



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Time management manažerů malých podniků

Vypracovala: Bc. Lenka Zemanová  
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka ZEMANOVÁ**  
Osobní číslo: **E17564**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Time management manažerů malých podniků**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit práci s časem u manažerů malých podniků a navrhnout pro ně optimální využívání času.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu u vybraných manažerů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- Brodský, J. (2014).** *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy.  
**Donald, R. (2016).** *Don't Read This Book: Time Management for Creative People*. Amsterdam: BIS Publishers B. V.  
**Paulik, K. (2017).** *Psychologie lidské odolnosti: adaptace a co ji ovlivňuje, zvládání stresu a řešení problémů, psychická odolnost a jak ji rozvíjet*. Praha: Grada.  
**Scott, S. J. (2014).** *23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenošit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 2. ledna 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2019

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
STUDĚNTSKÁ 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích.....

.....

Bc. Lenka Zemanová

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení práce, odborné konzultace a trpělivost během spolupráce. Poděkování patří též všem respondentům za jejich otevřenost, poskytnutí informací a zejména za věnovaný čas. V neposlední řadě děkuji rodině za podporu.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická část</b> .....	<b>6</b>
2.1	Vznik pojmu time management a jeho vysvětlení .....	6
2.2	Základní východiska time managementu .....	7
2.2.1	Řízení času a time management .....	7
2.2.2	Čas jako vědní obor .....	8
2.3	MSP, management a manažer .....	11
2.3.1	Management .....	11
2.3.2	Manažer .....	12
2.3.3	Typy manažera dle time managementu .....	12
2.3.4	Malý a střední podnik .....	13
2.4	Přínosy time managementu .....	14
2.5	Metody a nástroje time managementu .....	16
2.5.1	Určení strategií time managementu .....	16
2.5.2	Přestat prokrastinovat .....	18
2.5.3	Zloději času a jejich odstranění .....	20
2.5.4	Zvládání krizových situací .....	22
2.5.5	Rychlé čtení .....	23
2.5.6	Úspěšné učení – strategie elaborace .....	24
2.5.7	Jak nastavit priority .....	25

2.5.8	Umět říkat „ne“ .....	28
2.5.9	Plánování .....	29
2.5.10	Zlozvyky a jejich odstranění.....	31
<b>3</b>	<b>Cíl a Metodika .....</b>	<b>33</b>
3.1	Cíl.....	33
3.2	Zkoumaný vzorek.....	33
3.3	Metodika.....	34
3.3.1	Dotazníkové šetření.....	34
3.3.2	Individuální hloubkové rozhovory .....	37
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>38</b>
4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	38
4.1.1	Vyhodnocení segmentačních otázek .....	38
4.1.2	Specifika mužů a žen.....	41
4.1.3	Specifika manažerů s rodinou.....	44
4.1.4	Specifika nepořádku jako plýtvání časem .....	46
4.1.5	Specifika delegování jako úspora času.....	48
4.1.6	Odmítnutí žádosti jako eliminace externího faktoru rušení .....	51
4.1.7	Motivační odměna v boji proti prokrastinaci.....	54
4.1.8	Udržování zdraví.....	55
4.1.9	Učení se ve skupině lidí.....	55
4.1.10	Hlavní externí faktory ubírající čas – „časožrouti“ .....	58
4.1.11	Plánování .....	59

4.1.12	Postupy zvyšující efektivnost .....	66
4.1.13	Vyhodnocení celkového souboru přisuzování důležitosti.....	72
4.1.14	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	73
4.2	Vyhodnocení individuálních hloubkových rozhovorů.....	75
4.2.1	Navržení plánu pro zefektivnění time managementu.....	75
4.2.2	Respondent č. 1.....	78
4.2.3	Respondent č. 2.....	83
4.2.4	Respondent č. 3.....	87
4.3	Shrnutí .....	90
4.4	Doporučený návrh na zlepšení.....	95
4.4.1	Zásady při plnění plánu .....	95
4.4.2	Tvorba plánu .....	99
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>104</b>
<b>I.</b>	<b>Summary and keywords.....</b>	<b>106</b>
<b>II.</b>	<b>Použitá literatura.....</b>	<b>107</b>
<b>III.</b>	<b>Seznam obrázků, grafů a tabulek</b>	
<b>IV.</b>	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	



# 1 Úvod

Nespočet druhů médií, autorů odborné literatury, psychologů nám prezentují svět jako zrychlený a uspěchaný. Dochází ke stále rychlejšímu rozvoji inovativních technologií a tyto moderní inovace jsou jakoby pohonem dalších procesů urychlování. Činnosti se nám automatizují, navyšují se cíle úkonů, s rozvojem společnosti dochází ke zvyšování nároků. I přestože se tak čekací doba zkracuje a postupy se v obecném slova smyslu zjednodušují, tak přes výše uvedené důvody rozhodně nesnižují význam time managementu, ale naopak jej posilují. Tato myšlenka tak obhajuje základní podstatu tématu práce.

Následně je potřeba upozornit na skutečnost, že time management neznamena jen splnění všech úkolů v diáři, ale do této problematiky také patří plnění všech osobních i profesních cílů, dlouhodobý osobnostní rozvoj, z čehož v neposlední řadě vyplývá i spokojenost sám se sebou. Je tedy patrné, společně opět s odkazem na výše popsané důvody, že sledované téma je velmi aktuální.

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit nakládání s časem manažerů malých podniků a navrhnout pro ně optimální využívání času. Nejenže manažeři realizují time management jako každý z nás, zároveň ale splňují cíle a rozhodnutí, na kterých mnohdy závisí chod celé firmy, budoucí vývoj zaměstnanců či spokojenost majitelů. Díky tomuto faktu je pak zajímavější sledování time managementu manažerů malých podniků. Právě ti se vedle time managementu také často podílejí svou přímou účastí spolu se zaměstnanci na chodu firmy a na plnění činností, které jsou v souladu s hlavní podstatou existence firmy. Naopak manažeři na vyšších úrovních managementu podniků s vyšším počtem zaměstnanců se cíleně soustředí zejména na organizaci celé firmy a do činností, coby hlavních produktů firmy, svou účastí přímo nezasahují. Proto pro zkoumanou problematiku jsou méně zajímaví.

K odlišení těchto manažerů byla užita právě charakteristika malých podniků. Sledovaný soubor byl následně zúžen na odvětví komunikačních a informačních činností, zejména protože se v tomto oboru autor práce aktivně pohybuje a je mu tak blízký.

Práce se pro splnění cíle skládá ze dvou základních částí. První je teoretický přehled problematiky, jehož cílem bylo nastudování si technik, metod a doporučení

k efektivnějšímu time managementu. Je zde detailněji probráno přibližně deset technik, které toto stanovisko splňují. Techniky byly vybrány pro svou univerzálnost a vzájemnou kompatibilitu, a protože se nacházejí v odborné literatuře mnoha renomovaných autorů, jsou považovány za základní.

Následně byla provedena empirická část, jejíž přesný popis je v pozdější kapitole. K zefektivnění výsledku této části byly užity dvě výzkumné metody, dotazníkové šetření a individuální hloubkové rozhovory. První metodou byly zjištěny nedostatky time managementu, na jejichž základě byl sestaven návrh pro jejich minimalizaci. Aby bylo doporučení celé práce relevantní, účinnost návrhu byla zkoumána druhou zmíněnou metodou. Této části se účastnili celkem 3 respondenti, jimž byl po prvním rozhovoru, který zjišťoval jejich individuální nedostatky, návrh přizpůsoben a vysvětlen. Ti pak tento návrh několik týdnů plnili a prostřednictvím druhého individuálního rozhovoru poskytli zhodnocení jeho účinnosti. Díky oběma metodám výzkumu, které jsou vzájemně provázané, mohlo být vytvořeno konečné doporučení pro splnění cíle práce.

Přečtením práce si tak čtenář může osvojit techniky k efektivnímu time managementu, jejichž účinnost byla zkoumána i v praxi a nejedná se tak pouze o teoretické návrhy. Zároveň může poznat nejčastější chyby u sledovaného vzorku v dané problematice, jež byly podrobně analyzovány a popsány. Přínosné pro něj mohou být také návrhy pro zkvalitnění time managementu, které byly každému zkoumanému manažerovi vytvořeny přímo na míru, poté jím byly ověřeny a následně podrobně vyhodnoceny.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Vznik pojmu time management a jeho vysvětlení

Pojem time management se objevuje prvně v zahraniční literatuře již v 70. letech 20. století. V tomto období se termín spíše zmiňuje. V následujících dvaceti letech však vznikají o time managementu ucelená díla, která se týkají jak pojmu samotného, tak i jeho vývoje, jednotlivých generací a přístupů.

Pojem i obor time management se rozvíjí postupně prostřednictvím děl různých autorů, kdy jsou tyto zdroje na sebe různě navázány, doplňují se či jsou zpracovány různým způsobem. Neexistuje tedy jasné vymezení vzniku time managementu ani jeho hranic vývoje, ani konkrétního autora pojmu. Time management se, stejně jako jiné obory, neustále rozvíjí díky změně společnosti a rozvoji lidského života (Brodský, 2014).

Protože se zde zabýváme cizojazyčným pojmem, je potřeba uvést jeho možné přeložení. Time management je účinné řízení času, kdy člověk dokáže eliminovat stres a zabývat se takovými činnostmi, na nichž mu opravdu záleží (Knoblauch a kol., 2012).

Dle Brodského (2014) je time management ekvivalentem pojmů osobní management a efektivní rozhodování, tedy dvě důležité oblasti, které zásadním způsobem ovlivňují práci i osobní život manažera.

Time management je součástí manažerských dovedností, jež podstatně působí na výsledky manažerských činností. Mimo řízení času lze do této problematiky zařadit například i delegování, řešení problémů, řízení a organizace porad, vedení týmů, zavádění změn a podobně (Lojda, 2011).

Pro správné pochopení termínu je nezbytné vysvětlit rozdíl mezi dovednostmi na jedné straně, kam spadá i time management, a schopnostmi a znalostmi na druhé straně. Dovedností je zdárnost rozvíjená zkušenostmi či výcvikem. Dovednost je obvykle něco, co bylo naučeno a získáno. K jejich rozvoji pak dochází prostřednictvím pohybu a přenosu znalostí.

Naopak schopností je být z povahy schopen dosáhnout žádoucího výsledku. Schopnost je vrozená i získaná a je základem pro rozvoj dovedností. Znalost je poté teoretické a praktické chápání podstaty (Lauby, 2013).

Pro úplné porozumění je nezbytné definovat ještě jeden termín, a to kompetence. Kompetence je složena ze souboru vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, díky nimž je jedinec schopen dosahovat požadovaného výkonu a cíle. Soubor výše jmenovaných představuje předpoklady, které společně s měřitelnými výkony tvoří kompetence. Kompetentní jedinec je pouze ten, kdo má tyto předpoklady a zároveň dosahuje požadovaných výkonů (Pilařová, 2016).

## **2.2 Základní východiska time managementu**

Kapitola vysvětluje řízení času jako ekvivalent time managementu. Nejedná se o vysvětlení pojmu jako takového, ale o představení důvodů, proč je time management pro každého nepostradatelný. Dále je zde představeno, co čas vlastně znamená, jak je vysvětlován a proč je důležitý. Kapitola rovněž krátce představuje historické označení času a vysvětlení jeho možného chápání.

### **2.2.1 Řízení času a time management**

Řízení času lze charakterizovat jako vlastnost, kdy si jedinec snadno dokáže určit priority, cíle a hodnoty. Jinak řečeno, lidé umí řídit čas v případě, kdy si jsou vědomi svých přání a tužeb, znají svou současnou situaci a jsou schopni přemýšlet nejen o daných okolnostech a stavech, ale i sami o sobě. Pouze ten, kdo zná vlastní hodnoty, které vyznává jak v soukromém, tak v profesním životě, dokáže následně stanovit priority, jež jsou podstatou ovládnutí a řízení vlastního času (Uhlig, 2008).

Podle Lojdy (2011) je řízení času naopak procesem. Procesem, kdy jedinec, zejména pak manažer, dokáže svůj dostupný čas efektivně využít a výsledkem je získání dostatku času na své osobní koníčky, zájmy a rodinu. Člověk dokáže rutinně a automaticky pracovat s takzvanou maticí priorit a zásadami, jak plánovat pracovní den co nejefektivnějším způsobem. Poté úspěšné hospodaření s časem, dle těchto předpokladů, přináší žádoucí výsledky.

Dalším pojetím time managementu dle Crofta (1996) je úspěch. Tento úspěch však není skryt pouze v penězích a splněné touze, ale může být odrazem dosažení osobních podmínek a požadavků. Mezi tyto kladné výsledky například patří (Croft, 1996):

1. kvalita života,
2. vyrovnaná mysl,
3. mít tolik zábavy, jak je jen možné,
4. uplatňování lepších mezilidských vztahů s ostatními,
5. být opravdu dobrý v jedné určité věci, ať už se týká práce, či nikoliv.

V každém případě je time management nepostradatelnou součástí života, neboť je to zásadní součást života, která tvoří současný životní styl a budoucí vývoj, s nímž bude člověk spokojen.

Jednoduchou charakteristiku time managementu udává Knoblauch J. a kol. (2012). Je to práce s časem, který minimalizuje nedochvilnost, chybějící čas a stěžování si na jeho nedostatek. Znamená umění si smysluplně naplánovat svůj denní a týdenní rozvrh, efektivně si stanovovat cíle a priority, eliminovat faktory, jež ubírají čas, a pracovat účinněji. Znamená to umění osvojit si řadu technik a pomůcek pro snazší řízení času, jejichž získání je úkolem na celý život. Díky efektivní práci s časem se jedinec dokáže zabývat tím, co ho opravdu baví a je pro něj důležité, a to způsobem, aby si každý okamžik skutečně užíval, pracoval na zásadních změnách a postupně se přibližoval svým životním cílům. *„Dobrý time management se nelze naučit a zdokonalit ze dne na den, je to úkol na celý život. Ale jakmile začnete s realizací základních pravidel, rychle se dostaví první úspěchy.“* (Knoblauch J. a kol. 2012).

### **2.2.2 Čas jako vědní obor**

Naše životní úspěchy, spokojenost a celkové štěstí se nepochybně odvíjí od vlastního hospodaření s časem. Věta „Nemám čas!“ se stala frází používanou naprosto automaticky snad v každé životní situaci. Ve své podstatě však vyjadřuje pouze to, jak člověk s časem zacházet neumí (Knoblauch a Wöltje 2006). *„Čas není problém optimalizace, ale osobní věc. A je jen na nás, abychom ho využili pro vlastní blaho. Váš Čas je to nejcennější, co máte. Nedostali jste ho darem, abyste se nad ním rozčilovali,*

*marnili ho nebo se jím nechali ždímat jako citróny. Máte ho, abyste ho využili co nejlépe, užívali ho a sdíleli s ostatními!*“ (Seiwert, 2013).

Universální ani jednotně správná charakteristika pro čas neexistuje. Lze jej vyjádřit či charakterizovat několika způsoby, které například jsou (Assländer a Anselm, 2010):

1. čas je subjektivní prožitek každého člověka,
2. existuje pouze v případě, kdy si člověk uvědomí jeho důležitost,
3. je to jakési měřítko,
4. omezený, nenahraditelný, lehce jej ztratit,
5. nelze jej jakkoli vyjádřit,
6. je zdrojem šancí a možných úspěchů,
7. existuje pouze v omezené zásobě,
8. řetězec zážitků, zkušeností, životních situací.

Vzácnost, měřitelnost, nepřetížitelnost, nehmotnost, neskladovatelnost, neprodejnost. To vše a mnoho dalšího je označeno za vlastnosti času. Čas představuje jednu z několika fyzikálních veličin, která je měřitelná. Je lineárním řetězcem nenávratných událostí. Díky času, jako relativní veličině, můžeme charakterizovat například čas válek, čas chudoby, čas krize, čas zájmů, čas příjemných skutečností a podobně (Jíra a Humlerová, 2013; Assländer a Anselm, 2010).

Jestliže čas ztratíme například v dopravní zácpě či jinou méně nebo více důležitou situaci, každý si tento čas snaží vyšetřit v jiné oblasti svých činností. Lidé se zlobí na ostatní v případě, že je okrádají o čas. I tak lze charakterizovat čas, tedy jako nevratné bohatství (Assländer a Anselm, 2010). Vysvětlení času může mít spíše abstraktní podobu, například v publikaci od Harvard Business Essentials (2005) je čas vysvětlován jako pozoruhodný majetek každého jedince. Čas na nikoho nikdy nečeká. Neustále plyne a my nemáme žádnou možnost zvyšovat jeho zásobu. Nejlepší věc, kterou s časem můžeme udělat, je, že jej co nejlépe využijeme podle svých potřeb. Další myšlenka, jak lze s časem nakládat, je následující. Jestliže jsme schopni shromážďovat a následně zpracovávat informace, podle nich se rozhodovat a započít jednáni, činy, akce, zatímco druhá strana se snaží pochopit situaci na bitevním poli, budeme neustále podchycovat možnou iniciativu a pravděpodobnost vítězství (Harvard Business Essentials, 2005).

Jak uvádí Assländer a Anselm (2010): „*Čas je tedy vždy, v každém okamžiku*“. Každý jedinec má k dispozici veškerých dostupných čtyřicet hodin, tedy 100% celek času celého dne. Nikdo možnost dostupného času nemůže zvýšit ani jakkoli měnit. Každý jedinec, manažer i společensky vysoce postavená osoba má stejně dlouhý den, měsíc, rok. Proto čas patří v životě k nejvíce spravedlivým, neboť ho mají všichni stejně a záleží pouze na každém, jak s ním bude hospodařit, jak jej využije a prožije.

Zajímavé označení času, popřípadě využití času, nám blízkého 20. století je Taylorismus a Fordismus, který je vysvětlován následovně (Jíra a Humlerová, 2013):

1. Taylorismus je označení, jež bylo vytvořeno na počátku 20. století v USA F. W. Taylorem. Směr je charakterizován vysokou přesností a kvalifikací. Docházelo k normování času potřebného pro daný úkol. Tato norma či doba trvání úkolu se stala podstatným ukazatelem efektivnosti. S tím souvisela i zavedená diferenciovaná mzda, která se odvíjí od výsledku. Smyslem systému je předem daný rozsáhlý úkol na celý den, kdy se podle kvality splnění odvíjí mzda pro zaměstnance. Typičtí jsou tak vysoce kvalifikovaní zaměstnanci odpovídající potřebnému profesnímu profilu.
2. Fordismus pochází také z počátku 20. století z USA, jeho autorem je H. Ford. Je charakterizován masovou velkovýrobou, jež dokáže zásobovat trh velkým množstvím zboží, které je, na úkor kvality, lacinější. Typickou vlastností směru je rychlost, přesnost, pásová výroba, standardizace přinášející vysokou produktivitu práce.

Pro upřesnění lze charakterizovat i pojetí času ve 2. polovině 20. století. Čas je vnímám mnohem rychleji díky ekonomickému rozvoji společnosti. Dochází díky robotizaci, medializaci, zvyšující se informovanosti a rozvoji dopravy ke globalizaci. Pro účastníky trhu není důležitá jen kvalita a cena, ale zejména dostupnost. Nadnárodní společnosti podmiňují zaměstnance, aby mysleli rychleji a jejich úspěchy byly rychlejší než úspěchy ostatních. Rychlé tempo pro manažery vlastně tak vystihuje jejich profesi.

Konec 20. století je poté charakterizován, díky stále se nově rozvíjejícím technologiím a vědám, nejen rychlejším vnímáním času, ale také stále rychlejší globalizací a propojeností (Jíra a Humlerová, 2013).

## 2.3 MSP, management a manažer

Práce se zabývá činnostmi manažerů, proto je žádoucí jejich charakteristika i charakteristika oboru jejich působení. Také bude vysvětlen pojem malých a středních podniků, neboť práce je zaměřena pouze na část z nich.

### 2.3.1 Management

Řízení vzniklo v každém případě, kdy bylo dosahováno určitého výsledku kolektivně. Lidé začali tvořit skupiny z důvodu dosažení něčeho, co individuálně v takové podobě nelze splnit. Jednalo se o koordinaci společné snahy. Tím, jak se začala zvyšovat závislost společnosti na skupinovém úsilí, rostl také význam manažerů (Koontz a Weihrich, 1993).

Tuto myšlenku doplňuje, zvláště výstižně, Thomas (2003). Management plnil svou plnohodnotnou funkci a byl ve společnosti zakořeněn i v době, kdy neexistovaly knížky, teorie o managementu, ani žádní odborníci, kteří by předávali své znalosti v tomto vědním oboru. I přes jednoduchost procesů time management vždy existoval.

Management je proces, kdy jednotlivci pracují ve skupině a společně s účelem dosažení vybraného cíle. Tuto definici je potřeba rozšířit o určité faktory, které management ovlivňují, jimi jsou (Koontz a Weihrich, 1993):

1. jak manažeři plní základní manažerské funkce (plánování, kontrola, organizace, personalistika, řízení),
2. aplikace managementu dle druhu podniku,
3. aplikace managementu dle jeho úrovně,
4. platí, že cíl všech manažerů je stejný, všichni se snaží dosáhnout určitého zisku,
5. management ovlivňuje produktivita, tedy efektivnost a účinnost.

Toto tvrzení doplňuje i definice Donnelly a kol. (2007), která managementem již konkrétněji označuje proces koordinace činností skupiny lidí. Cílem je dosažení určitého výsledku, který jednotlivec není schopen zvládnout.



### **2.3.2 Manažer**

Manažeri jsou osoby, které v podniku odpovídají za realizaci činností, umožňují skupinovou práci jednotlivců a tato skupina tak dosahuje společných cílů. Manažer je ten, kdo vykonává proces kontroly, při níž aplikuje spolehlivé techniky vedoucí k určitému finančnímu zisku, nižším nákladům, ekonomickému růstu a podobně. Provádějí velké množství práce s neústupným pracovním tempem. Vykonávají činnosti jasné a stručné. Pracuje s problémy, jež jsou jisté, specifické a neobvyklé. Působí v široké síti vnitřních i vnějších kontaktů, s nimiž je preferována verbální komunikaci (Donnelly a kol. 2007; Thomas, 2003).

### **2.3.3 Typy manažera dle time managementu**

Dle stylu řízení času můžeme manažery rozdělit do šesti skupin.

#### **1. Manažer řízený výkonem.**

Popisuje manažery, kteří hodnotí svoji kvalitu podle toho, kolik získali úspěchů. Pouze výjimečně odmítají pracovní příležitost. Je pro ně typické zapomenout na úkol a zároveň obtížné pracovat na všem dle svých nejlepších schopností. Negativní stránkou je jejich vyčerpání a možná frustrace. Naopak jejich výhodou je jejich obraz spolehlivých a užitečných hráčů v očích ostatních. Nejlepším nástrojem jsou seznamy. Seznamy úkolů, plánů, činností a podobně.

#### **2. Příležitostní manažeri.**

Jsou ukázkou odkládání úkolů. Pouze oni rozhodují o tom, kdy úkol bude splněn. Často zbytečně ztrácí čas, jsou rozptýlení. Nesnesou rady, co má být splněno. Nevýhodou je jejich věčná tendence neplnit termíny a nedokončovat nejrůznější záležitosti. Jejich pozitivní stránkou je kreativní mysl a možnost vidět situaci z větší perspektivy. Nejlepším nástrojem pro time management jsou časové osy a zejména varovné systémy.

#### **3. Manažeri řízení krizí.**

Tato skupina představuje manažery, kteří se zabývají každou událostí, jako by byla jejich hlavní prioritou. Neumí si tedy určit, co prioritou je a co ne. Mnoho jejich projektů začíná, ale jsou bez konce. Snadno u nich nejrůznější situace vyvolávají stres, v případě nudných úkolů se odkládá jejich dokončení na úkor přijetí zajímavějšího projektu. Naopak jsou schopni pracovat pod tlakem. Jasné termíny pomáhají dokončit

úkoly. Jsou dobrými řešiteli problémů, kdy dokážou najít nové způsoby východisek. Jako pomůcka jsou účinné vizuální připomínky, jako je kalendář a dále plánované časové bloky, jež určují časový interval každého úkolu.

#### 4. Precizní manažeři.

Mezi ně patří perfekcionisté. Kvalita práce je na velmi vysoké úrovni. Nedokážou brát zřetel na to, co je na daném projektu nejdůležitější. Nevýhodou je nesmyslné vynaložení času i na méně důležité úkoly. To přináší ztrátu energie. Jsou to vysoce schopní manažeři, kteří se dokážou zaměřit na detail. Vysoký standard práce pozitivně ovlivňuje ostatní. Nástrojem řízení času jsou denní plánovače, jež jsou hmatatelné či dobře přístupné. Ty manažerům jasně ukazují jejich dostupný čas.

#### 5. Manažeři sociálního řízení.

Manažeři, kteří jsou schopni lépe mluvit, než pracovat. Nacházejí se v dlouhých konverzacích, díky nimž ztrácí čas. Negativní stránkou je schopnost, kdy manažer kvůli rozhovorům zapomíná nejen na plnění úkolu, ale i na úkol samotný. Výhodou jsou jejich sociální vztahy a potenciál k získání spousta nápadů od ostatních, jež jsou dobře využity při brainstormingu. Ideálním nástrojem pro time management jsou varovné signály, které připomínají konec volné konverzace.

Rozpoznání svého stylu time managementu je klíčem k jeho úspěšnému využití (Francis, 2010).

### 2.3.4 Malý a střední podnik

Malé a střední podniky neboli MSP jsou charakterizovány v tabulce č. 1.

**Tabulka 1 - Charakteristika MSP**

<b>Podnik</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Obrat</b>	<b>Bilanční suma</b>
Mikropodnik	méně než 10	nepřesahuje 2 mil. EUR	nepřesahuje 2 mil. EUR
Malý podnik	méně než 50	nepřesahuje 10 mil. EUR	nepřesahuje 10 mil. EUR
Střední podnik	méně než 250	nepřesahuje 50 mil. EUR	nepřesahuje 43 mil. EUR

*Zdroj: Nařízení komise č. 70/2001*

Počet zaměstnanců se určuje za poslední rok na základě plných pracovních úvazků. Obrat a bilanční suma (součet všech aktiv nebo pasiv) se určuje za poslední účetní období v délce 12 měsíců schválené účetní uzávěrky (Nařízení komise č. 70/2001).

## 2.4 Přínosy time managementu

Výše byl již vysvětlen pojem time management jako takový, poté byl vysvětlen jeho význam a v této kapitole jsou představeny hlavní přínosy v případě, že si člověk opravdu svůj čas řídí. Autoři (Sasson, 2018; AppointmentPlus, 2015; Tracy, 2013; LMA, 2015) uvádí několik výhod úspěšného time managementu.

Time management je v životě rozhodující z důvodů (Sasson, 2018):

1. napomáhá nalézt čas pro to, co člověk chce, a pro to, co člověk musí.
2. Čekání na čas, kterého je nedostatek, přináší jen další ztrátu času. Plánováním lze získat čas, jež opravdu potřebujeme a zbytečně ho neztrácíme.
3. Time management pomáhá určit životní priority.
4. Time management pomáhá nalézt činnosti, které nám zbytečně čas ubírají. Také nalézá příčiny prokrastinace.
5. Nastavený časový plán pomáhá eliminovat přílišné duševní a emocionální projevy. Pomáhá zůstat být klidným, což ušetří čas i energii, které mohou být využity pro kvalitnější výsledky.

Dalšími přínosy time managementu jsou například (AppointmentPlus, 2015):

1. čas je omezeným nástrojem. Když člověk uzná, že je důležité vědět, jak tento nástroj spravovat, přestane hledat důvody rozdílů mezi sebou a svým méně schopným kolegou, který stihne polovičku práce, a mezi spolupracovníkem, jenž byl díky vyšší produktivitě práce povýšen.
2. Kontrola nad svým časem znamená lepší zaměření, které přináší kvalitnější výsledky s menším úsilím.
3. Umění vytvoření seznamů úkolů znamená lepší rozhodovací schopnost. Díky eliminaci tlaku nedostatkem času a vyšší prioritizací se manažer lépe a rychleji rozhoduje.

4. Zlepšení techniky řízení času znamená i celkovou úspěšnost. Člověk převezme kontrolu nad svým životem a nezaobírá se ostatními. To přináší lepší pracovní výsledky, kterých si všímají nadřízení.
5. Řízení času znamená efektivnější práci a více času na ostatní záležitosti. Ty skýtají nové možnosti k učení se. Tím je například pomoc na jiném projektu, ale i oběd s kolegy z jiných oddělení. To vše jsou nové znalosti týkající se firmy, která přináší mnoho výhod.
6. Řízení času znamená odstranění stresových situací a eliminaci časového napětí.
7. Time management přináší více času na odpočinek a osobní potřeby.
8. Time management také znamená osobní disciplínu. Díky němu lze praktikovat úspěšnou správu času, kdy nedochází, mimo jiné i díky více volnému času, k odkládání úkolů.

Tracy (2013) popisuje přínosy time managementu spíše jako osobní psychologii výhod správného nakládání s časem. Mezi toto hledisko patří například (Tracy, 2013):

1. Osobní pocit ze sebe sama do jisté míry určuje kvalitu života a emoční jádro neboli sebevědomí či sebeúctu jedince. Sebeúcta je pak závislá na využití potenciálu svého života. Čím je člověk kompetentnější, kvalifikovanější a produktivnější, tím se jeho sebeúcta zvyšuje. A naopak, čím vyšší sebevědomí, tím vyšší produktivnost, schopnost, kompetentnost. Člověk, který řídí svůj čas, se cítí pozitivněji, sebejistěji a je zodpovědný za úspěšnost svého života.
2. Autor zavádí pojem: „*Zákon kontroly*.“ (Tracy, 2013). Ten znamená, že osobnost se cítí vnitřně dobře v takové míře, do níž je schopna ovládat svůj vlastní život. Ovládání a plánování vlastního života, tedy time management, tak zvyšuje sebevědomí člověka.
3. K vyšší produktivitě vede i příprava své mysli. Emoce člověka jsou z 95 % ovlivněny tím, jak člověk mluví sám k sobě. Například: „Mám velmi dobrou sebe-organizaci a produktivitu práce.“; „Jsem velice produktivním a jsem dobrým manažerem svého času.“ Tyto věty přijme mysl jako jednoznačný příkaz a začne dle toho fungovat. K tomu, abychom si tato tvrzení mohli říkat, musíme vykonávat time management, který bude úspěšný.
4. Předchozí bod doplňuje i tvrzení, že víra se stává skutečností. Čím vyšší přesvědčení o vlastní schopnosti time managementu máme, tím více existuje

činů, které jsou s tímto tvrzením v souladu. Opět je potřeba nejen tohoto přesvědčení nabýt, ale také efektivní řízení času provozovat.

Stručně vystihnout výhody time managementu lze i takto (LMA, 2015):

1. stejné množství práce je možno stihnout za méně hodin v týdnu,
2. opakem je více práce za stejné množství hodin,
3. potenciál k získání určité pracovní výhody, odměny a pochvaly,
4. možnost vyrovnat čas pro pracovní a osobní záležitosti a více času pro rodinou,
5. vstřícnost k pomoci jiným lidem zvyšovat jejich výkonnost,
6. díky organizaci dochází k větší kontrole nad činnostmi ve svém pracovním a soukromém životě,
7. eliminace stresu a frustrace, více času díky plánování a využití času pro své koníčky a zájmy vedou ke spokojenějšímu životu a zdravému životnímu stylu.

## **2.5 Metody a nástroje time managementu**

Následující kapitola představí několik technik, prostředků či nástrojů, jak efektivně řídit svůj čas. Výsledkem je samozřejmě dosahování žádoucích výsledků, jež jsou podstatou úspěšného time managementu.

### **2.5.1 Určení strategií time managementu**

V případě, že si manažer určí, jak time managementu dosáhnout, může nabýt žádoucích a očekávaných výsledků. Mezi tyto strategie zejména patří jasně definované úkoly, kterými například jsou (Chapman a Repured, 2008):

1. hodnocení využitého času.

Pro efektivní využití času je potřeba tvořit časový protokol. V patnáctiminutových intervalech musí manažer zaznamenávat, jak tráví svůj čas. Tento protokol je třeba tvořit na jeden až dva týdny. Po tomto období jej musí vyhodnotit. Určit, zda vše, čím strávil svůj čas, bylo důležité, a které činnosti trvaly nejdéle. Určit den a dobu, které byly využity zejména pro pracovní produktivitu, které pro rodinu, osobní zájmy, odpočinek a podobně. Určit časově nejnáročnější úkoly. Naopak rutinní činnosti ukážou, kolik času je na ně potřeba a manažer si je automaticky bude řadit do svého programu a zbytek času může rozplánovat do ostatních nerutinních úkolů.

