů. Jedná se například o složité byrokratické procesy jako nadměrné množství schvalování či podpisů.
- Technické vlivy: vycházející z užívání strojů, vybavení a technologií. Jsou jimi zastaralé či pomalé technologie, které zdržují práci nebo nedostatek školení, aktualizace softwarů apod.

V Tabulka č. 5 jsou popsány jaké aktivity, dle Al-Fadelah a Al-Khatiba, v manažerské funkci způsobují ztrátu času.

Tabulka 5 Plýtváče času

Manažerské práce	Ztráty času
Plánování pro splnění specifického cíle	Nedostatek cílů. Žádné konkrétní cíle. Narušení priorit.
Organizace práce	Chaos a nedostatek disciplíny. Mnoho papírování. Nedodržování pravidel. Absence jasných organizačních struktur.
Vedení manažera	Autoritativní vedení ředitele. Pozornost manažera k drobným detailům a rutině. Neefektivní delegování pravomocí. Slabý týmový duch. Slabá adaptabilita. Nedostatečná koordinace.
Kontrola činností, průběhu plnění úkolu,..	Časté návštěvy a telefonáty. Nedostatek informací. Nedostatek následných zpráv a kontrolních kritérií. Časté chyby a nízká úroveň kontroly. Neschopnost řešit špatnou výkonnost. Neschopnost říci „ne“.
Komunikace manažera s podřízenými	Časté schůze a výbory. Nedostatek dobrého komunikačního systému. Nedorozumění, nedostatek dobrého naslouchání.
Rozhodování	Příliš ukvapených rozhodnutí. Časté rozhodování. Prokrastinace, otálení, zdržování při rozhodování. Zajištění úplného shromáždění informací při rozhodování.

Zdroj: vlastní zpracování dle [82] [83]

Jednotlivci nemohou zcela odstranit tyto činnosti, ale existuje několik kroků, které pomohou snížit dopady nebo i časové plýtvace zcela odstranit. Pokud je čas dobře řízen a využíván podle plánu, dojde k značnému zlepšení využívání zdrojů v organizaci. [84]

Pro minimalizaci vlivu plýtvání časem nebo jeho úplné odstranění, navrhl Prasad následující kroky;

- I. Zprv je třeba používat správné a systematické pracovní postupy, při kterém by mělo být místo pro každou práci.
- II. Za druhé, je nutné se vyhýbat prokrastinaci i v drobných situacích jinak se může stát, že se z drobných záležitostí stanou zásadní a důležité problémy.
- III. Za třetí, je třeba sestavit pracovní plán pro každodenní pracovní rozvrh s uvedením času začátku a konce každé činnosti, který by měl být striktně dodržován.
- IV. Začtvrté, soustředit se vždy jen na jednu činnost, ať už je důležitá, nebo méně důležitá. Soustředěná práce šetří čas.
- V. Za páté, by měl být stanoven pevný čas pro návštěvy a zájemci by měli být předem informováni. [85]

Obecně platí, že manažeři, kteří efektivně využívají svůj čas, obvykle vědí, čeho chtějí dosáhnout, jak nejlépe postupovat při plnění těchto úkolů a do kdy je chtějí dokončit.

3.11 Příčiny a dopady neefektivního time managementu

Ilirja a Rudina Lipi [86] si myslí, že hospodaření s časem je nemoc moderní doby, s níž spoustu manažerů bojuje.

Dle Eruteyana, [19] existuje několik důvodů, proč manažeři mají problém se svým time managementem. V následující kapitole budou jednotlivé překážky manažerů popsány.

1. Reaktivní přístup manažerů

První důvod spočívá v tom, že se manažeři zabývají pouze tím, co se aktuálně děje v organizaci. Pouze reagují a nevěnují se činností a událostem, které jim přijdou do cesty. Manažeři by měli proaktivně předpovídat budoucí výzvy a příležitosti, což jim brání v dlouhodobém strategickém plánování. V organizaci to může mít následek, takový že organizace není dostatečně flexibilní a je méně schopná se přizpůsobovat aktuálním tržním podmínkám.

Kdysi Brian Tracy řekl: „*Nejhorší využití času je dělat velmi dobře věci, které vůbec není třeba dělat.*“ (překlad z anglického originálu) [87, s. 18]

2. Nedostatečné plánování akcí

Druhý zmiňovaný důvod souvisí s tím, že si manažeři řádně nepromyslí své akce před jednáním. Pokud se předem dobře promyslí plánování, je v budoucnu ušetřen čas. Říká se, že jedna hodina plánování, ušetří až 10 hodin děláním. Když manažer tvoří plán, vedle stanovení cílů nebo vytvoření harmonogramu, stojí vypracování strategie, jak jednotlivých cílů dosáhnout do určitého času. Pokud takto manažeři nebudou plánovat budou v pasti a nebudou dodrženy termíny. [88]

3. Nedostatek investic do osobního rozvoje

Další komplikace pojednává o neschopnosti získávat nové dovednosti, znalosti a schopnosti. Manažeři neinvestují čas do sebe a neúčastní se seminářů či přednášek, které by jim však rozšířily obzory. Častokrát mají pocit, že vše vědí nejlépe a není nutné se tedy vzdělávat, avšak je nutné si uvědomit, že pracovní prostředí se neustále mění a neustálé učení je klíčem k úspěchu. Problém, který většinou nastává je takový, že dojde ke stagnaci v jejich profesních schopnostech a k neefektivnímu řízení týmů a projektů. [19]

4. Prokrastinace

Jedná se o sklon odkládat úkoly nebo rozhodnutí, i když si je člověk vědom možných negativních následků. Prokrastinace se netýká pouze manažerů. Lidé mohou prokrastinovat z různých důvodů, včetně zvyku, perfekcionismu a nejasných cílů. Především u těžkých úkolů dělají vše jiné a odmítají na těchto úkolech pracovat. Většinou se jedná o právě těch 20 % prací, které přinášejí organizaci a manažerům největší přidanou hodnotu. [89]

5. Vliv stresu na zaměstnance

Macan [90] před více než dvaceti lety, po výzkumu stresu v organizaci uvedl, že práce zahrnující stres má klíčový vliv na zdraví a spokojenost zaměstnanců. Podle mnoha nedávných vědců narůstá stres v každém zaměstnání. Stres může panovat na pracovišti z mnoha důvodů. Výzkumy zaznamenaly nejméně třicet potenciálních stresorů při práci. Mezi nejvlivnější faktory patří neúspěšné delegování prací a špatné hospodaření s časem. [91]

6. Multitasking

Neboli děláním více věcí najednou či přeskakování z jednoho úkolu na druhý úkol. Může se zdát, že se jedná o efektivní a urychlovací metodu, kdy uděláme spoustu věcí za krátký časový úsek, ale opak je pravdou. Úkoly zpravidla zaberou delší čas, než by normálně trvaly a ovlivňují kvalitu práce, protože se člověk málokdy plně soustředí na jednu činnost. [92]

7. Nepřesný časový odhad

Nejasný časový odhad může být dalším důvodem špatného řízení času. Pokud je časový odhad špatný, způsobí to pak nespokojenosti typu "trvalo to déle, než mělo" nebo "úkol byl až moc rozsáhlý a já nebyl schopný ho dokončit". Aby byl time management účinný, je nutné ujasnit si kdy má být úkol dokončen a jaké kroky mají být přesně splněny. [19]

8. Neschopnost efektivně delegovat úkoly

Delegování znamená předání pravomocí, které lze udělat, jinými lidmi, čímž se uvolní čas na povinnosti, které vyžadují odbornou pozornost. Další komplikace, pak nastává tehdy, kdy manažer není schopen rozpoznat situaci, kdy by bylo vhodné někomu daný úkol delegovat. Většinou se bojí, že by přišel o svoji pozici, a tak raději dělá mnoho činností sám, na které se však nedokáže plně soustředit a dokončit je včas a kvalitně. [93]

9. Perfekcionalismus

Jedná se o víru v to, že cokoliv, co je uděláno, není dokonalé a může být vždy lepší, tedy výstup, který byl obdržen, je nedostatečný. Snaha mít vše perfektní, vede k tomu, že všechny čas je věnován drobným, často však nedůležitým detailům. Znamená to tedy, že většinou úkol není dokončen včas, protože se kontroluje to, zda jsou i ty malé drobnosti dokonalé. [94]

10. Další důvody

Mezi další zmiňované problémy lze považovat špatné budování týmu, zákaz či bránění zaměstnancům i sobě v relaxaci či dovolené, potlačování kreativity, nedůvěra v sebe, ignorace důležitosti pracovního prostředí, perfekcionismus, obtíže s organizací atd. [89] [95]

3.13 Strategie pro efektivní time management

Podle Häfnera, Obersta a Stocka [96] jsou strategie pro efektivní řízení času následující:

a) Prioritizace úkolů

Efektivní řízení času vyžaduje rozlišování mezi tím, co je důležité, a tím, co je naléhavé. Häfner, Oberst a Stock [96] rozdělují činnosti do čtyř kvadrantů ve své matici řízení času. Činnosti, které nelze odložit a zároveň jsou významné, by měly být provedeny nejdříve. Doporučují věnovat méně času úkolům, které nejsou významné (bez ohledu na to, zda jsou naléhavé nebo ne), aby se uvolnil čas na úkoly, které jsou méně naléhavé, ale důležité.

b) Optimální využití denní produktivity

Pokud chce manažer posílit svoji produktivitu, je třeba začít den brzy. Čím více času je věnováno sezení, přemýšlení a plánování, tím lépe bude organizováno všechno v ostatních oblastech života. [20]

V životopisech a autobiografiích úspěšných mužů a žen mají téměř všichni jedno společné. Vybuodovali si výborné organizační dovednosti a zvyk chodit spát v rozumnou hodinu a brzy vstávat. Mnoho úspěšných lidí vstává brzy, aby měli adekvátní čas na přemýšlení a plánování blížícího se dne. Díky tomu jsou vždy efektivnější než ti, kteří spí do poslední možné chvíle. [26]

Několik minut poklidného přemýšlení před začátkem pracovního dne může pomoci ušetřit mnoho hodin při vykonávání úkolu. Když manažer vstane brzy a předem si naplánuje den, bývá po celý den klidnější, s jasnou hlavou a kreativnější.

Taktéž je důležité vzít k úvahu, že různí manažeři si musí určit, v jakou denní dobu jsou nejefektivnější. Takové období by měli využít k práci na nejtěžších a nejkomplikovanějších úkolech. [96] [97]

c) Správné nastavení cílů

Stanovení cílů je důležitým krokem k přemýšlení o vytoužené budoucnosti a k motivaci změnit představy o budoucnosti v existující realitu. Jedná se o první a velmi důležitý krok v efektivním řízení času. [96]

Manažeři by se měli koncentrovat na zásadní úkoly, aby zvýšili svou výkonnost a optimalizovat čas. Fokusevání se na důležité úkoly také sestavuje a utváří charakter manažera, který je nadřazený, kvalifikovanější a sebevědomější, šťastnější a produktivnější. [97]

d) Efektivní plánování a příprava na pracovní den

Manažeři si musí večer před následujícím dnem sestavit rozpis úkolů, kterým se mají zabývat. Vypracování seznamu večer nebo noc předtím, nutí naše podvědomí pracovat na seznamu celou noc, zatímco spíte. Opět lze vytvořit hlavní seznam úkolů obsahující denní seznamy, týdenní seznamy a měsíční seznamy. Doporučuje se mít osobní nástroj pro plánování, který zvýší produktivitu jedince či skupiny. Příkladem jsou kapesní diáře, zápisníky, elektronické plánovače, počítačové programy a kalendáře.

Je také důležité, aby manažeři před zahájením denní práce připravili pracovní prostor tak, aby byl pohodlný, atraktivní a umožňoval dlouhodobou práci. Nedostatek plánování a krizového plánování dává čas na neočekávané události, které jsou nežádoucí. [20] [98] [99]

e) Delegování

Prvním krokem je identifikace úkolů, které mohou vykonávat jiní, a následným výběrem správných lidí, kteří je budou vykonávat.

Neměly by se delegovat náročné úkoly, které přesahují schopnosti zaměstnanců. Úkoly je nutné delegovat správným lidem a se správnými materiály. [100]

f) Prokrastinace

Prokrastinaci lze překonat tím, že se manažer vyvaruje návykům, které k ní vedou, a začne řešit problémy jako strach, úzkost, nevhodné řízení času nebo nedostatečné vyhodnocení cílů a jejich silných a slabých stránek.

Je důležité definovat priority a posílit stanovené cíle tak, aby byly stabilní a dosažitelné. Lepší organizace času pomůže efektivně určit priority a vytvořit akční plán, který identifikuje důležité úkoly. Je potřeba zlepšit soustředění, minimalizovat rušivé elementy a odstranit úkoly, které neposkytují žádnou hodnotu organizaci. [101] [102]

g) Řízení externích plýtváčů časem

Čas člověka mohou ovlivnit vnější faktory vyvolané jinými lidmi a různými věci. Häfner, A., Oberst, V., & Stock, A. [96] navrhuje, aby se minimalizoval čas strávený při vykonávání těchto úkolů, mělo by být např.: zamezeno zbytečným telefonickým hovorům, soustředěno na účel hovoru, schůzky by měly být zahajovány a ukončovány včas a okamžité funkce elektronické pošty by měly být vypínány.

4 Metodika

Kapitola metodika popisuje metodologický přístup, který je použit pro uskutečnění výzkumu v praktické části této diplomové práce. Dotazy pro strukturovaný rozhovor byly vytvořeny autorem této práce a vedoucím práce. Hlavním cílem práce bylo získat celistvé informace o pracovním stylu, časovém managementu a prioritách, které manažeři na pozici finančního auditora mají.

Rozhovory byly orientovány na:

- Osobnostní charakteristiky manažerů;
- Seznam deseti nejdůležitějších aktivit, které jsou spojené s funkcí finančního manažera;
- Efektivitu časového rozvržení.

Tato analýza byla v další části porovnána s výsledky z matice časové náročnosti a způsobu provedení, aby bylo možné stanovit, zda manažer vhodně rozděluje svůj čas na základě významnosti jednotlivých činností.

U každého manažera byly popsány jeho silné a slabé stránky. Slabé stránky byly poté porovnány s doporučeními z odborné literatury zaměřené na time management a efektivní řízení.

4.1 Technika sběru dat

Data byla získána prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s šesti manažery pracující na pozici finančního auditora. Všichni respondenti byli obeznámeni, že se jedná o výzkum pro praktickou část diplomové práce a že je rozhovor zcela anonymní z důvodu ochrany subjektu a svobody jejich slova. Každý rozhovor trval přibližně 30 minut a dohromady bylo dotazováno 6 manažerů.

Po shromáždění všech klíčových informací byly rozhovory převedeny do písemné podoby (viz příloha). Text byl následně upraven tak, aby splňoval požadavky na srozumitelnost, konzistenci a čitelnost, přičemž byly zachovány hlavní myšlenky a význam sdělení jednotlivých respondentů. Tento proces zahrnoval odstranění nadbytečných prvků, jazykovou korekturu a strukturování obsahu, čímž byla zajištěna profesionální prezentace získaných dat.

Byly vyhodnoceny specifické vlastnosti manažerů, přičemž byly použity konkrétní situace a příklady, které tyto vlastnosti manažerů odůvodňují. Tato metoda umožnila hlubší pochopení pracovního stylu manažera a preferenci při řízení.

Důležitou součástí této práce bylo provedení charakteristiky časového managementu a stanovení priorit. Manažeři byli požádáni, aby sdělili, jakých deset nejdůležitějších aktivit je spojených s činností finančního manažera. Tyto aktivity byly následně rozděleny do příslušných kvadrantů matice podle jejich časové naléhavosti a způsobu provedení. Byly analyzovány odpovědi na otázky týkající se, zda úkoly řeší osobně či úkoly delegují a zda platí, že nejdůležitějším aktivitám je věnováno nejvíce času a naopak. Modifikovaná matice obsahuje čtyři kvadranty a je inspirována Eisenhowerovou maticí.

Kvadrant 1: Děláte sami a hned

Kvadrant 2: Děláte sami, ale později

Kvadrant 3: Delegujete a řeší se hned

Kvadrant 4: Delegujete a řeší se později

Tato analýza umožnila vyhodnotit, zda jsou manažeři schopni vhodně a efektivně rozdělit své úkoly podle jejich důležitosti a naléhavosti.

4.2 Představení společnosti

Společnost XYZ je mezinárodní organizace, jejíž specializací je široká škála služeb, jako je audit, daňové poradenství, mzdový a účetní outsourcing, udržitelnost, transakční poradenství a znalecké služby. Tato společnost působí ve více než stovce zemí a regionů po celém světě a zaměstnává více než desetitisíce profesionálů, kteří poskytují služby klientům různé velikosti ve všech fázích jejich růstu.

Společnost vznikla ve Francii, kolem poloviny 20. století a vzhledem rychlému rozvoji a akvizicím nových klientů si vybudovala reputaci díky důrazu na technickou kvalitu a výjimečné odborné služby. Během deseti let společnost expandovala do dalších zemí a stala se globálním hráčem po celé Evropě i mimo ni.

V roce 2019 rozšířila svou působnost v Severní Americe pomocí strategického spojení s několika významnými účetními a poradenskými společnostmi, což upevnilo její postavení v celosvětovém měřítku. V roce 2023, sdělila fúzi se silným partnerem z USA, což vedlo k vytvoření globální aliance, která začala fungovat pod jednotnou značkou v červnu 2024. Tato síť, která se ihned po vzniku zařadila mezi deset největších poradenských firem na světě, dosáhla souhrnného obrátu ve výši 5 miliard dolarů. V roce 2020 se společnost zařadila mezi

nejrychleji expandující globální společnosti z elitní dvacítky v oblasti auditu, daňového poradenství a outsourcingu.

V České republice tato společnost působí od poloviny 90. let a postupně si vybudovala pevné postavení na trhu. Během svého působení zde zaznamenala významný vzestup, a dnes poskytuje rozsáhlé služby se stovkami zaměstnanců.

5 Praktická část

V praktické části diplomové práce bude provedena analýza manažerských přístupů, časového time managementu a definování priorit vybraných manažerů, kteří byli podrobeny detailnímu rozboru. Na základě řízeného rozhovoru byly nashromážděny informace, které byly analyzovány a interpretovány s využitím modifikované Eisenhowerovy matice.

5.1 Vyhodnocení řízených rozhovorů

Tato kapitola vyhodnocuje informace získané prostřednictvím řízených rozhovorů. Rozhovory byly vytvořeny a strukturovány tak, aby bylo možné získat hlubší vhled do pracovního života a způsobu řízení vybraných manažerů. Rozhovory byly v další části analyzovány a porovnány s teoretickými východisky zjištění v první polovině diplomové práce.

Následující kapitola se zabývá charakteristikou jednotlivých manažerů. Charakteristiky byly odvozeny z konkrétních situací a příkladů, které byly řečeny během rozhovorů.

5.2 Přehled bodového hodnocení a časové dotace

Tato část je věnována analýze pracovního nasazení a priorit jednotlivých manažerů na základě toho, jak odpovídali na dotazy týkající se jaké činnosti jsou spjaté s jejich funkcí a kolik času zmíněným činnostem věnují. Pro přehlednost byly vytvořeny tabulky pro každého manažera zvlášť.

Manažer A

Tabulka 6 zachycuje časové rozvržení a bodové ohodnocení aktivit manažera A.

Tabulka 6 Hodnocení činností a časové dotace manažer A

Činnost	Bodové ohodnocení	Hodiny týdně	Způsob provedení
Plánování a koordinace auditních projektů	10	8	Osobně
Revize auditních zpráv	9	7	Osobně
Komunikace s klienty	9	5	Osobně
Školení a vedení týmu	7	5	Delegované
Řešení nečekaných situací	7	4	Osobně
Komunikace s regulačními orgány	6	3	Osobně
Delegace úkolů	7	3	Delegované
Příprava na audity	6	3	Delegované
Zpracování administrativních úkolů	5	3	Delegované
Interní reportování výsledků	5	1,5	Delegované

Zdroj: vlastní zpracování

Manažerka B

V tabulce 7 jsou zaznamenány jednotlivé činnosti manažerky B spolu s jejich časovou náročností a hodnocením.

Tabulka 7 Hodnocení činností a časové dotace manažerka B

Činnost	Bodové ohodnocení	Hodiny týdně	Způsob provedení
Řízení auditních projektů	10	10	Osobně
Zpracování zpětné vazby od klientů	9	6	Osobně
Trénink a mentoring podřízených	8	6	Delegované
Plánování a alokace zdrojů	8	5	Delegované
Vyhodnocení rizik	7	3	Delegované
Revize interních kontrol	7	4	Osobně
Řešení nečekaných problémů a eskalací	8	5	Osobně
Účast na strategických poradách	6	2	Osobně
Rozvoj a implementace auditních procesů	5	2	Delegované
Interní reportování výsledků	5	1	Delegované

Zdroj: vlastní zpracování

Manažer C

Tabulka 8 poskytuje přehled o tom, kolik času manažer C věnuje jednotlivým činnostem a jak jsou tyto činnosti hodnoceny.

Tabulka 8 Hodnocení činností a časové dotace manažer C

Činnost	Bodové ohodnocení	Hodiny týdně	Způsob provedení
Řízení auditních projektů	10	10	Osobně
Komunikace s klienty	9	7	Osobně
Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv	9	6	Osobně
Plánování a alokace zdrojů	6	5	Delegované
Řešení nečekaných situací	8	4	Osobně
Účast na strategických poradách	5	1	Osobně
Trénink a mentoring podřízených	7	4	Delegované
Zajištění souladu s předpisy a standardy	8	3	Osobně
Interní reportování výsledků	6	2	Delegované
Rozvoj a implementace auditních procesů	5	1	Delegované

Zdroj: vlastní zpracování

Manažer D

Časová dotace a význam jednotlivých úkolů manažera D jsou znázorněny v tabulce 9.

Tabulka 9 Hodnocení činností a časové dotace manažer D

Činnost	Bodové ohodnocení	Hodiny týdně	Způsob provedení
Řízení auditních projektů	10	10	Osobně
Komunikace s klienty	9	9	Osobně
Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv	9	5	Osobně
Plánování a alokace zdrojů	8	5	Delegované
Řešení nečekaných situací	8	5	Osobně
Účast na strategických poradách	6	3	Osobně
Trénink a mentoring podřízených	7	4	Delegované
Zajištění souladu s předpisy a standardy	8	3	Delegované
Účast na odborných konferencích	3	1	Delegované
Rozvoj a implementace auditních procesů	4	2	Delegované

Zdroj: vlastní zpracování

Manažerka E

Tabulka 10 ilustruje, jak manažerka E rozděluje svůj čas mezi různé aktivity a jakou mají důležitost.

Tabulka 10 Hodnocení činností a časové dotace manažerka E

Činnost	Bodové ohodnocení	Hodiny týdně	Způsob provedení
Komunikace s klienty	10	8	Osobně
Řízení auditních projektů	9	8	Osobně
Trénink a mentoring podřízených	5	6	Delegované
Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv	7	5	Osobně
Zajištění souladu s předpisy a standardy	8	4	Delegované
Plánování a alokace zdrojů	7	4	Delegované
Řešení nečekaných situací	7	4	Osobně
Interní reportování výsledků	6	2	Delegované
Účast na strategických poradách	5	2	Osobně
Rozvoj a implementace auditních procesů	3	1	Delegované

Zdroj: vlastní zpracování

Manažer F

Z tabulky 11 je patrné, jak manažer F časově zatěžuje jednotlivé činnosti a jak jsou tyto činnosti hodnoceny.

Tabulka 11 Hodnocení činností a časové dotace manažer F

Činnost	Bodové ohodnocení	Hodiny týdně	Způsob provedení
Řízení auditních projektů	10	9	Osobně
Správa vztahů s klíčovými klienty	9	7	Osobně
Řešení nečekaných situací	9	6	Osobně
Plánování a alokace zdrojů	8	5	Osobně
Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv	8	7	Osobně
Vedení interních auditních školení	7	4	Delegované
Účast na strategických poradách	6	2	Osobně
Zajištění dodržování etických standardů	8	2	Osobně
Interní reportování výsledků	5	1	Delegované
Rozvoj a implementace auditních procesů	5	3	Delegované

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné hodnoty v tabulkách ukazují, že všichni manažeři kladou největší důraz na řízení auditních projektů. Tato činnost představuje hlavní náplň práce finančního auditora. Všichni manažeři hodnotili tuto činnost nejvyšším skóre 10 body a taktéž zabere manažerům nejvíce času tato činnost. Jedná se o velmi široký pojem, který je spjat s mnoha činnostmi.

Dalším společným aspektem je důležitost komunikace s klienty, která má průměrně 9 bodů. Tato činnost je klíčová pro budování a udržování vztahů s klienty, což je nezbytné pro dlouhodobý úspěch auditních zakázek.

Mezi manažery se objevily i drobné rozdíly. Manažerky B a E, věnují více času tréninku a rozvoji svých podřízených. Tento rozdíl může být způsoben odlišnými styly vedení. Manažer F vykazuje tendence k perfekcionismu, což se odráží ve vyšší časové dotaci na kontrolní činnosti, jako je přezkoumávání a schvalování auditních zpráv. Tento přístup vede k nižší míře delegace, což může být náročné na čas a energii manažera.

Další odlišností je otázka rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Manažerka E a manažer D přiznávají, že mají problém tuto rovnováhu udržet a často se stává, že tráví večery prací namísto odpočinku s rodinou.

Další část bude podrobně analyzovat jednotlivé manažery.

5.2.1 Profil manažera A

Manažer A již šestým rokem pracuje na vedoucí pozici v oblasti finančního auditu. Pod sebou má průměrně šestičlenný tým, který se skládá ze dvou seniorů a čtyř asistentů. Toto obsazení je proměnlivé v závislosti na zakázce určitého týdne. Aktivně koordinuje a deleguje řadu úkolů, z důvodu nutné koncentrace na důležitější, strategické činnosti. Manažer A je zodpovědný za zajištění hladkého průběhu auditních projektů, s čímž souvisí především plánování, koordinace, revize auditních zpráv a komunikace s klienty.

