

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Ludmila Knotková

**Time management IV. generace a jeho využití
v andragogické praxi**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER PART-TIME STUDIES

2014–2018

DIPLOMA THESIS

Ludmila Knotková

**The 4th Generation Time Management and its Application
in Adult Education**

Prague 2018

Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Ludmila Knotková

.....

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucímu práce – panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. Děkuji mu za jeho vstřícný přístup, a že mi byl inspirací a vzorem po celé studium. Za ochotu a otevřenost děkuji také účastníkům výzkumu pro praktickou část této kvalifikační práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá využitím metod a nástrojů time managementu v andragogické praxi. Ve své první části poskytuje teoretická východiska k tématu time management se zaměřením na jeho čtvrtou generaci. Stanovena jsou rovněž východiska andragogická. Teoretické poznatky poskytují základ pro druhou část práce – empirickou. V této části práce jsou komparativními a analytickými postupy zpracovány a prezentovány výstupy kvalitativního výzkumného šetření, které probíhalo formou individuálních řízených rozhovorů s pracovníky andragogické praxe, tj. s lektory, vzdělavateli dospělých, personalisty a manažery z oboru informačních technologií a personalistiky. Závěr práce je věnován interpretaci výsledků, stanovení hypotéz.

Klíčová slova

Andragogika, GTD, Nástroje time managementu, Řízení času, Time management IV. generace, Vzdělávání dospělých.

Annotation

This diploma thesis deals with time management methods and tools, and its application in adult education practice. The first part provides theoretical basis in terms of the topic of time management while focusing on its fourth generation. This part also includes adult education theory and basic terms. Theoretical part of the thesis offers foundation for its second half - practical part. In this part qualitative research outputs are presented using the comparative and analytical approach. As a research method serves the method of individual semi-structured interviews with professionals from adult education practice, i. e. trainers, adult education teachers, HR specialists and managers. These research participants were chosen from the field of information technology and human resource management. In final part the results are discussed and hypothesis are stated.

Keywords

Adult Education, Andragogy, GTD, Time Management, Time Management Tools, 4th Generation Time Management.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 INTERDISCIPLINÁRNÍ VÝCHODISKA	10
1.1 Rešerše zdrojů.....	10
1.2 Time management – pracovní definice.....	13
2 ANDRAGOGICKÁ VÝCHODISKA.....	15
2.1 Andragogika, andragogická praxe	16
2.2 Motivace dospělého k učení	18
2.3 Sebeřízené učení	19
2.4 Time management jako kompetence	23
3 TIME MANAGEMENT IV. GENERACE	25
3.1 Pojetí času.....	25
3.2 Time management a jeho generace.....	27
3.3 Specifika time managementu čtvrté generace	28
3.4 Prokrastinace a nedostatečná pracovní paměť	30
3.5 Vybrané metody a nástroje time managementu.....	33
II. EMPIRICKÁ ČÁST.....	36
4 DESIGN VÝZKUMU	36
4.1 Výzkumné otázky	37
4.2 Výzkumný vzorek.....	38
5 VÝZKUMNÁ METODIKA.....	42
6 PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	44
6.1 Rozhovor – úvodní část	44
6.2 Rozhovor – metody a nástroje	51
6.3 Rozhovor – význam v profesi	76
6.4 SWOT analýza – sebehodnocení	80
7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	84
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	89
SEZNAM ZKRATEK	93
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	94
SEZNAM PŘÍLOH	96

ÚVOD

Aktuálnost tématu time management vyplývá z požadavků současné informační společnosti (aspirující na společnost znalostní). Pro ni jsou příznačná substantiva jako globalizace, dynamika, konkurence, riziko, nejistota, změny. A to jak na úrovni organizace, tak na úrovni jedince, který se chce prosadit na trhu práce.

Informace, nabyté ve vzdělávacím systému nevyjímaje, rychle zastarávají. Absolvent není pro úspěch na trhu práce připraven pouze studiem ve škole. Naopak to nejtěžší teprve začíná. Musí být ochoten a připraven se učit neustále, umět reagovat na změny. Podobně jako organizace, i tento jedinec se obvykle potýká s nemalou konkurencí a hledá své místo. Určitý stupeň dosaženého vzdělání již dávno není zárukou dobrého zaměstnání; v jedné organizaci, po většinu života.

Kromě kvalifikace, aby formální příprava vykonávat dané zaměstnání, nabývá čím dál více na důležitosti disponovat také požadovanými kompetencemi, které vychází z dané osobnosti a které je jedinec připraven použít přenositelně bez nutné vazby na konkrétní profesi nebo pozici. Současné požadavky jsou dobře patrné na přehledu nejdůležitějších klíčových kompetencí, mezi něž patří mj.: efektivní komunikace, kooperace, flexibilita, ochota se učit, schopnost řešit problémy, plánování a organizace práce, schopnost nacházet informace a orientovat se v nich; v neposlední řadě schopnost efektivně pracovat s ICT a znalost cizích jazyků. Z pohledu daného absolventa se tedy nejedná o situaci nikterak jednoduchou. Předpokladem úspěchu je proaktivita, zodpovědnost za sebe sama, za svůj potenciál i rozhodnutí. Zásadní jsou především volní vlastnosti této osobnosti.

Na jedné straně stojí požadavky trhu práce, očekávání společnosti, potřeba seberealizace. S tím stojí ruku v ruce pojmy jako produktivita práce, výkonnost. Na druhou stranu se však stále více dostává do popředí požadavek na kvalitu v životě nejen pracovním, ale i osobním. I přes možnou nemalou potřebu pracovní seberealizace si čím dál více začínáme uvědomovat také důležitost dalších hodnot, tj. rodina, preferovaný způsob trávení volného času aj. Přichází potřeba svůj omezený čas v životě za těchto podmínek řídit. Není tedy překvapivé, hovoříme-li o time managementu, řízení času, jako o jedné z kompetencí nejen lektora či manažera, ale vzhledem k nárokům dneška jako o užitečné kompetenci jakéhokoli jedince.

Tato diplomová práce je věnována time managementu IV. generace. Aktuálnost, smysl i osobní motivace pro výběr tématu vyplývají z předchozích řádků. Námítkou k výběru tématu by mohla být přílišná oblíbenost time managementu; nejen jako tématu vysokoškolských kvalifikačních prací. Je v této oblasti ještě co zkoumat? Není time management jen moderním pojmem, přitažlivým tématem, kterým prodejci lákají čtenáře na knihy osobní produktivity a lektoři na svá soft-skillová školení? Potřebuje se člověk učit, jak si řídit čas? Odpovědi budeme nalézat následujícími řádky této práce.

Kladen bude důraz na uchopení jevů v měřítku osobnosti v psychologickém smyslu. Obdobně bude poznání cíleno více do hloubky – spíše kvalitativně než kvantitativně. To se promítá i do vybrané metody výzkumu. Přístup se také odráží ve zvoleném výseku tematického celku: time management čtvrté generace. „Generace“ představují vyvíjející se principy time managementu. Princip čtvrté generace oproti předchozím nejlépe reaguje na požadavky dnešní doby, jak je popsána na samotném začátku. Zůstávají užitečné zásady či nástroje předchozích generací, klíčové je zde však zaměření na člověka v kontextu současných požadavků, nikoli jen na požadavky samotné oddělené od každodenní reality a přirozenosti člověka. Z pohledu tohoto principu člověk přestává být považován za pouhého „plniče úkolů“.

Cílem práce je komparovat a analyzovat využívání metod time managementu u vybrané skupiny pracovníků činných v andragogické praxi. Práce je koncipována jako teoreticko-empirická. Dle toho je rozdělena na dvě části. První teoretická část poskytne zázemí pro následující část empirickou, jež bude realizována kvalitativním šetřením formou individuálních řízených rozhovorů. Tím budou zajištěny vstupy pro následnou komparaci a analýzu. Práce bude na téma time management nahlížet perspektivou andragogiky za pomoci dalších souvisejících věd.

Tato kvalifikační práce nechce vzhledem k četnosti zpracování zvoleného tématu objevovat již objevené, nýbrž se spojením andragogiky a time managementu pokusit na téma nahlédnout jiným způsobem. Andragogiku je podobně jako zvolené téma vzhledem k nastíněné situaci ve společnosti a na trhu práce možné považovat rovněž za velmi aktuální a potřebný obor.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERDISCIPLINÁRNÍ VÝCHODISKA

Smysl úvodní kapitoly je vymezit oblast zkoumání nejprve v celé její šíři, zasadit téma do kontextu, abychom s ním mohli pracovat. Než přejdeme k tématu řízení času, stanovíme okruh zdrojů – možné typy zdrojů i související obory. V druhé části kapitoly bude stanovena výchozí pracovní definice time managementu, jež poslouží jako jakýsi odrazový můstek pro další zkoumání. Definujeme si také výchozí body pro pojmy „metody“ a „nástroje“ v takovém smyslu, v jakém budou užívány pro účely této práce, především pak pro její empirickou část.

Zatímco první kapitola poskytne základní stavební kameny obecně, jakýsi přehled napříč vědami, kapitolou druhou budeme nadále pokračovat ve stavbě, již však prismatickým pohledem vědy jediné, a sice andragogiky. Bude předestřen vztah time managementu a právě andragogiky, studijnímu a vědnímu oboru, jehož optikou na problematiku nahlédneme především. Na těchto základech budeme stavět a zvolené téma nadále zpřesňovat v souladu s cílem práce.

Dále naváže kapitola věnovaná vlastnímu time managementu s důrazem na princip IV. generace, zkoumána budou různá pojetí času a jeho prožívání. Teoretický celek uzavře část pojednávající o vybraných konkrétních nástrojích a metodách time managementu, analyzovány budou možné bariéry v řízení času, čímž se plynule dostaneme k samotné praktické části práce.

1.1 Rešerše zdrojů

Přejdeme nyní k vymezení relevantních oborů, rešerši zdrojů, objasníme stav poznání vybrané tematiky. Základní pojmy pro vyhledávání informačních zdrojů k tématu jsou sousloví: time management, time management čtvrté generace, řízení času, sebeřízení, self-management, osobní rozvoj, osobní produktivita. Již tyto pojmy předurčují charakter zdrojů a související obory.

Time management je častým tématem publikací typu naučné, či spíše populárně naučné literatury, příruček. Nezřídka kdy na přebalu knihy nalezneme slovo „bestseller“. Četnost daných publikací nám napovídá značný zájem o téma a tento typ literatury. Neboť autoři berou v potaz svoji relativně širokou cílovou skupinu recipientů, lze u daného typu

literatury očekávat také jistou povrchnost zkoumání a výkladu zvolené tematiky (méně odborných termínů atd.). Což neznamená, že knihy nemohou ničím posloužit tématu naší práce – obsahují mnohé informace o praktických technikách, metodách či nástrojích typických pro time management a související pojmy. A protože cílem práce je zkoumat, jak time management a jeho metody lidé (daná cílová skupina) v praxi využívají, nelze zdroje pojmout příliš úzce, příliš selektivně, a to ani vzhledem k jasnému vymezení cílové skupiny coby andragogických pracovníků. Ani přes prioritizaci pramenů dle relevance a především odbornosti vzhledem k povaze práce. Je třeba brát zřetel na oblast andragogiky a její praxe, psychologii, na oblast čtvrté generace řízení času, nelze však striktně opominout celý tento typ literatury, zdrojů; zvláště pak s ohledem na frekvenci zvoleného tématu právě tam a může-li vybraná výseč z nich posloužit zvolenému tématu a nepřímo také splnění cíle práce. V této skupině zdrojů však tkví jiné úskalí. S kvantitou automaticky nepřichází kvalita. Publikací s tématem řízení času je mnoho a právě vybrat z nich ty kvalitní a přínosné může představovat značné nesnáze.