2. Určení priorit. Každý manažer by měl vytvořit dle jeho potřeb plán priorit. Tedy denní, týdenní, měsíční. Jednotlivé priority pak utřídí do kategorií dle důležitosti a s tím poté pracovat. Vědět, které položky může odložit a které naopak nikoliv. Prioritizací se bude zabývat konkrétněji pozdější kapitola.
3. Vytvoření plánovací pomůcky či nástroje. Každý manažer by měl mít nějakou stálou pomůcku, která mu pomůže při plánování. Podle vlastního stylu manažera to může být mobilní telefon, kapesní plánovač, kalendář, plánovací program v počítači, nástěnné mapy, rejstříkové karty. Ty nezatěžují mysl zbytečným přemýšlením nad svými povinnostmi a manažer se může soustředit na své priority. Samostatné plánování jako nástroj time managementu bude rozebráno také v pozdější kapitole.
4. Organizace prostředí.  
Cílem je zbavení se nepořádku v pracovním prostředí. Jako pomůcka může posloužit krabice v rohu místnosti s nápisy „zbavit se“ a „prodat“ či „darovat“, kam manažer bude odkládat své zbytečnosti nebo dárkové a reklamní předměty.
5. Plánování svého času.  
Každý manažer musí zařadit do svého času i samostatné plánování. Lze tak mluvit o plánování časového plánování. S pomocí plánovací pomůcky určí priority, zorganizuje volný čas, určí si také nejproduktivnější části dne, vždy však musí vědět, kdy vše naplánovat. Této metodě bude opět věnována hlouběji jiná kapitola.
6. Delegování neboli pomoc od ostatních.  
Manažer by měl předávat odpovědnost jiným, aby mu zbylo více času pro úkoly, jež jednoznačně vyžadují jeho odbornost. Musí vybrat takového pracovníka, který nejvíce svými zkušenostmi a znalostmi odpovídá danému úkolu. Samozřejmostí je i delegování v osobních záležitostech, jako jsou například domácí práce.
7. Přestat prokrastinovat.  
Tato strategie bude konkrétněji rozebrána v pozdější kapitole. Jedním tipem, jak skoncovat s prokrastinací, je například vytvoření si systému odměn, kdy si manažer dopředu určí své odměny za dokončený úkol.
8. Eliminovat externí faktory, které ubírají manažeru čas.  
Tato strategie bude také podrobněji probrána později.
9. Odstranění příliš mnoho úkolů ve svém plánu.

Neboli více úkolů najednou, tedy: „*Multi-tasking*.“(Chapman a Repured, 2008). Cílem je omezit ztrátu produktivity, ke které dochází při nerozváženém přechodu z jednoho úkolu na jiný.

#### 10. Být stále zdravý.

Udržovat se v kondici je důležitou investicí time managementu. Manažer musí myslet na čas odpočinku pro své fyzické i duševní zdraví. Méně stresu, dostatek energie vede ke splnění úkolu rychleji a v lepší kvalitě (Chapman a Repured, 2008).

### 2.5.2 Přestat prokrastinovat

Mullings (2008) vysvětluje prokrastinaci spíše expresivním vyjádřením. Je to čin, kterým odkládáme nějaký úkol nebo povinnost, jež je potřeba v danou situaci dokončit nebo na nich pracovat. Je ukryta v jádru duše jedince a snižuje jeho potenciál stát se a zůstat úspěšným. „*Prokrastinace je zabijákem úspěchu. Je jako rakovina. Pokud manažer, jako král, nezabije strašidlo, jako je prokrastinace, promrhá možnost dosáhnout vize, která mu byla udělena bohem.*“ (Mullings, 2008),

Pro omezení prokrastinace uvádí autoři například tyto možnosti (Scott, 2014; Passig a Lobo, 2010):

1. naučit svou mysl neodkladnosti. Každý úkol si manažer musí představit jako naléhavost, která ho bude nutit do splnění úkolu. Díky tomu bude mít úkol splněn včas a naopak mu zbude čas pro jiné aktivity. Nástrojem je například stanovení si vlastních termínů. Manažer toto může vzít jako hru, kdy bude překonávat vlastní rekordy. Další pomůckou jsou časové bloky. Každý člověk má tendenci dělat více věcí najednou. To však snižuje kvalitu výsledku. Účinné je si den vyhranit do časových úseků, v nichž se lze věnovat vždy na 100 % jednomu úkolu.
2. Veřejná odpovědnost. Každý člověk chce být obdivovaným a oblíbeným, proto často dělá činnosti, které by za jiných okolností nedělal. Tato vlastnost může mít i pozitivní efekt na prokrastinaci. Jestliže se člověk otevřeně zaváže k nějakému cíli, úkolu, činnosti, bude ho svědomí nutit tuto činnost skutečně dokončit. Mimo jiné, další výhodou je i podpora od ostatních. Manažer může svůj závazek přiznat na sociálních sítích, ve skupině přátel, ve skupině, která je zájmově stejně orientována, či na vhodných internetových portálech vhodné. Tipem je i web stránka takzvaně: „*Lift.do*“ (Scott, 2014), kde se lidé vzájemně povzbuzují ve splnění cílů.

3. Zavedení ukázkových pomůcek. Důležité je vnímat svůj potenciální úspěch jako životaschopnou skutečnost. Nástrojem může být nástěnka tužeb, osobnost, kniha a zejména představa, která zobrazuje, jak se po splnění cíli změní život. Tato technika není občasnou záležitostí, ale denní rutinou.
4. Pořadník jednotlivých úkolů. Tento nástroj bojuje proti výmluvě: „Nejdříve mám na plánu...“. Díky tomu, že úkol není jasně a specificky definován, máme tendenci jej odložit. Typickým příkladem je započítí složitého úkolu nebo zahájení nového projektu, kdy nemám utříbené úkoly a zahájení neustále odkládáme. V případě rozložení si projektu na jasně definované činnosti zjistíme, že zahájení a práce na projektu je vlastně jednoduchá. Manažer by neměl myslet na dokončení projektu jako celku, ale na dílčí úkoly samostatně. Tak se vyhne stresu a prokrastinaci. A nejedná se pouze o projekt, ale také například o zahájení tréninku, aktualizace finanční administrativy, příprava na pravidelné prezentace a podobně.
5. Dozor nad impulsem prokrastinace. Každý člověk musí neustále kontrolovat impulsy, které by ho mohly svést k prokrastinaci. Ať se jedná o pohovku na spaní v pracovně, zapnuté sociální sítě, blízké občerstvení či telefon, neustále musí kontrolovat a minimalizovat takové pobídky.
6. Méně času znamená více práce. Jestliže člověk věnuje jedné činnosti jednou tolik času, neznamená, že výsledek z této strávené části se násobí dvakrát. Čím delší čas, tím více delších pauz, zbytečné mítinky, zbytečné odkládání úkolu, klábosení. Kdo má k dispozici menší počet pracovních hodin, určuje si snáz priority, nezabývá se zbytečnostmi, nedovolí si úkoly odložit.
7. Nechat odloženo. Každý jedinec se někdy zabývá činnostmi, které jsou v momentální situaci absolutně nedůležité. Dokonce záležitosti, které se na první pohled zdají velmi důležité, zpětně s časovým odstupem byly zbytečné. Proto každý manažer musí vědět, které činnosti opravdu s čistým svědomím může odložit. Mezi ně patří například podzimní úklid listí, denní kontrola finančního portfolia, domácí úklid, řešení závěti.
8. Zbytečnosti v domácnosti. Čím více věcí je v domácnosti nebo v pracovně, tím se manažer musí více zabývat jejich správou, údržbou, úklidem. Mezi tuto radu patří minimalizace úložného prostoru, kde by se hromadily zbytečnosti, které je potřeba časem vyřešit. Dále i virtuální vlastnictví, jež je skladnější a úspornější. Vše, co se



dá uložit v počítači a na internetu, zbytečně neleží v kanceláři a nepřitahuje prach. Věci se zde snadno mažou, ukládají i prodávají. Dále nenakupovat velká balení zboží, dopředu ani v akci a podobně (Passig a Lobo, 2010; Scott, 2014). Tento přístup úzce souvisí z organizací pracovního prostředí popsanou výše.

### 2.5.3 Zloději času a jejich odstranění

Mezi nejznámější zloděje času patří například návštěva v kanceláři, dlouhé porady s neuspokojivými výsledky, prokrastinace, komunikační šum v kolektivu, nefunkční delegování, neschopnost odmítnout druhého a podobně. Zkrátka vše, co zbytečně manažeru krátí čas bez efektivního výsledku (Seiwert, 2014). Heppell (2012) takto označuje lidi a podle jejich společných prvků ohledně rušení a ubírání času je sloučil do jednotlivých skupin, které také příhodně pojmenoval. První skupinu nazývá „*Pomlouvající*“, náleží sem ti, kteří vypráví příběhy, často i domyšlené. Nepotřebují odpovědi ani reakce, jen prvotní šanci k začátku. Řešení je takové lidi ignorovat. Například na jejich větu: „Vůbec jsem nespala kvůli včerejší události.“ nereagovat a nevytvořit situaci ideální ke spuštění monologu. Druhá skupina se označuje jako „*Remcalové*“, ti hledají spřízněného člověka. Stěžují si na ostatní pracovníky či na konkrétní činnosti a události. Potřebují získat někoho na svou stranu, aby si mohli stěžovat stále víc. Řešením je vymluvit se na zpoždění nebo přebytek úkolů a v ideálním případě u toho pracovat, aby to vypadalo věrohodněji. Následuje uskupení pojmenované jako „*Učedníci*“. Sem patří lidé, kterým manažer svolil nabýt pocit, že si k němu mohou přijít kdykoli pro radu a pomoc. Východiskem je odmítnout je například se slovy: „Můj tip jsem Vám už řekl, nyní zkuste navrhnout řešení sám a poté jej společně prokonzultujeme.“. Poslední kategorií jsou „*Historici*“. Jedná se o lidi, kteří rádi vyprávějí příběhy z historie, ale také předvídají současnost a budoucnost. Řešením je strohá odpověď, například: „Promiňte, ale už jsem na odchodu, nestíhám.“.

Pacovský (2006) uvádí několik metod, jak se efektivně zbavit takzvané „*Časožroutů*“. Mezi ně například patří (Pacovský, 2006):

1. dohody o rutinních činnostech. V případě podložených dohod mezi ostatními pracovníky může manažer díky delegování zapomenout na rutinní či méně důležité činnosti a neztrácet jimi čas.

2. Naučit se flexibilitě. S tím jsou například spojeny otázky: „Je potřeba ještě tento úkol?“, „Může mě nyní někdo zastoupit?“ a podobně. V případě flexibility a změny svého plánu může manažer ušetřit mnoho času.

3. Udržení pořádku. Kdo nemá pořádek kolem sebe, má nepořádek i v sobě. „*Je-li na stole nepořádek, bude se odrážet i v naší hlavě*“ (Pacovský, 2006). Důležité je vhodné prostředí, které nerozptyluje, je komfortní a neztrácí čas hledáním a organizováním. Ať se jedná o dobře postavený nábytek, dekoraci či pořádek v materiálech i na stole. Jak uvádí Knoblauch a Wöltje (2006), pořádek na psacím stole je jednou hlavní úsporou času. Doporučují systém, kdy by se mělo vše brát do ruky maximálně 2x, dále třídění papírů pouze do 4 předem nastavených skupin – vyhodit, odložit, delegovat, vyřešit.

4. Zdlouhavé rozhovory, porady, mítinky. Vše je v daném momentě důležité, ale tyto aktivity velmi ubírají čas a mnohdy až zbytečně. Proto je důležité nastavit denní hranici počtu rozhovorů. Stanovené maximální časové délky trvání porad a hovorů i s rezervou. Nedílnou součástí je i předběžná příprava. Knoblauch a Wöltje (2006) si doporučuje před rozhovorem jasně definovat cíle a otázky rozhovoru, případně připravit papír s poznámkami a stejně tak sepsat poznámky i po rozhovoru, které ušetří čas při případném vzpomínání na rozhovor.

5. Třídění informací. Na světě se neustále několikanásobně zvyšuje počet informací. Stejně tak stále přibývá informací pro manažera. Je důležité si určit, které informace jsou důležité a které ne. K tomu může pomoci sekretářka nebo spolupracovník, který vytvoří jakýsi výtah daných informací (Pacovský, 2006).

Pro úspěšnou minimalizaci zlodějí času je potřeba tyto faktory nejprve analyzovat. K tomu lze využít takzvaně „Mind mapping“ (Seiwert, 2014). Jedná se o myšlenkové mapy, které využívají piktogramy neboli zjednodušené obrázky a slovní vyjádření díky zapojení obou hemisfér mozku. Díky obrázkům a klíčovým slovům jsou graficky vyjádřeny důležité souvislosti a vzájemné vztahy (Müller, 2013). Střed mapy tvoří obrázek s vlastním časem, jakési centrum. Z tohoto bodu myšlenky pokračují do seskupení, jako je například zaměstnání, vztahy, role, soukromé koníčky. Z těchto bodů pokračují konkrétní činnosti. Poté je potřeba se zamyslet, které aktivity zabírají nejvíce času, jež jsou pro nás nejdůležitější, co bychom chtěli změnit a podstatou je se

zamyslet nad zloději času. Ty zvýraznit a následně se snažit o jejich minimalizaci (Seiwert, 2014).

#### **2.5.4 Zvládání krizových situací**

Jestliže se zabýváme time managementem manažera, nedílnou součástí je zvládání krizové situace, která nedostatkem času, špatnou organizací může nastat a situaci časové tísně ještě zhoršuje. Paulík (2017) doporučuje následující kroky:

1. Nepotlačovat emoce. Lidé často své emoce ve vypjatých situacích omlouvají, případně se za ně i stydí. Je však potřeba své pocity autenticky vyjádřit a využít následné psychické uvolnění i ve formě pláče a hněvu.
2. Potřeba sdílení. Člověk může svou situaci ulehčit sdílením svých pocitů s někým jiným, kdo je ochoten je přijmout. Dojde tak k útlumu stresu díky sociální podpoře od jiných. Stejně tak lze nasloucháním pomoci druhým, podpořit vlastní psychický stav a zlepšit mezilidské vztahy.
3. Nezanedbávat tělesné potřeby. Základem ke zvládání stresových situací je vyslyšení tělesných potřeb ve formě hladu, tepla, spánku, sociální vazby aj.
4. Vyhledat veškeré dostupné informace. Protože díky stresu dochází ke zkreslení, je potřeba jakási reorganizace a ucelení všech dostupných informací. Manažer tak získá pocit jistoty a vědomou podporu. Toto tvrzení lze doplnit Prepperem (2015), který hovoří o kontrolním seznamu. Nejedná se přímo o informace ke krizové situaci, ale výčet úkolů a kritérií, které jsou hotovy a které manažera ještě čekají dohotovit. Zabraňují tak zaujetí a zaměření se pouze na jeden problém. Nedílnou součástí manažera je tak list papíru a výrazná tužka.
5. Potenciál kolektivu. Různé demografické složení kolegů napomáhá s krizovými situacemi díky odlišným názorům, přístupům a myšlenkám.
6. Potenciál nových přístupů. Při krizových situacích je důležité zapojit svou fantazii. Stávající postupy se musí adaptovat novým problémům. To pomáhá mimo jiné rozvíjet osobnost manažera a jeho tvůrčí myšlení. Stejně tak je dle Preppera (2015) důležité zhodnocovat postupně veškerá rizika řešení. Neboť řešení, které je úspěšné pro jeden problém, může být spouštěčem jiného problému.

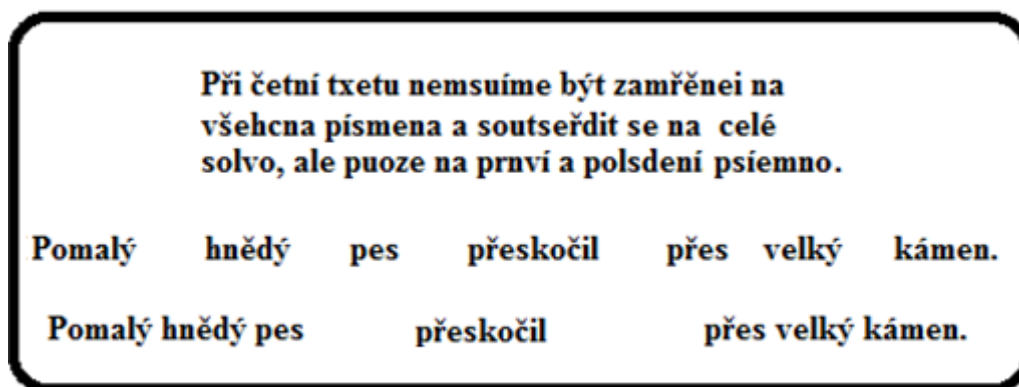
7. Potřeba věřit v sebe sama. Víra a naděje je důležitou součástí krize, protože manažera podporují v podobě pozitivní vidiny na konci těžko zvládatelných situací.
8. Dle Preppera (2015) je nedílnou součástí zvládnání krize předešlá příprava. Tím je myšleno například vytvoření seznamu ohrožení a jejich řešení, záložní možnosti řešení, pravidelné a nepravidelné cvičení zvládnání krize (jak by manažer zvládl možnou krizovou situaci).

### 2.5.5 Rychlé čtení

Zvládnutí techniky pro rychlejší čtení nespočívá ve vynechávání slov a úniku důležitých informací nebo celé podstaty, ale naopak kratší čas pro přečtení textu a zároveň stejné, či ještě větší porozumění (Myndgym, 2007). K tomu lze použít následující metody (Myndgym, 2007):

1. Odstranění zlozvyků.
  - a) Tiché přeřikávání textu neboli samomluva. Tento zvyk, který se učíme od malička, rychlost čtení pouze zpomaluje.
  - b) Rychlý pohyb očí. Nevědomě každý zbrkle pohybuje očima po stránce. Je potřeba se naučit tento zlozvyk vnímat a minimalizovat.
  - c) Předmět jako pomocník. Velmi jednoduše můžeme zvýšit naše soustředění a odstranit tiché přeřikávání i pohyby očí pomocí ukazovátka.
2. Fixace na jedno slovo  
Díky ukazovátku i přesvědčení se čtenář nesmí příliš upínat na přečtení jednoho celého slova. Člověk nejen dokáže pojmut více slov najednou, ale pro pochopení slova je potřeba zaměření se jen na jeho určité části. „*K těm patří první a poslední písmeno, zbytek slova mozek rozpozná a rozluští za nás.*“ (Myndgym, 2007). Tato metoda je v publikaci od Theyagu a Daniel (2014) nazývána jako technika periferního vidění. Příklad těchto metod je zobrazena na obrázku č. 1.

Obrázek 1 - Ukázka možnosti rychlejšího čtení



Zdroj: Přepřacováno autorkou z Myndgym (2007).

3. Technika přeskočení. Tato technika se používá spíše při čtení již známého textu a jeho opakování nebo textu, kdy je blíže známo jeho téma. Jednoduchá podstata spočívá v přejíždění prstu přes list, kdy se snažíme zachytit více slov jedním pohledem pomocí periferního vidění. Text je potřeba rozložit na skupinu slov a ta jedním pohledem přečíst všechna. Při přesunu na další seskupení slov lze mezitím některá přeskočit (Theyagu a Daniel, 2014).

### 2.5.6 Úspěšné učení – strategie elaborace

Strategie elaborace je způsob vytváření souvislostí a rozšíření materiálu, které pomohou k úspěšnému naučení a pochopení. Jedná se o zpracování a organizaci informací. Vytváří se takzvané mnemotechnické pomůcky, které pomohou vybavit si informace, jež jsou uloženy v paměti (Blerkom, 2008). Dle Hofmanna a Löhle (2016) je tato strategie učení pomocí pochopení čili zpracováním. Vyjadřuje míru, do které jsme si danou informaci osvojili, jak jsme s ní pracovali a kolik jsme jí věnovali paměťové kapacity. Opakem je asociační učení, jehož podstatou není porozumění a vytvoření si souvislostí jako u předchozí metody, ale naučení se z paměti. To je typické pro učení slovíček v cizím jazyku, historických dat či vzorců. Elaborace učení má několik stupňů (Hofmanna a Löhle, 2016):

1. spíše pouze formální částí je poslech, čtení či zápis informací. Podtržení podstatného, opis či studium neznámých pojmů. Dle Blerkoma (2008) se jedná o psaní vlastních otázek nebo poznámek na okraj stránky, kde je informace

zaznamenána. Otázky jsou signály pro hlubší poznání informace, poznámky prohlubují pochopení.

2. Druhým stupněm je sémantická zběžná elaborace učení, v jehož podstatě se jedná o uzpůsobení nadpisů, přepis vlastními slovy, odstranění zbytečného textu a vlastní poznámky o pochopení jednotlivých pasáží. Blerkom (2008) doporučuje vytvoření si studijního listu. Ten je souborem podmětů pro dohledání si dalších potřebných informací a také pomáhá paměti se zapamatováním si informace. Je vlastně listem výpisků toho nejdůležitějšího pro jednotlivé části či témata. Mimo jiné pomáhá k následnému vybavení si detailů.
3. Zevrubná elaborace je třetím stupněm, kdy je potřeba spojovat informaci s vlastními zkušenostmi, napsat recenze k dané informaci, myšlenky o jejím zfilmování, vyzkoušet si odpovědět na vlastní otázky k textu. Může se také jednat o audio záznam namluvených bodů či vypsání taháku. Podle Blerkom (2008) si jediné tak člověk přetvoří informaci do vlastních slov a pochopí, jak ji prezentovat.
4. Nejvyšším stupněm je elaborace pomocí skupiny jiných lidí. Velmi efektivní je získanou informaci zpracovat do prezentace a tu přednést před ostatními. Nebo někomu danou informaci přetlumočit, objasnit, převyprávět, rozebrat ji. Blerkom (2008) doplňuje tento stupeň o využití mnemotechnických pomůcek. Ty pomáhají zvýšit schopnost vzpomenout si na danou informaci. Můžou to být vizuální obrázky informace, její zpracování do zkratk, tónů či hudby. Zkratka je pak složena z počátečních písmen slov dané informace. Mezi základní pomůcky patří také vytvoření básničky pro informaci, kdy začáteční písmena každé sloky vytvoří požadovaný termín, název či označení, jedná se takzvaně o „akrostich“ (Blerkom, 2008).

### **2.5.7 Jak nastavit priority**

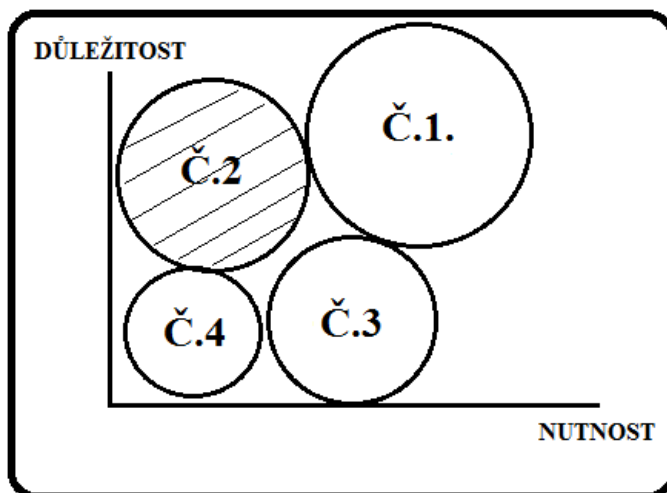
Stanovení priorit znamená utřídit nejdůležitější úkoly a těm pak věnovat více energie, času a zájmu. Tento nástroj umožňuje manažeru věnovat se správným věcem a neplýtvat svůj drahocenný čas na jiné, méně důležité činnosti, přičemž neplnění důležitějších úkolů by mu bránilo ve splnění dlouhodobých cílů a úspěchů (Dinkel, 2011). Platí, že člověk nedokáže intuitivně vybrat nejdůležitější činnost a tou se pak zabývat. Dokáže v momentě určit, co je nejpodstatnější, ale nedokáže se této činnosti

následovně věnovat a splnit vše, co je potřeba. Priority vedou manažera k tomu, aby se méně věnoval nepodstatnému a více času obětoval důležitějšímu, jinými slovy: „*Abychom dělali častěji důležité a méně často méně důležité.*“ (Špok, 2015). Knoblauch a Wöltje (2006) popisují takzvaně „*Eisenhowerův princip*“. Jehož hlavní podstatou je rozdělení si úkolů do dvou dimenzí vůči cíli. Jedná se o důležitost, tedy jak je pro manažera úkol podstatný v dosažení cíle, a naléhavost neboli nutnost, neodkladnost, urgentnost, jsou to většinou přesně termínované úkoly. Důležité přibližují manažera k jeho cílům, naopak nutné ubírají pozornost a čas a jsou bez velkého vlivu na konečný cílový úspěch. Tento přístup pak kombinuje výše popsané možnosti navzájem a úkoly jsou rozděleny do 4 skupin.

1. Priorita č. 1. Úkoly důležité i nutné, které se nikdy nesmí odkládat. S touto skupinou je často spojen stres a krizové napětí.
2. Priorita č. 2. Činnosti důležité, ale nikoli nutné, proto si je manažer může dovolit odložit. V tomto případě pro ně vždy musí být určen náhradní termín. Jsou to hlavní priority, neboť právě ty posouvají manažera k jeho cíli. Jedná se například o koníčky, rodinu, vztahy, plánování, prevenci rizik, vzdělání.
3. Priorita č. 3. Úkoly, jejichž důležitost je skoro nulová, ale naopak jsou velmi nutné. Zde se doporučuje činnosti co nejvíce delegovat nebo odmítnat. Tím jsou například myšleny neodkladné telefonáty, záskok za kolegu a podobně.
4. Priorita č. 4. Činnosti nedůležité a postradatelné. Patří do koše, lze je odmítnout či delegovat. Do této skupiny patří například zbytečné rozhovory a telefonáty, spamová pošta, žrouti času a podobně.

Pro výše uvedenou prioritizaci musíme nejdříve stanovit naše hlavní cíle. Ty charakterizujeme jednotlivými úkoly, které zařadíme do našeho časového plánu dle priorit. Každý cíl může být rozdělen do podcílů. Jestliže chce manažer přečíst 10 knih, aby nabyl vědomosti o time managementu, jeho hlavním cílem jsou tyto znalosti a podcíl může být přečtení jednotlivých knih či kapitol do určitého data. Úkolem je pak samostatná četba. Nicméně pro všechny 4 typy priorit musí být určen termín splnění a důležitá je i jejich organizace do harmonogramu. (Helebrantová, 2013; Knoblauch a Wöltje, 2006; Béréš, 2013). Seskupení priorit do 2 dimenzí je graficky zobrazeno na obrázku č. 2.

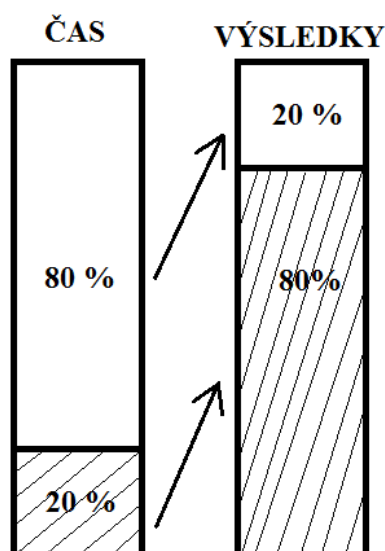
Obrázek 2 - Priority dle Eisenhowerova principu



Zdroj: Zpracováno autorkou z Knoblauch a Wöltje (2006)

V závěru, jak uvádí Knoblauch a Wöltje, je nutné poukázat na přístup, jež pomáhá s určováním toho, co je podstatné, a se stanovením si priorit: „Nutné je jen zřídka důležité a důležité zřídka nutné“, neboli „Paretův princip.“ (Knoblauch a Wöltje, 2006). Ten pomůže manažeru zjistit, co je opravdu podstatné. Říká, že pouze 20 % činností přináší 80 % výsledků. Tím je například myšleno 20 % zákazníků a 80 % tržeb nebo 20 % výroby a 80 % výrobních zmetků. Toto pravidlo je vyjádřeno na obrázku č. 3.

Obrázek 3 - Paretovo pravidlo



Zdroj: Zpracováno autorkou z Knoblauch a Wöltje (2006).



### 2.5.8 Umět říkat „ne“

Není pochyb, že požadavky ostatních nám zkracují čas. Někdo si uvědomí, že mnoho času jim zabírají jiní lidé se svými prosbami, jiné to pouze obtěžuje. Proto manažer musí umět některé požadavky odmítnout a přijmout fakt, že slovo „ne“ je jedním z řešení úkolů. Přestože je to vůbec nejtěžší odpověď lidem se slovem „prosím“, je vcelku jednoduché a prosté. Jestliže se manažer naučí toto krátké slovo říkat bez zaváhání a bez napětí, získá pro sebe mnoho času (Myndgym, 2007; Herring, 2012).

Jedním nástrojem, jak odmítnout, je být upřímný a vysvětlit důvod, proč s nadšením nemůžeme či nechceme činnost přijmout. Přínosné je také druhému nabídnout možnost volby. Například když manažer přijme tento úkol, už mu nezbude čas na úkol, který přijal dříve. Upřímná a stručná argumentace ukáže druhému, že ten, kdo odmítá, není líný, ale naopak se k činnostem, které má již naplánované, staví zodpovědně.

Pro bezstarostné odmítnutí je také dobrá předchozí úvaha, zda daná osoba k manažeru chová určitý respekt. Jestliže ne, manažer vůbec nemusí přemýšlet nad tím, proč by odmítnout neměl. Stejně tak je to s určitým patřičným chováním. Jestliže se osoba nechová k manažeru odpovídajícím chováním, je to opět důvod, proč automaticky odmítnout.

Lépe se odmítá i v případě, že se druhému nabídne určitá kompenzace, která stojí manažera minimum času. V případě složitějšího rozhodování a odmítnutí se nabízí druhá možnost, tedy kompenzace pro manažera. Manažer vysvětlí dilema o odmítnutí a domluví určitou kompenzaci, která pro něj bude určitým způsobem výhodná. Možná nejjednodušším odmítnutím je odkázat na jinou osobu (Herring, 2012; Janson, 2010).

Dle Dyrehauge (2010) velmi důležitou poznámkou k umění říkat „ne“ je, že tímto slovem neodmítáme člověka jako takového a nevyjadřujeme tím, že nás nezajímá, nemáme ho rádi, ale naopak je výrazem sebeúcty a sebejistoty. Každý člověk, stejně tak manažer, musí vnímat své pocity a vědět, které činnosti mu jsou nepříjemné, či zbytečně ubírají z jeho času. Musí být pouze upřímný sám k sobě a vědět, jaké jsou jeho životní požadavky. Uvědomit si, že odmítnutím nikoho nezraníme a že to rozhodně není důvod pro pocit viny.

## 2.5.9 Plánování

Plánováním manažer získá více času, zjistí, jaké jsou jeho časové požadavky pro jednotlivé úkoly a svůj rozpočet času, který má k dispozici. Plánování mu dále umožní kontrolovat své již hotové činnosti, použít vhodné pomůcky time managementu, jako jsou například chytré telefony, plánovače, diáře, a v neposlední řadě díky plánování, zařadí i tuto činnost do svého časového rozvrhu (Knoblauch a kol., 2012). Plánování lze poté pojmut jako jednu z manažerských technik, která je označena za strategické plánování. Strategie je nástrojem pro dosažení požadovaného cíle a strategické plánování pak odpovídá na 3 základní otázky (Šuleř, 2013):

1. co bude naší činností a pro koho je tato činnost tvořena?
2. Jaký je očekávaný výsledek těchto činností?
3. Jak budeme tyto činnosti řídit a provádět pro dosažení požadovaného výsledku?

Strategické plánování je nezbytné v dynamickém a rychle se rozvíjejícím prostředí. V případě nejistoty okolí a potřebě vyšší koordinace prováděných činností se manažer bez strategického plánování neobejde, chce-li skutečné pozitivní výsledky. Pro time management je poté vhodné osobní strategické plánování, kdy cílem je co nejvyšší návratnost vynaložené energie. Podstatou je, aby manažer rozdělil a využil svůj talent, schopnosti a dovednosti tak, aby z jeho duševní, emocionální i fyzické námahy, kterou investuje do své práce, vzešly co nejlepší výsledky. (Šuleř, 2003; Tracy, 2018).

Pro plánování platí takzvaně: „Pravidlo 60 : 40.“ (Knoblauch a kol., 2012). Pro 60 % své pracovní doby by měl mít manažer přesně dané úkoly. Zbýlých 40 % ponechat na nepředvídatelné situace tím způsobem, že 20 % vyhraní nečekaným událostem a nečekanému prodloužení plánovaného úkolu a 20 % na zloděje času (Knoblauch a kol., 2012; Brodský, 2014). Zmíněné pravidlo je na obrázku č. 4.

Obrázek 4 - Pravidlo 60 : 40

PRACOVNÍ DOBA	
60 % - plánované úkoly.	40 % - neočekávané události.

Zdroj: přepracováno autorkou z Knoblauch a kol. (2012)

Jako další nástroj pro plánování se využívají plány ve 4 kategoriích. První je denní plánování, které přináší soulad mezi úkoly naléhavými a důležitými a s úkoly, jež nastávají ad hoc. Následuje týdenní plán zajišťující rovnováhu mezi úkoly, které podmiňují splnění závazků v daných termínech. Dalším časovým rámcem je kvartální plánování pracovního roku. Ten je určen zejména pro dlouhodobé rozvíjení aktivit. Jako poslední je roční plán, který je také nejméně obsáhlým. Ten zahrnuje obecné cíle a počítá s časovou prodlevou, jako jsou svátky, společenské události a podobně.