Manažer A při rozhovoru uvedl, že rád deleguje úkoly mezi členy týmu, aby se mohl zaměřit na činnosti s nejvyšší prioritou. Jeho hlavní kritérium důležitosti je dopad jednotlivých činností na výsledky zakázek a na klienta samotného, přičemž zůstává především kvalita a přesnost auditu. Taktéž je možné charakterizovat manažera A jako velmi organizovaného, pečlivého, výkonného a flexibilního. Aktivně deleguje méně důležité úkoly na své podřízené a snaží se o jejich rozvoj prostřednictvím školení. Působí jako manažer, který se zajímá o růst a rozvoj svého týmu. Z rozhovoru je patrné, že manažer zvládá změny a je schopný rychle reagovat, avšak někdy cítí stres, a to zejména z důvodu, že audit je dynamické prostředí, kde je neustále potřebné řešit problémy v reálném čase.

Analýza časového managementu a priorit

Manažer A se snaží řídit principy dobrého time managementu, tím že pečlivě odděluje činnosti, které musí provést sám a které mohou provést jeho podřízení. Z celkového přehledu vyplývá, že nejdůležitější činnosti řadí plánování a koordinace auditních projektů, revize auditních zpráv a komunikace s klienty. Aby klíčové aspekty měl pod svojí kontrolou, vykonává tyto činnosti sám. Snaží se pravidelně komunikovat s klienty, aby zajišťoval aktuálnost informací o zakázkách a předešel potenciálním komplikacím.

Činnostem, kterým věnuje méně času, avšak stále je považuje za důležité je například školení týmu a řešení nečekaných situací. Pro manažera jsou tyto činnosti nezbytné, ale co se týče školení, tuto část činnosti přenechává na seniory v týmu, což mu umožní lépe využívat svůj čas pro důležitější činnosti.

Silné stránky manažera A

Manažer A si je vědom toho, jaké aktivity jsou pro něj prioritní a jaké činnosti mají nižší prioritu. Většinu času věnuje těm aktivitám, které považuje za zásadní pro jeho úspěch auditních projektů a pokud má nějaká činnost vysoký dopad, snaží se, aby jí řešil osobně.

Pokud jde o méně důležité úkoly, snaží se je manažer A delegovat. Jedná se například o administrativní úkoly nebo přípravu na audity, což mu uvolní čas, který může věnovat důležitějším činnostem s vyšší prioritou.

Pokud nastane nečekaná situace, manažer A si uvědomuje, že je nutné rychle se rozhodnout a přizpůsobit se nové situaci, aby nebyla narušena plynulost zakázek. Snaží se tím o zamezení zpoždění a bezproblémový průběh jeho týmu.

Častá a informativní komunikace s klienty je pro něj prioritou. Manažer A se snaží o zajištění toho, že jeho klienti jsou informováni o aktuálním stavu projektů a případných změnách, což vytváří důvěru v jeho tým.

Slabé stránky a příležitosti ke zlepšení

Manažer uvedl, že pokud přijde neplánovaný problém, způsobí mu to stres. Mohlo by mu pomoci, kdyby používal například pravidelné bloky času pro řešení těchto nečekaných situací nebo by se mohl zaměřit na určité strategie zvládání stresu.

S tím taktéž souvisí jeho výrok „*Vytvářím si časový snímek, když cítím, že se mi věci vymykají z rukou.*“. Manažer by mohl využívat časový snímek více systematicky, čímž by mohl zlepšit své plánování a zamezil okamžikům, kdy se věci vymknou kontrole. Pomocí časového snímku by měl větší kontrolu nad svým časem a mohl tak efektivněji svůj čas využívat a lépe strukturovat den.

Metoda Time Blocking by mohla pomoci při neplánovaných problémech. Pro implementaci této metody je nutné dodržet tyto kroky:

- Plánovat předem: před začátkem pracovního dne si manažer vytvoří harmonogram a každé činnosti přiřadí čas;
- Určení důležitosti: důležitým činnostem věnuje nejvíce času a následují méně důležité aktivity;
- Zůstat realistický: Je nutné být si vědom, toho, že splnění určitého úkolu za stanovený čas je splnitelné a je zde časový prostor pro nepředvídatelné skutečnosti.
- Dodržovat harmonogram: Vytvořený harmonogram by bylo vhodné dodržovat, aby bylo zachováno soustředění a produktivita;
- Pravidelně hodnotit a modifikovat: Harmonogram je nutné pozorovat a v případě nutnosti modifikovat. [103]

5.2.3 Profil manažerky B

Manažerka B pracuje již třetím rokem v oddělení auditu a vede tým pěti členů, kterým se snaží delegovat úkoly. V práci upřednostňuje přímou komunikaci a rychlé řešení problémů, což jí pomáhá minimalizovat zpoždění. Nicméně kvůli časové náročnosti práce v auditu se rozhodla, že by se chtěla soustředit nyní na rodinu, a proto bude v blízké budoucnosti končit ve společnosti xy. Manažerka velmi zdůrazňuje, jak moc je důležitá její podpora týmu v oblasti profesního růstu. Tréninku a mentoringu věnuje značnou část svého času, což je důkazem toho, že má zájem o to, aby se zaměstnanci dlouhodobě rozvíjeli. Mezi její hlavní činnosti patří: řízení projektů, zpracování zpětné vazby od klientů, trénink a mentoring podřízených a vyhodnocení rizik.

Analýza časového managementu a priorit

Manažerka B se nejvíce věnuje činnostem jako je řízení auditních projektů a zpracování zpětné vazby od klientů. To naznačuje, že si je vědoma, že tyto činnosti jsou klíčové pro úspěch jejich zakázek. Činnosti, které ohodnotila nižší prioritou jako je například rozvoj a implementace auditních procesů či interní reportování, buď deleguje, nebo jim věnuje méně času a tím si získá více času na komplexní strategické úkoly.

Manažerka B se zaměřuje především na činnosti, které považuje za prioritní a klíčové a deleguje takové činnosti, které řadí mezi podpůrné. Těmto aktivitám věnuje menší časovou investici, ale oproti tomu činnostem jako například kontrola nad projekty, komunikace s klienty.

Silné stránky manažerky B

Manažerka věnuje značnou pozornost řízení projektů, kterou považuje za svoji nejdůležitější činnosti. Snaží se mít důkladný dozor nad průběhem zakázky, aby zajistila, že projekty probíhají hladce a v souladu s tím, co klient očekává.

Pro manažerku je velmi významný rozvoj svých zaměstnanců, protože si je vědoma, že pokud se zaměstnanci budou rozvíjet, bude se to odrážet na jejich výkonnosti a spokojenosti. Mezi její silné stránky lze zařadit zejména fakt, že je manažerka velice zaměřená na lidi a je velmi ochotná pomoci svým kolegům a nikdy neodmítne jejich žádost o radu či pomoc.

Slabé stránky a příležitosti ke zlepšení

Manažerka B uvádí, že její plány jsou “nonstop” narušovány, což způsobuje to, že její rozvrh je přerušován a musí neustále měnit své priority. To může být z dlouhodobého hlediska velmi vyčerpávající, a proto by se měla snažit o vyrovnaní pracovní zátěže. Mohlo by být přínosné, kdyby pravidelně odpočívala nebo zavedla činnosti, které by snižovaly stres, který jí v práci neustále potkává.

Manažerka taktéž uvedla, že mezi podpůrné činnosti považuje plánování a účast na poradách. Těmto činnostem věnuje méně času a někdy je deleguje. Lze odvodit, že tyto činnosti považuje za méně kritické, avšak je nechává na své odpovědnosti, i přestože by je mohla plně delegovat. Zdá se, že i když pro ni nejsou natolik důležité, někdy na ně osobně dohlíží nebo je vykonává sama.

„Na své podřízené převádím rozvoj a implementaci auditních procesů a interní reportování výsledků s možností, aby je dokončili později... Nicméně dohlížet na ně musím stále.“ Z této interpretace je možné konstatovat, že si udržuje jistou míru dohledu. Z rozhovoru není jasné, zda má zavedené nějaké specifické nástroje pro sledování nebo pravidelnou zpětnou vazbu. Přitom právě pravidelné zpětné vazby a kontrolní mechanismy by manažerce mohly poskytnout lepší jistotu o efektivitě týmu a umožnilo by jí to delegovat s větší důvěrou.

Doporučení pro manažerku B spočívá v definování klíčových kroků pro efektivní delegování.

- Identifikace vhodných úkolů pro delegování: například jedná se o účast na poradách a plánování;
- Jasná komunikace očekávání: manažerka musí sdělit, jaký je požadovaný výsledek a musí poskytnout týmu všechny potřebné informace;
- Poskytnutí podpory a zdrojů: manažerka musí dodat všechna data či kontakty a nabídnout podporu během realizace úkolů;
- Vytvoření důvěry: je nutné projevit zájem o budování vztahů založených na vzájemné důvěře;
- Pravidelná kontrola: během plnění úkolu je vhodné provádět jednotlivé kontroly, aby byl sledován pokrok;
- Závěrečná zpětná vazba: Po dokončení úkolu je vhodné poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu a projevit spokojenost či poukázat jaké oblasti mohou být zlepšeny.

[104] [105]

5.2.4 Profil manažera C

Manažer vede zpravidla čtyř-členný tým, který se skládá z kolegů s různými zkušenostmi v oblasti finančního auditu. Sám sebe vnímá a popisuje jako manažera, avšak i jako leadera, který se snaží pomoci svému týmu, když přijdou složité situace. Jeho soustředění tkví v hladké plynulosti zakázek a aby vše bylo v souladu s předpisy. Je detailista a kvalita provedené práce je pro něj důležitá. S týmem se snaží o otevřenou komunikaci a podporu.

Analýza časového managementu a priorit

Manažer C věnuje podstatnou část svého týdne klíčovým činnostem, kam patří řízení auditních projektů, komunikace s klienty a přezkoumávání a schvalování auditních zpráv. „*Klienti jsou alfa a omega všeho, co děláme.*” Klienty vnímá jako nezbytný prvek důvěry a spokojenosti a kvalita výstupu je pro něj klíčová, se slovy: „*Kontroluji, jestli je vše v pořádku, než to pustím dál.*“

Silné stránky

Manažer se orientuje na kvalitu a kontrolu výstupu, protože výsledky musí odpovídat stanoveným standardům, a právě těmto aktivitám věnuje nejvíce času. Dle jeho slov „*kvalita je prostě klíčová*“, což se odráží v jeho pečlivém přístupu k revizi zpráv. Kromě toho je schopný improvizovat, pokud nastanou situace, které nebyly v plánu a je díky tomu schopný vyřešit každý problém v co možná nejkratším možným čase. Tato schopnost mu v profesi přináší velkou výhodu.

Další silnou stránku, kterou by zcela jistě dobrý manažer a leader měl mít, je chuť k rozvoji svým zaměstnanců. Slovy „*Když vím, že jim můžu pomoci se posunout, je to pro mě velmi naplňující.*“ potvrzuje skutečnost, že motivace zaměstnanců mu přináší osobní naplnění. Tato vlastnost se může projevit i v oblasti týkající se komunikace s klienty, kde se zaměřuje na udržení silných vztahů a velmi mu záleží na klientově důvěře a spokojenosti.

Slabé stránky a příležitosti ke zlepšení

Jako předchozí manažeři tak i manažer C přiznává, že nečekané situace jsou běžnou součástí jeho pracovního týdne a jejich vyřešení je neodkladné. Občas se snaží tyto situace delegovat na seniory, ale jak sám uvádí, často je nucen „*odsunout jiné, méně důležité povinnosti na později,*“, aby mohl problémy vyřešit.

Manažer C říká, že se snaží delegovat méně důležité úkoly, jako například administrativní činnosti, příprava na audity a interní reportování, přesto sděluje, že do jisté míry dohlíží nad správností. Manažer by mohl zavést kontrolní mechanismy, které by zajišťovaly, že delegované úkoly jsou splněny správně a včas, a to by mělo za následek větší důvěru a jistotu, že úkoly jsou splněné dle očekávání.

Manažer C by se mohl zaměřit na krizový management, který spočívá v tom, jak zvládnout úspěšně nečekané krizové situace, kdy je potřeba rychle jednat. Odborné články doporučují tyto kroky:

- Zachovat klid: Stres a panika situaci nezlepší, naopak zhorší. Pokud je potřeba rychle se rozhodnout, není nutné v ten moment okamžitě jednat, proces rozhodování vyžaduje čas;
- Identifikace a zhodnocení situace: manažer musí zanalyzovat problém a tím získá obraz o situaci, na kterou adekvátně reaguje;
- Školení zaměstnanců: tým by měl vědět, jak reagovat v případě mimořádných situací. Pravidelná školení a cvičení připraví tým a sníží tím riziko chyb;
- Efektivní komunikace: klíčem je rychlá a přesná komunikace. Všechny zainteresované strany je nutné informovat o dalším postupu;
- Vyhodnocení situace a případné ponaučení: Po zvládnutí situace by měla být provedena analýza a stanovení toho, jaké kroky fungovaly dobře a kde se naopak vyskytly nedostatky, které mohou být do příští krizové situace, napraveny a vylepšeny. [106] [107]

5.2.5 Profil manažera D

Manažer D pracuje na vedoucí pozici v oblasti finančního auditu a vede tým 3-5 lidí. Ačkoliv pracuje na pozici manažera několik let a má spoustu znalostí a odborností, přiznává, že není schopný nalézt rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. V práci se častokrát objeví nečekané situace, které ho zahlcují i po pracovní době. Tyto skutečnosti ho přiměly k rozhodnutí odejít ze své pozice finančního auditora, protože je psychicky vyčerpán.

Analýza časového managementu a priorit

Manažer D věnuje nejvíce času řízení auditních projektů, komunikaci s klienty a přezkoumávání a schvalování auditních zpráv. Tyto činnosti považuje za zásadní části své pracovní role jako finanční auditor. Další činnosti, které považuje za činnosti s vysokou prioritou jsou plánování a alokace zdrojů a řešení nečekaných situací. Nečekané úkoly ho také častokrát vyvedou z původního harmonogramu, což ho přivádí do stresu. Nejméně důležitou činností považuje účast na odborných konferencích. Do podpůrných činností dále řadí strategické porady a trénink a mentoring podřízených, manažer D u těchto činností zmiňuje fakt, že tyto činnosti mu odebírají energii.

Silné stránky

Ačkoliv se manažer D rozhodl, že odejde z funkce, jeho odvaha k sebereflexi je velmi zodpovědná vůči sobě. Je si vědom negativních dopadů svého fungování ve společnosti a upřednostnil sebe na úkor kariéry.

Ralph Waldo Emerson kdysi řekl „*První bohatství je zdraví.*“ A ač je práce důležitá součást našeho života, není nejdůležitější. Prostředí auditu není pro každého a toto těžké rozhodnutí přinese manažerovi úlevu od stresu a přetížení.

Slabé stránky a příležitosti ke zlepšení

Manažer D přiznává „*nečekané situace mě často úplně vykoledí a mám problém vrátit se k tomu, co jsem měl původně v plánu.*“ Situace, se kterými nepočítal, ho nejvíce stresují a pak se stává, že není schopný plnit původně stanovené priority. Zmiňuje, že nečekané úkoly ho potkávají denně a způsobuje konstantní stres, vyčerpání a přetížení. Manažerovi D by mohlo být doporučeno, aby zavedl metodiky, které pomáhají k zvládnutí stresu na pracovišti.

Dle odborníků je nutné, aby byly vytvořeny jasné hranice mezi osobním životem a prací, díky tomu je sníženo riziko vyhoření. Bylo by taktéž vhodné identifikovat hlavní

stresory a využívat techniky pro relaxaci, které pomáhají pro duševní klid. Mezi vhodné praktické kroky je možné také zahrnout pravidelnou fyzickou aktivitu, která má pozitivní vliv na duševní zdraví jedince. [108] [109]

Mezi další slabou stránku manažera D lze zařadit neschopnost delegace méně důležitých úkolů. Jeho slovy „*Na projekty musím dohlížet a mám je pod kontrolou.*“ potvrzuje skutečnost, že není schopný svěřit seniorním členům některé činnosti, aby netrávil tolik času nad detaily.

5.2.6 Profil manažerky E

Manažerka E pracuje na vedoucí pozici v oblasti auditu a je odpovědná za tým skládající se z týmu 3-5 lidí. Práci považuje za náročnou, ale zdůrazňuje, jak si váží práce a podpory svého týmu, který jí pomáhá zvládnout zátěž. Je pro ni důležité, aby práce jako týmu fungovala ve smyslu vzájemné podpory a otevřené komunikace a tím se řadí mezi týmově orientované manažery. Je pro ni důležitý výstup a kvalita její práce a také se velmi zajímá o rozvoj svých podřízených a má zájem o jejich mentoring. Vidí to jako úspěšnou cestu k tomu, aby členové týmu byli co nejvíce samostatní.

Analýza časového managementu a priorit

Manažerka E říká, že věnuje 80 % času hlavním úkolům a 20 % podpurným úkolům. Říká, že tento poměr jí dává smysl, protože její prioritou jsou hlavní úkoly. Hlavní prioritu přikládá komunikaci s klienty a poté řízení auditních projektů. Těmto činnostem věnuje taktéž nejvíce času, což se shoduje s teorií efektivního plánování času. Mezi podpurné činnosti řadí interní reportování výsledků, účast na strategických poradách a rozvoj auditních procesů, jimž věnuje menší podíl času nebo tyto činnosti deleguje.

Silné stránky

Mezi silné stránky manažerky E, patří orientace na klienty. Říká, že prioritizace úkolů je závislá na tom, jaký dopad to bude mít na klienty. Přiznává, že několikrát týdně nastanou situace, které je nutné řešit hned a kvůli tomu se cítí pod tlakem. Přesto se ale snaží udržet chladnou hlavu a je si vědoma toho, že některé vlivy nejsou v jejich rukách, a tudíž nemůže vše ovlivnit. Tento přístup ke zvládání tlaku na pracovišti jí pomáhá zvládat obtížné situace s klidem, což svědčí o její schopnosti adaptace na změny.

Slabé stránky a příležitosti ke zlepšení

Problému, kterému čelí i manažer D a zde paní manažerka je, že nedokáže vhodně rozdělit práci a osobní život. Manažerka E uvádí, že ač nerada občas se stane, že tráví večery v kanceláři, namísto s rodinou v pohodlí domova. „*Dlouhodobě práce pro ženskou v auditu z hlediska zakládání rodiny, není úplně ideální stav.*“ Poukazuje na to, že kvůli její práci je občas nucena upřednostnit práci na úkor rodiny a přiznává, že v budoucnu si myslí, že bude nucena změnit zaměstnání.

Dále zmiňuje, že si úkoly zapisuje „*do sešitu, někam na papír*“, a že nemá zkušenost s využíváním časového snímku, což může naznačovat skutečnost, že není obeznámena s praktiky, které mohou zefektivnit řízení denní agendy a případně by jí mohly pomoci s večerními přesčasy. Její úkoly by byly lépe sledovány a organizovány, kdyby například používala časový snímek a zamezila tak večerním přesčasům. Na základě výše uvedeného by bylo vhodné stanovit pracovní hranice a vytvořit si pevné časové bloky pro osobní aktivity, aby byl pracovní a osobní čas lépe rozdělen a snížila se pravděpodobnost vyhoření.

5.2.7 Profil manažera F

Manažer F se charakterizuje jako detailně orientovaného, který klade důraz na precizní kontrolu a přiznává, že je „*občas až moc pečlivý*“. Manažer F se snaží o vysoce kvalitní úroveň zpracování auditu a to znamená, že dohlíží nad prací jeho týmu. Dle něj by měl každý člen týmu vědět co dělá a proč to dělá, aby chápal svou práci. Snaží se o jejich odborný rozvoj a dohlíží na dodržování pracovních postupů. Pokud je třeba „*ukáže, kam je potřeba trochu přitlačit*“.

Analýza časového managementu a priorit

Své rozložení priorit má v poměru 75 % hlavní úkoly a 25 % podpůrné úkoly. Jeho největší prioritou je řízení auditních projektů. Zde se snaží o to, aby všechny kroky probíhaly „*v souladu s našimi směrnici a postupy*.“ a aby tým pracoval dle jeho představ a pokynů. Jako druhý a třetí nejdůležitější úkol považuje správu vztahů s klíčovými klienty a řešení nečekaných situací. Záleží mu na tom, aby klienti byli informováni a spokojeni s průběhem zakázky. Tento důraz na vztahy s klienty potrhává jeho zodpovědný přístup k budování dlouhodobé spokojené spolupráce a důvěry. Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv věnuje velkou část svého času a tyto revize provádí sám, protože „*není prostor pro chyby*“.

Silné stránky

Časový snímek manažer používá pouze v náročnějších obdobích, kdy se „*toho moc nakupí*“. Tento přístup poukazuje na skutečnost, že pokud se jedná o běžné týdny, preferuje volnější strukturu a flexibilitu.

Manažer F je schopný udržet si kontrolu nad projekty i v případech, kdy se objeví nečekané situace, které se objeví několikrát za týden. Tyto situace ho nezatěžují a považuje je jako nedílnou součást své práce. Slovy „*Beru to tak, že věci nejdou vždycky podle plánu, a to je v pohodě*.“ potvrzuje jeho nadhled a schopnost zvládat tlak.

Slabé stránky a příležitosti ke zlepšení

Přestože deleguje některé podpůrné činnosti na své podřízené, jako například interní reportování výsledků a rozvoj auditních procesů, jeho styl řízení času se vyznačuje přímou kontrolou nad projekty. Jedná se o časově velmi náročný prvek jeho práce, což by mohlo vést k tomu, že nebude mít dostatek času na důležitější aktivity či relaxaci. Svým citem pro detail a perfekcionismus zajistí velmi kvalitní kontrolu, avšak podřízení mohou mít pocit, že

nesou odpovědnost za své úkoly. Pokud by manažer poskytl více autonomie svým podřízeným a zaměřil se na výsledek, místo kontroly každého detailu, docílil by pravděpodobně větší úspory času a více času pro rozvojové aktivity, plánování a strategické plánování.

Ačkoliv je pečlivost spíše považovaná za silnou stránku, i sám manažer uvádí, že je „*občas až moc pečlivý*“, tedy je si vědom toho, že by mohl některé drobnosti opomenout. Tato pečlivost úzce souvisí s již zmiňovanou slabinou týkající se delegování. Přehnaná pečlivost mu brání v tom, aby některé oblasti plně přesunul na své podřízené a manažer by se mohl zaměřit na rozvojové aktivity, které by mohly přinést dlouhodobý prospěch jeho týmu či projektu.

Následující kroky, mohou manažerovi pomoci posílit důvěru ve své podřízené:

- Manažer by měl projevovat zájem o názory a pocity svých podřízených. Aktivní naslouchání zvyšuje jejich sebevědomí a motivaci.
- Poskytování konstruktivní zpětné vazby a uznání: zaměstnanci budou mít pocit růst a budou moci zlepšovat své dosavadní dovednosti. Oceňování v případě úspěchu posílí vztah mezi manažerem a podřízenými.
- Delegování s důvěrou: přenechání odpovědnosti za úkoly bez mikromanagementu podpoří jejich samostatnost a rozvoj.
- Transparentní a otevřená komunikace: Je vhodné komunikovat otevřeně a jasně, protože sdílení informací a naslouchání podřízených vytváří prostředí vzájemného respektu.
- Podpora osobního a profesního rozvoje: manažer by měl investovat do rozvoje dovedností a kariérního růstu svých podřízených. Tím projeví manažer zájem o jejich budoucnost, zaměstnanci nabudou nové zkušenosti a je posílena vzájemná loajalita a důvěra. [110] [111]

5.3 Analýza prioritizace a řízení času na základě modifikované Eisenhowerovy matice

Následující klíčové zpracování v použité analýze časového řízení, která vychází z Eisenhowerovy matice. Princip této analýzy je detailněji popsán v teoretické části této diplomové práce, ale hlavní myšlenka spočívá ve snaze pomoci manažerům lépe prioritizovat své úkoly a optimalizovat pracovní čas.

Struktura matice

Matice je dvourozměrná s následujícími osami:

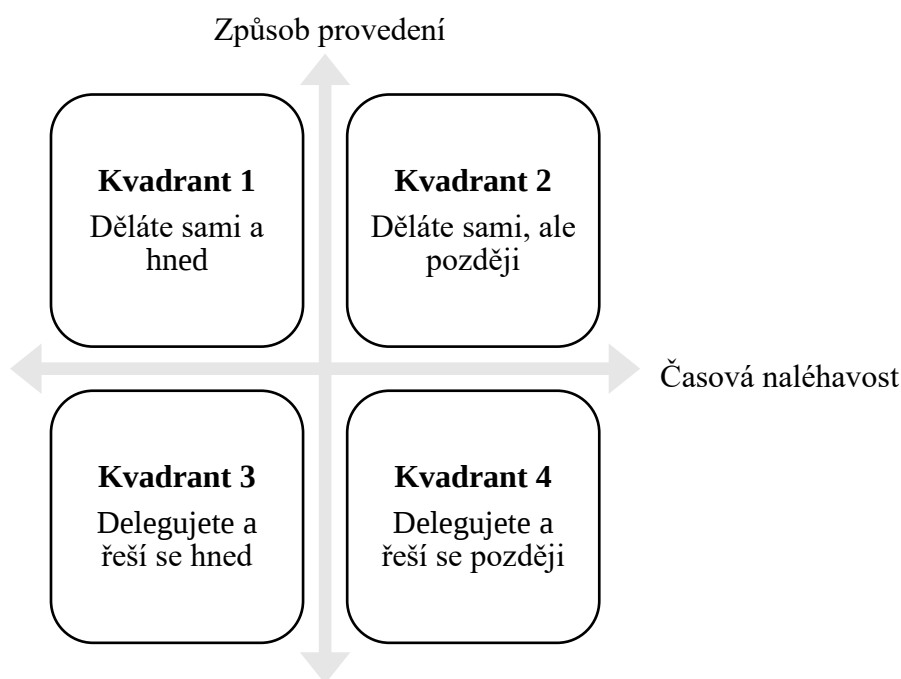
1. Horizontální osa (X) – představuje časovou naléhavost, tedy jak rychle je nutné danou aktivitu dokončit. Časová naléhavost je hodnocena ve dvou stupních tj. „hned“ a „později“
 - a. Nízká naléhavost (směr doprava) – aktivita může být odložena a dokončena později.
 - b. Vysoká naléhavost (směr doleva) – aktivitu je nutné vykonat okamžitě.
2. Vertikální osa (Y) – vyjadřuje způsob provedení, tedy zda jsou úkoly provedeny samotným manažerem nebo manažer tuto činnost deleguje.
 - a. Směr nahoru – činnost je vykonána manažerem osobně.
 - b. Směr dolů – činnost je delegována na jinou osobu.