Krom knih osobního rozvoje, osobní produktivity se time managementu jako dílčímu tématu věnují publikace z oblasti managementu, řízení lidských zdrojů. Ani zde se nejedná o téma vzácné a nezdědka kdy spolu obě skupiny publikací souvisí a prolínají se – time management v organizaci, organizace práce, osobní time management, sebeřízení. Z obou skupin zdrojů jsou jako východiska patrné obory: psychologie (obecná psychologie, psychologie osobnosti, psychologie práce), management a související. Knihy time managementu zaměřující se na jeho čtvrtou generaci pak spíše přechází od pravidel produktivity práce či jednodušších technik osobního rozvoje do roviny hlubší – zaměřují se na člověka a co je mu přirozené; na jeho osobnost, její vlastnosti, také možná specifika, odlišnosti či problematické jevy. Někteří tito autoři se při zkoumání problematiky vydávají cestou, na níž se dotýkají hranic psychologie transpersonální¹. Viz např. v knize Pacovský: Člověk a čas (2006).

Většina těchto publikací se ve svém úvodu velmi stručně věnuje času samotnému. Vzhledem k tomu, že se zde zaměřujeme na čtvrtou generaci time managementu, pro niž je charakteristické pátrat po příčinách návyků a způsobů chování, uvažme vnímání a prožívání času jako samostatné dílčí téma, které zasluží více pozornosti. O času,

¹ **Transpersonální psychologie** je: "*psychol. směr zdůrazňující psychické jevy a schopnosti (paměť, vědomí), kt. údajně nejsou vázány na materiální nositele a jejichž prostřednictvím se naše osobnost podílí na univerzálním bytí (...)*" (Hartl, Hartlová, 2015, s. 485).

psychologii času a jeho prožívání již překvapivě mnoho zdrojů nepojednává – a ty které ano, jsou z posledních let anebo častěji zahraniční. Obecně však v celé šíři věd a lidské historii není zájem o pochopení času vzácný – zabývala se jím filozofie, fyzika, neurologie, neurofyziologie, antropologie, či sociologie a konečně i zmíněná psychologie.

Doplňující disciplínou zde může být jazykověda, konkrétně kognitivní lingvistika. Pojem čas můžeme z tohoto pohledu pochopit skrz uvědomění si prožívání času v jazyce, jaké frazeologismy a metafory v souvislosti s časem používáme. Vždyť: „*Jazykověda (...) může být zdrojem nenahraditelných poznatků a náhledů: to, „jak mluvíme“, může podávat svědectví o různých dimenzích našeho lidství: o naší kognitivitě, o kulturní podmíněnosti jazyků (i přístupů ke světu), o vývoji lidské společnosti (...) a vůbec o lidském vztahu ke skutečnosti. O tom, „jak jsme“*“ (Vaňková 2007, s. 13, 14). Pakliže tedy budeme chtít lépe pochopit čas, jeho pojetí, jak ho jako lidé vnímáme, může nám také pomoci věda jako lingvistika.

V neposlední řadě nám v problematice uchopení času, jeho různém vnímání, nemusí být zapovězena ani výše uvedená filozofie. Jan Sokol ve své filozofické publikaci sdílí ohledně toho, co můžeme díky dědictví jazyka poznat, velmi podobné stanovisko: „*Jak víme, je jazyk tím nejdůležitějším prostředkem nejen lidské komunikace, ale i našeho chápání, to jest rozlišování a uchopování skutečnosti (...)*“ (Sokol 2004, s. 20-21).

Přestože téma time managementu v nich nemusí být explicitně obsaženo, významné jsou pro tuto práci prameny odborné literatury z oboru andragogiky, případně pedagogiky. Jedná se o rešerši odborných publikací, studií, periodik, a také využití slovníků a textů věnujících se výzkumu v těchto souvisejících vědách. To vše poskytne teoretický základ pro empirickou část práce.

Jak bylo předesláno v úvodu, time managementem se zabývá také množství článků a kvalifikačních prací – z různých univerzit a oborů. Zabývají se historií time managementu u nás i v zahraničí, generacemi time managementu, aplikací time managementu v různých oblastech. Oblíbeným dílčím tématem je prokrastinace (odkládání) či problematika stresu. Prokrastinací se zabývá i adiktologie – autoři nachází mnohé společné rysy prokrastinace a závislostního chování.

Protože zde máme vymezený cíl a danou orientaci na andragogiku a její praxi, nebudeme se v této práci již příliš podrobně věnovat historii time managementu a jeho jednotlivým generacím, byť to nepochybně k tématu také náleží.

1.2 Time management – pracovní definice

Na základě studia dostupných zdrojů si stanovme pracovní definici time managementu a rozeberme si ji na jednotlivé segmenty. Výchozí definice tedy dle autorky této práce zní: Time management lze považovat za soubor doporučení, postupů, metod či nástrojů, jak využívat svůj čas účelněji, tj. efektivně plnit své cíle za účelem prožívání kvalitnějšího života.

Hovoříme-li o kvalitě, je pro ni nutné nastavit kritérium. Z pohledu osobnosti ve zdejším sociokulturním kontextu kvalitu specifikujeme jako zvládání životních úkolů a dosahování svých cílů tak, abychom zároveň předcházeli nežádoucím jevům (např. přílišný stres, pocity úzkosti, nezvladatelné konflikty) a maximalizovali jevy žádoucí (mít kontrolu a nadhled – nebýt ve vleku událostí, povinností; být a cítit se spíše subjektem než objektem, a tedy mít více možností volby aj.). Druhý stupeň adjektiva „kvalitní“ dává tušit, že zájemce o time management identifikoval potřebu změny – změnit své návyky a vzorce chování.

Time management – řízení času. Je člověk schopen řídit čas, veličinu s obvykle přisuzovanými charakteristikami jako linearita a kauzalita? Patrně ne. Může však svůj čas omezený délkou života využívat účelněji. Stejně jako Pacovský ve své knize *Člověk a Čas*, i my zde uveďme Druckerův citát: „*Lepší než dělat věci správně je dělat věci správné*“ (Pacovský 2006, s. 186). Vědomi si toho, zamysleme se, co nám sděluje mluvčí větami: „Nestíhám, nemám čas.“? Je možné mít nebo nemít čas? Podle klasických úvodů do time managementu se nám komunikační partner jinými slovy prostě neúmyslně přiznává, že má špatný time management.

Mezi metody time managementu zařadíme takové systematické postupy a doporučení, díky kterým lze žádoucí změny docílit bez užívání specifických nástrojů time managementu (hmotné nástroje a pomůcky/ software). Ta nejtěžší práce se, byť za jejich pomoci, odehrává uvnitř – tkví v práci osobnosti se svojí vlastní psyché; vyžaduje velmi dobré poznání sama sebe, rozvoj svých vlastností seberegulačních, aktivačně-motivačních, a fixaci nových návyků, vzorců chování. Takové metody

si lze personifikovat do role zkušeného průvodce ledovou krajinou, kde však už jen využití/ nevyužití jeho rad a pomoci závisí na cestovateli. Obdobně jako především na něm záleží zvolené tempo postupu krajinou, směr a ve výsledku úspěšné samostatné zvládnutí nástrah krajiny při pokračování na jeho cestě. Příkladem metody či metodiky může být systém GTD (*Getting Things Done* Davida Allena) nebo kroky Time managementu IV. generace (Sebepoznání, Vedení, Řízení) podle Petra Pacovského (*Člověk a čas*).

Pokud jsme si metodu představili jako horského průvodce, pak nástrojem time managementu může být horolezecký cepín. Sám o sobě není příliš využitelný, nejsme-li rozhodnutí vydat se do tohoto typu krajiny a překonávat související překážky. Nemá smysl ho používat bez potřebných informací, znalostí, dovedností, schopností; s čímž nám ale může pomoci právě průvodce (metody).

Za příklad hmotného nástroje v time managementu, zde v souladu s metodami GTD, uveďme kancelářskou přihrádku s označením „Inbox“ pro všechny přijaté dokumenty k vyřízení. Dále šanony a pořadače pro archivaci vybraných dokumentů, ze kterých už nevyplývají úkoly, přesto je užitečné je archivovat; nebo dále prostý poznámkový blok a tužka.

Příklad softwarového (dále jen SW) nástroje představuje e-mailový klient (např. Outlook sady Microsoft Office, Mozilla Thunderbird) s funkcemi třídění pošty, štítkování, kalendáře, aj., či aplikace Evernote, což je ve své podstatě elektronický poznámkový blok, ovšem navíc s množstvím funkcí daných současnými technologiemi.

2 ANDRAGOGICKÁ VÝCHODISKA

Stanovili jsme si pracovní definici time managementu a vymezili chápání jeho metod a nástrojů na předložené metafoře. Cestu životem jsme si představili jako cestu krajinou – neprobádanou a s potenciálními překážkami.

Při pouti touto krajinou však nemusíme být sami, můžeme využít pomocnou ruku zkušenějšího průvodce a můžeme se vybavit potřebnými nástroji. Jako je drsná zde pomyslná krajina, tak se může zdát i drsná cesta za vytyčenými cíli v životě – nejistota, změny, konkurence, překážky. Je třeba se neustále přizpůsobovat (adaptovat) a učit se – je to kontinuální proces.

V rádcích výše jsme pojali metody jako soubor postupů a doporučení (průvodce) a nástroje jako fyzické předměty, které nám, budeme-li mít potřebné dovednosti a znalosti, pomohou. V případě time managementu se můžeme mnoho dozvědět z knih, příruček, přednášek – můžeme tyto zdroje vidět jako pomyslné rádce po cestě ke zvládnutí lepšího osobního rozvoje a hospodaření s časem. Zároveň ale přesto ve výsledku záleží jen na nás, na našich postojích, na našem sebepoznání, sebeřízení, jak se budeme v procesu učení na této životní cestě posouvat – jak rychle a jak úspěšně.

Netřeba ale zůstat u personifikace. V některé fázi z naznačeného procesu celoživotního učení či vzdělávání nám může pomoci skutečný člověk, průvodce – profesionál z oblasti andragogiky.

Z úvodních řádků druhé kapitoly i přes metaforické vyjádření vyplývají konkrétní otázky. Jaké jsou podmínky, pro které se člověk po své cestě životem musí neustále učit? Jakou úlohu má v tomto současná andragogika? Co je tedy jejím předmětem? Kdo je andragog? Co chápeme pojmem andragogická praxe? Jak souvisí andragogika s time managementem? Jaký může být přínos tohoto spojení? Pokusme se na ně v této části nalézt odpovědi.

Druhá kapitola práce se bude věnovat výše nastíněným vybraným termínům z andragogiky. Vybraným dle tématu a cíle práce. V žádném případě se nejedná o přehled základních termínů, ani tato kapitola nemá ambice za každou cenu vytvářet cokoli nového. Není ani možné tuto část opominout, vzhledem k tomu, přisávkou jaké vědy na téma nahlížíme.

