

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků

Bc. Vladimír Faktor

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vladimír Faktor

Provoz a ekonomika

Název práce

Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků

Název anglicky

The time factor in management executives

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, zda vedoucí pracovníci ve sledované organizaci dovedou efektivně hospodařit s časem – zda plánují a umějí si svoji práci zorganizovat a co nejlépe využít čas při své řídicí práci. Z výsledků empirického výzkumu odhalit problémové oblasti z hlediska využití času a nalézt způsoby, jak tento nedostatek odstranit.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Čas, manažer, časový snímek, řídicí práce, delegování, priority, ABC analýza, časové ztráty

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J. E. Hospodaření s časem. 1. vydání. Praha: Publishing, 2004. 134 s. ISBN 80-86851-07-9

BLACKBURN, J. D. Závod s časem. Praha: Victoria Publishing, 2002. 245 s. ISBN 80-856-05-341

GRUBER, D. Time management – rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 174 s. ISBN 80-7261-111-9

HINDLE, T. Jak si plánovat čas. 1. vyd. Praha: Slovart, 2002. 71 s. ISBN 80 – 72 09 400-9

KNOBLAUCH, J., HOLGER, W. Time management – jak lépe plánovat a řídit svůj čas. 106 s. ISBN 80-247-1440-X

PACOVSKÝ, P. Člověk a čas. 2. aktuál. vydání. Praha: Grada Publishing, 260 s. ISBN 80-247-1701-8

PRAŽSKÁ, L. Řízení obchodních firem. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-651-0

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. března 2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, kterou mi věnoval při vypracování této diplomové práce a socioložce Mgr. Kristýně Smolové za konzultaci ohledně zvolené metody výzkumu.

Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků

The time factor in management executives

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na zjištění efektivity hospodaření s časem třech vybraných vedoucích pracovníků, manažerů. Práce je rozdělena na dvě části.

V první části jsou dána teoretická východiska, která objasňují základní pojmy a souvislosti time managementu a popisují jednotlivé metody aplikované ve vlastní části diplomové práce.

V části druhé je prostřednictvím řízeného rozhovoru, časového snímku a dotazníku zjišťován způsob a efektivita hospodaření s časem tří vybraných manažerů, reprezentujících jednotlivé manažerské úrovně (nejnižší, střední a vrcholnou), působících v odlišných typech soukromých organizací.

Na základě informací získaných z rozhovoru, rozboru časového snímku a dotazníku jednotlivých manažerů jsou zjišťovány nedostatky v řízení času a následně předloženy návrhy a doporučení k jejich eliminaci či zmírnění.

Klíčová slova: čas, manažer, časový snímek, řídicí práce, delegování, priority, časové ztráty, ABC analýza, dotazník, rozhovor

Summary

The diploma thesis is focused on the effectivity of time management skills of three chosen managers. The thesis is split into two parts.

The first part of the thesis provides theoretical basics of time management, basic terminology and methods of time management are layed out for further use in the second part of the thesis.

The second part of the thesis consists of guided interview, time frames and questionnaire which are used to identify individual approaches and problems in time management of three chosen managers, who are representing each level of management (lower, middle and top level) and come from various types of business organizations.

Based on the data provided by the second part of the thesis, the problematical parts of the time management are identified for each manager and recommendations are offered to each individual.

Keywords: time, manager, time frame, managing, delegation, priorities, time loss, ABC analysis, questionnaire, interview

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management.....	12
3.2 Manažer	12
3.2.1 Manažerské úrovně	12
3.2.2 Osobnost manažera	13
3.2.3 Styl práce manažera	14
3.2.4 Manažerské funkce.....	15
3.3 Manažer a čas.....	17
3.4 Time management	18
3.4.1 I-III. generace time managementu	18
3.4.2 IV. generace time managementu.....	19
3.5 Techniky řízení času.....	21
3.5.1 Delegování.....	21
3.5.2 Plánování a stanovení priorit	22
3.5.3 Paretův princip	23
3.5.4 ABC analýza	24
3.6 Plánování činností dle času.....	24
3.6.1 Denní plánování	24
3.6.2 Týdenní plánování.....	25
3.6.3 Kvartální plánování.....	25

3.6.4	Roční plánování	25
3.7	Pomůcky v řízení času.....	26
3.7.1	Papírové pomůcky.....	26
3.7.2	Elektronické pomůcky.....	27
3.7.3	Osobní a přenosné počítače	27
3.8	Rozbor spotřeby času	28
3.8.1	Časový snímek	28
3.8.2	Konzumenti času „časoužrouti“	29
4	Vlastní práce	33
4.1	Charakteristika vybraných manažerů	33
4.2	Řízený rozhovor	34
4.3	Rozbor časových snímků	52
4.3.1	Manažer A	52
4.3.2	Manažer B.....	62
4.3.3	Manažer C.....	70
4.4	Souhrnné hodnocení	79
4.4.1	Manažer A	79
4.4.2	Manažer B.....	83
4.4.3	Manažer C.....	86
5	Závěr	91
6	Seznam použitých zdrojů	92
7	Seznam grafů	93
8	Seznam tabulek	94
9	Přílohy	95

1 Úvod

Faktor času v současné moderní době vlivem neustálého rozvoje informačních technologií a působením globalizace stále nabývá na důležitosti. Soustavně se zvyšující komprese disponibilního času, které jsou zejména vedoucí pracovníci a manažeři vystaveni, má nezanedbatelný vliv na efektivitu práce. Umění hospodařit s omezeným množstvím času se v dnešní době stává předpokladem ke zvýšení efektivitu práce manažera a ovlivňuje konkurenceschopnost organizace.

Volba tématu mé diplomové práce přímo souvisí s mojí tříletou praxí na obchodním oddělení nejmenované společnosti, kde jsem se z pozice podřízeného dostal do styku s řadou chyb v hospodaření s časem a mohl jsem sledovat další faktory, které mají na efektivitu práce vliv.

Touto diplomovou prací volně navazuji na svou bakalářskou práci, jejímž tématem byla problematika manažerské komunikace. V rámci praktické části mé diplomové práce spolupracuji se stejnými třemi manažery, se kterými jsem vedl řízený rozhovor i u práce bakalářské. Věřím, že dohromady dají obě dvě práce zajímavý ucelenější přehled o jednotlivých přístupech manažerského řízení, který bude vhodným zdrojem pro případné další zkoumání.

Téma faktoru času v řídicí práci vedoucích pracovníků je již dnes velmi rozsáhlou kapitolou. V rámci diplomové práce jsem se zaměřil zejména na problematiku plánování, delegování, určování priorit, vyrušování a konzumenty času. Tyto a další související kapitoly jsem rozpracoval v teoretické části. Na základě studia teoretických východisek jsem následně určil metody, pomocí kterých identifikuji možné nedostatky v hospodaření s časem jednotlivých manažerů a následně budu moci provést srovnání, vyhodnocení a nabídnout možná doporučení.

Vybraní tři manažeři zahrnují všechny tři stupně řízení, tedy úroveň provozní, střední i vrcholovou. Vzorek tvoří manažeři – muži s vysokoškolským vzděláním, kteří pracují v různých typech soukromých organizací, odlišné velikosti a v rozdílných oborech podnikání. Tento vzorek by měl poskytnout různorodé spektrum přístupů k time managementu a poskytnout komplexnější pohled na zpracované téma.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit, zda tři vybraní manažeři ve sledovaných organizacích dovedou efektivně hospodařit s časem - zda plánují a umějí si svoji práci zorganizovat a co nejlépe využít čas při své řídicí práci. Z výsledků empirického výzkumu odhalit problémové oblasti z hlediska využití času a nalézt způsoby, jak tyto nedostatky odstranit.

2.2 Metodika

Diplomová práce „Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků“ je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou dána teoretická východiska zpracovaná studiem odborné literatury v oblasti time managementu a vybraných souvisejících kapitol managementu.

Ve vlastní části práce je využita metoda kvalitativního dotazování formou řízeného rozhovoru s polostrukturovaným dotazováním s předem formulovanými otázkami a řadou otevřených otázek. Tento řízený rozhovor slouží jako identifikace výchozího stavu hospodaření s časem jednotlivých manažerů, identifikuje první problémové oblasti v hospodaření s časem a umožňuje srovnání přístupů jednotlivých manažerů.

Následně je výchozí stav v podobě řízeného rozhovoru konfrontován s časovým snímkem, který má za úkol potvrdit či vyvrátit předešlá zjištění a identifikovat další problémové oblasti z hlediska využití času.

Pro identifikaci dalších problémových oblastí je využito dotazníku konzumentů času, který doplňuje řízený rozhovor a časový snímek o nová zjištění.

Na základě získaného komplexního přehledu využitím řízeného rozhovoru, časového snímku a dotazníku je následně identifikováno spektrum problémových oblastí v hospodaření s časem a manažerům jsou předložena řešení a doporučení k jejich odstranění nebo zmírnění.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management je procesem koordinování činností skupin pracovníků, který je realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí, za účelem dosažení určitých výsledků. S pojmem management úzce souvisí pojem řízení. Od dob, kdy lidé začali formovat skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nebylo možné dosáhnout samostatně, se stalo řízení nezbytné pro zajištění koordinace těchto individuálních snažení. S rozvojem společnosti a prohlubující závislosti na skupinovém úsilí se rozrůstalo množství organizovaných skupin. Tento vývoj posiloval význam vůdců, tedy manažerů. (Weihrich a Koontz, 1998)

V dnešní době můžeme management popsat jako komplexní soustavu praktických a teoretických dovedností nebo jako způsob řízení organizace a činností, které v něm manažeři vykonávají. Mezi tyto činnosti můžeme zařadit rozhodování, nařizování, koordinaci, řízení, kontrolu, posuzování a informování. Tyto aktivity mohou být manažerem upřednostňovány na základě jeho předchozích zkušeností, schopností, osobních preferencí či mohou být využívány v souladu s nároky organizace, ve které manažer působí. Všechny tyto aktivity jsou součástí procesu řízení a jsou mezi sebou vzájemně propojené. (Bělohlávek, 2001)

3.2 Manažer

3.2.1 Manažerské úrovně

Nárůst složitosti podniků vedl k rozdělení manažerů do jednotlivých úrovní. (Hron, 2000)

-nejnižší (I. stupeň – manažeři první linie)

-střední (II. stupeň – manažeři druhé linie)

-vrcholná (nejvyšší – TOP manažeři)

Jednotlivé úrovně managementu můžeme také označit jako úroveň operační, úroveň technickou a úroveň strategickou. (Donnelly, a další, 1997)

Podrobnější rozdělení manažerů dle jejich postavení v organizaci, kategorizuje Bělohlávek následovně:

- Liniový manažeři (nižší manažeři) operují na nižších úrovních manažerské struktury. Jejich hlavní funkcí je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně provádějí kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy spojené s provozem.
- Střední manažeři jsou odpovědní za řízení a vedení manažerů liniových, případně také řadových zaměstnanců organizace. Realizují strategické cíle a plány vedení organizace tím, že směřují a přerozdělují úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.
- Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Jsou zodpovědní za celkový rozvoj a výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je stanovení plánů a organizační strategie. Přitom vykonávají i ostatní manažerské činnosti, tedy organizují, vedou lidi a kontrolují úkoly a cíle.

(Bělohlávek, 2001)

3.2.2 Osobnost manažera

V průběhu let můžeme pozorovat snahu o stanovení stěžejních vlastností, které jsou nepostradatelné pro úspěšnou manažerskou práci. Mezi autory jsou však odlišné přístupy. Můžeme mít dva manažery, kteří jsou úspěšní, ale jejich vlastnosti se velice liší. Neexistuje pouze jeden úspěšný způsob jednání, většina z vlastností je zastupitelná a kompenzovatelná. (Mikulaščík, 2007)

Mezi žádoucí vlastnosti a schopnosti v rámci manažerské práce můžeme zařadit zejména následující:

- schopnost rozhodovat,
- schopnost řídit,
- umět se radovat z manažerské práce a práce s lidmi, mít zájem a nadšení pro věc,
- být motivován,

- být schopen komunikovat, naslouchat, chovat se spíše extrovertně,
- být vitální,
- schopnost odolávat stresu,
- kreativní přístup k věcem, mít fantazii, podporovat kreativitu,
- schopnost přizpůsobit se změnám, být flexibilní, mít smysl pro humor,
- pracovat na svém seberozvoji, mít dávku sebereflexe a sebekontroly,
- být morálně odpovědný,
- být schopen maximálního pracovního nasazení,
- schopnost analyticky přemýšlet,
- schopnost empatie,
- mít schopnost vycítit příležitost,
- schopnost řešit problémové situace a umět na sebe vzít riziko,
- umět se prosadit, ale pouze v hranicích etických pravidel,
- umět být samostatný, ale i schopný požádat o pomoc v případě potřeby,
- být ochoten pomoci,
- dodržovat sliby, které dal,
- umět šetřit svůj čas, ale i čas ostatních,
- být odpovědný za chyby svého oddělení a mít snahu je odstranit,
- být schopen poučit se z vlastních chyb a v budoucnu je neopakovat.

(Mikulaščík, 2007)

3.2.3 Styl práce manažera

Způsob vedení pracovníků patří mezi nejstarší a nejobsáhlejší témata organizačního chování. (Bělohlávek, 2001)

Teorie vedení uvádí tři hlavní styly:

- Autokratický styl, kde pravomoc i rozhodování jsou jen a pouze v rukou vedoucího, vedoucí přerozděluje svým podřízeným přesně definované úkoly. Komunikace je sestupná, tedy pouze shora dolů. Výhodou je stabilní vysoký výkon pracovníků a nevýhodou potlačení individuální motivace (např. seberealizace) a iniciativy.

- Demokratický styl, kde vedoucí deleguje velkou část své pravomoci na podřízené, ale konečné rozhodnutí mu stále náleží. Při zadávání práce si podřízení po konzultaci s vedoucím mohou úkoly ve skupině rozdělit. Komunikace je dvousměrná, je zde tedy průběžná zpětná vazba. Výhodou je osobní motivace pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která je důsledkem demokratického rozhodování.
- Styl laissez-faire (volný průběh), kde vedoucí přenechává autoritu a pravomoc rozhodovat skupině podřízených. Ve skupině si podřízení úkoly sami přerozdělí a sami si zvolí způsob, jak budou při jeho plnění postupovat. Komunikace mezi jednotlivými členy skupiny je převážně vedena na stejné úrovni, více méně zde není podřízenost ani nadřízenost. Výhodou je, že pracovníci si mohou zvolit svůj postup práce bez zásahu vedoucího, nevýhodou však je absence vedoucího v případech, kdy je třeba dělat zásadní rozhodnutí.
(Bělohlávek, 2001)

3.2.4 Manažerské funkce

3.2.4.1 Plánování

Plánování, tedy činnost směřující do budoucna, určuje cíle a stanovuje způsoby, kterými lze požadovaných cílů dosáhnout. Výsledkem plánování je plán, tedy psaný dokument, který specifikuje dané akce, které jsou nutné k naplnění stanovených cílů. Plány můžeme rozdělit dle složitosti. Může se jednat o plány komplexní, ve kterých jsou zahrnuty celkové tendence, nebo se může jednat pouze o plány jednotlivých činností.
(Wehrich a Koontz, 1998)

V některých organizacích je plánování prováděnou manažery společně se zaměstnanci, další variantou je, že plánování se věnuje pouze vrcholový management organizace. Obvykle platí, že čím je organizace větší, tím více lidí se na plánování podílí.
(Donnelly, 1997)

3.2.4.2 Organizování

Organizování se zabývá zřizováním účelné struktury rolí lidí v organizaci. Účelnost představuje vytvoření jistoty, že úkoly směřující ke splnění požadovaných cílů jsou rozděleny těm pracovníkům, kteří jsou schopni dané úkoly splnit nejlépe.

(Wehrich a Koontz, 1998)

Organizační funkce umožňuje rozdělení jednotlivých úkolů na úkoly dílčí, které jsou propojeny s povinností delegování pravomocí pro jejich splnění. Organizační funkci lze tedy také vystihnout jako přiřazování pracovních činností specifickým oddělením či útvarům v rámci podniku. (Donnelly, 1997)

3.2.4.3 Kontrolování

Kontrolování zahrnuje monitoring aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že jsou tyto aktivity v souladu s plněním plánu. Kontrolování spočívá v měření dosažených výsledků vzhledem k plánovaným cílům. Úkolem kontrolování je následně odchytné možné odchylky od standardů a eliminovat je. Kontrolní činnost se obecně zabývá měřením úspěšnosti. (Wehrich a Koontz, 1998)

Je důležité si uvědomit, že plánování by mělo pouze nepatrný význam, kdyby nebyl přítomný účinný kontrolní systém. Plánování s kontrolou velmi úzce souvisí a kontrola patří mezi nedílné součást managementu. (Donnelly, 1997)

3.2.4.4 Vedení lidí v organizacích

Vedení můžeme definovat jako motivaci a ovlivňování podřízených pracovníků. Cílem vedení je, aby podřízení vyvíjeli žádoucí snahu při své pracovní činnosti a plnění úkolů. Cílem vedoucího pracovníka je následně tuto snahu korigovat. Způsob, kterým manažer přistupuje ke korigování, se nazývá styl vedení a vyjadřuje chování, které může být pro podřízené žádoucí či naopak může mít na jejich pracovní činnost negativní vliv. (Bělohávek, 2001)

3.2.4.5 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je z hlediska plánování strategie podniku mimořádně důležitou manažerskou funkcí. Řízení lidských zdrojů má zásadní vliv na konkurenceschopnost podniku. (Donnelly, 1997)

Neméně důležitý je rozvoj lidských zdrojů, do kterého patří vzdělávání, výchova či hodnocení pracovníků, v rámci jejich nynější nebo budoucí pracovní pozice. Takovéto činnosti jsou velmi významné pro psychologický rozvoj zaměstnanců. (Donnelly, 1997)

3.3 Manažer a čas

Dle výzkumů amerického odborníka, Dr. De Woota, který vypracoval podrobnou studii o hospodaření s pracovním časem členů amerických vrcholových vedení, bylo odhaleno, že manažeři, jež neměli dostatečný výcvik v time managementu trávili svůj čas v průměru následovně:

(Šuleř, 2003)

- 49% času strávili nad úkoly, které mohly být delegovány na jejich asistenty,
- 5% času strávili nad úkoly, které mohly být delegovány na jejich sekretářky,
- 43% času strávili nad úkoly, které mohly delegovat svým náměstkům a
- pouze zbývající 3% byly odpovídající jejich úrovni a odbornosti.

Jinými slovy, efektivně využitý čas tvořil pouze 3% a zbylých 97% byla v podstatě promrhaná energie.

Z pohledu manažera je efektivní využívání času podmínkou úspěchu. Schopnost řídit svůj čas znamená pro manažera následující:

1. Umět využít techniky, pomocí kterých lze získat maximum z minima investovaného času.
2. Soustředit se na důležité věci a nepodstatné věci odkládat.
3. Umět delegovat pravomoc.

(Šuleř, 2003)

3.4 Time management

Za nejvýznamnější zdroj úspěchu lze považovat právě čas. Ať už se jedná o výkon jakékoli činnosti, ať už pracovní či mimopracovní, právě umění správného efektivního zacházení s časem podmínkou úspěchu. (Šuleř, 2003)

Přechod z dvacátého do jednadvacátého století změnil způsob smýšlení o času. Čas nám uděluje svých 24 hodin denně ať jsme bohatí, chudí, zaměstnaní či nezaměstnaní, dospělí či děti. Nezáleží na tom jak naložit s dnešním dnem, ale spíše na tom, jak dát času našeho bytí smysl. (Delivré, 2002)

Výraz time management je zpravidla chápán jako efektivní plánování času. V češtině se můžeme setkat s překladem v podobě výrazů jako „řízení času“ či „hospodaření časem“. Time management se soustředí zejména na efektivní využití a racionalizaci dostupného času. V rámci prostředí firmy, řeší time management využití účelného času každého funkčního místa podnikového managementu. Jako jiné obory se i time management neustále vyvíjí a z hlediska jednotlivých přístupů jej můžeme rozdělit na jednotlivé generace. (Adair, 2004)

Time management je v současnosti rozdělen na čtyři generace, které postupem času vznikaly. Každá z těchto generací reprezentuje jednotlivé lišící se přístupy k této problematice. (Pacovský, 2006)

3.4.1 I-III. generace time managementu

Princip první generace spočívá v racionalizaci úkolů. Úkoly se dávají do přehledů a propojují se se zdroji, které jsou nutné k jejich splnění. První generace se zabývala otázkou CO udělat. Dále však již tato generace nezařazuje zaznamenané úkoly do širších souvislostí. (Pacovský, 2006)

Druhá generace rozšiřuje generaci první a zaznamenané úkoly přiřazuje k časové ose. Otázka CO je rozšířena o otázku KDY. Model druhé generace využívá většina z nás, jedná se o intuitivní činnost. V praxi se jedná o zapisování úkolů do diáře s příslušným

datem plnění. Úkoly se tak dají lépe rovnoměrně rozložit a jejich plnění je dáno termínem. (Pacovský, 2006)

Třetí generace řeší nedostatky předchozích generací a rozšiřuje otázku CO a KDY o otázku JAK. Jedná se zejména o rozšíření o pojmy, jako jsou priority, týmová práce, cíle a delegování, tedy jakým způsobem úkoly splnit. Úkoly jsou tedy zařazovány do širších souvislostí využitím logických a tím i pochopitelných přístupů. Většina pracovníků je dnes školená v duchu této třetí generace. Tato generace je velmi propracovaná, však není dostatečná, jelikož nebere v potaz „lidský přístup“, tj. nebere v potaz individuální postoje a hodnoty jednotlivých lidí. Snaha pomoci tohoto přístupu vše naplánovat a striktně dodržovat často v praxi způsobí, že mnoho manažerů degraduje drahé pomůcky na druhou generaci, tzn. pouze např. diář a otázku CO a KDY. Tím že třetí generace člověka chápe jako předvídatelného, logického a strojového, nedaří se v praxi naplnovat její filozofii. (Pacovský, 2006)

3.4.2 IV. generace time managementu

Čtvrtou generaci je možné označit jako revizi našeho pohledu na problematiku času. Doplnuje, rozvíjí a v některých bodech popírá generace předešlé. Stále se zvětšuje objem vědomostí, každé čtyři roky se množství informací na světě až zdvojnásobí. Dnešní svět v rámci globalizace klade stále větší nároky a lidé se dostávají so složitých stresových situací, na které nejsou od přírody vybaveni. Dochází zde ke kompresi času, kdy úkoly, na které jsme v minulosti měli hodinu, musíme nyní stihnout za čtvrt hodiny. Čtvrtá generace si uvědomuje jednoduché, avšak velmi důležité poznání, že času již nikdy nebude dostatek. Soustředí se na člověka jako takového, zejména na jeho spokojenost, jakožto původce větší výkonnosti a efektivnosti při práci, z dlouhodobého hlediska. (Pacovský, 2006)

Čtvrtá generace se řídí následujícími čtyřmi principy:

1. Člověk je více než čas.

Dosahování výsledků je řazeno na stejnou úroveň jako jeho osobní spokojenost. Je nutné přenést pozornost od úkolu na celý kontext našeho života tj. efektivitu, vztahy, kondici a další. Spokojený a vyrovnaný člověk díky své výkonnosti automaticky pracuje lépe

2. Cesta je víc než cíl.

Tento bod upozorňuje na to, že soustředění na dosažení konkrétního cíle často znamená, že se podcení kvalita jednotlivých dílčích úkolů či strávených dní, které k cíli vedou. Zároveň by měl být cíl přizpůsobován výsledkům dílčích splněných cílů a měly by být vytyčovány průběžně cíle další.

3. Zevnitř je víc než zvenku.

Osobní úspěch v kterékoli oblasti je podmíněn osobní kvalitou. Nejedná se pouze o dovednosti, znalosti a techniky v daném oboru, ale zejména o vnitřní proměnu a formování svojí vnitřní motivace, díky které se staneme samostatnými a do značné míry nezávislími na vnějším řízení.

4. Pomalu je víc než rychle.

Vše co se rychle naučíme, také obvykle rychle ztrácíme. Když rychle vyřešíme nějaký problém, po čase zjistíme, že se nic nezměnilo. Důvodem je právě často skutečnost, že chceme záležitost vyřešit rychle. Jestliže je však řešení uvnitř nás, poté je rychlost nefungující. Pokud vnímáme dokonalost jako nedosažitelný ideál, postupný růst nedosažitelný není. Krok po kroku se lze zlepšovat a růst je z dlouhodobého hlediska výrazně lepší, než velké či rychlé změny.