Pro lepší přehlednost je časová naléhavost i způsob provedení hodnocena pomocí dvoustupňové škály, přičemž jednotlivé kombinace hodnot na osách X a osách Y vytvářejí čtyři kvadranty, které určují jejich priority:

- I. Kvadrant (dělám sám a hned) – do této kategorie patří aktivity, které jsou naléhavé a vyžadují osobní zainteresovanost manažera. Jedná se například o krizové situace, které vyžadují manažerovy odborné znalosti nebo rozhodnutí. Tyto aktivity není vhodné delegovat.
- II. Kvadrant (děláte sami, ale později) – jedná se o aktivity, které vyžadují manažerovu osobní aktivitu, avšak provedení nemusí být okamžité. Jedná se o strategické plánování, odborné analýzy či dlouhodobé plány.

- III. Kvadrant (delegujete a řeší se hned) – tyto aktivity mohou být delegovány na jiné členy týmu. Jedná se o rutinní administrativní úkoly, které manažer nemusí řešit osobně.
- IV. Kvadrant (delegujete a řeší se později) – úkoly s nízkou naléhavostí, které je možné delegovat. Příkladem mohou být každodenní úkoly, které mohou být zpracovány v delším časovém úseku.

Obrázek 3 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení



Zdroj: vlastní zpracování

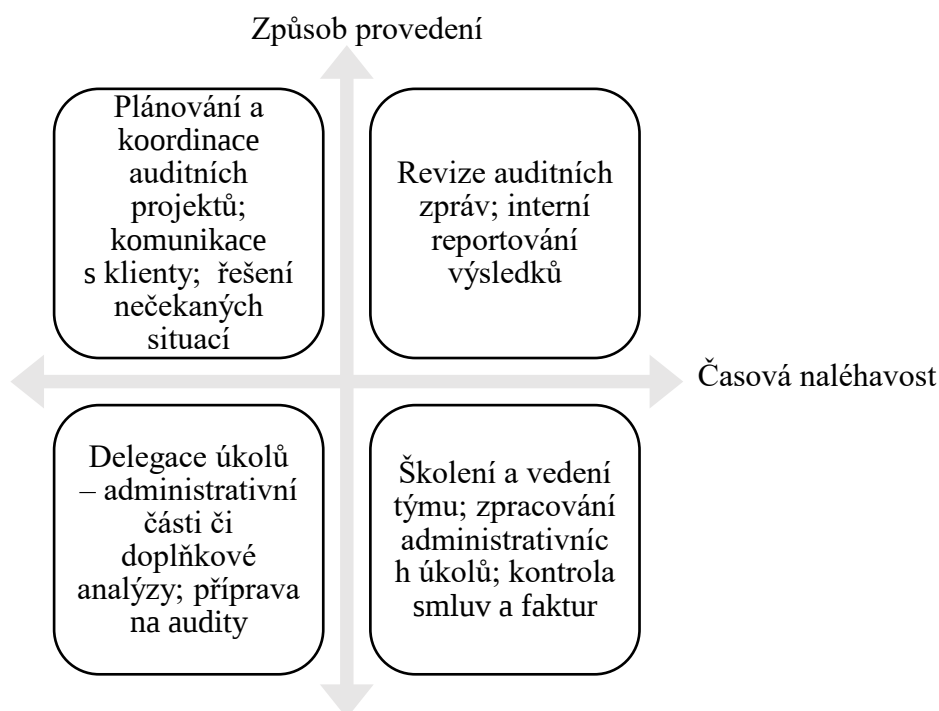
Tato matice může pomoci manažerům efektivně prioritizovat úkoly a optimalizovat jejich rozložení pracovního času. Po sběru a zpracování dat je provedena komplexní komparativní analýza aktivit jednotlivých manažerů.

Cílem je ověřit, zda činnosti, které manažeři označují jako důležité, opravdu spadají do příslušných kvadrantů.

5.3.1 Manažer A

Pochopení toho, jak manažer A organizuje své úkoly, je klíčem k identifikaci jeho pracovního stylu. Následující obrázek číslo 4 rozděluje jeho aktivity podle priorit.

Obrázek 4 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažera A



Zdroj: vlastní zpracování

Do prvního kvadrantu zařadil manažer A plánování a koordinaci auditních projektů, komunikace s klienty a řešení nečekaných situací. Tyto aktivity, považuje manažer za klíčové, a to i odpovídá odpovědím, které manažer uvádí. Tyto aktivity mají společné, že mají přímý dopad na kvalitu zakázky a spokojenost klienta, a proto se na ně manažer A nejvíce zaměřuje osobní přítomností a nelze je delegovat nebo odložit.

Do druhého kvadrantu zahrnuje revizi auditních zpráv a interní reportování výsledků. Jedná se o aktivity, které vyžadují jeho vlastní činnosti, avšak nejsou nutné provést hned jakmile se objeví. Revize vyžaduje preciznost a klidné prostředí a interní reportování považuje za rutinní záležitost, kterou může vykonat v pozdější fázi dne.

Třetí kvadrant hovoří o činnostech, které manažer deleguje a řeší hned. Patří sem příprava na audity. Tuto činnost přenechává na své podřízené, seniory i asistenty a díky tomu má prostor pro strategičtější úkoly a klíčová rozhodnutí.

Čtvrtý kvadrant zahrnuje delegované činnosti s nižší naléhavostí a zde manažer A zmiňuje školení a vedení týmu a zpracovávání administrativních úkolů a kontrolu smluv a

faktur. Tyto činnosti mohou podřízení vykonat dle svých časových možností, protože nejsou urgentní.

Pokud bychom se zaměřili na oblasti, které by mohly být zlepšeny, z rozhovoru je patrné, že manažer má potřebu osobně kontrolovat detaily a sledovat průběh projektů velice blízce. Tato tendence k mikromanagementu může snižovat jeho vlastní časovou efektivitu a taktéž může bránit rozvoj samostatnosti členů týmů.

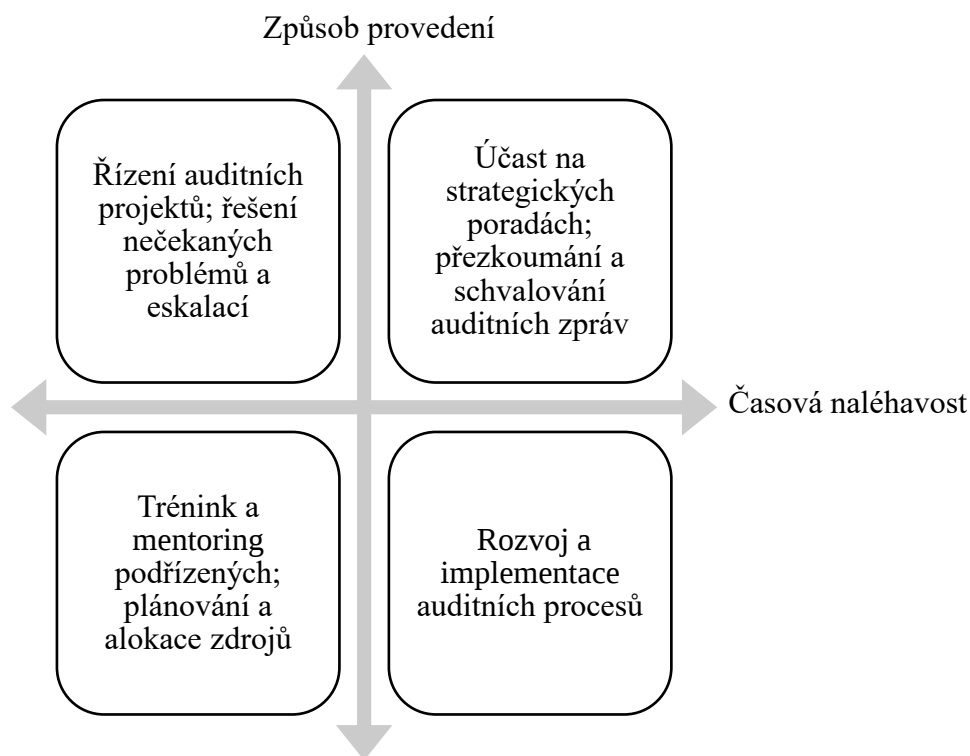
Manažer se taktéž soustředí na denní operativní úkoly a jejich plnění, což může omezit jeho čas věnovaný dlouhodobému plánování a strategickému rozvoji týmu a projektů.

Tato kritika může podpořit jeho současné silné stránky. Souhrnně, lze říct, že manažer A je schopný efektivně rozdělit své činnosti dle jejich důležitosti a naléhavosti. Méně důležité úkoly deleguje a na strategické úkoly a kontrolní činnosti se prioritně zaměřuje.

5.3.3 Manažerka B

Rozdělením činností manažerky B podle priorit, jak je znázorněno na obrázku číslo 5, je umožněn přehled o klíčových úkolech a těch, které mohou být delegovány či odloženy.

Obrázek 5 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažerky B



Zdroj: vlastní zpracování

Manažerka B zdůraznila, že řízení auditních projektů a řešení nečekaných problémů vyžadují její osobní přítomnost a rychlé reakce, proto se tyto činnosti vyskytují v prvním kvadrantu, který je charakterizován tím, že činnosti jsou vykonány hned a vyžadují osobní přítomnost. Tento kvadrant tedy odpovídá prioritám, které jsou pro manažerku zásadní a vysoce bodově ohodnocené činnosti.

Druhý kvadrant zahrnuje činnosti jako účast na strategických poradách a přezkoumávání schvalovací auditních zpráv. Tyto činnosti manažerka řeší hned, ale mohou být provedeny později, protože nejsou časově naléhavé. Tento kvadrant taktéž odpovídá s její pracovní praxí.

Manažerka deleguje především trénink a mentoring podřízených, plánování a alokaci zdrojů. Tyto činnosti, jsou dle jejích slov důležité pro každodenní chod a rozvoj zaměstnanců.

Do čtvrtého kvadrantu je zařazen rozvoj a implementace auditních procesů a interní reportování výsledků. Tyto činnosti manažerka deleguje a mohou být dokončeny později.

Tyto činnosti mohou být odloženy a tím pádem se manažerka může soustředit na klíčové aspekty její práce. Tento kvadrant odpovídá jejímu přístupu, protože tyto úkoly podporují dlouhodobé zlepšení procesů, které však nemusí být vyřešeny ihned.

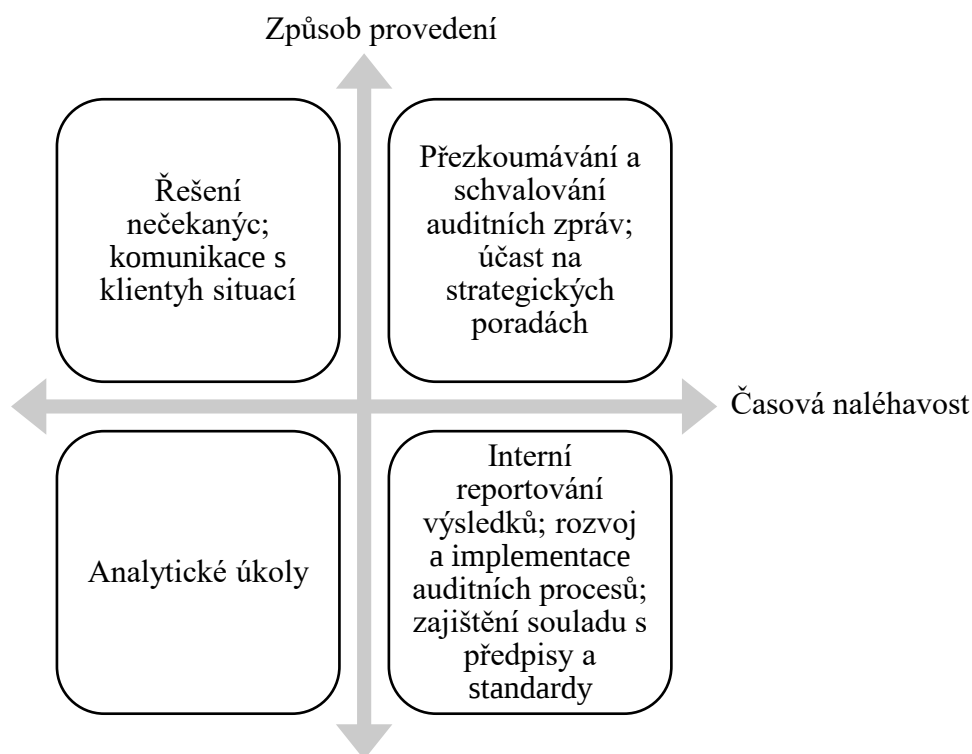
Manažerka se soustředí na efektivní řízení projektů a zajištění kvality při přímé komunikaci s klienty, zatímco méně důležité úkoly deleguje na svůj tým. Tento přístup souhlasí s požadavky na vedoucí pozici, které vyžadují, aby klíčové činnosti byly řešeny osobně a podpůrné činnosti přeneseny na podřízené.

Manažerka by mohla lépe sledovat delegované úkoly a výsledky týmu, aby byla zajištěna kvalita výsledků. Manažerka by se taktéž mohla více zaměřit na podporu dlouhodobých procesů a implementaci inovací, aby se tým mohl rozvíjet a její zapojení bylo minimalizováno.

5.3.5 Manažer C

Struktura pracovních činností, viz obrázek číslo 6, je vytvořena s ohledem na jejich naléhavost a význam, díky čemuž je poskytnut přehled o preferencích při řízení času manažera C.

Obrázek 6 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažera C



Zdroj: vlastní zpracování

Manažer C osobně řeší nečekané situace a přímo komunikuje s klienty, což je logické k postavení a charakteru jeho role. V auditním prostředí nečekané situace nastávají často, jedná se například o časové nesouhry či změny ze strany klienta. Tyto problémy mohou ovlivnit průběh projektu, který by měl správný manažer vhodně vyřešit. Manažer si je vědom, že jeho rychlá reakce je důležitá, protože tím může minimalizovat potenciální zpoždění či problémy. Tento přístup také charakterizuje jeho schopnost řešit problémy operativně, což utvrzuje jeho kontrolu nad nejdůležitějšími aspekty zakázky. Komunikace s klienty je rovněž umístěna v tomto kvadrantu, což odpovídá důrazu, který manažer klade na vytváření a budování důvěry a transparentnosti.

Druhý kvadrant obsahuje činnosti, které manažer koná sám, avšak s menší časovou naléhavostí. Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv vyžaduje detailní přístup a soustředění se, a proto si manažer vytváří větší časový prostor pro tyto činnosti. I přestože

tyto činnosti hodnotí jako klíčové, vykonává je v klidnějších momentech a urgentní záležitosti upřednostňuje, pokud je to možné. Účast na strategických poradách poskytuje manažerovi prostor pro zamyšlení a umožňují mu sledovat směřování firmy a reagovat na dlouhodobé změny.

Manažer C se rozhoduje delegovat jednodušší analytické úkoly, které nejsou klíčové pro okamžité řízení projektu. Toto rozhodnutí umožňuje jeho týmu podílet se na běžné operativě, čímž poskytuje svým podřízeným větší zodpovědnost. Analytické úkoly, jako kopírování, doplňování informací nebo základní analýzy, mohou být řešeny méně zkušenými členy týmu a manažer se může soustředit na komplexnější činnosti. Svým podřízeným poskytuje příležitost učit se a zlepšovat v konkrétních činnostech, což je dlouhodobě výhodné pro jejich rozvoj a motivaci. Takto si manažer i připravuje své podřízené, aby byl v budoucnu schopný delegovat více činností, protože budou mít více zkušeností.

Čtvrtý kvadrant zahrnuje činnosti podpůrné a časově nenaléhavé, proto je deleguje na svůj tým. Interní reportování výsledků, zajištění souladu s předpisy a standardy a rozvoj auditních procesů jsou dlouhodobé úkoly, které mohou být vykonány postupně a později. Manažer si je vědom důležitosti těchto činností, avšak jejich okamžité provedení není rozhodující. Manažer tyto činnosti deleguje, aby i jeho podřízení mohli pracovat na zásadnějších procesech a minimalizuje tímto způsobem vlastní nutnost zasahovat do operativy.

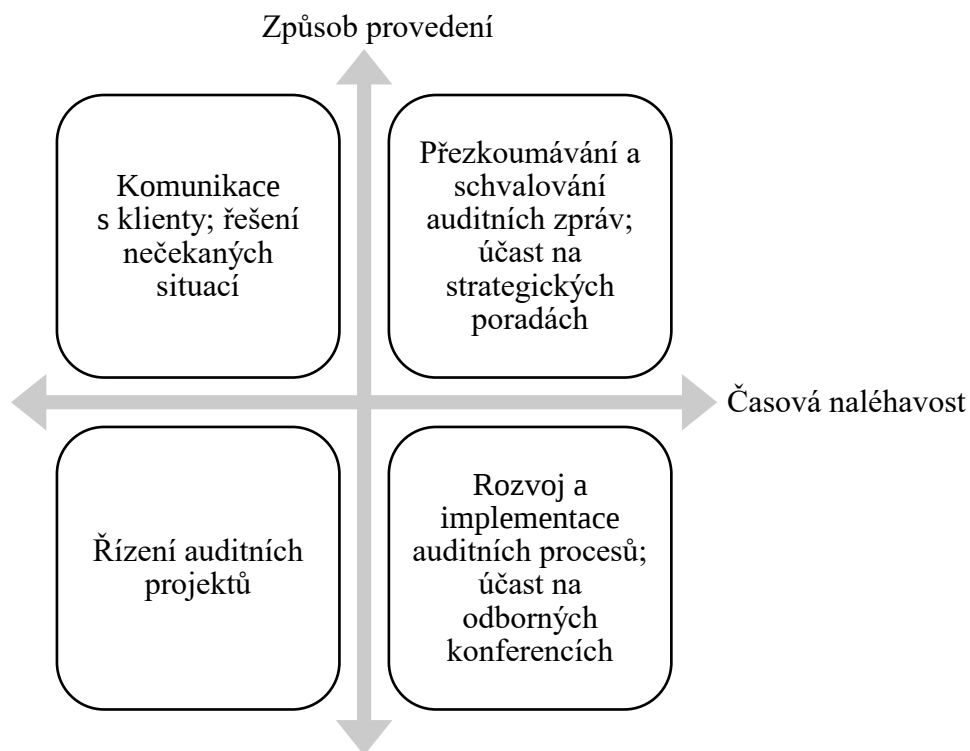
Manažer C vhodně aplikuje principy delegování a prioritizace úkolů, což jí umožňuje udržet kontrolu nad klíčovými aspekty práce, aniž by dlouho pracovala na méně důležitých činnostech. Prioritní činnosti, zmíněné manažerkou C, vykonává osobně a hned a tento přístup je přínosný nejen pro ni, ale i pro tým, který získá cenné zkušenosti a odpovědnost.

Prostor pro zlepšení manažerky C spočívá v zefektivnění delegovaných úkolů. Manažerka by mohla vytvořit jasné postupy, pokyny, očekávané výstupy, které deleguje na své podřízené. Tím by byla minimalizována nutnost dohledu nad těmito úkoly a snížila by se potřeba zasahovat do detailů v těchto oblastech.

5.3.6 Manažer D

Jednotlivé činnosti jsou rozčleněny dle jejich priorit a způsobu řešení, aby mohla být posouzena efektivita práce a míra zapojení manažera D, viz obrázek níže číslo 7.

Obrázek 7 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažera D



Zdroj: vlastní zpracování

První kvadrant obsahuje činnosti, které manažer považuje jako zásadní pro úspěch a zároveň vyžadují okamžitou reakci. Jedná se o činnosti jako je komunikace s klienty a řešení nečekaných situací. Nečekané situace vyžadují okamžité rozhodnutí, a proto jsou neodkladné. Také tyto činnosti zvyšují pracovní tlak, který manažer intenzivně pociťuje.

V druhé kategorii se vyskytuje přezkoumávání a schvalování auditních zpráv a účast na strategických poradách. Tyto činnosti je možné naplánovat na dobu, kdy má více prostoru a může se na ně plně soustředit. Schopnost odložit méně urgentní činnosti na později, umožňuje manažerovi lépe řídit pracovní rozvrh a klíčové oblasti nejsou zanedbané.

Manažer D deleguje na své podřízené úkoly, které jsou spojené s jednotlivými částmi auditu. Manažer se může díky částečné delegaci soustředit na klíčové činnosti s vyšší prioritou. Tým je více samostatný a přispívá k plynulému plnění úkolů, aniž by manažer zasahoval do každého detailu.

Do čtvrtého kvadrantu jsou zařazeny činnosti jako rozvoj a implementace auditních procesů, účast na odborných konferencích a interní školení. Tyto činnosti jsou významné pro profesní růst týmu a celkovou inovaci, avšak v daný moment nejsou kritické a mohou být plněny postupně. Manažer takto podporuje dlouhodobý rozvoj svého týmu, aniž by přetěžoval vlastní pracovní rozvrh. Manažer se taktéž nemusí osobně účastnit odborných konferencí, protože může vyslat svůj tým a ti mohou následně předložit nové poznatky a inovace do oddělení.

Na základě rozhovoru je patrné, že se manažer D potýká s vysokým stresem a častým vyrušováním. Tyto skutečnosti mají negativní dopad na jeho schopnost zaměřit se na klíčové a strategické cíle. Doporučení spočívá v lepším systému delegování, díky kterému by manažer nemusel dohlížet na detaily a kontrolovat procesy. Tím by mohl uvolnit více času a energie pro klíčové aktivity, které přinášejí přímý přínos klientům a strategickým cílům.

Manažer by se mohl více zaměřit na dlouhodobý rozvoj týmu prostřednictvím jasnějších procesů a stanovení očekávání. Oddělení by lépe zvládlo běžné situace, které by nevyžadovali jeho přímý zásah a zlepšilo by to celkovou efektivitu. Manažerovi by to poskytlo nový čas, který by mohl věnovat více strategickým otázkám, které by jako manažer měl primárně řešit.

5.3.7 Manažerka E

Jak je znázorněno na obrázku číslo 8, činnosti manažera E byly systematicky rozčleněny dle jejich významu a naléhavosti s cílem analyzovat jejich dopad na každodenní řízení.

Obrázek 8 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažerky E



Zdroj: vlastní zpracování

Manažerka E identifikovala komunikaci s klienty a řízení auditních projektů jako činnosti, které musí provádět sama a ihned. Tyto činnosti přímo ovlivňují průběh a úspěch auditních projektů, a proto je správné a logické, že se tyto činnosti vyskytují v prvním kvadrantu. Manažerka klade velký důraz na přímou kontrolu nad projekty, díky které může rychle reagovat na klientské požadavky a snaží se řešit problémy co nejvíce efektivně, aby neovlivnily výsledky. Proaktivní přístup manažerky zajišťuje, že předejde potenciálním komplikacím. Dlouhodobě pozitivní dopad na firmu má také i manažerky snaha budovat co nejpevnější vztahy s klienty.

Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv, účast na strategických poradách a interní reportování výsledků provádí manažerka sama, avšak později. Tyto činnosti vyžadují hlubší zamyšlení, což vysvětluje, proč jsou tyto činnosti zhotoveny v klidnějším pracovním

prostředí. Kvalita výstupu a strategické plánování bez pocitu časového tlaku ji umožní plánování těchto aktivit na pozdější dobu.

Do třetího kvadrantu jsou zahrnuty činnosti jako trénink a mentoring podřízených a zajištění souladu s předpisy a standardy. Manažerka tyto činnosti efektivně deleguje a vyžaduje, aby byly vyřešeny bezodkladně. Delegováním těchto činností manažerka dokazuje, že důvěřuje svým podřízeným a zároveň je podporuje v tom, aby se rozvíjeli a postupně získávali více zodpovědnosti. Tento styl vedení pomáhá nejen celkové efektivitě týmu, ale také je podpořen individuální růst členů týmů, což dlouhodobě pozitivně ovlivňuje stabilitu celého oddělení.

Manažerka deleguje a odkládá na pozdější dobu činnost rozvoj a implementace auditních procesů. Jedná se o úkoly, které jsou časově nenáléhavé a můžou být dokončeny později. Rozvoj procesů a inovace jsou důležité pro efektivitu a zlepšení kvality práce oddělení, avšak nevyžadují přímou pozornost manažerky. Tým může tyto činnosti vykonávat, jakmile najde dostatek času, přičemž může být rozvinuto inovační myšlení členů týmu.

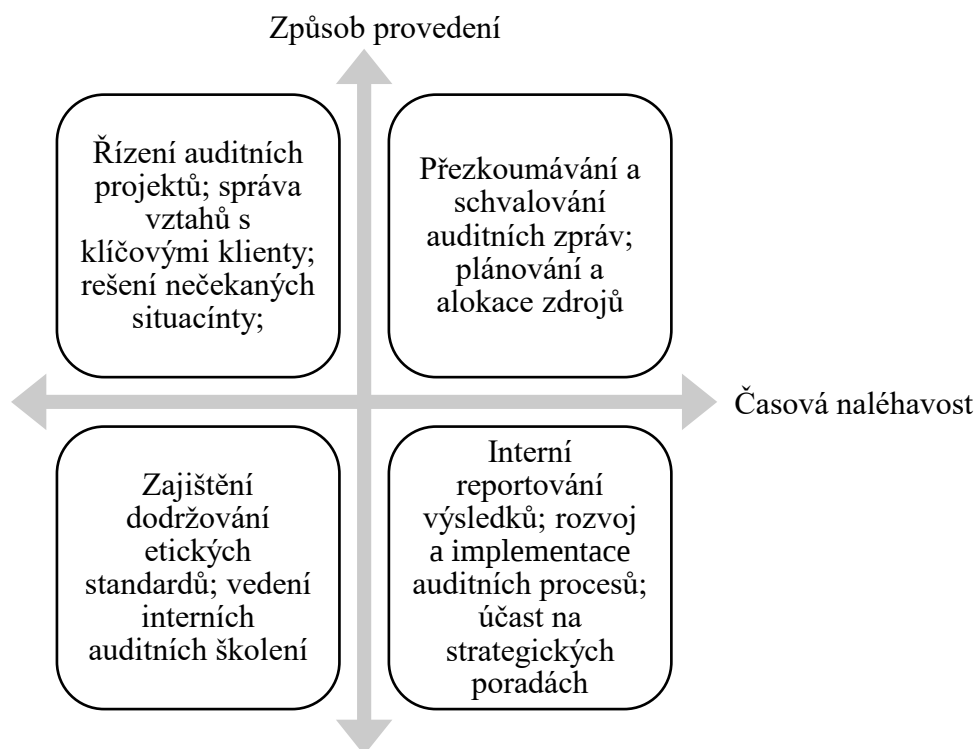
Manažerka E úspěšně zvládá náročné manažerské činnosti a delegaci úkolů. Manažerka má promyšlenou prioritizaci úkolů, která je dobře strukturovaná a taktéž je pro ni velmi důležitá podpora týmu. Měla by se zaměřit na lepší vyvážení pracovního a osobního života.