V plánech je potřeba slučování stejnorodých činností. Na určité činnosti by manažer neměl čekat, až se v určitém sletu objeví, ale měl by si pro ně vyhranit a naplánovat přesně daný čas a dobu trvání. Sem patří telefonáty, emaily, plánování, vyúčtování výloh.

Vhodné je si pro každý den určit hodinu, kdy bude manažer nerušen. Přestože je manažer rád k dispozici, tato metoda velmi zvyšuje produktivitu. Je to doba, kdy je absolutně nevyrušován a může pracovat na úkolech priority č. 2.

Plán by manažer měl tvořit vždy s určitým časovým předstihem. Nejdříve je potřeba vypsát všechny potřebné aktivity, přidělit jim priority, vytvořit seznam nedůležitých a časově nenáročných úkolů, jež jsou vhodné pro volný mezičas a nakonec nejasné úkoly či úkoly nějak otevřené zapsat na zvláštní seznam.

Jedním z posledních kroků plánování jsou kontrolní listy. Ty uspoří čas a energii, redukují chyby, zpětnou kontrolou umožní optimalizovat časovou organizaci a minimalizují vysvětlování asistentům či podřízeným, co je potřeba udělat. Seznam se tvoří sepsáním jednotlivých aktivit spolu s požadovaným termínem a kolonkou pro potvrzení. Jednotlivé úkoly se řadí pod sebe dle priorit (Knoblauch a kol., 2012; Brodský, 2014).

Pro plánování operativních nebo neočekávaných činností a úkolů je potřeba, aby se manažer naučil přirozené plánování, které lze zvládnout i bez plánovacích pomůcek a poznámek. Jedná se o slet činností, jež by měly přicházet automaticky. K tomu jsou doporučovány následující kroky (Allen, 2008):

1. Určení cíle dané aktivity. Ten musí být sdělen všem potřebným osobám.
2. Představa o výsledku dané činnosti. Stanovení si určitých zásad a standardů.

3. Brainstorming myšlenek ohledně daného úkolu, jeho možném průběhu, trvání, přístupu a podobně. Veškeré nápady, které souvisí s danou činností a mohou ovlivnit konečný výsledek.
4. Zahájení potřebných činností pro splnění úkolu. Tím je myšleno například personální zajištění, technické vybavení, dostupný prostor a podobně. Tedy klíčové milníky, součásti a veškeré aspekty.
5. Učinění dalších kroků pro jednotlivé části úkolu a pro konečné splnění cíle.

Tento proces nemá každý naučen automaticky, proto je potřeba dbát na jeho zvládnutí, a to i v různorodých případech, kdy se jedná o fúzi podniku, zavedení nového softwaru ve firmě či pouze společenské shromáždění (Allen, 2008).

### **2.5.10 Zlovyky a jejich odstranění**

Dle Wong (2016), časově nejnáročnější nejsou zloději času jako například sociální sítě, upovídání kolegové či špatně naplánovaný den. Nejvíce času ubírají systémové nedostatky a zafixované špatné postupy, které jsou pro každou osobu specifické. Jsou to činnosti, o nichž si myslíme, že je nemůžeme nijak ovlivnit, neanalyzujeme je a následně se z nich nepoučíme.

Velmi vhodným příkladem je nedochvilnost, kdy člověka vždy před daným časem potká nějaká náhoda. Většinou tvrdí, že je smolař nebo že opravdu nebylo v jeho moci danou situaci ovlivnit. Může to být nejpomalejší obsluha, dopravní zácpa, nečekaný hodinový rozhovor a podobně. S těmito náhodami se však potkávají všichni a nedochvilní nejsou. Podstatou je si jen přiznat, že za to opravdu můžeme my. Je potřeba rozplánovat svůj den, jak je popsáno v předcházejících kapitolách, a v tomto plánu ponechat 40 % na přesně takovéto nepředvídatelné okamžiky. Zároveň náročnější činnosti s pravděpodobností delšího trvání nezačínat před daným časem (Wong, 2016; Knoblauch a Wöltje, 2006).

Dalším velmi častým zlovykem manažera je, že neumí nebo nechce ostatní požádat o pomoc. Může se jednat o určitý úkol, vlastnost či dovednost, ale vždy může požádat například kolegy, mentora, školitele. Dalším zlovykem je nepoučení se z chyb, které jsou manažeru dobře známy. Nesmí si stanovit myšlenku, že tuto chybu nikdy nepřekoná a opět selže. Příčinou může být komfortní zóna, asociální přístup či strach.

Možným častým zlozvykem je i snaha o udržení vztahu, jež je dávno nefunkční. V případě, že vztah manažer udržuje jen ze strachu z nesoběstačnosti, nejistoty, co nastane nebo přecenění důležitosti vztahu, je načase jej ukončit (Wong, 2016).

Následující jsou kroky, jak se zlozvyků, kterých si je manažer vědom, lze zbavit (Babauta, 2013; Knoblauch a Wöltje, 2006):

1. prvním krokem k úspěšné minimalizaci svého zlozvyku je vnitřní postoj, charakterizováno jako sebedisciplína. Každý, stejně tak manažer, musí vědět, že za své chování je zodpovědný a vždy jej může změnit.
2. Dalším krokem je vnitřní motivace. Vhodným příkladem je produktivita v den, který je pro manažera velmi frustrující a motivace k práci je minimální, a v poslední den před dovolenou, kdy dohání veškeré resty a plýtvání času svým zlozvykem si nemůže dovolit.
3. Zjištění, jakou potřebu manažer zlozvykem uspokojuje. A tu naplnit něčím skutečným, ne jen zafixovanou činností, která ubírá čas.
4. Další krok jsou účinné strategie. Je důležité rozpoznat zdroj zlozvyku (stále hledání dokumentů kvůli nepořádku na stole), bojovat proti příčině, nikoli proti důsledku a nakonec sestavit funkční plán, jak se zlozvyku zbavit.
5. Určení pomocného mechanismu, který danou potřebu skutečně uspokojí, jak bylo popsáno v bodě 3.
6. Dalším krokem je rezignovat na jakákoli nutkání, která vedou k danému zdroji zlozvyku.
7. V případě nutkání je potřeba danou nechtěnou činnost neustále oddalovat a nahrazovat zlozvyk prospěšnější činností. V případě úspěchu bude zlozvyk oddálen na neurčito.
8. Využívat podpůrné materiály a kurzy. Vhodné je spojení s lidmi, kteří bojují s podobným problémem.

V případě selhání je potřeba se poučit z vlastních chyb. Nedílnou součástí je, že manažer musí být vůči svým zlozvykům pozitivně naladěný. Musí v danou touhu o překonání zlozvyku věřit a doufat v ní. Nikdy nesmí svou snahu vzdát ani si myslet, že znova selže.

## **3 Cíl a Metodika**

### **3.1 Cíl**

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit práci s časem u manažerů malých podniků a navrhnout pro ně optimální využívání času.

Analýza a zhodnocení, jak manažeři nakládají se svým časem jako s omezeným zdrojem, byla provedena po sepsání teoretické části a nastudování problematiky výzkumu. V teoretické části je detailně rozebráno přibližně 10 technik, jak docílit úspěšného řízení času. Popis byl vytvořen s pomocí odborné literatury. Jak bylo zmíněno v úvodu, tyto techniky byly vybrány kvůli jejich universalitě nejen pro zkoumaný vorek. Jsou vzájemně provázány a mnohými autory (Knoblauch a Wölte, Lojda, Pacovský, Seiwert apod.) uváděny jako nejzákladnější, které se týkají denně řešených problémů, a tak ovlivňují právě časovou dostupnost. Nabytí odborných znalostí řešené problematiky bylo základem pro sestavení a provedení výzkumu.

Výzkum se skládá ze dvou hlavních částí, a to díky použití dvou odlišných empirických metod výzkumu. První částí je kvantitativní explorace prostřednictvím výzkumné metody dotazování, jejíž podstatou je základní analýza práce s časem manažerů malých podniků. Cílem této části bylo rozpoznání současného řízení času a nejčastějších nedostatků time managementu lidí zmiňované profese, zhodnocení a navržení základních nástrojů k optimalizaci. Následně, prostřednictvím výzkumné metody individuálních rozhovorů, byly nejdříve doplněny tyto nástroje tvořené z kvantitativní části a poté byla zkoumána jejich funkčnost v praxi.

### **3.2 Zkoumaný vzorek**

Výzkumným souborem byli manažeři v jakékoli věkové kategorii, kteří působili v malém podniku, tedy do 50 zaměstnanců, v oboru informační a komunikační činnosti. Dle klasifikace CZ-NACE se jedná o skupinu s kódem J. Výzkumný vzorek byl pak vybrán příležitostním způsobem, a tedy nepravděpodobnostním vzorkováním. Sběr dat byl proveden v období od 15. 9. 2018 – 1. 2. 2019.

### 3.3 Metodika

Jak bylo popsáno výše, výzkum sledované problematiky je založen na dvou metodách, kterým jsou zvláště věnovány následující kapitoly.

Použitím strukturovaných dotazníků v první části se jedná o kvantitativní výzkum. Tato metoda byla zvolena, neboť jsou hledány odpovědi typu „Kolik?“, „Jak?“, „Jak moc?“. Naopak individuální rozhovory zjišťují individuální postoj, názor, projev a pochopení ze strany tazatele, proto byla využita kvalitativní část výzkumu.

#### 3.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazník je započatý úvodním sdělením potenciálním respondentům. Informuje o tématu šetření, cíli výzkumu a předpokládané délce trvání vyplnění dotazníku. V neposlední řadě sděluje prohlášení o nezneužití odpovědí a udržení anonymity a požadavek o co nejvyšší přesnost a upřímnost při vyplňování.

Dotazník obsahuje 3 zahřívací otázky. Těmi například jsou: „Jste majitelem firmy?“, „Jak dlouho působíte na vedoucí pozici?“. Poté 22 specifických otázek a nakonec 3 identifikační otázky. Sem patřily například typické otázky: „Kolik vám je let?“, „Věnujete podstatnou část svého času rodině?“. Poslední zmíněná otázka byla do dotazníku zahrnuta především proto, že manažery lze rozlišit, zda jsou rodinným typem či nikoliv, a bylo předpokladem, že toto rozřazení bude zajímavou metrikou výzkumu.

Dotazník měl tedy 28 otázek. Z toho je 11 otázek otevřených, 2 polootevřené a zbytek, tedy 15, uzavřených. Otevřené otázky jsou povětšinou ty, které manažera individuálně identifikují. Příkladem takové otázky je „Jak dlouho působíte na vedoucí pozici?“. V dotazníku je použito 10 dichotomických otázek, 9 výběrových, 2 výčtové a 7 otevřených. Několikrát byla použita i metoda baterie otázek.

V první řadě byl proveden pilotní výzkum se šesti respondenty tváří v tvář. Několik otázek bylo poté upraveno, lépe vysvětleno či naopak zjednodušeno a lépe seřazeno.

V dotazníku se neobjevovaly filtrační otázky, neboť dotazník byl mířen přímo na osoby daného vzorku a otázka, zda manažer řídí čas, by byla naprosto nesmyslná.

Bylo osloveno celkem 300 manažerů prostřednictvím emailové komunikace, přičemž odpovědělo 83, návratnost je tedy 28 %.

### **Hodnocení dotazníkového šetření**

Pro hodnocení získaných dat z dotazníkového šetření byl použit tabulkový procesor MS Excel pro základní popisnou statistiku. Z programu byly použity výšečové a sloupcové grafy. Výšečový slouží pro grafické zobrazení struktury odpovědí, které jsou vyjádřeny procentuálním zastoupením, sloupcové slouží k zobrazení rozsahu počtu odpovědí.

Program Statistica byl použit pro výpočty z popisné a inferenční statistiky. Pro popisnou statistiku byly pomocí programu vytvořeny kontingenční tabulky s absolutní a relativní četností. Kontingenční tabulky slouží pro zobrazení, jak jsou jednotlivé charakteristiky vzájemně závislé. Dále pak histogram s naznačenou křivkou normálního rozdělení, krabicové grafy a prostorové sloupcové grafy. Pro potřeby výpočtů z inferenční statistiky byly za pomoci programu spočítány výsledky Mann-Whitney U testu, Testu nezávislosti s chí-kvadrát statistikou a Fisherova exaktního testu.

K porovnání mediánů dvou nezávislých vzorků byl použit Mann-Whitney U test. Ke zhodnocení kontingenčních tabulek 2x2 byl použit Fisherův exaktní test a pro ostatní kontingenční tabulky byl použit Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti. Ke zhodnocení míry závislosti byl využit Cramerův koeficient hodnocení dle následující tabulky č. 2 (Budíková, 2010):

**Tabulka 2 - Míra závislosti - Cremerův koeficient**

Interval	Závislost
$\langle 0;0,1 \rangle$	zanedbatelná závislost
$(0,1; 0,3)$	slabá závislost
$(0,3; 0,7)$	střední závislost
$(0,7; 1)$	silná závislost

*Zdroj: Budíková, 2010*

Hodnoty testových statistik (kritérií) pro jednotlivé testy jsou zobrazeny v následující tabulce č. 3 (Spellman a Whiting, 2014; Friedrich, 2010):



**Tabulka 3 - Hodnoty testových kritérií**

Testy	Testová kritéria
Mann-Whitney U test	$U_1 = mn \frac{n(n+1)}{2} - T_1$ $U_2 = mn \frac{m(m+1)}{2} - T_2$ $U_0 = \frac{U'_1 - \frac{mn}{2}}{\sqrt{\frac{mn(m+n+1)}{12}}}$
Pearsonův chí kvadrát test	$\chi^2 = \sum_{j=1}^r \sum_{k=1}^s \frac{\left(n_{jk} - \frac{n_j \times n_k}{n}\right)^2}{\frac{n_j \times n_k}{n}}$

*Zdroj: Spellman a Whiting, 2014; Friedrich, 2010*

Pro výpočet p-value Fisherova exaktního testu byl použit vzorec v tabulce č. 4 (Anděl, 1978):

**Tabulka 4 – p-value Fisherova testu**

p-value Fisherova testu	$P = \frac{n_1! n_2! n_{.1}! n_{.2}!}{n! n_{11}! n_{12}! n_{21}! n_{22}!}$
-------------------------	----------------------------------------------------------------------------

*Zdroj: Anděl, 1978*

Daný vzorec se užívá u následující čtyřpolní tabulky v tabulce č. 5 (Anděl, 1978):

**Tabulka 5 – Čtyřpolní tabulka**

X	Y		Σ
	1	2	
1	$n_{11}$	$n_{12}$	$n_{.1}$
2	$n_{21}$	$n_{22}$	$n_{.2}$
Σ	$n_{.1}$	$n_{.2}$	$n$

*Zdroj: Anděl, 1978*

Všechny testy budou porovnány na typicky volené hladině významnosti 5 %. Každá hypotéza nebyla jen statisticky řešena, vždy došlo i k popisu na základě grafu.

Hodnocení výsledku dotazníkového šetření je rozděleno do celkem třinácti sekcí. Každá sekce je zhodnocena pomocí popisné statistiky a inferenční statistiky. Sekce byly vytvořeny na základě logického propojení jednotlivých otázek.

Závěrem podkapitol je celkové shrnutí zjištěných dat, přičemž shrnutí všech nejdůležitějších bodů je na konci celé kapitoly dotazníkového šetření.

### 3.3.2 Individuální hloubkové rozhovory

Protože obor time management vychází z charakteru osobnosti, jejích vlastností, dovedností, zkušeností a úspěšný time management člověku pomáhá dosahovat úspěchu v profesním, ale i v osobním životě, nezbytnou součástí výzkumu pro skutečnou analýzu a zejména pro funkční závěr celé práce byla kvalitativní metoda. Pro správné pochopení nešlo užit pouze statistických metod, ale naopak bylo potřeba poznání interpretace time managementu individuálně a konkrétně od daného vzorku.

Po nabytí znalostí sledované problematiky v teoretické části a získaných vyhodnocených dat byl vytvořen hrubý návrh pro zlepšení time managementu zkoumaného vzorku. Tento návrh je detailně popsán v kapitole 4.2.1. Individuální hloubkové rozhovory byly provedeny se třemi respondenty. Tato část výzkumu se dělila na další dvě dílčí části. První byl individuální rozhovor, který měl za cíl zjistit současné řízení času konkrétních manažerů a jejich hlavní nedostatky. Následně pro ně byl přizpůsoben a doplněn vytvořený návrh – dle chyb při řízení času a charakteru pozice. Ten jim byl detailně vysvětlen. Je vhodné upozornit, že samotný návrh byl, pro odstranění chyb autorkou několik dní plněn. Tento přizpůsobený plán manažeri několik týdnů dodržovali. Poté byla provedena druhá dílčí část, kdy opět individuálními rozhovory byla zjišťována úspěšnost návrhu.

Přibližný průběh rozhovoru byl předem určen. Nejdříve byl respondent seznámen s přibližnou strukturou. Další část začala otázkou „Jak řídíte svůj čas?“, aby byl manažer navozen do řešené problematiky. Dále byl dotazován na konkrétní otázky, jež byly předem připraveny. Příkladem je: „Jak hodnotíte zpětně svůj čas?“, „Máte určen způsob, jak odmítat osoby, které ubírají Váš čas?“, „Jak zvládáte krizové a neočekávané situace?“. Avšak tyto otázky navozovaly k dalším individuálním a náhlým otázkám. Poslední část byla zaměřena na uvědomění si hlavních zlovyků, „časožroutů“ a prokrastinaci s cílem jejich následné eliminace.

Každému respondentovi je tak věnována jedna podkapitola, která obsahuje popis současného stavu vlastního time managementu, popis přizpůsobeného návrhu a výsledky tohoto návrhu.

## 4 Vlastní práce

Jak bylo popsáno v metodice, výzkum se dělí na dvě dílčí části, kterým jsou věnovány samostatné kapitoly. Protože jsou kapitoly obsahově náročné, na jejich konci i konci každé podkapitoly je shrnující sdělení.

### 4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V následující kapitole se zaměřím na vyhodnocení dotazníkového šetření. K vyhodnocení dat byly užity jak statistické metody, tak popisná statistika i základní statistická charakteristika. U intervalového třídění byly použity intervaly typu  $(a; b)$  vyjma prvního intervalu, kde byl použit typ  $\langle a; b \rangle$ .

Výsledky jsou řazeny dle jednotlivých oblastí problematiky time managementu. V každé podkapitole se nachází shrnutí zjištěných výsledků, stejně tak i na konci celé kapitoly 4.1 (Vyhodnocení dotazníkového šetření). Detailní a přesná interpretace, popř. vysvětlení se však nachází vždy v konkrétní podkapitole řešených otázek a hypotéz.

#### 4.1.1 Vyhodnocení segmentačních otázek

##### Pohlaví a věk respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 83 manažerů. Pro rozdělení pohlaví byla užita otázka č. 28. Celkem 58 respondentů (70 %) byli muži a 25 respondentů, (30 %) ženy.

Věkové rozmezí, pro které byla použita otázka č. 27, bylo různé, avšak nejvíce respondentů se pohybovalo v intervalu  $(30;45)$  let, a to celkem 49 krát. V rozmezí  $(45;55)$  let bylo celkem 14 respondentů, nad 55 let 12 respondentů a nejméně respondentů, tedy 8, se pohybovalo v rozmezí  $\langle 18;30 \rangle$  let. Rozdělení respondentů podle pohlaví je níže na grafu č. 1 a věkové rozdělení zobrazuje graf č. 2.

##### Rodinné postavení

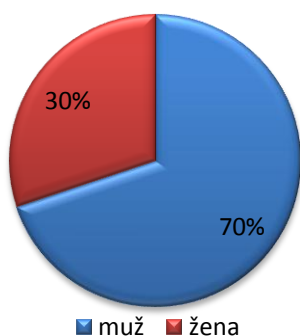
Pro segmentaci manažerů byla mimo jiné užita i otázka, zda věnují podstatnou část svého času rodině. Tato otázka patřila mezi identifikační, konkrétně se jednalo o otázku č. 26. Právě to, jak manažer tráví svůj volný čas, se může odrážet na způsobu řízení

času. Většina respondentů nepotvrdila tuto otázku, takže 54 manažerů svůj čas rodině neposkytuje, zbytek, tedy 29, ano. Toto rozdělení je níže na grafu č. 3.

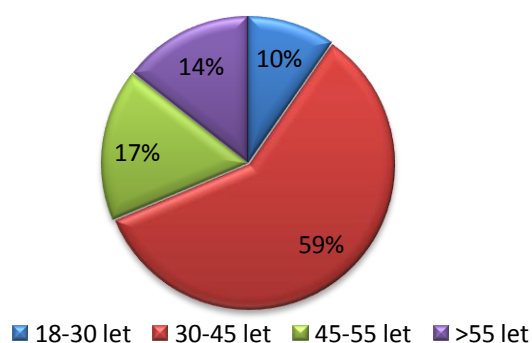
### Doba působení na vedoucí pozici

Pro vyjádření celkové doby, kdy respondent působí na vedoucí pozici a je manažerem, je využito rozdělení této doby do rozmezí po pěti letech. K hodnocení je užita otázka č. 1. Z 83 respondentů nejvíce, a tedy 29, působí na zmiňované pozici 5 let včetně. Celkem 20 respondentů poté v rozmezí (5;10) let, 12 respondentů v intervalu (10;15) let a nejdelší praxi vedoucí pozice má pouze 10 manažerů v rozmezí (15;20) let. Rozdělení je na grafu č. 4.

Graf 1 - Pohlaví respondentů

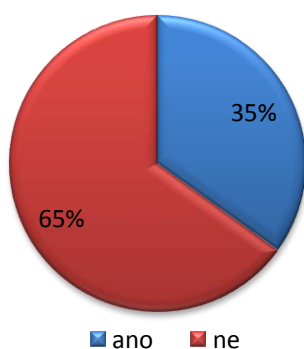


Graf 2 - Věk respondentů

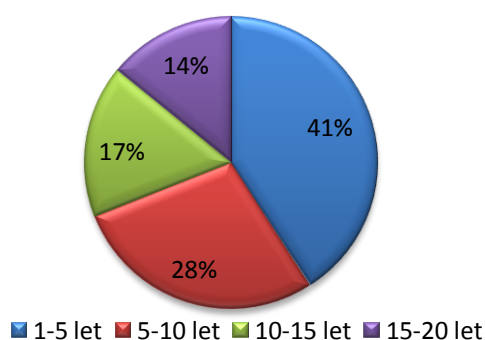


Zdroj: Zpracováno autorkou

Graf 3 - Rodinné postavení



Graf 4 - Doba působení na vedoucí pozici

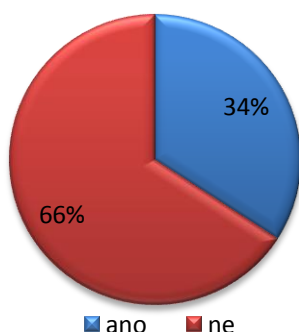


Zdroj: Zpracováno autorkou

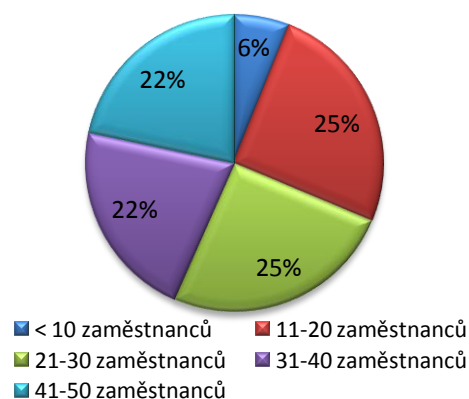
## Kategorizace působení

Z celkových 83 respondentů bylo 28 manažerů zároveň majitelem firmy, kde působili na vedoucí pozici, a 55 manažerů vlastníkem nebylo. Toto zobrazuje graf č. 5 a vychází z otázky č. 2. Celkem 21 manažerů pak působilo ve firmě s rozmezím zaměstnanců 11–20 a stejný počet v rozmezí 21–30 zaměstnanců. Dále 18 manažerů působilo ve firmě se 34–40 zaměstnanci a stejný počet ve firmě, kde je zaměstnáno 41–50 pracovníků. Pouze 5 manažerů působilo ve firmě, která měla 5 a méně zaměstnanců. Tato zahřívací otázka byla č. 3. Rozdělení dle počtu pracovníků je na grafu č. 6.

Graf 5 – Vlastnictví firmy



Graf 6 - Počet zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno autorkou

## Shrnutí

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 83 respondentů, z toho 70 % mužů a 28 % žen. Nejvíce, celkem 59 %, ve věku 30–45 let, 17 % 45–55 let, 14 % nad 55 let a 10 % 18–30 let. Z celkového počtu se 35 % manažerů aktivně věnuje rodině a 65 % nikoliv. Nejvíce z celkového počtu, tedy 41 %, působí na vedoucí pozici 1–5 let, 28 % v rozmezí (5;10) let, 17 % (10;15) let a 14 % (15;20) let. 34 % manažerů je vlastníkem firmy, v níž působí, a zbylých 66 % nikoliv. Ve firmě s 21–30 zaměstnanci působí 25 % respondentů, stejně tak ve firmě s 11–20 zaměstnanci. 22 % působí ve firmě s 31–40 pracovníky, stejně tak jako s 41–50 pracovníky. Pouze 6 % působí ve firmě pod 10 zaměstnanců.

### 4.1.2 Specifika mužů a žen

Tato kapitola je zaměřena na rozdílné chování při řízení času podle pohlaví.

Hypotéza č. 1.1: Neexistuje rozdíl v naplánované době v procentech u mužů a u žen. K hodnocení této hypotézy se vychází z otázky č. 20 a otázky č. 28.

Hypotéza č. 1.2: Neexistuje rozdíl v počtu priorit č. 1 v procentech v týdenním plánu u mužů a u žen. K hodnocení této hypotézy se vychází z otázek č. 16 a č. 28.

Hypotéza č. 1.3: Neexistuje rozdíl v počtu hodin překračující běžnou týdenní pracovní dobu u mužů a u žen. K hodnocení této hypotézy se vychází z otázek č. 11 a č. 28.

Hypotéza č. 1.4: Neexistuje rozdíl v prokrastinaci během denní pracovní doby v procentech u mužů a žen. K hodnocení této hypotézy se vychází z otázek č. 9 a č. 28.

Budeme tedy pracovat se 2 nezávislými soubory. K výpočtu bude použit neparametrický Mann-Whitney U test.

**Shrnutí hypotéz a výsledky testů** v tabulce č. 6

**Tabulka 6 - Výsledky hypotézy č. 1.1; 1.2; 1.3; 1.4**

	$H_0$	$H_A$	Z	p-value
Hypotéza č. 1.1	$\tilde{x}_{m1} = \tilde{x}_{z1}$	$\tilde{x}_{m1} \neq \tilde{x}_{z1}$	Z = 1,364	p-value = 0,1723
Hypotéza č. 1.2	$\tilde{x}_{m2} = \tilde{x}_{z2}$	$\tilde{x}_{m2} \neq \tilde{x}_{z2}$	Z = 0,149	p-value = 0,8816
Hypotéza č. 1.3	$\tilde{x}_{m3} = \tilde{x}_{z3}$	$\tilde{x}_{m3} \neq \tilde{x}_{z3}$	Z = -0,72	p-value = 0,4718
Hypotéza č. 1.4	$\tilde{x}_{m4} = \tilde{x}_{z4}$	$\tilde{x}_{m4} \neq \tilde{x}_{z4}$	Z = 0,328	p-value = 0,7433

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Kde  $\tilde{x}_{mi}$  představuje medián u mužů a  $\tilde{x}_{zi}$  představuje medián u žen, kde  $i$  určuje, o kterou hypotézu se jedná (1 = naplánovaná pracovní doba v %; 2 = priority č. 1 v týdenním plánu v %; 3 = překročení týdenní pracovní doby v hodinách; 4 = prokrastinace pracovní doby v %).

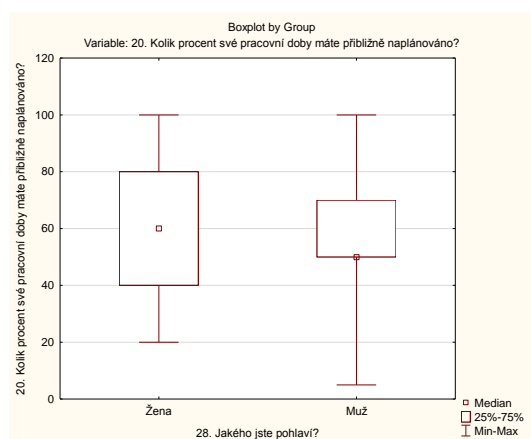
Hodnocení hypotézy č. 1.1: Jelikož je získaná hladina významnosti ( $p = 0,1723$ ) větší než zvolená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), nezamítá se nulová hypotéza ve prospěch alternativní hypotézy, tudíž nebyl prokázán statisticky významný rozdíl v celkově naplánované pracovní době v procentech u mužů a žen.

Z grafického řešení, viz graf níže č. 7, však bylo zjištěno, že ženy mají naplánováno přibližně o 10 % více své pracovní doby než muži. Muži mají však naopak více konzistentní odpovědi, z čehož vychází, že většina mužů plánuje 50–75 % své pracovní doby, ženy v rozmezí 40–80%.

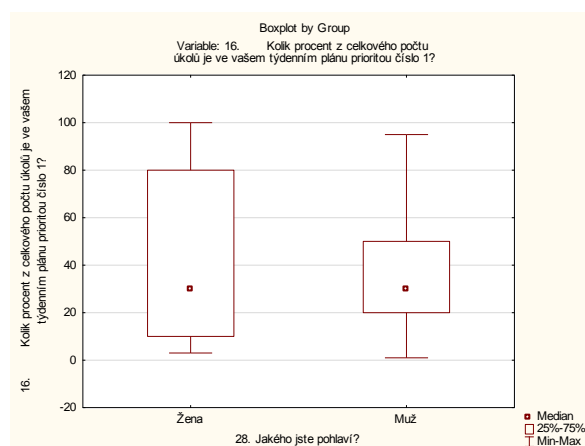
Hodnocení výzkumné otázky č. 1.2: Stejně tak nebyl prokázán statisticky významný rozdíl u mužů a žen, kolik procent v týdenním plánu je jejich prioritou č. 1. Získaná hladina významnosti ( $p = 0,8816$ ) byla opět větší než stanovená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), proto se nezamítá nulová hypotéza ve prospěch alternativní.

Oba soubory se shodují ve vyjádření, kolik si v procentech stanovují priorit č. 1 v týdenním plánu. Medián odpovědí je okolo 30 %. Muži mají opět konzistentnější odpovědi, kdy se shodovali, že 20–50 % z jejich týdenních úkolů je prioritou č. 1, ženy jsou v rozpětí od 15 % do 80 %. Výsledky jsou vidět na grafu č. 8.

**Graf 7 – Plánování pracovní doby dle pohlaví**



**Graf 8 – Priority č. 1 dle pohlaví**



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

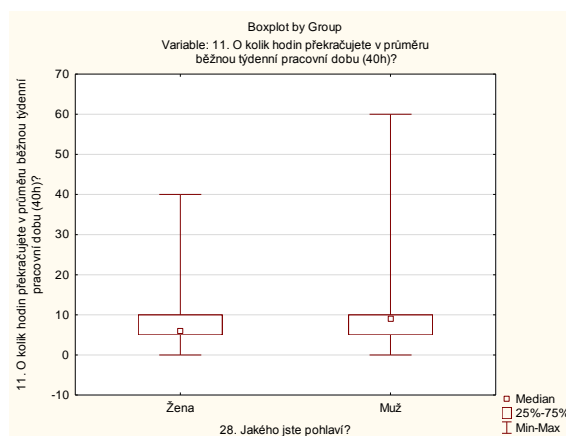
Hodnocení hypotézy 1.3: Získaná hladina významnosti ( $p = 0,4718$ ) byla opět větší, než stanovená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ). Nebyl tak prokázán rozdíl, zda se tyto dva soubory liší v běžné týdenní překročené pracovní době. Opět se nezamítá nulová hypotéza ve prospěch alternativní.

Dle grafického vyjádření většina mužů a žen překračuje v rozmezí od 5 do 10 hodiny týdenní pracovní dobu, muži však nejčastěji překračují tuto dobu přibližně o 5 hodin více než ženy. Tento závěr je na grafu č. 9.

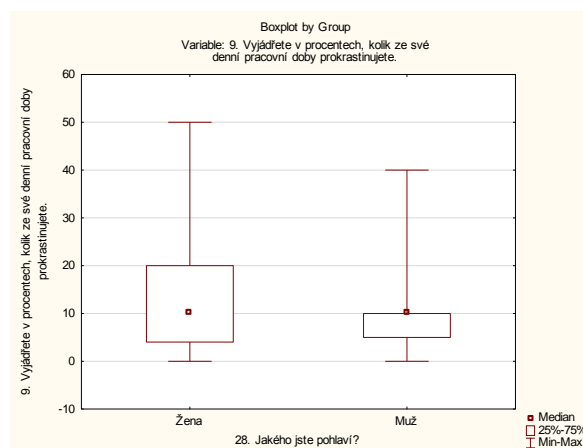
Hodnocení hypotézy č. 1.4: Opět nebyl prokázán rozdíl u mužů a žen ani v procentuálním vyjádření, kolik prokrastinují denní pracovní doby. Získaná hladina významnosti ( $p = 0,7433$ ) byla opět větší než stanovená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), proto se nezamítá nulová hypotéza ve prospěch alternativní hypotézy.