5. Celek je více než část.

Poslední princip vyjadřuje, že jednotlivá řešení či samotné skutečnosti nejsou rozhodující. Dílčí nezdary není třeba negativně vnímat a je žádoucí se z nich poučit a nenechat se jimi dále negativně ovlivnit. Tento princip také zahrnuje skutečnost, že většina lidí se snaží kultivovat pracovní čas, ale neuvědomují si, že kultivace soukromého času je stejně tak důležitá. Návyky a životní styl se projevuje plošně ve všech oblastech, pracovní nevyjímaje.

(Brodský, 2013)

3.5 Techniky řízení času

3.5.1 Delegování

Postupující vývoj civilizace přinesl specializaci a kooperaci. Člověk dělá to, co umí nejlépe a ostatní činnosti deleguje těm, kteří naopak umějí lépe tyto delegované činnosti. Při delegování získává manažer čas na kontrolu, která je časově mnohem výhodnější, než kdyby činnosti zvládal samostatně. Za delegování se platí, avšak v dnešním globalizovaném světě má ušetřený čas mnohem větší hodnotu, než náklady na delegování činností. (Gruber, 2012)

Delegování je velmi významnou součástí time managementu, jedná se o nedílnou součást manažerské práce. Delegování jednodušších úkolů a úkonů přináší manažerů čas na důležitější činnosti, jako je strategické rozhodování a řízení. Delegování je potřeba chápat jako činnost dlouhodobou, kdy manažer svěřuje úkoly svému podřízenému a tím jej po delší časový úsek testuje zvyšováním obtížnosti úkolů a vybavuje jej dále většími pravomocemi. V širším pojetí se poté nejedná pouze o předávání úkolů a pravomocí, ale zároveň o nástroj motivace a rozvoje zaměstnanců. Delegování je dále postaveno na dobré úrovni komunikace mezi manažerem a podřízeným. (Adair, 2004)

Mezi hlavní výhody delegování patří následující:

1. Více času na důležitější věci.

Delegování činností a pravomocí může přinést více času pro manažera, který tak může strávit čas nad úkoly s vyšší prioritou.

2. Více práce za kratší čas.

Činnosti zahrnující velký rozsah práce je možné systematicky rozdělit na dílčí části. Díky delegování těchto dílčích částí lze následovně dosáhnout výsledků, kterých by manažer samostatně nikdy nedosáhl, jelikož jsou za hranicemi jeho možností.

3. Nové nápady a přístupy.

Delegování může přinést přínos v podobě nového přístupu, tedy inovace řešení daného úkolů, jež vzejde od podřízeného, kterému byla daná činnost delegována. Manažeři mají často svůj zaběhlý způsob řešení a není pro ně jednoduché dávat energii do přemýšlení nad zjednodušením či novým přístupem.

4. Rozvoj kompetencí pracovníků.
Delegování přináší podřízeným cenné zkušenosti, které jinde nemohou získat žádným jiným vzděláváním.
5. Motivace pracovníků.
Delegované úkoly jsou pro pracovníky s jejich rostoucí obtížností stále větší výzvou a každé splnění úkolu a následné uznání od nadřízeného přináší motivaci do plnění úkolů dalších.
6. Snadnější hodnocení pracovníků.
Delegování umožní rozpoznat, kteří pracovníci si zaslouží povýšení či odměny. Pomocí delegování úkolů lze ocenit individuální výkony.
7. Jednodušší kontrola.
Delegování pravomoci a odpovědnosti konkrétní osobě zjednodušuje proces kontroly.
8. Vyhnout se stagnaci.
Manažeři, kteří nejsou schopni činnosti delegovat často spadají do tzv. „pasti nepostradatelnosti“. Schopný manažer má pracovat na tom, aby se stal nahraditelným a mohl tak postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím. Manažeři nevyužívají delegování úkolů jsou odsouzeni ke stagnaci.
(Šuleř, 2003)

3.5.2 Plánování a stanovení priorit

Mnozí manažeři často neplánují, jelikož se orientují na činnost jako takovou. V takovém případě se však dostávají pod tlak a pohybují se neustále v oblasti úkolů nejvyšší priority. Při tomto způsobu řešení, které se označuje jako tzv. „hašení“ se však jedná pouze o reagování, nikoli řízení, kterému by měl být manažer předurčen. Tento způsob stojí manažera spoustu energie a bývá často dražší, než plánovaný a řízený rutinní postup. Právě díky plánování se může manažer dostat ze zacykleného procesu neustálého reagování. Díky zvládnutí plánování je manažer schopný vyřídit věci včas, následovně nebude docházet ke krizím, které je třeba „hasit“. (Knoblauch a Wöltje, 2012)

Mezi hlavní cíle time managementu patří zvládnutí co nejvíce úkolů a činností v daném čase, s minimální chybovostí bez výrazného působení stresu. Díky správnému

plánování lze tohoto stavu dosáhnout. Aby bylo plánování efektivní, musí zahrnovat veškeré aktivity bez ohledu na významnost a spotřebovaný čas či na to zda se jedná o aktivity pravidelné či jednorázové. V první řadě je důležité rozhodnout co udělat jako první a určit pořadí aktivit, tedy stanovení priorit. Pokud se určí priority, následné rozložení a naplánování času je snazší. Podstatné je si uvědomit, co je v danou chvíli nejdůležitější. (Adair, 2004)

Pokud je stanovený plán, je všechno konkrétní a měřitelné. Je jasné, co zbývá udělat a je možné odhadnout čas potřebný k dokončení všech činností. (Šuleř, 2003)

3.5.3 Paretův princip

Ekonom Vilfredo Pareto žijící v 19. století zkoumal otázku příjmu a bohatství. Při zkoumání objevil opakující se matematický poměr mezi počtem osob a výší jejich příjmů. Zjistil, že na mnoha trzích v různých koutech světa připadá většina činností na malý počet aktérů. Tento poměr se začal označovat jako tzv. Paretův princip. (Knoblauch a Wöltje, 2012)

Paretův princip, známý také jako pravidlo 80/20, ve své nejjednodušší a nejužitečnější formě říká, že 20% úsilí produkuje 80% efektu. Jedná se o jednu ze zásad, která nám umožní být efektivnějšími prostřednictvím minimalizace činností, které nejsou ziskové, tj. činností, které nám nepomáhají k dosažení našeho hlavního cíle. (Šuleř, 2003)

Platnost paretova principu byla ověřena v mnoha dalších oblastech života, v rámci řízení se jedná např. o následující:

- 20% pracovníků udělá 80% práce,
- 20% času stráveného na poradě ovlivní 80% usnesení,
- 20% priorit má za následek 80% produktivity.

(Šuleř, 2003)

Pokud převedeme paretův princip do časového plánování, můžeme říci, že 80% výsledků dosáhneme za 20% vynaloženého času. (Knoblauch a Wöltje, 2012)

3.5.4 ABC analýza

ABC analýza slouží ke klasifikaci jednotlivých úkolů, dle následujících hledisek:

- A – velmi důležité úkoly, je třeba je zařadit do pracovního programu manažera a soustavně je řešit,
- B – středně důležité úkoly, jedná se o takové úkoly, které je možné delegovat,
- C – méně důležité úkoly.

(Brodský, 2013)

Na základě provedení analýzy lze doporučit následující zásady, pro manažerův denní režim:

1. Stanovovat si denně 1-2 úkoly A (65% času)
2. Určit 2-3 úkoly B (20% času)
3. Ostatní úkoly kategorie C (15% času)

(Brodský, 2013)

3.6 Plánování činností dle času

Efektivní plánování času vyžaduje sladění více časových rámců, jež jsou závislé na charakteru dané práce. (Brodský, 2013)

3.6.1 Denní plánování

Denní plán by měl být vytvořen na konci dne předchozího a nikoli na začátku dne, ve kterém mají být úkoly plněny. V případě plánování na začátku dne již dochází k vyrušování v podobě nově přichozích úkolů. Pokud si však úkoly naplánujeme den předem, přesně víme, co máme udělat, tudíž není potíž se věnovat úkolům plánovaným. Je vhodné neplánovat velké množství úkolů, aby vznikla časová rezerva pro řešení neočekávaných událostí. V případě absence časové rezervy a přemíry plánovaných úkolů by pravděpodobně došlo k nedodržení časového plánu a následná kontrola seznamu úkolů by způsobila pouze frustraci a pocit, že plánování nemá smysl. (Adair, 2004)

Plán by měl tvořit pouze část pracovní doby. Zpravidla by se mělo jedna o zhruba 60% plánovaných činností a zbývajících 40% by mělo být vyhrazeno na nečekané založitosti, především na vyrušení a žrouty času, aby se plánování nevymklo z rukou.

Zároveň se nedostaneme do časového tlaku, pokud by nějaký úkol trvalo splnit déle, než bylo původně plánováno. (Knoblauch a Wöltje, 2012)

3.6.2 Týdenní plánování

Pro stanovení týdenního plánu je vhodné si vyhradit den, kdy bude plán následujícího týdne pravidelně připravován. Jedná se o rámcový plán, který se bude postupně doplňovat a měnit, v závislosti na plánech denních. Pracovní plán může být vytvářen v koordinaci s asistentkou či samotným manažerem. (Pacovský, 2006)

Způsob týdenního plánování nemá jednoznačně univerzální model. Do značné míry záleží na konkrétním oboru, ve kterém se manažer nachází. Týdenní plán může být vytvářen v koordinaci s kolegy a zároveň může být tvořen v souvislosti s plánem soukromým, respektive plánem volného času. (Brodský, 2013)

3.6.3 Kvartální plánování

Jedná se o další pokročilejší úroveň plánování, která vyžaduje zvládnutí týdenního plánování. Cílem je dodržet všechny termíny, vzhledem k stanoveným závazkům velkých úkolů. Postup od týdenního ke kvartálnímu plánování již předpokládá umění systematického plánování. Cesta ke kvartálnímu plánování vede přes zvládnutí týdenního přehledu, v kombinaci s bodovým seznamem nejvýznamnějších úkolů. (Brodský, 2013)

3.6.4 Roční plánování

Roční plán vyžaduje značné zkušenosti s plánováním a klade vysoký nárok na posouzení možných situací, které by mohly potencionálně plánované činnosti ohrozit. Roční plánování zahrnuje zanesení každoročních rutinních úkolů, které se v rámci každoročního cyklu opakují, a dále zahrnuje úkoly nové. K přípravě ročního plánu by měl být k dispozici plán roku předešlého, případně jiný zdroj jako kvartální plány nebo diář, ve kterém byl rok zaznamenáván. (Brodský, 2013)

V první řadě by měli být do ročního plánu zaznamenány úkoly, které je nezbytně nutné splnit, tj. zejména úkoly dané zákonem jako např. daňové přiznání. Dále by měly být vyznačeny svátky a jiná omezení, která mohou ovlivnit pracovní činnost, jako např.

předběžné naplánování dovolené. Po splnění této první fáze můžeme následovně zanést aktivity a úkoly v rámci pracovní činnosti. (Brodský, 2013)

3.7 Pomůcky v řízení času

Základním principem time managementu je písemnost, tedy přenesení úkolů z hlavy a omezení případného zapomínání a souvisejícího stresu. Rozhodování jakou pomůcku využít je do značné míry závislé na konkrétním zaměstnání a pozici manažera, včetně jeho aktivit v soukromém životě. (Pacovský, 2006)

V rámci rozmanitých zaměstnání, kde se předpokládá nerutinní činnost, je na místě zvolit profesionální pomůcku, která by splňovala náročné potřeby, mezi které patří zejména následující:

- zaznamenávání a rozpoznání priorit, cílů, úkolů, činností,
- plánování pomocí kalendáře od roční až po denní roveň,
- možnost zachytit nápady a poznámky,
- připravovat se na jednání a provést jeho záznam,
- uchovávat adresy, telefonní čísla a další údaje,
- shromažďovat informace,
- uchovávat doklady,
- mít k dispozici denní evidenci financí, postřehů,
- mít plánovací systém stále u sebe,
- možnost asociačních vazeb a kombinační schopnost (více prvků pohromadě, soukromý i pracovní čas)
- nadhled – který je podmínkou k udržení rovnováhy, souvislostí a důrazu na důležité aktivity,
- upřednostnění důležitých činností, tj. jasná a stále se prosazující preference našich priorit.

(Pacovský, 2006)

3.7.1 Papírové pomůcky

Papírové pomůcky patří mezi nejstarší, avšak z jistých hledisek stále nejlepší. Můžeme je rozdělit následovně:

- kalendáře a diáře,
- plánovací systémy.

Běžné plánovací záznamníky – diáře jsou nejlevnější variantou, avšak jsou nejméně účelné, jelikož jsou schopné zaznamenat pouze to, co se má stát či to co se stalo, což odpovídá II. generaci time managementu. Nejsou aktivní a bývají součástí větších systémů. (Pacovský, 2006)

Speciální plánovací systémy IV. Generace – jsou zpravidla většího formátu A4, a umožňují oproti standardním diářům přizpůsobit našim zvyklostem a potřebám, akceptují a podporují tvořivost a nutí ke stálému uvažování. Dále umožňují přehledné plánování v týdenních periodách a umí pracovat v myšlenkových mapách a grafech, které jsou účinnou podporou myšlenkových pochodů. (Pacovský, 2006)

3.7.2 Elektronické pomůcky

V dnešní době je běžně využívané propojení počítače a mobilního telefonu, tedy synchronizace přístrojů s e-mailovou schránkou a kalendářem. Existují programy, které lze mít na všech přístrojích a díky synchronizaci se všechny činnosti ukládají ve všech zařízeních zároveň. Tato varianta je efektivní, ale skrývá i svá rizika. Mezi nevýhody patří zejména závislost na energetickém zdroji a fakt, že v tomto případě se manažer musí spolehnout na techniku. Pokud selže, může se snadno dostat do potíží. (Brodský, 2013)

3.7.3 Osobní a přenosné počítače

Stolní počítače či notebooky jsou dnes vybaveny programy, které mohou plánování času značně zjednodušit. Typickým představitelem je program Microsoft Outlook nebo např. Mind Manager, který umožňuje využívat myšlenkové mapy. Nevýhodou osobních počítačů může být omezená přenositelnost, tedy mobilita. Vzhledem v kombinaci s telefonem a následnou synchronizací, lze však tento nedostatek do jisté míry odstranit. (Pacovský, 2006)

3.8 Rozbor spotřeby času

3.8.1 Časový snímek

Pracovní dny zahrnují zpravidla podobné opakující se činnosti, které se střídají se situacemi ad hoc. Pokud chceme udělat změnu, musíme nejdříve poznat své návyky, abychom s nimi následně mohli pracovat. Pro tento účel slouží právě časový snímek pracovního dne, tedy harmonogram činností zanesený na časovou osu. V rámci rozboru práce je třeba být co nejupřímnější.

(Brodský, 2013)

Z časového hlediska je třeba objektivní pohled na to, jak skutečně trávíme svůj čas, abychom získali pravdivý přehled. Pouhé spolehnout se na paměť a pocity nám tento přehled nemůže poskytnout. Pro tento účel slouží časový snímek, kdy po dobu pracovního týdne sledujeme své činnosti, abychom následně dostali poměrně přesný obrázek o tom, jakým činnostem jsme se věnovali a kolik jsme jim věnovali času. Časový snímek je tabulkou, kdy do levého prostoru zaznamenáváme čas a připisujeme jednotlivé činnosti. Jedná se o vytvoření rozumného přehledu, není třeba vše měřit na minutu přesně. Pokud zapomeneme hodinu či dvě, je možné doplnit svůj odhad.

(Pacovský, 2006)

Po doplnění časového snímku přichází vyhodnocení, tedy porovnání s naším předchozím hodnocením či odhadem stráveného času, kdy si klademe vhodné otázky, mezi které patří v rámci pracovní doby zejména následující:

- Byl odhad v souladu se skutečným stavem?
- Kolik činností bylo vyvoláno rušením či nenadálými problémy?
- Jaký by mělo vliv přesunutí některých činností na někoho jiného (delegace)?
- Kde dochází k největším časovým ztrátám?

(Pacovský, 2006)

Po zodpovězení těchto otázek, tedy identifikací nedostatků, můžeme následovně začít s kultivací časové hospodárnosti, tedy zamyšlení se zejména nad následujícími body:

- možnosti, jež jsou k dispozici, které by mi umožnili lépe využít pracovní čas,
- největší bariéry, které brání v účinnějším využití pracovního času.

(Pacovský, 2006)

3.8.2 Konzumenti času „časozrouti“

Konzumenti času, zloději času nebo v manažerské mluvě tzv. „časozrouti“, jsou činnosti a úkony, které ve vztahu k práci zabírají čas, jež nevede k žádnému cíli. Na konci takovýchto činností nenalezneme měřitelné hodnoty, realizování takovýchto činností je časem promarněným. Je nutné říci, že některé nežádoucí vlivy nelze odstranit, ale lze s nimi pracovat či vytvořit na ně určitá pravidla, která budou dodržována.

(Brodský, 2013)

K identifikaci nejčastějších konzumentů času pomůže tabulka časozroutů, ze kterých si manažer vybere v rámci své pracovní činnosti takové, které mají největší vliv na jeho pracovní činnost. Po rozpoznání lze nadefinovat opatření, díky kterým se působení nežádoucích vlivů odstraní nebo zmírní.

(Knoblauch a Wöltje, 2012)

3.8.2.1 Informační přetížení

Díky technologickému pokroku ve sdílení informací je velmi jednoduché podlehnout informačnímu přetížení. Pro srovnání, dnešní americký zaměstnanec je za jeden rok vystaven více informačním sdělením, než kolika byl běžně vystaven za celý svůj život člověk žijící v roce 1900. Dnes dostává průměrný zaměstnanec okolo padesáti e-mailů denně a průměrný manažer v jednom dni odesílá i dostává více než sto dokumentů. Právě informační přetížení pohlcuje enormní množství času, čím více se zprávami zabýváme, tím méně máme času na úkoly, které jsou důležité. Informační přetížení předpokládá zvýšení chybovosti, vzhledem k tomu, že žádné z položek nemůžeme věnovat potřebný čas. Působením informačního přetížení dochází k horší schopnosti rozhodování ohledně prioritizace úkolů, tedy které úkoly si ponechat, určení jejich důležitosti a kterých se naopak zbavit. (DeVito, 2008)

Pro lepší zvládnání značného informačního působení, je vhodné aplikovat zásadu jednorázového rozhodnutí, tedy rozhodnutí co se dál stane, na základě následujících kategorií:

- Akce – bude vyžadovat pracovní aktivitu jako – udělat, delegovat, odložit či rozpracovat.
- Informace – nyní informaci nepotřebuji, ale může se hodit – založení do informačního systému.
- Čtení – informace, se kterou se chceme seznámit blíže, ukládáme na místo, kde si vybíráme materiály ke čtení, studium.
- Koš – je žádoucí, abychom nezanášeli informační systém zbytečnými informacemi, tam kde si nejsme jisti, zdali informace do koše patří, založíme si „mezikoš“, kde budeme informace mazat zhruba jednou do měsíce.

(Pacovský, 2006)

3.8.2.2 Prokrastinace

Prokrastinace se charakterizuje jako pravidelné odkládání úkolů a rozhodnutí, které souvisí s nepříjemnými pocity a často i úzkostí. Prokrastinace je fenoménem současné doby, která přímo souvisí s vývojem dnešní společnosti, která je velmi důrazně motivována na výkon. Výskyt prokrastinace lze zaznamenat zejména u lidí s vyšším vzděláním či na pozicích, u kterých je nutná individuální organizace času a práce. (Brodský, 2013)

Prokrastinace lze eliminovat nebo ji omezit aplikováním některých zásad, mezi které patří následující:

- zbavit se problémů s nesoustředěním,
- zbavení se věcí, které nás rozptylují,
- rozdělit jednu velkou povinnost na dílčí úkoly,
- uspořádání pracovního prostředí.

(Brodský, 2013)

3.8.2.3 Zdlouhavé porady

Pravidelné porady by měly být řízené a je důležité, aby byly předem určeny priority v rámci jejich obsahu. Neprioritním záležitostem by mělo být věnováno pouze minimum

času na závěr jednání a důležité činnosti by měly být jeho hlavní náplní. V praxi se stává, že je to naopak, což vede ke zdlouhavým poradám, které v poměru čas a výsledek nepřinášejí požadovanou přidanou hodnotu. (Brodský, 2013)

Průměrně je udáváno, že manažeři stráví až 50% svého času na různých poradách či jednáních. Je důležité se zamyslet nad tím, zda je opravdu nutné poradou svolávat nebo zda se jí zúčastnit. (Knoblauch a Wöltje, 2012)

3.8.2.4 Obětavost, neschopnost říci ne

Odmítání patří mezi nutnosti time managementu, všechny potencionální nedůležité úkoly je třeba posuzovat a pokud to jde, odmítat. Pro práci manažera je vhodný následující postup:

- Posouzení požadavku – odpovíme si na otázky zda je činnost v souladu s prioritami a cíli, zda má druhá strana ještě jinou volbu, zda máme volné zdroje, zda mám rád druhou stranu, zda to chci udělat či zda mohu přijmout následky odmítnutí.
- Požádání o více informací – dodatečné informace nám mohou pomoci v rozhodování a navíc můžeme vhodnými otázkami dovést druhou stranu k jinému pohledu na věc.
- Odmítnutí – v případě rozhodnutí o odmítnutí nemusí říkání „ne“ působit urážlivě. Je možné a vhodné nabídnout alternativu pokud je k dispozici, odmítnutí by mělo být stručné, zdvořilé, ale upřímné. Je dobré položit silný pravdivý argument, ale zbytečně nevysvětlovat. Pokud nás druhá strana začne manipulovat do pocitu viny, přestáváme s vysvětlováním.

(Pacovský, 2006)

3.8.2.5 Snaha o dokonalost, perfekcionismus

Perfekcionismus, ačkoli se může zdát na první pohled pro práci žádoucí, není v manažerské praxi vhodným činitelem. Je nutné jej omezit do přijatelné míry působení. Čekání na perfektní podmínky či výsledky není produktivní. Je nutné si najít přijatelný okamžik startu a ukončení. Je důležité dělat co je v našich možnostech a nesoustředit se na činnosti, které nemůžeme udělat. Perfektní je nepřitelem dobrého. Pokud se budeme snažit mít vše pod kontrolou a příliš se soustředit na načasování a plnou informovanost o všem, nedosáhneme žádoucí produktivity. (Owen, 2008)

Pečlivost a dokonalost je velmi drahá, vzhledem k tomu, že manažer přebytkem času zpravidla netrpí. Zde je vhodné aplikovat paretův princip, který v jedné z aplikací říká, že v prvních dvaceti procentech času, uděláme osmdesát procent práce. Na aplikaci tohoto pravidla je vhodné se po prvních dvaceti procentech práce zastavit a rozhodnout se, zda to mohu takto nechat, zda zbytek mohu delegovat, zda to musím dotáhnout či jak daleko to ještě musím dovést. Je nutné naučit se rozeznávat situace, kdy je perfekcionismus nezbytné zachovat a kdy je vhodná polovičatost, tedy bránění se stoprocentnímu výsledku – např. u nálehavých situací. (Pacovský, 2006)

3.8.2.6 Návštěvníci (neohlášení, externí, interní)

Manažeři by si měli určit hodiny, které budou pravidelně k dispozici pro konzultace. Každé vyrušení, zejména pak vyrušení osobní, odvede pozornost manažera od právě prováděné činnosti, a pokud dělá něco důležitého, zabere mu čas nejen samostatný návštěvník, ale také doba, která je potřeba k návratu a znovuseznámení se s tím, kde ve vykonávané činnosti skončil. (Brodský, 2013)

3.8.2.7 Telefonické vyrušení

Telefon v kanceláři může být do značné míry rušivým prvkem. Pokud manažer potřebuje řešit důležitý úkol a nepřeje si být telefonicky vyrušen, ale přesto nechce vypínat telefon, je možné takovou situaci elegantně vyřešit tzv. zavedením tichých hodinek. Jedná se o domluvu s kolegou či asistentkou, kdy příchozí telefonáty bude zvedat on nebo ona s tím, zda může něco vyřídit, popřípadě předají informaci, aby dotyčný zavolal v domluvenou dobu např. po 15. hodině. Toto filtrování umožní eliminaci většiny rušivých hovorů a zároveň nezpůsobí, že bychom nebyli informováni o případné urgentní záležitosti. (Knoblauch a Wöltje, 2012)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraných manažerů

Vybraný vzorek dotazovaných umožňuje srovnání postojů a názorů na hospodaření s časem u třech vybraných manažerů – mužů, s vysokoškolským vzděláním v oborech management a ekonomika, ekonomie a národní hospodářství a právo, ve věku 32 až 43 let, pracujících v odlišných typech soukromých organizací. Tyto organizace/společnosti se liší co do oboru podnikání, velikosti společnosti a počtu zaměstnanců. Důležité je, že se každý ze tří dotazovaných manažerů nachází v odlišném postavení v manažerské hierarchii tj. na jednom ze tří stupňů řízení (provozní, střední, vrcholový) s tomu odpovídající funkcí a podřízenou skupinou zaměstnanců.