Manažerka E projevuje velmi silné schopnosti, co se týče efektivního řízení času a úkolů. Potenciální zlepšení by mohlo spočívat v lepší systematizaci jejích vlastních hlavních činností tak, aby minimalizovala stres spojený s neočekávanými situacemi. Mohla by zavést pravidelné bloky v kalendáři pro klíčové činnosti, což by jí poskytlo strukturu a zajistilo, že v případě vysoké pracovní zátěže bude mít čas na plnění hlavních úkolů. Tento přístup by jí mohl pomoci v lepší vyváženosti pracovního a osobního života a díky tomu by bylo sníženo riziko vyhoření.

5.3.9 Manažer F

Obrázek číslo 9 níže znázorňuje, jak byly aktivity manažera F klasifikovány z hlediska jejich důležitosti a naléhavosti, což slouží jako východisko pro další analýzu jeho manažerského přístupu.

Obrázek 9 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažera F



Zdroj: vlastní zpracování

Manažer F vyhodnotil řízení auditních projektů, správu vztahů s klíčovými klienty a řešení nečekaných situací jako aktivity, které provádí hned a sám. V důsledku toho, že manažer věnuje těmto aktivitám s vysokou prioritou nejvíce času, udržuje kontrolu nad průběhem projektů a zajišťuje tak, že klienti mohou mít plnou důvěru v oblasti auditu. Přímá kontrola nad projekty také umožňuje rychlou reakci na problémy a potenciální komplikace. Druhý kvadrant obsahuje přezkoumávání a schvalování auditních zpráv a plánování a alokaci zdrojů na dobu, kdy manažer má více času a hlavně klidu, protože tyto činnosti vyžadují soustředění. Přezkoumání zpráv vyžaduje soulad interních a externích standardů kvality, a proto si manažer vyhrazuje na tyto činnosti více času. Díky tomu jsou činnosti kvalitní, přesné a nejsou vykonány pod časovým tlakem. Tento přístup zajišťuje, že se manažer může zaměřit na detaily, aniž by ho vyrušili naléhavé úkoly.

Manažer F deleguje činnosti, která souvisí se zajištěním dodržování etických standardů a vedení interních auditních školení. Delegací těchto úkolů manažer podporuje samostatnost svých podřízených a zaměstnanci sami přispívají k dodržování standardů a vzdělání kolegů na nižších pozicích.

Interní reportování výsledků, rozvoj a implementace auditních procesů a účast na strategických poradách jsou činnosti, které manažer deleguje s časovým odstupem. Podřízení se mohou soustředit na inovace a optimalizaci procesů, což může později vést k zefektivnění procesů, avšak manažer nevyžaduje jejich vykonání a splnění hned, ale dle jeho slov mohou přijít s časem.

Manažer by mohl zavést pravidelné časové bloky pro prioritní činnosti, které by snížily pracovní zátěž, a to především v období, kdy se vyskytuje vyšší koncentrace projektů. V případě nečekaných událostí by manažer, díky blokům, minimalizoval stres z nečekaných událostí. Další doporučení spočívá v tom, že by manažer mohl začít využívat více digitálních nástrojů pro plánování a sledování úkolů. Tkví to z jeho slov, kdy řekl, že často improvizuje. Díky digitálním nástrojům by si mohl ušetřit čas a energii, protože by mu nástroje poskytly přehled o aktuálním stavu prací a přidělených úkolech. Manažer by měl přehled o tom, co je hotové, co je v procesu, případně kde je potřeba další podpora.

Manažer F projevuje příklad silného time managementu a je velmi schopný ve stanovení priorit a organizaci úkolů. Zavedením drobných změn, jako například větší standardizace delegovaných úkolů a využití plánovacích by mohl manažer zvýšit pracovní efektivitu a snížit riziko přetížení v období, kdy se v práci vyskytuje více zakázek.

6 Souhrn a doporučení pro zlepšení manažerských strategií

Tato kapitola poskytuje syntézu hlavních zjištění z analýzy rozhovorů s manažery a dále časové a bodové hodnocení jednotlivých činností, které jsou spojeny s pozicí manažera ve finančním auditu. Pozornost je věnována identifikaci společných rysů v řízení, poukázat na oblasti s největší časovou a strategickou důležitostí a navrhnout konkrétní doporučení pro zefektivnění řízení a time managementu. Výsledkem je návrh optimalizace řízení činností prostřednictvím upravené Eisenhowerovy matice, která usnadňuje identifikaci prioritních činností a podporuje efektivní alokaci času. Kapitola směřuje k podpoře dlouhodobého rozvoje, efektivnímu plánování a zefektivnění manažerských strategií.

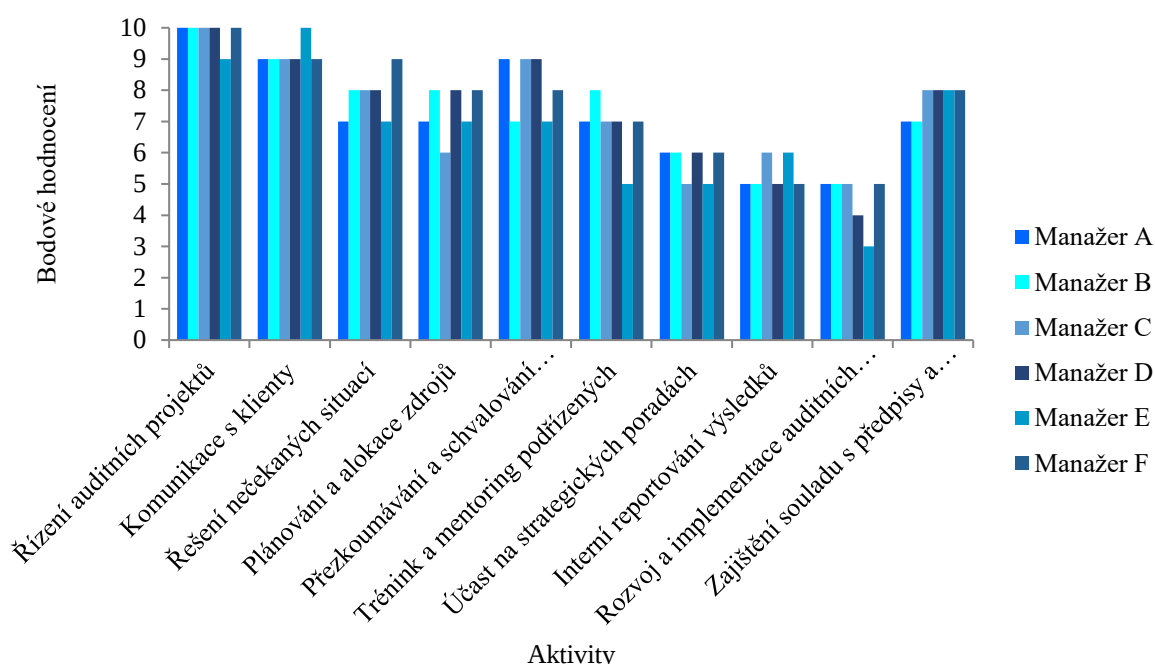
Tabulka 12 Aktivita, které vykonávají všichni manažeři a udělené bodové ohodnocení

Aktivita	Manažer A	Manažer B	Manažer C	Manažer D	Manažer E	Manažer F	Průměr
Řízení auditních projektů	10	10	10	10	9	10	9,8
Komunikace s klienty	9	9	9	9	10	9	9,2
Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv	9	7	9	9	7	8	8,2
Řešení nečekaných situací	7	8	8	8	7	9	7,8
Zajištění souladu s předpisy a standardy	7	7	8	8	8	8	7,7
Plánování a alokace zdrojů	7	8	6	8	7	8	7,3
Trénink a mentoring podřízených	7	8	7	7	5	7	6,8
Účast na strategických poradách	6	6	5	6	5	6	5,7
Interní reportování výsledků	5	5	6	5	6	5	5,3
Rozvoj a implementace auditních procesů	5	5	5	4	3	5	4,5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 12 znázorňuje bodové hodnocení jednotlivých manažerských aktivit, které vykonávají všichni analyzovaní manažeři. Hodnocení je uděleno na škále od 1 do 10, kdy nejdůležitější hodnota vyjadřuje číslo 10 a nejméně významná číslo 1. Z tabulky je patrné, že řízení auditních projektů je nejdůležitější a zároveň rozvoj a implementace auditních procesů je považována jako nejméně důležitá aktivita.

Na základě tabulky číslo 12 je vytvořen graf pro větší přehlednost.
 Graf 3 Činnosti finančního manažera a bodové ohodnocení jednotlivých manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Identifikace klíčových podobností mezi manažery

Analýza bodového hodnocení a časové alokace aktivit u všech manažerů zjišťuje, že existuje několik klíčových podobností, které poukazují na společné priority ve funkci finančního auditora.

Jednoznačně nejdůležitější činnost pro všechny manažery je řízení auditních projektů. Tato činnost zahrnuje několik fází a činností. Zahrnuje stanovení cílů auditu, analýzy rizik, vytvoření plánu, seznámení s klientem, substantivní testování a několik dalších činností. Tato aktivita dosáhla nejvyššího průměrného bodového ohodnocení a to 9,8 bodů a z toho 5 manažerů, tuto činnosti hodnotili plným počtem, tedy 10 body. Časová dotace této činnosti byla taktéž nejvyšší, s průměrem 9,2 hodin týdně. Manažeri oddělení financí si jsou vědomi důležitosti plánování, koordinaci a dohledu nad realizací auditních projektů.

Komunikace s klienty je taktéž hodnocena velmi vysoko. Průměrné bodové skóre činí 9,2 bodů a časová alokace této činnosti je 7 hodin týdně. Budování a udržení důvěry s klienty má klíčový význam pro dlouhodobý úspěch zakázek. Manažerka E hodnotí tuto činnost 10 body a manažer D této činnosti věnuje více času než ostatní manažeri, což zdůrazňuje jejich orientaci na dobré vztahy s klienty. Manažer D například zdůraznil, že „*klienti jsou důvodem naší práce, a proto musí cítit, že mají naši plnou pozornost*“.

Další významná aktivita, která je společná všem manažerům, je přezkoumávání a schvalování auditních zpráv. Tato činnosti byla hodnocena průměrně 8,2 body a manažer A, C a D hodnotili tuto činnosti velmi vysoko a to 9 body. Průměrná časová dotace této činnosti činí 6 hodin týdně, což odráží nutnost důkladné kontroly a zajištění kvality výstupů. Tato činnost je nutná z důvodu dodržování standardů, ale taktéž pro upevnění důvěry klientů v kvalitě auditních služeb.

Řešení nečekaných situací je další oblast, která má průměrné hodnocení 7,8 bodů a časová alokace činí 4,7 hodin týdně. Prostředí auditu se vyznačuje nutností flexibilního přístupu a schopnosti rychle reagovat na vyskytující problémy. Manažer F hodnotí tuto činnost s bodovým hodnocením 9 bodů a taktéž touto činností stráví nejvíce času ze všech manažerů, tedy značí to jeho nižší úroveň delegace. Manažer by mohl činnosti, které lze delegovat, předat svým podřízeným, a tak by ušetřil více času. Manažer C, zde poznamenal „*auditing je plný nečekaných výzev, které je nutné řešit okamžitě, aby nedošlo ke zpoždění zakázek*“.

Podpůrné činnosti, jako například interní reportování výsledků a rozvoj auditních procesů, byly hodnoceny jako méně důležité s průměrným skóre 5,3 a 4,5 bodů. Tyto činnosti mají také nejnížší časovou alokaci, což naznačuje, že manažeři je považují za méně naléhavé, avšak pro dlouhodobý dopad jsou ve společnosti nutností.

Z rozhovorů s šesti manažery v oblasti finančního auditu, je patrné, že všichni manažeři mají podobný přístup k tomu, jaké činnosti by pro ně měli být prioritní a jaké podpůrné. Největší prioritu mají činnosti, které mají přímý dopad na klienty a kvalitu projektů. Podpůrné aktivity jsou zpravidla vykonány později či v nejlepším případě, delegovány. Tyto podobnosti ukazují, že manažeři mají společné klíčové kompetence. Rozdíly v individuálních přístupech se objevují zejména ve způsobu, jakým manažeři zvládají stres a nečekané situace.

Tyto skutečnosti by mohly být předmětem dalšího zkoumání a doporučení, například zaměření společnosti na zlepšení pracovních podmínek, posílení delegace či zavedení podpůrných programů pro zlepšení wellbeing manažerů.

Zdroj dat pro tuto analýzu vychází z přímých odpovědí manažerů uvedených v rozhovorech (viz Příloha – Přepsané rozhovory). Tato data byla dále interpretována v kontextu běžných praktik a požadavků v oblasti finančního auditu.

Tabulka 13 Aktivita, které vykonávají všichni manažeři a počet hodin věnovaný těmto aktivitám

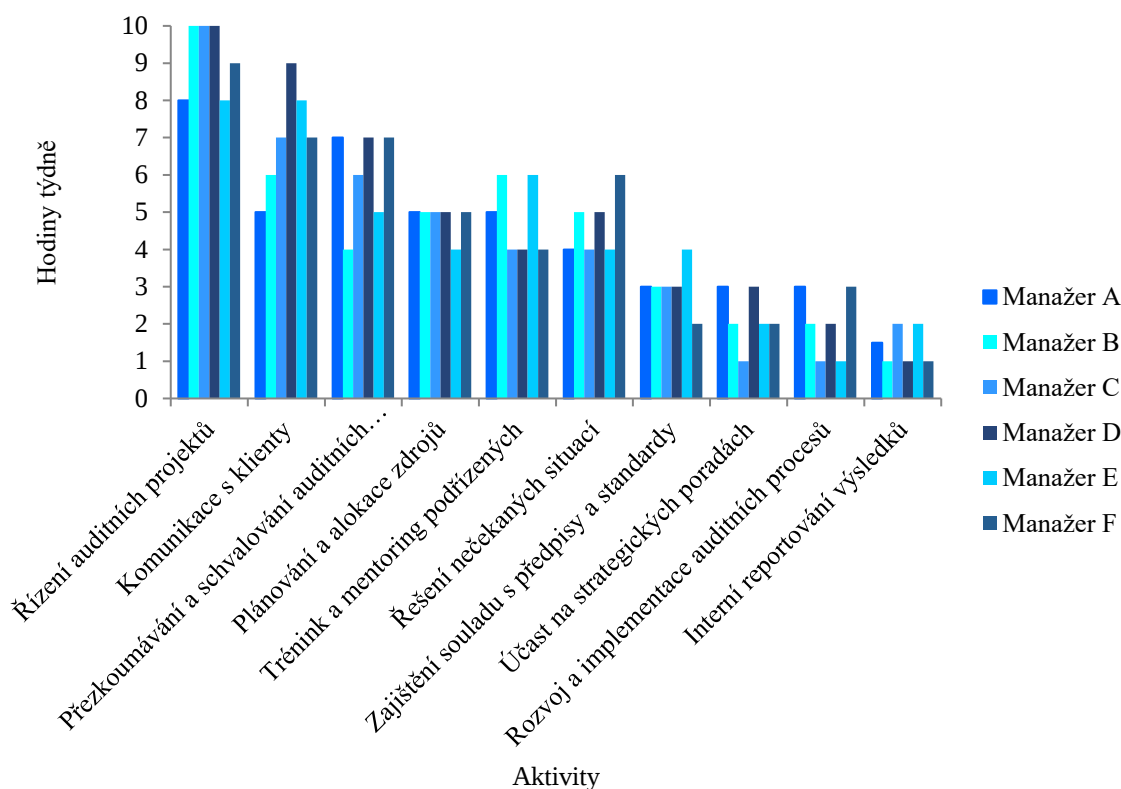
Aktivita	Manažer A	Manažer B	Manažer C	Manažer D	Manažer E	Manažer F	Průměr
Řízení auditních projektů	8	10	10	10	8	9	9,2
Komunikace s klienty	5	6	7	9	8	7	7,0
Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv	7	4	6	7	5	7	6,0
Plánování a alokace zdrojů	5	5	5	5	4	5	4,8
Trénink a mentoring podřízených	5	6	4	4	6	4	4,8
Řešení nečekaných situací	4	5	4	5	4	6	4,7
Zajištění souladu s předpisy a standardy	3	3	3	3	4	2	3,0
Účast na strategických poradách	3	2	1	3	2	2	2,2
Rozvoj a implementace auditních procesů	3	2	1	2	1	3	2,0
Interní reportování výsledků	1,5	1	2	1	2	1	1,4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.13 ilustruje rozložení času věnovaného jednotlivými manažeři na různé aktivity v průběhu týdne. Je patrné, že řízením auditních projektů, komunikace s klienty nebo přezkoumávání auditních zpráv, stráví manažeři nejvíce času v pracovním týdnu. Tyto činnosti vyžadují osobní účast manažerů a není možné tyto činnosti delegovat.

Součet hodin věnovaných těmto aktivitám přesahuje běžnou pracovní dobu, z toho důvodu, že se zde reflektuje realita práce v oblasti auditu, kde se často pracuje přesčas. Intenzita zakázek, náročnost práce a přítomnost nečekaných situací nutí manažery, aby věnovali více času klíčovým činnostem a zajistili tak hladký průběh projektů.

Graf 4 Porovnání času, který manažeři věnují jednotlivým aktivitám



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4 je patrné, že manažeři se liší v přístupu, jakým přistupují k tréninku a mentoringu podřízených. Manažerky B a E této aktivitě věnují až 6 hodin týdně, zatímco manažer A pouze 3 hodiny týdně. Dle Víška a kol. [112] i Gajduškové [113] dochází k tomu, že ženy ve vedoucích pozicích častěji podporují rozvoj zaměstnanců. I přestože výzkum byl proveden pouze na šesti členech, nelze z něj jednoznačně vyvodit, že ženy obecně více podporují rozvoj zaměstnanců. Nicméně v tomto průzkumu tento závěr platí, protože právě dvě ženy ze dvou, ve vedení prokazatelně kladly větší důraz na rozvoj zaměstnanců než jejich mužské protějšky.

Podpůrným aktivitám jako je interní reportování výsledků, účast na strategických poradách nebo rozvoj auditních procesů vykazují nejnižší časovou dotaci. Všichni manažeři věnují těmto aktivitám méně než 3 hodiny týdně, přičemž interním reportováním se zabývají nejméně. Tato konzistence všemi manažery potvrzuje skutečnost, že právě tyto činnosti lze považovat za podpůrné a manažeři je často delegují na své podřízené.

6.1 Návrh na zlepšení time managementu

Návrh optimalizace řízení času a prioritizace činností pomocí Eisenhowerovy matice, spočívá v efektivnějším využití kvadrantu číslo dva, kam se zařazují činnosti, které jsou důležité, ale nenaléhavé.

Cílem tohoto návrh je uvolnit prostor v kvadrantu číslo dva, tak aby se vedoucí pracovník mohl soustředit na nové strategické a nerutinní aktivity, které jsou zásadní pro dlouhodobý rozvoj společnosti.

Kvadrant 2 zpravidla obsahuje činnosti jako je například plánování, příprava na strategické porady či vzdělávací aktivity. I přestože jsou tyto činnosti klíčové pro dosažení dlouhodobých cílů společnosti, mohou mít rutinní charakter a tím pádem brání manažerovi v smysluplnějším využití tohoto kvadrantu.

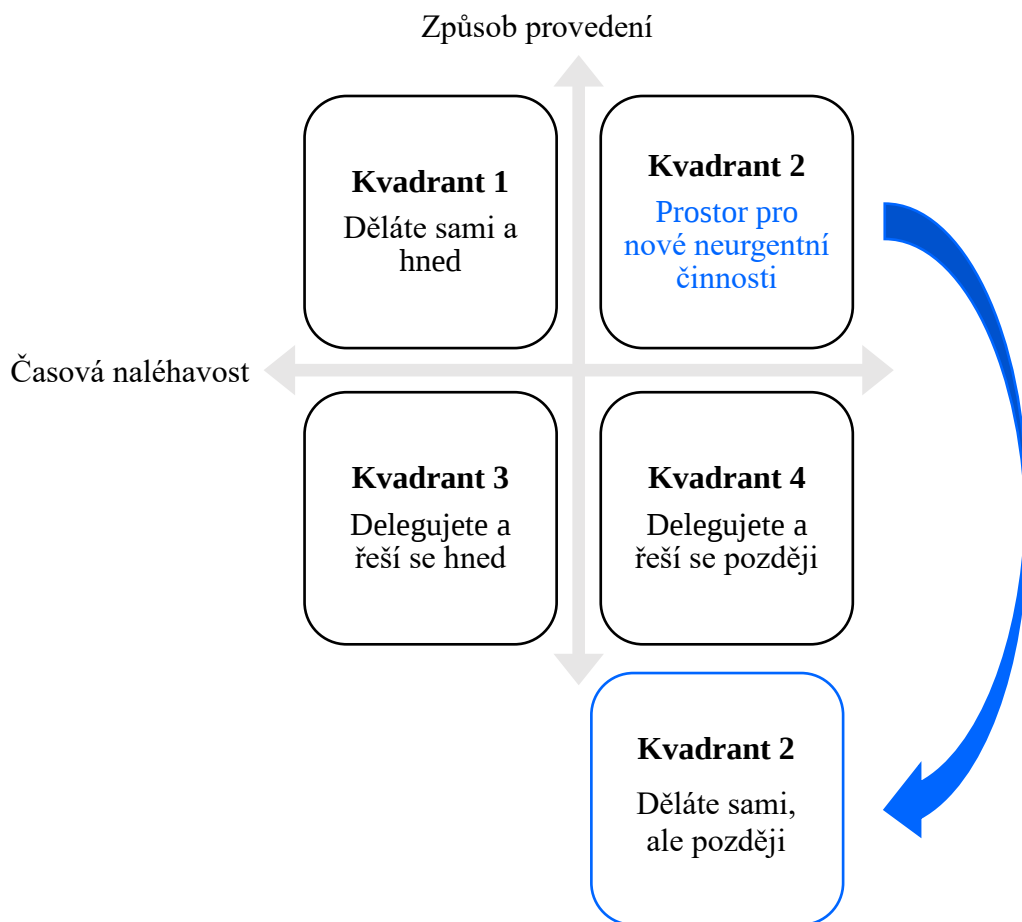
Pokud by manažeři zvážili přesun těchto činností, uvolnili by si tak čas a prostor v kvadrantu číslo dva, který by měl primárně sloužit pro úkoly s vyšší přidanou hodnotou, jako jsou například inovace, projekty atd.

Tento návrh také povede k lepšímu využití lidských zdrojů, protože rutinní činnosti by neměly zbytečně zatěžovat manažery, kteří se mají soustředit na strategické cíle.

Je důležité mít na paměti, aby proces delegace či automatizace probíhal kontrolovaně. Průběh vykonání by měl být obohacen dostatečnou zpětnou vazbou, aby měl manažer přehled a v případě potřeby zasáhl.

Pro implementaci tohoto návrhu je vhodné aktualizovat současnou matici, která by vizuálně znázorňovala přesuny těchto činností mezi jednotlivými kvadranty. Aktivity by měly být znovu analyzovány, tak aby bylo možné definovat jaké aktivity z druhého kvadrantu mohou být přesunuty do čtvrtého kvadrantu.

Obrázek 10 Nová vizualizace modifikované matice



Zdroj: vlastní zpracování

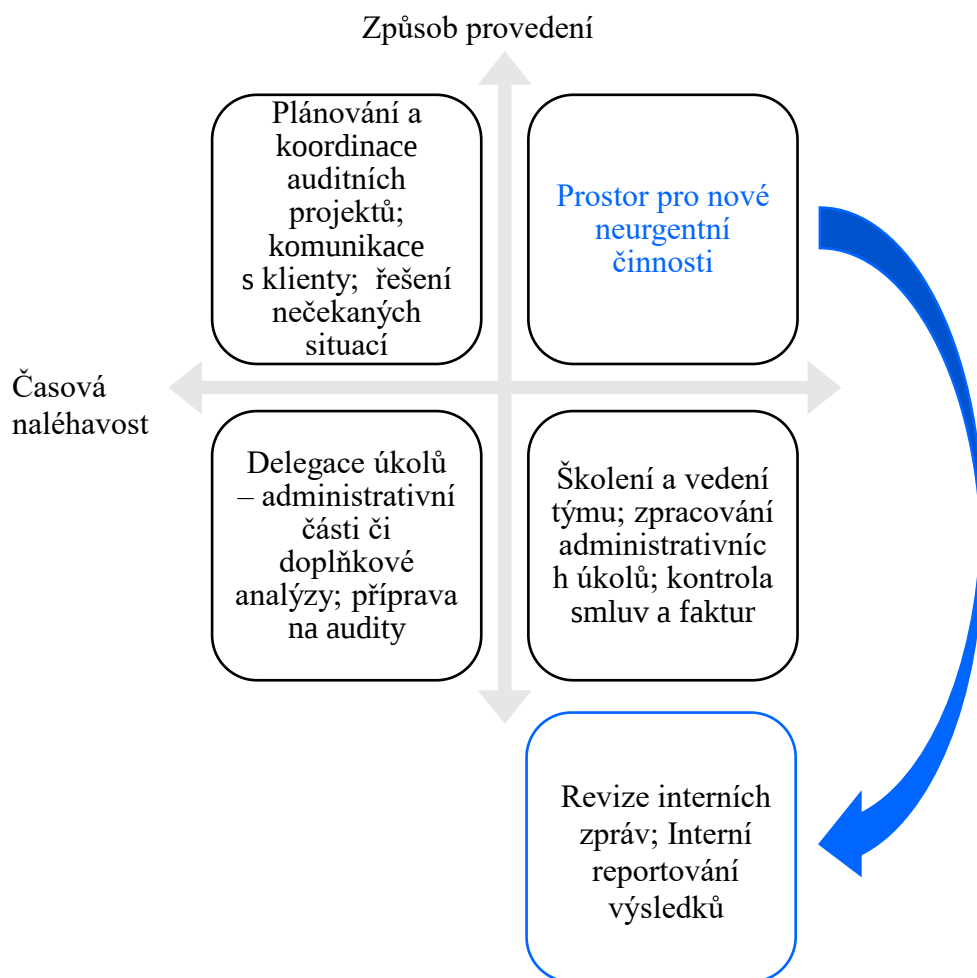
Obrázek číslo 10 představuje modifikovanou verzi Eisenhowerovy matice, která vizuálně znázorňuje návrh na optimalizaci time managementu vedoucích pracovníků.