2.1 Andragogika, andragogická praxe

Metaforu průvodce, který člověka doprovází po cestě, dokládá už původ slov pedagogika a andragogika. Jak uvádí Beneš, pojmy „pedagogika“ a „andragogika“ mají obdobný historický původ, pouze „andragogika“ vznikla později; autor osvětluje vznik názvu pedagogika: pedagog (*paidagógos*) původně v antickém Řecku představoval člověka (sloužícího, většinou otroka), který doprovázel chlapce do školy; *pais*, genitiv *paidos*, *agein* = vedení chlapců (2014, s. 11). Vznik pojmu „andragogika“ a z toho plynoucí i její smysl vysvětlují slova: „*Andragogika je obdobně v přeneseném slova smyslu doprovázení mužů (anér, genitiv andros = muž, dospělý). Pomineme-li historicky dávno překonané omezení na muže, znamená andragogika doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa*“ (tamtéž).

Beneš definuje andragogiku jako: „*vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých*“ (tamtéž). Podle *Andragogického slovníku* Průchy a Vetešky se andragogika jako vědecká disciplína zabývá všemi procesy a souvislostmi učení a vzdělávání dospělých, přičemž objektem je dospělý jedinec (zralý biologicky, psychicky, sociálně a ekonomicky) a předmětem je celková edukační realita dospělých, tj. proces organizovaného (intencionálního učení), sebeřízené (zkušenostní) učení a kooperativní učení, jež vytváří podmínky pro vznik znalostí a učící společnost (2014, s. 39). Medlíková se pro srovnání neobává andragogiku označit za „pedagogiku“ dospělých (2010, s. 145).

Praktická realizace andragogiky, vzdělávání dospělých, se pak nazývá andragogická praxe. To je podle Beneše „*odpovídající oblast společenské činnosti, ve které se realizuje vzdělávání a intencionální (záměrné) učení se dospělých*“ (2014, s. 11). Praxe má pro andragogiku vůbec zásadní význam. Sama potřeba dospělého učit se či dále vzdělávat plyne z praxe (jak bude podrobněji vysvětleno v následující podkapitole). Ostatně Palán (2002a, s. 17) charakterizuje andragogiku jako: „*vědu reálnou, protože se zabývá výkladem a popisem zcela konkrétní a existující sociální, empirické, zkušenostní skutečnosti – jejím pozorováním, identifikací, popisem, experimentální šetřením a teoretickým vysvětlením jevů*“.

Význam praxe je znatelný i z jistého napětí mezi andragogikou a pedagogikou, minimálně pokud se jedná o pojmosloví, viz později pojem „výchova“. Beneš při komparaci andragogiky s pedagogikou připomíná, že dospělého nelze redukovat

do role žáka už jen proto, že v andragogice jako učící se obvykle není prost svých rolí dalších (v pracovním, společenském i soukromém životě), že mu naopak andragogika pomáhá zvládat nároky života, a to bez aspirace vytvářet jeho osobnost (2014, s. 57). To je obdobně akcentováno též v Palánově definici pojmu „dospělý“ v andragogice (2002b, s. 18): „(...) *dospělý je ten, kdo je v různých životních dimenzích připraven plnit různé role, od dospělého vyžadované a pro jeho existenci i existenci rodu nezbytné*“.

Různé dimenze života učícího se, jeho role v něm, jsou tedy v andragogice nejenže přiznané, nýbrž z těchto požadavků pramení smysl a potřeba andragogického působení. Beneš toto dokládá a zároveň používá spojení *andragogická realita*. Říká, že samotné zaměření teorií andragogiky je dáno andragogickou realitou, jejími záměry a potřebami; tím chápe otázky výkonu povolání, další podnikové vzdělání, otázky sociální politiky či současná společenská témata (2014, s. 56). Také Mužík ve své publikaci věnované androdidaktice chápe metodiku této disciplíny jako: „*pomoc dospělému v poznání a v řešení problémů, které jim přináší profesní praxe a adaptace na společenské podmínky*“ (2004, s. 11).

Na problematiku pojmosloví či jistého vymezení se andragogiky vůči pedagogice nabízí neotřelý pohled Rozkocová v časopise e-Pedagogium (online, cit. 2017-02-07): ve svém příspěvku o pojmu výchova v pedagogice a andragogice jinými slovy říká, že pojem výchova by minimálně obsahově andragogice nemusel být zcela zapovězen. Svůj pohled tatáž autorka dokládá mj. argumentem působení andragogiky na osobnost dospělého skrze pozitivní zasahování do oblasti jeho návyků, postojů či hodnot a nabízí ke zvážení vlastní definice (2014, s. 93-102). Hovoříme-li o praxi, Rozkocová v souvislosti s andragogikou zmiňuje spojení „praktická věda pro člověka“ a oproti té pedagogické, praxi andragogickou popisuje jako „ještě mnohem obsažnější a variabilnější“ (tamtéž, s. 93, 94). Jak uvádí Beneš, andragogika u dospělého však preferuje místo pojmu „výchova²“ pojem „vzdělávání“ či „učení se dospělých“ (2014, s. 17).

Shrňme si předchozí odstavce několika poznatky o moderní andragogice: „*Pro andragogiku není prioritní vytváření teoretických koncepcí o ideální výchově, nýbrž se snaží objasňovat reálné edukační jevy, jejich určující determinanty, fungování*

² Problematika pojmu výchovy v andragogice, ani vztah andragogiky a pedagogiky nejsou předmětem naší práce. Důvody preference jiných pojmů v andragogice viz dále Beneš 2014, zejména s. 13-17. Dvojí pojetí tohoto pojmu viz Andragogický slovník (Průcha, Veteška 2014, s. 289).

a výstupy edukace“ (Veteška 2016, s. 17). „Moderní andragogiku charakterizuje synergie, symbióza mezi teorií a praxí, především pokud se to týká dalšího vzdělávání“ (tamtéž).

2.2 Motivace dospělého k učení

Andragogika se zaměřuje na jedince kdykoli v průběhu jeho dospělého života. Jakou má dospělý motivaci se učit či dále vzdělávat? Andragogický slovník nabízí dvě pojetí motivace k učení či vzdělávání: „V psychologickém pojetí je motivace chápána jako vnitřní, uvědomovaný i neuvědomovaný stimul působící na chování, komunikaci, postoje subjektu. Různé druhy motivace (motivů) se projevují v aktivitách subjektu směřujících k dosažení určitého cíle, respektive k naplnění určitých potřeb. (...) V andragogickém a pedagogickém pojetí se zkoumá, zda a jak se projevuje motivace v procesech učení a vzdělávání“ (Průcha a Veteška 2014, s. 186).

Autoři pak u druhého pojetí tohoto slovníkového hesla připomínají, že motivy k učení u jednotlivců a sociálních skupin podléhají značné diferenciaci – liší se dle věku, pohlaví, vzdělání, momentálních životních potřeb, což fenomén motivace k učení komplikuje (tamtéž). Z prvního pojetí víme, že motivace a motivy se projevují ve snaze naplnění určitých potřeb. Průcha ve své publikaci *Andragogický výzkum mezi potřeby* v tomto kontextu řadí například výkonové potřeby, jako je potřeba být úspěšný, kompetentní, potřeba uznání v dané činnosti atp. (2014, s. 33).

Složitost fenoménu motivace k učení u dospělého z důvodu rozličnosti cílové skupiny potvrzuje také Beneš a zároveň v obecné rovině nachází to, co obvykle pro učící se dospělé bývá společné. „Většinou působí celý komplex motivů, který se vyvíjí a mění a který se nedá jednoznačně hierarchizovat. (...) Rozhodující fakt je, že učení se dospělých probíhá ne hlavně za účelem uspokojení poznávacích zájmů, ale v důsledku potřeby řešit konkrétní problémy“ (Beneš 2014, s. 105). Beneš tak zároveň odlišuje motivace objektu³ pedagogiky (žáka) a andragogiky (dospělého); zdůrazňuje, že dospělí se povětšinou neučí z radosti ze samotného učení, nýbrž za účelem řešit konkrétní

³ Učící se dospělý jako objekt – vzhledem k němu tedy andragogika zkoumá svůj předmět (edukační realitu dospělých). Srovnajme se „subjekty andragogických edukačních procesů“ podle Průchy, kde učící se dospělý je na jedné straně subjektem, na straně druhé je subjekt osoba provádějící vzdělávání, tj. vzdělavatel dospělých (2014, s. 32).

problémy; a podotýká, že cílové skupiny s jejich motivy a podobou problémů lze popsat jako velmi rozličné (2014, s. 106, 107).

Hartl přesto u dospělého mezi vnitřními podmínkami učení hovoří krom motivace také o „aktivaci“, čili stavu vzrušení (*arousal*) – ve hře jsou tedy také nepochybně citové stavy (byť je třeba je odlišit od čiré radosti z poznání žáka, jak zdůrazňuje Beneš); slovy autora: „*Zjednodušeně řečeno existují lidé, jimž učení přináší pocity uspokojení a radosti, a lidé, kterým učení přináší citovou nepohodu a tíseň*“ (1999, s. 129-131).

Shrneme-li tuto část, je zřejmé, že i učící se dospělý může pociťovat vnitřní potřebu učit se, i u něho hrají roli stavy citové, jako je radost z poznání, ze zdokonalování se. Nejčastěji však dospělý v praxi musí neustále vyrovnávat rozdíl – rozdíl mezi tím, co zná a umí, a tím, jaké nároky jsou na něj kladeny, třebaže se v tomto případě jedná o motivy vnější. S akcentem na praxi nevyhnutelně přichází na řadu pohled „americké školy“ andragogiky, přesněji řečeno jednoho z jejích směrů, a sice andragogiky M. Knowlese (In: Mužík, 2004, s. 24-25): ten se svými spoluautory dospěl k názoru, že se dospělý „*chce učit, chce se zdokonalovat, protože pociťuje rozdíl mezi tím, čím si přeje být, a tím, čím v současnosti je*“. Mužík dále v rámci uvedené koncepce hovoří také o potřebě vlastního rozvoje, získávání zkušeností, potřebě ocenění a bezpečí a také překonávání svých nedostatků (tamtéž). „*Knowles spojoval učení dospělých se zráním osobnosti, kdy dospělý postupně přebírá vzrůstající odpovědnost za svůj život*“ (tamtéž). Z tohoto pojetí je zřejmé to, co je pro andragogiku charakteristické, a sice zásadní role empirie, praxe, možnost učit se či vzdělávat kdykoli v průběhu života, a také: úloha odpovědnosti, kterou za svůj rozvoj stále více přebírá sám učící se dospělý.

2.3 Sebeřízené učení

Palán (2002b, s. 18) při svém zkoumání andragogické teorie a praxe věnuje pozornost nejprve osobnosti člověka – osobnosti z procesního hlediska (srovnejme výše Knowles a zrání osobnosti). Pro průběh tedy jakéhosi kontinuálního zrání osobnosti se zohledněním všech podmínek daného procesu autor používá spojení „*antropogenetický proces*“, tj.: „*Závislost na péči se postupně mění ve schopnost pečovat, dispozice k vychovatelnosti se mění v sebevýchovu a ve schopnost vychovávat, dispozice ke vzdělatelnosti se mění v sebevzdělávání a ve schopnost vzdělávat*“ (tamtéž). Z toho

pohledu je dospělost opuštěním pozice závislosti a úspěšným přestupem do pozice samostatnosti a odpovědnosti; schopnost pečovat o druhé/ příp. vzdělávat druhé.