Manažer A

Typ organizace: soukromý poskytovatel zdravotní péče

Obor podnikání: zdravotnictví

Počet zaměstnanců v organizaci: 120

Počet manažerem vedených zaměstnanců: 4-6

Stupeň řízení, na kterém se manažer nachází: provozní

Funkce manažera: obchodní manažer

Počet let praxe s vedením pracovních skupin: 6

Pohlaví: muž Věk: 32

Vzdělání: vysokoškolské Obor: management a ekonomika

Manažer B

Typ organizace: organizace zabývající se realizací staveb

Počet zaměstnanců v organizaci: 500

Počet manažerem vedených zaměstnanců: 11

Stupeň řízení, na kterém se manažer nachází: střední

Funkce manažera: vedoucí projektový manažer

Počet let praxe s vedením pracovních skupin: 12

Pohlaví: muž Věk: 39

Vzdělání: vysokoškolské Obor: národní hospodářství a ekonomie

Manažer C

Typ organizace: advokátní kancelář (poskytující právní služby), součást mezinárodní právní firmy

Obor podnikání: právo

Počet zaměstnanců v organizaci: 80

Počet manažerem vedených zaměstnanců: 80

Stupeň řízení, na kterém se manažer nachází: vrcholový

Funkce manažera: vedoucí partner (nejvyšší článek vedení v celé kanceláři)

Počet let praxe s vedením pracovních skupin: 12

Pohlaví: muž Věk: 43

Vzdělání: vysokoškolské Obor: právo

4.2 Řízený rozhovor

V průběhu rozhovoru byl u některých otázek použit výklad některých pojmů a výrazů tak, aby byly otázky správně dotazovanými pochopeny a bylo možné odpovědi porovnat. Z rozhovoru je pořízen zvukový záznam, podle kterého byl proveden písemný přepis. Pro rozhovor a případné poznámky byl také připraven záznamový arch s otázkami (Příloha č. 1: Otázky řízeného rozhovoru).

V rámci rozhovoru bylo v této kapitole provedeno vyhodnocení, tedy srovnání přístupů jednotlivých manažerů. Poznatky z rozhovoru jsou součástí souhrnného hodnocení v kapitole 4.4.

1. Domníváte se, že je dobrá úroveň time managementu pro práci manažera stěžejní? V čem spatřujete jeho důležitost? Snažíte se v tomto ohledu zlepšovat? Jakým způsobem? Absolvoval jste někdy kurzy na zlepšení se v time managementu?

Manažer A (MA)

Určitě, čím je manažer na vyšší úrovni tím je to důležitější věc a pokud si to neuvědomuje, okolnosti ho přinutí k tomu, aby si to uvědomil a něco pro to udělal, protože pokud si svůj vlastní čas manažer nedokáže řídit, nedokáže řídit ani ostatní lidi, které má na starost. Určitě je to důležitá věc, jedna z nejdůležitějších a každý člověk, který se dává na manažerskou dráhu, pokud bych mohl doporučit, je velmi důležité, aby se v tomto

zlepšoval. Také se snažím zlepšovat, vím, že je to moje slabá stránka, jedna z těch slabších stránek, ale věc se má tak, že většina manažerů má stejný problém. Rozdíl mezi dobrým manažerem a vynikajícím je z většiny právě ten time management. Snažím se zlepšovat, více méně způsobem sebereflexe, jsou všelijaké kurzy, absolvoval jsem kurzy, které mi nebyly úplně platné, prezentovaly se tam různé techniky teoretické a tak dále, ale v běžné praxi jsou těžko aplikovatelné, někdo si dává různé barvičky, někdo má elektronické diáře, velmi dobrý a jednoduchý způsob time managementu je v Outlooku, dá se do kalendáře přesně, že něco je k tomuto datu potřeba udělat nebo předtím než skončí pracovní doba tak na další den si dát do Outlookového kalendáře co přesně je zapotřebí udělat, právě když je zapotřebí dostanu upozornění.

Manažer B (MB)

Nemyslím si, že je stěžejní, ale určitě velmi důležitá. Umět hospodařit s časem je velmi důležité. Cíleně se nezlepšuji, mám svůj zaběhlý režim, nicméně občas nastane situace, která mi do mého režimu zasáhne, takže se to musí přeorganizovat a vylepšit. Reaguji spíše na konkrétní situace při plnění úkolů, přizpůsobuji se situaci. Kurzy jsem nikdy neabsolvoval.

Manažer C (MC)

Ano, je stěžejní, stejně jako organizace práce. Schopnost řídit si čas a neztrácet čas, respektive rozlišit priority umožňuje zvládat větší množství úkolů, tedy zrychlit jejich vyřízení. Snažím se v tomto ohledu zlepšovat, zejména pak vyřadit, delegovat, ignorovat, věci, které nejsou důležité a dělám je pouze ze zvyku, ze slušnosti či proto, „aby se neřeklo“. Klíčem je soustředit se na věci podstatné a ty nepodstatné vytěsnit, respektive odmítat, zdvořile, ale striktně, netrávit čas neefektivními debatami, jednáními, atd.

Vyhodnocení:

Všichni dotazovaní manažeři od nejnižší po nejvyšší manažerskou úroveň se shodli, že je dobře zvládnutý time management, tedy schopnost umět efektivně zacházet s časem, pro jejich práci a úspěšné zvládnutí úkolů velmi důležitý. Odhlédneme-li od zřejmých specifík pracovních činností jednotlivých manažerů daných typem organizace a oborem podnikání, je patrná zajímavá tendence vysoké míry osvojování si určitých pravidel, jak šetřit čas sobě

i ostatním. Tato pravidla a postupy, se s vyšším stupněm řízení, na kterém se manažer nachází, stávají plánovitějšími a do určité míry i rutinními. U manažera první linie (provozní) MA, tedy manažera, jehož hlavním úkolem by mělo být vedení pracovníků při každodenním plnění úkolů, řešení problémů, případně náprava chyb vyskytující se v provozní úrovni, je patrná vysoká potřeba zvládnout denní plánování, hledat časové rezervy a svůj time management neustále zlepšovat.

U manažera druhé linie (střední) MB, který odpovídá za řízení liniových manažerů a také řadových pracovníků v organizaci a vykonává úkoly spojené s přípravou a realizací úkolů/projektů v úrovni vedení, koordinace, kontroly, se ukazuje větší míra systematickosti a zavedených osvědčených zvyklostí, jak účelně hospodařit s časem. Změnám se přizpůsobuje, je flexibilní.

TOP manažer vrcholné úrovně MC odpovídající za celkovou výkonost organizace, její strategie, její výsledky, který zároveň vykonává manažerské činnosti, jako je organizování a vedení lidí a kontrola plnění úkolů, prezentuje rozvinutý stupeň time managementu. Řídí svůj čas, plánuje, stanoví priority a pravidla, která jsou dodržována. Jasně rozlišuje, co je podstatné a nepodstatné, co je důležité, co je možné delegovat na ostatní, nevyhýbá se nastavit i striktní pravidla, jak eliminovat nežádoucí vlivy, které vedou ke ztrátě času.

Vzdělávací programy, kurzy a dostatečný výcvik, nejsou dotazovanými manažery vnímány jako rozhodující. Obecné postupy, jak plánovat čas, jsou jim známy a manažeři se v našem případě spíše zaměřují na osobnostní rozvoj a korigují svoje postupy zejména na základě zkušenosti. Sebereflexe, neustálé zlepšování a snaha poučit se z chybných postupů, které vedou ke ztrátě času, jsou pro efektivního manažera a jeho manažerský úspěch chápány jako nezbytné.

2. Jaká je Vaše obvyklá pracovní doba? Pracujete přes čas? Pokud ano, jak často?

Manažer A

Kvantitativně osm až devět hodin, kvalitativně možná dvě hodiny a to je dost důležitá záležitost, tuto se dá krásně aplikovat paretův princip kdy 80% času dělá manažer všelijaké vybavování čili věci, kde není value added (přidaná hodnota), to je ta provozní stránka a každý schopný manažer, dle mého názoru, by měl minimálně jednu hodinu denně udělat nějaký value added, tj. buď se posunout po osobní stránce dále, ne posunout ten

svůj pracovní výkon nebo to co odvádí pro tu firmu ještě o kousíček dál, klidně jen o milimetr, ale prostě to posunout a to dělá manažera manažerem, jinak je to pouhý kontrolor, který kontroluje, nějakou věc, to není manažer. Pokud je to zapotřebí přes čas pracuji, dříve jsem to dělal hodně, ale když se zpětně na to podívám, bylo to právě kvůli špatnému time managementu, že jsem nevěděl jak si zorganizovat věci, teď už to přesně mám, přijdu do práce do desíti hodin vyřizuji věci, které jsem buď nestihl minulý den nebo jsem potřeboval ještě dořešit, od desíti do jedné zase dělám na obchodních případech a řekněme, že od té jedné do třetí hodiny, kdy mi to nejlépe myslí, kdy mám nejlépe nastavenou mysl, tak v té době se snažím dělat ten value added. Na konci dne, abych mohl vypnout tak zase se vracím tam, kde jsem začal, čili taková ta administrativa, odpovídání na e-maily a tak dále. V rámci týdne z pěti pracovních dnů zhruba tři dny pracuji přes čas, snažím se jen dva.

Manažer B

V průměru 8,5 hodiny, výjimečně přes čas. Přes čas jsem, když je to nutně potřeba, odhaduji tak jednou týdně, někdy dvakrát do měsíce.

Manažer C

V kanceláři jsem denně v zásadě od 10 hodin, přičemž 1 nebo 2x do týdne přicházím dříve, kolem osmé, cca do 19.00, když nepočítám služební cesty apod. Oběd probíhá buď v kanceláři, nebo formou oběda s klientem, cca 90 minut. Přesčasy v advokacii v podstatě nerozeznáváme, vše se podřizuje potřebám klientů. Jednou dvakrát týdně pracuji doma dále, do 22 hodin či o víkendu. Nicméně, na emailu, formou mobilního zařízení, jsem v podstatě neustále, denně od 6 ráno do půlnoci, v tuto dobu odpovídám na emaily, včetně víkendů, dovolené, atd. To je pro prostředí mezinárodní právní firmy naprosto typické a normální.

Vyhodnocení:

Manažer A i Manažer B pracují osm až devět hodin denně. Přes čas pracují, pokud je zapotřebí a přesčasy se snaží omezit. Manažer A (nejnižší úroveň řízení) uvádí, že pracuje přes čas dvakrát týdně. Tato četnost přesčasů je však již důsledkem jeho dlouhodobé snahy efektivně hospodařit s časem a stanovit si pravidelný časový rozvrh denních činností, které

je třeba vykonat, včetně snahy vytvořit si během dne časovou rezervu pro vlastní osobní odborný rozvoj. Zároveň se snaží vytvořit si optimální podmínky pro zlepšení svého výkonu a jeho kvality. Uvědomuje si také nepoměr mezi skutečně vyměřenou pracovní dobou a časem, který reálně vynaloží na splnění plánovaných úkolů.

Manažer B (střední úroveň řízení) pracuje přes čas jedenkrát týdně a jde spíše o výjimečnou situaci.

Vrcholný manažer C přesčasy nerozeznává. Pracuje cca 9 hodin denně i více a je pro klienty k dispozici formou mobilního zařízení/e-mailu téměř permanentně (od 6 do 24 hod.) včetně víkendů a dovolených. Jednou až dvakrát týdně pracuje doma (do 22 hod.), pracuje nebo o víkendu. Tento časový režim je pro TOP manažera C uvedeného typu společnosti označován jako typický a obvyklý. Jedná se ovšem o mimořádné pracovní nasazení, které tato úroveň managementu vyžaduje.

3. Věnujete práci i svůj volný čas? Nosíte si práci domů? Pokud ano, jak často?

Manažer A

Občas určitě, už to není tolik co dříve, stále se snažím si to správně nastavit. Zhruba tak dvakrát do týdne si práci domů беру.

Manažer B

Nevěnuji práci svůj volný čas, ale o práci doma hodně přemýšlím. Že bych si nosil domů něco, co musím udělat to ne, pouze ve výjimečných případech.

Manažer C

Na emaily atd. odpovídám i doma, ve volném čase, v podstatě neustále, byť jde o kratší časové úseky, vždy v otázkách minut. Čas od času si domů nosím materiály ke čtení, popř. něco sepisuji, tyto situace se však snažím omezit na minimum.

Vyhodnocení:

Přestože pro TOP manažera C platí, že je téměř neustále pracovní k dispozici na mobilním telefonu a e-mailu a to i ve volném čase a práci domů (jak vyplynulo z předchozí otázky) si nosí přibližně dvakrát týdně (stejnou četnost uvádí i manažer A), shodli se všichni

dotazovaní na tom, že se takové situace, kdy pracovní úkoly vykonávají ve volném čase, snaží omezit. Manažer B si práci domů nosí pouze výjimečně a volný čas jí nevěnuje. Z výpovědi je možné usuzovat, že pravděpodobně patří k těm typům manažerských osobností, které pracovní problémy neustále vnitřně monitorují a mentálně zpracovávají a vyhodnocují bez ohledu na „pracovní dobu“.

4. Plánujete svůj čas? Pokud ano, plánujete jej sám nebo společně s asistentkou? Jak často jej plánujete? (denně, na týden či v delším časovém horizontu).

Manažer A

Ano, jinak by mě to dohnalo, asistentku nemám, plánuju si sám, denně ano, týdně a více určitě ne, funguji hlavně operativně, věci si plánuji zhruba tak na 2-3 dny dopředu.

Manažer B

Jistě, čas plánuji primárně sám, asistentka mi do toho přidává důležité schůzky. Ráno si pouze zopakuji, co mě čeká, přibližně mám jinak naplánované schůzky na týden až čtrnáct dní dopředu.

Manažer C

Ano, plánuji, ovšem nikoliv příliš „formálně“. Svůj čas si plánuji sám, asistentce to dávám pouze na vědomí, používám k plánování klasický diář, kalendář v Outlooku a email. Plánuji podle potřeby, zhruba v týdenním horizontu, ale jak to přijde, nikoliv tak, že bych si celý týden naplánoval najednou.

Vyhodnocení:

Všichni dotazovaní manažeři MA, MB, MC si svůj čas pravidelně plánují, což se dalo předpokládat. Operativně také svůj časový plán mění a přizpůsobují změněné situaci nebo novým úkolům. Pro všechny dotazované v jednotlivých manažerských úrovních řízení se jeví jako nejúčelnější a nejefektivnější vlastní/osobní plánování podle potřeby. Je využíván zejména denní časový rozvrh, maximálně na týden dopředu. Dlouhodobější plánování nebylo s výjimkou manažera B zmíněno.

Přestože je metoda, kdy se plánuje čas, na kterém se podílí jak manažer, tak jeho asistent/ka, považována některými autory za nejlepší, ukazuje se na tomto vzorku dotazovaných manažerů, že na všech úrovních manažerského řízení jsou dotazovaní schopni s využitím technických pomůcek efektivně plánovat a řídit svůj čas sami. Asistentka, pokud jí mají manažeři k dispozici, je využívána především pro administrativní a logistickou podporu.

5. Využíváte k plánování nějaké pomůcky? Jaké? (kalendář, diář, počítač, mobil apod.)

Manažer A

Ano, Outlook, OneNote je velmi dobrý, jelikož mám Windows Phone, mám vše synchronizované, co si dám do počítače, tak to mám i v telefonu, který mám téměř vždy sebou, takže vždy mi to připomene. Klasický papírový diář nevyužívám, na práci mi přijde využití elektronických pomůcek efektivnější, není to příjemnější, ale je to efektivnější.

Manažer B

Používám klasický ručně psaný diář a počítač. V počítači si třídím úkoly v Outlooku, využívám tam hlavně upomínky.

Manažer C

Ano, zejména email. Používám zásadu „co je v inboxu, je třeba řešit“ – v pořadí, v jakém to došlo. Nedůležité věci odesílám pryč, např. je odešlu asistence, aby mi je poslala znovu za týden, vyřízené věci okamžitě zařazují do příslušné složky v kabinetu, tudíž v inboxu zůstávají jen věci k vyřízení. A ideální stav je prázdný inbox, na internetu jsem kdysi viděl výraz „empty inbox syndrom“. Velmi často si pak píšu emaily sám sobě, abych na něco nezapomněl, po vyřízení ihned mažu. Protože emaily kontroluji neustále, téměř se mi nestává, že bych na něco zapomněl, respektive vůbec.

Vyhodnocení:

Technické elektronické pomůcky využívají všichni dotazovaní manažeři. Jedná se zejména o Outlook, propojení počítače a mobilního telefonu, jsou používány plánovací kalendáře

pro organizaci času a plánování, diáře v počítači. V principu je využíván systém organizérů a upomínek. V případě manažera B (střední úroveň řízení) je současně používána také papírová pomůcka tj. diář v kombinaci s Outlookem v počítači pro upomínky. Třídění a filtrování mailů v inboxu (došlé poště) a systém jejich vyřizování je u vrcholného manažera C nastaven ještě v jeho poměrně neobvyklém individuálním režimu tj. systému upomínek „sám sobě“ nebo opakovaných upomínek prostřednictvím asistentky v určitém časovém režimu. Pracovní nasazení manažera C, které vyžaduje permanentní přítomnost na e-mailu a okamžitou reakci, je tak ještě „jištěno“ vlastní kontrolou splnění úkolu v daném čase.

6. Stanovujete si pořadí úkolů a priority? Pokud ano, jakým způsobem?

Manažer A

Ano, ale řekl bych, že ne dostatečně. Když ráno vstanu, vzpomenu si na věci, které musím dělat a v hlavě si připravím takovou tu prioritizaci úkolů, co je důležitější a co ne, v podstatě vycházím ze své zkušenosti, kdy umím posoudit důležitost, žádné speciální metody nevyžívám, dělám to spíše intuitivně, protože toto také patří k time managementu. Míň nástrojů je vlastně lepší a ono to plánování v hlavě nebo pořádek v hlavě je fakt důležitější než mít nějaké praporky a tak dále, to je prostě až moc technické, někomu to pomáhá, mně to určitě nepomáhá.

Manažer B

Ano stanovuji, podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a zejména podle časových priorit, co hoří, to se musí nejdříve, některé ostatní věci lze posunout. Jak moc je věc důležitá si určuji podle svého mínění, vycházím ze své zkušenosti. Umím určit co je důležité a co ne. Žádnou technickou metodu nevyžívám.

Manažer C

Ano, stanovuji, nicméně opět nikterak organizovaně. Spíše jde o instinkt a samozřejmě lhůty dané jinými – klienty, kolegy, atd. Jak jsem již zmínil výše, stále se snažím zlepšovat a nacházet časové rezervy tím, že eliminuji nepodstatné či neefektivní činnosti, zejména jednání ve velkých skupinách, konferenční hovory, či „zdvořilé“ pracovní konverzace.

Vždy pomáhá na začátku jednání (jeden na jednoho či ve skupině) ostatním sdělit, kolik máme maximálně času, a v daný okamžik jednání ukončit – i kdyby vše nebylo dořešeno... má to vliv na uvažování lidí, jsou si vědomi toho, že mají omezený čas a musí se do něho vejít.

Vyhodnocení:

Všichni manažeři shodně uvádějí, že si v rámci svého časového režimu priority a pořadí úkolů stanoví. Jejich důležitost úzce souvisí s časem, ve kterém je třeba úkoly vykonat. Všichni manažeři uvádějí, že vychází při stanovení priorit především z vlastní zkušenosti. Zvláštní metody, jak urychlit řešení úkolů nepoužívají. Intuice a pochopení věci na základě zkušenosti jsou pro ně primárně návodem, jak nastavit pravidla a jak zlepšit práci nebo vyšetřit časové rezervy. Zejména u vrcholného manažera C se projevuje snaha zlepšit time management na základě nastavení konkrétních pravidel, eliminovat neefektivní a nepodstatné činnosti včetně například stanovení časového limitu ukončení jednání. Úkoly je třeba vyřešit co nejrychleji a komprese času je zjevnou příčinou stálé snahy se zlepšovat a s časem pracovat co nejefektivněji.

7. Liší se Vaše práce od časového plánu, který jste si stanovil?

Manažer A

Určitě, řekl bych tak padesát na padesát.

Manažer B

Poměrně pravidelně se časový plán mění, přicházejí nové úkoly a hlavně nové schůzky. Často v plánu musím někde něco přehodit nebo vtěsnat.

Manažer C

V podstatných ohledech ne – tj. klientská jednání je nutné dodržet, stejně jako stání u soudu, lhůty pro podání, schůzky, atd. Tudiž co se takto naplánuje, je třeba dodržet. Zbytek tedy interní záležitosti, administrativa, atd. se řeší „za pochodu“, tj. ve „volnějších“ časových úsecích, a v zásadě dle již zmíněného instinktu. Tj. vidím-li, že mi do příštího jednání zbývá 10 minut, mrknu do emailu a vyhodnotím, co za těch 10 minut

zvládnou, a to se snažím vyřešit. Často se mi stává, což jistě není dle příruček optimální, že mám takto rozdělaných několik věcí najednou, např. 5 rozepsaných emailů a různě se k nim vracím. Mně osobně to nevadí, dokonce mám pocit, že takto zvládnou více věcí. Někdy mi totiž pomůže, když se od jedné věci, kde třeba nemohu chvilku najít správnou formulaci, přesunu k jiné, tu vyřeším a pak se k té první vrátím. Důležitý je rovněž způsob vyřizování věcí – ve většině provozních interních záležitostí většinou platí, že první „reakce“, dojem, názor platí, nemá cenu vymýšlet nic dalšího, co na srdci, to na jazyku.

Vyhodnocení:

Všichni dotazovaní manažeři uvádějí, že se jejich časový plán průběžně mění.

U manažera první linie MA, tedy manažera, který řeší především každodenní plnění úkolů a značný čas mu zabírají provozní činnosti, je uváděna změna oproti stanovenému časovému plánu až 50%.

U manažera druhé linie (střední) MB, který odpovídá nejen za řízení liniových manažerů a řadových pracovníků v organizaci, ale vykonává i úkoly spojené s přípravou a realizací úkolů/projektů (v úrovni vedení, koordinace, kontroly), je změna časového plánu uváděna jako pravidelná, řešená flexibilně, operativně.

TOP manažer vrcholné úrovně MC má odpovědnost za celkovou výkonnost organizace, její strategii a výsledky. Tento typ manažera zároveň vykonává manažerské činnosti související s organizováním a vedením lidí. Zároveň provádí kontrolu plnění úkolů. Časový plán manažera C má zčásti fixní, neměnnou podobu. Tyto pracovní úkoly je třeba v daném čase vyřešit a není v zásadě možné časový plán měnit. Zbývající úkoly, které bychom mohly označit za „provozní“ jsou zejména řešeny na základě zkušenosti, operativně se snahou rozhodovat pokud možno co nejrychleji. Z povahy pracovní činnosti MC i jeho vlastní osobnosti vyplývá nejen jeho poměrně cílená systematickosti v časovém zvládnání jednotlivých činností, ale projevuje se zde i značná míra osobní kreativity. Tyto osobnostní předpoklady souvisí pravděpodobně i s jeho manažerským úspěchem.

8. Jste často při plnění úkolů vyrušován? Pokud ano, kým a z jakého důvodu nejčastěji? Kolik si myslíte, že toto vyrušování zabere průměrně denně vašeho času?