Navržená úprava se zaměřuje na eliminaci části rutinních a přenositelných úkolů z kvadrantu dva jejich přesunutím do kvadrantu čtyři, což umožňuje manažerům soustředit se na činnosti s dlouhodobou strategickou hodnotou. Díky tomu se manažeři mohou lépe zaměřit na činnosti s vysokou přidanou hodnotou a nejsou zahlceni úkoly, které mohou vyřešit jejich podřízení nebo automatizované procesy.

V následující kapitole bude prezentována upravená verze Eisenhowerovy matice, která bude aplikována na jednotlivé manažery.

Pro manažera A by modifikovaná matice vypadala takto:

Obrázek 11 Modifikovaná matice pro optimalizace práce manažer A



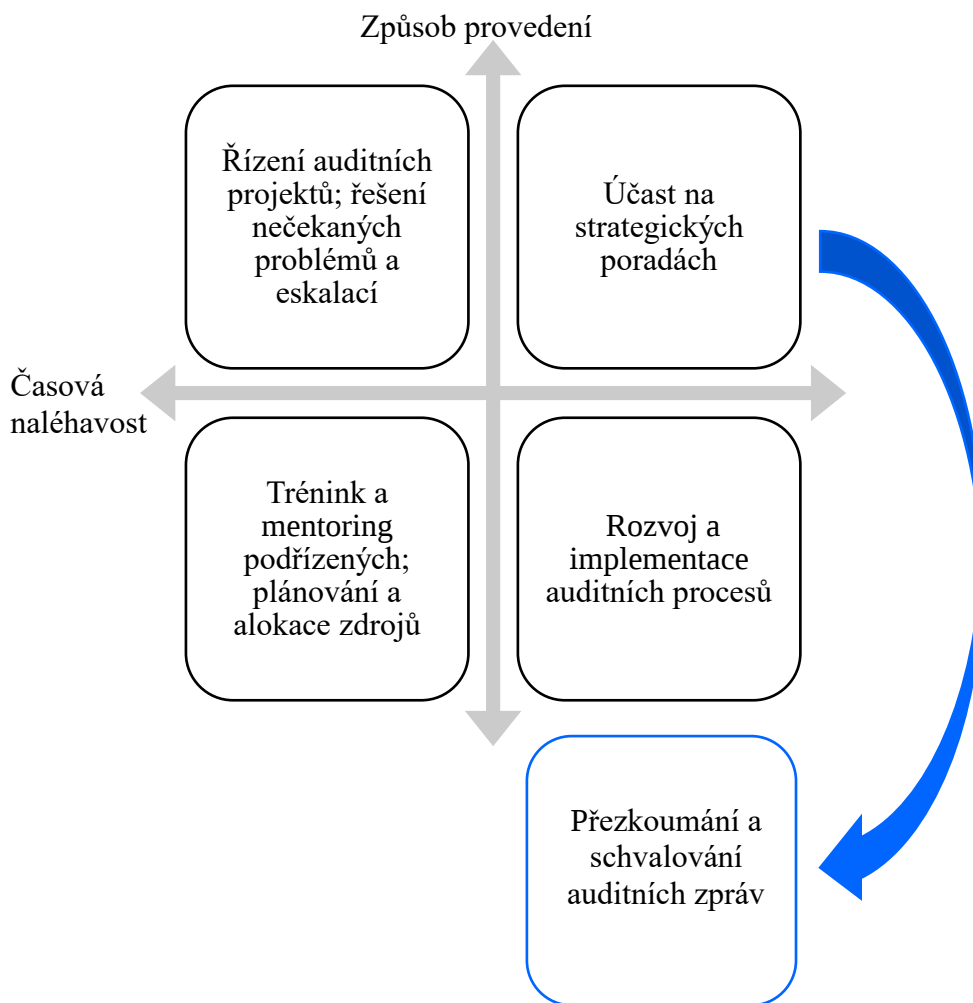
Zdroj: vlastní zpracování

Revize auditních zpráv zahrnuje zpravidla často se opakující činnosti, jako je kontrola formátu, konzistence a soulad s auditními standardy. Tyto aktivity lze delegovat a tím se zkrátí doba potřebná na ruční revizi manažerem.

Manažerka B

Obrázek 12 znázorňuje upravenou matici činností manažerky B, která napomáhá efektivnějšímu rozdělení jejích úkolů dle naléhavosti a způsobu provedení.

Obrázek 12 Modifikovaná matice pro optimalizace práce pro manažerku B



Zdroj: vlastní zpracování

Další činnosti, které by mohly být přesunuty do čtvrtého kvadrantu je přezkoumávání a schvalování auditních zpráv, revize auditních zpráv a interní reportování výsledků. Za předpokladu, že budou splněny určité podmínky je možné tyto úkoly přesunout, protože tyto aktivity často nevyžadují přímou účast manažera na jejich dokončení. Přesun by měl probíhat na základě delegace či automatizace.

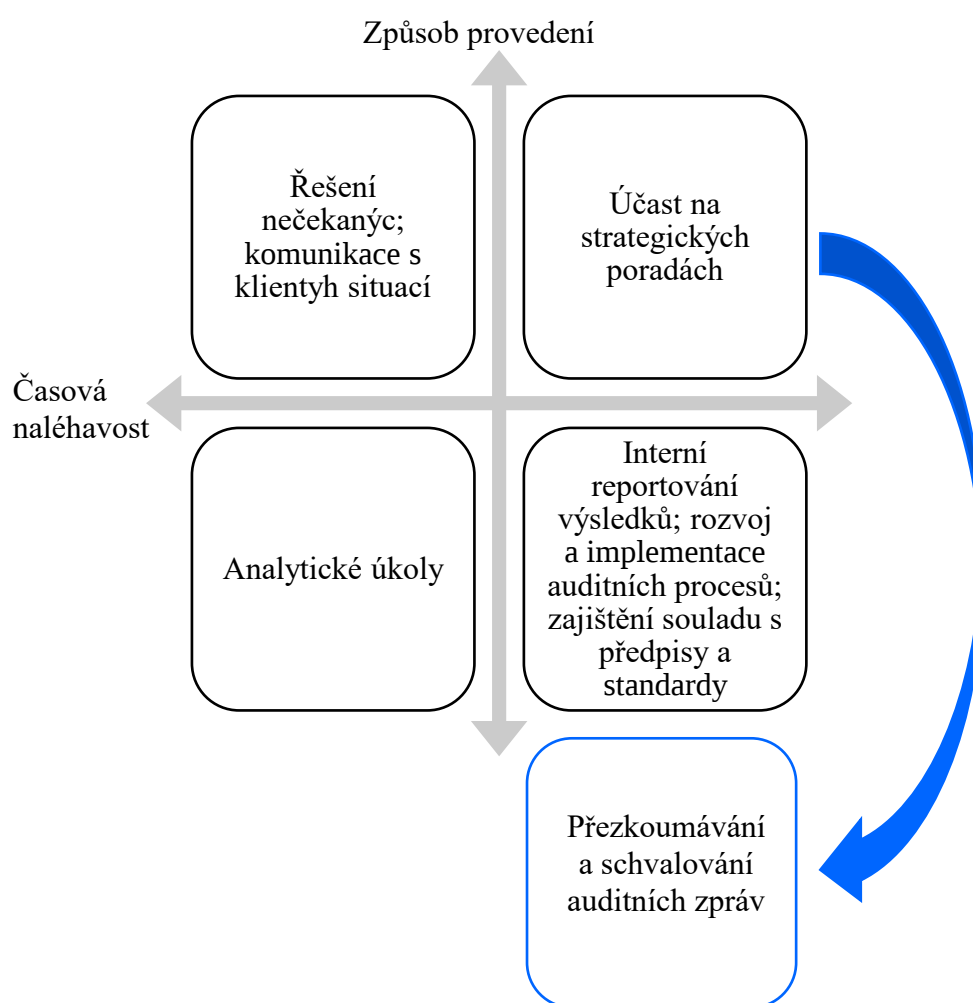
Například u strategických porad může být příprava podkladů a materiálu z části delegována, avšak samotná účast na poradách musí stále zůstat klíčovou odpovědností manažera.

Přezkouvání a schvalování auditních zpráv by mohlo být delegováno na členy týmu, které disponují dostatečným vzděláním a znalostem. Manažer by si mohl ponechat finální kontrolu anebo zasahovat pouze v případě problematických záležitostí.

Manažer C

Pro lepší přehled o pracovním vytížení manažera C a možnosti jeho optimalizace byl vytvořen obrázek 13 viz níže.

Obrázek 13 Modifikovaná matice pro optimalizace práce pro manažera C



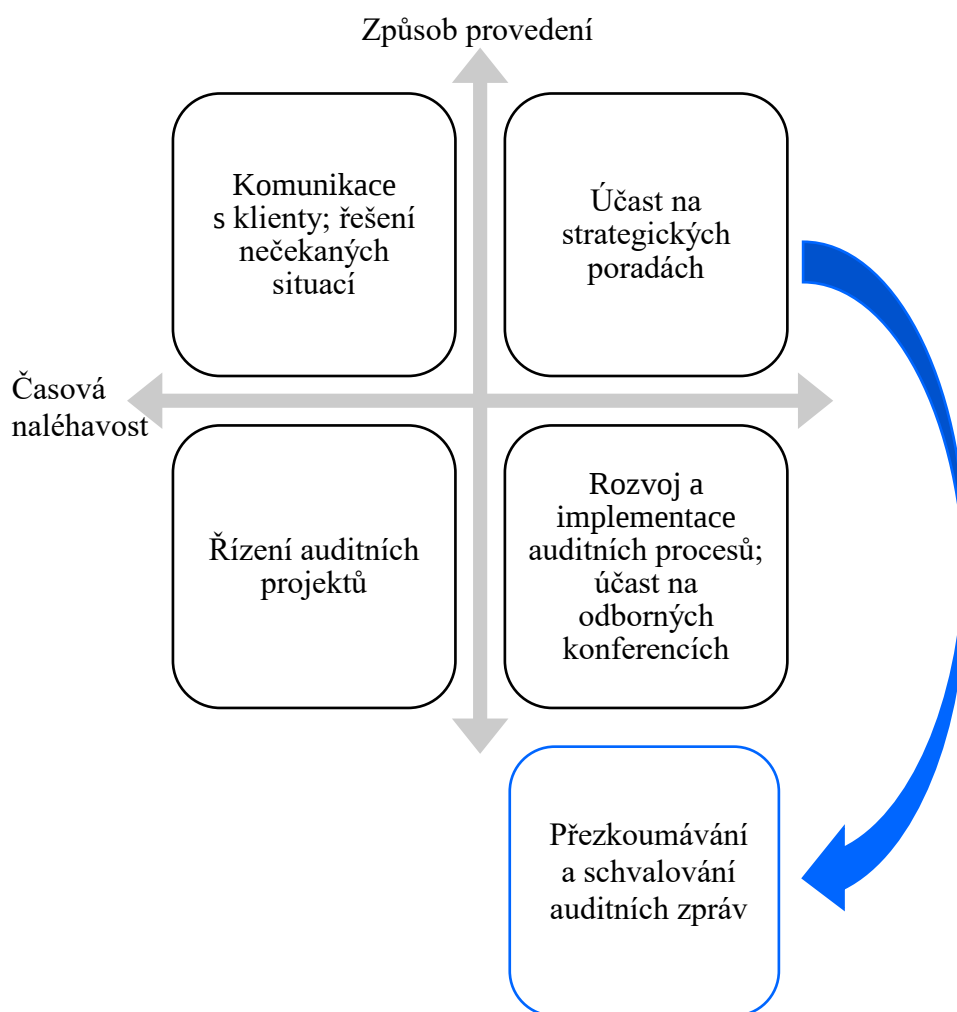
Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní změnou pro manažera C je přesun přezkouvání a schvalování auditních zpráv do kvadrantu dva, čímž se vytváří prostor pro strategické úkoly. Manažer C bude mít více času zaměřit se na klíčové aktivity, jako je řešení nečekaných situací a komunikace s klienty.

Manažer D

Na obrázku 14 je znázorněna upravená matice, která pomáhá manažerovi D identifikovat, které činnosti je vhodné delegovat nebo automatizovat.

Obrázek 14 Modifikovaná matice pro optimalizace práce pro manažera D



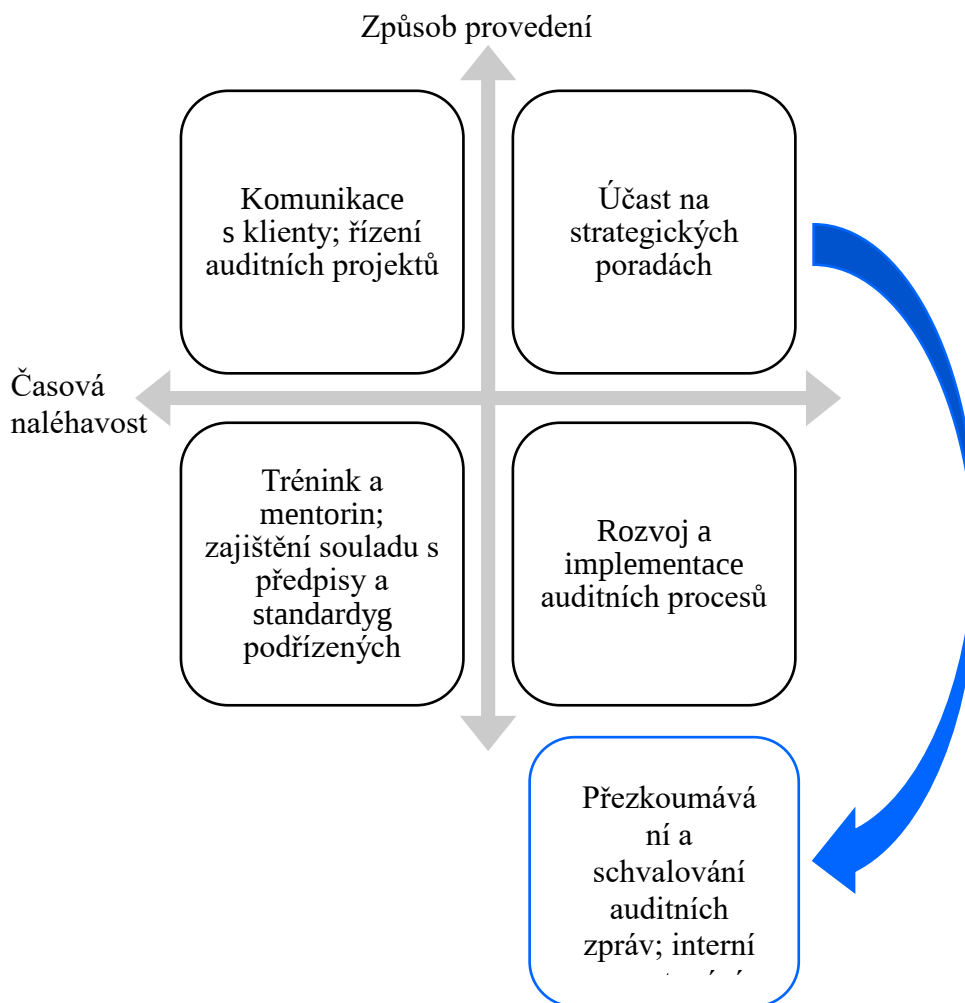
Zdroj: vlastní zpracování

Klíčovým prvkem pro manažera D je přesun přezkoumávání a schvalování auditních zpráv do kvadrantu dva.

Manažerku E

Analýza časového rozložení a způsobu vykonávání činností manažerky E je zachycena v modifikované matici na obrázku 15.

Obrázek 15 Modifikovaná matice pro optimalizace práce pro manažerku E



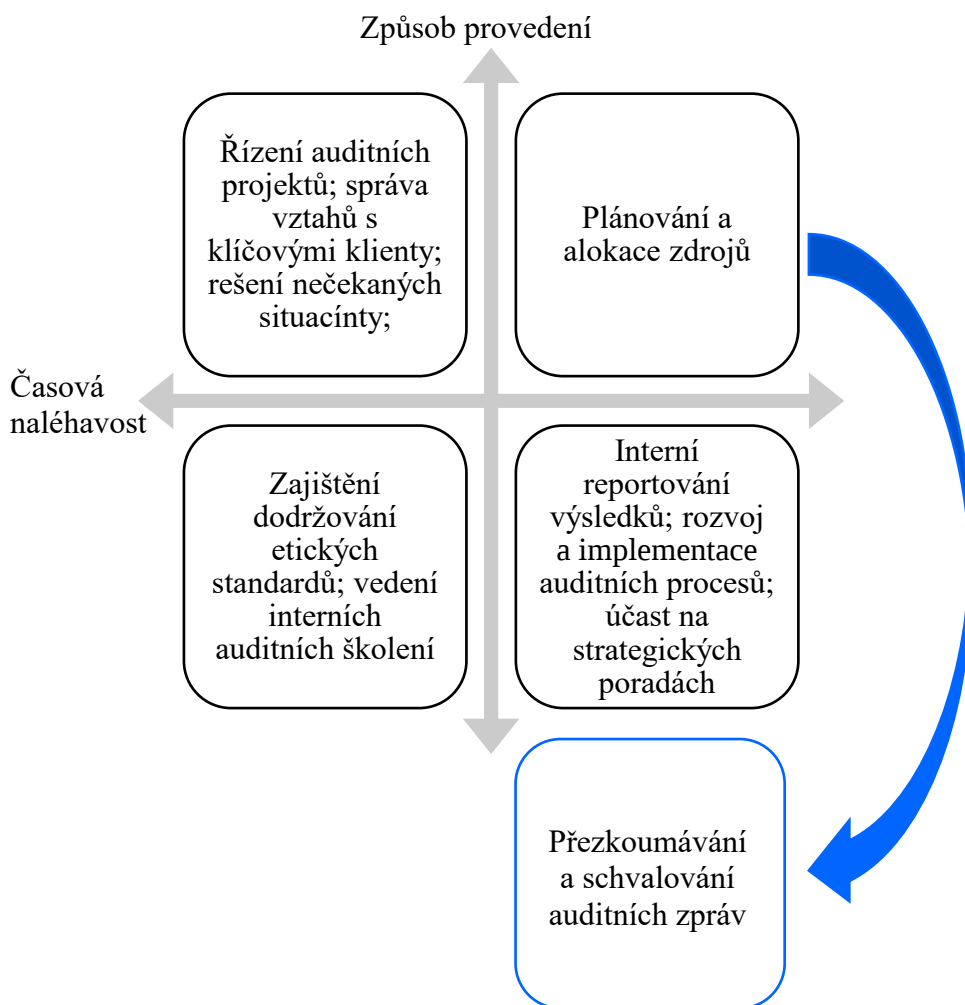
Zdroj: vlastní zpracování

Interní reportování výsledků je další aktivita, která by šla přesunout do kvadrantu čtyři. Delegace na asistenty umožní zpracování těchto reportů, bez nutnosti přímé účasti manažera.

Manažer F

Obrázek 16 poskytuje vizuální přehled o rozdělení klíčových činností manažera F podle jejich naléhavosti a charakteru provedení

Obrázek 16 Modifikovaná matice pro optimalizace práce pro manažera F



Zdroj: vlastní zpracování

Významnou změnou pro manažera F je přesun přezkoumávání a schvalování auditních zpráv.

6.2 Zavedení umělé inteligence do finančního auditu

Trend umělé inteligence (AI) se stala klíčovým nástrojem ve spoustě sektorů, včetně toho finančního. Potenciál umělé inteligence spočívá v automatizaci procesů, analýze velkých objemů dat a databází a identifikaci abnormalit, slibuje zvýšení efektivity a přesnosti auditních kontrol. I přestože by mohla umělá inteligence pomoci, existuje řada překážek, které vyplývají z unikátnosti každé společnosti a nutnosti individuálního přístupu ke každému kontrolnímu mechanismu.

Společnosti jsou jedinečné, a to ve struktuře, procesech a na jejich rizika se musí nahlížet individuálně. Standardizované AI systémy mohou mít trable s tím přizpůsobit se jedinečným charakteristikám každé společnosti. AI v oblasti finančního sektoru by mohla mít za následek nedostatečné pokrytí hrozeb nebo naopak zbytečným nálezům.

Integrace AI do stávajících systémů může být technicky náročná a pro společnosti by představovala značné investice do infrastruktury.

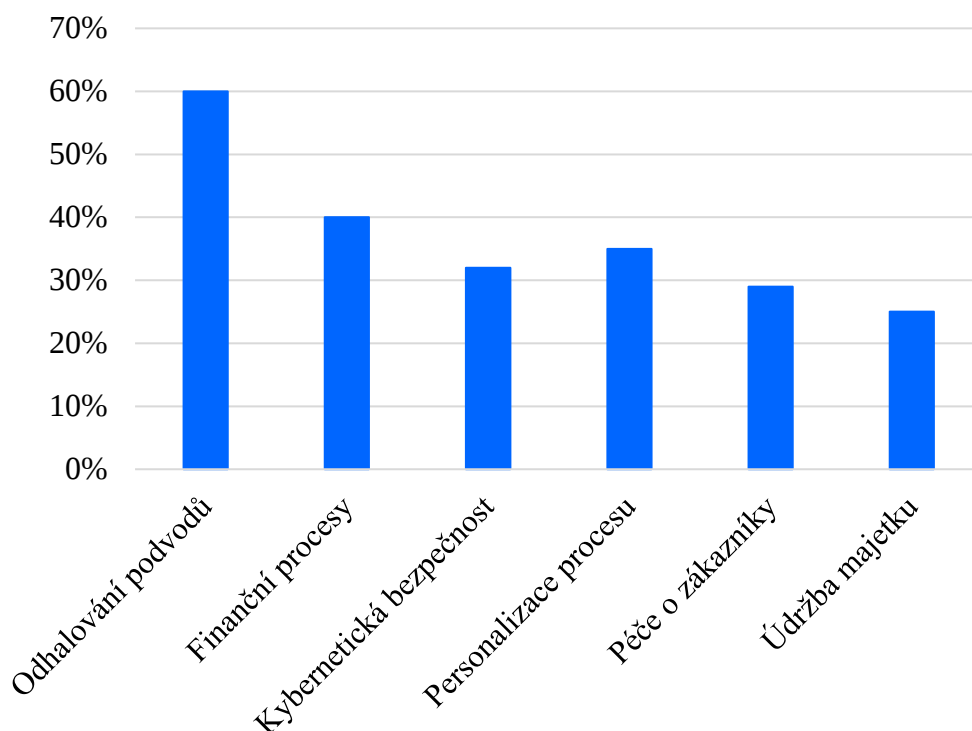
Další aspekt využití AI přináší otázky týkající se etiky a souladu s předpisy. AI může být nedostatečně transparentní, a to může vést k problémům s vysvětlitelností závěrů auditu, což je klíčové pro všechny zainteresované strany. Regulace týkající se ochrany osobních údajů a používání AI se neustále vyvíjejí, což může znepříjemnit implementaci AI, tak aby byla v souladu s platnými předpisy.

Navzdory spoustě výzvam a překážkám AI by mohla v budoucnosti transformovat finanční audit. V budoucnu můžeme očekávat pokročilé AI nástroje, které budou schopné pochopit specifika jednotlivých společností.

Studie „Exploring the Impact of Blockchain, AI, and ML on Financial Accounting Efficiency and Transformation“ se zaměřuje na zavedení blockchainu, umělé inteligence a strojového učení do finančního účetnictví. Potenciál spočívá především ve zvýšení efektivity, snížení nákladu, zvýšení přesnosti a přeměnu tradičních účetních postupů.

Rutinní úkoly, jako například zpracování transakcí, tvorba účetních knih a generování finančních výkazů by mohla AI automatizovat. Autor ve svém článku dochází k závěru, že integrace výše zmíněných může revolučně změnit finanční účetnictví. [114]

Graf 5 Případy použití AI ve finančním průmyslu po celém světě od roku 2020



Zdroj: vlastní zpracování dle [114]

Graf číslo 5 ilustruje, v jakých oblastech finančního odvětví se AI využívá od roku 2020. Je patrné, že odhalování podvodů je nejvýznamnější oblastí využití AI. Další významné oblasti představují řízení finančních procesů, údržba majetku, zlepšování zákaznického servisu, kybernetickou bezpečnost a personalizaci procesů.

Článek „Artificial Intelligence (AI) in Accounting & Auditing: A Literature Review“ se zabývá jakým způsobem ovlivňuje umělá inteligence oblast účetnictví a audit a zaměřuje se především výzvám a jaká budoucnost čeká tuto oblast.

Největším rizikem a strachem je skutečnost, že v případě využití AI dojde k automatizaci auditu a tím zaniknou některé pracovní pozice v tradičním auditu. Lidé jejichž hlavní pracovní náplní je manuální kontrola a analýza účetních dokumentů, nyní budou muset zastat i novou roli, která bude taktéž zahrnovat práci s datovými a analytickými nástroji a AI technologiemi.

Další výzva spočívá v nedostatku kvalifikovaných odborníků. Jinými slovy, auditoři, kteří rozumí účetnictví, budou muset osvojit znalosti i v oblasti datové analytiky, technologie blockchain a základy programování. Současný vzdělávací systém a pracovní standardy jsou bohužel v tomto směru zpomalené a na tuto změnu nejsou připraveny.

V případě, že AI začne zpracovávat rutinní a opakovatelné úkoly, lidští auditoři se budou moci zaměřit na strategické cíle a komplexní analýzy, kde bude potřeba lidský cit a myšlení.