Klíčové slovo z uvedené Palánovy citace je však pro naše užití také termín *sebevzdělávání*. Pro autora (tamtéž) je tento pojem dílčím termínem z celé plejády dalších, které označují vlastní životní aktivitu, jež celý tento antropogenetický proces urychluje; mimo již uvedené *sebevzdělávání* (povšimněme si užití nedokonavého vidu implikujícího neukončenost – jako v případě celoživotního učení coby kontinuálního nikdy nekončícího procesu) sem patří i následující *regulační mechanismy osobnosti: sebezpozorování, sebeanalýza, sebehodnocení, sebezpoznání, sebevýchova, sebeřízení, seberealizace a sebezpřekračování* (tamtéž, s. 18, 19). Palán dále doplňuje, že vzhledem k současným podmínkám nabývají tyto schopnosti či vlastnosti osobnosti stále více na významu, neboť dochází ke značné individualizaci – která se projevuje jak ve schopnosti nést zodpovědnost za svá rozhodnutí, za svoji životní cestu, ale také stále více v přístupu ke vzdělávání a učení (tamtéž).

Není tedy s podivem, že se v rámci vzdělávání dospělých zrodila koncepce tzv. *sebeřízeného učení* již zmíněného M. Knowlese. Jak poznamenává Beneš, v sedmdesátých letech minulého století vyvěrají na povrch úvahy, že takové tempo životních změn může být zvladatelné pouze za předpokladu neustálého učení, neboť v procesu učení jsou mimo znalosti a kvalifikace důležité také kompetence, a ty spíše než organizovaným vzděláváním získáváme životem samým (2014, s. 76). Andragogický slovník (2014, s. 245) vykládá sebeřízené učení (*autoregulované učení, self-directed/self-regulated learning*) jako: „*Učební proces, v němž má jedinec vysoce aktivní roli. Plánuje tempo svého vlastního učení, kontroluje jeho postupy a výsledky.*“ Jak Beneš (2014, s. 80), tak Průcha a Veteška ve svém slovníku (2014, s. 245-246) se shodují, že sebeřízené učení vyžaduje specifické vlastnosti osobnosti (určitou úroveň motivovanosti, studijní disciplíny, vůli, schopnost koncentrace atd.), již samo o sobě rozvinuté určité kompetence, v čemž zároveň tkví i jistá slabina této koncepce – tento způsob učení zjednodušeně řečeno není pro každého. Tady v praxi poznáváme důležitost právě těch seberegulačních mechanismů osobnosti, jak o nich hovoří Palán výše.

Beneš dále předesílá, že i vzdělavatel má v tomto pojetí specifickou roli: „*Vyučující se mění v umožňovatele učení a poradce a stává se tvůrcem prostředí podporujícího učení*“ (2014, s. 80). Vyučující je tedy spíše opět průvodce, rádce. Naopak

subjektem se stává čím dál více sám učící, stává se aktérem hlavní role; tato osobnost rozhodně není pasivním přihlížejícím či pouhým posluchačem. Míra aktivace, aktivizace nebo autonomie je zde významná. Lze tu spatřit paralelu s moderními trendy způsobů podnikového vzdělávání, jak je známe z personálního managementu: kromě školení se dnes využívá také koučování, mentoring/ poradenství či trénink. Tyto formy či způsoby vzdělávání se liší právě mírou participace učícího se, zaměřením se na získávání znalostí, nebo dovedností a také průběhem v praxi, či použitím modelových situací. Zdaleka tyto formy/ způsoby rozvoje potenciálu osobnosti neznáme jen z oblasti vzdělávání a učení, jsou přítomny v různých oblastech společenského života; kromě karierního nebo pracovněprávního poradenství se setkáváme např. s výživovým poradenstvím, obdobně koučování nebo trénink (mimo to že asociují podporu při sportovním výkonu, odkud ostatně vzešly) s různým zaměřením dnes nejsou široké veřejnosti cizí.

Shrňme-li předchozí, máme tu důraz na učení se v průběhu celého života (resp. jeho nutnost danou současnými podmínkami⁴), individualizaci vzdělávání/ učení, důraz na aktivitu, samostatnost, odpovědnost, jisté počáteční vlastnosti a kompetence. Jsou znatelné určité tendence, popř. trendy, čímž ovšem oblast vzdělávání není nijak zvláštní, jen se ony trendy (způsoby vyrovnávání se s aktuálními podmínkami) ve vzdělávání dospělých projevují právě takto. A vidíme, že společné rysy lze nalézt minimálně už jen ve společenských vědách a jejich odrazu v praxi.

Hovoříme-li o trendech, které obecně mohou být pomíjivé, samoúčelné, nabízí se otázka i zde: není koncept sebeřízeného učení prostě móda? Stejnou otázku si položil Beneš ve své publikaci, v jejíž části se věnuje také mýtům, kterými sebeřízené učení bývá opředeno. Z nich pro nás důležitý je právě ten, který říká, že sebeřízené učení je nic než pouhá móda nebo výstřelek. Autor argumentuje dvojím: za prvé výzkumy ohledně sebeřízeného učení se datují již od šedesátých let minulého století, za druhé: „*Módním se stává tento přístup v okamžiku, kdy jej nekriticky přebírají vzdělavatelé, kteří nemají odpovídající znalosti a zkušenosti s jeho aplikací*“ (Beneš 2014, s. 82).

Toto lze vztáhnout jak na moderní koncepce a metody vzdělávání, tak například na téma time management. Také měl svoji historii, také jde o reakci na měnící

⁴ „V kostce se dá dnes převládající mínění vyjádřit tak, že celoživotní, nepřetržité vzdělávání není ani možné, ani nutné, celoživotní učení možné a nutné je“ (Beneš 2014, s. 77)

se podmínky. Jestli je jev, termín či téma pouze módní záležitost beze smyslu, není dáno obsahem, nýbrž tím, jak s ním zacházíme. Jak uvádí Beneš, problém může nastat ve chvíli, kdy tématu, o které je zájem (neboť je potřeba, bez poptávky by ani nebyla nabídka) využívají „vzdělavatelé“ pochybné kvality a chrlí své produkty obdobné kvality – příručky, školení, workshopy, návodná videa atd. atd. Pro osobnost, která se chce kvalitně vzdělávat nebo (sebeřízeně) učit v dané oblasti to znamená jediné: potvrzení, že za svůj rozvoj nese člověk odpovědnost sám, je jen na něm, co si z nabídky, tak pestré nejen tématy ale i co do úrovně kvality, vybere.

Pro time management je téma sebeřízeného učení, ale také povědomí o seberegulačních vlastnostech osobnosti, velmi důležité. Time management je čím dál více nástroj nejen řízení v organizaci, nejen produktivity práce, ale také osobní produktivity, dnes je téma pojímáno jako schopnost řídit si čas v životě – vyvážit onu dvojnásobnost času dnešního člověka, sice čas pracovní a osobní (volný), někdy se také setkáváme s výmluvným termínem work-life balance (WLB). Pokud osobnost pocítí potřebu učit či vzdělávat se ve schopnosti řízení času, málokdy tak učiní prostřednictvím institucionalizovaného vzdělávání – bude se spíše *učit* formou kurzů (ať už fyzických nebo online), četbou literatury, studiem nástrojů TM, nebo také ze zkušenosti, z překonávání překážek v životě. Pomocí seberegulačních vlastností a schopností postupně usměrňovat vlastní návyky a dovednosti, může se inspirovat od jiných osobností atd. A to vše je především v režii onoho jedince. Jako o tom hovoříme v souvislosti v trendy (nejen) ve vzdělávání dospělých a sebeřízeným učením.

Sebeřízené učení v žádném případě není jediný a nejlepší přístup k učení: *„je třeba akceptovat různé filozofie a teorie vzdělávání a pluralitu metod a institucionálních řešení; každý z přístupů má své přirozené hranice“* (Beneš 2014, s 83). Což opět lze aplikovat na více oblastí. Pokud v podnikovém vzdělávání je v konkrétní firmě pro dané cíle používána jako jedna z metod například koučování, neznamená to, že nelze používat metody jiné. Je třeba mít přehled o výhodách i o *přirozených hranicích* dané metody a používat ji s ohledem k předmětu, cíli a účelu. Nikoli proto, že koučování považujeme za moderní, nebo nekriticky nejlepší.

2.4 Time management jako kompetence

„Myšlenka celoživotního vzdělávání a učení je reakcí na požadavky znalostní společnosti, která vyžaduje nové kompetence svých členů“ (Veteška 2010, s. 9). V následující části si při uvedení do souvztažnosti time managementu a andragogiky zároveň objasníme termíny jako celoživotní vzdělávání a učení, kompetence, kvalifikace.

Podle Vetešky celoživotní učení zahrnuje „*veškeré vzdělávací aktivity jedince, které mají za cíl rozvoj jeho znalostí, dovedností a kompetencí a zároveň umožňují jak osobní růst, tak občanské a profesní uplatnění*“ (tamtéž, s. 10). Jak autor dále uvádí, celoživotní učení může být uskutečňováno jako formalizovaná, ale i neformální činnost (tamtéž). Celoživotní vzdělávání pak autoři chápou coby součást celoživotního učení, jako „*plánovanou, cílevědomou a institucionalizovanou aktivitu (...)*“ (tamtéž).

V Andragogickém slovníku Průchy a Vetešky jsou oba pojmy celoživotní učení i celoživotní vzdělávání uvedeny jako jedno heslo s vysvětlením, že v ideálním případě oba uvedené procesy (formalizované i neformalizované činnosti učení a vzdělávání) znamenají kontinuální proces, který je podmíněn komplementárním prolínáním různých forem učení v průběhu celého života (2014, s. 60). Autoři vysvětlují důvod upřednostnění pojmu „celoživotní učení“: „*V současnosti zřejmě preference pojmu celoživotní učení na úkor pojmu vzdělávání je výrazem toho, že zodpovědnost za získávání a rozvíjení schopností a dovedností, znalostí a kompetencí je přenesena na jednotlivce*“ (tamtéž).

V úvodu práce je nastíněna nelehká situace absolventa vysoké školy, který se snaží najít si své místo v životě, uspět v konkurenci na trhu práce – v analogii firmy či organizace, která si musí vybudovat své místo na trhu, adaptovat se na svět změn a jeho požadavky. Právě tuto analogii používá také Veteška, na jejímž podkladu se věnuje kompetencím ve vzdělávání dospělých; ty chápe jako nástroj rozvoje s právě institucionální (makro) dimenzí a individuální (mikro) dimenzí (2010, s. 23). To, co z onoho mikro pohledu může jedinec změnit/ co je v jeho moci, je jeho vlastní postoj, hodnoty, myšlení – autor používá pojem „mikroedukační hledisko“; dokáže-li se jedinec pružněji a efektivněji učit, je to pro něj zásadní konkurenční výhodou (tamtéž).

Veteška ve svých publikacích velmi pečlivě a podrobně osvětluje genezi a rozlišení pojmů **kompetence, kvalifikace**. Vyjdeme-li z poznatků autora, pro účely naší práce je důležité: kvalifikace jsou chápány jako výsledek úspěšného završení počátečního formálního vzdělání a odborné přípravy s pokračováním v dalším vzdělávání („*oficiálně*

potvrzené způsobilosti k výkonu určité činnosti“) (2016, s. 228-236). Termín kompetence může mít více pojetí, zde si uvedme jednu z možných definic: „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet tak žádoucí výsledky*“ (tamtéž, s. 234). Dále je kompetence možné chápat např. jako „*jedinečnost lidského potenciálu*“ (tamtéž).