Manažer A

Každý den. Pokud jsou to kolegové, kteří řeší věci týkající se obchodní agendy viz. obchodní ředitel nebo obchodní referenti, tak je to v pořádku, tak to není vyrušování, to k tomu prostě patří, ale vyrušování co není součástí mojí práce nebo toho value added, to je vyrušování. A to se stává na každodenní bázi, všelijaké dotazy, chtějí vědět názor nebo si popovídat a tak dále. Je to také ze strany kolegů, ale ne přímých kolegů a to je ideální stav, že přímí kolegové by nikdy neměli narušovat ten time, protože ten manažer je proto manažerem, že neřídí pouze sebe, ale myslí na ten celý celek, pro vyrušování tu není místo. Mám jeden příklad z praxe, jedné osoby, obrovského rušitele. Dostane úkol, manažer co dělá, správný manažer, manažer znamená, že něco dokážeš řídit sám, tzn. svými vlastními schopnostmi, ne silami, ale schopnostmi a k těm schopnostem patří schopnost delegovat a tak dále, tato osoba to dělá úplně z opačného konce, dostane úkol a začne to rozebírat nahlas, s někým, protože to nedokáže sama, tak vlastně tahá informace z toho druhého jak to dělat a z toho si udělá nějaký ten svůj názor nebo pokud má názor tak ho potřebuje utvrdit a kontaktuje tu danou stranu, je to ale více méně lenost a neschopnost samostatné práce. A to je hodně důležitá věc. Ale někdo to prostě nemá, a proto dochází takovému narušování. Těžko se to řeší. Řekl bych, že denně mi vyrušování sebere zhruba jednu hodinu času.

Manažer B

Mám jednoho kolegu, který mě od práce občas vyruší a nesouvisí to s prací. Od vlastní práce jsem vyrušován telefonáty, nicméně ty telefonáty z většiny souvisejí s prací. Musím často po telefonu řešit hodně věcí a mnoho věcí je po mě vyžadováno, беру to však spíš jako součást práce než jako vyrušování. Vyrušovat od práce se nechám maximálně 10 minut.

Manažer C

Ano, v kanceláři v zásadě neustále. Až na výjimky, řešení citlivých osobních záležitostí, tajných klientských věcí, atd., máme politiku otevřených dveří, resp. na vizitkách máme

přímé linky a mobily atd. Tudiž v každém okamžiku se může stát a velmi často stává, že někdo zavolá, vejde do dveří, atd. V zásadě jsem na to zvyklý a snažím se navodit dojem, že mne lidé nevyrušují a ostatní firemní manažeři to dělají podobně, přičemž co mohu v krátkosti vyřešit, např. přichází telefonát během jednání, tak to vyřeším. Opět platí, že nemá cenu věci odkládat. Pokud je něco opravdu intelektuálně náročného, např. psaní složitého podání na soud atd., dost často to nechám na večer, tj. na doma nebo si sednu do jiné kanceláře, zasedačky, kde mě nikdo vyrušit nemůže.

Vyhodnocení:

Dotazovaní manažeři A, B i C odpověděli, že jsou vyrušováni každodenně a často. Je třeba však rozlišovat, zda se jedná o vyrušování, které bychom mohli nazvat „oprávněné“ tj. ze strany spolupracovníků v rámci pracovní činnosti nebo vyrušování „neoprávněné“, která s pracovními úkoly nesouvisí. U obchodního manažera A je ještě upozorněno na zdržení v pracovním výkonu, které bychom mohli označit jako „nevhodné“ a souvisí s případy, kdy v kolektivu pracuje osoba odborně méně disponovaná s chováním a postoji, které vyvolávají negativní emoce. V případě, že takové chování překročí rozumnou míru, může dojít k vytvoření komunikační bariery, která může ovlivnit nejen schopnost práce v týmu, ale narušuje i časový plán manažera a vytváří časovou „depresi“. MA uvádí, že mu vyrušování zabere asi 1 hodinu času. Manažer střední úrovně B uvádí občasně vyrušení cca 10 minut.

Z vyhodnocení odpovědi manažera C je také jasně patrné, že efektivní komunikace při plánování, organizování, kontrolování nebo v procesu řízení lidských zdrojů ovlivňuje i způsob, jak je nastaven časový rozvrh. V rámci komunikace a řešení pracovních úkolů jsou nastavena pravidla „otevřených dveří“ s tím, že dobré vztahy a rozvíjení pozitivní komunikace na pracovišti motivuje pracovníky k lepšímu výkonu. Tomu se i do určité míry „vyplatí“ podřídit osobní time management. Vyrušení v tomto případě nebylo ani časově určeno.

9. Máte stanovené časové úseky pro splnění složitějších úkolů, kdy vás nikdo při plnění úkolu nevyrušuje?

Manažer A

Ano mám, je to možné, ale musím zůstat v práci déle. Většinou radši zůstanu déle, protože si nechci brát práci domů. Takže v mém případě by to bylo od 5 do 6 hodin odpoledne. Zhruba tato jedna hodina je čas, kdy se můžu soustředit na to, na co je opravdu se zapotřebí se soustředit.

Manažer B

Pokud dělám něco složitějšího a vyruší mě telefonát, vyřeším telefonát a poté se k tomu vrátím. Nicméně pokud řeším něco opravdu složitějšího, radši zůstanu po pracovní době. Případně přijdu velmi brzo ráno, kdy v práci nikdo není, abych měl na práci klid.

Manažer C

Předem stanovené úseky tohoto typu nemám. Pokud je třeba, nechám si to na doma, někdy, pokud to musíme řešit ve více lidech, se sejdem mimo kancelář. Během dne v kanceláři našeho typu, tj. open doors policy (pozn. politika otevřených dveří), je velmi těžké zajistit čas bez vyrušování.

Vyhodnocení:

Stanovení časových úseků v rámci pracovní doby pro splnění složitějších úkolů, kdy by nikdo manažery nevyrušoval, žádný z dotazovaných MA, MB a MC vymezen nemá. Vezmeme-li v úvahu vyhodnocení odpovědí u předchozích otázek, je takový případný nárok spíše bezúčelný. Složitější pracovní úkoly, na které manažeři potřebují více času a klidu, pokud je nezvládají v každodenním pracovním plánu, řeší po pracovní době nebo mimo pracovní dobu a také prací doma.

10. Můžete se spolehnout na Vaše kolegy, zejména při delegování činností? Jaké úkoly nebo činnosti delegujete nejčastěji?

Manažer A

Většinou ano, nejčastěji deleguji úkoly, které dokážu sám vyřešit, které vím, jak se řeší, a proto je můžu klidně delegovat. V případě, že by pak přišli kolegové na něco se zeptat, tak můžu vysvětlit, snažím se nedelegovat věci, ve kterých se sám nevyznám nebo které neumím, protože to právě dělám naopak, tyto věci si nechám, nejdřív se je naučím řešit já a pak to můžu delegovat, protože nemůže manažer delegovat to co neumí, to není delegace.

Manažer B

Ve větší míře ano. Nejsem v současné době schopen odbourat ty, kteří neplní úkoly, je to složité, některé kolegy jsem dostal přidělené a musím s nimi pracovat. Ale ve větší míře určitě ano, to co chci tak udělají v nějaké slušné kvalitě. Deleguji zejména administrativu a přípravu na jednání nebo první a druhá kola výběrových řízení na subdodavatele.

Manažer C

Ano, na kolegy se v tomto směru spolehnout mohu. V opačném případě by ve firmě už nebyli, resp. nejsou. Deleguji celou řadu věcí – řešení marketingových záležitostí, HR záležitosti, finanční reporting, je toho celá řada, částečně i klientské věci, dílčí činnosti. V zásadních věcech, popř. při finálních rozhodování, je rozhodnutí na mě, nicméně kolegy vedu k maximální samostatnosti a svobodě – v tomto směru maximálně oceňuji manažery, kteří přijdou s variantou, jednou nebo více řešení a chtějí jen odsouhlasit jedno z nich, na rozdíl od těch, kteří stále chtějí řešení „probírat“, ale nejsou příliš schopni nebo ochotni nějaké navrhnout.

Vyhodnocení:

Všichni dotazovaní manažeři využívají techniky delegování a uvádí, že se na své kolegy mohou spolehnout. V principu však jde zejména u manažerů MA a MB (nižší a střední úrovně) o delegování takových činností, které dobře zvládají a umí je řešit; jsou tedy schopni delegovanou činnost efektivně kontrolovat; sami se soustředí na složitější věci.

V úrovni TOP manažera MC jsou delegovány jak úkoly odborné, související s poskytovanou (právní) službou, tak úkoly vyžadující jinou speciální odbornost. Při delegování činností přechází na pracovníky vysoká míra důvěry, ale i zodpovědnosti za výsledek. Očekává se profesionální splnění delegovaných úkolů, osobní aktivita a vlastní návrh řešení. Tento přístup se osvědčuje jako velmi motivační. Finální rozhodování a odpovědnost je však vždy na TOP manažerovi.

11. Máte svůj osobní pracovní styl, který přispívá k vaší větší manažerské výkonnosti? V čem spočívá?

Manažer A

Komunikace. Pokud mám něco na starost, snažím se hodně komunikovat s těmi, kterých se to týká, protože ta komunikace strašně ušetří čas. E-mailová komunikace je v pořádku, je také zapotřebí, ale řeší jiné věci, ta řeší už konkrétní věci, kdežto ta telefonická konzultace nebo osobní pohovor s tím daným člověkem věc předpřipraví, více věci se vysvětlí a pak se to přes e-mail zobektivizuje. Důležité úkoly se snažím nejdříve předjednat osobně face to face či po telefonu, například se tak přijde na věci, které bych sám nevěděl, vysvětlí se věci, proto je to důležité a pak se až řeší ta daná záležitost dále např. e-mailem. Pokud je to provozní záležitost, každodenní, tak určitě pouze řeším formálním e-mailem.

Manažer B

Osobní ano, ten má myslím každý. Kdo ho nemá, u práce nepřemýšlí a je ovcí. Složitě se mi to specifikuje, například při rozdávání úkolů velice rád využívám zkratku ASAP, tlačím na kolegy, aby delegované úkoly udělali co nejdříve. Jeden můj podřízený mi jednou řekl, že mám styl „klidně důrazný“. To znamená, že všem všechno v klidu vysvětlím, ale důrazně požaduji výsledek. Někdo má tento styl opačný, že nejdříve řve a křičí a poté čeká na výsledky. Mně se tento můj styl vždycky osvědčil. Co se mi dále osvědčilo, ale bylo mi často vyčítáno nadřízeným, bylo to, že jsem schopen s podřízenými komunikovat i mimo práci. Podřízení jsou pak ke mně ohledně práce vstřícnější. Avšak bylo mi to vyčítáno vedoucím projektu, údajně to manažeři nedělají. Když mu však ze dne na den odešli z projektu jeho přímí podřízení, protože se nezajímali, co dělají a nedělají, jestli jsou spokojeni či nespokojeni – skončila smlouva, neprodloužili a najednou neměl lidi, což je v tomhle oboru

průšvih. Já se o podřízené zajímám, tohle by se mi tedy nestalo. Svůj osobní pracovní styl bych souhrnně označil jako kombinaci selského rozumu a lidského přístupu založeného na časté osobní komunikaci s lidmi.

Manažer C

Pravděpodobně ano, byť jej nejsem schopen nějak elegantně definovat či prezentovat, takto o tom nepřemýšlím. Z praktického pohledu by se pravděpodobně dal „můj styl“ vyjádřit následujícími charakteristickým aspekty:

- *nic se nemá, nevyplatí odkládat, věci prostě řeším, jak přijdou*
- *hlavně neztrácet čas zbytečnými debatami, konferenčními hovory, schůzemi – ano, lidem je třeba naslouchat, ale jen do určité míry, hlavní jsou činy, ne slova*
- *na nic se nehrát, není nic, s čím by za mnou kolegové nemohli přijít, každý problém je třeba řešit, byť se osobně může zdát nepodstatný*
- *role asistentky je pomáhat, ne se za ní schovávat, naprosto nesnáším prohlášení typu „ať se moje asistentka dohodne s Vaší...“ – copak jsme „nadlidi“?*
- *na druhou stranu je třeba eliminovat, delegovat, ignorovat, vytěsnit nepodstatné, ve vztahu k profesi, lidským vztahům, atd., věci, a to i přes to, že čím vyšší funkce, tím má člověk větší tendenci „mluvit do všeho“*
- *při řešení věcí je třeba mít zdravou sebedůvěru, věřit vlastním instinktům, to je hodně důležité a rozlišuje to velmi často skutečné „leaders“ od pouhých manažerů – je třeba říct vlastní názor, pokud ho mám, nebo naopak přiznat, že ho nemám či nevím*
- *maximálně delegovat či posouvat – pokud mohu něco rychle posunout na jiného a mám důvěru, že to vyřeší a je to v jeho kompetenci, tak to udělám co nejrychleji, tj. třeba ještě v noci na BlackBerry (pozn. mobilní telefon) tj. abych to ráno již nemusel řešit*
- *být schopen sdělovat věci přímo, bez „omáčky“, otálení, atd., v zásadě neprodleně, nesnažit se věci „vylepšit“, pokud není důvod, naučit se říkat nepříjemné věci, stejně jako „ne“ na věci, návrhy, žádosti o schůzku, posouzení toho či onoho, které by člověk dělal z pouhé zdvořilosti*
- *a nakonec, byť to možná mělo být na prvním místě – najít si každý nebo skoro každý den čas „pro sebe“ – ve formě času s rodinou, sportu, cvičení, dobrého kafe ráno při cestě do práce, atd. – a přitom nemít pocit viny, že se člověk zrovna nevěnuje práci. Jinými slovy, emaily kontroluji v zásadě pořád, nicméně volání na mobil jsem schopen po určité*

hodině nebo během víkendu s rodinou prostě nezvednout. V takovém případě si řeknu, ať pošle email.

Vyhodnocení:

Tato závěrečná otázka byla dotazovaným manažerům položena s velkým očekáváním, protože by měla vyjavit/ukázat/naznačit do jaké míry je pro time management důležitá vlastní osobnost manažera. Ukazuje se, že osobnost manažera, jeho individuální manažerský styl, (ať už uvádí, že vychází ze zkušenosti nebo intuice nebo si osvojil nějaký doporučený postup či pravidla), je kromě odborných předpokladů klíčem k pochopení manažerské úspěšnosti.

Všichni dotazovaní manažeři uvedli, že mají vlastní způsob práce – styl, který si osvojili a o kterém se domnívají, že přispívá k jejich lepší manažerské výkonnosti. Svoji pozornost soustřeďují nejen na splnění úkolu, ale zároveň i na vztahy mezi lidmi, uvědomují si význam komunikace i vliv, jaký má dobrý time management a proaktivní organizování činností na úspěšné řízení. Lze předjímat, že čím vyšší pozice v hierarchii manažerského vedení, tím větší význam je kladen na delegování úkolů a pravomocí, na osobní zodpovědnost za plnění úkolů i zapojení lidí pomocí individuální motivace.

Dotazovaní manažeři MA, MB i MC preferují demokratický styl komunikace s podřízenými, nicméně se snaží nastavit pravidla, jak eliminovat časové ztráty. Jde nejen o účinné využívání času věnovaného jednotlivým činnostem, ale s vyšším stupněm řízení se projevuje i cílená snaha odbourávat (jak na provozní, tak na odborné úrovni) neefektivní komunikaci včetně odstranění problému zdoluhavých porad bez očekávaného výsledku. Úkoly se řeší bez odkladu, využívá se delegování.

U provozního manažera A se ukazuje, že v rámci šetření času preferuje především dobrou komunikaci s lidmi, kterou zjevně vnímá jako svoji přednost. Cíleně se dobrou (a promyšlenou) komunikací snaží úkoly v daném čase úspěšně a rychle vyřešit.

Podobné osobnostní předpoklady se objevují i u manažera B a C. Manažer B si osvojil postup, kdy delegované úkoly důsledně vyžaduje vyřešit bez průtahů, co nejrychleji. Důraz však klade zároveň na osobní (lidský) přístup a využívá své schopnosti empatie. S podřízenými komunikuje i mimo pracovní čas. Častou osobní komunikaci s podřízenými považuje za motivační a pro rychlé a kvalitní splnění delegovaných úkolů a požadované pracovní nasazení za typickou pro svůj styl řízení.

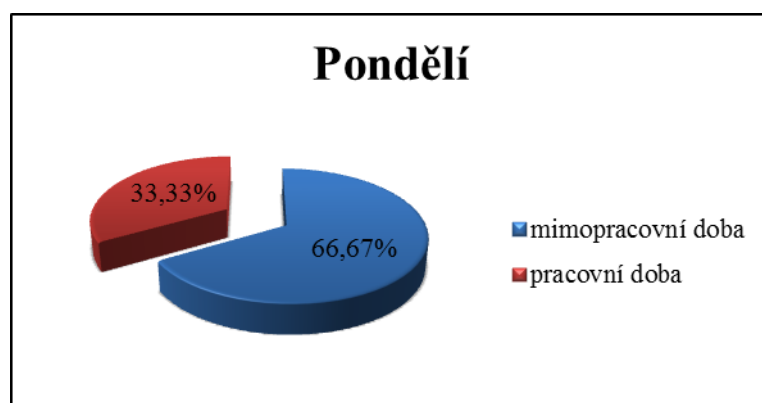
Vrcholový manažer C je schopen poměrně jasně formulovat charakteristické aspekty svého osobního pracovního stylu a stanoví si zásady, kterých se důsledně drží, a o kterých ze zkušenosti (i na základě vlastní intuice) ví, že mu pomáhají efektivně organizovat a řídit pracovní čas. Důraz také klade na komunikaci s lidmi, ale je schopen práci v týmu svým osobním přístupem, zdravou sebedůvěrou i přímočarým, otevřeným způsobem jednání se srozumitelně nastavenými pravidly a kompetencemi, velmi efektivně a motivačně řídit. Úkoly maximálně deleguje, nic neodkládá, snaží se neztrácet čas. Maximálně se soustředí na výkon. TOP manažer MC si však také velmi dobře uvědomuje, že při správném zacházení s časem, je i odpočinek a volný čas (mimopracovní čas), který věnuje sám sobě nebo své rodině, významnou podmínkou úspěchu. Kultivace soukromého času se stává součástí jeho denního programu.

4.3 Rozbor časových snímků

Každému z manažerů byl předložen záznamový arch časového snímku (Příloha č. 2: Formulář časového snímku pracovního dne). Manažeři následovně po dobu pěti pracovních dnů vyplňovali své činnosti, včetně délky jejich trvání a záznamů případného vyrušení, možnosti plánování a možnosti delegování. Návod k vyplnění je součástí formuláře časového snímku a zároveň byl postup vyplnění vysvětlen po absolvování řízených rozhovorů. V této kapitole jsou rozepsány činnosti každého manažera v rámci pracovního týdne, dle vyplněných časových snímků. Pro přehlednost je využito grafického znázornění v podobě výsečových grafů v procentuálním vyjádření. Procentuální vyjádření jsou vzhledem k časovému trvání pracovních činností v hodinách a minutách zaokrouhlena na dvě desetinná místa. V této kapitole nejsou jednotlivé snímky vyhodnocovány, vyhodnocení časových snímků je součástí souhrnného vyhodnocení v kapitole 4.4.

4.3.1 Manažer A

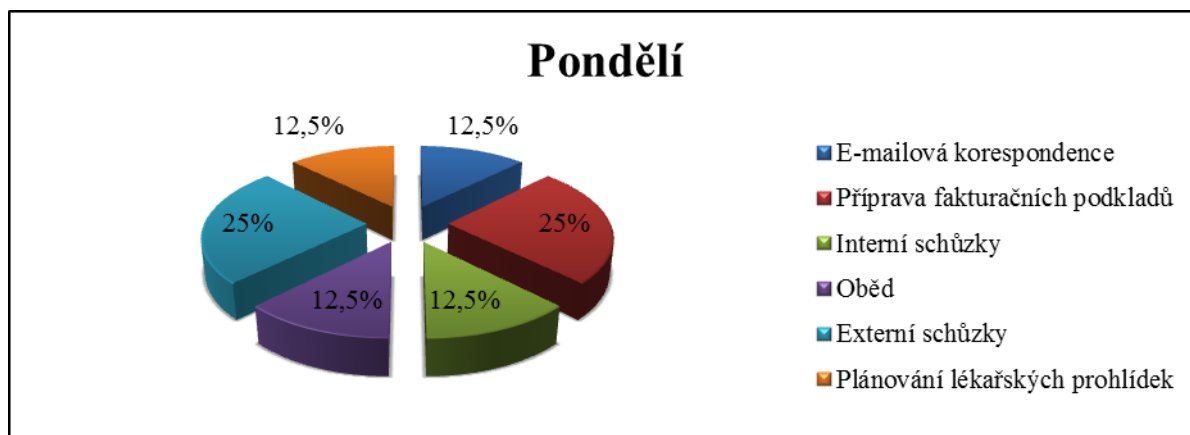
Graf č. 1: pondělí manažera A: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer A strávil v práci 33,33% dne, tedy 8 hodin času. Zbýlých 66,67%, tedy 16 hodin, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 2: pondělí manažera A: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Pondělní den začal manažer A odpovídáním na e-maily, v délce trvání 1 hodina, tj. 12,5% pracovní doby. Poté se věnoval přípravě fakturačních podkladů, které zabralo 2 hodiny, tj. 25% pracovní doby. Následovaly interní schůzky s podřízenými, které trvaly 1 hodinu, tj. 12,5% pracovní doby. Poté šel manažer A na oběd, který trval 1 hodinu, tj. 12,5% pracovní doby. Po návratu do kanceláře následovala schůzka s klientem, v délce trvání 2 hodiny, tj. 25% pracovní doby. Na konci pracovního dne se manažer A věnoval plánování lékařských prohlídek pro klienty v rámci nadstandardní zdravotní péče. Tato poslední pracovní činnost dne zabrala 1 hodinu, tj. 12,5% pracovní doby.

Tabulka č. 1: pondělí manažera A:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	30	6,25%
Neplánované činnosti	60	12,5%
Činnosti s možností delegace	180	37,5%

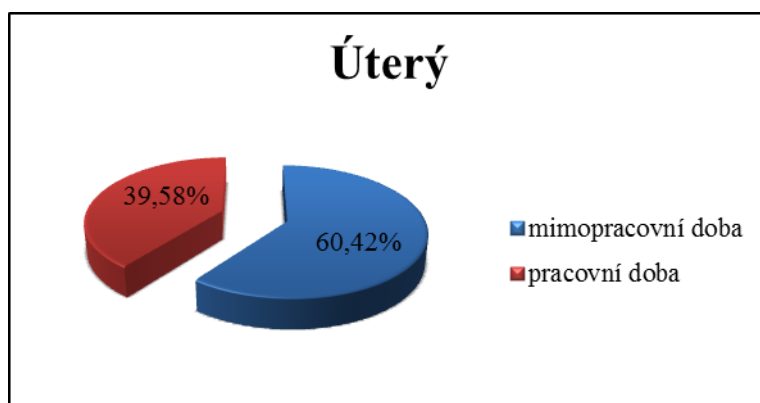
Zdroj: Vlastní zpracování

V pondělí byl manažer A vyrušen dvakrát při přípravě fakturačních podkladů. Nejprve byl vyrušen kolegyní v délce trvání 20 minut a následně telefonátem v délce trvání 10 minut. Dohromady tedy manažer A ztratil vyrušováním 30 minut času, tj. 6,25% pracovní doby.

Mezi neplánované pracovní činnosti patřily pouze interní schůzky s podřízenými, které manažerovi A zabraly 60 minut, tj. 12,5% pracovní doby.

Mezi pracovní činnosti, které mohl manažer A delegovat patřila příprava fakturačních podkladů a plánování lékařských prohlídek. Tyto dvě činnosti zabraly manažerovi A dohromady 180 minut, tj. 37,5% pracovní doby.