Při grafickém zhodnocení rozdílů v procentuálním vyjádření prokrastinace denní pracovní doby lze však tvrdit, že většina žen prokrastinuje od 4 % do 20 %, většina mužů méně, tedy od 5 % do 10%. Mediány obou vzorků se shodují na 10 %. Výsledky jsou na grafu č. 10.

**Graf 9 – Překračování týdenní pracovní doby dle pohlaví**



**Graf 10 – Prokrastinace dle pohlaví**



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

## Shrnutí

Rozdíl v celkové naplánované době v procentech u mužů a žen nebyl statisticky potvrzen. Z grafického řešení však vychází, že ženy plánují nejčastěji o 10 % více. Statisticky nebyl potvrzen ani rozdíl v procentuálním vyjádření priorit č. 1 v týdenním plánu u mužů a žen. Obě pohlaví plánují nejčastěji 30 % nejdůležitějších priorit, přičemž ženy mají větší rozpětí odpovědí, kdy jejich maximum je až 80 %, maximum mužů je 50 % priorit č. 1. Pohlaví se statistickým potvrzením neliší ani v odpovědích překračování běžné týdenní pracovní doby. Muži i ženy jej překračují v rozmezí od 5 do 10 hodin, ale většina mužů jej překračuje nejčastěji o 5 hodin více než ženy. Ani rozdíl odpovědí v procentuálním vyjádření prokrastinace denní pracovní doby nebyl

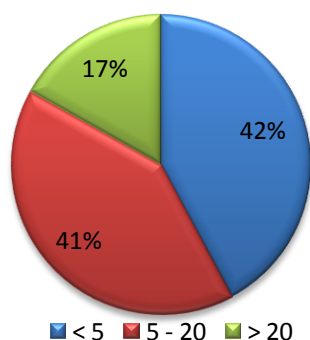


statisticky potvrzen. Obě pohlaví nejčastěji prokrastinují 10 % z denní pracovní doby, rozpětí maxima vyjádřené prokrastinace žen v procentech je však o 10 % větší.

### 4.1.3 Specifika manažerů s rodinou

Tuto segmentační otázku lze užít pro zhodnocení celkového počtu hodin, kterými manažeři překračují běžnou týdenní pracovní dobu. Na přibližný počet takových hodin se ptala otázka č. 11. Výsledky jsou vidět na grafu č. 11. Pod 5 hodin včetně překračuje 42 % manažerů týdenní pracovní dobu. O 1 % méně, celkem 41 %, jej překračuje o 5 až 20 hodin v intervalu (5;20) a 17 % o extrémních více než 20 hodin.

Graf 11 - Překračování týdenní pracovní doby



Zdroj: Zpracováno autorkou

Hypotéza č. 2.1: Neexistuje rozdíl v překračování běžné týdenní pracovní doby v hodinách v porovnání manažerů, kteří věnují podstatnou část svého času rodině a kteří nikoliv.

K hodnocení této hypotézy se vychází z otázek č. 11 a č. 26. K výpočtu bude použit neparametrický Mann-Whitney U test.

**Shrnutí hypotéz a výsledky testů** v tabulce č. 7

Tabulka 7 - Výsledky hypotézy č. 2

	$H_0$	$H_A$	Z	p-value
Hypotéza č. 2.1	$\tilde{x}_r = \tilde{x}_{nr}$	$\tilde{x}_r \neq \tilde{x}_{nr}$	$Z = -2,784$	p-value = 0,0054

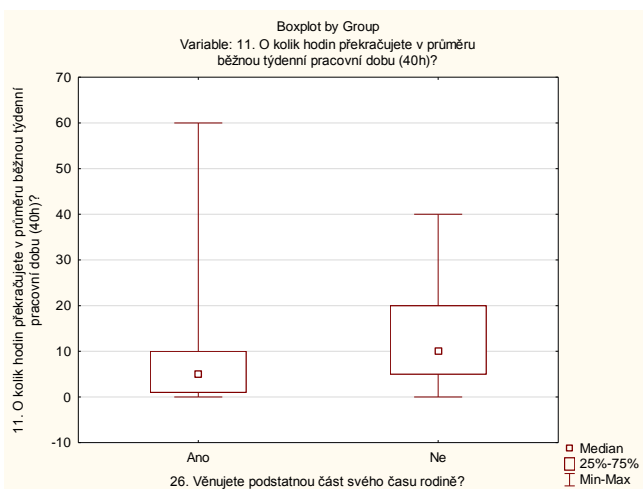
Zdroj: Zpracováno autorkou

Kde  $\tilde{x}_r$  představuje medián překračované týdenní pracovní doby v hodinách manažery, kteří věnují podstatnou část svého času rodině a  $\tilde{x}_{nr}$  medián překračované týdenní pracovní doby v hodinách manažerů nevěnující podstatnou část svého času rodině.

Hodnocení hypotézy 2.1: jelikož je získaná hladina významnosti (p-value = 0,0054) menší než zvolená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), zamítá se hypotéza  $H_0$  ve prospěch hypotézy  $H_A$ , tudíž byl prokázán statisticky významný rozdíl v celkovém překračování týdenní pracovní doby v procentech manažerů věnujících se rodině a bez věnování podstatné části svého času rodině.

Z grafického vyjádření bylo zjištěno, že manažeři věnující se rodině překračují svou běžnou týdenní pracovní dobu nejčastěji o 5 hodin týdně. Většina manažerů zabývajících se rodinou překračuje tuto dobu o 1 až 10 hodin, manažeři nevěnující se rodině ji překračují v rozmezí od 5 do 20 hodin a medián tohoto vzorku je pak o 5 hodin vyšší, tedy 10 hodin týdně. To je vidět na grafu č. 12.

**Graf 12 - Rodinné postavení a překračovaná týdenní pracovní doba**



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

## Shrnutí

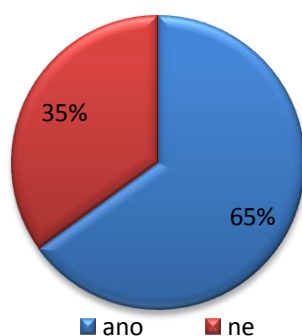
Nejčastější překračování běžné týdenní pracovní doby (40 h) je v rozmezí do 5 hodin včetně. Tak odpovídalo 42 % respondentů. Méně, tedy 41 %, jej překračují v rozmezí od 5 až do 20 hodin, přičemž platí interval(5;20) a 17 % nad 20 hodin týdně. Zároveň byl statisticky významný rozdíl v odpovědích manažerů věnujících se a nevěnujících se rodině a jejich odpovědí v překračování týdenní pracovní doby. Většina těch, kteří se

nevěnují rodině, překračují tuto dobu nejčastěji o 5 hodin více než druhý vzorek, celkem pak o 10 hodin a jejich maximální rozmezí odpovědí je o 10 hodin větší.

#### 4.1.4 Specifika nepořádku jako plýtvání časem

Otázka č. 6 byla zaměřena na to, zda si manažeři myslí, že by mohli ztrácet méně času, kdyby měli na pracovišti lépe uklizeno. Organizace pracovního prostředí je stejně důležitá jako jiné činnosti efektivního time managementu. Čím je nepořádek větší, tím manažer víckrát bere věci do ruky, ztrácí čas zbytečným hledáním, neorganizovanost jej může uvádět do stresu. 65 % manažerů tuto otázku potvrdili, myslí si tedy, že by jejich prostředí mohlo být více organizované a že ztrácí dostupný čas nepořádkem. Zbýlých 35 % s tímto „časožroutem“ problém nemá. To je vidět na grafu č. 13.

Graf 13 – Ztráta času kvůli nepořádku



Zdroj: Zpracováno autorkou

Hypotéza č. 3.1: Manažeři, kteří si snižují dostupný čas nepořádkem v pracovním prostředí, si určují stejné množství priorit č. 1 v procentech v týdenním plánu jako manažeři, kteří si nesnižují dostupný čas díky nepořádku na pracovišti.

K hodnocení hypotézy se vychází z otázky č. 16 a otázky č. 6. K výpočtu bude použit neparametrický Mann-Whitney U test.

**Shrnutí hypotéz a výsledky testů** v tabulce č. 8

Tabulka 8 - Výsledky hypotézy č. 3

	$H_0$	$H_A$	$Z$	p-value
Hypotéza č. 3.1	$\tilde{x}_p = \tilde{x}_{np}$	$\tilde{x}_p < \tilde{x}_{np}$	$Z = -2,230$	p-value = 0,0129

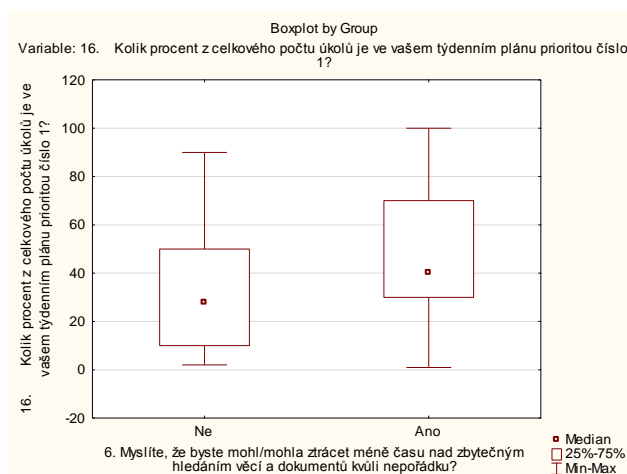
Zdroj: Zpracováno autorkou

Kde  $\tilde{x}_p$  představuje medián množství priorit č. 1 v % v týdenním plánu u manažerů, kteří si snižují dostupný čas nepořádkem v pracovním prostředí, a  $\tilde{x}_{np}$  medián množství zmíněných priorit manažerů, kteří si nesnižují dostupný čas nepořádkem v pracovním prostředí.

Hodnocení hypotézy 3.1: jelikož je získaná hladina významnosti (p-value = 0,0129) menší než zvolená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), zamítá se hypotéza  $H_0$  ve prospěch hypotézy  $H_A$ . Vzhledem k záporné hodnotě testové statistiky je medián množství priorit č. 1 v % u manažerů, kteří si nesnižují dostupný čas nepořádkem v pracovním prostředí, menší než medián množství priorit č. 1 v % u manažerů, kteří si snižují dostupný čas nepořádkem v pracovním prostředí. Tudíž bylo statisticky prokázáno, že manažeři, kteří si snižují dostupný čas nepořádkem na pracovišti, mají ve svém týdenním plánu určeno významně více procent priorit č. 1.

Manažeři, kteří dodržují uspořádané prostředí, si nejčastěji určují přibližně o 10 % méně priorit, celkem pak 30 %. Také z grafického zobrazení vychází, že většina manažerů udržujících pořádek si pak určuje 10–50 % nejdůležitějších priorit a většina manažerů z druhého souboru si určuje 30–70 % priorit č. 1 v týdenním plánu. Z výzkumu tedy vychází, že ti, kteří neumí udržet pořádek, si ani neumí nastavit rozumné množství nejdůležitějších priorit. Toto tvrzení je na grafu č. 14.

**Graf 14 – Ztráta času kvůli nepořádku a priority č. 1 v týdenním plánu**



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

## Shrnutí

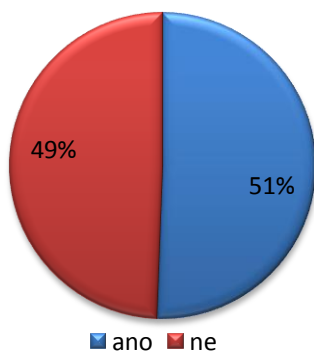
Neorganizovaným a neuklizeným pracovním prostředím ztrácí 65 % manažerů zbytečně čas. Zbýlých 35 % organizaci udržuje. Manažeři, kteří neumí udržet organizaci, si pak nejčastěji stanovují o 10 % více priorit číslo 1, což je celkem 40 %. Maximum rozpětí odpovědí těchto manažerů je pak 70 %, oproti manažerům, kteří organizaci udržují, jejichž maximum je 50 % priorit č. 1. Zároveň ti manažeři, kteří neudržují pořádek, začínají s určování na minimálně 30 % těchto priorit, což je stanovené jako maximum vhodného procentuálního vyjádření vzhledem k řešené problematice.

### 4.1.5 Specifika delegování jako úspora času

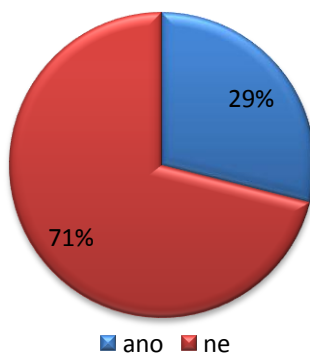
Delegování je základní činností řízení času, neboť manažer neztrácí čas úkolem, který bezpodmínečně nevyžaduje jeho odbornost. Na tuto činnost byla zaměřena otázka č. 8.

Na otázku, zda manažeři delegují zbytečnou neosobní komunikaci, která nijak nepřispívá k dosahování jejich cílů, nadpoloviční většina, celkem 42 respondentů, odpověděla souhlasem. Naopak domácí práce, které ubírají čas a nevyžívají manažerovy odbornosti, deleguje pouze 24 manažerů a 59 respondentů nikoliv. Nejvíce manažeři delegují úkoly nevyžadující jejich odbornost. Celkem 63 respondentů tyto činnosti delegují, zbytek, tedy pouhých 20, nikoliv. Delegování neosobní komunikace zobrazuje graf č. 15, domácích prací č. 16 a neodborných úkolů č. 17.

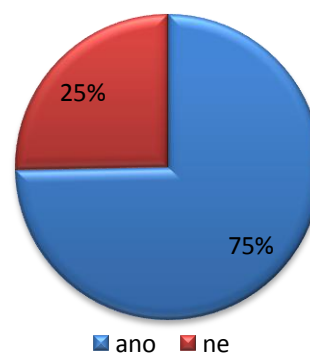
Graf 15 – Delegování zbytečné komunikace



Graf 16 – Delegování domácí práce



Graf 17 – Delegování neodborných úkolů



Zdroj: Zpracováno autorkou

Hypotéza č. 4.1: Neexistuje rozdíl v naplánované pracovní době v % u manažerů, kteří umí či neumí delegovat zbytečné telefonáty a jinou neosobní komunikaci.

Hypotéza č. 4.2: Neexistuje rozdíl manažerů delegujících a nedelegujících úkoly nevyžadující jejich odbornost a jejich priorit č. 1 v procentech v týdenním plánu.

K hodnocení hypotézy 4.1 se vychází z otázky č. 20 a otázky č. 8.1 a k hypotéze č. 4. 2 z otázek č. 16 a č. 8.3. K výpočtu bude použit neparametrický Mann-Whitney U test.

### Shrnutí hypotéz a výsledky testů v tabulce č. 9

Tabulka 9 – Výsledky hypotézy č. 4.1 a 4.2

	$H_0$	$H_A$	$Z$	p-value
Hypotéza č. 4.1	$\tilde{x}_{dk1} = \tilde{x}_{nk1}$	$\tilde{x}_{dk1} \neq \tilde{x}_{nk2}$	$Z = 2,241$	p-value = 0,025
Hypotéza č. 4.2	$\tilde{x}_{do2} = \tilde{x}_{no2}$	$\tilde{x}_{do2} \neq \tilde{x}_{no2}$	$Z = -1,1471$	p-value = 0,1565

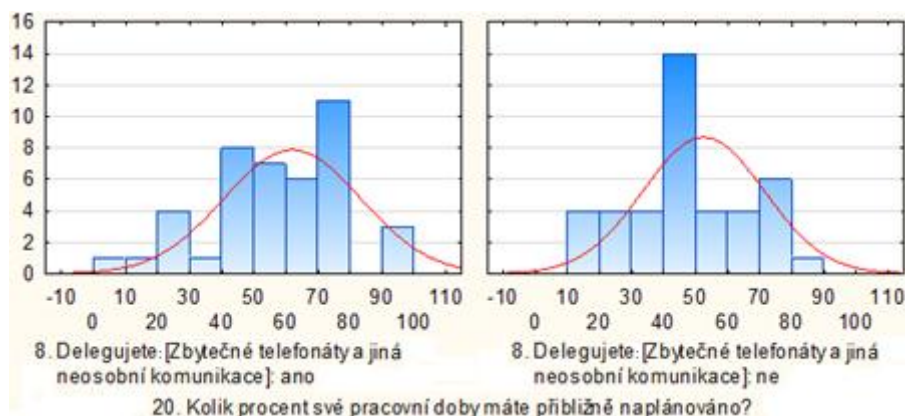
Zdroj: Zpracováno autorkou

Kde  $\tilde{x}_{dk}$  a  $\tilde{x}_{dok}$  představuje medián u manažerů delegujících zbytečné telefonáty a jinou neosobní komunikaci a úkoly, které nevyžadují jejich odbornost, a  $\tilde{x}_{nk}$  a  $\tilde{x}_{no}$  představuje medián u manažerů nedelegujících zbytečné telefonáty a jinou neosobní komunikaci a úkoly nevyžadující jejich odbornost, kde  $i$  určuje, o kterou hypotézu se jedná (1 = naplánovaná pracovní doba v %; 2 = priority č. 1 v týdenním plánu v %).

Hodnocení hypotézy 4. 1: Jelikož je získaná hladina významnosti (p-value = 0,025) menší než zvolená ( $\alpha = 0,05$ ), zamítá se hypotéza  $H_0$  ve prospěch  $H_A$ , byl tak prokázán statisticky významný rozdíl, že manažeři delegující zbytečné telefonáty a jinou neosobní komunikaci se výrazně liší v celkově naplánované pracovní době v %.

Manažeři delegující zbytečnou neosobní komunikaci mají nejčastěji naplánováno o 10 % více, viz graf č. 19 (boxplot), než manažeři, kteří tuto činnost vykonávají sami. Zároveň ti, již nedelegují tyto úkoly, odpovídali méně konzistentně (neshodují se), téměř všichni se pohybují od 20 % do 80 % naplánované pracovní doby, kde můžeme vidět nejvyšší výkyv hodnot okolo 50 %, a drtivá většina druhého souboru se pohybuje v rozmezí 50–80 %. Výsledky lze vidět na grafu č. 18 a č. 19.

Graf 18 – Delegování zbytečné neosobní komunikace a naplánovaná pracovní doba – sloupcový graf



Zdroj: Zpracováno autorkou

Graf 19 – Delegování zbytečné neosobní komunikace a naplánovaná pracovní doba – krabicový graf



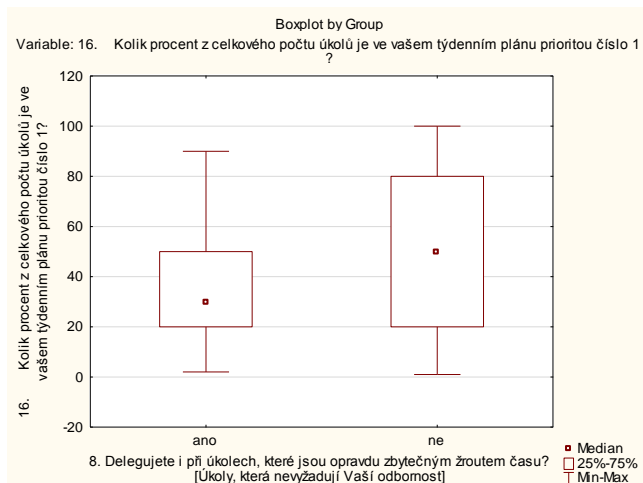
Zdroj: Zpracováno autorkou

Hodnocení hypotézy 4.2: Jelikož je získaná hladina významnosti ( $p\text{-value} = 0,1565$ ) větší než zvolená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), nezamítá se hypotéza  $H_0$  ve prospěch hypotézy  $H_A$ , tudíž nebyl prokázán statisticky významný rozdíl, že procento priorit č. 1 v týdenním plánu u manažerů, kteří delegují nebo nedelegují úkoly nevyžadující jejich odbornost, se statisticky významně liší.

Přestože nebyl potvrzen statisticky významný rozdíl těchto dvou vzorků a počtu priorit č. 1, grafické vyjádření je v souladu s opačným tvrzením, viz graf níže. U manažerů, kteří delegují úkoly nevyžadující jejich odbornost, se medián odpovědí pohybuje okolo 30 % priorit ve svém týdenním plánu. Ti, kteří tuto činnost neumí, mají určeno 50 % priorit č. 1. Rozdíl je tak významných 20 %. Navíc většina manažerů, jak je vidět na grafu č. 20, kteří neodborné činnosti delegují, si určuje 20–40 % těchto priorit

v týdenním plánu a většina manažerů z druhého souboru se pohybuje v rozmezí 20-80 %.

**Graf 20 - Úkoly nevyžadující odbornost a priority č. 1 v týdenním plánu**



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

## Shrnutí

Celkem 51 % respondentů deleguje neosobní zbytečnou komunikaci, pouze 29 % deleguje domácí práce a 75 % deleguje úkoly, které nevyžadují jejich odbornost. Došlo ke statistickému potvrzení, že manažeři, kteří delegují neosobní zbytečnou komunikaci, se liší v naplánované pracovní době. Tito respondenti plánují nejčastěji o 10 % více než ti, kteří tuto činnost nedelegují. Naopak statisticky nebylo prokázáno, že manažeři delegující neodborné úkoly se liší v procentuálním vyjádření priorit č. 1 ve svém týdenním plánu. Z grafu však vychází, že tito respondenti nejčastěji určují 30 % nejdůležitějších priorit. Druhý vzorek si určuje nejčastěji 50 % těchto priorit. Zároveň maximum priorit č. 1 u manažerů delegujících zmíněnou činnost je 40 %, u zbylých respondentů je maximum 80 % priorit č. 1, což je velmi vysoké vyjádření.

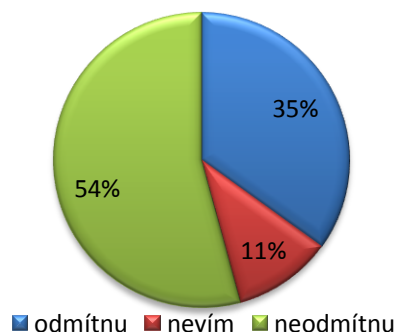
### 4.1.6 Odmítnutí žádosti jako eliminace externího faktoru rušení

Otázka č. 18 byla zaměřena na schopnost odmítnutí žádosti jiného člověka, přestože je daná osoba u manažera oblíbená, ale žádost by zbytečně manažeru zkrátila jeho dostupný čas bez zásadního dopadu na požadované výsledky. Jak je z výsledků zřejmé, nadpoloviční většina, celkem 45 (54 %) respondentů, nedokáže žádost osoby odmítnout.



Těch, kteří dokážou žádost odmítnout, je 29 (35 %) respondentů a zbylých 11 % nedokáže určit. Výsledky vyjadřující odmítnutí jsou na grafu č. 21.

**Graf 21 - Odmítnutí žádosti jiné osoby**



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Hypotéza č. 5.1: Neexistuje závislost odpovědi mezi tím, jak dokážou manažeři odmítnout žádost jiného oblíbeného člověka, která podstatně zabere jejich čas, a důležitostí zpětného hodnocení času jako součást efektivního time managementu. Nyní se vychází z otázek č. 18 a č. 4. 1. Pro otázku, jak je pro manažera snadné odmítnout žádost jiné osoby, byla využita škála, kde:

1 = odmítnu, 2 = nevím, 3 = neodmítnu.

Pro otázku přiřazující důležitost ke zpětnému hodnocení času jako součást time managementu byla využita škála, kde:

1 = důležité, 2 = průměrně důležité, 3 = nedůležité.

Pro výpočet byl použit test nezávislosti v kontingenční tabulce s chí-kvadrát testovou statistikou.

### **Shrnutí hypotéz a výsledky testů v tabulce č. 10**

**Tabulka 10 - Výsledky hypotézy č. 5**

	H <sub>0</sub>	H <sub>A</sub>	Cramer. koeficient	$\chi^2$	p-value
Hypotéza č. 5.1	odpovědi jsou nezávislé	odpovědi nejsou nezávislé	V= 0,2447	$\chi^2 = 9,941$	p-value = 0,0414

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Hodnocení hypotézy č. 5.1: Jelikož je získaná hladina významnosti ( $p = 0,0414$ ) menší než zvolená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), zamítá se nulová hypotéza ve prospěch alternativní hypotézy, tudíž se statisticky prokázalo, že odpovědi nejsou nezávislé.

Největší zastoupení mají odpovědi, kdy důležitost zpětného hodnocení času je průměrně důležitá a zároveň manažeři neodmítnou požadavek jiné soby. Kombinace těchto odpovědí má zastoupení ve 22 %, v absolutním vyjádření se jedná o 18 odpovědí. Největší zastoupení k odpovědi, že žádost jiné osoby manažeři neodmítnou, byla odpověď, že je zpětné hodnocení času nedůležité, jednalo se o 64 % z celkových odpovědí nedůležitosti zpětného hodnocení a o 36 % z odpovědí neodmítnutí žádosti. Ti, co odpověděli, že dokážou odmítnout žádost jiné osoby, nejčastěji odpovídali, že je pro ně zároveň důležité zpětné hodnocení využitého času. Jedná se o 56 % této kombinace odpovědí z celkových odpovědí důležitosti zpětného hodnocení a 52 % z celkových odpovědí schopnosti odmítnout. Interpretace dat je z tabulky č. 11. Z tvrzení vychází, že ti, kteří nehodnotí čas, nedokážou odmítnout, pravděpodobně z toho důvodu, že právě nezhodnotí, jak daná činnost byla neefektivní. Naopak nadpoloviční většina z těch, pro které je zpětné hodnocení důležité, ví, že odmítnutí zmíněných žádostí je nezbytné. Lze se domnívat, že je to právě kvůli správnému zhodnocení neefektivních úkolů.

**Tabulka 11 – Odmítnutí žádosti a důležitost zpětného hodnocení využitého času**

Jak je pro Vás snadné odmítnout žádost Vámi oblíbeného člověka, která podstatně zabere Váš čas?	Jak je pro Vás důležité zpětné hodnocení využití času?			Row Totals
	2	1	3	
2	6	1	2	9
Column %	19,35%	3,70%	8,00%	
Row %	66,67%	11,11%	22,22%	
Total %	7,23%	1,20%	2,41%	10,84%
1	7	15	7	29
Column %	22,58%	55,56%	28,00%	
Row %	24,14%	51,72%	24,14%	
Total %	8,43%	18,07%	8,43%	34,94%
3	18	11	16	45
Column %	58,06%	40,74%	64,00%	
Row %	40,00%	24,44%	35,56%	
Total %	21,69%	13,25%	19,28%	54,22%
Totals	31	27	25	83
Total %	37,35%	32,53%	30,12%	100,00%

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

## Shrnutí

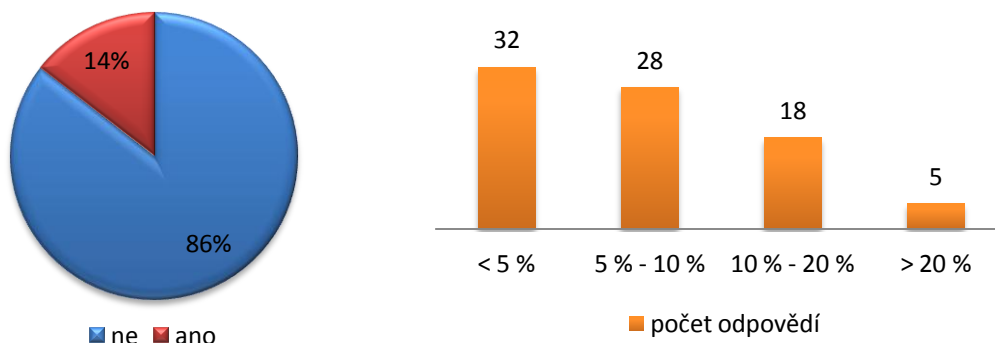
Manažerů, kteří dokážou odmítnout žádost jiné osoby, je 35 %, 11 % neumí určit a 54 % je neodmítne. Došlo ke statistickému vyvrácení nezávislosti odpovědí mezi odmítnutím ostatních a důležitostí zpětného hodnocení času. Nejčastější je odpověď průměrné důležitosti a neodmítnutí jiné osoby, celkem 22 %. Nejčastější odpověď k neodmítnutí jiného je nedůležitost zpětného hodnocení, celkem v 64 % z neodmítnutí. Tomu odpovídá i opak, kdy nejčastější odpověď manažerů schopných odmítnout je důležité zpětné hodnocení času, celkem tedy 52 % z manažerů, kteří odmítají, a 56 % z přiřazení důležitosti zpětného hodnocení.

### 4.1.7 Motivační odměna v boji proti prokrastinaci

Jednou z možností, jak předejít chronickému odkládání úkolů, je nastavit si vědomě či podvědomě odměnu, která bude manažera motivovat, aby se prokrastinaci vyhnul. Na tuto techniku byla zaměřena otázka č. 10. Tuto odměnu má nastaveno však pouze 14 % respondentů, tedy 12 manažerů, zbylých 86 % odpovídalo, že takový způsob, jak minimalizovat prokrastinaci, nastavený nemají. Výsledky zobrazuje graf níže č. 22.

Nejvíce odpovědí na procentuální vyjádření prokrastinace své pracovní doby je 32 s odpovědí pod 5 % (včetně) prokrastinace pracovní doby. Druhou nejčastější odpovědí je v rozmezí (5;10) % prokrastinace v celkovém počtu 28 respondentů. Poté 18 odpovědí v rozmezí (10;20) %. Na toto vyjádření byla zaměřena otázka č. 9 a je zobrazena na grafu č. 23.

Graf 22 - Odměna v boji proti prokrastinaci Graf 23 - Procentuální vyjádření prokrastinace



Zdroj: Zpracováno autorkou

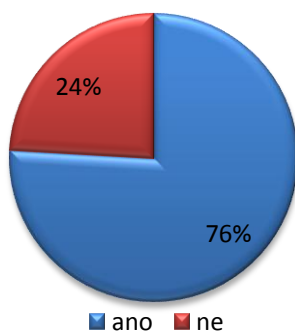
## Shrnutí

Celkem 86 % respondentů nemá určenou vědomě ani podvědomě odměnu za vlastní odmítání prokrastinace. Nejčastěji, v celkovém počtu 32 respondentů, prokrastinuje pod 5 % své pracovní doby, poté 28 respondentů až 5–10 %. 18 respondentů prokrastinuje 10–20 %.

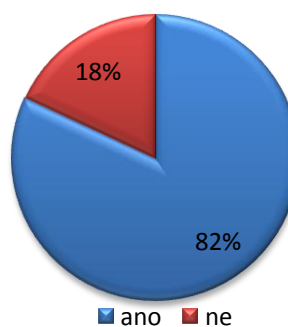
### 4.1.8 Udržování zdraví

I péče o fyzické a duševní zdraví je nedílnou součástí efektivního řízení času. Na tuto techniku byla zaměřena otázka č. 12. Manažera zdravý životní styl udržuje v dobré kondici, pomáhá minimalizovat stres a oprostít se od vysokého pracovního nasazení. Jak je vidět na grafech č. 24 a č. 25 níže, většina respondentů dbá na fyzické zdraví, celkem 63. Na duševní zdraví dbá celkem 68 respondentů.

Graf 24 - Péče o fyzické zdraví



Graf 25 - Péče o duševní zdraví



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

## Shrnutí

Nadpoloviční většina, celkem 76 % dbá na udržení fyzického zdraví a 82 % na duševní zdraví.

### 4.1.9 Učení se ve skupině lidí

Učení se prostřednictvím jiných lidí je vyšší stupeň elaborace a metoda je velmi vhodná k zapamatování si potřebných informací, pochopení a porozumění. Proto i tato metoda pomáhá k úspěšnému time managementu, neboť snižuje čas na zapamatování si informace a zároveň si manažer informaci pamatuje mnohem efektivněji. Jedná se

o prezentace nanečisto, diskuze s neodborníky apod. Z celkového počtu respondentů potřebuje 78 % manažerů si něco pamatovat. Z tohoto celku pak pouze 26 % manažerů využívá zmíněnou metodu. Zbýlých 74 % nikoliv.

Hypotéza č. 6.1: Neexistuje závislost odpovědí mezi tím, zda manažeři využívají ostatní jedince při potřebě si něco zapamatovat a důležitostí zpětného hodnocení času jako součást efektivního time managementu. Nyní se vychází z otázek č. 15 a č. 4. 1. Pro otázku, zda manažer využívá metodu učení, byla využita škála, kde:

1 = používám, 2 = toto nepotřebuji, 3 = nepoužívám.