Hovoříme také o kompetencích lektora ve smyslu andragogického profesionála v praxi, jak uvádí např. Barták, který charakterizuje tohoto pracovníka jako „*odborníka, který uskutečňuje vzdělávání dospělých ve firmě a spolu se zadavatelem a organizátorem studia je odpovědný za jeho řízení*“ (2003, s. 129). Autor ve své publikaci „*Základní kniha lektora/ trenéra*“ (tamtéž) podrobně rozebírá, jaké kompetence má tento andragogický pracovník mít, co vše musí mít připraveno, co vše je třeba pečlivě zohlednit, než dojde k samotnému „vystoupení“, samotnému výukovému procesu a předstoupení před skupinu studentu (dospělých vzdělávajících se/ učících se). Je zřejmé, že schopnost adekvátně organizovat čas sobě i recipientům svého edukačního působení je zásadní.

Beneš podotýká, že klasifikace kompetencí není jednotná, lze však uvést tři základní druhy kompetencí, na kterých se shodnout lze: kompetence odborné, metodické, sociální (2014, s. 19). Mezi metodické kompetence autor řadí právě tyto: „*schopnost vyhledávat a zpracovat informace; úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení; určitá soudnost a schopnost úsudku; řešení problémů, vedení projektů; obecné pracovní techniky jako management času*“ (tamtéž, s. 20).

Uvedená kompetence času souvisí také se schopnostmi související s učením v oblasti IT, ICT. Jak uvádí Veteška, mezi osmi kompetencemi pro celoživotní učení, jak jsou dány Evropským referenčním rámcem, lze nalézt mezi kompetencemi jako komunikace v cizích jazycích, kompetence k učení tak kompetence k práci s digitálními technologiemi, či základní kompetence v oblasti vědy a technologií (2016, s. 238).

Shrme-li výše řečené, kompetence řízení vlastního času (popř. organizace času výukového procesu z pohledu vzdělavatele⁵), jsou nepostradatelné ve výčtu kompetencí jak andragogického profesionála, tak každého člověka⁶.

⁵ Viz Medlíková (2010, s. 138): Time management lektora

⁶ Srov. Sokol (2004, s. 293) – viz potřeba dnešního člověka „bránit svůj čas“, osobní schopnost či způsobilost zvládat svůj čas

3 TIME MANAGEMENT IV. GENERACE

Přecházíme nyní k jádru teoretické části, kterým je kapitola věnovaná času, jeho různým pojetím a způsobům vnímání času; věnovat se budeme time managementu s akcentem na jeho čtvrtou generaci. V závěru kapitoly budou také představeny vybrané metody a nástroje time managementu.

Název kapitoly je shodný s ústředním tématem celé práce, přestože kapitola se ve stručnosti bude věnovat také generacím předchozím, různým pojetím času a také metodám a nástrojům. Důvod je prostý: čtvrtá generace řízení času zohledňuje vše, co se osvědčilo v předchozích třech generacích TM, zohledňuje také psychologii jedince, proto subjektivnost vnímání času, proto se budeme věnovat kategoriím jako návyk nebo svědomí. Také nástroje time managementu patří ke čtvrté generaci, kde však platí, že pomůcka musí sloužit uživateli v jeho reálných potřebách, nesmí být samoúčelná a její obsluha uživatele naopak o čas okrádat. Čtvrtá generace zohledňuje člověka v jeho přirozenosti, jedinečnosti, s jeho nedokonalostmi a v reálném prostředí.

3.1 Pojetí času

Podle Sokola, který se na problematiku času dívá prismatem filozofie, je zajímavý již dvojitý typ zkušenosti s časem: vědecká zkušenost a zároveň vnitřní zkušenost každého člověka; ten, kdo čas zkoumá, tomu je zároveň zkušenost s časem vlastní (2004, s. 17). Autorova publikace „Čas a rytmus“ toto dokládá již názvem – hovoří o čase, jež je zakotven již v lidské tělesnosti, skrze rytmus. Zároveň autor v tomto kontextu příkládá důležitost jazyku jako zdroji poznání o čase – jazyk je podle Sokola „*stopa tisícileté zkušenosti se světem*“ (tamtéž, s. 20). Sokol postupně předkládá různé pohledy na čas: čas v řeči, gramatický čas, čas jako změna (čas vnímáme skrz pohyb či změnu), čas jako plynutí, čas jako trvání („*Ne čas, ale my pomíjíme*“), čas jako míra (časoprostor), dramatická stránka času (vše má svůj čas, teď nebo nikdy); zajímavá je také dvojznačnost času – být v čase a mít čas (tamtéž, s. 21-36).

Levinson v příspěvku do časopisu „ETC, A Review of General Semantics“ dokládá naše tvrzení ze samotného úvodu práce ohledně možného přínosu jazyka, lingvistiky⁷ pro zkoumání podstaty lidského chápání času; tedy že: „*skrze naši schopnost*

⁷ Viz např. etymologie času (Sokol 2004, s. 30).

používat jazyk a další symboly k přenesení informace napříč časem je jedinečná vlastnost, jež nás jako člověka definuje“ (2004, s. 9). Pozn.: anglický originál textu je k dispozici v přílohách této práce.

Lze rozlišit dvě základní podoby času⁸, sice: „čas objektivní, jehož plynutí se dá přesněji definovat a měřit (ať už hodinkami, dny, měsíci, roky, staletími), a čas subjektivní, jehož plynutí vnímá, prožívá a hodnotí každý člověk trochu jinak“ (Mareš 2010, s. 10).

Ve svém článku *Time-Binding Time: A History of Time-Measurement and Time-Management in America* pak Levinson výstižně shrnuje vývoj důležitosti přesného času dle způsobu života, potažmo způsobů obživy či výdělku; v agrární společnosti nebylo třeba měřit čas na vteřiny, stačilo měření na nejbližší čtvrt hodinu – oproti tomu s rozvojem průmyslu, urbanismu, železniční dopravy byla vyžadována čím dál větší dochvilnost, lidé si více uvědomují plynutí objektivního času, své časově vázané povinnosti, a budíky a hodinky se staly nezbytnou součástí každodenního života (2004, s. 9, 12).

Levinson také výstižně zachycuje moment oddělení volného času a práce: zatímco první továrny byly v provozu pouze v dobu přirozeného světla, od úsvitu do západu slunce, s příchodem umělého osvětlení se pracovní den prodloužil, ovšem mzda vyplácená za den zůstává stejná; dochází tak tedy k zavedení standardizované pracovní doby a volný čas a práce se zřetelně odděluje (tamtéž, s. 11).

Sokol tuto dichotomii dvojího času popisuje jako jistý paradox v chování člověka, který svůj čas prodává (tedy ztrácí tím, že pracuje), aby ten druhý zbývající čas měl volno; člověk je dle jeho slov výrobcem a spotřebitelem zároveň a rezignuje tím na celistvost svého času (2004, s. 237). Autor dále uvádí spojení „městský individualismus“, který přetrvává dodnes – oproti dobám, kdy např. zemědělec měl oporu v přírodě, v přirozených cyklech, zatímco dnes ve městech kvůli dokonalejším koordinacím činností a důrazu na efektivitu a výkon záleží výsledky práce více na jednotlivci samotném (tamtéž, s. 101).

⁸ Koukolík hovoří o čase fyzikálním (objektivní), filozofickém, relativistickém, dále také rozlišuje čas biologický (čas jež nevnímáme – čas buněk, základní rytmy, cykly) psychologický a neuronální čas (2014, s. 9-10).

3.2 Time management a jeho generace

Jeden z nejstarších dokladů již jakéhosi time managementu může být báseň Práce a dni, která představuje podobu zemědělského kalendáře – již tam je totiž zřejmé, že si lidé uvědomovali, že některé činnosti vyžadují svůj „pravý čas“ (Sokol, 2004, s. 37). To dokládá i Gruber (2012, s. 11), který říká, že určitá podoba time managementu je téměř tak stará jako samotný úsvit lidské civilizace: *„Prosperovala tak skupinka, ta komunita a ta společnost, která věděla, kdy osít pole, kdy sklídit, kdy ponechat pole nesklizené na další roky“*.

Jak Gruber (tamtéž, s. 13) uvádí, knihy s návody, jak si řídit čas, či tréninkové kurzy se ale neobjevovaly ještě ani před koncem druhé světové války. Lidé si však jistě tvořili poznámky, rozvrhovali schůzky. Tento stupeň time managementu pak podle Grubera označil za první a druhou generaci americký autor Stephen R. Covey (tamtéž).

Také Pacovský rozlišuje čtyři generace, přístupy k problematice řízení času, ty jsou ve zkratce následující:

- I. generace řízení času – zabývá se tím, „co“ máme dělat, snahou je dostat úkoly z myšlenek na papír a zmírnit stres, výsledkem jsou zapsané přehledy úkolů;
- II. generace řízení času – obsahem je nejen „co“, ale také „kdy“ (úkoly jsou zapisovány k časové ose), výsledkem je zápis úkolu do kalendáře;
- III. generace řízení času – vynahrazuje nedostatky předešlých generací: nemožnost reagovat na možnost týmové práce, extenzivnější projekty, prioritizace jednotlivým úkolům; tato generace tedy specifikuje „co“ s důrazem na souvislosti a cíle, neopomíjí „kdy“ a blíže rozpracovává „jak“, třetí generaci nechybí propracovanost, logičnost; většina školení TM se nese v duchu této generace, reálné výsledky a zkušenosti z praxe jsou však diskutabilní (2006, s. 29).
- IV. generace řízení času – Pacovský ji charakterizuje jako generaci, která: *„doplňuje, rozvíjí a v některých bodech přímo popírá generace předchozí“* (tamtéž, s. 31). Klíčové je, že čtvrtá generace se zachováním základů technik předchozích generací obrací víc na člověka v jeho proměnlivém kontextu, než na člověka jako poněkud statického a ideálního „plniče úkolů“ (což by na jednu stranu mohlo být do důsledku dovedené GTD, tj. metoda Getting Things Done, viz později).

Co je vlastně time management? Jak time management definují autoři? Gruber (2012, s. 13) například o time managementu hovoří jako o „*optimálním využití času v životě současného člověka*“. Brodský (2014, s. 13) zase připomíná, že v tomto ohledu nepanuje, ani nemůže panovat jednotnost: „*Pojem i obor se (...) rodil postupně, v několika dílech různých autorů, která na sebe buďto navazovala, nebo ze sebe vycházela a doplňovala se, případně zpracovávala obdobná témata. Tento proces dodnes není ukončen, a tak jako se vyvíjí jiné obory, vyvíjí se i obor Time management*“. Vzhledem k nejednotnosti v termínech Brodský uvádí definic několik. První z nich autor popisuje time management jako efektivní plánování času, druhá zjednodušeně říká, že je to používání osvědčených postupů v denní praxi s cílem optimálního a smysluplného využívání času, který máme k dispozici (Brodský, 2014, s. 11). Time management nemá jednu jedinou definici. Vzpomeneme-li však naši počáteční pracovní definici v první kapitole, lze říci, že obsah definice je přibližně stejný.

Podle Sokola dávné civilizace té dnešní nastavují určité zrcadlo – striktní řád, vytvořený umělý časový rámeček a všechny ten stres, je tohle vrchol civilizace? (...) (2004, s. 223). Podobnou otázku si v jistém smyslu pokládá i time management IV. generace. Prioritou by měl být harmonický život bez zbytečného stresu, work-life balance, až jako sekundární je fakt, zda jsou všechny úkoly z to-do listu odškrtnané.