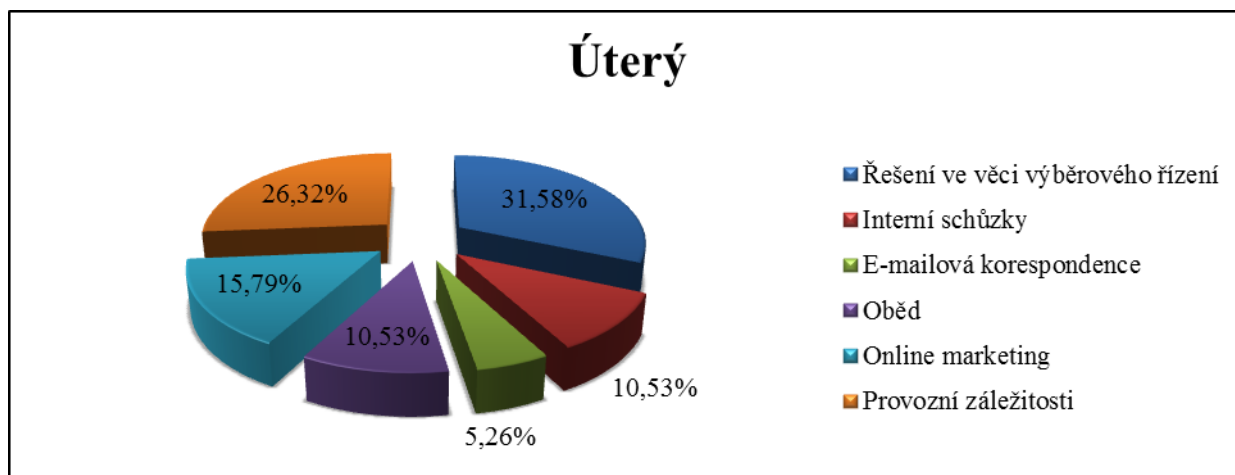
Graf č. 3: úterý manažera A: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer A strávil v práci 39,58% dne, tedy 9 hodin a 30 minut času. Zbýlých 60,42%, tedy 14 hodin a 30 minut, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 4: úterý manažera A: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Úterní den se manažer A po příchodu do kanceláře věnoval zpracování výběrového řízení, které mu zabralo 3 hodiny, tj. 31,58% pracovní doby. Následovaly interní schůzky s lékaři, které trvaly 1 hodinu, tj. 10,53% pracovní doby. Poté manažer A odpovídal na e-maily, které nestihl vyřídit předchozí den., tato činnost zabrala 30 minut, tj. 5,26% pracovní doby. Po dokončení e-mailové korespondence šel manažer A na oběd, kde strávil 1 hodinu, tj. 10,53% pracovní doby. Po návratu do kanceláře pracoval na sociálních sítích společnosti, tato pracovní činnost zabrala 1 hodinu a 30 minut, tj. 15,79% pracovní doby. Jako poslední pracovní činnosti se manažer A věnoval řešení provozních záležitostí polikliniky. Tato poslední pracovní činnost trvala 2 hodiny a 30 minut, tj. 26,32% pracovní doby.

Tabulka č. 2: úterý manažera A:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	75	13,16%
Neplánované činnosti	30	5,26%
Činnosti s možností delegace	0	0%

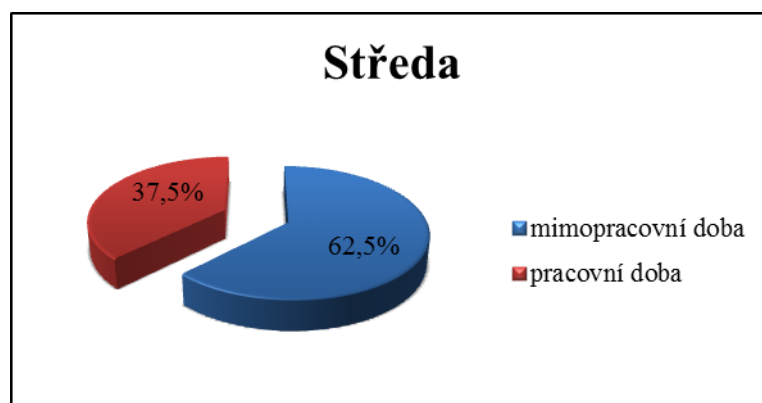
Zdroj: Vlastní zpracování

V úterý byl manažer vyrušován při zpracovávání výběrového řízení, nejprve kolegní v délce trvání 30 minut, poté telefonáty 15 minut a nakonec nečekanými provozními záležitostmi 30 minut. Celkem vyrušení zabrala 75 minut, tj. 13,16% pracovní doby.

Neplánovanou činností bylo řešení e-mailové korespondence z předešlého dne, které trvalo 30 minut, tj. 5,26% pracovní doby.

Žádná z činností, kterou manažer sám v tento den vykonával, nebyla možná delegovat.

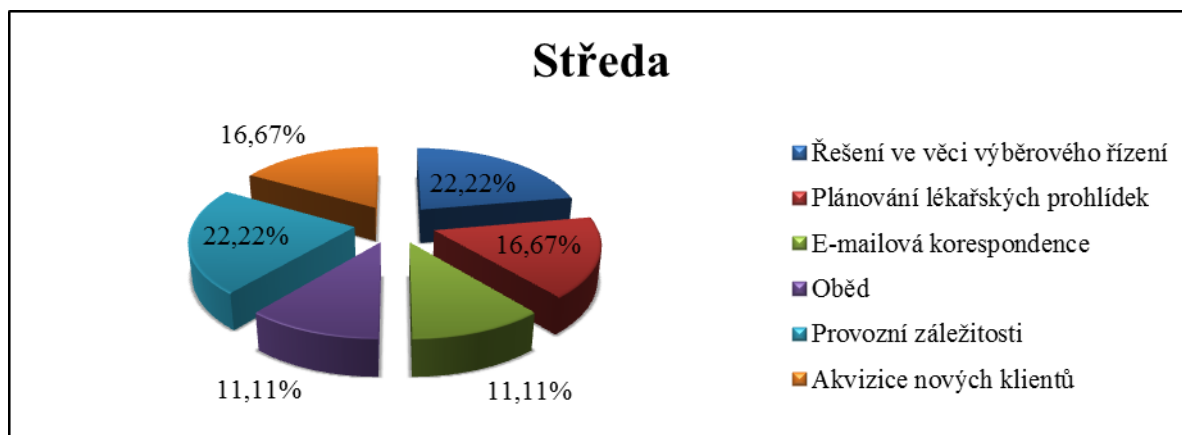
Graf č. 5: středa manažera A: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer A strávil v práci 37,5% dne, tedy 9 hodin času. Zbýlých 62,5%, tedy 15 hodin, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 6: středa manažera A: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve středu manažer A pokračoval ve zpracovávání výběrového řízení, v délce trvání 2 hodiny, tj. 22,22% pracovní doby. Následovalo plánování lékařských prohlídek klientů nadstandardní zdravotní péče, které trvalo 1 hodinu a 30 minut, tj. 16,67% pracovní doby. Poté manažer vyřizoval e-maily, které nestihl vyřešit předešlý den, toto řešení trvalo 1 hodinu, tj. 11,11% pracovní doby. Poté si zašel na oběd, který mu zabral 1 hodinu, tj. 11,11% pracovní doby. Po návratu do kanceláře řešil provozní záležitosti polikliniky, v délce trvání 2 hodiny, tj. 22,22% pracovní doby. Jako poslední činnosti se věnoval kontaktování potencionálních klientů, tedy akvizici, která mu zabrala 1 hodinu a 30 minut, tj. 16,67% pracovní doby.

Tabulka č. 3: středa manažera A:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	50	9,26%
Neplánované činnosti	60	11,11%
Činnosti s možností delegace	0	0%

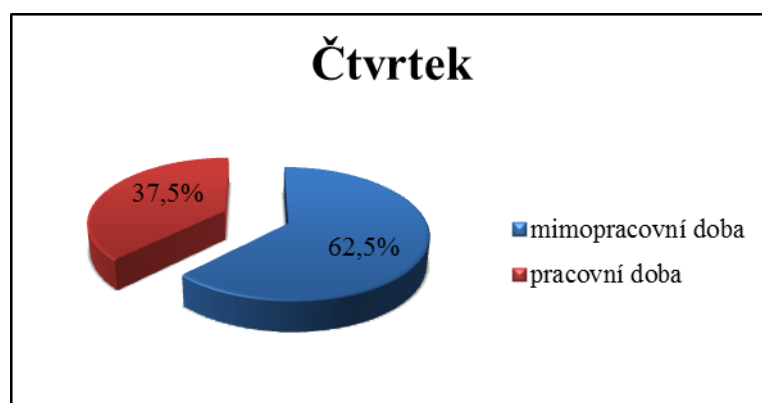
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve středu byl manažer A vyrušován při řešení výběrového řízení kolegyní a příchozími telefonáty. Délka vyrušování kolegyní činila 30 minut a telefonáty zabraly 20 minut času. Celkem vyrušování zabralo 50 minut, tj. 9,26% pracovní doby.

Neplánovanou činností bylo vyřizování e-mailů z předcházejícího dne, které zabralo 60 minut času, tj. 11,11% pracovní doby.

Žádná z činností, kterou manažer sám v tento den vykonával, nebyla možná delegovat.

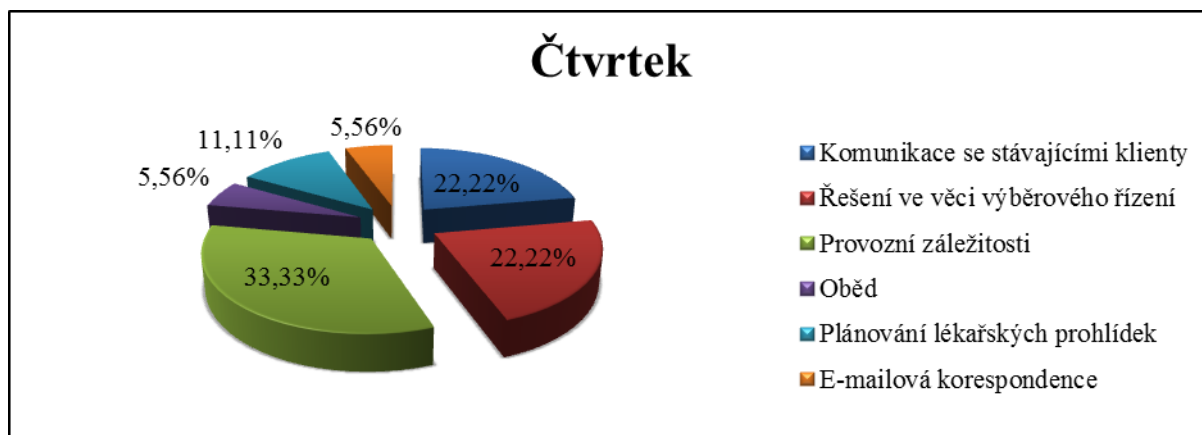
Graf č. 7: čtvrtek manažera A: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer A strávil v práci 37,5% dne, tedy 9 hodin času. Zbýlých 62,5%, tedy 15 hodin, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 8: čtvrtek manažera A: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrteční den začal manažer A telefonickou komunikací se stávajícími klienty, v délce trvání 2 hodiny, tj. 22,22% pracovní doby. Následovalo pokračování v řešení výběrového řízení, které trvalo 2 hodiny, tj. 22,22% pracovní doby. Poté manažer A řešil provozní záležitosti polikliniky, v délce trvání 3 hodiny, tj. 33,33% pracovní doby. V mezidobí řešení provozních záležitostí si udělal manažer A přestávku na oběd, v délce trvání 30 minut, tj. 5,56% pracovní doby. Dále se věnoval plánování lékařských prohlídek pro klienty, které mu trvalo 1 hodinu, tj. 11,11% pracovní doby. Jako poslední čtvrteční činnosti se manažer A věnoval vyřizování e-mailů z předchozího dne. Poslední činnost pracovního dne mu zabrala 30 minut času, tj. 5,56% pracovní doby.

Tabulka č. 4: čtvrtek manažera A:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	50	9,26%
Neplánované činnosti	330	61,11%
Činnosti s možností delegace	240	44,44%

Zdroj: Vlastní zpracování

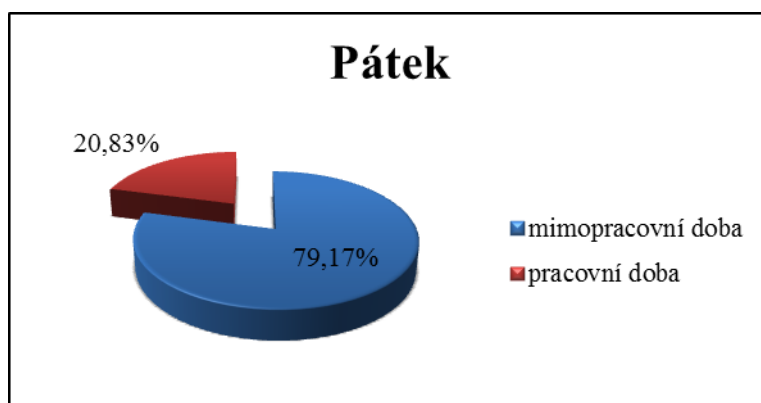
Ve čtvrtek byl manažer A vyrušován při komunikaci se stávajícími klienty kolegyní a telefonáty, v délce trvání vyrušení 30 a 20 minut. Celkem manažer A přišel o 50 minut, tj. 9,26% pracovní doby.

Mezi neplánované činnosti patřila komunikace se stávajícími klienty, řešení provozních záležitostí polikliniky a řešení e-mailů z předešlého dne. Neplánované činnosti trvaly celkem 330 minut, tj. 61,11% pracovní doby.

Mezi činnosti, které mohly být delegovány, patřilo řešení provozních záležitostí a plánování prohlídek. Tyto činnosti zabraly manažerovi A 240 minut, tj. 44,44% pracovní doby.

Žádná z činností, kterou manažer sám v tento den vykonával, nebyla možná delegovat.

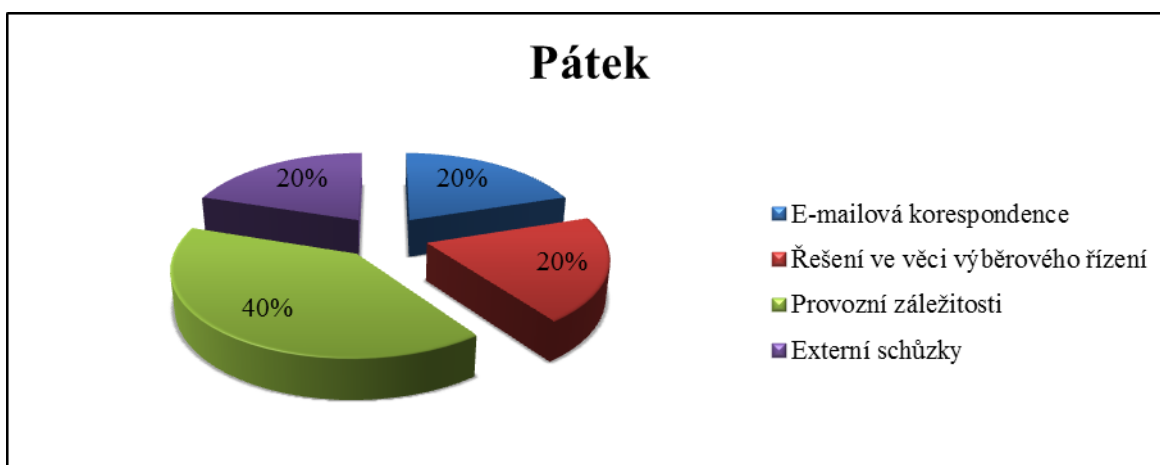
Graf č. 9: pátek manažera A: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer A strávil v práci 20,83% dne, tedy 5 hodin času. Zbýlých 79,17%, tedy 19 hodin, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 10: pátek manažera A: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

V pátek se manažer A jako první činnosti věnoval řešení e-mailové korespondence, v délce trvání 1 hodina, tj. 20% pracovní doby. Následně pokračoval v práci na výběrovém řízení, která mu trvala 1 hodinu, tj. 20% pracovní doby. Poté řešil provozní záležitosti polikliniky, které zabralo 2 hodiny, tj. 40% pracovní doby. Poté manažer A odešel z kanceláře na schůzku s klientem, která mu trvala 1 hodinu, tj. 20% pracovní doby. Po schůzce už se do kanceláře nevrátil.

Tabulka č. 5: pátek manažera A:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	50	16,67%
Neplánované činnosti	60	20%
Činnosti s možností delegace	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

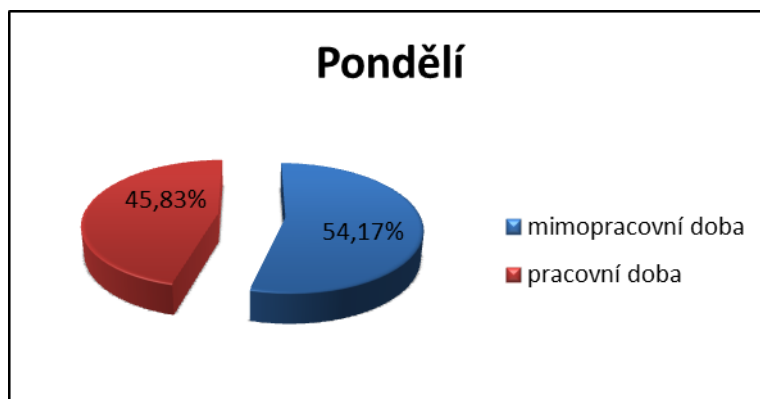
V pátek byl manažer A vyrušován při práci na výběrovém řízení kolegyní a telefonáty, v délce trvání 30 a 20 minut. Celková délka vyrušení činila 50 minut, tj. 16,67% pracovní doby.

Neplánovanou činností bylo řešení provozních záležitostí polikliniky, které trvalo 1 hodinu, tj. 20% pracovní doby.

Žádná z činností, kterou manažer sám v tento den vykonával, nebyla možná delegovat.

4.3.2 Manažer B

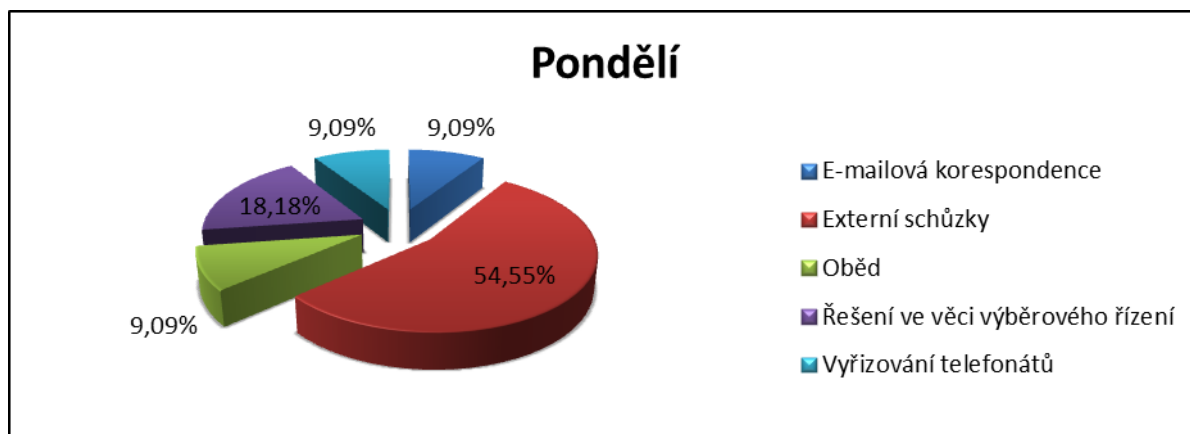
Graf č. 11: pondělí manažera B: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer B strávil v práci 45,83% dne, tedy 11 hodin času. Zbýlých 54,17%, tedy 13 hodin, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 12: pondělí manažera B: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Pondělí manažera B začalo příchodem do kanceláře a vyřizováním e-mailové korespondence, v délce trvání 1 hodina, tj. 9,09% pracovní doby. Následovalo šest po sobě jdoucích schůzek s potencionálními subdodavateli, s přestávkou na oběd. Externí schůzky s potencionálními subdodavateli zabraly 6 hodin, tj. 54,55% pracovní doby. Přestávka na

oběd trvala 1 hodinu, tj. 9,09% pracovní doby. Dále se manažer B věnoval dokončování zadání výběru subdodavatele a odeslání dalšího kola výběrového řízení, tyto činnosti trvaly 2 hodiny, tj. 18,18% pracovní doby. Poslední pondělní pracovní činností bylo vyřizování zmeškaných telefonních hovorů, které trvalo 1 hodinu, tj. 9,09% pracovní doby.

Tabulka č. 6: pondělí manažera B:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	30	4,55%
Neplánované činnosti	60	9,09%
Činnosti s možností delegace	60	9,09%

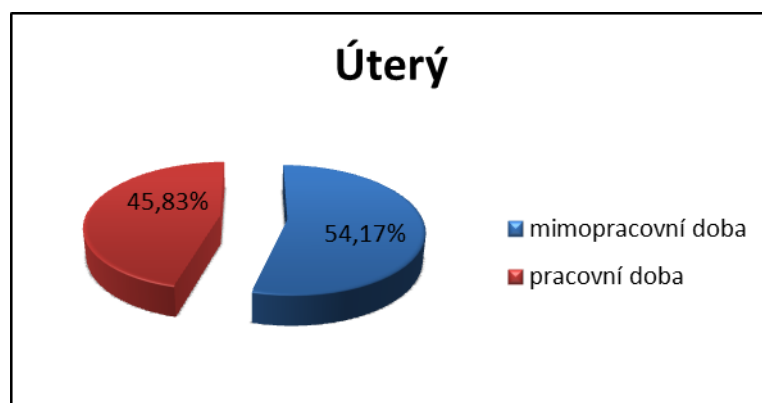
Zdroj: Vlastní zpracování

V pondělí byl manažer B vyrušen kolegou, při dokončování zadání výběru subdodavatele, v délce trvání 30 minut, tj. 4,55% pracovní doby.

Mezi neplánované činnosti patřilo vyřizování telefonických hovorů, které trvalo 60 minut, tj. 9,09% pracovní doby.

Činností, která mohla být delegována, bylo odesílání dalšího kola výběrového řízení na subdodavatele, v délce trvání 60 minut, tj. 9,09% pracovní doby.

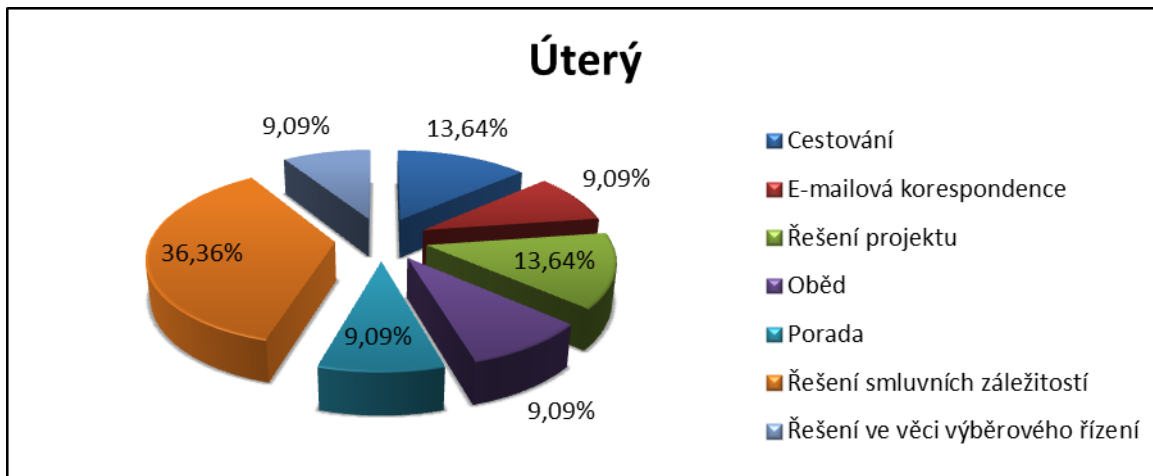
Graf č. 13: úterý manažera B: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer B strávil v práci 45,83% dne, tedy 11 hodin času. Zbýlých 54,17%, tedy 13 hodin, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 14: úterý manažera B: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Úterní den manažera B začal cestou z kanceláře na stavbu, v délce trvání 1 hodina a 30 minut, tj. 13,64% pracovní doby. Následovalo vyřizování e-mailové korespondence, které trvalo 1 hodinu, tj. 9,09% pracovní doby. Poté se manažer B zabýval řešením požadavků stavby a souvisejícím plánováním v rámci projektu, které mu zabralo 1 hodinu a 30 minut, tj. 13,64% pracovní doby. Následně byl manažer B na obědě, který trval 1 hodinu, tj. 9,09% pracovní doby. Po návratu na stavbu následovala porada s podřízenými ohledně rozdělení krátkodobých a dlouhodobých cílů. Porada trvala 1 hodinu, tj. 9,09% pracovní doby. Poté následovala příprava, kompletace a odesílání návrhů smluv subdodavatelů, která zabrala 4 hodiny, tj. 36,36% pracovní doby. Na sklonku úterního dne se manažer B věnoval vyhodnocování výběrových řízení, tato činnost mu zabrala 1 hodinu, tj. 9,09% pracovní doby.