Pro otázku přiřazující důležitost ke zpětnému hodnocení času jako součást time managementu byla využita škála, kde:

1 = důležité, 2 = průměrně důležité, 3 = nedůležité.

Pro výpočet byl použit test nezávislosti v kontingenční tabulce s chí-kvadrát testovou statistikou.

### **Shrnutí hypotéz a výsledky testů v tabulce č. 12**

**Tabulka 12 - Výsledky hypotézy č. 6**

	H <sub>0</sub>	H <sub>A</sub>	Cramer. koeficient	$\chi^2$	p-value
Hypotéza č. 6.1	odpovědi jsou nezávislé	odpovědi nejsou nezávislé	V= 0,271	$\chi^2 = 12,189$	p-value = 0,016

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Hodnocení hypotézy č. 6.1: Jelikož je získaná hladina významnosti ( $p = 0,016$ ) menší než zvolená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy, tudíž bylo statisticky prokázáno, že odpovědi nejsou nezávislé.

Nejčastější odpovědí na otázku týkající se metody učení byla odpověď „nepoužívám“, přičemž je tato odpověď nejčastěji kombinována s přiřazováním průměrné důležitosti ke zpětnému hodnocení času. V absolutním vyjádření se jedná o 19 takových kombinací, které pak vyjadřují 23 %. K odpovědím, že zpětné hodnocení je nedůležité, kterých bylo celkem 25, byly nejčastěji řazeny odpovědi, že manažeři nepoužívají efektivní metodu učení pomocí jiných lidí, což tvoří 68 % z celkových odpovědí

nedůležitosti zpětného hodnocení a 35 % z celkových odpovědí „nepoužívám“ danou metodu učení. K odpovědím, že zpětné časové hodnocení je důležité, byly nejčastěji přiřazovány opět odpovědi, že učení ve skupině manažeři nepoužívají (nikoliv nepotřebují), jedná se o 15 % celkových odpovědí a 44 % z celkových odpovědí důležitosti zpětného hodnocení času. Výsledky jsou vidět v tabulce č. 13.

**Tabulka 13 – Využívání metody učení a důležitost zpětného hodnocení času**

Při potřebě si něco zapamatovat provádíte prezentaci, vysvětlení, diskuzi nanečisto?	Jak je pro Vás důležité zpětné hodnocení využitého času?			Row Totals
	2	1	3	
2	3	7	8	18
Column %	9,68%	25,93%	32,00%	
Row %	16,67%	38,89%	44,44%	
Total %	3,61%	8,43%	9,64%	21,69%
1	9	8	0	17
Column %	29,03%	29,63%	0,00%	
Row %	52,94%	47,06%	0,00%	
Total %	10,84%	9,64%	0,00%	20,48%
3	19	12	17	48
Column %	61,29%	44,44%	68,00%	
Row %	39,58%	25,00%	35,42%	
Total %	22,89%	14,46%	20,48%	57,83%
Totals	31	27	25	83
Total %	37,35%	32,53%	30,12%	100,00%

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

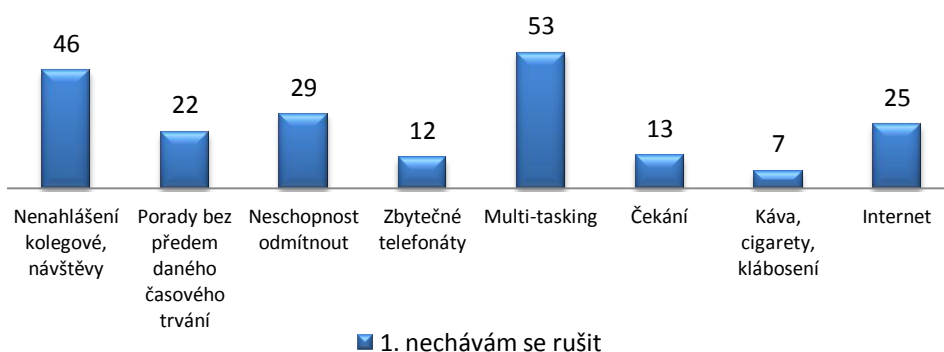
### **Shrnutí**

Z celkových 78 % manažerů, kteří si potřebují zapamatovat určité informace, pouze 26 % využívá metodu učení ve skupině lidí. Došlo ke statistickému potvrzení nezávislosti odpovědí mezi užíváním skupiny lidí jako metodu učení a přiřazování důležitosti ke zpětnému hodnocení času. K nejčastější odpovědi nepoužívání zmíněné metody učení byla nejčastěji přiřazena odpověď průměrné důležitosti zpětného hodnocení času, celkem 23 %. K nedůležitosti zpětného hodnocení, tedy 25 odpovědí, bylo nejčastěji přiřazeno neužívání zmíněné metody, celkem v 68 % z odpovědí nedůležitosti zpětného hodnocení. K odpovědím důležitosti zpětného hodnocení byly přiřazovány nejčastěji odpovědi neužívání metody učení, celkem se jedná o 44 % z odpovědí důležitosti hodnocení.

#### 4.1.10 Hlavní externí faktory ubírající čas – „časozrouti“

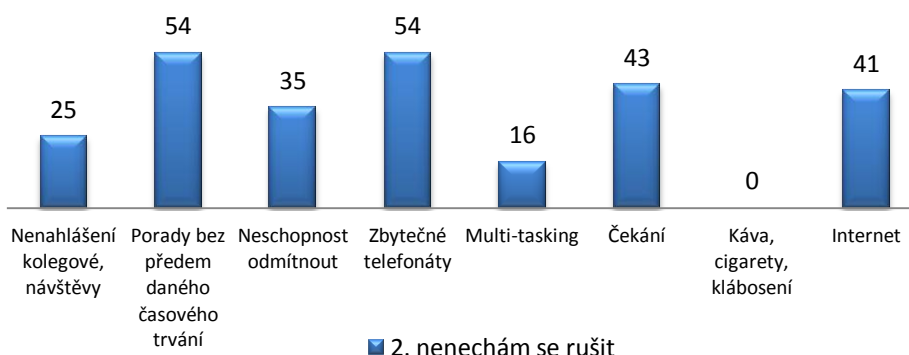
„Časozrouti“ jsou faktory, které snižují či zbytečně využívají manažerův dispoziční čas, přicházející z vnějšího okolí. Respondenti v otázce č. 13 hodnotili, co patří mezi jejich nejčastější zloděje času. Z výsledku je zřejmé, že nejčastěji se nechávají rušit multitaskingem – 53 manažerů, nenahlášenými kolegy – 46 manažerů, návštěvami a svou neschopností odmítnout něčí požadavek – 29 manažerů. Nyní vycházíme z grafu č. 26. Naopak se minimálně nechají rušit zbytečnými telefonáty, meetingy bez předem určeného časového trvání – 54 manažerů a čekáním – 49 odpovědí. To lze vidět na grafu č. 27.

Graf 26 – Nejčastější „časozrouti“



Zdroj: Zpracováno autorkou

Graf 27 - Nejméně časté "časozrouti"



Zdroj: Zpracováno autorkou

Mezi další tyto externí faktory manažeři zařazovali různé názory, pro které sloužila otevřená otázka č. 25, jejíž přehled odpovědí je v tabulce č. 13.

**Tabulka 14 - Další zmíněné "časozrouti"**

<b>Odpověď</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Internet	15
Relax	7
Administrativa	6
Zprávy	5
Kolegové	5
Multitasking	5
Porady	2
Odkládání	2
Vedoucí	2

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Dalšími zloději času tak mohou být relaxační činnosti, jako je četba, kouření, chůze, dále administrativa a bezvýznamná byrokracie a také čtení denních zpráv.

### **Shrnutí**

Mezi nejčastější „časozrouty“ patří multitasking s 53 odpověďmi, nenahlášení kolegové a návštěvy s 46 odpověďmi a neschopností odmítnout cizí žádost s 29 odpověďmi. Nejméně často je ruší meetingy a telefonáty bez časového určení s 54 odpověďmi a čekání s 49 odpověďmi. Mezi další rušící externí faktory, které navrhli samotní manažeři, patřila relaxace, administrativa a denní zprávy.

#### **4.1.11 Plánování**

Plánování patří bezpochybně do základních činností time managementu. Jak často a na jak dlouho by manažer měl plánovat, záleží na osobních potřebách i na specifických pracovních pozicích. Plán na každý den je však naprostým základem. Manažeři je mohou tvořit v rámci týdenního plánu nebo denního programu. Na frekvenci plánování se zaměřovala otázka č. 19. Z celkových 83 respondentů plánuje pouze denní program 17 % manažerů. Naopak týdenní plán, kde jsou jednotlivé dny plánovány v rámci týdne, proto denní plán není potřeba, tvoří 41 % respondentů. Pouze 10 % respondentů plánuje ročně. Lze se domnívat, že se jedná především o dlouhodobé cíle ve formě finančních či shrnujících ekonomických výsledků. Více než jeden druh (denní, týdenní, měsíční, roční), tedy aspoň 2 plány, si tvoří 30 % manažerů. Tento přehled je v tabulce č. 15.



**Tabulka 15 - Plán dle intervalů**

Plán	Počet	%
Pouze denní plán	14	17 %
Roční plán	10	10 %
Více než 1 plán	30	30 %
Týdenní plán dnů	34	41 %

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

### **Plánovací pomůcka**

Pro plánování nejvíce respondentů, celkem 41 %, používá elektronický diář/kalendář. Papírový diář/kalendář používá pouhých 11 % a osobní aplikaci 4 %. Také 13 % používá specifitější nástroje, čímž je vnitropodnikový systém nebo nástěnka. Na plánovací pomůcky se ptala otázka č. 21 a přehled odpovědí je v tabulce č. 16.

**Tabulka 16 - Plánovací pomůcky**

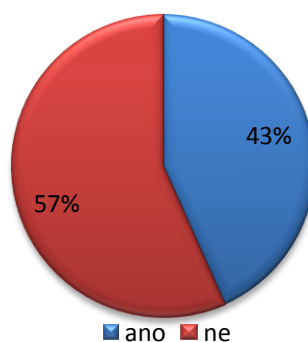
Plánovací pomůcka	Počet	%
Elektronický diář a kalendář	34	41%
Podnikový systém nebo nástěnka	11	13%
Papírový diář a kalendář	9	11%
Osobní aplikace	3	4%

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

### **Plánování jako samostatná aktivita**

Protože je zřejmé, že plánování je základ úspěšného řízení času, musí také být samostatně plánováno, čili manažer musí mít naplánováno, kdy bude tvořit svůj plán. Na to se ptala otázka č. 7. Přesto si jen 43 % respondentů plánuje tuto činnost a zbylých 57 % nemá určeno, kdy přesně svůj plán bude tvořit. Toto tvrzení ukazuje graf č. 28.

**Graf 28 - Plánování jako samostatná aktivita**



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Hypotéza č. 7.1: Neexistuje závislost odpovědi mezi tím, zda manažeři zařazují do plánu i plánování jako samostatnou aktivitu a delegování zbytečných telefonátů a jiné neosobní komunikace. Vychází se z otázek č. 7 č. 8.1 a Fisherova exaktního testu.

### **Shrnutí hypotéz a výsledky testů v tabulce č. 17**

**Tabulka 17 - Výsledky hypotézy č. 7**

	H <sub>0</sub>	H <sub>A</sub>	p-value
Hypotéza č. 7.1	odpovědi jsou nezávislé	odpovědi nejsou nezávislé	p-value = 0,0496

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Hodnocení hypotézy č. 7.1: Jelikož je získaná hladina významnosti ( $p = 0,0496$ ) menší než zvolená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy, tudíž bylo statisticky prokázáno, že odpovědi nejsou nezávislé.

Z celkových 57 % manažerů, kteří neplánují, kdy budou plánovat, 28 manažerů, tedy 60 %, deleguje zbytečnou neosobní komunikaci, to celkem tvoří 67 % z respondentů delegujících tuto činnost, kterých je 51 % z celkového počtu odpovídajících. Ti, kteří nedelegují tuto činnost, pak častěji, ale jen o pouhých 8 % více z celkového počtu nedelegujících – 41 respondentů, zařazují plánování jako samostatnou aktivitu. Celkem se jedná o 54 % z nedelegujících zbytečnou neosobní komunikaci a opakem je 46 % z nedelegujících neosobní komunikaci, kteří ani nezařazují plánování jako samostatnou aktivitu. Tedy celkem 19 z celkového počtu respondentů. Ti, kteří delegují – 42, v 67 % neplánují plánování a ve 33 % plánují. Lze tak paradoxně shrnout, že ti, již nedelegují zbytečnou neosobní komunikaci častěji, mají plánování jako samostatnou aktivitu a ti, kteří mají plánované plánování, naopak častěji nedelegují dané úkoly. Výsledky jsou interpretovány z tabulky č. 18.

**Tabulka 18 – Delegování neosobní komunikace a zařazování plánování do plánu**

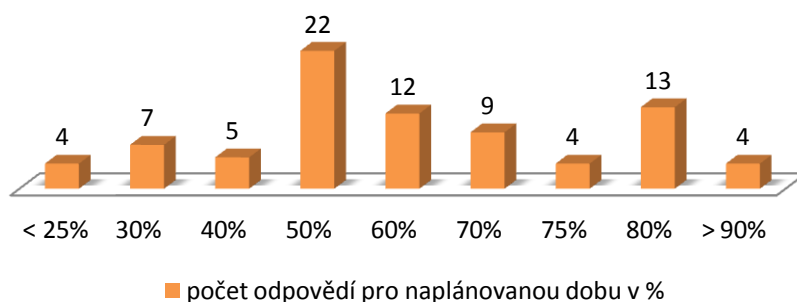
7. Zařazujete do svého plánu i plánování, jako samostatnou aktivitu?	8. Delegujete i při úkolech, jako jsou zbytečné telefonáty a jiná neosobní komunikace?		
	Ano	Ne	Row Totals
Ano	14	22	36
Column %	33,33%	53,66%	
Row %	38,89%	61,11%	
Total %	16,87%	26,51%	43,37%
Ne	28	19	47
Column %	66,67%	46,34%	
Row %	59,57%	40,43%	
Total %	33,73%	22,89%	56,63%
Totals	42	41	83
Total %	50,60%	49,40%	100,00%

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

### **Naplánování pracovní doby**

Plánování pracovní doby je samozřejmě základem úspěšného řízení času. Nejlepší způsob však není plánovat 100 % úkolů, ale nechat si nenaplánovaný čas na neočekávané situace, krizový plán apod. Pravděpodobně nelze stanovit universální pravidlo, kolik procent musí mít manažeři naplánováno úkolů a kolik ne, ale je potřeba určité individuální přizpůsobení pozici, oboru a pracovní náplni. Nyní se vychází z otázky č. 20. Jak je vidět na grafu č. 29, téměř 27 % respondentů plánuje polovinu své pracovní doby. Poté 20 % manažerů má naplánováno až 4/5 a více pracovní doby. Plánovat nad 80 % včetně je však už příliš. A 40 % a méně naplánované doby, které splňuje přibližně 19 % respondentů, je naopak příliš málo. Avšak 60 % naplánované doby, které odpovídá teoretickému doporučení, dodržuje jen 15 % respondentů.

**Graf 29 – Plánování pracovní doby**



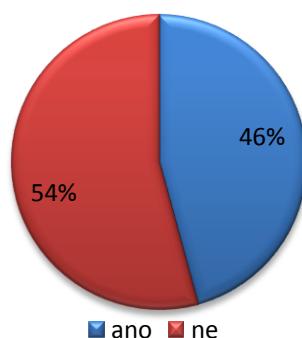
*Zdroj: Zpracováno autorkou*

## Rezervní doba pro neočekávané situace

Při plánování je potřeba myslet i na dobu, kdy lze řešit neočekávané či krizové situace. Na tuto metodu se zaměřovala otázka č. 24, která se respondentů dotazovala, zda mají v plánu čas pro tyto možnosti. Čili naplánovanou dobu pro nenaplanované úkoly. Velmi úzce souvisí také s otázkou č. 20, která byla zaměřena, ale konkrétněji, na naplánovanou pracovní dobu v procentech a je popsána výše.

Tuto otázku nepotvrdila nadpoloviční většina, a to 54 % v celku 45 respondentů. Zbýlých 46 % zařazuje do svého plánu dobu pro neočekávané situace. Rozdíl však není tak výrazný jako v jiných výsledcích. Toto zobrazuje graf č. 30.

Graf 30 – Zařazení času pro neočekávané úkoly a krizové situace



Zdroj: Zpracováno autorkou

## Doba nerušení

Pro zefektivnění využití dostupného času by si manažeři měli určit čas, kdy je nikdo a nic nebude rušit. Jedná se o kolegy, hovory, návštěvy a veškeré ostatní „časožrouty“. Na to se zaměřovala otázka č. 22. Tuto otázku poté potvrdilo pouze 30 % respondentů, tedy 25 manažerů. Zbývajících 70 %, tedy 58 respondentů, se do svého naplánovaného harmonogramu nezařazují dobu bez rušení „časožrouty“.

Zda si zařazují nerušený čas, lze porovnat s tím, zda si plánují dobu pro neplánované úkoly, na totéž téma se zaměřovala otázka popsána výše (č. 24).

Hypotéza č. 8.1: Neexistuje závislost odpovědí mezi tím, zda manažeři zařazují rezervní dobu pro neočekávané situace a dobu, kdy manažery nesmí nikdo a nic rušit.

Nyní vycházíme z otázek č. 24 a č. 22. Pro výpočet byl použit Fisherův exaktní test.

## Shrnutí hypotéz a výsledky testů v tabulce č. 19

Tabulka 19 - Výsledky hypotézy č. 8

	H <sub>0</sub>	H <sub>A</sub>	p-value
Hypotéza č. 8.1	odpovědi jsou nezávislé	odpovědi nejsou nezávislé	p-value = 0,162

Zdroj: Zpracováno autorkou

Hodnocení hypotézy č. 8.1: Jelikož je získaná hladina významnosti ( $p = 0,162$ ) větší než zvolená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), nezamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy, tudíž bylo statisticky prokázáno, že odpovědi nejsou nezávislé.

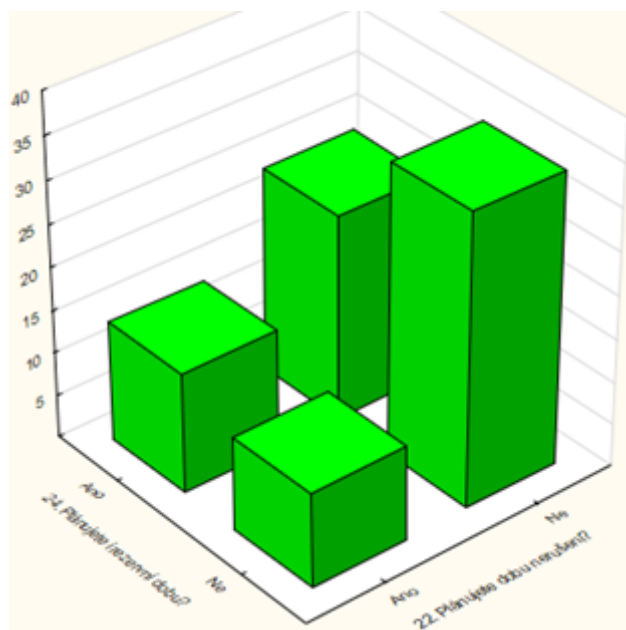
Ti, kteří však nemají zařazenou dobu pro neočekávané situace – 45 respondentů, v 76 % odpovídali, že nemají zařazenou ani dobu nerušení – 34 respondentů. Z celkových 38 respondentů, kteří však mají zařazenou dobu pro neočekávané situace, pak 37 % z tohoto počtu odpovědělo, že má také zařazenou nerušenou dobu, a nadpoloviční většina v celkových 63 % opět nemá zařazenou dobu nerušení. Jak je tedy jasně znatelné, zařazení doby nerušení není pro manažery automatické. Ve většině případů však ti, kteří mají zařazenou rezervní dobu, také zařazují dobu nerušení, z čehož vychází, že si tak lépe připravují svůj plán. A naopak většina těch, kteří nemají zařazenou dobu nerušení, nemá ani dobu pro neočekávané situace. Výsledky lze vidět v tabulce č. 20 a grafu č. 31.

Tabulka 20 - Doba nerušení a rezervní doba

24. Máte ve svém plánu zařazenou i rezervní dobu pro neočekávané situace?	22. Máte ve svém časovém rozvrhu zahrnut i čas, kdy vás nikdo a nic nesmí rušit?		Row Totals
	Ano	Ne	
Ne	11	34	45
Column %	44,00%	58,62%	
Row %	24,44%	75,56%	
Total %	13,25%	40,96%	54,22%
Ano	14	24	38
Column %	56,00%	41,38%	
Row %	36,84%	63,16%	
Total %	16,87%	28,92%	45,78%
Totals	25	58	83
Total %	30,12%	69,88%	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorkou

**Graf 31 - Doba nerušení a rezervní doba**



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

### **Shrnutí**

Z celkového počtu respondentů tvoří pouze denní plán 17 % respondentů, 41 % týdenní program bez denního plánu, 10 % roční plán a alespoň 2 druhy plánů tvoří 30 %.

Nejvíce respondentů, 41 %, používá elektronický diář či kalendář. Pouze 11 % používá papírový diář a kalendář, a 13 % používá vnitropodnikový systém nebo nástěnku a 4 % osobní aplikaci. Celkem 43 % manažerů ví, kdy bude plánovat, zbylých 57 % si tuto aktivitu neplánují.

Dále bylo statisticky prokázáno, že odpovědi plánování a neplánování zmíněné aktivity a delegování neosobní zbytečné komunikace nejsou nezávislé. Z celkového počtu manažerů plánujících plánování 60 % deleguje tyto telefonáty. Ti, kteří nedelegují telefonáty, pak v 54 % plánují plánování a ve 46 % nikoliv. Ti, kteří delegují telefonáty, pak v 67 % neplánují plánování a ve 33 % plánují plánování.

Z celkového počtu respondentů plánuje 27 % polovinu své pracovní doby, 20 % plánuje 4/5 a více a 19 % plánuje 40 % a méně.

Celkem 54 % manažerů neplánuje dobu pro neočekávané a nenaplánované úkoly a 70 % manažerů neplánuje ani dobu nerušení. Nedošlo ke statistickému potvrzení, že odpovědi zařazení doby pro neočekávané situace a doby nerušení nejsou nezávislé. V 76 % z manažerů nezařazujících dobu pro neočekávané situace však nezařazuje ani dobu nerušení. V pouhých 37 % z manažerů majících dobu pro neočekávané situace má také zařazenu dobu nerušení a 63 % z manažerů majících rezervní dobu naopak nemá zařazenou dobu nerušení.

#### **4.1.12 Postupy zvyšující efektivnost**

Pro efektivnější řízení času lze zařadit i kroky, které jednorázovým způsobem dokážou ušetřit čas, minimalizovat stres či vyhnout se neúspěšnému řešení úkolu. Některé z nich jsou popsány níže.

##### **Potenciálně lepší postupy a krizový plán**

Pro to, aby se manažer vyhnul stresu z neúspěchu či neúspěšnému výsledku řešení, může předejít tvorbou krizového plánu či potenciálně lepšího postupu. Je potřeba samozřejmě racionální úvahy, pro jaký úkol tuto alternativu bude tvořit a nebude tak zbytečně ztrácet čas při jeho nepoužití. Dle dotazníkového šetření a otázky č. 14 nadpoloviční většina ve velikosti 60 % manažerů si připravuje tyto potenciálně úspěšnější postupy či krizové plány. Zbýlých 40 % manažerů tuto náhradní možnost netvoří.

Zajímavé je porovnání manažerů tvořících tuto aktivitu a jejich vlastnictví vůči firmě, v níž působí. Z celkového počtu manažerů, kteří jsou i vlastníkem, pak 75 % odpovědělo, že tvoří také alternativní možnosti řešení a pouze 25 % tuto činnost nedělá. Tomuto tvrzení odpovídá i analýza z hlediska manažerů, kteří netvoří alternativní možnosti. Celkový počet takových manažerů je 33, kdy 79 % z tohoto počtu není majitelem firmy, kde působí. Popis vychází z tabulky č. 21.

**Tabulka 21 - Vlastnictví firmy a příprava potenciálně lepších postupů**

14. Patří do Vaší rutinní práce u složitějších úkolů i příprava potenciálně lepších postupů?	2. Jste majitelem firmy, ve které působíte na vedoucí pozici?		
	Ne	Ano	Row Totals
Ano	29	21	50
Column %	52,73%	75,00%	
Row %	58,00%	42,00%	
Total %	34,94%	25,30%	60,24%
Ne	26	7	33
Column %	47,27%	25,00%	
Row %	78,79%	21,21%	
Total %	31,33%	8,43%	39,76%
Totals	55	28	83
Total %	66,27%	33,73%	100,00%

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

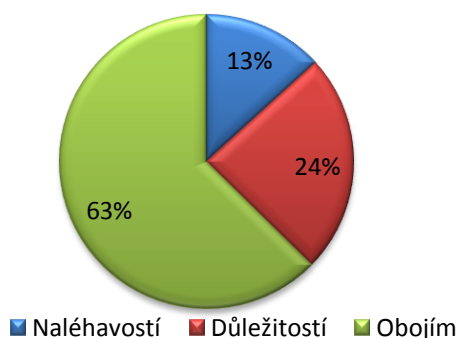
### **Stanovení priority**

Manažer by měl vědět, jak si stanovit prioritní úkoly a jak poznat, který úkol je pro něj v danou chvíli nejpřednější. Řešení automaticky netkví ve finančním přínosu, v blízké časové uzavírcce či v trestu za nesplněnou odpovědnost. Priority lze hodnotit dle důležitosti, tedy jak manažera daný úkol posouvá v dosahovaném cíli nebo jak je daný cíl úkolu důležitý, druhým faktorem je naléhavost. Podle určení těchto dvou dimenzí by manažer měl vykonat úkol okamžitě, termínově odložit nebo delegovat. Na tuto problematiku se zaměřuje otázka č 17. Dle těchto dimenzí se řídí 50 % respondentů, 20 % se řídí důležitostí a 11 % pouze naléhavostí. Popis vychází níže z grafu č. 32.

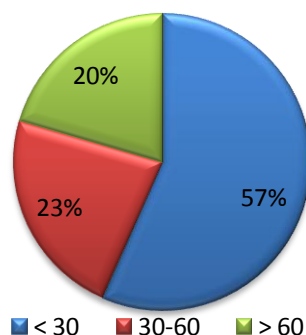
Kolik procent úkolů by mělo být nejdůležitější prioritou, záleží opět na charakteru pracovní pozice. Otázka č. 16 se ptala na počet priorit č. 1 v týdenním plánu. Je jasné, že v žádném případě nelze stanovit 100 % priorit. Dle názoru autorky byly odpovědi řazeny do intervalů po 30 %, kdy nejideálnější počet je 30 % včetně, což si určuje 47 manažerů. 19 respondentů si určuje rozmezí (30;60) % nejdůležitějších priorit a extrémně vysokých nad 60 % priorit si určuje 17 manažerů. Přehled je na grafu č. 33.



Graf 32 - Dimenze určování priorit



Graf 33 – Procentuální vyjádření priorit č. 1 v týdenním plánu



Zdroj: Zpracováno autorkou

### Zpětné hodnocení využitého času

Pro zefektivnění time managementu je jedním ze způsobů zpětné hodnocení času. Manažer si tak vyhodnotí, které činnosti byly zbytečně časově nákladné, které rutiny by mohl delegovat, jaká doba je pro něj nejefektivnější apod. Z celkových 83 respondentů 69 % tvoří zpětné hodnocení a 31 % nikoliv.

Hypotéza č. 9.1: Neexistuje závislost odpovědí mezi tím, zda manažeři zpětně hodnotí využití svého času a zda zařazují do plánu i čas, kdy je nikdo a nic nesmí rušit.

Nyní se vychází z otázek č. 5 a č. 22. Pro výpočet byl použit Fisherův exaktní test.

### Shrnutí hypotéz a výsledky testů v tabulce č. 22

Tabulka 22 - Výsledky hypotézy č. 9.1

	$H_0$	$H_A$	p-value
Hypotéza č. 9.1	odpovědi jsou nezávislé	odpovědi nejsou nezávislé	p-value = 0,0102

Zdroj: Zpracováno autorkou

Hodnocení hypotézy č. 9.1: Jelikož je získaná hladina významnosti ( $p = 0,0102$ ) menší než zvolená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy, tudíž bylo statisticky prokázáno, že odpovědi nejsou nezávislé.

Manažeři, kteří mají ve svém plánu zahrnutou i dobu, kdy je nikdo a nic nesmí rušit, kterých je celkem 30 % z celkových 83 respondentů, pak v 88 % odpovídali, že také

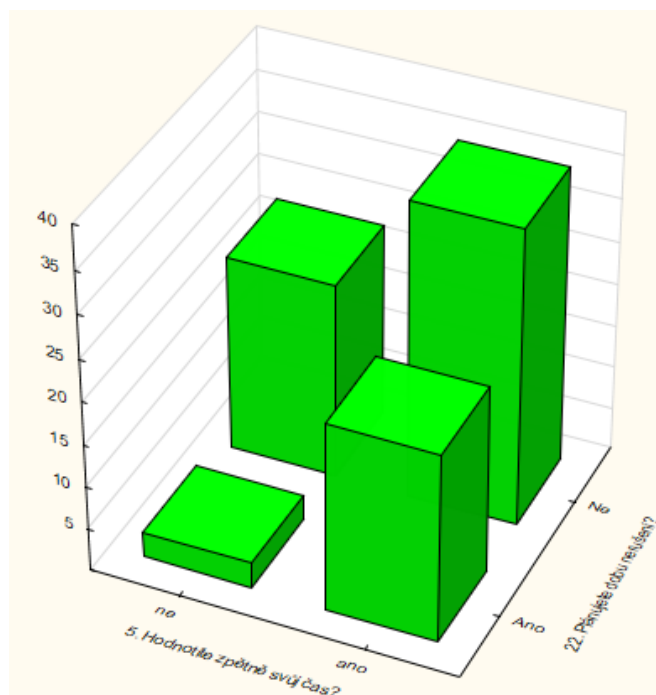
zpětně hodnotí svůj čas, a pouze 12 % čas zpětně nehodnotí. Z těch, kteří nehodnotí zpětně svůj čas, kterých je 31 %, pak v 85 % nepotvrdili ani zařazení doby nerušení. Opět lze vycházet z tvrzení, že ti, kteří zpětně hodnotí čas, mají racionálně zařazenou i dobu nerušení pro zvýšení efektivity dostupného času. Popis vychází z tabulky č. 23 a grafu č. 34.

**Tabulka 23 - Doba nerušení a zpětné hodnocení času**

5. Hodnotíte zpětně využití Vašeho časuvyužití Vašeho času.	22. Máte ve svém časovém rozvrhu zahrnut i čas, kdy vás nikdo a nic nesmí rušit?		Row Totals
	Ano	Ne	
ano	22	35	57
Column %	88,00%	60,34%	
Row %	38,60%	61,40%	
Total %	26,51%	42,17%	68,67%
ne	3	23	26
Column %	12,00%	39,66%	
Row %	11,54%	88,46%	
Total %	3,61%	27,71%	31,33%
Totals	25	58	83
Total %	30,12%	69,88%	100,00%

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

**Graf 34 - Doba nerušení a Zpětné hodnocení času**

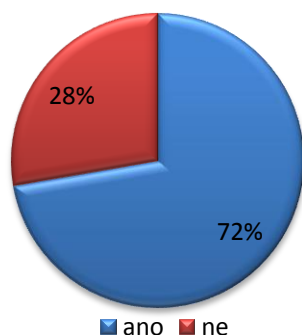


*Zdroj: Zpracováno autorkou*

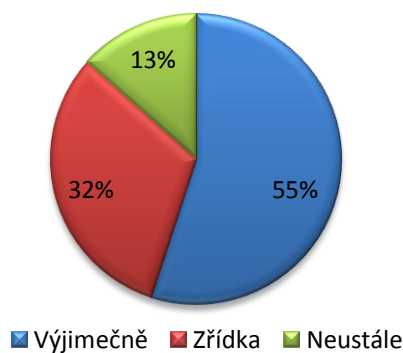
## Nedochvilnost

To, že nedochvilnost patří mezi jedny z nejhorších zlovyků tíma managementu, je naprosto jasné. Výmluvy na nedostatek času nebo na cizí zavinění značí jen to, že manažer není schopen efektivního řízení času a nakládání s ním jako s omezeným zdrojem. Na tuto problematiku je zaměřena otázka č. 23, z níž vychází, že 72 %, tedy 60 manažerů, je nedochvilných a pouze 23 respondentů umí být dochvilných. To je znatelné na grafu č. 35. Z nedochvilných manažerů je pak 55 % nedochvilných jen výjimečně, 32 % zřídka a 13 % neustále. Přehled je na grafu č. 36.

Graf 35 - Nedochvilnost



Graf 36 – Vyjádření míry nedochvilnosti



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Hypotéza č. 9.2: Neexistuje závislost odpovědí mezi tím, zda manažeři jsou nedochvilní či nikoliv a zda zpětně hodnotí využití svého času. Nyní se vychází z otázek č. 23 a č. 5.