Hlavní myšlenka článku zdůrazňuje, že AI změní pracovní náplň finančního auditu, avšak lidský faktor bude zásadní pro interpretaci výsledků společnosti. Aby byla AI vhodně implementována bude zapotřebí zapojit všechny zainteresované strany, a to především vzdělávací instituce, regulátory a profesní organizace. [115]

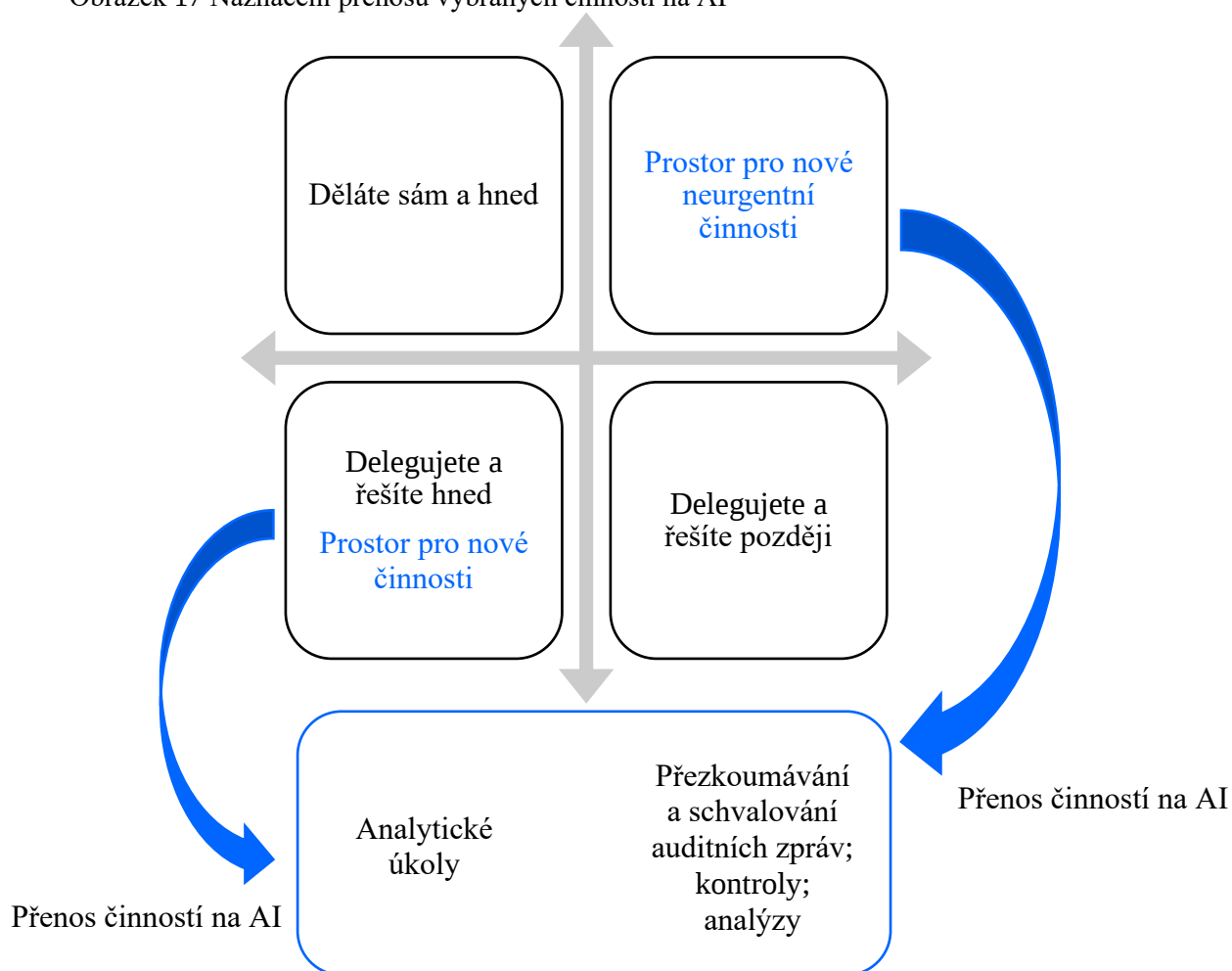
Kvantitativní studie s názvem „The Impact of Artificial Intelligence and Machine Learning on Financial Reporting and Auditing Practices“ sbírala data od 142 účetních a došla k závěru, že i přestože AI může v budoucnosti velmi napomoci v oblasti účetnictví a financí, nyní není možné přijmout tyto technologie, protože skutečný dopad zaostává za očekávanými. Největšími překážkami jsou především: nedostatečné školení pracovníků, pomalé přizpůsobení firemních struktur a nedostatek regulací specifických pro AI v auditu. [116]

Zavedení umělé inteligence do finančního auditu má potenciál avšak, její implementace vyžaduje promyšlený plán. Klíčovým krokem je vytvoření skupiny pracovníků, kteří se budou specializovat na AI a její aplikaci v auditu. Ideálními kandidáty jsou mladší zaměstnanci, kteří mají zájem o technologie a datovou analytiku. Tito odborníci mohou být mentory pro ostatní kolegy v průběhu implementace.

Ve stejný časový úsek by bylo vhodné zahájit školení všech pracovníků, aby byli připraveni na práci s AI nástroji a rozuměli jejich výhodám, ale i hrozbám. Cílem není nahradit lidský faktor, ale snažit se o automatizaci rutinních úkolů a uvolnit tak čas člověku na složité analytické či strategické činnosti.

Důležité je především, aby firmy již nyní identifikovali, jaké konkrétní procesy může AI vykonat, aby společnosti nezaostávaly v rychle se vyvíjejícím prostředí. Bylo by vhodné, aby byla co nejdříve zaplacená nejdražší a nejrozvinutější verze AI a hledat oblasti, kde jejich přínos může být co nejdříve realizovatelný.

Obrázek 17 Naznačení přenosu vybraných činností na AI



Zdroj: vlastní zpracování

Díky AI se manažeři mohou zbavit rutinních analytických úkolů (viz obrázek číslo 17), a tím se budou moci soustředit na složitější analýzy a rozhodování. Zavedení AI do řízení auditních procesů tak představuje významný krok směrem k vyšší efektivitě a přesnosti, přičemž umožňuje manažerům věnovat se komplexním úkolům s dlouhodobým přínosem. Tato změna nejen zefektivňuje pracovní postupy, ale zároveň podporuje inovace a přispívá k modernizaci celého auditorského odvětví.

7 Závěr

Diplomová práce se soustředí na problematiku řízení času ve finančním auditu, přičemž se zaměřuje na klíčové metody a strategie zlepšování pracovního výkonu. Struktura práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje popis generací time managementu, zásady, metody a nástroje, které pomáhají optimalizovat využití času na individuální, a především organizační úrovni.

Praktická část zahrnuje analýzu provedenou mezi šesti manažery ve finančním auditu, přičemž data byla sbírána prostřednictvím řízených rozhovorů a následně bylo provedeno bodového hodnocení časové dotace jednotlivých činností.

Modifikovaná Eisenhowerova matice pomohla graficky znázornit rozdělení úkolů podle jejich naléhavosti a možnosti delegování. V diplomové práci je provedena analýza odpovědí manažerů s dílem roztřídit jednotlivé aktivity do odpovídajících kvadrantů podle způsobu řízení času. Hlavním cílem bylo zjistit, zda manažeři dokážou správně rozlišit.

- Úkoly, kterým se musí věnovat ihned a osobně;
- Úkoly, které mohou být svěřeny podřízeným;
- Aktivity, které mohou být odloženy na pozdější období bez negativního dopadu na výsledek práce.

Hlavní zjištění ukázala, že manažeři považují řízení auditních projektů a komunikaci s klienty za klíčové činnosti, které nelze delegovat. Přezkoumávání auditních zpráv bylo také identifikováno jako zásadní činnost. Rozdíly mezi manažery spočívaly v přístupu k delegování. Ti, kteří efektivně delegovali, měli větší prostor pro strategické plánování, zatímco ti, kteří preferovali mikromanagement, vykazovali vyšší pracovní stres.

Na základě těchto výsledků byla navržena doporučení, jako je efektivnější delegace méně strategických úkolů, implementaci digitálních nástrojů či zlepšení schopnosti manažerů zvládat nečekané situace.

V poslední části práce byla diskutována možnost využití AI v oblasti finančního auditu, zejména v kontextu automatizace rutinních procesů, jako je analýza dat, detekce anomálií či generování auditních zpráv. Zavedení AI je spojeno s řadou výzev, včetně etických otázek, nedostatku kvalifikovaných odborníků a potřeby regulace.

Celkově tato práce potvrzuje, že efektivní time management je klíčovým faktorem pro úspěšné zvládnutí auditních projektů. Zjištění této práce mohou sloužit jako užitečný nástroj nejen pro auditní manažery, ale i pro další vedoucí pracovníky, kteří se snaží zlepšit své dovednosti v oblasti efektivního řízení času.

Společnosti by měly klást důraz na systémové vzdělávání zaměstnanců v oblasti řízení času, aby byli schopni efektivně využívat svůj čas a dosahovat co nejvyšší pracovní výkonnosti. Manažeři by měli klást důraz na školení zaměřená na správné nakládání s časem, protože to nejen zlepšuje pracovní efektivitu, ale investice do těchto kompetencí navíc přináší firmě strategickou konkurenční výhodu.

8 Seznam použitých zdrojů

- [1] CLEGG, Brian. *Time management*. Vyd. 1. V kostce. Brno: CP Books, 2005. ISBN 8025105520.
- [2] HARUNG, S. *Improved time management through human development: achieving most with least expenditure of time*. online. Journal of Managerial Psychology, 1998. [cit. 2024-08-23].
- [3] PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. online. Univerzita Palackého (Olomouc), 2014. ISBN 80-7325-082-9. [cit. 2024-08-16].
- [4] ADEOJO, Adeyinka. Effective time management for high performance in an organization. online. 2012. Dostupné z: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48669/EFFECTIVE%20TIME%20MANAGEMENT%20FOR%20HIGH%20PERFORMANCE%20IN%20AN%20ORGANIZATION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [cit. 2024-08-12].
- [5] YAKUBU, A. a EDNA, B. Impact of Self Organisation and Time Management on Staff Performance and Service Delivery. online. 2021. Dostupné z: <https://journals.rcmss.com/index.php/ijpamr/article/view/442>. [cit. 2024-08-12].
- [6] CLAESSENS, B.J. Perceived Control of Time: Time Management and Personal Effectiveness at Work. online. 2004. Dostupné z: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2616957>. [cit. 2024-08-12].
- [7] V GREEN, Linda; J. KOLESAR, Peter a WHITT, Ward. Coping With Time-Varying Demand When Setting Staffing Requirements for a Service System. online. 2007. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2007.tb00164.x>. [cit. 2024-08-16].
- [8] R. COVEY, Stephen. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. online. Free Press, 2004. ISBN 978-0743269513. [cit. 2024-08-23].
- [9] PACOVKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, 2006. ISBN ISBN 80-247-1701-8.
- [10] GRUBER, David. *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-480-6.
- [11] CHEN, Alex. *Fourth Generation Time Management*. online. In: . 2022. Dostupné z: <https://www.weeklywisdomblog.com/post/fourth-generation-time-management>. [cit. 2024-08-23].
- [12] CHURCH SCATTERED. *Four Generations Of Time Management*. online. In: . 2024. Dostupné z: <https://www.churchscattered.com/four-generations-of-time-management-2/>. [cit. 2024-08-23].
- [13] GISH, W. Organizational Effectiveness Vs Organizational Efficiency. online. 2015. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/organizational-effectiveness-vsorganizational-efficiency-22413.html>. [cit. 2024-08-15].
- [14] ETUK, J. Foundation of Modern Business Management. online. 2009. [cit. 2024-08-15].
- [15] J. SEIWERT, Lothar. *Managing Your Time (Business Action Guides)*. USA: Kogan Page LTD, 1989. ISBN 1850919526.

- [16] CONTROS S.R.O. *Koncentrace - klid - produktivita*. online. In: . Dostupné z: <https://www.contros.cz/metodika/management/time-management/rizeni-casu-vykon-koncentrace/>. [cit. 2024-09-10].
- [17] MIERTSCHIN, Susan a GOODSON, Carole. Managing time in on-line courses: Student perceptions. online. 2012. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/287064889_Managing_time_in_on-line_courses_Student_perceptions. [cit. 2024-08-12].
- [18] JAMES, A. O. Time management that matters. online. *Singaporean Journal of Business Economic and Management Studies*. 2013. [cit. 2024-08-12].
- [19] ERUTEYAN, J.O. Effective time management for high performance in organizations. online. 2008. [cit. 2024-08-12].
- [20] HISRICH, A. a PETERS, L. Effective time management for high performance in organization. *Journal of Nigerian Institution of Management*. online. 2002. [cit. 2024-08-12].
- [21] ARMSTRONG, M. Productive workplace: Organizing And Managing For Dignity. online. 2003. [cit. 2024-08-12].
- [22] *Understanding Time Management Challenges*. online. 2017. Dostupné z: <https://www.chrometa.com/understanding-time-management-challenges-2.html>. [cit. 2024-08-12].
- [23] FORBES. *The Top Ten Challenges in Time Management*. online. 2013. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/patbrans/2013/02/19/the-top-ten-challenges-in-time-management/>. [cit. 2024-08-12].
- [24] VIZCAÍNO, Aurora; GARCÍA RODRÍGUEZ DE GUZMÁN, Ignacio a MANJAVACAS, Antonio. How to help university students to manage their interruptions and improve their attention and time management. online. 2021. Dostupné z: <https://doi.org/CC BY-NC-ND 4.0>. [cit. 2024-08-12].
- [25] KASHYAP, Sandeep. *Importance of time management in the workplace in 2024*. online. In: . 2024. Dostupné z: <https://www.proofhub.com/articles/importance-of-time-management-in-the-workplace>. [cit. 2024-08-17].
- [26] B. OJO, Lucas a A. OLANIYAN, David. Effective Time Management in Organization Panacea or Placebo. online. 2008. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/242182880_Effective_Time_Management_in_Organization_Panacea_or_Placebo. [cit. 2024-08-13].
- [27] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola*. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.
- [28] VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978- 80-7261-200-0.
- [29] BEDNARČÍK, Zdeněk. *Strategický marketing*. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-436-2.
- [30] ALTAXO. *Základní rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením*. online. In: . 2019. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/zakladni-rozdily-mezitaktickym-operativnim-a-strategickym-rizenim>. [cit. 2024-08-29].
- [31] HÁLEK, Vítězslav. *Management a Marketing*. online. První vydání V roce 2016 vyd. Hradec Králové, 2016. ISBN 978-80-260-9723-5. Dostupné z: <https://halek.info/elektronicke-knihy/download/15>. [cit. 2024-08-29].

- [32] ALTAXO. *Operativní plánování*. online. In: . 2019. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/operativni-planovani#:~:text=Operativn%C3%AD%20pl%C3%A1n%20je%20podobn%C4%9Bn%C3%ADm%20a,z%C3%A1vis%C3%AD%20tak%C3%A9%20struktura%20operativn%C3%ADho%20pl%C3%A1nu>. [cit. 2024-08-29].
- [33] JÍRA, Stanislav a HUMLEROVÁ, Veronika. *Time-managemen*. České Budějovice: Chance in Nature - Local Action Group, 2013. ISBN 978-80-7394-408-7.
- [34] BLAŽEK, Ladislav. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [35] AMIR, Ehsan Eshaghieh a SAEED, Eslami. The Effect of Time Management on Human Resources' Productivity Social Security Organization of Yazd. online. 2015. Dostupné z: <https://typeset.io/papers/the-effect-of-time-management-on-human-resources-39mthsyn21>. [cit. 2024-08-17].
- [36] SILBER, Lee. *Time management for the Creative Person: Right-Brain Strategies for Stopping*. 1998: New York: Three Rivers Press. ISBN 0-609-80090-6.
- [37] FORSYTH, Patrick. *Jak si lépe zorganizovat čas: naučte se dobře nakládat se svým časem a zvládat úkoly v termínech*. Brno: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-610-5.
- [38] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [39] CHURCHILL, Winston S. *Winston S. Churchill citáty*. Dostupné také z: <https://www.databazeknih.cz/citaty/winston-s-churchill-11516?page=2#:~:text=%E2%80%9EOdpov%C4%9Bdnost%20je%20cena%20za%20velikost,vid%C3%AD%20obt%C3%AD%C5%BE%20p%C5%99i%20ka%C5%BEd%C3%A9%20p%C5%99%C3%ADle%C5%BEitosti>.
- [40] JÍRA, Stanislav a HUMLEROVÁ, Veronika. *Time-management*. online. České Budějovice: Občanské sdružení, 2013. ISBN 978-80-7394-408-7. Dostupné z: https://old.massumavsko.cz/files/articles_files/TIME-MANAGEMENT.pdf. [cit. 2024-09-04].
- [41] ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Computer Press (CP Books), 2005. ISBN 80-251-0784-1.
- [42] BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-905247-9-8.
- [43] UHLIG, Beatris. *Time management – Staňte se pánem svého času*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247- 2661-8.
- [44] DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [45] OBOLENSKY, Nick. *Complex Adaptive Leadership*. Routledge, 2010. ISBN 9781315264929.
- [46] DOLEJŠ, Honza. *Eisenhowerův princip jako základ pro TODO list*. online. In: . 2017. Dostupné z: <https://honzadolejs.cz/blog/eisenhoweruv-princip/>. [cit. 2024-08-16].
- [47] HOMÈRE, Alfred a VALÉRY, Jean. Eisenhower matrix * Saaty AHP = Strong actions prioritization? Theoretical literature and lessons drawn from empirical evidences. online. 2019. Dostupné z: <https://doi.org/2394-8442>. [cit. 2024-08-16].
- [48] TOMANOVÁ, Libuše. *Paretovo pravidlo a cíle*. online. In: . 2021. Dostupné z: <https://pruvodcekarierou.zkola.cz/paretovo-pravidlo-a-cile/>. [cit. 2024-08-16].

- [49] SÁČKOVÁ, Ivana. *Znáte Paretovo pravidlo?*. online. In: . 2024. Dostupné z: <https://www.ivanasackova.cz/znate-paretovo-pravidlo/>. [cit. 2024-08-16].
- [50] KOLEKTIV AUTORŮ, . *Time management*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
- [51] STRAKOVÁ, Tereza. *Time management, aneb chvátám, chvátám, nemám chvíli klid*. online. In: . 2020. Dostupné z: <https://www.prazskybarcamp.cz/blog/time-management-aneb-chvatam-chvatam-nemam-chvili-klid/>. [cit. 2024-08-16].
- [52] LAKEIN, A. *How to get control of your time and your life: discover how to set your priorities, manage your life and achieve your goals*. New York: Signet, 1973. ISBN 0451095871.
- [53] KLÍMOVÁ, Zuzana. *Metoda ABC: Proč ji využívat při řízení zásob?*. online. In: . 2021. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/metoda-abc/>. [cit. 2024-12-27].
- [54] BAUDELAIRE, Charles. *Hodiny*.
- [55] D. BURTON, Larry. *Can a Tomato Increase Your Productivity?*. online. 2016. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10656219.2016.1191926>. [cit. 2024-08-17].
- [56] WANG, Xiaofeng a GOBBO, Federico. *Turning Time from Enemy into an Ally Using the Pomodoro Technique*. online. 2010. Dostupné z: <https://arxiv.org/pdf/1402.4320>. [cit. 2024-08-17].
- [57] ZAHARIADES, Damon. *The Pomodoro Technique: A 10-Step Action Plan For Increasing Your Productivity (Time Management And Productivity Action Guide Series)*. online. 2015. Dostupné z: <https://www.amazon.com/Time-Chunking-Method-Increasing-Productivity-ebook/dp/B011PZFPFI>. [cit. 2024-08-17].
- [58] MACKAY, Jory. *How to use time blocking to boost your productivity*. online. In: Planio. 2024. Dostupné z: <https://plan.io/blog/time-blocking/>. [cit. 2024-08-17].
- [59] *Time blocking techniques for maximizing efficiency in daily tasks*. online. In: . 2024. Dostupné z: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-time-blocking-techniques-for-maximizing-efficiency-in-daily-tasks-12428>. [cit. 2024-08-17].
- [60] DALRYMPLE, Rachel. *Beat Distraction by Mastering Time Blocking*. online. In: . 2023. Dostupné z: <https://leaders.com/articles/productivity/time-blocking/>. [cit. 2024-08-17].
- [61] SEDLÁČEK, Mojmír. *Parkinsonův zákon vysvětluje, proč pracujeme tak strašně pomalu*. online. In: Prima Zoom. 2020. Dostupné z: <https://zoom.iprima.cz/zajimavosti/parkinsonuv-zakon>. [cit. 2024-08-18].
- [62] LACORT, Javier. *Parkinsonův zákon: Víc času neznamená vyšší produktivitu*. online. In: . 2020. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/parkinsonuv-zakon>. [cit. 2024-08-18].
- [63] TIMELY TEAM, . *What Parkinson's law can teach companies about productivity*. online. In: . 2023. Dostupné z: <https://timelyapp.com/blog/what-parkinsons-law-can-teach-companies-about-productivity>. [cit. 2024-08-18].
- [64] BOOGAARD, Kat. *What is Parkinson's Law and why is it sabotaging your productivity?*. online. In: . 2022. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dokument/JTOOrSNF6TWyizfba>. [cit. 2024-08-18].
- [65] ISTOCK. *Parkinson's law*. online. In: . Dostupné z: <https://www.istockphoto.com/cs/vektor/parkinson%C5%AFv-z%C3%A1kon-jako-grafika-s-%C3%BAsil%C3%ADm-a-%C4%8Dasem->

- p%C5%99id%C4%9Blen%C3%BDm-obrysov%C3%BDm-diagramem-gm1388939985-446411156. [cit. 2024-08-18].
- [66] SCROGGS, Laura. *Getting Things Done (GTD)*. online. In: . 2023. Dostupné z: <https://todoist.com/cs/productivity-methods/getting-things-done>. [cit. 2024-08-18].
- [67] INABO, Stella. *Síla dělat věci: vysvětlena metoda GTD*. online. In: . 2023. Dostupné z: <https://www.float.com/resources/getting-things-done-method>. [cit. 2024-08-18].
- [68] BARDA, Lukáš. *Metoda GTD = Getting Things Done*. online. In: . 2022. Dostupné z: <https://lukasbarda.cz/metoda-gtd-getting-things-done/#:~:text=Jak%20u%C5%BE%20n%C3%A1zev%20napov%C3%ADd%C3%A1%2C%20tak,konzultant%20na%20produktivitu%20David%20Allen>. [cit. 2024-08-18].
- [69] IONOS EDITORIAL TEAM. *Getting Things Done: a productivity system for all areas of life*. online. In: . 2023. Dostupné z: <https://www.ionos.com/startupguide/productivity/getting-things-done-gtd/>. [cit. 2024-08-18].
- [70] GEORGE, Thomas. *Getting Things Done (GTD)... Is Productivity Really This Simple?*. online. In: . 2024. Dostupné z: <https://www.meistertask.com/blog/getting-things-done/>. [cit. 2024-08-18].
- [71] OPLETAL, Petr. *Snímek pracovního dne*. online. In: . 2023. Dostupné z: <https://www.contros.cz/blog/snimek-pracovniho-dne/>. [cit. 2024-08-30].
- [72] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [73] BRAINTOOLS. *Časový snímek dne*. online. In: . 2021. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/planovani/casovy-snimek-dne.htm>. [cit. 2024-08-30].
- [74] BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy : vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3.
- [75] HEROUT.NET. *Pořídte si časový snímek*. online. In: . 2011. Dostupné z: <https://www.herout.net/blog/2011/08/poridte-si-casovy-snimek/>. [cit. 2024-09-02].
- [76] URBAN, Jan. *Máte problémy s time managementem? Vytvořte si časový plán a snímek*. online. In: . 2015. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-63730170-mate-problemy-s-time-managementem-vytvorite-si-casovy-plan-a-snimek>. [cit. 2024-09-03].
- [77] KRUSE, Kevin. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7.
- [78] KNOBLAUCH, J. *Time management. Mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
- [79] GAMROT, Daniel. *Věřte papíru. Návod, jak s notýskem vyzrát na time management*. online. In: . 2018. Dostupné z: <https://life.forbes.cz/verte-papiru-navod-jak-s-notyskem-vyzrat-na-time-management/>. [cit. 2024-08-27].
- [80] FORSYTHE, J. *The Effects of Time Management*. online. Ball State University, 2012. [cit. 2024-08-28].
- [81] PATERSON, Katie. *Slack vs. Teams: Which should your business use? [2024]*. online. In: . 2024. Dostupné z: <https://zapier.com/blog/slack-vs-microsoft-teams/>. [cit. 2024-08-28].

- [82] AL-FADELAH, a BIN ABDULLAH, Mohammed. Organizational Development and Its Relationship to Time Management, A Survey Study of the Attitudes of the Leading Officers of the Special Security Forces in Riyadh. online. 2008. [cit. 2024-08-27].
- [83] KHATIB, Al a ABEER FAWZI, . Time Management and its Impact on the Performance of Employees: A Field Study on Cellular Communications Company in Jordan. online. 2009. [cit. 2024-08-27].
- [84] HÄFNER, Alexander; OBERST, Verena a STOCK, Armin. Avoiding procrastination through time management: An experimental intervention study. online. 2014. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/03055698.2014.899487>. [cit. 2024-08-13].
- [85] PRASAD, Pushkala. Crafting Qualitative Research: Working in the Postpositivist Traditions. online. 2005. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315705385>. [cit. 2024-08-13].
- [86] ILIRJAN, Lipi a LIPI, Rudina. Diseases of Modern Time Managers, Bad Time Management. online. *Time Management Buletin*. 2008. [cit. 2024-08-26].
- [87] TRACY, Brian. *Delegation & Supervision*. online. 2013. ISBN 0814433146, 9780814433140. Dostupné z: https://books.google.at/books/about/Delegation_Supervision.html?id=BlavNAEACAAJ&redir_esc=y. [cit. 2024-08-18].
- [88] LASHBROOKE, Barnaby. *Why Most Entrepreneurs Are Terrible At Time Management (And How To Buck The Trend)*. online. In: . 2024. Dostupné z: <https://www.timeetc.com/resources/how-to-achieve-more/why-most-entrepreneurs-are-terrible-at-time-management-and-how-to-buck-the-trend>. [cit. 2024-08-23].
- [89] INDEED EDITORIAL TEAM. *12 Time-Management Problems (and How To Fix Them)*. online. In: . 2024. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/time-management-problems>. [cit. 2024-08-18].
- [90] THERESE, Macan. Time Management: Test of a Process Model. online. 1994. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>. [cit. 2024-08-18].
- [91] FORSTER, Nick. *Maximum Performance: A Practical Guide to Leading and Managing People at Work*. online. 2005. ISBN 1845420004. [cit. 2024-08-18].
- [92] BRADBERRY, Travis. *Dělat víc věcí najednou ničí vaši produktivitu i váš mozek*. online. In: . 2015. Dostupné z: <https://life.forbes.cz/delat-vic-veci-najednou-nici-vasi-produktivitu-i-vas-mozek/>. [cit. 2024-08-26].
- [93] BUSINESS IMPROVEMENT AND PRODUCTIVITY. *What are the 5 causes of poor time management and the solutions*. online. In: . Dostupné z: https://www.stock-app.info/en/media/poor-time-management/#5_common_causes_of_poor_time_management. [cit. 2024-08-23].
- [94] VANAGAS, Domantas. *Causes of Poor Time Management: 9 Things You Need to Change to Manage Your Time More Efficiently*. online. In: . 2021. Dostupné z: <https://personalpivots.com/bad-time-management-causes/>. [cit. 2024-08-23].
- [95] YUSUF, Abdullahi Babandako; SALIHU, Abdulwaheed Adelabu a YAHYA, Isah Danladi. Impact of effective time management on organizational performance. online. 2021. Dostupné z: <https://doi.org/doi.org/10.46609/IJSSER.2021.v06i07.004>. [cit. 2024-08-17].
- [96] HÄFNER, Alexander; STOCK, Armin a PINNEKER, Lydia. Stress prevention through a time management training intervention: An experimental study. online. 2014. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/01443410.2013.785065>. [cit. 2024-08-13].