Tabulka č. 7: úterý manažera B:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	25	3,79%
Neplánované činnosti	60	9,09%
Činnosti s možností delegace	240	36,36%

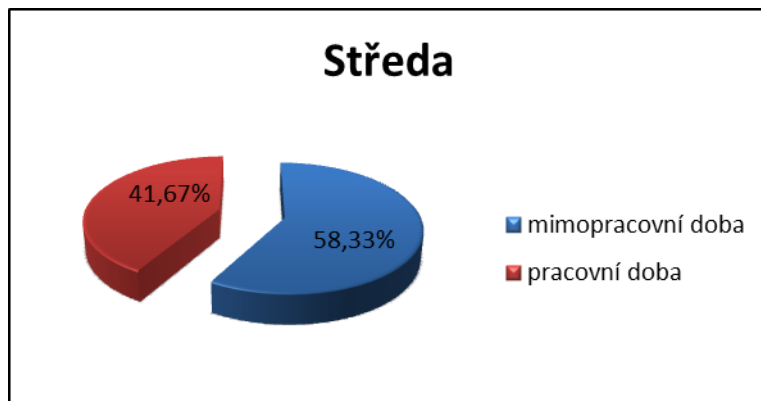
Zdroj: Vlastní zpracování

V úterní den byl manažer B vyrušen u dvou činností. Jednou byl vyrušen při řešení projektu osobním telefonátem a poté kolegou, u řešení smluvních záležitostí. Vyrušení dohromady trvalo 25 minut, tj. 3,79% pracovní doby.

Mezi neplánované činnosti patřilo vyhodnocování výběrového řízení, v délce trvání 1 hodina, tj. 9,09% pracovní doby.

Činností, kterou mohl manažer B delegovat, byla příprava, kompletace a odesílání návrhů smluv subdodavatelům. Tato činnost zabrala 4 hodiny, tj. 36,36% pracovní doby.

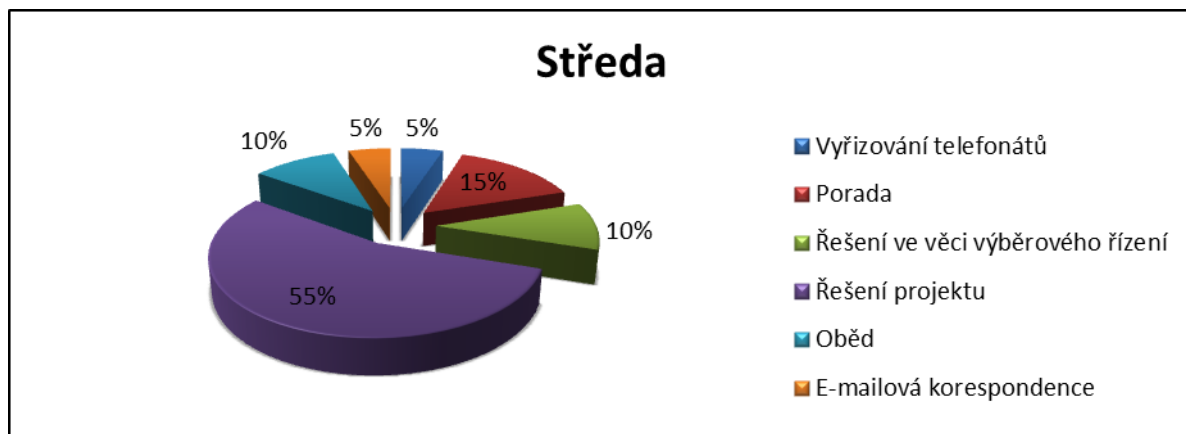
Graf č. 15: středa manažera B: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer B strávil v práci 41,67% dne, tedy 10 hodin času. Zbýlých 58,33%, tedy 14 hodin, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 16: středa manažera B: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Středu začal manažer B příchodem do kanceláře na stavbě a vyřizováním telefonátů, v délce trvání 30 minut, tj. 5% pracovní doby. Poté následovala porada kontrolního dne sdružení, která trvala 1 hodinu a 30 minut, tj. 15% pracovní doby. Následovalo urgentní řešení přípravy výběrového řízení. Toto řešení trvalo 1 hodinu, tj. 10% pracovní doby. Následovalo řešení projektu, tedy rozdělení úkolů z kontrolního dne, řešení požadavků stavby, průběžné vyhodnocování ekonomické stránky projektu společně s ekonomem a následné doplnění a úprava sledování ekonomiky. Všechny tyto činnosti v rámci řešení projektu zabrali 5 hodin a 30 minut času, tj. 55% pracovní doby. V mezidobí řešení projektu byla přestávka na oběd v délce trvání 1 hodina, tj. 10% pracovní doby. Poslední vykonanou pracovní činností středečního dne bylo vyřizování e-mailové korespondence, která zabrala 30 minut, tj. 5% pracovní doby.

Tabulka č. 8: středa manažera B:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	10	1,67%
Neplánované činnosti	150	25%
Činnosti s možností delegace	30	5%

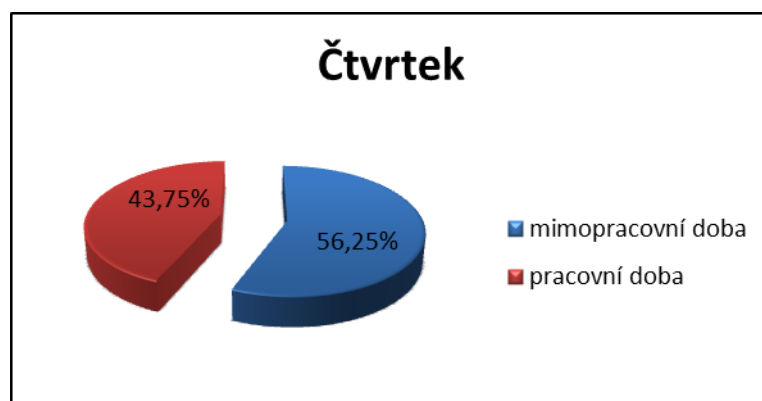
Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer B byl ve středu vyrušen pouze při jedné činnosti, a to osobním telefonátem při vyhodnocování ekonomické stránky projektu, v délce trvání vyrušení 10 minut, tj. 1,67% pracovní doby.

Mezi neplánované činnosti patřila urgentní příprava výběrového řízení, rozdělení úkolů z kontrolního dne a doplnění a úprava sledování ekonomiky. Všechny tyto činnosti v součtu zabraly 2 hodiny a 30 minut, tj. 25% pracovní doby.

Mezi činnosti, které mohly být delegovány, patřilo doplnění a úprava sledování ekonomiky, které zabralo 30 minut, tj. 5% pracovní doby.

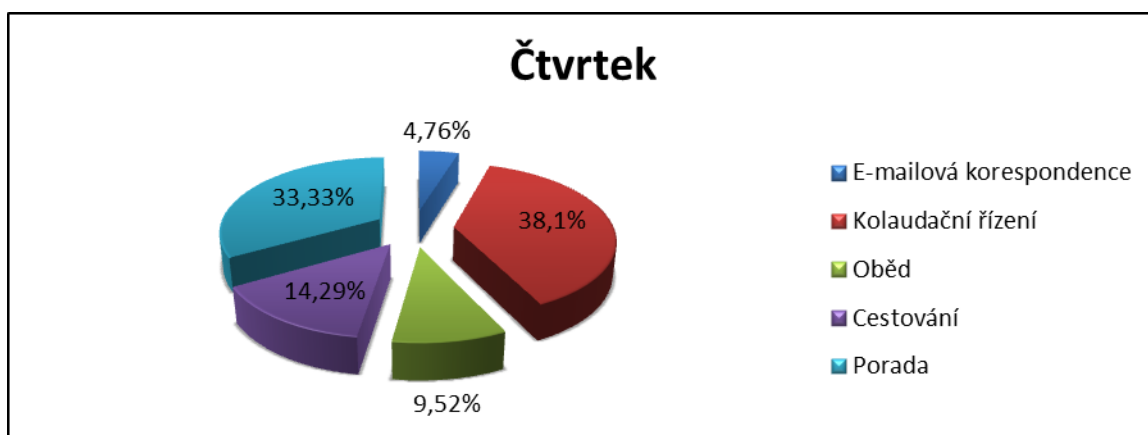
Graf č. 17: čtvrtek manažera B: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer B strávil v práci 43,75% dne, tedy 10 hodin a 30 minut času. Zbylých 56,25%, tedy 13 hodin a 30 minut, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 18: čtvrtek manažera B: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrteční den manažera B začal příchodem do kanceláře na stavbě a vyřízením e-mailové korespondence, v délce trvání 30 minut, tj. 4,76% pracovní doby. Následovala příprava na kolaudaci stavby a následná kolaudace. Tyto činnosti v rámci kolaudačního řízení zabraly 4 hodiny, tj. 38,1% pracovní doby. Poté šel manažer B na oběd, který trval 1 hodinu, tj. 9,52% pracovní doby. Poté se manažer B přesunul ze stavby zpět do své kanceláře v podniku. Cesta trvala 1 hodinu a 30 minut, tj. 14,29% pracovní doby. Poslední činností dne bylo vytýkácí řízení s vedením podniku, tato porada zabrala 3 hodiny a 30 minut, tj. 33,33% pracovní doby.

Tabulka č. 9: čtvrtek manažera B:

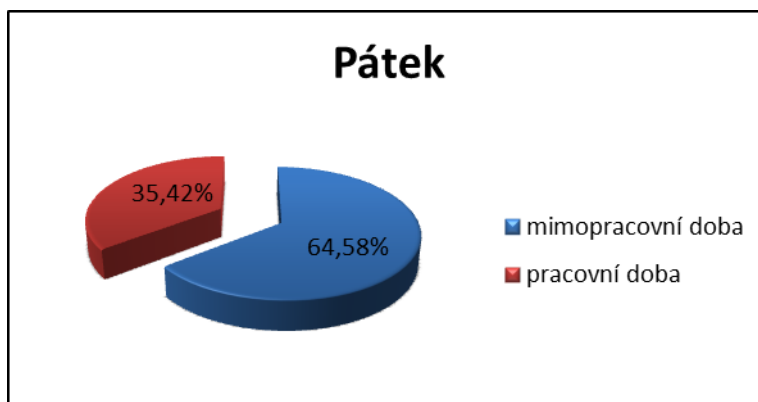
Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	15	2,38%
Neplánované činnosti	0	0%
Činnosti s možností delegace	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve čtvrtek byl manažer B dvakrát vyrušen osobním telefonátem při kolaudačním řízení, vyrušení dohromady trvala 15 minut, tj. 2,38% pracovní doby.

V tento den byly všechny pracovní činnosti manažera B plánované a žádnou z činností nebylo možné delegovat.

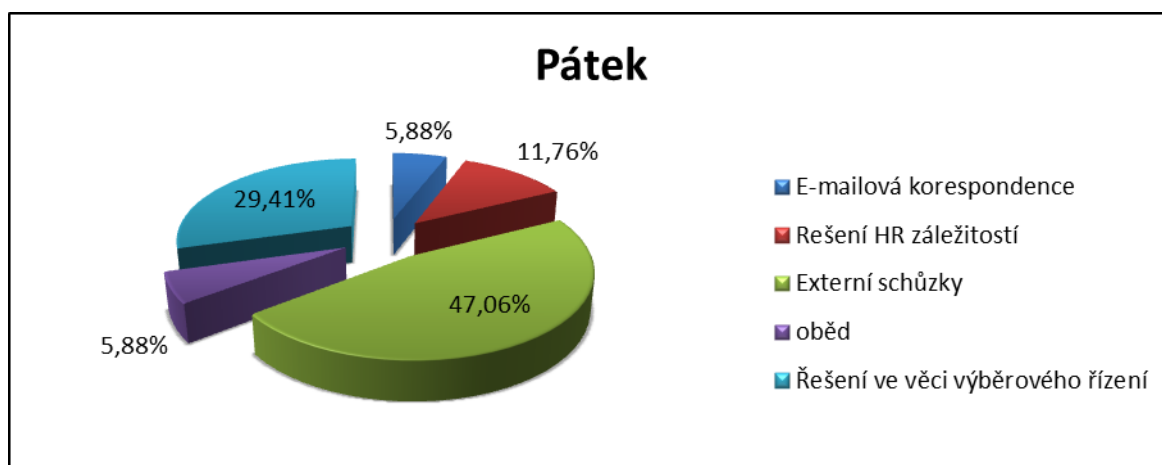
Graf č. 19: pátek manažera B: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer B strávil v práci 35,42% dne, tedy 8 hodin a 30 minut času. Zbylých 64,58%, tedy 15 hodin a 30 minut, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 20: pátek manažera B: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední pracovní den se manažer B věnoval po příchodu do kanceláře řešení e-mailové korespondence v délce trvání 30 minut, tj. 5,88% pracovní doby. Následovalo řešení HR záležitostí s podřízenými, které zabralo 1 hodinu, tj. 11,76% pracovní doby. Poté proběhly čtyři schůzky s potencionálními subdodavateli, v celkové délce 4 hodiny, tj. 47,06% pracovní doby. Manažer B si následně udělal přestávku na oběd, v délce trvání 30 minut, tj. 5,88% pracovní doby. Jako poslední činnosti se po návratu do kanceláře zabýval vyhodnocením výběrového řízení a tvorbě zprávy pro vedení společnosti o výběrovém řízení, kterou následně odeslal. Poslední činnost pracovního týdne zabrala 2 hodiny a 30 minut, tj. 29,41% pracovní doby.

Tabulka č. 10: pátek manažera B:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	10	1,96%
Neplánované činnosti	0	0%
Činnosti s možností delegace	0	0%

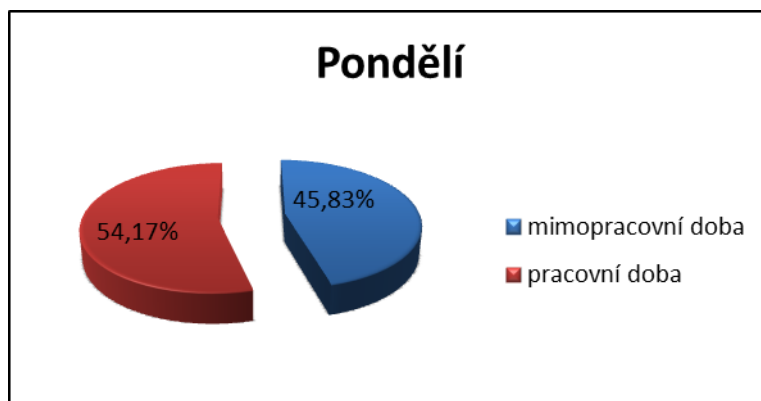
Zdroj: Vlastní zpracování

V pátek byl Manažer B vyrušen osobním telefonátem, při řešení HR záležitostí s podřízenými, v délce trvání vyrušení 10 minut, tj. 1,96% pracovní doby.

V tento den se nevyskytly neplánované pracovní činnosti a žádné z pracovních činností nemohly být delegovány.

4.3.3 Manažer C

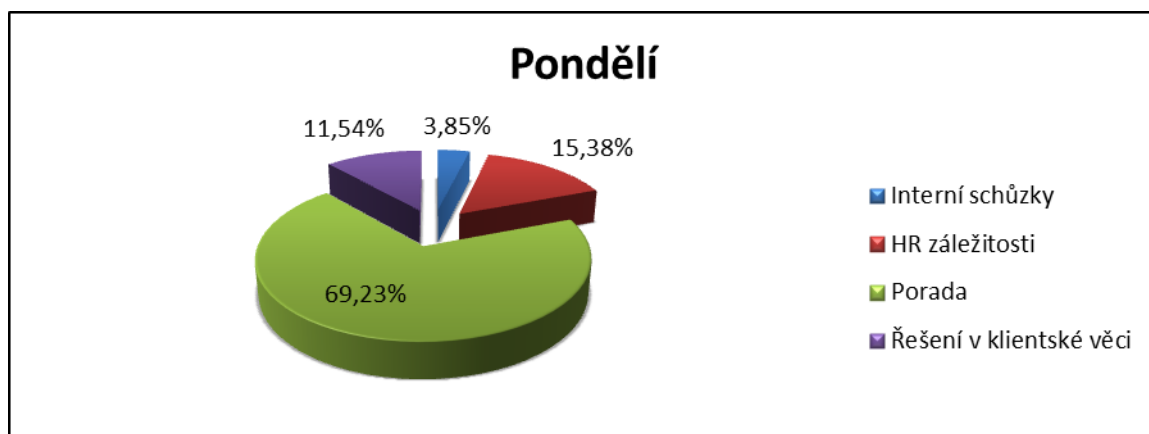
Graf č. 21: pondělí manažera C: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer C strávil v práci 54,17% dne, tedy 13 hodin času. Zbýlých 45,83%, tedy 11 hodin, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 22: pondělí manažera C: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Pondělí manažera C začalo krátkou schůzkou s finanční manažerkou, doba trvání této interní schůzky činila 30 minut, tj. 3,85% pracovní doby. Poté následovalo řešení HR

záležitostí, které zabralo 2 hodiny, tj. 15,38% pracovní doby. Následně byla na pořadu dne videokonference s ústředím ve Francii a s kolegy ve Varšavě, Istanbulu a Maďarsku na téma: každoroční kompenzační cyklus ve firmě (Evropa). Tato dlouhá porada zabrala 9 hodin, tj. 69,23% pracovní doby. Po skončení porady se manažer C věnoval přípravě nabídky pro klienta na nový projekt. Příprava zabrala 1 hodinu a 30 minut, tj. 11,54% pracovní doby.

Tabulka č. 11: pondělí manažera C:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	150	19,23%
Neplánované činnosti	90	11,54%
Činnosti s možností delegace	0	0%

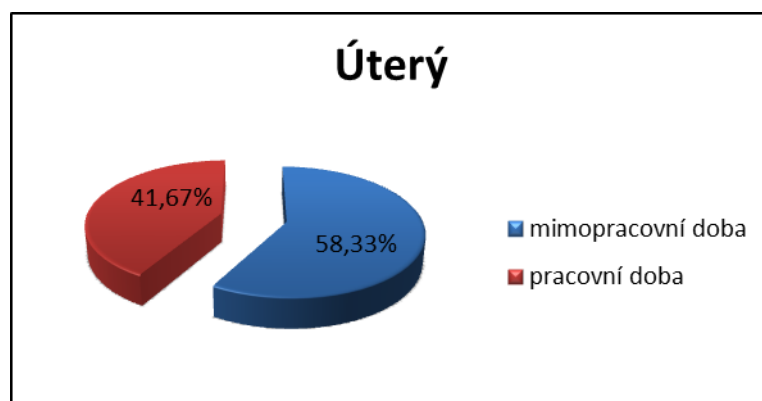
Zdroj: Vlastní zpracování

V pondělí byl manažer C vyrušován telefonáty a e-maily při řešení HR záležitostí, v délce trvání 30 minut, při dlouhé pondělní videokonferenci manažera dále rušili příchozí e-maily, které během ní musel průběžně vyřizovat (manažer C uvedl 50-60 e-mailů). Řešení e-mailů v rámci porady zabralo 2 hodiny času. Dohromady tak manažerovi rušení zabralo 2 hodiny a 30 minut času, tj. 19,23% pracovní doby.

V pondělí se vyskytla jedna neplánovaná činnost, tedy příprava nabídky pro klienta, která zabrala 1 hodinu a 30 minut, tj. 11,54% pracovní doby.

Žádná z činností, kterou manažer sám v tento den vykonával, nebyla možná delegovat.

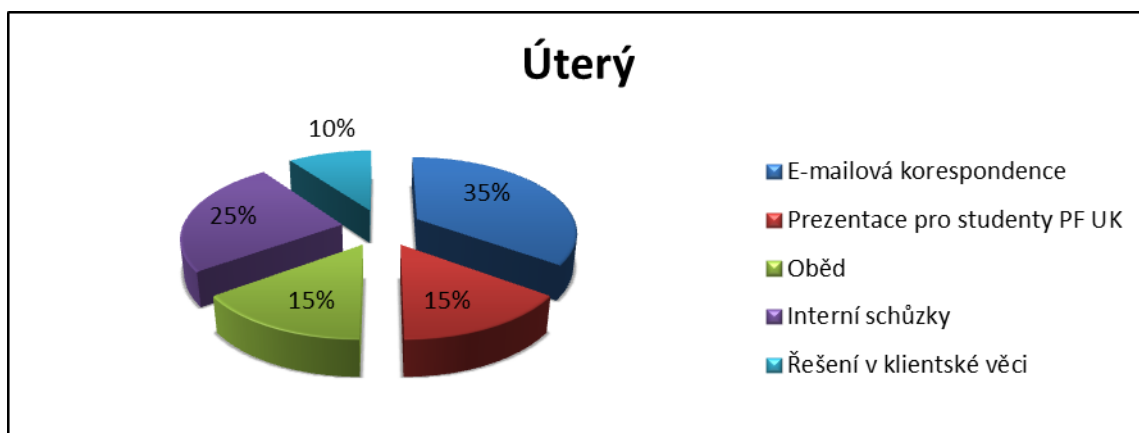
Graf č. 23: úterý manažera C: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer C strávil v práci 41,67% dne, tedy 10 hodin času. Zbýlých 58,33%, tedy 14 hodin, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 24: úterý manažera C: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Úterní den manažera C začal vyřizováním e-mailové korespondence, která mu zabrala 3 hodiny a 30 minut času, tj. 35% pracovní doby. Následovala prezentace pro studenty PF UK, která trvala 1 hodinu a 30 minut, tj. 15% pracovní doby. V úterý si manažer C udělal čas na oběd v délce trvání 1 hodina a 30 minut, tj. 15% pracovní doby. Po obědě následovaly pracovní schůzky v kanceláři s kolegy v délce trvání 2 hodiny a 30 minut, tj. 25% pracovní doby. Poslední pracovní činností byla příprava nabídky pro nového klienta, která trvala 1 hodinu, tj. 10% pracovní doby.

Tabulka č. 12: úterý manažera C:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	20	3,33%
Neplánované činnosti	210	35%
Činnosti s možností delegace	150	25%

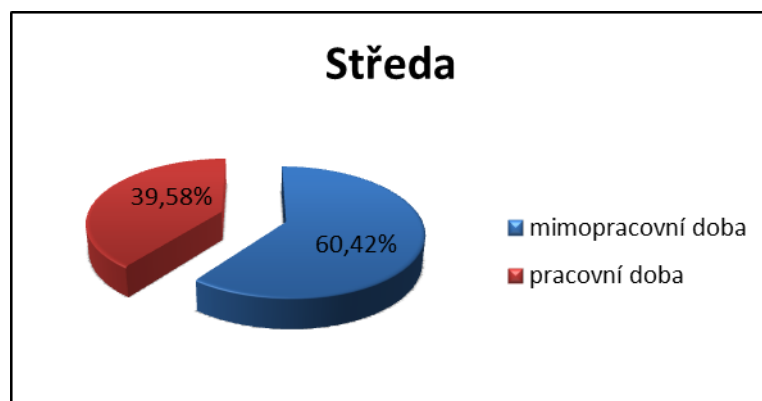
Zdroj: Vlastní zpracování

V úterý byl manažer zhruba čtyřikrát vyrušen při řešení e-mailové korespondence, jednalo se o podpisy různých dokumentů, se kterými za ním někdo z kolegů přišel. Toto vyrušení dohromady trvalo 20 minut, tj. 3,33% pracovní doby.

V úterý se dále vyskytly dvě neplánované činnosti tj. pracovní schůzky s kolegy v kanceláři a příprava nabídky pro nového klienta. Dohromady neplánované činnosti zabraly 3 hodiny 30 minut, tj. 35% pracovní doby.

V úterní den identifikoval manažer jednu činnost, kterou mohl delegovat. Jednalo se o pracovní schůzky s kolegy, v délce trvání 2 hodiny a 30 minut, tj. 25% pracovní doby.