**Shrnutí hypotéz a výsledky testů v tabulce č. 24**

Tabulka 24 - Výsledky hypotézy č. 9.2

	$H_0$	$H_A$	p-value
Hypotéza č. 9.2	odpovědi jsou nezávislé	odpovědi nejsou nezávislé	p-value = 0,1134

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Hodnocení výzkumné otázky č. 9.2: Jelikož je získaná hladina významnosti ( $p = 0,1134$ ) větší než zvolená hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), nezamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy, tudíž statisticky nebylo prokázáno, že odpovědi nejsou nezávislé.

Přesto však z 57 manažerů, kteří zpětně hodnotí využití času, je 77 % z tohoto počtu nedochvilných a pouze 23 % respondentů jsou dochvilní. Poté z 31 % manažerů, kteří nehodnotí zpětně svůj čas, je 62 % nedochvilných. Výsledky jsou v tabulce č. 25.

**Tabulka 25 - Nedochvilnost a zpětné hodnocení času**

23. Jste nedochvilný/á?	5. Hontoníte zpětně využití Vašeho času?		Row Totals
	Ano	Ne	
ano	44	16	60
Column %	77,19%	61,54%	
Row %	73,33%	26,67%	
Total %	53,01%	19,28%	72,29%
ne	13	10	23
Column %	22,81%	38,46%	
Row %	56,52%	43,48%	
Total %	15,66%	12,05%	27,71%
Totals	57	26	83
Total %	68,67%	31,33%	100,00%

*Zdroj: Zpracováno autorkou*

## Shrnutí

Celkem 60 % respondentů si tvoří krizový plán či potenciálně lepší postupy, zbylých 40 % nikoliv. Tento plán a postupy pak tvoří 75 % z vlastníků firem a naopak 79 % z manažerů nevlastníci svoji firmu tyto postup netvoří.

Celkem 50 % respondentů se řídí při určování si priorit doporučených faktorů (důležitost, naléhavost). Do, autorem práce doporučených, 30 % priorit č. 1 v týdenním plánu tvoří 57 % manažerů, do 60 % priorit si určuje 23 % a nad 60 % celkem 20 % respondentů.

Z dotazovaného souboru je 72 % nedochvilných, přičemž z tohoto celku je 55 % nedochvilných jen výjimečně, 32 % zřídka a 13 % neustále. Zbylých 28 % z dotazovaných respondentů je dochvilných.

Zpětné hodnocení využitého času provádí 69 % manažerů. Dále bylo statisticky prokázáno, že odpovědi, zda respondenti zpětně hodnotí čas a zda do plánu zařazují i čas nerušení, nejsou nezávislé. Celkem 88 % z manažerů, kteří zařazují dobu nerušení, si zpětně hodnotí využitý čas. Taktéž 88 % z manažerů nehodnotících zpětně čas nezařazuje ani dobu nerušení.

Statisticky nebylo potvrzeno, že odpovědi ohledně nedochvilnosti a zpětného hodnocení času nejsou nezávislá. Přesto 77 % z manažerů zpětně hodnotících čas je nedochvilných a 23 % dochvilných. Z 26 manažerů nehodnotících svůj čas je 62 % také nedochvilných.

#### 4.1.13 Vyhodnocení celkového souboru přisuzování důležitosti

Pro interpretaci výsledků, jakým činností při řízení času manažeři přikládají nejvyšší, průměrnou a nejnižší důležitost, bylo užito základních statistických charakteristik a to aritmetického průměru a směrodatné odchylky. Výsledky zobrazuje tabulka č. 26.

**Tabulka 26 - Přisuzování důležitosti**

Důležitost	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
zpětné hodnocení využitého času	2,976	0,994
určení jasných priorit	1,518	0,683
využití diáře/plánovače	1,916	0,945
pořádek na pracovišti	2,590	0,994
plánování	1,783	0,729
delegování	2,048	0,877
boj s prokrastinací	2,398	1,075
hledání hlavních „časožroutů“	2,819	1,008
zamezení přeplněnému plánu	2,590	0,879
minimalizace stresu	2,506	1,113

*Zdroj: Zpracován autorkou*

Jako nejvíce důležitou činností pro úspěšné řízení času bylo, dle aritmetického průměru s hodnotou 1,518, stanoveno určení si jasných priorit. Tato činnost, dle směrodatné odchylky s hodnotou 0,683, dosahovala také značných shod v odpovědích respondentů. Výsledek odpovídá i výsledkům otázek č. 17 a 16, které jsou popsány výše a dle kterých si nadpoloviční většina, celkem 57 %, určuje správných 30 % a méně priorit č. 1v týdenním plánu a 63 % respondentů správně hodnotí priority dle důležitosti a naléhavosti a neřídí se tak jen jednou dimenzí. Nejvíce se však respondenti shodovali při určování důležitosti pro hledání hlavních „časožroutů“, kdy směrodatná odchylka dosahuje hodnoty 1,008 a respondenti tuto činnost, dle aritmetického průměru 2,819, hodnotili spíše jako průměrně důležitou. Vysoká shoda odpovědí se dále vyskytovala u hodnocení plánování jako aktivity time managementu, kdy směrodatná odchylka je 0,729 a manažeři ji hodnotí jako spíše velmi důležité. Tato aktivita také patří,

po aktivitě určování si jasných priorit, k druhé důležitější činnosti time managementu. Naopak, dle aritmetického průměru 2,976, manažeři přisuzují nejnižší důležitost pro činnost zpětné hodnocení času, přestože ze samostatně vyhodnocené otázky č. 5 výše 69 % manažerů zpětně hodnotí svůj čas. Tato aktivita má tak nejnižší aritmetický průměr, stále je ale hodnocena jako průměrně důležitá. Jako činnost, kde se vyskytuje největší rozpor odpovědí se směrodatnou odchylkou 1,113, je hodnocena činnost minimalizace stresu. I tato činnost patří do nejčtenější skupiny hodnocení a to do průměrné důležitosti.

#### **4.1.14 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 83 respondentů. Z toho 70 % mužů a 30 % žen. Nejvíce respondentů, 59 %, se pohybovalo ve věku 31–45 let. Z celkového počtu se 65 % nevěnuje aktivně rodině. Nejvíce, tedy 41 %, působí na vedoucí pozici 1–5 let a 25 % působí ve firmě s 21–30 zaměstnanci.

Z grafického vyjádření vychází, že většina žen plánuje o 10 % více než většina mužů. Obě pohlaví si však nejčastěji stanovují 30 % priorit č. 1 v týdenním plánu. Naopak většina mužů překračuje svou týdenní pracovní dobu o 10 hodin, ženy o 5 hodin. Obě pohlaví nejčastěji prokrastinují 10 % denní pracovní doby. Nicméně nedošlo ke statistickému potvrzení specifik odlišných pro jednotlivé pohlaví.

Nejvíce, tedy 42 % respondentů, překračuje týdenní pracovní dobu do 5 hodin. Navíc většina manažerů věnujících čas rodině překračují tuto dobu o 5 hodin, manažeři nevěnující čas rodině o 10 hodin. Rozdíl odpovědí těchto vzorků byl statisticky potvrzen.

Celkem 65 % manažerů si myslí, že by mohli ztrácet méně času, kdyby měli více organizované pracovní prostředí. Většina manažerů, kteří si snižují dostupný čas nepořádkem, si určuje 40 % priorit č. 1 ve svém týdenním plánu, většina manažerů udržujících pořádek si stanovuje 30 % těchto priorit.

Většina manažerů, celkem 51 %, deleguje zbytečnou neosobní komunikaci, 71 % nedeleguje domácí práce a 75 % deleguje úkoly nevyžadující jejich odbornost. Většina manažerů delegujících zbytečnou neosobní komunikaci má naplánováno o 10 % více. Rozdíl odpovědí byl statisticky prokázán. Dále většina manažerů delegujících

neodborné úkoly si určuje 30 % priorit č. 1 v týdenním plánu a většina manažerů nedelegujících tyto úkoly si určuje 50 % priorit č. 1.

Celkem 54 % respondentů nedokáže odmítnout žádost jiné osoby, která však zbytečně zabere manažerův čas. Došlo ke statistickému potvrzení, že odpovědi ohledně odmítnutí této žádosti a odpovědi důležitosti zpětného hodnocení času nejsou nezávislé.

Celkem 86 % respondentů nemá nastavenou odměnu pro omezení prokrastinace. Nejvíce, tedy 32 respondentů (39 %) bez ohledu na pohlaví, prokrastinuje pod 5 % své denní pracovní doby.

Z celkového počtu 76 % respondentů dbá na fyzické zdraví a 82 % na duševní zdraví jako nedílnou součást úspěšného time managementu.

Z celkového počtu respondentů, kteří se v rámci své pozice učí nové informace, pouze 26 % užívá techniku učení prostřednictvím jiných lidí. Zároveň bylo statisticky potvrzeno, že odpovědi, zda manažeři využívají jiné jedince k efektivnějšímu učení a přisuzování důležitosti ke zpětnému hodnocení času, nejsou nezávislé.

Mezi nejčastější „časožrouty“ patří multitasking, nenahlášení kolegové a neschopnost odmítnout cizí žádost.

Nejvíce si manažeři vytváří týdenní plán, celkem 41 % manažerů, a k plánování nejvíce využívají elektronický diář či kalendář, celkem ve 41 %. Dále 57 % manažerů nemá zařazeno plánování jako samostatnou aktivitu. Došlo ke statistickému potvrzení, že odpovědi, zda manažeři zařazují plánování do plánu jako samostatnou aktivitu a zda delegují zbytečnou neosobní komunikaci, nejsou nezávislé. Nejvíce, tedy 27 %, si plánuje 50 % pracovní doby. Nadpoloviční většina zároveň nezařazuje do plánu čas pro neočekávané a krizové situace. Stejně tak 74 %, nezařazuje dobu, kdy je nikdo a nic nesmí rušit. Zároveň došlo ke statistickému potvrzení, že odpovědi, zda manažeři zařazují dobu pro neočekávané situace a dobu nerušení, nejsou nezávislé.

Nadpoloviční většina (60 %) si připravuje potenciálně lepší postupy a krizový plán. 50 % manažerů si určuje do 30 % priorit č. 1 v týdenním plánu a 69 % tvoří zpětné hodnocení využitého času. Také došlo ke statistickému potvrzení, že odpovědi, zda

manažeři zařazují do plánu dobu nerušení a zda zpětně hodnotí svůj čas, nejsou nezávislé.

Z celkového souboru je 72 % manažerů nedochvilných. Zároveň nebylo statisticky potvrzeno, že odpovědi, zda jsou manažeři nedochvilní a zda zpětně hodnotí svůj čas, nejsou nezávislé.

Mezi nejvýznamnější činnost pro zefektivnění řízení času patří, dle respondentů, stanovení si jasných priorit.

## **4.2 Vyhodnocení individuálních hloubkových rozhovorů**

Na základě získaných teoretických znalostí a informací z již provedeného dotazníkového šetření byl vytvořen universální plán pro zefektivnění řízení času manažerů malých podniků v požadovaném oboru. Pro zjištění účinnosti tohoto návrhu byly následně provedeny hloubkové individuální rozhovory s respondenty sledovaného vzorku. Rozhovor s každým respondentem proběhl dvakrát. První část sloužila pro zjištění, jak manažer řídí čas. Následně mu byl zaslán zmíněný všeobecný návrh, který byl nejdříve upraven dle jeho potřeb a specifických chyb time managementu a je konkrétně popsán v kapitole každého respondenta. Po několika týdnech, kdy navržené opatření aplikoval, byla uskutečněna druhá část rozhovoru. Opět jí je věnována vlastní podkapitola u každého respondenta a slouží pro získání hlavního výstupu tohoto výzkumu (hloubkových rozhovorů) a tedy účinnosti návrhu autora práce.

Celkem byly uskutečněny rozhovory s třemi manažery. Plán, který jim byl navržen, je popsán níže.

### **4.2.1 Navržení plánu pro zefektivnění time managementu**

Prvním bodem je mít zařazeno plánování jako samostatnou aktivitu ve vlastním plánu. To je potřeba pro pravidelné tvoření plánu bez časových odchylek, jinými slovy, manažer musí vědět, kdy bude plánovat (Chapman a Repured, 2008). Následuje vytvoření plánu týdne. Tedy sepsání všech úkolů (pracovní i osobní), které budou jasně specifikovány a konkretizovány. Definované úkoly je potřeba roztřídit do základních skupin (Knoblauch a kol., 2012). Návrh na roztřídění je následující:



1. úkoly, které lze delegovat,
2. úkoly, které lze odložit,
3. úkoly, které lze odložit jen v nejnútnejším případě,
4. úkoly, které jsou nezajímavé, nudné a vedou k prokrastinaci,
5. hlavní priority.

Nyní přichází práce s takto rozříděnými úkoly. Je potřeba určit systém odměn, tedy pro zejména úkoly nudné a nezajímavé a pro odložitelné musí být nastaveny odměny, které budou motivovat ke splnění úkolu. Odměny musí být vždy napsané (ideálně u úkolu) a definované. Charakter odměn záleží pouze na respondentovi. Toto doporučení vychází z literatury Chapman a Repured (2008), kde je odměna doporučována v boji proti prokrastinaci.

Pro zjištění, které úkoly delegovat nebo které úkoly nejsou skutečnou prioritou, lze využít tabulku s dimenzí důležitosti a naléhavosti dle autorů Knoblauch a Wöltje (2006), kteří popisují „*Eisenhowerův princip*“. Příkladem je tabulka č. 27.

**Tabulka 27 - Návrh tabulky pro rozdělení úkolů**

činnosti	dimenze	
	důležitost	naléhavost

Zdroj: Zpracováno autorkou

Výsledkem je priorita č. 1., kdy úkoly důležité i naléhavé se nikdy nesmí odkládat. Priorita č. 2. jsou činnosti důležité, ale nikoli nutné, proto si je manažer může dovolit odložit. V tomto případě pro ně vždy musí být určen náhradní termín. Jsou to hlavní priority, neboť právě ty posouvají manažera k dlouhodobým cílům. Priorita č. 3. jsou úkoly, jejichž důležitost je skoro nulová, ale naopak jsou velmi nutné. Zde se doporučuje činnosti co nejvíce delegovat. Priorita č. 4. jsou činnosti nedůležité a postradatelné. Lze je odmítnout či delegovat (Knoblauch a Wöltje, 2006).

Cílem je tedy nalézt co nejvíce úkolů, které lze delegovat, a stanovit méně hlavních priorit, pokud to manažeru činí problém. Ideální hranice určena autorkou je stanovení si do 30 % ze všech úkolů nejdůležitějších priorit v týdenním plánu. Manažer musí pamatovat na to, že nejen on dokáže úkol úspěšně splnit, ale že delegování je základní technika úspěšného manažera (Chapman a Repured, 2008).

Dalším krokem, po sepsání a utřídění všech týdenních úkolů, je naplánování každého dne zvlášť. Úkoly je potřeba zapsat do takzvané časových bloků a barevně označovat dle zařazení do jedné z popsaných skupin úkolů. Návrh časových bloků je tak propracovanější plánovací pomůcka dle Scotta (2014). Tyto bloky jsou rozděleny dle dnů a jednotlivých časů. Slouží pro odškrtávání úkolů, kontrolu a pro zpětné hodnocení. Návrh podoby časového bloku je v příloze č. 2. Respondent se musí držet tzv. „*pravidla 60 : 40*“, kdy má naplánováno jen 60 %, zbylých 40 % je pro neočekávané úkoly (Brodský, 2014). Procenta se případně můžou upravit dle charakteru pozice, potřeb respondentů apod. V plánu musí být zařazen čas, kdy manažera nikdo a nic nesmí rušit (Knoblauch a kol., 2012.) Každý úkol se po splnění musí odškrtnout, tento systém rozvíjí metodu časových bloků od Scotta (2014).

Také je důležité zpětné hodnocení času, které by mělo probíhat v prvních dnech každý den, a to na jeho konci ze splněných časových bloků, aby manažer zjistil, které činnosti zbytečně opakuje, co mohl delegovat, jaká je jeho prokrastinace, jaký čas je pro něj nejeфекtivnější apod. Návrh vychází z metody od Chapman a Repured (2008), kteří navrhuji zaznamenávání činností po patnáctiminutových intervalech a jejich následné zhodnocení. Tuto činnost opět musí mít zařazenou v denním plánu a provádí ji na základě zmíněného vytvořeného časového bloku.

Další částí je i organizace pracovního prostředí. Příkladem je „*krabicový systém*“, tedy krabice s popisy („darovat“, „delegovat“) a pravidlo „*maximálně 2 x do ruky*“ (Chapman a Repured, 2008; Knoblauch a Wöltje, 2006). Toto pravidlo vede manažera k tomu, aby udržovat pořádek a aby věci, které jen přemísťuje, zlikvidoval. Dále je důležité předem určit maximální délku trvání úkolů. To platí zejména pro schůzky, porady, telefonáty apod (Knoblauch a kol., 2012).

Podmínkou je vyhnout se multitaskingu. To lze mimo jiné také správným odmítnutím požadavků jiných lidí. To má proběhnout asertivně s případným vysvětlením (Harring, 2012). Pro neočekávané a krizové situace platí systém, kdy je nejdříve potřeba si určit cíl úkolu, sumarizovat zásady, podmínky a standardy, následně brainstorming myšlenek o nápadech a možnostech řešení, které povedou k vytvoření úkolů a jejich následnému rozdělení a delegování. Tento systém by manažer měl tvořit automaticky (Allen, 2008).

Nedílnou součástí je také zařazení fyzických aktivit pro udržení zdraví a být tak úspěšným manažerem v dobré fyzické a psychické formě (Chapman a Repured, 2008).

Pro zjištění hlavních zlovyků (zafixované špatné postupy, nedostatky), „časozroutů“ (externí faktor vyrušování)“ a prokrastinace (odkládání povinností) je doporučen mind mapping. Tato metoda založena na zapojení obou hemisfér mozku (díky použití slov, logiky, barev, obrázků) pomáhá ke zjištění co nejvíce myšlenek na sledované téma (Seiwert, 2014). Protože tyto neefektivní faktory spolu velmi souvisí, pro jejich zjištění je použita společná metoda. Do myšlenkové mapy manažer kreslí a zapisuje prokrastinaci, a „časozrouty“ a zlovyky, které si také bude uvědomovat, zapisuje mimo mapu do tabulky. Pro pochopení takovéto mapy byla použita ukázka z literatury Buzan (2014), která je v příloze č. 3. Pro tyto faktory, jež si manažer uvědomil, následně platí určitá pravidla. Pro „časozrouty“ jejich přímé odmítnutí a opět lze použít systém odměn. Pro zlovyky je potřeba si přiznat zodpovědnost, motivaci, jak přestat, najít něco skutečného, co nahradí zlovyk, odstranit podmínky, odkládat a nahrazovat lepší činnostmi, poučení se z chyb, proč byl zlovyk dělán, případně veřejná odpovědnost, např. všem známým říct o snaze eliminovat zlovyk. (Pacovský, 2006, Babauta, 2013, Knoblauch a Wöltje, 2006). Pro prokrastinaci pak platí opět systém odměn, kontrola impulsu, představa o neodkladnosti úkolu, přiznat si potřebu prokrastinace a vymezit si pro ni čas i s maximální dobou trvání (Scott, 2014).

V případě, kdy manažer nabývá nových znalostí, ať se jedná o pozici, produkty nebo ve formě např. prezentací, je potřeba se učit prostřednictvím skupiny jiných lidí. Problematiku jim vysvětlit, prezentovat, prodiskutovat ji. Dalším typem jsou i mnemotechnické pomůcky (Blerkom, 2008).

Zásadou je neprodlužovat pracovní dobu, neboť to vede pouze k prokrastinaci, více stresu, více únavy (Passig a Lobo, 2010; Scott, 2014).

#### **4.2.2 Respondent č. 1**

Respondent č. 1 je manažerem ve firmě provádějící činnosti v oblasti informačních technologií. Na vedoucí pozici působí 6. rokem a není majitelem žádné firmy. Jeho věk je 26 let. Firma, ve které působí jako oblastní manažer, má 15 zaměstnanců. Pro provedenou analýzu byl velmi vhodným respondentem zejména z důvodu

nedávného přechodu do jiného zaměstnání, kdy některé nové metody na řízení času v odlišném pracovním prostředí právě vyhledával. Na současné pozici má 2 asistenty, na něž může delegovat úkoly. Svůj čas nevěnuje prioritně rodině.

### **Současné řízení času**

Manažer má svůj přesně určený způsob řízení času. Pro první všeobecnou otázku, ohledně způsobu řízení času, měl jasnou a okamžitou odpověď. Používá papírový i elektronický diář. Papírový slouží na poznámky, předběžný plán a návrhy, elektronický používá pro konečný plán. Jeho plán je vždy čtrnáctidenní. Protože je plán dlouhodobější, manažer počítá i se změnami a neočekávanými úkoly na každý den. Jedná se zejména o neplánované události a schůzky bez předem určeného časového trvání, které často vedou k prodlužování pracovní doby a plnění pracovních úkolů v době soukromého života. Právě prodlužování pracovní doby je manažeru velmi známé. Přesto také říká: *„Jsem schopn i dříve skončit, když se mi to povede, to je ale méně časté.“*

Ve svém plánu nemá zařazenou dobu, kdy ho nesmí nikdo a nic rušit. Naopak s nadsázkou a humorem říká: *„Pro zákazníky jsem dostupný i v pátek večer v hospodě.“* Telefon odkládá minimálně.

Činnost plánování má zařazenou ve svém plánu. Říká: *„Plánování zabere hodně času, je to hodně o volání jiným lidem, vytvoření nejdříve hrubého plánu, který vyžaduje finální úpravy.“*

Pro respondenta je typický přeplněný plán úkoly, který přechází až v multitasking. Respondent si naopak uvědomuje, že péče o jeho fyzické a duševní zdraví je velmi důležitá. Dbá na pravidelné sportovní aktivity, zdravou stravu a sociální život, který mimo jiné přispívají k odpočinku. Jak sám říká: *„Když se cítím dobře, práce se mi celkově lépe vykonává.“* Organizace a pořádek v pracovním prostředí je pro manažera velmi důležitá. Sám o sobě říká: *„Jsem puntičkář, možná až moc veliký“*. Tato vlastnost také negativně souvisí s delegováním úkolů. Manažer se snaží minimálně delegovat, protože je rád, když má kontrolu nad prováděnou činností. *„Snažím si věci udělat sám, pohlídat sám a mít nad tím kontrolu, to souvisí s tím puntičkářstvím“*. Delegování

u aktivit soukromého života dodržuje minimální, neboť tyto činnosti napomáhají k jeho odpočinku, jak tvrdí.

Jako jeden z hlavních problémů respondenta během time managementu je určování priorit. „*Snažím se, aby bylo prioritní všechno, v plánu mám to důležité.*“ V plánu je tak přibližně 95 % úkolů prioritou.

Manažer zpětně nehodnotí využití času.

Manažer má naplánováno přibližně 85 % pracovní doby. Pro krizové a neočekávané situace si tak nechává v každém dni čas, kdy nemá naplánovaný žádný úkol. Bohužel je to přibližně pouze 15 %, které vždy plně využije. Časové rezervy jsou však malé. Jak říká: „*Neočekávané situace řeším většinou za pochodu a neodkládám je.*“ Nemá však konkrétní systém či taktiku k jejich řešení.

Se zloději času, jako káva, jídlo, cigareta, manažer nemá problém, protože na tyto činnosti má vždy předem vyhraněný čas. Čekání respondenta ovlivňuje minimálně. Naopak multitasking a schůzky bez určeného časového konce jsou hlavní externí faktory, které zbytečně zabírají čas. Žádosti jiných lidí dokáže manažer asertivně odmítnout. Tuto skutečnost nevnímá vůbec jako problémovou v ohledu na svůj omezený čas.

Manažer má i určitý způsob učení: „*Když se potřebuji něco naučit, musím si to ručně napsat, udělat poznámky, zvýraznit zkratky a přidávám vlastní myšlenky.*“ Manažer tak využívá postupné kroky metody elaborace, pouze učení prostřednictvím jiných lidí neplní.

Respondent nepracuje s analýzou, omezujícím nebo zefektivňujícím systémem pro zlozvyky, prokrastinaci a časožrouty.

## **Návrh**

Protože manažer provádí plán na 2 týdny dopředu, doporučuji mít tento plán jen jako návrh, který bude vždy aktualizovat do týdenního rozvrhu. Týdenní plán se všemi kroky tak, jak byl popsán výše. Tedy prvotní krok je sepsání všech úkolů na týden, rozřazení do 5 zmíněných kategorií. Určení systému odměn a vymezení hlavních priorit. Určení priorit je pro manažera velmi zásadní, neboť má myšlenku, že 95 % úkolů je prioritou

a že delegování je špatné. Aktualizovaným týdenním plánem sníží počet neočekávaných událostí. Manažer byl upozorněn také na fakt, že dvakrát delší pracovní doba neznamena dvakrát takový výsledek, proto sám ví, že zefektivnění jeho tima managementu je nezbytné a jedním z cílů je právě dodržování pracovní doby, který vyžaduje i určení maximální doby trvání schůzek, hovorů apod. Respondentovi byla také doporučena tvorba denního plánu, opět dle popisu výše. Pouze pravidlo 60 : 40 bylo změněno z důvodu povahy jeho práce tak, že manažer bude plánovat 70 % a 30 % z jeho pracovní doby bude nenaplánováno. Cílem je dosáhnout neprodlužování pracovní doby do soukromého života. Do denního plánu patří i práce s časovými bloky, kde se používají barvy, píšou se stanovené odměny, odškrtavají se úkoly a dokument pak slouží jako kontrolní list. Do denního plánu manažer zařadí kromě zpětného hodnocení času i čas pro nerušené chvíle. Respondentovi byla doporučena také práce s kontrolním listem na konci dne, kdy se zamyslí nad nejefektivnější dobou, zbytečnými aktivitami, prokrastinací, apod.

Protože je manažer právě v novém zaměstnání, kde nabývá nových znalostí, byla mu doporučena i metoda elaboračního učení, konkrétně 4. úroveň, která spočívá v činnostech mezi lidmi. Podstatou je prezentace, vysvětlení, prodiskutování problematiky s ostatními. Byla mu také vysvětlena a doporučena tvorba mnemotechnických pomůcek.

Respondent byl upozorněn na multitasking, ten by však veškerými návrhy výše měl být omezen. Byl seznámen se systémem pro neočekávané a krizové situace, stejně tak jako s mind mappingem pro zjištění externích faktorů ubírajících jeho čas, prokrastinace a zlovyků. Myšlenkové mapování bylo manažeru vysvětleno detailně, neboť se s touto metodou ještě nesetkal. Proto jsme si tento způsob zaznamenávání myšlenek vyzkoušeli společně na příkladě. Pro každý faktor byl opět doporučen způsob pro minimalizaci a případné odstranění, jak je popsáno výše.

### **Vyhodnocení návrhu**

Prvotní změnu po zahájení zefektivnění time managementu, kterou manažer udělal, byla, že si zavedl pouze elektronické pomůcky k plánování času. Přestože dříve používal i papírový diář, nyní se soustředí pouze na elektronický plánovač, který slouží pro poznámky, a software, kde si tvoří na každý den časové boky podobné návrhu.

Vyhovuje mu tak jednotný systém, který je vzájemně propojen. Namísto čtrnáctidenního plánu tvoří týdenní plán. Úkoly si sepíše, přesně definuje a pak roztrídí do kategorií. Nepoužívá však 5 navržených kategorií, ale pouze 2 skupiny – prioritní a méně důležité. V časovém bloku používá barvy dle zmíněných dvou kategorií.

S denním elektronickým plánovačem, který je popsán výše, pracuje i v průběhu dne, kdy si zapisuje poznámky po splnění úkolu a odškrťává splněné činnosti. Přestože netvoří zpětné hodnocení času dle návrhu, práce s tímto plánovačem je pro něj i kontrolní, hodnocení využitého času provádí tedy takto.

Pro plán nepoužívá systém odměn. Přestože se mu tento systém líbil, v praxi ho nedokázal realizovat tak, aby mu vyhovoval. Pro určení priorit nepoužíval tzv. „*Eisenhowerův princip*“ v jeho přesném znění, ale dimenze mu pomohly pro poznání úkolů, které lze delegovat. Tak si uvědomil, že delegování je velmi prospěšná technika, díky níž snížil množství prioritních úkolů z 95 % na přibližně 70 %. Přestože je toto vyjádření stále vysoké, k určitému snížení došlo. Tvorbu samostatného plánu má také ve svém programu zařazenou. Dobu nerušení manažer zařadil v době oběda, kdy má předem daný čas na odpočinek i prokrastinaci.

Multitasking omezil jen z části, protože telefonáty, které jsou velkou částí jeho pracovní náplně, omezit nemůže.

Dle plánu snížil procento naplánované doby. Z 85 % jej snížil na 60 %, zbylý čas ponechává dle návrhu neočekávaným úkolům, kterých je každý den dost. Pro efektivní učení použil systém jiných lidí, kdy problematiku prezentoval jiné osobě. Tento způsob si velmi pochvaloval. Doporučené mnemotechnické pomůcky však vůbec nepoužil.

Maximální dobu trvání si určuje pouze u příležitostí, které mají potenciál ke zbytečnému delšímu trvání.

Systém pro neočekávané situace pro něj byl také přínosný, paradoxně jej však neužil na neplánované úkoly, ale na ty, jež si s hlubší přípravou dopředu připravoval.

Mind mapping pro zjištění zlovyků, „časozroutů“ a prokrastinaci manažer začal tvořit, metoda mu však přišla příliš zdoluhavá, zatěžující, neměl v ni důvěru a nebavila ho papírová verze. Díky rozhovoru si tyto faktory sice uvědomil, ale nenašel efektivní

způsob, jak s nimi pracovat a jak je omezit. Respondent omezil díky novým systémům množství úkolů, které plní ve svém volném čase. Jedná se však pouze o snížení přibližně ve výši 15 %. Zamezení prodloužené pracovní době však plán přispěl jen cca z 10 %, podle tvrzení manažera to však nelze omezit zejména z důvodů pracovních cest.

Pro zlepšení time managementu a lepší plnění návrhu s možností lepšího propracování by potřeboval delší čas, podle jeho slov až 1 rok. Nicméně manažeru se podařilo najít způsob pro lepší plánování. Tím je zejména ucelený elektronický systém. Dokáže více delegovat úkoly. Závěrem pak je skutečnost, že se naučil lépe tvořit svůj plán a s jednotlivými úkoly lépe pracuje, snížil tak chaos ve svém time managementu.

### **4.2.3 Respondent č. 2**

Druhý respondent pracuje v odvětví mediální podpory. Jeho věk je 32 let a jedná se o ženu. Na vedoucí pozici působí 6 let a nyní řídí se 3 kolegy celkem 4 podřízené. Svůj čas prioritně nevěnuje rodině. Pro rozhovor byl velmi vhodný zejména proto, že zakládá novou firmu, kde zavádí nové způsoby organizace, řízení času a vnitropodnikové komunikace.

#### **Současné řízení času**

Manažer si svůj čas řídí pomocí elektronického diáře, který sdílí jak se svými podřízenými, tak se svými rodinnými příslušníky, a zaznamenává do tohoto sdíleného prostoru i osobní záležitosti. Plánuje na jeden pracovní týden dopředu aktuální úkoly. Tvoří i měsíční a roční plány, které se týkají zejména finančních výsledků. Manažer přiznává, že multitasking je běžnou činností. *„Vše, co se mi honí hlavou, tak dávám do diáře.“*, proto je její diář často přeplněný a také říká: *„Jsem člověk orientovaný na lidi, takže když mě kolegyně požádá, nerada odmítnu a jdu pomoci s úkolem.“*

Manažer dbá spíše na duševní zdraví, k čemuž užívá různých alternativních metod, jako je například metoda Ruš. Také ale říká: *„K vyčištění hlavy využívám sport, ten si ale kvůli nedostatku času nemohu dovolit“*.

Manažer přiznává, že organizace pracovního prostředí je problémová. Má zaveden nový interní systém třídění dokumentů s kolegy, ale ohledně osobní organizace se jí udržovat pořádek nedaří.



Respondent zpětně nehodnotí svůj čas. Jak říká: „*Je to o pocitu.*“. Ale naopak dbá na přípravu krizových plánů a alternativních postupů. Krizovým situacím se vyhýbá tak, že pečlivě vybírá své kolegy i zákazníky, ale jak zamezit stresu v případě neočekávané situace, neví.

Jak je zmíněno výše, respondent je orientovaný na jiné osoby, ale uvědomuje si, že když nemá v časovém plánu prostor, musí požadavky jiných lidí odmítnout. Užívá vždy asertivitu, ale díky přeplněnému plánu, který je na denním pořádku, je evidentní, že naopak požadavky přijímá.

Při učení využívá nejvyšší stupeň elaborace prostřednictvím jiných lidí. Protože je demokratickým manažerem, je pro něj typické učení se ve skupině kolegů.