3.3 Specifika time managementu čtvrté generace

Autoři publikací time managementu IV. generace (např. Covey, Pacovský) charakterizují čtvrtou generaci skrze to, čím v praxi nevyhovují předchozí generace, zejména pak ta třetí. Podívejme se, čím podle zmíněných autorů nejsou první tři generace dostatečné a v čem naopak poprvé exceluje a je v praxi použitelná až generace čtvrtá.

Podle Pacovského se třetí generace vyznačuje svou propracovaností natolik, že je až nelidská – v praxi lidé veškeré předepsané plány (denní, týdenní, měsíční) a cíle nemají možnost tak přísně plnit a dodržovat; zmiňuje dokonce, že leckterý manažer i u, byť nejkompaktnějšího a nákladného nástroje time managementu, musel časem provést „downgrade“ a používal v praxi již jen diář či kalendář typický pro generace nižší (2006, s. 29). Autor dále třetí generaci vytýká: přílišné upřednostňování „dneška“ a naléhavých plánů a opomíjení prevence či kreativity, absence zohlednění hodnot/ rolí člověka, nerespektování podmínek dnešní doby (tamtéž, s. 29-30). „*Tim, že je třetí*

generace zaměřená na čas a člověka chápe jako něco předvídatelného, logického, strojového, nedaří se v praxi naplnovat její filozofii a tím i dosahovat očekávaných výsledků“ (Pacovský 2006, s. 30).

Zaměříme se nyní na podstatu čtvrté generace time managementu tak, jak ji interpretují jednotliví autoři. Pacovský vystihuje principy této generace; obecné principy jsou takové, které akcentují, že člověk je přece víc než čas. Jsou následující: *„cesta je víc než cíl, zevnitř je víc než zvenku, pomalu je víc než rychle, celek je víc než část“* (tamtéž, s. 37). Autor klade důraz nejen na výkon, ale také např. na pocit spokojenosti.

Témata či postupy řízení času čtvrté generace podle Pacovského jsou:

- sebepoznání (sem můžeme zařadit např. uvědomění si, jak pracuje naše mysl, zvládání negativních emocí, posun: závislost – nezávislost – vzájemná závislost⁹),
- vedení (vedení v tomto smyslu se již týká plánování, efektivity, schopnost odolávat svodům),
- řízení (řízení v pojetí Pacovského představuje propojení sebepoznání, metod a konkrétních nástrojů, které využijeme jako podpůrné techniky – jsou jimi elektronické nástroje, pravidelné plánování atd.) (tamtéž, s. 48).

Mezi autory čtvrté generace pak můžeme zařadit také S. Coveyho, resp. jeho novější publikace. Ten kromě srovnatelného postupu s Pacovským ještě specificky uvádí mj. tzv. paradigmatata – má tím na mysli sociální paradigmatata, např. pečovat o vztahy, ovládnutí své mysli – i toto všechno se odráží v kvalitě života a na kvalitě řízení času. Podle Coveyho jsou problémem naší společnosti nezdravé vztahy, touha po okamžitém uspokojení, strach, neschopnost soustředit se, obrovská míra konkurence (2014, s. 24-25). Covey nabízí řešení: musíme zkoumat nejen svět, ale i brýle, kterými se na něj díváme (tedy svoji mysl, své počínání, své chování ve vztazích, hodnoty atd.); upozorňuje na důležitost návyků – vědět a nepoužívat znamená ve skutečnosti nevědět (tamtéž, s. 28, 33).

Covey zmiňuje návyky; specifikujme si nyní v souladu s Pacovského principem „uvnitř“ pojmy „návyky“ a „svědomí“. Pacovský říká, že úspěch je vždy dán kvalitou

⁹ Pacovský vidí jako ukazatel růstu člověka v tomto kontextu „snižování lpění“ a uvádí etapy lpění: závislost (lpění na hmotných statcích, názorech či pravdách atd.), nezávislost (odlišnosti přijímáme se vzdorem, bojujeme za jiné pravdy než ty naše; osamocenosť), vzájemná závislost (nelpíme na nutně shodných názorech, na hmotě, jsme ochotni a schopni změnit sebe, vítáme rozdílnost) (2006, s. 83-87).

osobnosti – úspěch není otázkou dovedností, znalostí či schopností v daném oboru, nýbrž je souhrnem solidního základu v podobě charakteru a návyků v podobě chování, které ze základu plynou; jsou to emoce jako strach, nejistota, které můžeme zvládnout pomocí osobního růstu v podobě změny vlastních návyků (Pacovský 2006, s. 38). Covey návyky definuje jako: „*průnik znalostí, schopností a tužeb*“ (2014, s. 61). Podle něj je bezpodmínečně nutné mít přítomné tři složky: vědět co dělat, vědět proč a umět to udělat; efektivní návyky ilustruje jako interiorizované principy a vzorce chování, kde návyky jsou průnikem znalostí, schopností, touhy (tamtéž, s. 61-62).

Sokol vysvětluje, že v určitou dobu se do centra dění (oproti např. fascinace přírodou, kosmických těles atd.) přesouvá sám člověk, jedinec – jeho svědomí, odpovědnost; není příliš v souladu s přírodou, ale bojuje proti ní; je to posun od bytí ke starosti o vlastní duši a k individuální zkušenosti (2004, s. 113). Právě svědomí je dle slovníku Harla a Hartlové definováno jako: „*forma prožívání morálního hodnocení vlastních činů, motivů a citů; (...) současná psychologie považuje svědomí za složku osobnosti, kulturně a sociálně podmíněnou, osvojenou učním*“ (2015, s. 577). Covey k pojmu svědomí také přiřazuje pojmy jako sebeuvědomění, sebeřízení, disciplína; výstižně přednesl jeden ze souvisejících návyků úspěšných lidí: „*Úspěšní lidé mají ve zvyku dělat věci které neúspěšní dělají neradi. Neznamená to, že by je dělali rádi. Dokáží ale svoji nechuť podřídit svému záměru*“ (Covey 2014, s. 156).

3.4 Prokrastinace a nedostatečná pracovní paměť

V souvislosti s time managementem čtvrté generace, který zohledňuje člověka s jeho jedinečnou osobností a v reálném kontextu, si stručně uvedme dvě vybrané bariéry řízení času, které předchází generace TM většinou vůbec nezohledňují: odkládání a nedostatek pracovní paměti či pozornosti.

Slivíaková a Klimusová (2008, s. 55) ve svém příspěvku ve sborníku *Annales Psychologici* definují prokrastinaci jako: „*nelogické, zároveň však záměrné odkládání plánované činnosti na později*“. Autorky připouštějí také prokrastinaci v pozitivním významu: „*ve smyslu vyvarování se ukvapeného jednání a jednak jako součást tvořivého procesu*“ (tamtéž).

Sokol hovoří o časovém tlaku; podle něj si nestěžujeme na nedostatek času, nýbrž na mnohost možností a vlastní neschopnost výběru – jsme vláčeni tím, co bychom ještě

mohli či chtěli vidět, stihnout, mít (2004, s. 229). Pro tento jev používá Ludwig vlastní termín, a sice „rozhodovací paralýza“: „*Paralýza způsobená velkým množstvím voleb je vedle nedostatku seberegulace druhou hlavní příčinou nízké akceschopnosti. Chceme-li s prokrastinací účinně bojovat, je dobré naučit se rozhodovací paralýzu dlouhodobě zvládat*“ (Ludwig 2013, s. 247). Podle Ludwiga právě s rozhodovací paralýzou většina nástrojů TM nepočítá a seznamy úkolů nejsou řešením, neboť jen podporují naši averzi k jejich splnění.

Neotřele podané řešení prokrastinace nabízí kniha „Odložím to nazítřa“, kde autoři říkají, že problém je naopak v prostředí, nikoli v „prokrastinátorovi“; tedy řešením není učit se sebekázní, nýbrž změnit postoje k lidem či věcem – nebýt ve zbytečném stresu, umět nechat některé nedůležité úkoly plynout nevyřešené bez zbytečných výčitek svědomí (Passig 2010, str. 31)

Bylo řečeno, že jedním z problémů, který Covey vidí, je neschopnost soustředit se. Věnujme se tomuto tématu v následujících řádcích. Otázka schopnosti soustředěné pozornosti totiž s time managementem a efektivitou souvisí více, než by se mohlo na první pohled jevit.

Podle Kleina (2009. s. 185) je schopnost efektivně nakládat se svým časem nebo naopak náchylnost k panice při časovém presu dána tím, jak rozvinuté má osobnost výkonové funkce (ve smyslu psychologickém, tj. tedy např. paměť, pozornost). Autor upozorňuje, že efektivitu či kvalitu výkonových funkcí ovlivňují tři faktory: schopnost koncentrace, úroveň stresu a motivace. Tedy jinými slovy schopnost efektivně organizovat čas je dána také mírou schopnosti koncentrace, soustředěné pozornosti.

Vacínová a kol. (2010, s. 42) charakterizují pozornost jako: „*schopnost organismu zaměřit po určitý čas vědomí k poznanému, ale i k prožívání našeho vztahu a k jakékoli činnosti*“. Autorky dále rozdělují pozornost na bezděčnou a úmyslnou; právě úmyslná pozornost je ovlivněna pevnou vůlí, poznáním, citem a motivem (tamtéž). Podle Vacínové a kol. je pozornost něco, s čím lze cíleně a vědomě pracovat, co lze usměrnit a vychovávat – v takovém procesu zkvalitňujeme čtyři znaky pozornosti: stálost, rozdělování, rozsah, převádění pozornosti.

Právě stálou pozornost potřebujeme v případě pečlivé práce a kvalitního pracovního výkonu – není možné se rozptylovat, a to ani bezděčně. Druhý znak rozdělování je v kontextu našeho tématu ve své podstatě duševní multitasking, tj. být

pozorní ve více směrech; rozsah je kapacita podnětů, které jsme schopni zpracovat; a konečně převádění je míra pohotovosti, s jakou jsme schopni přesunout pozornost k jiné duševní činnosti (tamtéž).

Pro téma time managementu je pak z vhodné zmínit ještě pojem roztržitost, neboť v takovém stavu máme rozsah pozornosti naplněn jednou okolností (př. starostí) a ta část pozornosti, jež by měla zpracovat ostatní podněty, je zaneprázdněná, tudíž nám ostatní podněty úplně unikají (Vacínová a kol., 2010, s. 42). Cílem time managementu je mít čas organizovaný tak, aby naše mysl (resp. tedy pozornost) nebyla zatěžována zbytečnými starostmi z nevyřízených úkolů. Takový prostor můžeme využít k vnímání podnětů, které by nám jinak unikly, k lepšímu uvědomění si sama sebe v přítomnosti a prostě jen dobrému pocitu, nebo třeba ke kreativnímu myšlení.

Klein (2009, s. 185) toto svým výkladem perfektně dokládá a s problematikou udržení soustředěné (koncentrované) pozornosti dává do souvislosti také pracovní paměť. Podle autora naše pracovní paměť obsahuje to, co jsme si předsevzali jako aktuální duševní činnost – priorita této činnosti je však neustále porovnávána s dalšími impulzy a smyslovými vjemy a naše výkonové funkce musí rozhodovat, kam bude naše pozornost zaměřena. Toto neustálé porovnávání a vyhodnocování má samo o sobě svůj účel – tento proces nám umožňuje adaptovat se na měnící se podmínky. Jak však autor poznamenává, vše se uchází o naši pozornost – udržet ji u daného úkolu je nesnadný boj. Za vítězství, či spíš průběžné vítězení, si pak ovšem můžeme odnést pomyslnou trofej v podobě výkonné duševní činnosti.