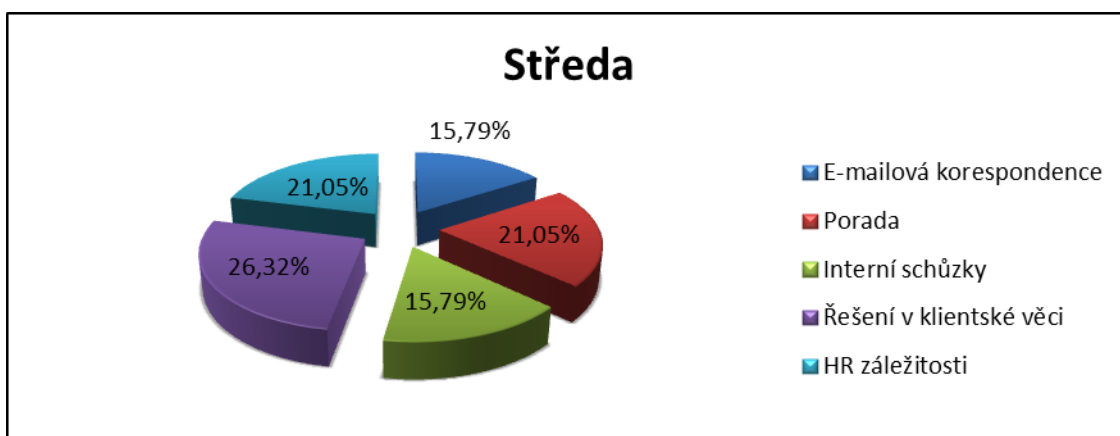
Graf č. 25: středa manažera C: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer C strávil v práci 39,58% dne, tedy 9 hodin a 30 minut času. Zbýlých 60,42%, tedy 14 hodin a 30 minut, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 26: středa manažera C: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Středa manažera C začala vyřizováním e-mailové korespondence v délce trvání 1 hodina 30 minut, tj. 15,79% pracovní doby. Následovala telefonická konference s oddělením rizik v Londýně, ohledně předpisů proti korupci v délce 2 hodiny, tj. 21,05% pracovní doby. Poté se konaly schůzky s partnery ohledně interních záležitostí v délce trvání 1 hodina 30 minut, tj. 15,79% pracovní doby. Po skončení schůzek se manažer C věnoval korespondenci a analýze konkrétní klientské věci. Tato pracovní činnost trvala 2 hodiny a 30 minut, tj. 26,32% pracovní doby. Jako poslední činnosti se ve středu manažer C věnoval HR záležitostem a rozpočtu, tato činnost mu zabrala 2 hodiny, tj. 21,05% pracovní doby.

Tabulka č. 13: středa manažera C:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	30	5,26%
Neplánované činnosti	210	36,84%
Činnosti s možností delegace	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

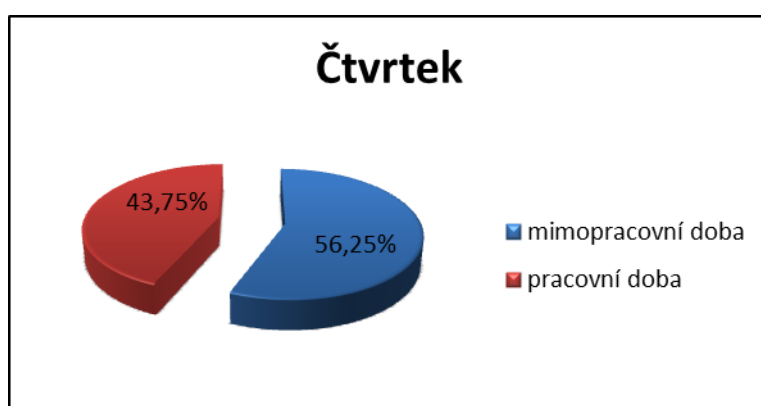
Ve středu byl manažer C vyrušen dvakrát. Jednou telefonátem při interní schůzce s partnery v délce trvání 15 minut a podruhé při řešení klientské záležitosti, také

telefonátem v délce 15 minut. Dohromady tedy rušení tvořilo 30 minut, tj. 5,26% pracovní doby.

Mezi neplánované činnosti patřila e-mailová korespondence a HR záležitosti, v souhrnné délce trvání 3 hodiny a 30 minut, tj. 36,84% pracovní doby.

Žádná z činností, kterou manažer sám v tento den vykonával, nebyla možná delegovat.

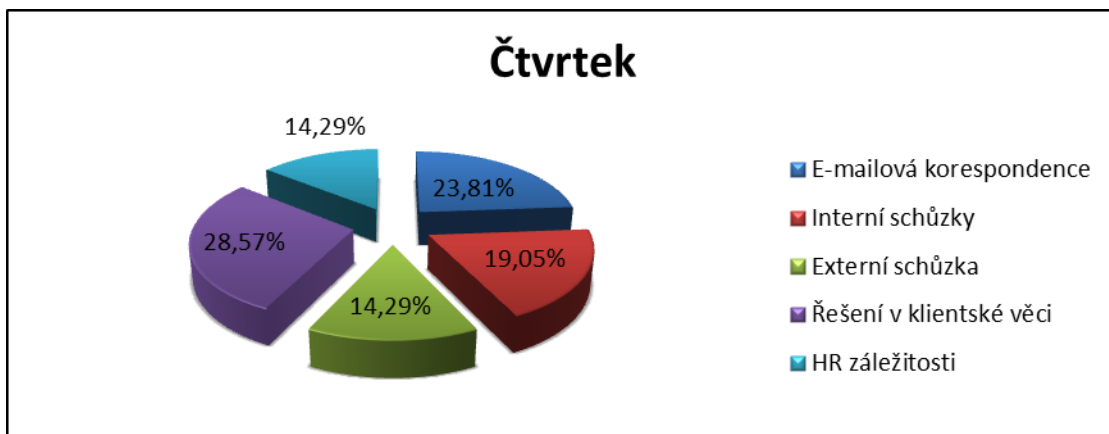
Graf č. 27: čtvrtek manažera C: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer C strávil v práci 43,75% dne, tedy 10 hodin a 30 minut času. Zbýlých 56,25%, tedy 13 hodin a 30 minut, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 28: čtvrtek manažera C: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrteční den manažera C započal e-mailovou korespondencí s klienty a auditorem, která trvala 2 hodiny a 30 minut, tj. 23,81% pracovní doby. Následovalo interní jednání s office manažerkou ohledně HR a IT záležitostí, jež trvalo 2 hodiny, tj. 19,05% pracovní doby. Po interní schůzce následovala externí schůzka v podobě pracovního obědu s klientem, která trvala 1 hodinu a 30 minut, tj. 14,29% pracovní doby. Po návratu do kanceláře se manažer C věnoval sepisování stanoviska pro klienta v soudní věci v délce trvání 3 hodiny, tj. 28,57% pracovní doby. Posledním činností, kterým se manažer C věnoval, byly HR záležitosti a time sheets – výkazy práce za poslední dny. Tato pracovní činnost zabrala manažerovi C 1 hodinu 30 minut, tj. 14,29% pracovní doby.

Tabulka č. 14: čtvrtek manažera C:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	75	11,9%
Neplánované činnosti	270	42,86%
Činnosti s možností delegace	0	0%

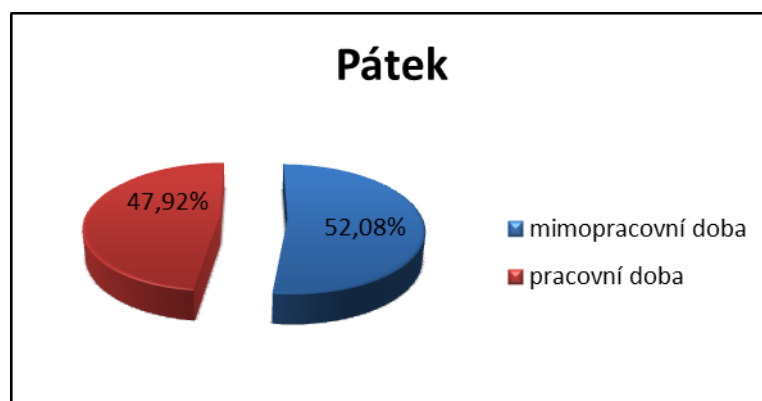
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve čtvrtek byl manažer C vyrušován při řešení e-mailové korespondence v délce trvání celkem 30 minut a dále byl telefonáty a také e-maily vyrušován při sepisování stanoviska pro klienta v soudní věci v délce 45 minut. Dohromady zabralo ve čtvrtek vyrušování 1 hodinu a 15 minut, tj. 11,9% pracovní doby.

Mezi neplánované činnosti patřilo řešení v klientské věci a HR záležitosti. Tyto dvě neplánované činnosti zabraly 4 hodiny a 30 minut času, tj. 42,86% pracovní doby.

Žádná z činností, kterou manažer sám v tento den vykonával, nebyla možná delegovat.

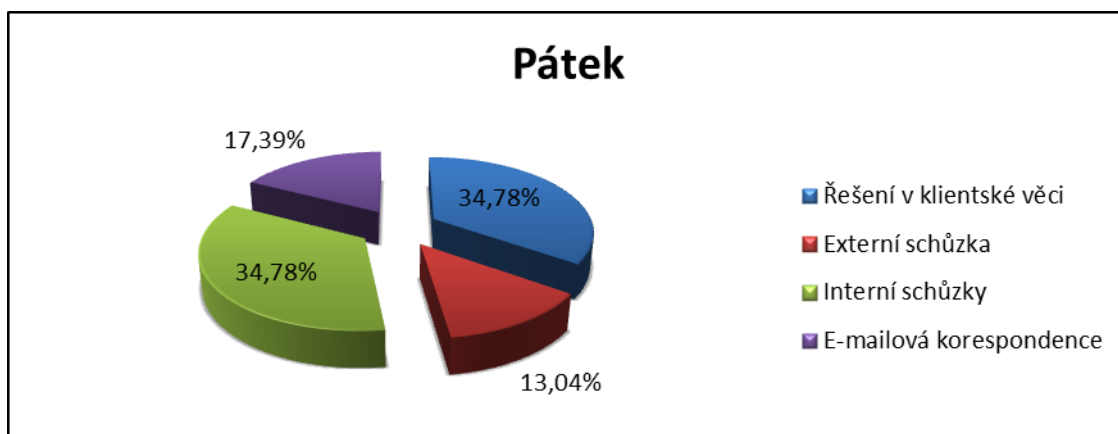
Graf č. 29: pátek manažera C: snímek pracovní doby rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že manažer C strávil v práci 47,92% dne, tedy 11 hodin a 30 minut času. Zbýlých 52,08%, tedy 12 hodin a 30 minut, tvořila mimopracovní doba.

Graf č. 30: pátek manažera C: snímek činností rozdělený v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Pátek začal pro manažera C přípravou smlouvy pro klienta, která zabrala 4 hodiny, tj. 34,78% pracovní doby. Následovala externí schůzka v podobě obědu s klientem, v délce trvání 1 hodina 30 minut, tj. 13,04% pracovní doby. Po návratu do kanceláře manažer C absolvoval interní schůzky ohledně klientských věcí, které trvaly 4 hodiny, tj. 34,78% pracovní doby. Jako poslední pracovní činnosti se na konci pracovního týdne manažer C

věnoval e-mailové korespondenci a souvisejícím „restům“. Poslední činnost pracovního týdne trvala 2 hodiny, tj. 17,39% pracovního času.

Tabulka č. 15: pátek manažera C:

Rozbor činností	Délka trvání v minutách	% z denní pracovní doby
Vyrušení	45	6,52%
Neplánované činnosti	240	34,78%
Činnosti s možností delegace	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

V pátek byl manažer vyrušen urgentními e-maily pouze při jedné pracovní činnosti, a to u přípravy smlouvy, tedy při řešení v klientské věci. Rušení trvalo 45 minut, tj. 6,52% pracovní doby.

Neplánovanou páteční činností bylo řešení v klientské věci, v délce trvání 4 hodiny, tj. 34,78% pracovní doby.

Žádná z činností, kterou manažer sám v tento den vykonával, nebyla možná delegovat.

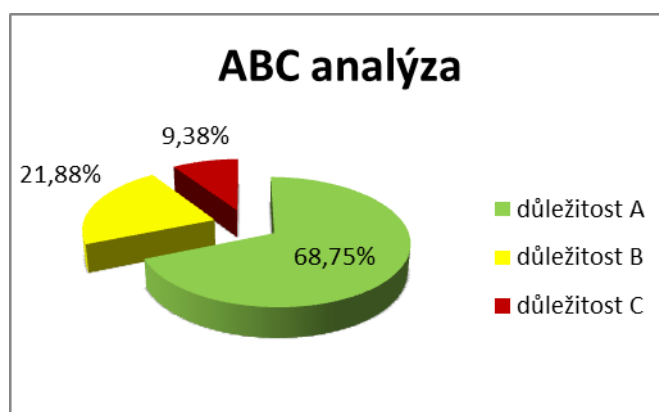
4.4 Souhrnné hodnocení

V následující kapitole jsou na základě řízených rozhovorů, rozboru časových snímků a dotazníků konzumentů času identifikovány možné chyby v hospodaření časem jednotlivých manažerů a jsou předloženy návrhy a doporučení k jejich omezení či eliminaci.

4.4.1 Manažer A

4.4.1.1 ABC analýza

Graf č. 31: ABC analýza: vyhodnocení kategorizace pracovních činností manažera A



Zdroj: Vlastní zpracování

Na snímku můžeme vidět rozdělení pracovních činností vykonávaných manažerem A do jednotlivých kategorií dle jejich důležitosti. Procentuální rozdělení činností vychází z podrobného rozboru časového snímku pracovního týdne v kapitole 4.3.

Mezi nejdůležitější úkoly skupiny A, které manažer nemůže delegovat a může je vykonávat pouze on sám v rámci své pracovní činnosti, patří interní schůzky, externí schůzky, řešení výběrových řízení, online marketing, provozní záležitosti (s výjimkami), akvizice nových klientů, komunikace se stávajícími klienty a plánování některých lékařských prohlídek pro nadstandardní klientelu.

Mezi úkoly střední důležitosti skupiny B, tedy úkoly s možností delegace patří příprava fakturačních podkladů, v některých případech provozní záležitosti a plánování lékařských prohlídek.

Mezi méně důležité úkoly skupiny C, byla v kontextu manažerovi pracovní činnosti zařazena e-mailová korespondence.

Dle výsledků ABC analýzy manažera A můžeme vidět, že se velmi blíží požadovanému stavu, který teorie udává, tedy blíží se doporučenému stavu, kdy úkoly A tvoří 65% pracovní doby, úkoly B 20% pracovní doby a úkoly C 15% pracovní doby.

Určování priorit manažera A je tedy na velmi dobré úrovni. Sám manažer A v rozhovoru zmínil, že využívá myšlenku paretova principu, avšak priority si stanovuje spíše intuitivně na základě vlastní zkušenosti.

4.4.1.2 Vyrušení

Manažer A ztratil vyrušeními během pracovního týdne 4 hodiny a 15 minut času. V rámci celkové doby, kterou v práci ve sledovaný pracovní týden manažer A strávil, tedy 40 hodin a 30 minut, se jedná o 10,49% pracovní doby.

Mezi rušivé činitele patřila kolegyně, která manažera A vyrušovala 2 hodiny a 20 minut, ostatní rušení byly telefonické rozhovory, které trvaly 1 hodinu a 25 minut. Zbytek vyrušení bylo řešení nečekaných provozních záležitostí, v délce trvání 30 minut.

Vyrušení hrají v souvislosti s pracovní náplní manažera A velmi negativní roli, jelikož se z většiny nejedná o vyrušení oprávněná, tedy netýkající se jeho pracovní činnosti. V rozhovoru sám zmiňuje, že největší potíž vidí ve vyrušování svou kolegyní a telefonáty, což časový snímek potvrdil. Neoprávněná vyrušení způsobují mimo časové ztráty dále negativní emoce na pracovišti, které narušují schopnost práce v týmu a manažerovo samotnou schopnost efektivně plánovat.

4.4.1.3 Delegování

Mezi pracovní činnosti, které mohly být delegovány, zařadil manažer A přípravu fakturačních podkladů, v jednom případě plánování lékařských prohlídek a v jednom případě provozní záležitosti. Tyto nedelegované činnosti zabraly manažerovi A 7 hodin času. V rámci celkové doby, kterou v práci ve sledovaný pracovní týden manažer A strávil, tedy 40 hodin a 30 minut, se jedná o 17,28% pracovní doby.

Dle rozhovoru manažer A zaujímá k delegování takový postoj, že deleguje pouze věci, kterým sám rozumí a umí je zařídit a vyřešit sám. V rozboru časového snímku však bylo zjištěno, že některé činnosti, které manažer vykonával a zabírají podstatnou část jeho pracovní doby, bylo možné delegovat. Je nutné zmínit, že jako manažer na provozní úrovni

nemá takové personální možnosti, jako manažeři na vyšším stupni řízení a možnost delegace zde může být do jisté míry omezená. Tyto činnosti by však mohly být delegovány na v rozhovoru zmiňované obchodní referenty, kteří by tyto činnosti mohli nastálo zařizovat. Manažer A by si měl najít čas a zmiňované činnosti/úkoly svým podřízeným předat. Svěřením (delegováním) činností, by manažer A mohl u podřízených zároveň dosáhnout vyšší motivace v podobě výzvy, kdy podřízení by získali zkušenost s činností, kterou momentálně dělá on sám. Takto by manažer A získal více času a zároveň by motivoval své podřízené.

4.4.1.4 Plánování

Neplánované činnosti zabraly v pracovním týdnu manažera A 9 hodin času, tedy 22,22% pracovní doby. Zbylou pracovní dobu v rámci pracovního týdne tvořili činnosti plánované, v délce trvání 31 hodin a 30 minut, tj. 77,78% pracovní doby.

Vycházíme-li z teoretických východisek, je jako vhodné doporučení plánovat si zhruba 60% činností a zbývajících 40% si vyčlenit na nečekané záležitosti. Manažer A si v tomto ohledu nenechává dostatečnou rezervu na případné nečekané události či konzumenty času. Je zde prostor pro zlepšení. Samotný manažer v řízeném rozhovoru uvedl, že poměr plánovaných a neplánovaných činností je zhruba padesát na padesát. Jak již bylo řečeno, můžeme zde však identifikovat zmíněné tíhnutí k přílišnému plánování. Vzhledem k tomu, že je manažer A často vyrušován, jak vyplynulo z rozhovoru a bylo dále potvrzeno časovým snímkem, bylo by velmi vhodné s časovou rezervou více pracovat.

4.4.1.5 Konzumenti času

Dle vyplněného dotazníku (Příloha č. 3: Dotazník konzumentů času) zařadil manažer A v rámci své pracovní činnosti následující konzumenty času:

1. Snaha znát všechny fakta, informační přetížení.
2. Prokrastinace, sklon k odkládání.
3. Nefunkční delegování.

Pro zmírnění značného informačního působení, kterému je manažer A vystaven, je vhodné v rámci jeho pracovní činnosti aplikovat zásadu jednorázového rozhodnutí. Jak můžeme vidět z časového snímku, manažer často řeší e-maily z předchozího dne, toto zahlcení, respektive informační přetížení je možné lépe zvládat jednorázovým rozhodnutím o zařazení do následujících kategorií:

- Akce – udělá ihned, deleguje, odloží či rozpracuje.
- Informace – nepotřebuje informaci, ale může se hodit, její založení.
- Čtení – osobní zájem o informaci, její založení.
- Koš – zbytečné informace, přesun ke smazání, definitivní smazání jednou za měsíc.

Mezi další konzumenty času v rámci své pracovní činnosti zařadil manažer A prokrastinaci, tedy sklon k odkládání. Prokrastinace je v dnešní době fenoménem a nejedná se o nic nového či neobvyklého a je možné ji eliminovat. Dle výsledků rozboru časového snímku a rozhovoru lze říci, že sklon k odkládání rozhodně nepatří mezi hlavní faktory, které pracovní činnost manažera A negativně ovlivňují, jako např. soustavné vyrušování. Pokud by se však chtěl manažer A na tento svůj vědomý nedostatek více zaměřit, je vhodné, dle teorie, začít aplikací některých zásad, které k odstranění prokrastinace vedou, jedná se o následující zásady:

- Zbavení se problému s nestoustředěním.
- Zbavení se věcí, které jej rozptylují.
- Rozdělení povinností na dílčí činnosti.
- Uspořádání si pracovního prostředí.

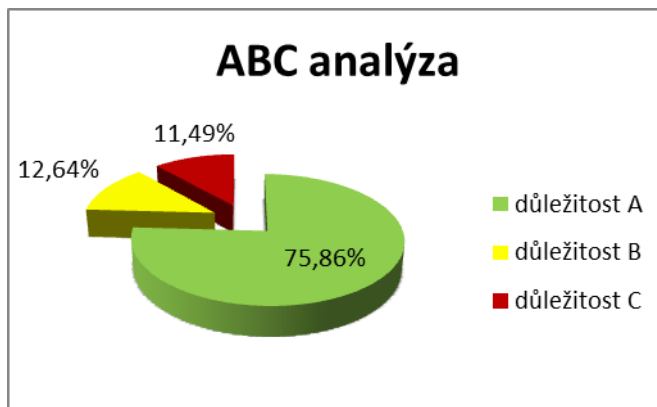
Z předešlých bodů je zřejmá provázanost mezi eliminací prokrastinace a ostatních negativních faktorů, které manažera A v současné době ovlivňují. Doporučením by bylo vyřešení hlavních identifikovaných potíží v time managementu manažera A, což by způsobilo i částečnou eliminaci prokrastinace.

Jako třetího konzumenta času označil manažera A nefunkční delegaci. Časový snímek potvrdil tuto skutečnost a vyhodnocení a doporučení v rámci delegace je součástí odstavce 4.4.1.3.

4.4.2 Manažer B

4.4.2.1 ABC analýza

Graf č. 32: ABC analýza: vyhodnocení kategorizace pracovních činností manažera B



Zdroj: Vlastní zpracování

Na snímku můžeme vidět rozdělení pracovních činností vykonávaných manažerem B do jednotlivých kategorií dle jejich důležitosti. Procentuální rozdělení činností vychází z podrobného rozboru časového snímku pracovního týdne v kapitole 4.3.

Mezi nejdůležitější úkoly skupiny A, které manažer nemůže delegovat a může je vykonávat pouze on sám v rámci své pracovní činnosti, patří externí schůzky, řešení výběrových řízení (s výjimkami), řešení projektů (s výjimkami), porady, kolaudační řízení a řešení HR záležitostí.

Mezi úkoly střední důležitosti skupiny B, tedy úkoly s možností delegace patří v některých případech část řešení ve věci výběrových řízení, řešení smluvních záležitostí a v některých případech část řešení projektů.

Mezi méně důležité úkoly skupiny C, byla v kontextu manažerovi pracovní činnosti zařazena e-mailová korespondence a vyřizování telefonátů.

Dle výsledků ABC analýzy manažera B můžeme vidět, že se liší od doporučeného základu, kdy úkoly A tvoří 65% pracovní doby, úkoly B 20% pracovní doby a úkoly C 15% pracovní doby. Manažer se zabývá zejména důležitými úkoly A, na úkor středně důležitých úkolů B a méně důležitých úkolů C. V tomto případě se tedy jedná o žádoucí stav, kdy manažer tráví většinu svého pracovního času činnostmi, které mají v rámci jeho pracovní náplně přidanou hodnotu, ostatní méně důležité úkoly deleguje a omezuje na minimum.

4.4.2.2 Vyrůšení

Manažer B ztratil vyrůšeními během pracovního týdne 1 hodinu a 30 minut času. V rámci celkové doby, kterou v práci ve sledovaný pracovní týden manažer B strávil, tedy 51 hodin, se jedná o 2,94% pracovní doby.

Mezi rušivé činitele patřil kolega, který manažera B vyrůšoval 45 minut, ostatní rušení byly osobní telefonáty, které trvaly v součtu 45 minut.

V rozhovoru manažer B uvádí, že se denně nechá vyrůšovat maximálně 10 minut. Jak je patrné z časových snímků, v průměru je časové vyrůšení téměř dvojnásobné. Přestože má vyrůšení manažera B na jeho pracovní činnost relativně malý podíl, je zde stále prostor pro zlepšení, vzhledem k tomu, že ve sledovaný pracovní týden manažer pracoval 11 hodin přes čas. Osobní telefonáty by bylo možné eliminovat, případně si vyhradit čas v době oběda, kdy je bude manažer B přijímat. Vyrůšování kolegou by bylo také možné omezit na přijatelnou úroveň. Vzhledem k tomu, že však manažer B považuje neformální komunikaci s kolegy, v rámci oboru, ve kterém působí za přínosnou (vysvětleno v rozhovoru), toto vyrůšení nelze považovat za zcela nežádoucí. Celkově lze tedy manažerovo zvládání vyrůšení hodnotit jako velmi dobré.

4.4.2.3 Delegování

Mezi pracovní činnosti, které mohly být delegovány, zařadil manažer B v jednom případě řešení ve věci výběrového řízení, dále řešení smluvních záležitostí a v jednom případě řešení části projektu. Tyto nedelegované činnosti zabraly manažerovi B 5 hodin a 30 minut času. V rámci celkové doby, kterou v práci ve sledovaný pracovní týden manažer B strávil, tedy 51 hodin, se jedná o 10,78% pracovní doby.