Pro respondenta je typické překračování pracovní doby. Sám si to uvědomuje, že delší pracovní doba přináší únavu, a tak delší časovou potřebu pro výkon úkolů. Říká: „*Už jsem přestala slibovat termíny, protože jsem se dostávala do stresu z nedostatku času.*“. Proto také zavádí nový systém, kdy si zkrátil pracovní dobu na polovinu. Do plánu také zařazuje plánování jako samostatnou aktivitu. Tento systém si manažer určil přibližně před čtyřmi měsíci a velmi si jej pochvaluje.

Delegování patří mezi silnější stránky při řízení času. Jak říká: „*Mám paní na úklid, protože uklízení je naprostá zbytečnost, která zabírá můj čas.*“. Uvědomuje si tak svou odbornost a skutečnou hodnotu času. Deleguje nejen v neodborných úkolech, ale také v odborných a důležitých úkolech, které jsou schopny správně vytvořit podřízení. Nicméně respondent tvrdí: „*Všechny úkoly jsou prioritou, vždy vím, co je důležité.*“. Což evokuje k multitaskingu. Potřebuje tedy lepší způsob pro prioritizaci. Zároveň má naplánováno 100 % své pracovní doby a 100 % úkolů je prioritou, jak bylo řečeno. Také nevyužívá systém nerušených chvil.

Mezi hlavní časožrouty patří nenahlášení kolegové a již zmíněný multitasking právě díky požadavkům jiných. Mezi prokrastinaci patří jednoznačně internet a mezi zlovyky káva na odreagování a jak říká manažer: „*Mlsání pro větší energii.*“.

## Návrh

Manažer na rozdíl od předchozího respondenta přiznal problém s udržováním pořádku na pracovišti, proto mu byl doporučen „krabicový systém“ i pravidlo „2 x do ruky“. Stejně jako předchozímu dotazovanému byl respondentovi doporučen systém týdenního plánování, kdy si úkoly rozškrtkuje do 5 skupin, se kterými dle doporučení dále pracuje. Součástí je i systém odměn a časové bloky. Byl kladen důraz na odškrtávání hotových úkolů pro zamezení multitaskingu, práce s barvami a na zpětné hodnocení, takže jako u předchozího manažera se jedná o práci s kontrolním listem. Zpětné hodnocení bude probíhat vždy na konci dne. Pro určování priorit byla doporučena opět metoda čtyř dimenzí, která zamezí 100 % prioritních úkolů. S manažerem jsme se domluvili, že bude plánovat pouze 60 % své pracovní doby, stejně tak si zařadí do plánu čas, kdy ji nikdo a nic nesmí rušit. Tento čas pomůže odstranit externí faktory rušení, jako jsou například nenahlášení kolegové. Manažerovi byl také doporučen systém pro zvládnutí krizových a neočekávaných situací směrem ke stresu, který je také popsán výše.

Pro zjištění „časožroutů“, zlovyků a prokrastinace byla doporučena opět metody mind mapping, kdy jsme si s manažerem opět zkusili společné cvičení této metody. Pro „časožrouty“ platí odmítnutí, zejména pak svých kolegů, kteří externě zkracují čas, pomocí asertivity. Pro odstranění zlovyků a prokrastinace bylo doporučeno systém popsán výše (motivace, veřejná odpovědnost) a který byl stejně tak doporučen respondentovi č. 1.

## Vyhodnocení návrhu

Prvním nápravným opatřením, které manažer na základě návrhu začlenil do řízení času, je používání mimo elektronického diáře i papírový diář. Tam si píše základní poznámky, které následně třídí, barví barevným označením a přepisuje do elektronického diáře. Na základě tohoto systému dokáže mít elektronický diář, který je prioritní, uspořádaný a přehledný. Má mírnou podobu původně navrhovaného časového bloku.

Plánuje týdně. Každý poslední den v týdnu má zařazené plánování jako samostatnou aktivitu. Dle dimenze důležitosti a naléhavosti roztřídí úkoly na 4 skupiny dle

„*Eisenhowerova principu*“, který spojil se systémem třídění kategorií do 5 základních typů. Úkoly si rozděluje na prioritní, úkoly pro delegování, odložitelné a úkoly, které respondent nebude mít chuť plnit. Nejvíce si pochvaluje to, že se díky tomuto systému naučil delegovat a poznal, že požadovaný úkol dokáže vyřešit stejně kvalitně i manažerův podřízený. Jak bylo zmíněné, úkoly si barevně označuje. Po každém splnění úkolu si jej v diáři odškrtně. Díky tomu vidí, jak úkoly postupně plní a jak sám řekl: „*Na konci pracovní doby odcházím s čistou hlavou.*“. Tímto způsobem se odnaučil, jednak multitaskingu, který jí velmi snižoval efektivitu, a dále uchopil schopnost odmítnout žádost kolegů. V případě, že plní jeden úkol, nepřijímá jiné.

Nejenže umí říct v danou chvíli „ne“, manažer zařadil dokonce do své práce i cedulku s označením „nerušit“, kterou si v případě potřeby nerušení dává na dveře. Také si v případě potřeby vypíná zvuky mobilního telefonu, aby ji nerušil. Před každou schůzkou se zákazníky či zaměstnanci oznámí, jak maximálně dlouho může schůzka trvat. To vede k vyřešení problematiky v krátkém čase, aniž by respondent musel prodlužovat svou pracovní dobu. To provádí zejména tak, že si nastavuje budík pro upozornění končící povolené délky trvání.

Mimo to si respondent zorganizoval pracovní prostředí, vytvořil místo pro administrativu, která je potřeba vyřešit, a zavedl si pravidlo maximálně 2x do ruky. Toto pravidlo si manažer velmi pochvaluje a tvrdí, že má na svém stole opravdový pořádek.

Myšlenku systému odměn si respondent pochvaloval, avšak jej nepoužívá z důvodu časové náročnosti. Svou pracovní dobu respondent zkrátil na polovic, vyhýbá se tak prokrastinaci, únavě a stresu. Denní pracovní doba je tak 5 h, přičemž má naplánováno 80 %. Zbýlých 20 % si nechává na třídění nečekaných úkolů, jak říká: „*Na udržení přátelské atmosféry na pracovišti a to konverzacemi.*“. Neřídí se tak striktně pravidla 60 : 40. Díky efektivnímu řízení času manažer zařadil do svého denního programu i pravidelné cvičení.

Díky návrhu a již zmíněnému třídění úkolu omezil pravidlo, že 100 % úkolů je prioritou. Pomocí delegování a možného odkladu při nižší naléhavosti úkolu je současně pro respondenta okolo 30 % úkolů prioritních. Dalším pravidlem je specifikace úkolů.

System pro krizové situace manažer neužil. Nepřišel jí nijak zásadní. Stejně tak nevyužil zpětné hodnocení využitého času. To tvořil podvědomě jen na základě splnění všech úkolů v diáři.

Mind mapping respondent využil jen velmi zjednodušeně pro určení si hlavních rušičů práce. Nelze říct, že však metodu plnila podle jejích pravidel. Přesto si manažer plně uvědomoval své zlovyky a častou prokrastinaci a může s nimi dále pracovat a eliminovat je. Vhodný způsob však při plnění nenašel.

Všemi praktiky popsány výše se manažer dokáže zbavit multitaskingu, který pro něj byl velkou překážkou, a zařadil pravidelnou fyzickou aktivitu. Dalším hlavním bodem je to, že zkrátil pracovní dobu a nepotřebuje ji prodlužovat a zároveň každý den končí bez stresu a plné organizace jak v diáři, tak v pracovním prostředí.

#### **4.2.4 Respondent č. 3**

Manažer byl velmi zajímavým vzorkem do tvořené analýzy. Je si velmi jistý svým způsobem řízení času a použitými metodami. Přestože zprvu některé techniky odmítal, po detailnějším rozhovoru jsme společně přišli na to, že v podstatě nevědomě tyto techniky užívá. To je asi hlavní důvod, proč nemá ohledně time managementu pochybnosti a proč je tak efektivní. To přisuzují zejména jeho dlouhodobému působení ve stejném oddělení pouze s kariéřním růstem. Je odborníkem tohoto oddělení a troufám si říci, že jeho působení je odborně úzké, ale o to více hluboké. Není majitelem firmy, kde působí, v současné době vede 14 lidí, je 32 let starý a věnuje čas své rodině. Působí na pozici zákaznické podpory ve firmě, která spravuje zřízení online služeb, kde je na vedoucí pozici 8 let.

#### **Současné řízení času**

Manažer plánuje v 50 % v aplikaci, která odpovídá požadavkům pozice a oboru, kde působí a v 50 % pouze vědomě myšlenkami. Plánuje s týmem pracovníků na 1 měsíc dopředu, kdy se jedná zejména o celkové projekty. Dále tvoří roční plán pro pracovní výsledky.

Multitasking je jeho způsob řízení času. Ví, že je s touto metodou rychlejší, protože je multitasking cílený, umí s metodou pracovat. Protože jsou jeho úkoly spíše

krátkodobého rázu a jsou operativní, dělání více věci najednou mu vyhovuje. Jak říká: „*Mám rád časový pres a to, že musím rychle dělat.*“. Na otázku, zda minimalizuje stres zdravým životním stylem, odpověděl: „*Stresu už moc nemám.*“, ale věnuje se svým koníčkům, mezi které patří zejména rodina. Manažer dbá na organizaci prostředí, napomáhá tomu také používáním pouze chytrého telefonu, žádné papíry a administrativní předměty tak nepotřebuje.

Čas hodnotí průběžně s pracovním týmem. Co bylo správně, co ne, co bylo efektivní apod. Říká: „*Nikdo mi neřekl, že pracuji špatně, naopak, tak proč bych měl něco hodnotit.*“. Na krizové situace se nijak nepřipravuje. Říká: „*Naopak proškoluji lidi, aby ve stresu nebyli, a připravuji jim náhradní plán řešení.*“.

Mezi „časožrouty“ řadí kolegy, ale protože jeho pracovní náplní je organizace práce podřízených a komunikace s lidmi, nelze tyto neohlášené a nečekané kolegy a požadavky odmítat. Na poradu má s týmem určenou maximálně hodinu, kterou překročí jen ve výjimečných případech. „Časožroutem“ by také mohl být přechod na jiné, spíše osobní než pracovní téma konverzace v týmu, manažer si ale uvědomuje tento externí faktor, a proto se snaží vždy držet daného problémového řešení. S pracovní pozicí souvisí i neustálé delegování úkolů. Odmítnutí asertivitou jiného člověka je, jak říká: „*Dnes a denně běžné*“. Uvědomuje si i případné zbytečné aktivity na řešeném projektu, proto nepracuje nad rámec potřeby, ale pouze vždy ve stanovené (zaplacené) kvalitě. Deleguje i činnosti, které jsou opravdovými zbytečnostmi, tedy například domácí práce. Na neodborné úkoly i neosobní komunikaci působí ve firmě podřízení, kterým tyto činnosti také deleguje. V případě osobních neodborných úkolů si stanovuje neodkladnost a úkoly vykoná hned. Není to pro něj pak problém a nevidí, proč by jej měl delegovat někomu jinému. Prokrastinací je občasné použití internetu, případně relaxace ve formě kávy a procházky.

Na otázku, zda má samostatné plánování také v plánu zařazeno, odpověděl: „*Určitě ne.*“. Po delší konverzaci si ale uvědomil, že plánuje společně s týmem vždy v pondělí dopoledne, čímž splňuje i toto kritérium. Jak bylo zmíněno, zabývá se spíše časově méně náročnými úkoly, kterých má velmi mnoho, proto je jeho prioritou přibližně 2 % úkolů. Respondent nemá pevně stanovenou pracovní dobu a překračuje ji přibližně o 30 hodin týdně. Zároveň je jeho práce osobním hobby, proto se jí věnuje více, než

musí. To však řeší tak, že v čase, který může strávit s rodinou, se věnuje právě jí a v čase, kdy je zbytek rodiny neaktivní, pracuje. Naplánováno má přibližně 20 % denně, zbylé úkoly jsou operativní, náhodné a případně zbylé z předchozích dnů.

Prvně odpověděl, že opět nemá vyhraněný čas na neočekávané situace, ale respondent si protiřečil proti myšlence, která je popsána výše, a vysvětluje, že manažer má naplánováno jen 20 %, zbylých 80 % si ponechává právě na nenaplánované a operativní úkoly, které nejčastěji přináší jeho podřízení. Stejně tak odmítl i dobu, kdy jej nikdo a nic nesmí rušit. Ve skutečnosti však tento systém má také v plánu zařazen, neboť jeho pracovní doba začíná nejdříve v 6:00, kdy ve firmě je jediný, hovory se brzy ráno neuskuteční a internet v tento čas nepoužívá. Po vysvětlení systému odměn odpověděl: „*Už jenom to, že budu intenzivně pracovat, tak budu mít více volného času, větší prémie, klid od podřízených, čas na rodinu a firma bude spokojená na všech úrovních*“. Jak je z rozhovoru zřetelné, manažer dokáže mít sebekázeň, vychází z dlouholetých zkušeností a je si velmi jist ve svém oboru.

## **Návrh**

Jak je popsáno výše, manažer většinu správných metod využívá sám od sebe, i přestože si je přímo neuvědomuje. Jedná se o doby nerušení, správné delegování, zařazené samostatné plánování, pravidlo, kdy má určitou pracovní dobu na neočekávané úkoly, práce s úkoly, kdy si pro nezajímavé úlohy určuje bezpodmínečnou neodkladnost, uvědomění si hlavních zlovyků, prokrastinace a „časozroutů“, příkladem jsou žádosti podřízených, osobní témata na poradách, schůzky a porady bez časového určení, internet apod. Pro zefektivnění manažeru bylo doporučeno určit si maximální délku trvání jak prokrastinace, tak schůzek, telefonátů apod.

Manažeru bylo však doporučeno, aby si tvořil týdenní plán a navíc používal barvy a metodu odškrtačení splněných úkolů. Také byl seznámen se systémy třídění úkolů a se systémem odměn.

Respondentovi se však velmi líbila metoda mind mapping, na základě kterého si vyzkouší samotné plánování určitého úkolu i vyhledání zatím neznámých zlovyků. Pro jejich eliminaci byly pak manažerovi doporučeny kroky, které jsou v kapitole popisující daný návrh.

## Vyhodnocení návrhu

Doporučený týdenní plán si manažer pochvaloval zejména pro aktuální přehlednost. Manažer zavedl systém, kdy si každý nový úkol zatřídí dle barvy do svých určených kategorií. Kategorie jsou celkem 4 a jsou kombinací navrhovaných metod. Jedná se o barvy dle oddělení, kam úkoly delegovat, odložitelné, běžné a prioritní. Úkoly si pak odškrtnává.

Systém odměn, kdy by si určoval konkrétní náhradu, se u tohoto respondenta také neosvědčil.

Díky určování si maximální délky trvání určitých činností dokázal snížit přesah pracovní doby přibližně o 10 %. Tomu také přispělo občasné odmítání žádostí kolegů v nevhodnou chvíli.

Metodu mind mapping se snažil aplikovat pro naplánování si složitého projektu. Je pro něj však příliš časově náročná, avšak v její účinnost věří. Faktory ubírající čas si sice uvědomuje, nedokáže s nimi opět pracovat a omezovat je.

Manažer tedy svůj time management výborně zvládal již před doporučením. Přesto mu návrh zlepšil přehlednost plánů, rychlejší rozhodování, co s neočekávanými úkoly, které přichází velmi často, a snížil překračovanou pracovní dobu.

### 4.3 Shrnutí

Jak je ze zjištěných údajů zřejmé, některé techniky time managementu jsou manažerům dobřeznámé, ať už vědomě, či nevědomě, a jejich plnění pro ně není problém, jiné techniky jsou jejich opakem. Stejně tak některé kroky v návrhu, který byl následně přizpůsoben konkrétním respondentům, byly v praxi úspěšné, jiné nikoliv. Kapitola shrnuje výsledky obou výzkumných metod dohromady, kdy k nejdůležitějším datům z dotazníkového šetření jsou připojeny úspěšné a neúspěšné výsledky doporučeného návrhu individuálních hloubkových rozhovorů. Nyní budou tyto závěry komplexně rozebrány.

Základní techniku time managementu, tedy plánování, tvoří manažeři nejčastěji (41 %) po týdenních intervalech. Proto, ale také z důvodu doporučení v teoretické části a úvahy

autorky byl tento interval doporučován jako nejvhodnější během individuálních rozhovorů. Všichni respondenti dle návrhu tak začali tvořit a po zhodnocení byli všichni spokojeni. Po sepsání přesně definovaných úkolů na daný týden si je manažeři měli roztřídit dle „*Eisenhowerova principu*“ a metody základních pěti kategorií do denních časových bloků. Výsledek těchto dvou metod je blíže popsán níže. Časové bloky všichni manažeři plnili, jen měli jinou podobu než návrh, který jim byl ukázán a je v příloze 2. V blocích si měli úkoly barevně třídit dle jednotlivých kategorií, odškrtnout po jejich splnění, případně si psát motivační odměny k úkolům, které by je z jakéhokoli důvodu vedly k odložení nebo prokrastinaci. Důraz na přesnou definici úkolů, barevné třídění i odškrtnutí bylo pro všechny 3 respondenty rozhovorů velmi efektivní, dle jejich slov, odměny, jak je popsáno níže, bohužel nepoužili. Nicméně 57 % dotazovaných nemá naplánováno, kdy bude plánovat čili tvořit svůj plán. Tato činnost byla také účastníkům rozhovorů doporučena a opět je všichni manažeři s úspěchem plnili a byli s ní spokojeni. Pro plánování je také potřeba určit si plánovací pomůcku. Až 45 % manažerů používá virtuální nástroj (telefon, PC, interní online systém apod.). Všichni respondenti rozhovorů jej používají s odůvodněním, že je stále po ruce, je systémově propojen, přehledný a snadno upravitelný. Všichni 3 manažeři k denním časovým blokům, jakožto hlavnímu plánu, mají pomocný nástroj pro poznámky, nové úkoly apod., 2 respondenti opět virtuální, 1 respondent papírový. Dle teoretického základu by mělo být naplánováno 60 % pracovní doby, zbylých 40 % je pro neočekávané, popř. krizové úkoly a situace. V případě rozšíření pravidla na naplánovaných 50–70 % (dle charakteru pracovní pozice) takto plní 52 % respondentů. S touto otázkou koresponduje také technika, kdy má manažer cíleně v plánu zařazenou i dobu pro neočekávané a krizové situace. Tuto techniku plní 46 % dotazovaných. V individuálních rozhovorech byl také navržen systém pro řešení právě takových úkolů (cíl úkolu, zásady a podmínky, myšlenky o řešení, jejich rozdělení a delegování). Z 3 dotazovaných jej užil však pouze 1 manažer. Nicméně, podle jeho slov, to byl jeden z neefektivnějších návrhů, který však používá nikoliv pro neočekávané úkoly, ale opačně pro dlouhodobě plánované a jejich důkladnou přípravu.

Analýza statisticky nepotvrdila specifika time managementu odlišných pro jednotlivé pohlaví, přesto však z grafického vyjádření plyne, že maximální rozpětí většiny žen v procentuálním vyjádření denní prokrastinace je o 10 % větší než u většiny mužů.



Nicméně medián obou pohlaví je 10 %. V souladu s tím je i skutečnost, že většina manažerů (72 %) prokrastinuje právě do 10 %. Pro snížení této zbytečné činnosti byla doporučena metoda mind mapping a následně konkrétní činnosti k její eliminaci. Tato metoda byla doporučována opět i s příslušnými kroky pro zlozvyky, kterým může být i nedochvilnost, jež potvrdilo 72 % manažerů a „časožrouty“. Bohužel se však v individuálních rozhovorech příliš neosvědčila. Metoda i s navrhovanými kroky pro eliminaci byla pro manažery zdoluhavá a náročná. Přestože si respondenti během zkoumané doby uvědomili několik těchto faktorů, zaprvé však nebyly všechny, zadruhé s nimi nedokázali následně pracovat. Pro zamezení prokrastinace lze využít motivační odměny, která mají podněcovat k jejímu odstranění. Z dotazníkového šetření vychází, že tuto odměnu si stanovuje pouze 12 % manažerů. Proto tento způsob byl mimo jiné také navrhnout manažerům rozhovorů. Při seznámení s myšlenkou byli manažeři spokojeni a viděli v této metodě pozitivní výsledky. Opak je však pravdou. Pro manažery byla metoda nakonec složitá, náročná pro plnění a pro zlepšení řízení času ji nezařadili. Mezi nejvýznamnější „časožrouty“ patří multitasking, který potvrdilo 64 %, a nenahlášené kolegové, které potvrdilo 55 %, kteří zároveň přispívají právě k multitaskingu. Z rozhovorů vyplynulo, že hlavní příčinou multitaskingu jsou právě požadavky jiných lidí a nečekané hovory. Navíc 54 % manažerů nedokáže odmítnout žádost jiné osoby, jejíž výsledky nemají zásadní dopad na manažerovy cíle. Proto byli manažeři seznámeni se způsoby, jak tyto lidi odmítnout a zejména upozornění na to, že multitasking vede ke stresu, nekvalitně vyřešeným úkolům, zapomenutým úkolům apod. Tohoto návrhu se držel jen jeden respondent, kdy začal odmítat požadavky, které přišly v nevhodnou chvíli, dále si například vypínal vyzvánění nečekaných hovorů. Zbylí 2 respondenti si tento systém nemohli plně dovolit z důvodu jejich pracovní pozice, nicméně alespoň částečné plnění vedlo ke snížení prodlužování jejich pracovní doby, u obou shodně o 10 % (v souladu s dalšími technikami). S tím úzce souvisí také zařazení si doby nerušení. Manažer si má naplánovat čas, kdy jej nikdo a nic nebude rušit (kolegové, telefon apod.), pro řešení sice nenaléhavých, zato dlouhodobých cílů, popřípadě naopak nečekaných úkolů. Tuto dobu nemá naplánováno 70 % manažerů. Po doporučení v individuálních rozhovorech tuto taktiku 2 manažeři zařadili, další ji již plnil. Ti, kteří ji začali používat, si metodu přizpůsobili svým potřebám. Respondent 1 má tuto dobu v době oběd a je myšlena spíše pro odpočinek, respondent 2 využívá tuto

dobu pouze, když potřebuje (např. cedulkou na dveřích „teď nerušit“). Pro zefektivnění využití času při učení byl doporučen způsob elaborace, který lze provést nabýváním vědomostí prostřednictvím jiných lidí (prezentací, vysvětlením apod.) Protože z manažerů, jejichž pracovní pozice spočívá také v nabývání vědomostí či informací, používá tuto metodu pouze 26 %. Během rozhovorů byla metoda doporučena jen jednomu manažerovi, neboť další ji již používal a druhý nepotřeboval. Tato metoda bylo pro manažera, dle jeho slov, velmi efektivní, přesto časově náročná.

Nedílnou součástí je i organizace pracovního prostředí, kdy manažer neztrácí zbytečně čas hledáním věcí, přehrabováním se apod. Avšak 65 % manažerů se domnívá, že by mohli ztrácet méně času, měli by větší pořádek a organizaci pracoviště. Proto byla navržena určitá opatření i během individuálních rozhovorů. 2 respondenti však tímto problémem netrpí, a to zejména proto, že si vše udržují v elektronické formě, navíc je k tomu vedou i jejich povahové vlastnosti. Zbýlý respondent začal dbát na lepší organizaci, zavedl si pravidlo „*maximálně 2 x do ruky*“ (poté nepotřebné věci likviduje) i místo pro dokumenty, jež dále dělí podle vlastního systému. Navíc bylo statisticky prokázáno, že manažeři nedodržující uklizené pracovní prostřední si stanovují významně více priorit č. 1 v týdenním plánu než druhý vzorek. Celkem se jedná o 40 % priorit č. 1 a maximum dosahuje až 70 %. Druhý vzorek si určuje nejčastěji do 30 % těchto priorit, což odpovídá stanovenému vhodnému standardu a jejich maximum je na 50 %. Tudíž ti, co neumí udržovat organizaci na pracovišti, si pravděpodobně neumí organizovat ani množství nejdůležitějších úkolů.

Pro time management platí, že násobek pracovní doby nepřináší stejný násobek výsledků. Naopak ale více stresu, únavy, prokrastinace apod., přesto však 40 % manažerů překračuje pracovní dobu v rozmezí od 5 až do 20 hodin v intervalu (5;20). Po tomto upozornění a výše popsaných metodách dokázal 1 respondent rozhovoru snížit tuto dobu na nulu, zbylí dva o 10 %.

Delegování úkolů, které manažerům nepřispívají nijak k dosahování cílů, není, dle dotazníkového šetření, takovým problémem. Nadpoloviční většina deleguje zbytečnou neosobní komunikaci (51 %), neodborné úkoly (75 %) a méně, celkem 29 %, deleguje i domácí práce, ty lze však považovat za určité hobby manažerů. Zajímavé výsledky vzešly i z hypotéz, kdy bylo statisticky potvrzeno, že manažeři, kteří delegují zbytečnou

neosobní komunikaci, si plánují v rozmezí 50–80 % pracovní doby, nejčastěji pak 60 %, což odpovídá teoretickému ideálu. Druhý vzorek plánuje v rozmezí 20–80 %, nejčastěji pak 50 %. Opět lze předpokládat, že ti, kteří tyto úkoly delegovat umí, si tak umí lépe plánovat. Stejně tak, nyní jen z grafického řešení hypotézy, vychází, že ti, jež delegují neodborné úkoly, si stanovují nejčastěji 30 % nejdůležitějších priorit, ti kteří jej nedelegují, si jich určují až 50 %, což je, dle teoretického určení, příliš vysoké vyjádření. Proto během rozhovorů byli manažeři upozorněni i na důležitost delegování. Pro lepší určení úkolů, které delegovat, a dále také pro určení hlavních priorit, byl navržen tzv. „*Eisenhowerův princip*“ a metoda rozřazení předem sepsaných a přesně definovaných úkolů do 5 kategorií. Oba manažeři, jimž byly metody navrženy, jej zkombinovali a vytvořili si vlastní kategorie. Jeden manažer celkem 2, druhý celkem 4. Poslední manažer se držel pouze metody 5 základních kategorií, které si ale také upravil do celkem 4 skupin.

Dále bylo manažerům navrženo zpětné hodnocení času. Z dotazníkového šetření vychází, že jej tvoří 69 % manažerů. Jak manažeři přistupují k dalším technikám v souvislosti se zpětným hodnocením času lze vyvodit z hodnocených hypotéz. Pro nadpoloviční většinu (64 %), pro kterou je zpětné hodnocení času nedůležité, také neodmítnou žádost jiné osoby nevedoucí nijak k určitému cíli. Naopak nadpoloviční většina (56 %), která považuje zpětné hodnocení času za důležité, pak odmítnou i zmiňovanou žádost. Dalším příkladem je, že nadpoloviční většina (88 %), která má zařazenou dobu, kdy je nikdo a nic nesmí rušit, také zpětně hodnotí svůj čas. Naopak ti, kteří nehodnotí zpětně svůj čas, v 85 % nezařazují dobu nerušení. Odpovědi v obou případech nejsou statisticky nezávislé. Pro individuální rozhovory bylo navrženo hodnotit zpětně čas na konci každého dne (pro začátek) na základě splněného časového bloku. Všichni manažeři se začali na zpětné hodnocení více soustředit, avšak podle plánu jej netvořili. Čas hodnotili jen povědomě, zejména po odškrtnutí splněného úkolu.

## **4.4 Doporučený návrh na zlepšení**

Aby celkovým výstupem práce a provedeného výzkumu nebyl návrh, jehož použitelnost by byla nejasná, neprověřená a bez zpětné vazby, byly součástí výzkumu opakované individuální rozhovory. Jejich cílem bylo ověřit předem vytvořený návrh na zlepšení time managementu sledovaného vzorku respondentů a v závěrečné části tak navrhnout postupy, jejichž předpoklad pro úspěšnou optimalizaci bude podložený výzkumem.

Navrhuji tak celistvý plán s postupnými kroky, který rozdělují na 2 sekce. První sekcí jsou zásady, které je nutné dodržovat při plnění plánu, a druhou sekcí jsou zásady samotného plánování.

### **4.4.1 Zásady při plnění plánu**

#### **1. Plánovací pomůcky:**

prvním krokem doporučení je mít 2 plánovací pomůcky. Jednu pro sepisování úkolů, poznámek, aktualit, lze ji tak nazvat pomocnou pomůckou a druhou, oficiální - hlavní pro rychlý přehled a snadnou manipulaci.

Navíc doporučuji mít alespoň oficiální pomůcku ve virtuální podobě. A to nejen proto, že ho používá v praxi větší zastoupení manažerů a s úspěchem jej používají i manažeři zúčastněných rozhovorů, ale protože lze v něm provádět zásahy během tvorby plánu, které budou popsány v dalších krocích. Tuto pomůcku může mít manažer stále u sebe (v mobilním telefonu), je propojená s dalšími systémy (kalendář, interní systém, PC) a lze v ní užít vždy stejného systému, ať se jedná o barvy skupin úkolů nebo celkovou vizualizaci utříděného denního plánu.

#### **2. Plánování tvorby plánu:**

nedílnou součástí tvorby plánu je přesné stanovení, kdy tuto aktivitu bude manažer tvořit čili mít plánování naplánováno. Jestliže podstatou manažerovy pozice není řešení operativních úkolů, doporučuji, na základě provedeného výzkumu, plánovat pouze část své pracovní doby a přikláním se k rozmezí 50–70 %. Zbytek slouží pro neplánované situace, nečekané úkoly apod.

### **3. Délka pracovní doby:**

součástí mého doporučení je také skutečné dodržení pracovní doby (40 h/týdně), případně zkrácení prodloužené pracovní doby. Je potřeba se řídit možnostmi pozice manažera, zejména pak manažera zaměstnance. Avšak respondent v provedeném výzkumu zkrátil svou pracovní dobu až o 50 % a tento systém ho vedl k větší efektivnosti.

### **4. Automatizace postupu:**

pro úkoly, které přijdou nečekaně, úkoly s krátkou časovou přípravou nebo naopak pro úkoly předem plánované doporučuji jednoduchý systém, jak je řešit. Tuto metodu doporučuji zejména pro svůj úspěch v jednom z provedeného individuálního rozhovoru. Předpokládám, že tato technika je přínosná jen pro ty, kteří již nemají zavedený svůj vlastní úspěšný systém. Jedná se o následující kroky:

1. definování si cíle úkolu. Tento krok může být rozšířen o způsoby, kdy se určuje ideální neboli průměrný cíl, jeho lepší verze čili maximum a naopak nejhorší, ale zároveň přijatelná verze.
2. Stanovení si předpokládaných výsledků úkolů a určení podmínek úkonů, standardů, pravidel apod.
3. Generování co nejvíce nápadů ne jeho možném řešení.
4. Určení, jak splnit a řešit jednotlivé úkoly, jejich rozdělení a delegování.

### **5. Metoda učení:**

pro manažery, jejichž pracovní náplní je také nabývání nových znalostí nebo nějaká teoretická příprava, doporučuji, nejen z vlastní zkušenosti, učení a zapamatování si formou jiných lidí. Manažer tak provádí prezentaci nanečisto, vysvětluje problematiku nebo například vede rozhovor o tématu s jinými lidmi, čímž se zvyšuje úspěšnost jeho přípravy.

### **6. Organizované pracovní prostředí:**

dalším návrhem je důraz na organizaci pracovního prostředí, tedy, zjednodušeně řečeno, pořádek. Pro ty, kterým toto činí problém, je prvním krokem si nedostatek přiznat a následně s ním pracovat. Tip pro eliminaci je pravidlo „2 x do ruky“, tedy udržování si takového pořádku, aby věci nepřekážely a manažer je zbytečně nepřemisťoval

z jednoho místa na druhé. V případě, že se tak stane, věc se má potřebným způsobem likvidovat. Užitečnou pomůckou může být krabicový systém, což v praxi znamená mít krabice s nápisem „darovat“, „přebrat“, „skartovat“ apod. a okolní prostředí bude utříbené. Další doporučení zní zařadit si do plánu pravidelný úklid, mít na nepořádek nebo neroztřízené podklady jen jedno určené místo a zbytek prostoru udržovat v pořádku, delegovat tuto činnost na někoho jiného, udržovat vše jen v elektronické podobě apod.

## **7. Multitasking a zloději času:**

Jestliže multitasking není cílený způsob manažerovy práce, doporučuji se tomuto „časožroutu“ vyhnout. Důvodem je stres, odbytí úkolů a jejich nedokončení. Pro manažery je dle provedeného výzkumu velmi typický. Krokem k tomu je nepřijímání hovorů, vypínání si zvuků upozornění, nepřijímání neohlášené návštěvy či prosby kolegů, přejít na další úkol až po odškrtnutí úkolu rozpracovaného, zavedení doby nerušení apod. To vše samozřejmě pouze v podobné situaci, jako je řešení náročného úkolu, časová tíseň atd. V tomto kroku zdůrazňuji myšlenku, že v případě odmítání žádosti někoho jiného neodmítáme daného člověka ani mu tím neříkáme, že ho nemáme rádi, ale asertivně odmítáme pouze danou žádost.