- [97] MANAGEMENTNEWS. *Chcete se naučit lépe soustředit? Ukážeme vám, jak na to.* online. In: . Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/chcete-se-naucit-lepe-soustredit-ukazeme-vam-jak-na-to-id-4294841>. [cit. 2024-08-26].
- [98] JUSTINE IGBOKWE-IBETO, Chinyeaka. Enhancing employee performance in Nigeria through efficient time management frameworks. online. 1998. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/254391731_ENHANCING_EMPLOYEE_PERFORMANCE_IN_NIGERIA_THROUGH_EFFICIENT_TIME_MANAGEMENT_FRAMEWORKS. [cit. 2024-08-26].
- [99] P JACKSON, Valerie. Time management: a realistic approach. online. 2009. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2008.11.018>. [cit. 2024-08-26].
- [100] URBAN, Jan. *Jak (a co) delegovat.* online. In: . Dostupné z: <https://hn.cz/c1-57624760-jak-a-co-delegovat>. [cit. 2024-08-26].
- [101] TOMEČKOVÁ, Šárka. *Prokrastinace: jak skoncovat s odkládáním úkolů?* online. In: . Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/kampus-prokrastinace-jak-ji-omezit-255142>. [cit. 2024-08-26].
- [102] A. FAULKNER, Kimberly a S. REDFERN, Mark. Multitasking: Association Between Poorer Performance and a History of Recurrent Falls. online. 2007. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1532-5415.2007.01147.x>. [cit. 2024-08-26].
- [103] *Co je Time Blocking? Techniky, výhody a nejlepší postupy.* online. In: . 2024. Dostupné z: https://focusbox.io/cs-cz/glossary/time-blocking?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2024-11-23].
- [104] HLUŠIČKA, Petr. *Delegování - jak na něj.* online. In: . 2024. Dostupné z: https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/850-delegovani-jak-na-naj?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2024-11-23].
- [105] AVC INVESTMENTS S.R.O. *Umění delegování – jak efektivně delegovat úkoly.* online. In: . 2022. Dostupné z: https://vzdelavaniprozivot.cz/umeni-delegovani-jak-efektivne-delegovat-ukoly/?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2024-11-23].
- [106] KOVAŘÍK, Pavel. *Efektivní rozhodování v krizových situacích: 10 kroků k úspěchu.* online. In: . 2024. Dostupné z: https://kovarikpr.cz/efektivni-rozhodovani-v-krizovych-situacich-10-kroku-k-uspechu/?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2024-11-24].
- [107] HAVLÍK, Jan. *Co je krizový management – Jak se připravit na nečekané situace?* online. In: . 2024. Dostupné z: <https://blog.officeo.cz/co-je-krizovy-management-jak-se-pripravit-na-necekane-situace>. [cit. 2024-11-24].
- [108] AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION LOGO. *Learn how to manage your workplace stress.* online. In: . 2023. Dostupné z: <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/workplace-stress>. [cit. 2024-11-23].
- [109] MICHIE, S. *CAUSES AND MANAGEMENT OF STRESS AT WORK.* online. In: . 2010. Dostupné z: <https://oem.bmj.com/content/59/1/67>. [cit. 2024-11-23].
- [110] IVITERA A.S. *6 tipů, jak každý den motivovat podřízené a zvedat jim sebevědomí.* online. In: . 2024. Dostupné z: https://www.managementnews.cz/dual/manazer/vedeni-lidi-id-147960/6-tipu-jak-kazdy-den-motivovat-podrizene-a-zvedat-jim-sebeve-id-4155126?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2024-12-01].
- [111] IVITERA A.S. *Staňte se manažerem, který rozvíjí své podřízené.* online. In: . 2024. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/stante>

se-manazerem-ktery-rozviji-sve-podrizene-id-2263795?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2024-12-01].

- [112] VÍŠEK, Tomáš; KRÁLOVÁ, Uršula a DOHNALOVÁ, Radka. Využití plného potenciálu žen v české ekonomice. online. 2012. Dostupné z: https://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/12/women_matter_CJ.pdf. [cit. 2024-11-23].
- [113] GAJDŮŠKOVÁ, Alena. *Ženy a management Kreativita inovace etika kvalitativní management*. online. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3. [cit. 2024-11-23].
- [114] KANAPARTHI, Vijaya. Exploring the Impact of Blockchain, AI, and ML on Financial Accounting Efficiency and Transformation. online. Dostupné z: <https://arxiv.org/pdf/2401.15715>. [cit. 2025-02-02].
- [115] HASAN, Ahmed Rizvan. Artificial Intelligence (AI) in Accounting & Auditing: A Literature Review. online. 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.101026>. [cit. 2025-02-15].
- [116] KHORSHEED, Hariwan Subhi a ISMAEL, Nechirwan Burhan. The impact of artificial intelligence and machine learning on financial reporting and auditing practices. online. 2024. ISSN 2454-1311. [cit. 2025-02-16].

9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Hlavní složka každé generace	16
Obrázek 2 Paretův princip	28
Obrázek 3 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení	64
Obrázek 4 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažera A	65
Obrázek 5 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažerky B	67
Obrázek 6 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažera C	69
Obrázek 7 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažera D	71
Obrázek 8 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažerky E	73
Obrázek 9 Rozdělení manažerských činností dle naléhavosti a způsobu provedení u manažera F	75
Obrázek 10 Nová vizualizace modifikované matice	83
Obrázek 11 Modifikovaná matice pro optimalizace práce manažer A	84
Obrázek 12 Modifikovaná matice pro optimalizace práce pro manažerku B	85
Obrázek 13 Modifikovaná matice pro optimalizace práce pro manažera C	86
Obrázek 14 Modifikovaná matice pro optimalizace práce pro manažera D	87
Obrázek 15 Modifikovaná matice pro optimalizace práce pro manažerku E	88
Obrázek 16 Modifikovaná matice pro optimalizace práce pro manažera F	89
Obrázek 17 Naznačení přenosu vybraných činností na AI	93

9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Eisenhowerův princip	27
Tabulka 2 ABC analýza	29
Tabulka 3 Příklad metody time blocking v praxi	31
Tabulka 4 Příklad tabulky pro časový snímek dne	34
Tabulka 5 Plýtváče času	37
Tabulka 6 Hodnocení činností a časové dotace manažer A	47
Tabulka 7 Hodnocení činností a časové dotace manažerka B	47
Tabulka 8 Hodnocení činností a časové dotace manažer C	48
Tabulka 9 Hodnocení činností a časové dotace manažer D	48
Tabulka 10 Hodnocení činností a časové dotace manažerka E	49
Tabulka 11 Hodnocení činností a časové dotace manažer F	49
Tabulka 12 Aktivitty, které vykonávají všichni manažeři a udělené bodové ohodnocení	77
Tabulka 13 Aktivitty, které vykonávají všichni manažeři a počet hodin věnovaný těmto aktivitám	80

9.3 Seznam grafů

Graf 1 Statistická výkonnostní křivka zaměstnance.....	19
Graf 2 Parkinsonův zákon	32
Graf 3 Činnosti finančního manažera a bodové ohodnocení jednotlivých manažerů.....	78
Graf 4 Porovnání času, který manažeři věnují jednotlivým aktivitám.....	81
Graf 5 Případy použití AI ve finančním průmyslu po celém světě od roku 2020.....	91

Přílohy

Rozhovory

Manažer – A

1. Dotaz: Jak byste popsal svou pracovní pozici a kolik máte podřízených?

Odpověď: Tento rok začínám svou šestou sezonu jako manažer v oddělení auditu. Mojí náplní práce je především vedení auditních zakázek, kontrola a dohled nad správným průběhem, komunikace s klienty atd. Momentálně mám celkem 6 podřízených, z toho dva seniory a čtyři asistenty. Práci rád deleguji mezi členy týmu a zajišťuji, aby každý věděl, co má na starosti.

2. Dotaz: Vyjmenujte 10 činností spojených s Vaší funkcí a přiřad'te jim body 1-10; kde 10 představuje nejdůležitější činnost a 1 nejméně důležitou činnost. Uveďte kritéria, podle kterých jste stanovil důležitost uvedených činností. Kolik času věnujete těmto činnostem (hodin/týdně)

Odpověď:

- Plánování a koordinace auditních projektů (10 bodů, 8 hodin týdně) – Mým hlavním úkolem je zajišťovat, aby všechny projekty probíhaly bez problému a podle plánu. Většinu operativních přiřazuji ostatním členům týmu, část přípravy na revizi nechávám na seniorech.
- Revize auditních zpráv (9 bodů, 7 hodin týdně) – Musím důkladně kontrolovat, že vše odpovídá požadavkům, normám a předpisům.
- Komunikace s klienty (9 bodů, 5 hodin týdně) – Pravidelně komunikuju s klienty ohledně jejich zakázky.
- Školení a vedení týmu (7 bodů, 5 hodin týdně) – Snažím se připravovat zajímavá školení pro své zaměstnance, které podpoří jejich růst a pracovní rozvoj. Každý rok v září se účastním školení pro nově nastupující asistenty.
- Řešení nečekaných situací (7 bodů, 4 hodiny týdně) – Mám pocit, že snad každý den se objevují nové problémy, které je třeba ihned řešit (smích). Ale vím, že

pokud to neudělám, tak se zpozdí celá zakázka, a to by byl průšvih. Většinou tuto činnost mohou řešit senioři, takže rád přenechám abych se mohl soustředit na strategičtější záležitosti.

- Komunikace s regulačními orgány (6 bodů, 3 hodiny týdně) – Na poradách probíráme probíhající projekty a diskutujeme o nadcházejících plánech s vedením.
- Delegace úkolů (7 bodů, 3 hodiny týdně) – Jako manažer se snažím delegovat úkoly a rozdělovat je mezi členy týmu. Zároveň potom dohlížím, jestli je kolegové plní správně.
- Příprava na audity (6 bodů, 3 hodiny týdně) – Komunikuji s klienty a zajišťuju, že máme všechny potřebné materiály a dokumentaci.
- Zpracování administrativních úkolů (5 bodů, 3 hodiny týdně)
- Interní reportování výsledků (5 bodů, 1,5 hodiny týdně) – Jako každý manažer musím reportovat výsledky vedení. Reporty zpracovávají asistenti, to kontroluji a doplňuji.

3. Dotaz: Jak byste definoval/a kritéria, podle kterých stanovujete důležitost těchto činností?

Odpověď: Důležitost činností, které dělám je určena především tím, jaký dopad mají na zakázku a samotného klienta. Jelikož je pro firmu důležitá především správnost auditu a klientova spokojenost, je pro mě, jako manažera, důležité vše, co s tím souvisí. Co můžu delegovat, to deleguji, já se soustředím pak na ty klíčové oblasti.

4. Dotaz: Jak často řešíte nečekané úkoly nebo změny v plánování a jak ovlivňují tyto nečekané situace vaši schopnost plnit prioritní úkoly?

Odpověď: To nelze tak snadno říct. Některé nečekané problémy jsem schopný vyřešit za pár minut a jiné se táhnou několik dní. Pokud je problém tak vážný, že jeho řešení vyžaduje hodně času, je někdy nutné odsunout jiné, méně důležité povinnosti na později, nebo je delegovat na podřízený, pokud to jde. Někdy mám pocit, že neřeším nic jiného (smích). Ale v auditu je velmi běžné, že se neustále objevují nějaké nečekané problémy. Minimálně každý týden za mnou někdo zajde nebo zavolá s novým problémem, který vyžaduje moji pozornost.

5. Dotaz: Jak často se cítíte kvůli těmto nečekaným situacím pod tlakem?

Odpověď: Pořád, asi jako každý auditor (smích). Když se vám těchto nečekaných problémů nahromadí hodně a k tomu musíte stíhat deadliny, tak se stresu a tlaku nevyhnete.

6. Dotaz: Definujte hlavní a podpůrné činnosti, které souvisí s Vaší funkcí?

Odpověď: Jak už jsem říkal, mezi mé hlavní pracovní činnosti patří zejména plánování auditu a jeho řízení. Musím komunikovat s klienty, provádět revize auditních zpráv, řešit nečekané situace, školit svůj tým atd. Mezi ty podpůrné činnosti patří pak určitě samotná příprava na audity, nějaké administrativní úkoly, interní reporting a další.

7. Dotaz: Kolik času věnujete hlavním úkolům a kolik podpůrným úkolům?

Odpověď: Většinu svého času věnuji hlavním úkolům – řekněme tak 70 %. Podpůrné věci zabírají zbytek, asi 30 % mého času.

8. Dotaz: Vytváříte si někdy časový snímek svých pracovních dnů?

Odpověď: Ano, ale ne u každého auditu. Ale dělám to hlavně, když cítím, že se mi věci vymykají z rukou.

9. Dotaz: Děláte pravidelné porady?

Odpověď: Ano, každý týden mám pravidelnou poradou s týmem. Většinou ve stejný den a čas.

10. Dotaz: Jste vy i ostatní účastníci dochvilní?

Odpověď: Většinou ano, snažíme se být dochvilní, ale občas někdo zpozdí kvůli dalším úkolům nebo problémům.

11. Dotaz: Děláte z každé porady zápis, který distribuujete účastníkům po poradě?

Odpověď:

Určitě ne. (smích) Na poradě si každý, včetně mě, píše vlastní poznámky, kde si značí, co je třeba udělat za práci.

12. Dotaz: Můžete uvést činnosti z výše uvedených, které děláte sám a hned?

Odpověď: Plánování a koordinace auditních projektů je pro mě klíčová činnost, kterou musím řídit sám a hned, protože na ní závisí celý postup auditu. Řešení nečekaných situací je vždy prioritní a musím jí řešit hned jak se objeví, často ani nemohu tuto činnost delegovat, protože musím hned řešit. Když jde o komunikaci s klientem, musím reagovat rychle a řešit otázky nebo problémy hned, abych udržel vztah s klientem a zajistil, že je vše v pořádku.

13. Dotaz: A jaké činnosti děláte sám, ale později?

Revize auditních zpráv, ta, pokud není hned naléhavá, často ji odložím na později, abych mohl vyřešit něco urgentnějšího. Interní reportování výsledků provádím sám, ale obvykle to není hned akutní. Může to počkat na pozdější fázi týdne.

14. Dotaz: Které činnosti převádíte na své podřízené, aby je dělali hned?

Odpověď: Když jde o dlouhodobější nebo méně naléhavé úkoly, přiděluji je týmu, aby je zpracovali postupně. Například administrativní části nebo doplňkové analýzy. To stejné platí pro operativní činnosti, jako například, příprava na audity, kterou běžně přenechávám svým seniorům nebo asistentům, aby se postarali o veškeré potřebné materiály.

15. Dotaz: A jaké činnosti převádíte na své podřízené, aby je udělali později?

Odpověď: Pro dlouhodobý rozvoj týmu je školení a neustálý růst, tou nejdůležitější alfa a omega. Proto plánuji tuto činnost do budoucna a pak se to odvíjí od typu školení. Správa administrativních úkolů, nezahrnují žádné složité strategické myšlení, deleguje je na asistenty nebo juniory v týmu. Občas je potřeba také přezkoumat nějaké smlouvy či faktury, to mohou taky udělat asistenti.

Manažer – B

1. Dotaz: Jak byste popsala svou pracovní pozici a kolik máte podřízených?

Odpověď: Již třetím rokem jsem manažerka v auditním oddělení. Starám se o řízení projektů a snažím se o to, aby vše hladce probíhalo. Vedu vlastní tým, který má v tuto chvíli pět členů.

2. Dotaz: Vyjmenujte mi 10 činností, které jsou spojené s vaší funkcí, a přiřaďte jim body a čas.

Odpověď:

- Řízení auditních projektů – 10 bodů, 10 hodin týdně. To je základ mé práce. Zajišťuji, aby naše projekty běžely hladce a v souladu s plány a požadavky klientů.
- Zpracování zpětné vazby od klientů – 9 bodů, 6 hodin týdně. Pro mě je zásadní udržovat dobré vztahy s klienty a pravidelně s nimi komunikovat, aby věděli, že nám na jejich zakázce záleží. S klienty jsem neustále v kontaktu, protože chci mít jistotu, že jsou spokojeni.
- Trénink a mentoring podřízených – 8 bodů, 6 hodin týdně. Osobně si myslím, že je důležité podporovat profesní růst zaměstnanců, proto se snažím věnovat čas školení členů mého týmu a motivovat je v rozvoji. Řekla bych o sobě, že jsem velmi lidská a pokud mě někdo požádá o radu, nikdy neodmítnu a pomohu.
- Plánování a alokace zdrojů – 8 bodů, 5 hodin týdně. Když se řekne, co kdo udělá, každý má svojí práci a může se začít pracovat.
- Vyhodnocení rizik (7 bodů, 3 hodiny týdně)
- Revize interních kontrol – 7 bodů, 4 hodiny týdně. I když každý má svou práci, já jsem ten, co se za to podepisuje, takže vše musím zkontrolovat.
- Řešení nečekaných problémů a eskalací – 8 bodů, 5 hodiny týdně. V naší práci se často objeví něco neplánovaného, co se musí ihned vyřešit. Problémy se snažím řešit osobně, protože věřím, že rychlá a přímá reakce je nejlepší reakce jak situaci zvládnout.
- Účast na strategických poradách – 6 bodů, 2 hodiny týdně. Řeší se důležité otázky a jakýsi směr jakým se budeme ubírat.

- Rozvoj a implementace auditních procesů – 5 bodů, 2 hodiny týdně. Neustále pracujeme na zlepšování našich postupů, což zvyšuje naši efektivitu.
- Interní reportování výsledků – 5 bodů, 1 hodina týdně. Vedení informuji o pokrocích a úspěších našeho týmu.

3. Dotaz: Jak byste definoval/a kritéria, podle kterých stanovujete důležitost těchto činností?

Odpověď: Jaký to má dopad na firmu, spokojenost klientů. Víc mě nenapadá.

4. Dotaz: Jak často řešíte nečekané úkoly nebo změny v plánování a jak ovlivňují tyto nečekané situace vaši schopnost plnit prioritní úkoly?

Odpověď: Nečekané situace řeším docela často, možná tak dvakrát týdně. Musím být přizpůsobiví a nezbláznit se z toho. Moje plány to narušuje nonstop, audit nikdy nejde podle plánu, nebo hodně ojediněle. Tím, že je každá zakázka specifická, poznávám různé klienty, a to mi dává nové zkušenosti, které se vždycky hodí.

5. Dotaz: Jak často se cítíte kvůli těmto nečekaným situacím pod tlakem?

Odpověď: Pod tlakem se cítím jen výjimečně, spíše se snažím situace řešit s chladnou hlavou. Přeci jen, je to jen práce.

6. Dotaz: Definujte hlavní a podpůrné činnosti, které souvisí s Vaší funkcí?

Odpověď: Asi bych řekl, že hlavní činnosti jsou pro mě řízení projektů, školení týmu a komunikace s klienty. Zde musím být přítomný, protože mají zásadní dopad na průběh projektů a vztah s klienty. Podpůrné činnosti jsou plánování a účast na poradách, těmto činnostem věnuji méně času a někdy je deleguju. Ale nejde to takhle odlišit, záleží na okolnostech.

7. Dotaz: Kolik času věnujete hlavním úkolům a kolik podpůrným úkolům?

Odpověď: Hlavním úkolům věnuji $\frac{3}{4}$ času, klíčovým záležitostem se věnuji osobně a podpůrným zbývajících $\frac{1}{4}$.

8. Dotaz: Vytváříte si někdy časový snímek svých pracovních dnů?

Odpověď: Napadá mě dotaz, asi nevím, jestli myslíme stejný časový snímek. Já si občas napíšu, co kdy udělám, a po pracovním dni si napíši, jak to bylo a když se zakázka následující rok opakuje, můžu se k časovému snímku vrátit.

9. Dotaz: Děláte pravidelné porady?

Odpověď: Ano, máme je každé pondělí v 8 nebo 9 hodin.

10. Jste vy i ostatní účastníci dochvilní?

Odpověď: S dochvilností nemáme problém. Drobné zpoždění je lidské, pokud existuje normální důvod.

11. Děláte z každé rady zápis, který distribuujete účastníkům po poradě?

Odpověď: Zápis děláme pokaždé, abychom se ujistili, že máme vše zdokumentované. Nicméně nepožaduji to, každý si zapisuje vše pro sebe a na vlastní uvážení.

12. Dotaz: Můžete uvést činnosti z výše uvedených, které děláte sám a hned?

Odpověď: Sama a hned se věnuji řízení auditních projektů a komunikaci s klienty. Tyto činnosti vyžadují moji přímou pozornost a rychlé reakce, protože ovlivňují celkový průběh projektů a spokojenost klientů. Pokud se objeví nějaká nepředvídaná situace, musím okamžitě reagovat, identifikovat problém a snažit se najít řešení, aby nedošlo ke zpoždění v zakázkách.

13. Dotaz: A jaké činnosti děláte sám, ale později?

Odpověď: Činnosti, které dělám sama, ale mohou počkat, zahrnují přezkoumávání a schvalování auditních zpráv a účast na strategických poradách. Tyto činnosti často vyžadují detailnější zpracování, takže je potřebuji řešit, když mám dostatek času se na ně plně soustředit.

14. Dotaz: Které činnosti převádíte na své podřízené, aby je dělali hned?

Odpověď: Trénink a mentoring podřízených a plánování a alokaci zdrojů často deleguji, aby je řešili ihned, protože potřebuji, aby můj tým byl samostatný a dobře organizovaný.

15. Dotaz: A jaké činnosti převádíte na své podřízené, aby je udělali později?

Odpověď: Na své podřízené převádím rozvoj a implementaci auditních procesů a interní reportování výsledků s možností, aby je dokončili později. Tyto úkoly nejsou tolik časově naléhavé a mohou být splněny dle časových možností. Nicméně dohlížet na ně musím stále.

Manažer – C

1. Dotaz: Jak byste popsal svou pracovní pozici a kolik máte podřízených?

Odpověď: Jsem manažer auditu, což v podstatě znamená, že řídím tým skvělých lidí, kteří se starají o to, aby naše projekty běžely hladce a v souladu s předpisy. Mám pod sebou cca čtyři kolegy, kteří jsou směsicí zkušeností a nových pohledů. Já jim pomáhám najít cestu, když se věci zamotají, a dělám, co můžu, aby se jim v práci dařilo.

2. Dotaz: Vyjmenujte mi 10 činností, které jsou spojené s vaší funkcí, a přiřaďte jim body a čas.

Odpověď:

- Řízení auditních projektů – 10 bodů, 10 hodin týdně. To je úplný základ. Musím mít přehled, co kde hoří a kdo co dělá, jinak by nám projekty utíkaly pod rukama, a to se nesmí stát. Přeci jen jsem manažer a především vedoucí.
- Komunikace s klienty – 9 bodů, 7 hodin týdně. Klienti jsou alfou a omegou všeho, co děláme. Rád jim poskytnu informace, aby věděli, že mají důvěru ve správné ruce, a naopak my vyžadujeme jejich rychlou odezvu a možnost, kdykoliv se na ně obrátit.
- Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv – 9 bodů, 6 hodin týdně. Kontroluji, jestli je vše v pořádku, než to pustím dál. Kvalita je pro mě prostě klíčová.
- Plánování a alokace zdrojů – 6 bodů, 5 hodin týdně. Když víme, kdo má kdy co dělat, jde práce o poznání lépe.
- Řešení nečekaných situací – 8 bodů, 4 hodiny týdně. Tohle je improvizace v přímém přenosu! Vždycky se objeví něco, co musím řešit na místě.
- Účast na strategických poradách – 5 bodů, 1 hodiny týdně. Probíráme, kam firma směřuje a jak na to reagovat, takže tyto porady vnímám jako dobrý čas na zpomalení a zamyšlení.
- Trénink a mentoring podřízených – 7 bodů, 4 hodiny týdně. Když vím, že jim můžu pomoci se posunout, je to pro mě velmi naplňující a rád vyhovím.
- Zajištění souladu s předpisy a standardy – 8 bodů, 3 hodiny týdně. Není to nejzábavnější část, ale musí být všechno v souladu, abychom se vyhnuli problémům.
- Interní reportování výsledků – 6 bodů, 2 hodiny týdně. Vedení musí vědět, co se děje, a tohle mi dává příležitost ukázat, co jsme s týmem zvládli.

- Rozvoj a implementace auditních procesů – 5 bodů, 1 hodina týdně. Je potřeba stále hledat způsoby, jak věci zlepšit. Rád si najdu čas na inovace, ale jde to spíš pomalu.

3. Dotaz: Jak byste definoval/a kritéria, podle kterých stanovujete důležitost těchto činností?

Odpověď: Pro mě je to hlavně o tom, jaký mají ty činnosti dopad na naše klienty a na chod celého týmu. Když něco přímo ovlivňuje výsledky nebo když se bez toho zkrátka nehneme z místa, má to prioritu. Taky беру v úvahu, jestli to může udělat někdo jiný, nebo jestli to musím udělat sám – takže občas je to takové improvizáčnické umění, ale vždy se to nakonec nějak vyřeší. A přiznávám, že někdy do toho zapojuju i intuici.