Pozoruhodná je pak souvislost mezi poruchami pozornosti a pitím kávy, resp. účinky dopaminu. Jak uvádí Klein (tamtéž, s. 186-187), po vypití kávy je pozornost soustředěná, paměť více aktivizována, cítíme se příjemně bdělí. Cítíme se více odhodláni dosahovat cílů a překonávat překážky (...). V mozku se následkem zvýšeného účinku noradrenalinu více uvolňuje dopamin. Káva tak stimuluje pocit bdělosti a kvalitu výkonových funkcí. S nedostatečnými výkonovými funkcemi mají problém právě lidé s poruchami pozornosti – Klein je přirovnává k malému dítěti, které nedokáže potlačit touhu po okamžitém uspokojení a podléhá jakémukoli impulsu; nedokáže pokročit v úkolu, mají obtíže v plánování času, neboť důležitá je pro ně přítomnost. A podle Kleina z tohoto důvodu také lidé s poruchami pozornosti více tíhnou k pití kávy.

Jak Klein (tamtéž, s. 188) upozorňuje, nechce tím říci, že každý, kdo pije kávu, trpí poruchou pozornosti nebo naopak. Připomíná, že každé osobnosti je dán určitý stupeň sebekontroly či sebeřízení, určitá úroveň schopnosti soustředěné pozornosti. Klíčové však je, že kvalitu výkonových funkcí lze ovlivnit – nejen dočasně vypitím šálku kávy, ale vědomě svou pracovní paměť a schopnost koncentrace trénovat.

Shrneme-li předchozí část, pro schopnost správně vnímat čas, plánovat, pracovat soustavně a efektivně na dané činnosti jsou důležité určitým způsobem rozvinuté výkonové funkce, především pak pozornost a pracovní paměť. Potřeba kávy pro podání výkonu může krom jiného naznačovat nedostatečnou schopnost soustředěné pozornosti či její nedostatečnou vytrénovanost. Podle Kleina lze pracovní paměť a pozornost, a tím i soustředěnost na daný úkol a efektivitu trénovat – za pomoci jednoduchých počítačových programů anebo např. sudoku (2009, s. 188-190).

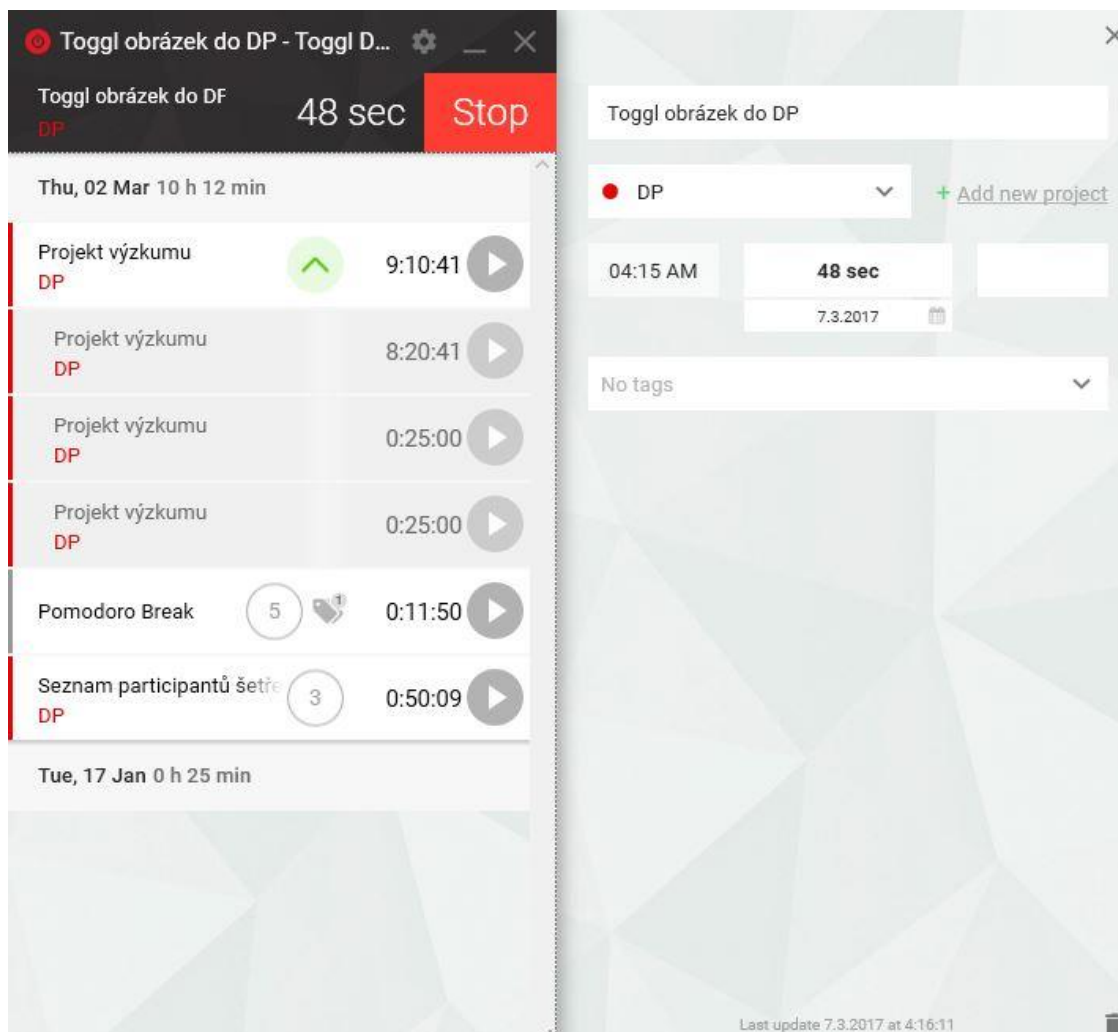
3.5 Vybrané metody a nástroje time managementu

Metody a nástroje time managementu chápeme v této práci specificky. To bude však důležité především pro empirickou část práce. Metodami pro účely naší práce rozumíme postupy, systematizaci, rady, návody atp. Nástroje jsou pro nás pomůcky, techniky. Nástroje lze rozlišit na klasické (např. papír a tužka), nebo elektronické (mobilní software, počítačové programy).

Z nástrojů jmenujme nejprve ty elektronické. Začneme tedy softwarem a rozdělením:

- Poznámky a GTD aplikace (např. Evernote),
 - todo aplikace (např. Remember The Milk),
 - time tracking aplikace (aplikace sledující čas strávený danou činností; např. Toggl, Antisocial),
 - e-mailový klient (GTD prvky např. v MS Outlook či Thunderbird),
 - elektronické myšlenkové mapy (MindMaps),
 - správa poznámek a řízení projektů (Evernote, Jira atd.),
- Konkrétní nástroje jsou také výstupem empirické části.

Obrázek 1: Aplikace Toggl – rozhraní



Zdroj: autor práce, 2017 (aplikace Toggl pro desktop)

Příkladem elektronického nástroje řízení času je např. Toggl viz Obr. 1 (Toggl OÜ, software, přístup 2017-03-07). Nabízí sledování času stráveného danou činností, zakládání projektů; lze ho také používat pro záznam pracovní docházky. Další aplikace tohoto typu jsou uvedeny ve výzkumné části práce.

Fyzické nástroje pak jsou:

- diář,
- poznámkový blok – seznam úkolů,
- přihrádky, šanony,
- lepidlo papírky (tzv. Post-it notes),

Příkladem metody je GTD (Getting Things Done, tj. Mít vše hotovo) metoda ze stejnojmenné knihy D. Allena: podstatou podle Allena je práce se vstupy – vše je potřeba sesbírat a roztrždit, pak následuje strom možností, co s tímto „inboxem“, vstupní schránkou můžeme udělat. Ve výsledku jsou jen čtyři možnosti: zahodit/ udělat to, delegovat, odložit na později. Rysy GTD používají např. aplikace pro správu e-mailové schránky (Allen, 2008. s.43). Tuto metodu bychom mohli zařadit pro svoji komplexnost a požadavek na striktnost do čtvrté generace řízení času. Naopak zástupcem metody čtvrté generace řízení času může být kromě Pacovského a Coveyho také Ludwig, viz dále.

Jako zástupce příkladu druhé zde ve stručnosti uvedené metody si uvedme publikaci „Konec prokrastinace“ (Ludwig, 2013). Tato kniha, soubor metod a také nástrojů, tvoří vhodný kontrast k metodám GTD. Ludwig se obdobně jako Covey zaobírá člověkem uvnitř, jeho prací se sebou samotným, změnou návyků; jeho tématem jsou (krom prokrastinace): osobní motivace a vize, akceschopnost, spokojenost, negativní emoce, dlouhodobé udržení návyků. Jedinečnost této publikace lze spatřit i v praktickém uvedení konkrétního nástroje vždy ke konci kapitoly s daným tématem/ metodou. Nástroje, se kterými přichází Ludwig, jsou např.: buzer-lístek, todo-today, todo-all, flow lístek či inner-game (viz Ludwig 2013, s. 220, 262, 293, 397, 375).

II. EMPIRICKÁ ČÁST

4 DESIGN VÝZKUMU

Cílem práce je zjistit, jaké metody (a nástroje) time managementu využívají vybraní andragogičtí pracovníci. V duchu cíle práce byla tvořena teoretická část – zavedla kontext, teoretické zázemí, vymezila konkrétní možné přístupy k time managementu, poskytla přehled konkrétních vybraných metod i nástrojů time managementu. Další kroky ke splnění cíle se již budou odehrávat v rovině praktické, empirické. Výzkumné šetření bude mít kvalitativní charakter. Jako je pro čtvrtou generaci důležitá osobnost, uvnitř než vně, kvalita oproti kvantitě, je i zde důležité poznat jevy do hloubky; nejen kvantifikovat a vyvracet/ potvrzovat hypotézy, nýbrž skrze zkoumání reality objevit cosi nového, předem neuchopitelného. To je zároveň princip a smysl praktické části v pojetí této práce.

Kvalitativní výzkum je typický svým postupem, svým odlišným „designem“ výzkumu oproti výzkumu kvantitativnímu. Kvalitativní výzkum využívá postupů indukce namísto dedukce. Také jak uvádí Veteška, kvalitativní výzkum na vstupu nestanovuje hypotézy, nýbrž výzkumné otázky; určuje se spíše především osa výzkumné práce a charakteristická je míra flexibility oproti výzkumu kvantitativnímu (2016, s. 244).

Další kroky dle toho budou následující. Stanovíme výzkumný cíl a hlavní výzkumnou otázku, od ní se bude odvíjet několik výzkumných otázek vedlejších. Jak je pro kvalitativní výzkum charakteristické, na počátku se nestanovují hypotézy. K úspěšné realizaci bude nápomocné zpracování projektu výzkumu s přehledem jeho fází. Metody, které budou v šetření použity, jsou: individuální řízené rozhovory, SWOT analýza. Přesný počet participantů pro šetření nelze předem stanovit. Počet participantů kvalitativního šetření bude dostačující ve chvíli, kdy poznání jevu již s dalšími respondenty nebude přinášet další nové poznání (nové kategorie, objevování dalších rysů jevu, který zkoumáme). Po sesbírání dat v terénu můžeme teprve nacházet „to společné“ z různých úhlů pohledu. Teprve nyní bude možné navrhnout hypotézy.