V rozhovoru manažer B zmiňuje, že překážkou v delegaci je u něj neschopnost některých kolegů splnit úkoly. Bohužel některé tyto kolegy dostal v rámci projektu přidělené, tudíž zde není možnost pro personální změny. V rozhovoru zmiňuje, že se snaží delegovat zejména administrativu a první a druhá kola výběrových řízení. Z časového snímku však bylo zjištěno, že ačkoli v několika případech mohl odesílání smluv nebo řešení části výběrového řízení či projektu delegovat, vykonal tyto činnosti sám. Možnou chybou je zde právě personální obsazení, kdy se manažer B nemůže spolehnout na své přidělené podřízené a tudíž si některé věci radši dělá sám.

4.4.2.4 Plánování

Neplánované činnosti zabraly v pracovním týdnu manažera B 4 hodiny a 30 minut času, tedy 8,82% pracovní doby. Zbylou pracovní dobu v rámci pracovního týdne tvořili činnosti plánované, v délce trvání 46 hodin a 30 minut, tj. 91,18% pracovní doby.

Vycházíme-li z teoretických východisek, je jako vhodné doporučení plánovat si zhruba 60% činností a zbývajících 40% si vyčlenit na nečekané záležitosti. Manažer B tímto riskuje, že případná nečekaná situace naruší jeho pracovní plán.

Manažer B se sám v rozhovoru zmiňuje, že má svůj zaběhlý režim, nicméně se stává, že nastane nečekaná situace, která ho donutí věci přeorganizovat. Dále uvádí, že často ve svém plánu musí něco přehodit nebo někam vtěsnat. Zde je prostor pro zlepšení, pokud by manažer plánoval méně činností, byl by více flexibilní vůči nahodilým změnám, které sám považuje za časté.

4.4.2.5 Konzumenti času

Dle vyplněného dotazníku (Příloha č. 3: Dotazník konzumentů času) zařadil manažer B v rámci své pracovní činnosti následující konzumenty času:

1. Mnoho administrativy/papírování.
2. Nedostatečná komunikace (naslouchání apod.)
3. Zdlouhavé porady.

Manažer B vnímá mnoho administrativy jako největší časovou ztrátu při své práci. Administrativa není ve své podstatě složitá a vzhledem k postavení manažera B by bylo vhodné, aby touto činností trávil pouze přiměřené množství času. Tuto činnost doporučuji manažerovi B delegovat na asistentku. Počáteční investice času, který bude potřeba k tomu, aby si asistentka osvojila manažerovy postupy při řešení administrativní agendy, bude z dlouhodobého hlediska přínosná a umožní manažerovi B získat více času na plnění důležitých úkolů.

V rozhovoru manažer B uvádí, že neschopnost naslouchat působí v jeho oboru značné problémy. Zmiňuje se o tom, že využívá neformální komunikace vůči podřízeným, které mu přináší lepší informovanost a vstřícnost dotyčných při plnění úkolů. Je důležité si uvědomit, že právě manažer je osobou, která celý komunikační proces nastavuje a musí jej přizpůsobit dané situaci. Bylo by tedy vhodné zmapovat nefungující části komunikačního procesu a následně je optimalizovat, aby nedocházelo k nežádoucím situacím. Manažer B

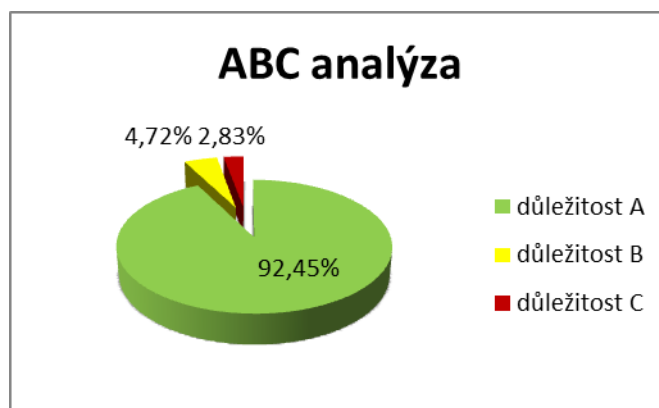
se pohybuje správný směrem, a jak uvádí v rozhovoru, součástí jeho osobního pracovního stylu je lidský přístup, s častou osobní komunikací. Komunikace je o lidech, vzhledem k tomu, že některé kolegy dostává manažer B přidělené a není zde možnost personální změny, bude optimalizace komunikačního procesu výzvou a bude vyžadovat individuální přístup.

Pokud jsou porady neřízené, mohou se snadno proměnit v neefektivní a zdlouhavé. Aby byla porada efektivní a přínosná, musí být předem určeny priority jejího obsahu a neprioritní záležitosti vytěsnit pouze na závěr jednání. Pokud se jedná o manažera B, měl by v případě svolávání porady z jeho strany určit zmiňované priority a zejména se zamyslet, zda je opravdu nutné, aby se porada konala. Z hlediska účasti na podnikových poradách má vzhledem ke svému postavení manažer B omezené možnosti. Účast na některých poradách je vyžadována vedením a nedává manažerovi na výběr. V opačných případech by vždy bylo vhodné vyhodnotit, zda je nutné se porady účastnit.

4.4.3 Manažer C

4.4.3.1 ABC analýza

Graf č. 33: ABC analýza: vyhodnocení kategorizace pracovních činností manažera C



Zdroj: Vlastní zpracování

Na snímku můžeme vidět rozdělení pracovních činností vykonávaných manažerem C do jednotlivých kategorií dle jejich důležitosti. Procentuální rozdělení činností vychází z podrobného rozboru časového snímku pracovního týdne v kapitole 4.3.

Mezi nejdůležitější úkoly skupiny A, které manažer nemůže delegovat a může je vykonávat pouze on sám v rámci své pracovní činnosti, patří interní schůzky (s

výjimkami), HR záležitosti, porady, řešení klientských záležitostí a e-mailová korespondence (v kontextu právnické firmy a pozice manažera C).

Mezi úkoly střední důležitosti skupiny B, tedy úkoly s možností delegace patří v některých případech interní schůzky.

Mezi méně důležité úkoly skupiny C v rámci pracovního týdne manažera C byla zařazena pouze jediná činnost, a to prezentace pro studenty PF UK.

Dle výsledků ABC analýzy manažera B můžeme vidět, že se liší od doporučeného základu, kdy úkoly A tvoří 65% pracovní doby, úkoly B 20% pracovní doby a úkoly C 15% pracovní doby. Z analýzy je možné vyzorovat, že manažer C si umí velmi dobře zorganizovat svojí pracovní činnost, kdy důležitým úkolům skupiny A věnuje až 92,45% pracovní doby a zbytek, tedy úkoly skupiny B a C věnuje naprosté minimum času. Tomuto faktu odpovídá manažerův přístup, který nastínil v řízeném rozhovoru, kde zmiňuje, že se snaží vyřadit, delegovat či ignorovat věci, které nejsou důležité. Nedůležité věci striktně odmítá. Tento přístup je vhodný a ABC analýza časového snímku potvrdila, že díky tomuto přístupu vzniká manažerovi velký prostor pro řešení pouze úkolů důležitých.

4.4.3.2 Vyrušení

Manažer C ztratil vyrušeními během pracovního týdne 5 hodin a 20 minut času. V rámci celkové doby, kterou v práci ve sledovaný pracovní týden manažer C strávil, tedy 54 hodin a 30 minut, se jedná o 9,79% pracovní doby.

Mezi rušivé činitele patřily zejména příchozí e-maily, které manažera C vyrušovaly 3 hodiny a 45 minut, ostatní rušení byly telefonáty, které trvaly 1 hodinu a 15 minut a v poslední řadě kolegové ohledně pracovních záležitostí v délce trvání 20 minut.

V rozhovoru manažer C zmiňuje politiku otevřených dveří, která se projevuje nečekanými návštěvami v kanceláři a telefonními rozhovory. Manažer C zaujímá přístup, kdy se snaží v krátkosti vyřešit, co se dá a nic zbytečně neodkládá. Souvisí s tím příchozí e-maily, kterými je často vyrušován, telefonáty i nečekané návštěvy. Míra vyrušení je vzhledem k jeho rozsáhle týdenní pracovní době v relativně vysoké výši, jak vyplynulo z časového snímku. Vzhledem k pozici manažera C však není jednoduché vyrušení omezit. Vzhledem k vrcholové pozici manažera C a způsobu nastavení mezinárodní právní firmy, zde není možnost výrazného zlepšení situace. Sám manažer v rozhovoru uvádí, že zajistit

si prostor bez vyrušování je velmi těžké a pokud si nepřeje být rušen u důležitého úkolu, nechá si takovýto úkol raději na doma.

4.4.3.3 Delegování

Mezi pracovní činnosti, které mohly být delegovány, zařadil manažer C pouze v jednom případě interní schůzky s kolegy ohledně HR záležitostí. Tato nedelegovaná činnost zabrala manažerovi C 2 hodiny a 30 minut času. V rámci celkové doby, kterou v práci ve sledovaný pracovní týden manažer C strávil, tedy 54 hodin a 30 minut, se jedná o 4,59% pracovní doby.

V případě manažera C můžeme vidět dle rozboru časového snímku perfektně zvládnutou delegaci. Manažer C v rozhovoru zmiňuje, že se na své kolegy při delegaci může plně spolehnout, jinak už by ve firmě nebyli. Deleguje širokou řadu činností a u zásadních věcí pouze činní finální rozhodnutí, popřípadě se rozhoduje dle předložených variant.

4.4.3.4 Plánování

Neplánované činnosti zabraly v pracovním týdnu manažera C 17 hodin času, tedy 31,19% pracovní doby. Zbylou pracovní dobu v rámci pracovního týdne tvořili činnosti plánované, v délce trvání 37 hodin a 30 minut, tj. 68,81% pracovní doby.

Vycházíme-li z teoretických východisek, je jako vhodné doporučení plánovat si zhruba 60% činností a zbývajících 40% si vyčlenit na nečekané záležitosti a konzumenty času. Manažer C se blíží těmto hodnotám a plánuje si čas vhodným způsobem. V jeho časovém plánu je žádoucí rezerva, která činí 31,19%. Své plánování může manažer C dále zlepšit, přiblížením se optimální hranici 40% neplánovaných činností.

Manažer C v rozhovoru zmiňuje, že se naplánované činnosti v podstatných ohledech nemění. Dále zmiňuje tzv. volnější časové úseky, ve kterých se věnuje právě zbylým neplánovaným činnostem, které jak říká, řeší za pochodu. Můžeme zde tedy vidět, že manažer C umí časovou rezervu velmi obratně využít.

4.4.3.5 Konzumenti času

Dle vyplněného dotazníku (Příloha č. 3: Dotazník konzumentů času) zařadil manažer C v rámci své pracovní činnosti následující konzumenty času:

1. Snaha o dokonalost, perfekcionismus.
2. Návštěvníci (neohlášení, externí, interní).
3. Telefonické vyrušení.

Manažer C zařadil jako nejvýznamnějšího konzumenta času perfekcionismus. Pokud přílišná pečlivost a snaha o dokonalost působí manažerovi C časové ztráty, bylo by vhodné toto působení omezit na přijatelnou míru. Čekání na perfektní výsledky a podmínky není produktivní a zejména ve stále se zrychlujícím pracovní prostředí je třeba umět míru dokonalosti z vlastní strany řídit. Vycházíme-li z paretova principu, jedna z aplikací říká, že v prvních dvaceti procentech času, uděláme osmdesát procent práce. Pokud manažer C aplikuje tento přístup, tedy v prvních dvaceti procentech daného úkolu udělá osmdesát procent práce, má prostor delegovat dokončení úkolu na někoho jiného. V rozhovoru manažer C zmínil, že se při delegaci úkolů, se může na své kolegy plně spolehnout, jinak by již pro něj nepracovali. Přílišný perfekcionismus by tedy mohl být v některých případech omezen tím, že manažer dle zmiňovaného principu udělá většinu práce a její doladění, které zabere většinu času, deleguje na kolegy.

Vzhledem k politice otevřených dveří, která je součástí firemní kultury právní společnosti, ve které manažer C působí, jsou časové ztráty způsobené neohlášenými návštěvami velmi těžko kontrolovatelné. Externí návštěvy nebude možné omezit. Z hlediska interních návštěv by si vzhledem ke své pozici mohl manažer C na základě formální domluvy s kolegy vyhradit prostor pro konzultace, tedy dobu v rámci pracovního dne, kdy je pro něj přijatelné být vyrušen.

Jak zmiňuje manažer C v rozhovoru, politika otevřených dveří je aplikována i na telefonní komunikaci, na všech vizitkách jsou uvedeny přímé linky a mobilní telefonní čísla na něj i jeho kolegy. Vzhledem k oboru, ve kterém manažer C působí, tedy právo, kde je proklientský přístup velmi důležitý, omezení možnosti přímé komunikace na mobilní telefon by nemuselo být z dlouhodobého hlediska žádoucí. Pokud by chtěl manažer v některých případech nebo časových úsecích toto působení omezit, mohl by aplikovat tzv. zavedení tichých hodin. Tento způsob by se dal aplikovat na pevnou linku do kanceláře manažera, kdy by v určitém časovém úseku byly hovory přesměrovávány na asistentku či

kolegu (případně by telefony v kanceláři zvedal právě kolega či asistentka), kteří by hovory z části vyřídili. Požadovanou informaci by zprostředkovali, případně by oznámili, že manažer C bude v rámci daného dne telefonicky dostupný v konkrétní domluvený čas. Pokud by se jednalo o opravdu urgentní záležitost, teprve poté by manažera C kolega či asistentka „vyrušil“. Toto filtrování hovorů by mohlo manažerovi C přinést více času a možnost více se soustředit na právě vykonávanou pracovní činnost.

5 Závěr

Cílem této práce bylo pomocí řízeného rozhovoru, časového snímku a dotazníku identifikovat nedostatky v hospodaření s časem a porovnat jednotlivé přístupy manažerů, kteří reprezentovali všechny tři úrovně managementu.

Řízený rozhovor poskytl kromě společné shody a podobných názorů i řadu různorodých odpovědí, odlišných úhlů pohledu a individuálních přístupů. V rámci řízeného rozhovoru se ukázaly první nedostatky manažerů v hospodaření s časem.

Zjištěné nedostatky, které vplynuly z řízeného rozhovoru, byly následně konfrontovány s provedeným časovým snímkem, který měl poukázat na skutečný stav schopnosti manažerů hospodařit s časem. Časový snímek z části potvrdil nedostatky dle řízeného rozhovoru a následně identifikoval konkrétní nedostatky nové.

Pro úplnost bylo dále ještě využito dotazníku konzumentů času, kde manažeři dle vlastního uvážení vybrali tři nejvíce působící konzumenty času v rámci jejich pracovní činnosti. I v tomto případě dotazník z části potvrdil předchozí zjištěné nedostatky v efektivním využívání času a dále byly identifikovány nedostatky nové.

Výsledkem kombinace těchto tří metod výzkumu bylo získání komplexního pohledu hospodaření s časem tří vybraných manažerů na jednotlivých stupních řízení. Na základě porovnání a vyhodnocení a za pomoci teoretických východisek, byly následně manažerům předloženy individuální možná řešení a doporučení k eliminaci nebo zmírnění působení jednotlivých zjištěných nedostatků.

Tato práce potvrdila, že faktor času a schopnost hospodařit s časem, patří mezi stěžejní součásti manažerské práce a pro úspěch manažera je tato disciplína naprosto zásadní.

V rámci této diplomové práce bylo spolupracováno se stejnými třemi manažery, jako u mé práce bakalářské, která se věnovala problematice manažerské komunikace. Kombinace obou prací přináší ucelenější přehled jednotlivých přístupů k manažerskému řízení, v rámci jednotlivých úrovní managementu (nejnižší, střední a vrcholná). Množství získaných dat a informací by bylo možným zdrojem pro případné další šetření a tedy i další návazné zkoumání.

6 Seznam použitých zdrojů

ADAI, John Eric. *Hospodaření s časem*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 134 s. ISBN 80-86851-07-9

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: Time management IV. Generace*. 2. aktual. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 264 s. ISBN 80-247-1701-2.

BRODSKÝ, Jan. *Time management*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy. 2013. 112 s. ISBN 80-905247-9-8.

GRUBER, David. *Time management: Efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2012. 232 s. ISBN 80-7261-211-6.

KNOBLAUCH, Jörg, WÖLTJE Holger. *Time management - mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 80-247-4431-5.

DELIVRÉ, Francois. *Bud'te pány svého času*. Praha: Portál, 2002. 176 s. ISBN: 80-7178-577-6

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DONELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management, 9th edition*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN: ISBN 978-80-7169-422-3.

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN: 80-7219-014-8.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2001. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*, 6. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 512 s. 978-80-247-2018-0.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 224 s. ISBN: 978-80-24-2400-3.

MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN: 80-7219-014-8.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2005. 374 s. ISBN: 80-246-0139-7

7 Seznam grafů

Graf č. 1: pondělí manažera A: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	52
Graf č. 2: pondělí manažera A: snímek činností rozdělený v procentech.....	53
Graf č. 3: úterý manažera A: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	54
Graf č. 4: úterý manažera A: snímek činností rozdělený v procentech.....	55
Graf č. 5: středa manažera A: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	56
Graf č. 6: středa manažera A: snímek činností rozdělený v procentech.....	57
Graf č. 7: čtvrtek manažera A: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	58
Graf č. 8: čtvrtek manažera A: snímek činností rozdělený v procentech.....	59
Graf č. 9: pátek manažera A: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	60
Graf č. 10: pátek manažera A: snímek činností rozdělený v procentech.....	61
Graf č. 11: pondělí manažera B: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	62
Graf č. 12: pondělí manažera B: snímek činností rozdělený v procentech.....	62
Graf č. 13: úterý manažera B: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	63
Graf č. 14: úterý manažera B: snímek činností rozdělený v procentech.....	64
Graf č. 15: středa manažera B: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	65
Graf č. 16: středa manažera B: snímek činností rozdělený v procentech.....	65
Graf č. 17: čtvrtek manažera B: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	67
Graf č. 18: čtvrtek manažera B: snímek činností rozdělený v procentech.....	67
Graf č. 19: pátek manažera B: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	68
Graf č. 20: pátek manažera B: snímek činností rozdělený v procentech.....	69
Graf č. 21: pondělí manažera C: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	70
Graf č. 22: pondělí manažera C: snímek činností rozdělený v procentech.....	70
Graf č. 23: úterý manažera C: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	72
Graf č. 24: úterý manažera C: snímek činností rozdělený v procentech.....	72
Graf č. 25: středa manažera C: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	73
Graf č. 26: středa manažera C: snímek činností rozdělený v procentech.....	74
Graf č. 27: čtvrtek manažera C: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	75
Graf č. 28: čtvrtek manažera C: snímek činností rozdělený v procentech.....	75
Graf č. 29: pátek manažera C: snímek pracovní doby rozdělený v procentech.....	77
Graf č. 30: pátek manažera C: snímek činností rozdělený v procentech.....	77
Graf č. 31: ABC analýza: vyhodnocení kategorizace pracovních činností manažera A.....	79
Graf č. 32: ABC analýza: vyhodnocení kategorizace pracovních činností manažera B.....	83
Graf č. 33: ABC analýza: vyhodnocení kategorizace pracovních činností manažera C.....	86

8 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: pondělí manažera A.....	53
Tabulka č. 2: úterý manažera A.....	55
Tabulka č. 3: středa manažera A.....	57
Tabulka č. 4: čtvrtek manažera A.....	59
Tabulka č. 5: pátek manažera A.....	61
Tabulka č. 6: pondělí manažera B.....	63
Tabulka č. 7: úterý manažera B.....	64
Tabulka č. 8: středa manažera B.....	66
Tabulka č. 9: čtvrtek manažera B.....	68
Tabulka č. 10: pátek manažera B.....	69
Tabulka č. 11: pondělí manažera C.....	71
Tabulka č. 12: úterý manažera C.....	73
Tabulka č. 13: středa manažera C.....	74
Tabulka č. 14: čtvrtek manažera C.....	76
Tabulka č. 15: pátek manažera C.....	78

9 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Otázky řízeného rozhovoru	I
Příloha č. 2: Formulář časového snímku pracovního dne	II
Příloha č. 3: Dotazník konzumentů času	III

Příloha č. 1: Otázky řízeného rozhovoru

1. Domníváte se, že je dobrá úroveň time managementu pro práci manažera stěžejní? V čem spatřujete jeho důležitost? Snažíte se v tomto ohledu zlepšovat? Jakým způsobem? Absolvoval jste někdy kurzy na zlepšení se v time managementu?
2. Jaká je Vaše obvyklá pracovní doba? Pracujete přes čas? Pokud ano, jak často?
3. Věnujete práci i svůj volný čas? Nosíte si práci domů? Pokud ano, jak často?
5. Plánujete svůj čas? Pokud ano, plánujete jej sám nebo společně s asistentkou? Jak často jej plánujete? (denně, na týden či v delším časovém horizontu).
6. Využíváte k plánování nějaké pomůcky? Jaké? (kalendář, diář, počítač, mobil apod.)
7. Stanovujete si pořadí úkolů a priority? Pokud ano, jakým způsobem?
8. Liší se Vaše práce od časového plánu, který jste si stanovil?
9. Jste často při plnění úkolů vyrušován? Pokud ano, kým a z jakého důvodu nejčastěji? Kolik si myslíte, že toto vyrušování zabere průměrně denně vašeho času?
10. Máte stanovené časové úseky pro splnění složitějších úkolů, kdy vás nikdo při plnění úkolu nevyrušuje?
11. Můžete se spolehnout na Vaše kolegy, zejména při delegování činností? Jaké úkoly nebo činnosti delegujete nejčastěji?
12. Máte svůj osobní pracovní styl, který přispívá k vaší větší manažerské výkonnosti? V čem spočívá?

Příloha č. 2: Formulář časového snímku pracovního dne

	Činnost	Vyrušení*	Plánování**	Delegace***
7:00				
7:30				
8:00				
8:30				
9:00				
9:30				
10:00				
10:30				
11:00				
11:30				
12:00				
12:30				
13:00				
13:30				
14:00				
14:30				
15:00				
15:30				
16:00				
16:30				
17:00				
17:30				
18:00				
18:30				
19:00				
19:30				
20:00				

* Došlo při vykonávání činnosti k vyrušení? Pokud ano, doplňte kým a časovou ztrátu. V případě že nikoli, ponechte prázdné pole.

** Došlo k vykonání činnosti v předem naplánovaném čase? Doplňte ano/ne.

*** Bylo možné tuto činnost delegovat? Doplňte ano/ne.

Poznámka: pokud se jedná o neproduktivní činnost jako např. oběd, přestávka apod., ponechte pole vyrušení, plánování a delegace prázdná.

Příloha č. 3: Dotazník konzumentů času

Pokuste se identifikovat **tři nejčastější původce časových ztrát** a seřadte je podle míry intenzity jevu v pořadí od 1 do 3 (1= nejčastější a sestupně do 3).

Nejasná důležitost, priority, cíle.	
Snaha o zvládnutí více věcí najednou.	
Osobní vnější chaos (nepořádek, přetékající pracovní stůl).	
Mnoho administrativy/papírování.	
Telefonické vyrušení.	
Návštěvníci (neohlášení, externí, interní).	
Obětavost, neschopnost říci ne.	
Snaha znát všechny fakta, informační přetížení.	
Nedostatečná sebekázeň, lenost.	
Nedokončování úkolů.	
Snaha o dokonalost, perfekcionismus.	
Rozptylování okolím (hluk apod.).	
Zdlouhavé porady.	
Nefunkční delegování.	
Špatná příprava.	
Nedostatečná komunikace (naslouchání apod.)	
Přílišná komunikace (“žvanění” apod.)	
Řešení soukromých záležitostí (tel. hovory apod.)	
Prokrastinace, sklon k odkládání.	
Čekací doby (schůzky, jednání apod.)	
Pozdní příchody.	
Spěch, netrpělivost, nesoustředění	
Nerozhodnost, či naopak zbrkllost	
Neočekávaná krize, problémy.	
Nedostatečná kontrola.	
Zanedbávání problémů.	
Nevyhovující vzájemné vztahy na pracovišti, malá vzájemná podpora.	
Malá motivace a zapojení, pasivita, lhostejnost.	