4. Dotaz: Jak často řešíte nečekané úkoly nebo změny v plánování a jak ovlivňují tyto nečekané situace vaši schopnost plnit prioritní úkoly?

Odpověď: No, to se stává celkem pravidelně, řekl bych, že každý den přijde něco nového. Vždycky něco přijde nečekaně – audit je zkrátka jako ten překvapený dárek, který si ale moc přát nemusíte. Ale bez toho by to nebyla taková zábava. (smích) Přiznám se, že občas to nabourá moje plány.

5. Dotaz: Jak často se cítíte kvůli těmto nečekaným situacím pod tlakem?

Odpověď: Vždycky se snažím mít vše pod kontrolou, ale když se do toho vloží nečekané úkoly, někdy to prostě nejde. Tlak? Ten občas určitě cítím.

6. Dotaz: Definujte hlavní a podpůrné činnosti, které souvisí s Vaší funkcí?

Odpověď: Jasně! Hlavní činnosti pro mě jsou řízení auditních projektů, komunikace s klienty a revize zpráv. Podpůrné činnosti zahrnují věci jako plánování zdrojů, školení týmu a interní reporty. Vlastně mám hlavní činnosti rád, protože tam jde o výsledky, a ty vedlejší zase pomáhají držet to vše pohromadě.

7. Dotaz: Kolik času věnujete hlavním úkolům a kolik podpůrným úkolům?

Odpověď: No, většinou věnuji hlavním úkolům tak 30 hodin týdně – to jsou ty opravdu důležité věci. Podpůrným úkolům pak zbývá zhruba 10 hodin. Snažím se mít to pěkně vybalancované, ale když se stane něco nečekaného, můžu to přehodit.

8. Dotaz: Vytváříte si časový snímek pravidelně, nebo jen v určitých situacích? Pokud ano, jakých?

Odpověď: Snímky si dělám hlavně v období, kdy se toho nakupí moc najednou – třeba když máme víc projektů nebo když jsou blížící se termíny. Pravidelně si je ale nedělám, protože někdy se prostě všechno daří i bez toho. Ale když cítím, že se mi práce začíná vymykat z rukou, je čas na plán.

9. Dotaz: Děláte pravidelné porady?

Odpověď: Ano, každý týden máme radu, kde si projdeme, jak na tom jsme, co kdo řeší a co nás čeká. Je to fajn příležitost, abychom si vše vyjasnili a vyhnuli se nedorozuměním. Většinou v pondělí ráno, protože to začíná obvykle nová zakázka, které se následující týden věnujeme. Máme to takhle nastavené, aby si to všichni mohli napláňovat a měli klid na ostatní úkoly.

10. Dotaz: Jste vy i ostatní účastníci dochvilní?

Odpověď: Většinou ano. Jsme v tom celkem důslední, protože všichni víme, že čím dřív začneme, tím dřív můžeme zase domů. Samozřejmě občas někdo dorazí s minutovým zpožděním, ale to se stává všude.

11. Dotaz: Děláte z každé rady zápis, který distribuujete účastníkům po poradě?

Odpověď: Já osobně si zápis nedělám, pro mě to je ztráta času. Vše se vykomunikuje na poradě po případně dořeší emailovou komunikací.

12. Dotaz: Můžete uvést činnosti z výše uvedených, které děláte sám a hned?

Odpověď: Když jde o řešení nečekaných situací, tyto činnosti dělám hned sám. Nečekané situace zase vyžadují rychlé rozhodnutí, takže je taky řeším okamžitě. Když to může udělat někdo jiný, ihned deleguju a problém předávám někomu jinému. Taktéž hned si rozdělíme úkoly a jde se pracovat.

13. Dotaz: A jaké činnosti děláte sám, ale později?

Odpověď: Sám, ale s trochou odkladu, dělám přezkoumávání a schvalování auditních zpráv, stejně jako účast na strategických poradách. Pokud je něco z porad méně urgentní nebo přímo nezapadá do mého hlavního zaměření, nechávám tým, aby se k tomu dostal později, podle priorit. Na zprávy si potřebuji najít klidný čas, abych mohl projít všechny detaily. Strategické porady jsou obvykle naplánované, takže se na ně připravuji s předstihem. S klienty komunikuji, jakmile najdu čas během týdne, je to důležitá činnost, ale dokážu jí naplánovat.

14. Dotaz: Které činnosti převádíte na své podřízené, aby je dělali hned?

Odpověď: Hned na podřízené převádím analytické úkoly, které jsou více méně o běžném kopírování a doplňování informací. Podle mě je důležité, aby tým sám měl přehled o tom, kdo a kdy co dělá, a dbal na to, aby všechno odpovídalo pravidlům.

15. Dotaz: A jaké činnosti převádíte na své podřízené, aby je udělali později?

Odpověď: Na podřízené s odkladem předávám interní reportování výsledků, tedy až je hotovo, co dostali za úkol, pak mně nebo ostatním sdělí svůj výsledek. Výsledné reporty, jako například report z inventury, může tým zpracovávat, jakmile mají čas, a inovace můžou přicházet postupně. A samozřejmě se snažím, aby měli možnost přemýšlet o lepších procesech a příležitostech k rozvoji. Předpisy a standardy deleguju na zkušenější členy týmu a ty je provádějí podle stanoveného plánu.

Manažer – D

1. Dotaz: Jak byste popsal svou pracovní pozici a kolik máte podřízených?

Odpověď: Jsem manažer finančního auditu a vedu tým přibližně 3-5 lidí, záleží na zakázce. Měl jsem vždy pocit, že na to mám, ale postupně se ukázalo, že nedokážu najít rovnováhu mezi prací a osobním životem. Kvůli stresu z práce nejsem schopen se od ní odpojit ani doma. Zjistil jsem, že to bohužel nezvládám, a tak jsem se rozhodl, že za měsíc odejdu. Vím, že to je nejlepší krok pro mé psychické zdraví.

2. Dotaz: Vyjmenujte mi 10 činností, které jsou spojené s vaší funkcí, a přiřad'te jim body a čas.

Odpověď: Seznam mých hlavních činností a jejich hodnocení vypadá takto:

- Řízení auditních projektů – 10 bodů, 10 hodin týdně. Na projekty musím dohlížet a mám je pod kontrolou.
- Komunikace s klienty – 9 bodů, 9 hodin týdně. Tohle zabírá hodně času a vždy cítím, že si klienti zaslouží plnou pozornost. Koneckonců, oni si nás najali.
- Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv – 9 bodů, 5 hodin týdně. Kvalita našich zpráv je klíčová, takže tuhle část dělám sám a věnuji jí dost času.
- Plánování a alokace zdrojů – 8 bodů, 5 hodin týdně. Jakožto vedoucí, tak si sestavujeme svůj tým a najít ideální lidi, co mají čas, občas trochu času zabere.
- Řešení nečekaných situací – 8 bodů, 5 hodiny týdně. Bohužel tohle je ta část, co mi přináší nejvíc stresu. Stává se to častěji, než bych chtěl a myslím, že s tím dobře pracovat neumím.
- Účast na strategických poradách – 6 bodů, 3 hodiny týdně.
- Trénink a mentoring podřízených – 7 bodů, 4 hodiny týdně.
- Zajištění souladu s předpisy a standardy – 8 bodů, 3 hodiny týdně.
- Účast na odborných konferencích – 3 bodů, 1 hodiny týdně.
- Rozvoj a implementace auditních procesů – 4 bodů, 2 hodiny týdně.

3. Dotaz: Jak byste definoval/a kritéria, podle kterých stanovujete důležitost těchto činností?

Odpověď: Kritéria pro stanovení důležitosti: Stanovuji je hlavně podle toho, jaký mají dopad na kvalitu naší práce a na klienty.

4. Dotaz: Jak často řešíte nečekané úkoly nebo změny v plánování a jak ovlivňují tyto nečekané situace vaši schopnost plnit prioritní úkoly?

Odpověď: Řeším je skoro každý den, což mě dost vyčerpává. Už to skoro ani nevnímám jako výjimku, ale spíš jako standard. Upřímně, cítím, že to dost přispívá k mému rozhodnutí odejít, protože kvůli tomu mám problém soustředit se na dlouhodobější cíle. O osobním životě ani nemluví, problémy z práce si tahám domů, a to by se nemělo dít. K odreagování jsem se využíval kdysi sport, to ale práci v auditu nestíhám a tak není ani divu, že jsem za poslední 3 roky přibral cca 10 kg na váze.

5. Dotaz: Jak často se cítíte kvůli těmto nečekaným situacím pod tlakem?

Odpověď: Ty nečekané situace mě často úplně vykoledí a mám problém vrátit se k tomu, co jsem měl původně v plánu. Buď zapomenu, nebo změním priority, nebo to nedokončím, a to by se stávat nemělo. Často se kvůli tomu cítím pod tlakem.

6. Dotaz: Definujte hlavní a podpůrné činnosti, které souvisí s Vaší funkcí?

Odpověď: Hlavní činnosti pro mě znamenají řízení projektů, komunikaci s klienty a přezkoumávání zpráv. Pro klienty jsem dostupný i v pátek večer, i když jsem třeba v hospodě. (smích) Pro zákazníky jsem dostupný i v pátek večer v hospodě. Podpůrné činnosti pak jsou plánování zdrojů, trénink týmu a strategické porady. Hlavní činnosti mám rád, ale podpůrné mi často berou energii, kterou bych potřeboval na hlavní úkoly.

7. Dotaz: Kolik času věnujete hlavním úkolům a kolik podpůrným úkolům?

Odpověď: Hlavním úkolům věnuji tak 30 hodin týdně, protože jsou stěžejní. Podpůrným úkolům pak zbývá asi 10 hodin, i když mi to občas připadá, že trvají déle, než bych chtěl.

8. Dotaz: Vytváříte si někdy časový snímek svých pracovních dnů?

Odpověď: Snažím se o to, hlavně když mám pocit, že už toho mám hodně. Většinou

jen tehdy, když se mi zdá, že už se to hromadí moc. Obvykle se snažím to dělat pravidelně.

9. Dotaz: Děláte pravidelné porady?

Odpověď: Ano, děláme je každý týden, a musím říct, že občas mi připadají až vyčerpávající. Máme je každé pondělí v 9 ráno. Jsem rád, že mají svůj pevný čas, protože jinak by to bylo ještě složitější na plánování.

10. Dotaz: Jste vy i ostatní účastníci dochvilní?

Odpověď: Většinou se snažíme, ale je vidět, že se na to moc netěšíme. Někdy cítím, že se to všechno nese s takovým pocitem stresu a nepohody, že nám to ani nedává prostor na příjemnější komunikaci. Ale zakončil bych to tím, že vždy záleží na zakázce. Občas to jde jako po másle, občas je to zakázka, která má samé problémy.

11. Dotaz: Děláte z každé porady zápis, který distribujete účastníkům po poradě?

Odpověď: Ano, zápis děláme vždycky. Myslím, že z povinnosti musíme, ale nikdo to moc nehlídá. Víím, že je to potřeba, abychom se pak měli k čemu vrátit, ale někdy mi to přijde jako další věc, která jen přidává na seznam úkolů.

12. Dotaz: Můžete uvést činnosti z výše uvedených, které děláte sám a hned?

Odpověď: Hned a sám se věnuji komunikaci s klienty a řešení nečekaných situací. Tohle vyžaduje okamžitou pozornost a často přerušuje mé plány. Klienti potřebují rychlé odpovědi a nečekané úkoly zkrátka nesnesou odklad. Samozřejmě jako manažer všechny projekty jsou pod mou kontrolou a já zajišťuju to, aby vše probíhalo podle plánu.

13. Dotaz: A jaké činnosti děláte sám, ale později?

Odpověď: Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv si nechávám na později, abych se tomu mohl věnovat v klidu a bez přerušování. Také účast na strategických

poradách probíhá později podle předem daného harmonogramu, takže je to obvykle dobře plánované.

14. Dotaz: Které činnosti převádíte na své podřízené, aby je dělali hned?

Odpověď: Na své podřízené převádím jednotlivé části auditu, které jsou zapotřebí zrevidovat. Je důležité, aby byl tým připravený a aby měli kontrolu nad svými úkoly. Tímto způsobem mohu zajistit, že každý ví, co má dělat, a já se mohu soustředit na řízení projektů.

15. Dotaz: A jaké činnosti převádíte na své podřízené, aby je udělali později?

Odpověď: Na později dávám podřízeným jejich osobní rozvoj a plnění interních školení. Tyto činnosti mohou počkat a můžou být zpracovány, když se najde prostor, aby se na ně tým mohl v klidu soustředit. Dále deleguji na členy týmu účast na odborných konferencích, ačkoliv některé poznatky z konferencí jsou důležitá pro profesní rozvoj, moji kolegové mohou nové poznatky a zkušenosti přinést zpět do našeho oddělení, aniž bych se jich musel já osobně účastnit.

Manažer –E

1. Dotaz: Jak byste popsal svou pracovní pozici a kolik máte podřízených?

Odpověď: Pracuji jako manažerka v auditu a mám pod sebou tým cca 5 lidí. Naše práce je hodně náročná, ale cítím se díky týmu podporovaná.

2. Dotaz: Vyjmenujte mi 10 činností, které jsou spojené s vaší funkcí, a přiřad'te jim body a čas.

Odpověď: Každý den mám několik klíčových činností, které se snažím zvládnout podle důležitosti.

- Komunikace s klienty – 10 bodů, 8 hodin týdně.
- Řízení auditních projektů – 9 bodů, 8 hodin týdně.
- Trénink a mentoring podřízených – 5 bodů, 6 hodin týdně.
- Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv – 7 bodů, 5 hodin týdně.
- Zajištění souladu s předpisy a standardy – 8 bodů, 4 hodiny týdně.
- Plánování a alokace zdrojů – 7 bodů, 4 hodiny týdně.
- Řešení nečekaných situací – 7 bodů, 4 hodiny týdně.
- Interní reportování výsledků – 6 bodů, 2 hodiny týdně.
- Účast na strategických poradách – 5 bodů, 2 hodiny týdně.
- Rozvoj a implementace auditních procesů – 3 bodů, 1 hodina týdně.

3. Dotaz: Jak byste definoval/a kritéria, podle kterých stanovujete důležitost těchto činností?

Odpověď: U každé činnosti přemýšlím hlavně o tom, jaký má dopad na klienty a na tým. Zároveň beru v úvahu, jak moc je nutná okamžitá reakce a co můžu předat dál. Občas na odpověď účetní čekáme týden, občas se to vyřeší hned. Také se snažím zvážit, co je prioritou pro efektivní chod projektů.

4. Dotaz: Jak často řešíte nečekané úkoly nebo změny v plánování a jak ovlivňují tyto nečekané situace vaši schopnost plnit prioritní úkoly?

Odpověď: Nečekané úkoly se objeví několikrát týdně. Někdy je to docela velká výzva, protože člověk nikdy neví, kdy, co přijde. Ale snažím se to zvládat s klidem, i když

někdy to jde jen těžko. Když se něco objeví nečekaně, musím se rychle přizpůsobit, a to někdy znamená odložit jiné úkoly.

5. Dotaz: Jak často se cítíte kvůli těmto nečekaným situacím pod tlakem?

Odpověď: Pod tlakem se cítím poměrně často, ale snažím se udržet si nadhled a uvědomit si, že ne všechno můžu ovlivnit. Bohužel to někdy znamená i práci po večerech, což je také důvod, proč plánuji změnu, abych si mohla vyhradit více času pro sebe a rodinu. Dlouhodobě práce pro ženskou v auditu z hlediska zakládání rodiny, není úplně ideální stav. Takže musím upřednostnit tyto priority a dát do pozadí na chvíli kariéru.

6. Dotaz: Definujte hlavní a podpůrné činnosti, které souvisí s Vaší funkcí?

Odpověď: Hlavní činnosti pro mě jsou řízení auditních projektů, komunikace s klienty a školení týmu. Hlavně to školení a mentoring týmu je důležitý, protože když moje znalosti předám podřízeným, příště to budou vědět a problém by se neměl už opakovat. Podpůrné činnosti zahrnují plánování zdrojů, reportování a strategické porady.

7. Dotaz: Kolik času věnujete hlavním úkolům a kolik podpůrným úkolům?

Odpověď: Hlavním úkolům věnuji asi 80 % času týdně a podpůrným zbývajících 20 %. Je to poměr, který mi dává smysl, protože se potřebuji plně soustředit na hlavní úkoly.

8. Dotaz: Vytváříte si někdy časový snímek svých pracovních dnů?

Odpověď: Ne, nemám s tím zkušenost. Úkoly si píšu do sešitu, někdy na papír. Řekla bych, že jsem docela organizovaná a neměla jsem s tím nikdy problém.

9. Dotaz: Děláte pravidelné porady?

Odpověď: Ano, máme pravidelnou týdenní radu, kde se setkáváme s celým týmem. Máme je každý pondělí dopoledne. Je to tak celotýmově nastavené. Snažíme se držet pevný čas, tedy někdy v 8 hodin ráno nebo 9 hodin ráno.

10. Dotaz: Jste vy i ostatní účastníci dochvilní?

Odpověď: Většinou ano. Samozřejmě občas někdo přijde o minutku později, ale všichni vědí, že je důležité začít včas, abychom se vešli do plánovaného času. Dochvilnost bereme vážně, protože si ceníme času všech.

11. Dotaz: Děláte z každé porady zápis, který distribuujete účastníkům po poradě?

Odpověď: Nedělám si zápis, většinou je vše předem stanovené a rozdělené. Na poradách řešíme detaily, doplňující otázky a není potřeba nic zapisovat.

12. Dotaz: Můžete uvést činnosti z výše uvedených, které děláte sám a hned?

Odpověď: Sama a hned se věnuji komunikaci s klienty a řízení auditních projektů. Tyto činnosti jsou zásadní pro průběh projektů a potřebuji na ně mít okamžitou kontrolu, aby klienti byli spokojeni a vše šlo podle plánu.

13. Dotaz: A jaké činnosti děláte sám, ale později?

Odpověď: Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv dělám sama, ale s určitým odstupem. Potřebuji na to dostatek času, abych se mohla soustředit na detaily a zajistila, že vše odpovídá standardům. Také účast na strategických poradách je věc, která vyžaduje moji přítomnost, ale obvykle to mám pevně naplánované. Interní reportování výsledků může být naplánované na konci každého týdne nebo měsíce, kdy shrnuji výsledky a předkládáme je vedení. Máme aspoň čas na shromáždění všech potřebných dat a informací.

14. Dotaz: Které činnosti převádíte na své podřízené, aby je dělali hned?

Odpověď: Trénink a mentoring podřízených i zajištění souladu s předpisy a standardy často deleguji tak, aby se na nich začalo pracovat okamžitě. Je důležité, aby se můj tým sám rozvíjel a zároveň dbal na dodržování předpisů, takže ráda povzbuzuji samostatnost.

15. Dotaz: A jaké činnosti převádíte na své podřízené, aby je udělali později?

Odpověď: Na později předávám rozvoj a implementaci auditních procesů. Tyto činnosti nejsou tak časově naléhavé a mohou počkat, až bude mít tým čas se jim věnovat podrobněji.

Manažer 1–F

1. Dotaz: Jak byste popsal svou pracovní pozici a kolik máte podřízených?

Odpověď: Jsem manažer v auditu, a vedu tým 3–5 lidí. Zkrátka to řídím, sleduju průběh projektů a dohlížím, aby vše klapalo. Hlavní cíl mám to, aby vše bylo perfektně zpracované a neobjevily se nikde žádné chyby. Kontroluji detaily a snažím se opravdu sledovat průběh celého projektu. Mám na starost tým plný mladých talentů a dávám opravdu pozor na to, aby každý z nich dodržoval požadované standardy. Občas jsem až moc pečlivý. Společně to zvládáme v pohodě, každý ví, co má dělat, a já jim jen občas ukážu, kam je potřeba trochu přitlačit.

2. Dotaz: Vyjmenujte mi 10 činností, které jsou spojené s vaší funkcí, a přiřaďte jim body a čas.

Odpověď: Jasně, tady je přehled toho, co dělám a kolik tomu věnuju času:

- Řízení auditních projektů – 10 bodů, 9 hodin týdně. To je základ. Každý krok by měl být v souladu s našimi směnicemi a postupy.
- Správa vztahů s klíčovými klienty – 9 bodů, 7 hodin týdně. Když mluvím s klienty, chci mít jistotu, že jsou spokojeni a všechno probíhá podle plánu. Nejde pouze o komunikaci, klienti musí vědět, že se na zakázce pracuje a že je vše pod kontrolou a v pořádku.
- Řešení nečekaných situací – 9 bodů, 6 hodiny týdně.
- Plánování a alokace zdrojů – 8 bodů, 5 hodin týdně. S dobrým plánem se spousta problémů vyřeší sama, takže tomu věnuju docela dost času.
- Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv – 8 bodů, 7 hodin týdně. Potřebuju vědět, že všechno je správně, než to předám dál. Není zde prostor pro chyby, kontroly mi zaberou docela dost času, ale to je přeci naše práce.
- Vedení interních auditních školení – 7 bodů, 4 hodiny týdně.
- Účast na strategických poradách – 6 bodů, 2 hodiny týdně. Tyhle rady беру tak napůl, ale vždycky tam něco zajímavého proběhne.
- Zajištění dodržování etických standardů – 8 bodů, 2 hodiny týdně. Musíme být v souladu, takže na to mrknu, ale nesmí to zabírat moc času.

- Interní reportování výsledků – 5 bodů, 1 hodiny týdně. O tom informuju vedení, ale je to spíš rutinní záležitost.
- Rozvoj a implementace auditních procesů – 5 bodů, 3 hodiny týdně. Nějaké zlepšováky sem tam řeším, ale priority jsou jinde.

3. Dotaz: Jak byste definoval/a kritéria, podle kterých stanovujete důležitost těchto činností?

Odpověď: Řídím se hlavně tím, co nejvíc ovlivňuje výsledek. Když to zlepšuje práci týmu nebo zajišťuje spokojenost klienta, tak tomu dávám prioritu. Nemám rád, když se věci zbytečně hrotí, takže hlavně zůstávám v klidu a dělám to, co má smysl.

4. Dotaz: Jak často řešíte nečekané úkoly nebo změny v plánování a jak ovlivňují tyto nečekané situace vaši schopnost plnit prioritní úkoly?

Odpověď: To se stává skoro každý týden. Beru to tak, že věci nejdou vždycky podle plánu, a to je v pohodě. Spíš mě to pobaví, než rozhodí.

5. Dotaz: Jak často se cítíte kvůli těmto nečekaným situacím pod tlakem?

Odpověď: Většinou se s tím vypořádám bez problémů. Někdy to chce trochu improvizace, ale kvůli tomu se nijak nestresuju. Talk? Řeknu to takhle – tlak se mě netýká. Rád si to rozdělím a jedu v klidu dál. Důležité je vše mít pod kontrolou.

6. Dotaz: Definujte hlavní a podpůrné činnosti, které souvisí s Vaší funkcí?

Odpověď: Hlavní činnosti jsou řízení projektů, komunikace s klienty a přezkoumávání zpráv. To jsou věci, co mají dopad. Podpůrné činnosti jsou mentoring, plánování a interní reporty – zkrátka to, co pomáhá udržet věci v pohybu, ale není to nutně to, na čem stojí a padá celý audit.

7. Dotaz: Kolik času věnujete hlavním úkolům a kolik podpůrným úkolům?

Odpověď: Hlavním úkolům věnuju asi $\frac{3}{4}$ času. Podpůrným ten zbytek.

8. Dotaz: Vytváříte si někdy časový snímek svých pracovních dnů?

Odpověď: Jo, ale jen když se mi zdá, že se toho nakupí moc. Nemám rád, když si to přehnaně organizuju. Mám to radši, když můžu trochu improvizovat. Snímky dělám jen v rušných obdobích. Když se blíží uzávěrky nebo máme víc projektů najednou, tak si to trochu rozplánuju. V jiných případech to nechávám volně plynout. Občas i zvládnou skončit svoji práci dřív, než je deadline, ale málokdy se mi to povede

9. Dotaz: Děláte pravidelné porady?

Odpověď: Jasně, každý týden máme jednu radu, kde si řekneme, co kdo dělá a kam se posuneme. Snažím se, aby to bylo rychlé a k věci. Máme je v pondělí ráno. Tým ví, že je to náš čas na rychlou kontrolu, takže se všichni připojí, probereme, co je potřeba, a jdeme dál.

10. Dotaz: Jste vy i ostatní účastníci dochvilní?

Odpověď: Jasně, většina z nás se dostaví včas. Není to ale žádná armáda – když má někdo minutku zpoždění, tak to nikdo neřeší.

11. Dotaz: Děláte z každé rady zápis, který distribuujete účastníkům po poradě?

Odpověď: Zápis děláme, ale v jednoduché formě. Je to spíš jen poznámka, co jsme probrali, a rychlé shrnutí. Pak to sdílím s týmem, aby všichni věděli, co jsme řešili a co se čeká. Tím si šetříme čas a je to v pohodě pro všechny.

12. Dotaz: Můžete uvést činnosti z výše uvedených, které děláte sám a hned?

Odpověď: Hned a osobně se věnuju řízení auditních projektů a komunikaci s klienty. Je důležité, aby všechno probíhalo podle plánu, a když klienti potřebují něco urgentně, chci tam být pro ně. Také se sám a hned pouštím do řešení nečekaných situací, protože to vyžaduje rychlou reakci.

13. Dotaz: A jaké činnosti děláte sám, ale později?

Odpověď: Přezkoumávání a schvalování auditních zpráv a plánování a alokaci zdrojů dělám sám, ale nechávám si to na chvíli, kdy se můžu soustředit. Jsou to pro mě důležité činnosti, ale potřebuju na ně klid a trochu času.

14. Dotaz: Které činnosti převádíte na své podřízené, aby je dělali hned?

Odpověď: Zajištění souladu s předpisy a standardy a trénink a mentoring podřízených nechávám na týmu, aby to zvládali hned a průběžně. Tyhle věci si žádají neustálou pozornost, a můj tým to zvládá dobře samostatně.

15. Dotaz: A jaké činnosti převádíte na své podřízené, aby je udělali později?

Odpověď: Na podřízené převádím interní reportování výsledků a rozvoj a implementaci auditních procesů, aby je mohli vyřešit později. Tyhle činnosti nejsou tak urgentní, takže je můžou dokončit, až bude prostor. Účast na strategických poradách občas deleguju, pokud je to vhodné a můžu se zaměřit na jiné priority.