Dalším krokem, jak omezovat zloděje času, je určení si maximální délky trvání úkolů. To lze použít jen u některých činnostech, jako jsou hovory, schůzky, ale třeba i plánovaná prokrastinace, popř. odpočinek, přátelské hovory s kolegy apod.

## **8. Prokrastinace:**

stěžejní částí je hledání a uvědomování si zlovyků, prokrastinace a externích faktorů snižujících čas („časožroutů“). Prokrastinaci však lze pojmout jako odpočinek. Doporučuji tuto činnost plánovat a určovat si opět maximální délku trvání. Manažer si tak tuto činnost uvědomí, započítá ji do pracovní doby a lze v tomto případě mluvit o cílené prokrastinaci. Může ji plánovat na konkrétní úkoly, u kterých ví, že ho k této činnosti povedou (určí při třídění úkolů do skupin). Naopak neřízená – neplánovaná prokrastinace vede k prodlužování pracovní doby a nezodpovědnosti, proto by se jí manažer měl tímto způsobem vyhnout.

## **9. Zloděje času:**

Pro eliminaci zlodějů času navrhuji postupy popsané v bodě 7 týkajícího se specifického „časozroutu“, a tedy multitaskingu. Naopak je však těžké, dle mého názoru získaného z provedeného výzkumu, zloděje času nalézt a uvědomit si je, stejně tak jako uvědomovat si vlastní zlozvyky – špatně zavedené postupy práce, které zbytečně ubírají manažeru dostupný čas. Proto navrhuji opět cílené zaměření se na danou činnost. V individuálních rozhovorech jsem poznala, že manažeři chtějí co nejméně časově a myšlenkově náročné (zkoumání metody mind mapping) způsoby pro zlepšení sebe sama. Mým návrhem je tak vytvoření jednoduchého seznamu, který je manažer povinný (ze své iniciativy) několik dní plnit. Každý den musí nalézt alespoň 3 zloděje času, a to během dne své práce nebo na konci dne, kdy bude o svém dni přemýšlet. To může tvořit tak dlouho, jak se mu budou tyto faktory vybavovat, cílem však je nalézt co nejvíce rušičů. Dalším krokem je tyto faktory odstranit. Za předpokladu, že manažer však ví, jakého původu jsou, nebude problém s nimi následně pracovat. Tato metoda předpokládá hlubší zamýšlení se nad svým dnem a svou prací a lze ji propojit s návrhem popsaným v dalším bodě č. 10.

Opět kladu důraz na jasné definování a charakteristiku zlodějů času a případně i doby – času, kdy manažera rušily. Pro lepší pochopení lze uvést příklad, že „telefon“ není správně definovaný rušič, ale například „chat s přáteli během práce na projektu A“. Popis specifického a velmi častého zloděje času, čímž je multitasking, je uveden výše.

## **10. Uvědomění si zlozvyků a prokrastinace:**

pro zlozvyky a neřízenou prokrastinaci navrhuji zpětné hodnocení. Ač metoda nebyla v návrhu pro respondenty dotazníkového šetření úspěšná, zejména z časové tísně, jestliže manažer tyto faktory snižující čas chce nalézt, musí jej tvořit. Opět doporučuji cílené zaměření se a vyhledávání co nejvíce svých špatně zavedených postupů – zlozvyků a neřízené prokrastinace. To lze prostřednictvím hodnocení vyřešených úkolů v průběhu nebo na konci dne. Mé doporučení tak zní: *„Hledejte co nejvíce svých chyb ve formě neřízené prokrastinace a zlozvyků a špatně provedených postupů, neboť uvědomění si vlastních chyb a následné poučení je jeden z nejefektivnějších způsobů, jak zlepšovat sebe sama.“* Jakmile si tyto faktory manažer uvědomí, opět s nimi může

pracovat dál a minimalizovat je. Pro zpětné sebehodnocení lze využít např. aplikaci Rescue Time, která pomáhá s vizualizací využitého času.

#### 4.4.2 Tvorba plánu

##### 1. Týdenní plán:

prvním krokem je plánování na 1 pracovní týden. To je založeno na sepsání všech úkolů, které manažer bude nadcházejících 7 dní plnit. Je podmínkou mít úkoly jasně a přesně konkretizované. Tedy například úkol „projekt“ tomu neodpovídá. Je příliš obecný a manažera nebude vést k přenému cíli. Musí být konkrétně napsáno například „projekt – úvod + popis strategie“.

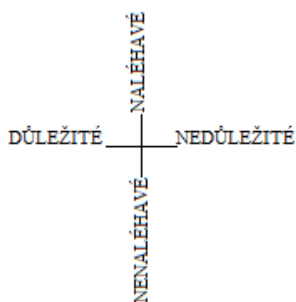
##### 2. Tvorba skupin:

úkoly si manažer následně setřídí do skupin, které budou vyhovovat jeho potřebám. Rozdělení by mělo být na základě např. priority, odložitelnosti, důležitosti, naléhavosti, delegování, nezajímavosti, primární a sekundární apod., lze využít pro inspiraci „Eisenhowerova principu“, jehož popis vychází z literatury Knoblauch a Wöltje (2006), kdy se úkoly dělí do 4 kvadrantů dle naléhavosti a důležitosti a jeho cílem je vytvořit:

- a) úkoly důležité i naléhavé – nikdy se neodkládají,
- b) činnosti důležité, ale nikoli nutné – dosahují dlouhodobých cílů, lze je odložit, ale vždy s určením náhradního termínu,
- c) úkoly, jejichž důležitost je skoro nulová, ale naopak jsou velmi nutné – úkoly se delegují a popř. odmítají,
- d) činnosti nedůležité a postradatelné – s těmi by manažer neměl ztrácet vůbec čas.

K čemuž lze použít schéma na obrázku č. 5.

Obrázek 5 – Schéma - Eisenhowerův princip



Zdroj: Zpracováno autorkou



Druhou možností je metoda 5 základních kategorií, která dělí úkoly na:

- a) hlavní úkoly – prioritní (neodložitelné),
- b) úkoly, které delegovat (nezapisují se do denního plánu),
- c) úkoly, které lze odložit i s možným náhradním termínem,
- d) úkoly sekundární - běžné,
- e) úkoly, nezajímavé, nudné nebo ty, které povedou k prokrastinaci.

Případně tyto metody kombinovat, doplnit nebo využít jen některé navrhované skupiny. Přesně tímto způsobem si respondenti individuálních hloubkových rozhovorů vytvořili a osvojili pro ně nejlépe vyhovující skupiny.

### **3. Delegování:**

popsaným způsobem třídění úkolů v bodu 2 si manažer také určí, které úkoly lze delegovat. Každý manažer musí pamatovat na to, že je to jeho základní manažerská technika. Kolik úkolů by měl delegovat, nelze vyjádřit ani relativně, ani absolutně. Můj návrh tak zní: *„Do tvorby plánu zařadte také úkol, jehož cílem bude najít co nejvíce způsobů a cest, jak jednotlivé definované úkoly delegovat a ty pak skutečně delegujte.“*

### **4. Priority:**

manažeri by také měli vědět, že ne každý úkol je nejhlavnější prioritou. Pro určení si takových úkolů slouží metody, které třídí úkoly do skupin, viz bod výše. Díky teoretické části práce a následnému výzkumu jsem určila vhodné maximum do 30 % priorit č. 1 v týdenním plánu. Jsou to tak úkoly, které se neodkládají, důležitost jejich cíle je zásadní. V každém případě platí podmínka, že manažer nesmí být přesvědčen o tom, že všechny, případně většina jeho úkolů jsou prioritní. Na toto doporučení kladu silný důraz a z provedeného výzkumu vím, že metoda je efektivní.

### **5. Doba nerušení:**

k odstranění multitaskingu, nevhodného vyrušování někým jiným či zvýšení vlastní efektivnosti již bylo doporučeno zavedení doby nerušení. Doporučuji, aby si manažer podle své potřeby vytvořil způsob, jak nebýt nijak rušen. Může jím být vypínání mobilního telefonu, cedulka „nerušit“, asertivní odmítnutí, brzký začátek pracovní doby apod.

Doba nerušení může sloužit třeba i pro odpočinek, řešení dlouhodobějších a termínově nenáročných úkolů nebo i osobních záležitostí. Důležité je stanovení si způsobu, jak tuto dobu nerušení vytvořit, a pak jej operativně používat.

## **6. Denní plán:**

po sumarizaci všech očekávaných úkolů a jejich zařazení do skupin přichází plánování každého dne individuálně a zařazení úkolů do přesné doby pro jejich plnění. Vytvořené skupiny úkolů se odlišují podle barev a jednotlivé úkoly se sepisují do samostatných dnů formou „od do“. Úkoly, které mají být delegovány, se rozdělí mezi kompetentní pracovníky. Důležité je úkoly po splnění vždy odškrtnout. Barvy slouží pro rychlou orientaci, odškrtnutí jako motivace k dalším úkolům a snížení stresu z nedodělaných povinností. Je potřeba plánovat úkoly jak z pracovního, tak i z osobního života a do plánu je třeba zahrnout i osobní úkoly. Doporučuji si do denního plánu psát i příjemné aktivity či osobní hobby, neboť představují podvědomě motivační složku vedoucí ke splnění i těch méně příjemných úkolů. Příkladem takového utříděného dne může být obrázek č. 6 níže, kde je praktické propojení výše popsaných bodů. Takto organizovaný den lze vytvořit v různých aplikacích. Příkladem takové aplikace je Free College Schedule Maker nebo MyStudyLife. Předpoklad k tomuto kroku je již popsané doporučení v jiném bodě a jedná se o virtuální nástroj pro plánování. Zároveň utříděný den na obrázku obsahuje i další doporučení popsaných v jiných krocích.

Obrázek 6 - Navržený denní plán



Zdroj: Zpracováno autorkou

Kromě popsaného uceleného plánu navrhuji stále vzdělávání se v oblasti time managementu. Je nespočet odborné literatury, která nabízí spoustu kroků ke zlepšení se v této dovednosti. Navíc každý manažer může vyhledat takové zdroje, kde jsou doporučení zaměřena právě na jeho individuální nedostatky. Takovou knižní tvorbou může být tzv. Člověk a čas: Time management IV. generace od Ing. Petra Pacovského.

Dalším návrhem je zlepšování time managementu formou sdíleného přístupu. Každý manažer se může učit od ostatních díky přednáškám, online mediálními kanály nebo prostou komunikací. Tuto metodu lze nazvat jako osobnostní benchmarking, kdy se manažer porovnává s ostatními a učí se od lidí, kteří jsou v oblasti řízení času úspěšnější a mají zavedené dobré techniky. Ideální volbou jsou manažeři – lidé, které lze nazvat osobními kouči a kteří tyto informace sdílí cíleně. Příkladem může být Jiří Benedikt se svou knižní i online tvorbou, redakce měsíčníku Forbes opět i s online produkcí nebo online tvorbu od kouče Brendona Burcharda.

## 5 Závěr

Tématem diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit práci s časem u manažerů malých podniků a navrhnout pro ně optimální využívání času. První, tedy teoretická část, obsahuje literární přehled řešené problematiky. Je souhrnem popisu základních charakteristik time managementu a přístupů od různých autorů, které vedou k co nejeftivnějšímu time managementu neboli řízení času. Úsek práce, kde jsou doporučené přístupy, je dělen do deseti podkapitol. Po nabytí teoretického přehledu řešené problematiky byl proveden výzkum pro dosažení cíle práce, tedy navržení optimálního využití času pro sledovaný vzorek.

Analýza byla započata dotazníkovým šetřením, jehož se zúčastnilo celkem 83 respondentů. Otázky v dotazníku byly vytvořeny na základě získaných teoretických poznatků v teoretické části, přičemž byly různorodě formulovány a bylo použito několik druhů otázek. Výsledky analýzy získaných dat byly řazeny nikoliv do podkapitol, jako v teoretické části, ale do sekcí díky logickému propojení jednotlivých otázek. Po vyhodnocení dat, které proběhlo prostřednictvím procesoru MS Excel a programu Statistica, byl vytvořen návrh pro splnění již zmiňovaného cíle práce, a to zefektivnění time managementu manažerů malých podniků. Proto, aby doporučení na zlepšení nebylo jen strohým návrhem, jehož úspěšnost a zpětná vazba není známa, byly součástí výzkumu také hloubkové individuální rozhovory.

Rozhovory se konaly celkem se třemi respondenty pokaždé dvakrát. První pro zjištění současného způsobu řízení času a pro individuální úpravu návrhu, který byl vytvořen po provedení první části výzkumu. Druhý rozhovor s manažery pak sloužil k posouzení úspěšnosti vytvořeného doporučení a k tvorbě celkových závěrů.

Propojení obou částí výzkumu je znatelné v jeho celkovém shrnutí, kde jsou vytyčena hlavní zjištění výzkumu, pozitiva i neúspěchy návrhu. Návrh na zlepšení je pak založen na celistvém plánu i s detailně popsány všemi kroky. Díky použití dvou exploračních metod, přičemž jedna byla použita opakovaně, tak mohlo vzniknout ucelené doporučení, jehož úspěšnost je prověřena.

Protože je však time management dovedností jež vychází z lidské povahy, vlastností a získanou zkušeností, nelze vytvořit návrh, který zajistí efektivnější řízení času bezpochyby každému a v plném rozsahu.

Kromě dokončeného výzkumu je však úspěchem mé práce také to, že jsem se sama poučila v osobním time managementu. Zároveň pro mne bylo velmi zajímavé data získávat. Přestože dotazníkové šetření probíhalo pouze jednostrannou elektronickou komunikací, těšilo mne, že na ni manažeři reagovali, a dokonce se dožadovali budoucích výsledků. Během rozhovorů jsem se setkala s třemi zajímavými osobnostmi, kdy přes veškerou formálnost převládala přátelská atmosféra. Navíc díky skutečné optimalizaci jejich time managementu mají výsledky mé práce přidanou hodnotu.

Práci by šlo dále rozšířit o dlouhodobější spolupráci s manažery, kdy by byli hlouběji sledováni v plnění návrhu, který by se dle subjektivních potřeb mohl dále přizpůsobovat. Navíc bych se více zaměřila na hledání faktorů ubírajících čas, jimiž jsou prokrastinace, zlozvyky a zloději času. Proto bych se zaměřila zejména na aktivitu zpětného hodnocení času.

## **I. Summary and keywords**

The purpose of this thesis is to analyse and evaluate time management of managers of small businesses and to propose optimal use of their time.

Specifically, the thesis focuses on time management of managers of small businesses with a maximum of fifty employees in the sector of communications and information services.

The first part of the thesis focuses on theoretical description of 10 techniques, which are considered to be helpful in pursuing more effective time management. These techniques have been chosen for their versatility and because they are considered to be fundamental by many authors. The next part of the thesis is practical and it is focused on the aim of the thesis. Two methods of analysis were used for this purpose. Firstly, it was questionnaire survey focused on analysis of basic characteristics of selected file's time management. Based on that, I was able to prepare an approximate proposal for making time management of this sample more effective. The proposal contained several steps and was considered universal.

In order to develop a recommendation that will be tested in practice, the effectiveness of this proposal was examined through a second research method and thus in-depth interviews. Two detailed individual interviews with each respondent were carried out. In the first one, the specific situation of each of the respondents was analysed and the universal plan was adapted according to their individual needs and proposed to them. Managers followed the plan for few weeks and then gave me feedback on its effectiveness through a second in-depth interview.

The final recommendation is divided into 2 sub-sections. The first section describes the principles of successful planning and the second section describes how to plan properly. All steps in the plan are covered in detail.

This thesis contains basic theoretical overview and describes fundamental errors in time management and detailed recommendations for their elimination.

Key words: individual plan, services of communications and information, waste of time

## II. Použité zdroje

Allen, D. (2008). *Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře*. Brno: Jan Melvil Publishing

Anděl, J. (1978). *Matematická statistika*. Bratislava: SNTL/ALFA

AppointmentPlus, (2015). *Why Time Management Is Important*. Retrieved from: <https://www.appointmentplus.com/blog/why-time-management-is-important/>

Assländer, F., & Anselm, G. (2010). *Time management jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství

Babauta, L. (2013). *52 změn: Drobná změna každý týden z vás za rok může udělat produktivnější a spokojenější osobnost*. Praha: Blue Vision

Béřeš, M. (2013). *Kouč vlastního života: Cesta ke spokojenému životu*. Praha: Grada Publishing

Blerkom, V. L. D. (2008). *Taking Charge of Your Learning: A Guide to College Success*. Boston: Thomson Wadsworth

Brodský, J. (2014). *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.

Budíková, M. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada Publishing

Buzan, T. (2014). *Mentální mapování (Vydání druhé)*. Praha: Portál

Croft, Ch. (1996). *Time management: Self – development for managers*. London: International Thomson Business Press

Dinkel, M., A. (2011). *Time Management: Organization and Prioritizing*. Retrieved from: <https://www.laboratoryequipment.com/article/2011/04/time-management-organization-and-prioritizing>

Donnelly, H. J., Gibson L. J. & Ivancevich M. J. (2007). *Management*. Praha: Grada Publishing



Dyrehaug, L. (2010). *Naučte se říkat ne!* Retrieved from: <https://psychologie.cz/naucte-se-rikat-ne/>

Francis, J. (2010). *Increase Your Productivity by Knowing Your Time Management Style*. Retrieved from: <https://www.theworkathomewoman.com/5-time-management-styles/>

Friedrich, V. & Majovská, R. (2010). *Výběr z ekonomické statistiky: Od OECD k České Republice*. Praha: Wolters Kluwer

Harvard Business Essentials (2005). *Time management: increase your personal productivity and effectiveness*. Boston: Harvard Business School Press

Helebrantová, P. (2013). *Time management - umíte si správně naplánovat svůj čas? - Vitavera - Váš psycholog na telefonu!* Retrieved from: <http://www.vitavera.cz/clanky/time-management-umite-si-spravne-naplanovat-svuj-cas/>

Heppell, M. (2012). *Jak získat hodinu denně*. Praha: Grada Publishing

Herring, J. (2012). *Jak efektivně zvládat hádky v každé situaci*. Praha: Grada Publishing

Hofmann, E., & Löhle, M. (2016). *Jak se úspěšně učit: Nejlepší strategie a techniky*. Praha: Grada Publishing

Chapman W., S., & Repured, M. (2008). *Time management*. [26.8.2018]. Retrieved from: [https://www.fcs.uga.edu/docs/time\\_management.pdf](https://www.fcs.uga.edu/docs/time_management.pdf)

Janson, S. (2010). *Jak nebýt perfektní, ale úspěšný: Proč snaha o absolutní dokonalost nikam nevede*. Praha: Grada Publishing

Jíra, S., & Humlerová, V. (2013). *Time management*. České Budějovice: Občanské sdružení Chance in nature - local action group

Knoblauch, J. a kol. (2012). *Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada Publishing

Knoblauch, J., & Wöltje, H. (2006). *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada Publishing

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management*. Praha: East Publishing
- Lauby, S. (2013). *The Difference Between Knowledge, Skills and Abilities*. Retrieved from: <https://www.hrbartender.com/2013/recruiting/the-difference-between-knowledge-skills-and-abilities/>
- LMA, (2015). *More Time Archives*. Retrieved from: <https://leadershipmanagement.com.au/category/more-time/>
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing
- Müller, H. (2013). *Myšlenkové mapy: Jak zlepšit své myšlení, paměť, koncentraci a kreativitu*. Praha: Grada Publishing
- Mullings, B. (2008). *Kingdom Empowerment: Principles To Living An Empowered Life*. United States of America: Xulon Press
- Myndgym. (2007). *Jak získat čas*. Praha: Ikar
- Nářízení komise č. 70/2001. O použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES na státní podpory malým a středním podnikům. [10. 6. 2018]. Retrieved from : <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/30080/40534/481564/priloha007.pdf>
- Pacovský, p. (2006). *Člověk a čas: Time management IV. generace*. Praha: Grada Publishing
- Passig, K., & Lobo, S. (2010). *Odložím to na zítra: Jak si zorganizovat život bez zbytečného organizování*. Praha: Portál
- Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & Management Development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing
- Prepper, V. Ch. (2015). *10 Tips fot Time Management During Crises*. Retrieved from: <http://www.survivopedia.com/time-management-for-crises/>

- Sasson, R. (2018). *Importance of Time Management*. Retrieved from: <https://www.successconsciousness.com/blog/time-management/importance-of-time-management/>
- Scott, J., S. (2014). *23 zabijáků prokrastinace: Přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks
- Seiwert, L. (2013). *Simplify your time – Konečně mít čas*. Olomouc: Anag
- Seiwert, L. (2014). *Jak si zorganizovat čas: Time Management*. Praha: Pavel Dobrovský - BETA s.r.o.
- Spellman, F. R. & Whiting N. E. (2014). *Handbook of Mathematics and Statistics for the Environment*. United States: CRS Press
- Špok, D. (2015). *Metoda DODROS – prioritizace nejen pro perfekcionisty a zahlcené*. Retrieved from: <http://www.mitvsehotovo.cz/2015/02/metoda-dodros-prioritizace-nejen-pro-perfekcionisty-a-zahlcene/>
- Šuleř, O. (2003). *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico
- Theyagu, D., & Daniel, S. (2014). *Extremely Busy People's Guide to Read Faster! Memorize Better! Think Clearer!* United States: Xlibris
- Thomas, B. A. (2003). *Cotroversies in management: Issues, debates, answers*. London: Routledge
- Tracy, B. (2018). 6 Personal Strategic Planning Tips to Increase Productivity and Start Getting Things Done. Retrieved from: <https://www.briantracy.com/blog//time-management/6-personal-strategic-planning-tips-to-increase-productivity-and-start-getting-things-done/>
- Tracy, Brian (2013). *Time Management: The Brian Tracy Success Library*. United States of America: Amacom
- Uhlig, B. (2008). *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada Publishing
- Wong, K. (2016). *The Biggest Wastes of Time We Regret When We Get Older*. Retrieved from: <https://lifehacker.com/the-biggest-wastes-of-time-we-regret-when-we-get-older-1755526646>.

### **III. Seznam obrázků, grafů a tabulek**

#### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Ukázka možnosti rychlejšího čtení .....	24
Obrázek 2 - Priority dle Eisenhowerova principu.....	27
Obrázek 3 - Paretovo pravidlo .....	27
Obrázek 4 - Pravidlo 60 : 40.....	29

#### **Seznam grafů**

Graf 1 - Pohlaví respondentů .....	39
Graf 2 - Věk respondentů .....	39
Graf 3 - Rodinné postavení.....	39
Graf 4 - Doba působení na vedoucí pozici .....	39
Graf 5 – Vlastnictví firmy.....	40
Graf 6 - Počet zaměstnanců .....	40
Graf 7 – Plánování pracovní doby dle pohlaví .....	42
Graf 8 – Priority č. 1 dle pohlaví .....	42
Graf 9 – Překračování týdenní pracovní doby dle pohlaví .....	43
Graf 10 – Prokrastinace dle pohlaví .....	43
Graf 11 - Překračování týdenní pracovní doby.....	44
Graf 12 - Rodinné postavení a překračovaná týdenní pracovní doba .....	45
Graf 13 – Ztráta času kvůli nepořádku.....	46
Graf 14 – Ztráta času kvůli nepořádku a priority č. 1 v týdenním plánu .....	47

Graf 15 – Delegování zbytečné komunikace .....	48
Graf 16 – Delegování domácí práce.....	48
Graf 17 – Delegování neodborných úkolů.....	48
Graf 18 – Delegování zbytečné neosobní komunikace a naplánovaná pracovní doba – sloupcový graf.....	50
Graf 19 – Delegování zbytečné neosobní komunikace a naplánovaná pracovní doba – krabicový graf .....	50
Graf 20 - Úkoly nevyžadující odbornost a priority č. 1 v týdenním plánu .....	51
Graf 21 - Odmítnutí žádosti jiné osoby .....	52
Graf 22 - Odměna v boji proti prokrastinaci.....	54
Graf 23 - Procentuální vyjádření prokrastinace .....	54
Graf 24 - Péče o fyzické zdraví.....	55
Graf 25 - Péče o duševní zdraví .....	55
Graf 26 – Nejčastější „časozrouti“ .....	58
Graf 27 - Nejméně časté "časouzrouti" .....	58
Graf 28 - Plánování jako samostatná aktivita .....	60
Graf 29 – Plánování pracovní doby.....	62
Graf 30 – Zařazení času pro neočekávané úkoly a krizové situace .....	63
Graf 31 - Doba nerušení a rezervní doba.....	65
Graf 32 - Dimenze určování priorit.....	68
Graf 33 – Procentuální vyjádření priorit č. 1 v týdenním plánu .....	68
Graf 34 - Doba nerušení a Zpětné hodnocení času .....	69
Graf 35 - Nechovilnost .....	70

Graf 36 – Vyjádření míry nedochvilnosti.....	70
----------------------------------------------	----

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Charakteristika MSP .....	13
Tabulka 2 - Míra závislosti - Cremerův koeficient .....	35
Tabulka 3 - Hodnoty testových kritérií .....	36
Tabulka 4 – p-value Fisherova testu .....	36
Tabulka 5 – Čtyřpolní tabulka .....	36
Tabulka 6 - Výsledky hypotézy č. 1.1; 1.2; 1.3; 1.4 .....	41
Tabulka 7 - Výsledky hypotézy č. 2.....	44
Tabulka 8 - Výsledky hypotézy č. 3.....	46
Tabulka 9 – Výsledky hypotézy č. 4.1 a 4.2.....	49
Tabulka 10 - Výsledky hypotézy č. 5.....	52
Tabulka 11 – Odmítnutí žádosti a důležitost zpětného hodnocení využitého času .....	53
Tabulka 12 - Výsledky hypotézy č. 6.....	56
Tabulka 13 – Využívání metody učení a důležitost zpětného hodnocení času .....	57
Tabulka 14 - Další zmíněné "časožrouti" .....	59
Tabulka 15 - Plán dle intervalů .....	60
Tabulka 16 - Plánovací pomůcky.....	60
Tabulka 17 - Výsledky hypotézy č. 7.....	61
Tabulka 18 – Delegování neosobní komunikace a zařazování plánování do plánu .....	62
Tabulka 19 - Výsledky hypotézy č. 8.....	64
Tabulka 20 - Doba nerušení a rezervní doba .....	64

Tabulka 21 - Vlastnictví firmy a příprava potenciálně lepších postupů.....	67
Tabulka 22 - Výsledky hypotézy č. 9.1.....	68
Tabulka 23 - Doba nerušení a zpětné hodnocení času .....	69
Tabulka 24 - Výsledky hypotézy č. 9.2.....	70
Tabulka 25 - Nedochvilnost a zpětné hodnocení času .....	71
Tabulka 26 - Přisuzování důležitosti.....	72
Tabulka 27 - Návrh tabulky pro rozdělení úkolů .....	76

## IV. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č 2 – Návrh časových bloků

Příloha č. 3 – Myšlenková mapa

## Přílohy

### Příloha č. 1 – Dotazník

V první řadě Vám chci poděkovat za otevření dotazníku.

V dotazníku je 28 otázek, ale protože jde většinou o uzavřené odpovědi bez vypisování, doba trvání je maximálně 10 minut.

Cílem průzkumu je, jak manažeři malých podniků umí řídit svůj čas a jak s ním, jako s omezeným zdrojem, hospodaří.

Slibuji, že odpovědi budou anonymně použity pouze pro účel mé práce a nebudou nijak zneužity ani zveřejněny. Prosím o Vaší maximální upřímnost a co nejpřesnější odpovědi.

### Dotazník

1. Jak dlouho působíte na vedoucí pozici?
2. Jste majitelem firmy, ve které působíte na vedoucí pozici?
  - Ano
  - Ne
3. Kolik zaměstnanců má firma, ve které působíte?
4. Uveďte, prosím, jak jsou pro Vás následující činnosti při řízení času důležité:

	nezbytné	velmi důležité	průměrně důležité	málo důležité	bezvýznamné
zpětné hodnocení využitého času					
určení jasných priorit					
využití diáře/plánovače					



pořádek na pracovišti					
plánování					
delegování					
boj s prokrastinací – odkládání úkolů					
hledání hlavních „časozroutů“					
zamezení přeplněnému plánu					
minimalizace stresu					

5. Uveďte, prosím, v jakých časových intervalech zpětně hodnotíte využití Vašeho času, jestliže jej hodnotíte. (Tedy jak jste svůj čas využil/a, zda jeho využití bylo produktivní nebo jste zbytečně ztrácel/a čas.)

- denně
- týdně
- měsíčně
- delší doba
- nehodnotím

6. Snižujete si zbytečně dostupný čas díky nepořádku na pracovním prostředí?

- Ano
- Ne

7. Zařazujete do svého plánu i plánování, jako samostatnou aktivitu?

- Ano
- Ne

8. Delegujete i při úkolech, které jsou opravdu zbytečným žroutem času?

- Zbytečné telefonáty a jiná neosobní komunikace
- Domácí práce
- Úkoly, které nevyžadují Vaší odbornost

ano  
ne

ano  
ne

ano  
ne

9. Vyjádřete v procentech, kolik ze své denní pracovní doby prokrastinujete.

10. Existuje odměna, kterou jste si stanovil/a pravděpodobně podvědomě v případě, že nebudete prokrastinovat, resp. zbytečně mrhat časem? (Např. jídlo, nákup, společenský život, cigareta, wellness).

- Ano
- Ne

11. O kolik hodin překračujete v průměru běžnou týdenní pracovní dobu (40h)?

12. Dbáte na pravidelné udržení zdraví, jako nedílnou součástí úspěšného managementu?

- fyzické zdraví
- duševní zdraví

ano

ano

ne

ne

13. Jak často se přibližně necháváte rušit od časozroutů?

- Nenahlášení kolegové a nečekané návštěvy  
1 – vždy, 2 – často 3 – neuvědomuji si, 4 – výjimečně 5 – nikdy
- Dlouhé porady a meetingy, bez předem určené doby trvání  
1 – vždy, 2 – často 3 – neuvědomuji si, 4 – výjimečně 5 – nikdy
- Neschopnost odmítnout něčí požadavek a žádost  
1 – vždy, 2 – často 3 – neuvědomuji si, 4 – výjimečně 5 – nikdy
- Zbytečné telefonáty  
1 – vždy, 2 – často 3 – neuvědomuji si, 4 – výjimečně 5 – nikdy
- Multi-tasking – skákání z jednoho úkolu na jiný  
1 – vždy, 2 – často 3 – neuvědomuji si, 4 – výjimečně 5 – nikdy
- Čekání (není podstatný jeho předmět)  
1 – vždy, 2 – často 3 – neuvědomuji si, 4 – výjimečně 5 – nikdy
- Káva, cigarety, klábosení, chat, přátelé  
1 – vždy, 2 – často 3 – neuvědomuji si, 4 – výjimečně 5 – nikdy
- Internet  
1 – vždy, 2 – často 3 – neuvědomuji si, 4 – výjimečně 5 – nikdy

14. Patří do Vaší rutinní práce u složitějších úkolů i příprava potenciálně lepších postupů (tzn. krizových plánů)?

- Ano
- Ne

15. Při potřebě si něco zapamatovat (prezentace, manuál), využíváte ostatní jedince např. prezentací, vysvětlením, diskuzí nanečisto?

1 – neustále, 2 – často, 3 – toto nepotřebuji, 4 – výjimečně, 5 – nikdy

16. Kolik procent z celkového počtu úkolů je ve vašem týdenním plánu prioritou č. 1?

17. Při nastavování priorit se řídíte zejména:

- Naléhavostí
- Důležitostí
- Obojím
- Nevím
- Jiné možnosti

18. Vyjádřete, jak je pro Vás snadné odmítnout žádost Vámi oblíbeného člověka, která podstatně zabere Váš čas?

1 – velmi snadné, 2 – odmítám se zaváháním, 3- nevím, 4 – velmi těžko odmítám,  
5 – neodmítanu

19. Na jak dlouho tvoříte svůj časový plán? Možno více odpovědí.

- Denně
- Měsíčně
- Týdně
- Ročně

20. Kolik procent své pracovní doby máte přibližně naplánováno?

21. Jakou používáte plánovací pomůcku nejčastěji? Možno více odpovědí.

- diář, kalendář elektronický
- diář, kalendář papírový
- osobní aplikace (jaká prosím?)
- podnikový systém
- nástěnka
- nepoužívám
- jiné:

22. Máte ve svém časovém rozvrhu zahrnut i čas, kdy vás nikdo a nic nesmí rušit? (Vypnutý telefon, cedulka na dveřích, samostatná kancelář, a podobně.)

- Ano
- Ne

23. Jste nedochvilný/á?

- neustále (ano)
- zřídka (ano)
- tuto vlastnost jsem se odnaučil/a (ne)
- výjimečně (ano)
- nikdy (ne)

24. Máte ve svém plánu zařazenou i rezervní dobu pro neočekávané situace?

- Ano
- Ne

25. Víte o nějakém zlovyku/časožroutu/nedostatku, který nejvíce ubírá Váš čas?

26. Věnujete podstatnou část svého času rodině?

27. Kolik Vám je let?

28. Jakého jste pohlaví?

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Hezký zbytek dne

Bc. Lenka Zemanová