Zmínili jsme výzkumný projekt v přílohách. Výzkumný projekt je zásadní pro každý vědecký výzkum. Projekt rozepisuje tři fáze výzkumu (přípravnou, realizační a závěrečnou) a také časovou organizaci výzkumu.

Tato kapitola sestává ještě z dalších dvou částí, z oddílu Výzkumné otázky a oddílu Výzkumný vzorek. Obojí je nutné v této posloupnosti vymezit. Známe nyní

přibližně design výzkumu, máme k dispozici projekt výzkumu. Máme stanovený smysl a princip výzkumu. Přejdeme nyní k prvnímu zmíněnému oddílu – Výzkumné otázky.

4.1 Výzkumné otázky

Gavora (2010, s 56-58) rozlišuje tři typy výzkumných problémů: deskriptivní, relační a kauzální. Upozorňuje také na důležitost dobře zvoleného typu: „*typ výzkumného problému do značné míry předurčuje výzkumné a statistické metody*“ (tamtéž).

Podle autora deskriptivní výzkumné problémy obvykle hledají odpověď na otázku ‚Jaké to je?‘ a má za cíl zjistit či popsat situaci nebo výskyt určitého jevu. Lze tento problém popsat i jako vyhodnocovací, tj. lze hodnotit různé jevy. Relační problémy zase zjišťují, zda mezi jevy, které zkoumáme, existuje vztah, a jak je tento vztah těsný. A třetí, kauzální výzkumné problémy zase zjišťují příčinné – tedy kauzální – vztahy (tamtéž).

Gavora (tamtéž) dále uvádí, že výzkumné problémy můžeme formulovat jako věty oznamovací nebo tázací. Výhody tázací formy, která bude použita i v této práci, jsou podle Gavory: „*Tázací forma (otázka) má však v sobě stimulační potence a často pomůže vyjasnit další cestu výzkumníka. Tázací forma pomáhá ujasnit si vlastní problém a hledat způsoby, jak by se mohl řešit*“ (tamtéž).

Pokud shrneme tuto úvodní část, výzkumný problém může mít podobu otázky či oznamovací věty, zpravidla má jeden ze tří typů. V případě naší práce a našeho výzkumu, také z důvodu uvedených výše, zvolíme typ výzkumného problému, máme-li ho někam zařadit, spíše deskriptivní. Pokud jde o formulaci, náš výzkumný problém naformulujeme do otázek. Dle výzkumných otázek je dále vystavěna struktura řízeného rozhovoru, jak je uveden v příloze s názvem Protokol rozhovoru. Vytvoříme nyní tedy výzkumné otázky. A to následující otázky hlavní a vedlejší.

Hlavní výzkumné otázky:

- **Jak se vybraní účastníci orientují v tématu time management?** V této otázce je pro nás klíčové slovo „orientují“, touto otázkou totiž chceme zjistit, jakou orientaci v tématu vybraní pracovníci mají, resp. jaké jsou jejich znalosti, pokud se jedná o řízení času.
- **Jaké metody a nástroje time managementu participanti používají?** Druhá hlavní výzkumná otázka s tou první velmi úzce souvisí. Metody a nástroje time

managementu jsou pro naši práci, především pak pro její empirickou část zcela zásadní.

Vedlejší výzkumné otázky:

- **Jaký postoj účastníci zaujímají k problematice organizace času?** Skrze první z vedlejších výzkumných otázek zjišťujeme postoje participantů výzkumného šetření, resp. jaký vztah mají k tématu.
- **Jak participanti hodnotí vlastní time management?** U druhé vedlejší výzkumné otázky je zase důležité slovo „hodnotí“ – zde ses jinými slovy ptáme na kvalitu time managementu účastníků výzkumu, popř. kvalitu jejich work-life balance (rovnováhy pracovního a volného času).
- **Jaký význam přikládají dovednosti organizovat si čas v rámci své profese?** U poslední stanovené výzkumné otázky jsou nosná dvě slova: „význam“ a „profese“. Smyslem třetí vedlejší výzkumné otázky je poznat, jaký význam má podle nich v jejich oboru a v jejich působení (včetně andragogické praxe) právě dovednost organizace času.

4.2 Výzkumný vzorek

Tímto se dostáváme ke druhému oddílu této kapitoly. Cílem této části je vymezit subjekt výzkumu. Výzkumný vzorek je popsán již v projektu výzkumu na konci práce v příloze. Zde si ale navíc uvedeme názorné tabulky, které nám vzorek účastníků výzkumu ještě více přiblíží, např. dle dosaženého vzdělání, oboru pracovního i studijního atd. V této části práce je třeba ujasnit pojmosloví, jak ho budeme používat v souvislosti s těmi, s kým budeme rozhovor provádět.

Dle dostupných zdrojů je úzus výzkumný vzorek v případě kvantitativního výzkumu nazývat spíše „respondenti“, v případě kvalitativního výzkumu se pak užívá slovo „participanti“ – neboli účastníci výzkumu. Tímto se akcentuje jejich aktivnější účast na výzkumu, jsou jeho aktivní součástí, ve své podstatě spoluvůrci, a taková úloha se jim tímto označením přiznává. Z důvodu kvalitativního zaměření budeme ve většině práce používat práce označení participanti nebo účastníci. Součástí protokolu řízeného rozhovoru jsou krom otevřených otázek také ale některé uzavřené nebo se škálou možností – v takovém ojedinělém případě můžeme užít slovo respondenti.

Přístupme k bližší specifikaci výzkumného vzorku. Jedná se o dvanáct pracovníků z oborů firem IT a HR, kteří zároveň působí v andragogické praxi – jsou to lektoři, konzultanti, mentoři, personalisté, manažeři. Tabulka níže nabízí přehled dle základních demografických údajů. Pro účely analýzy a třídění dat je důležitý první sloupec tabulky. Obsahuje označení jednotlivých participantů kódem dle pořadí dle uskutečnění rozhovoru, dále písmeno označující pohlaví a nakonec věk. Zakódování účastníků a jejich anonymita je vzhledem k výzkumné etice samozřejmostí. Např. P1_M29 znamená participant v pořadí prvním, muž, 29 let. Druhý sloupec tabulky představuje obor, třetí pozici a poslední nejvyšší dosažené vzdělání s vystudovaným oborem.

Tabulka 1: Základní demografické údaje participantů výzkumu

Kód	Obor	Pozice	Vzdělání
P1_M29	IT	Jednatel, firemní vzdělávání	SOU (autoelektrikář)
P2_M28	IT	Softwarový vývojář, firemní vzdělávání	VŠ (softwarové inženýrství)
P3_M39	IT	Softwarový architekt a designér online produktů, lektor	VŠ (výpočetní technika)
P4_M39	IT	Lektor, konzultant	VŠ (hospodářská politika)
P5_Ž38	HR	HR manažer	VŠ (anglická filologie, historie)
P6_M34	IT	IT specialista	SŠ s maturitou
P7_M39	IT	IT manažer, lektor	VŠ (informatika a management)
P8_Ž34	HR	HR specialista	VŠ (psychologie, biologie)
P9_Ž20	HR	Zástupce ředitele	SŠ s maturitou (obchod a podnikání)
P10_Ž55	HR	Lektor, konzultant	VŠ (ekonomika a management)
P11_Ž43	HR	Liniový manažer	VŠ (management)
P12_Ž31	IT	Marketingový manažer	VŠ (management cest. ruchu)

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Většina účastníků výzkumu má vysokoškolské vzdělání. Polovinu výzkumného vzorku tvoří ženy, polovinu muži. Obor HR převažuje u žen, muži působí v prostředí IT. Pokud jde o pozice, někteří účastníci vykonávají více pozic či rolí – nebylo je tedy možné zapsat s jednoslovnou jednoznačností. Věkové rozmezí účastníků je od 20 do 55 let.

Tři čtvrtiny účastníků šetření souhlasilo s uvedením názvu organizace, kde působí; jedna čtvrtina nesouhlasila. V prvním případě se jedná o tyto organizace: CrystalMails s.r.o., Dataspring s.r.o., 6Artisans s.r.o., Gopas, a.s., KPCS, s.r.o., Changhong, awin IT, s.r.o.; několik participantů je také OSVČ.

Dále do hloubky ve vymezení vzorku jde tabulka níže – přehledně zachycuje zkušenosti účastníků v andragogické praxi či vzdělávání dospělých.

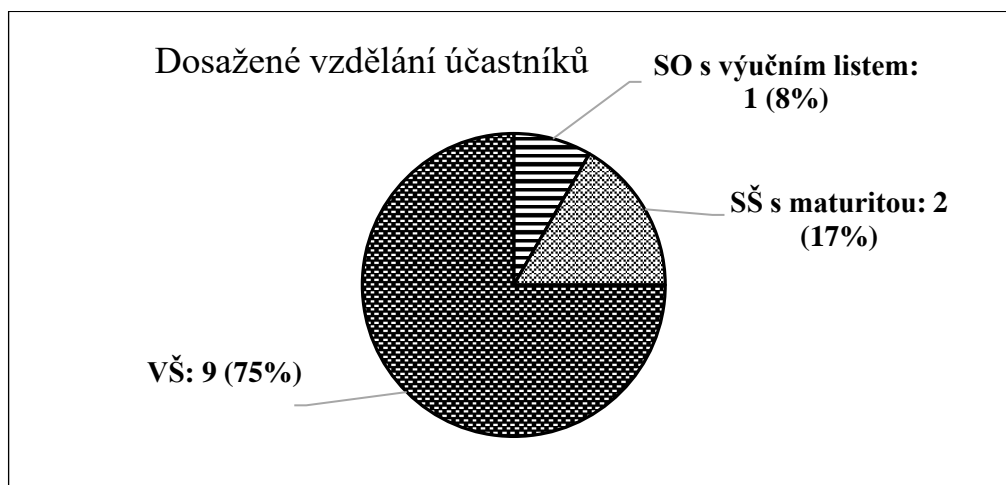
Tabulka 2: Andragogická činnost výzkumného vzorku

Kód	Činnost v rámci andragogické praxe
P1_M29	Školení nových vývojářů, vedení týmu.
P2_M28	Školení nových vývojářů, externí lektor.
P3_M39	Externí lektor na VŠ pro kombinované studium, lektor kurzů pro veřejnost, mentoring, vedení týmu.
P4_M39	Lektor počítačové školy (technol. vzděl. IT správců).
P5_Ž38	Organizace školení, koučing, poradenství.
P6_M34	Organizace a vedení školení (nové programy a úpravy stávajících).
P7_M39	Externí lektor počítačových kurzů pro dospělé; rozvoj a vzdělávací programy pro střední management.
P8_Ž34	Rozvoj zaměstnanců, podnikové vzdělávání.
P9_Ž20	Mentoring, vedení, personální činnosti.
P10_Ž55	Lektor, interim HR.
P11_Ž43	Personální plánování, edukace zaměstnanců.
P12_Ž31	Vedení a rozvoj týmu, organizace projektů.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Další je znázornění tentokrát v podobě grafu. Tento graf s názvem „Vzdělání účastníků šetření“ zobrazuje složení vzorku dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Většinu tvoří vysokoškolské vzdělání, dále střední škola s maturitou a střední odborné vzdělání s výučním listem.

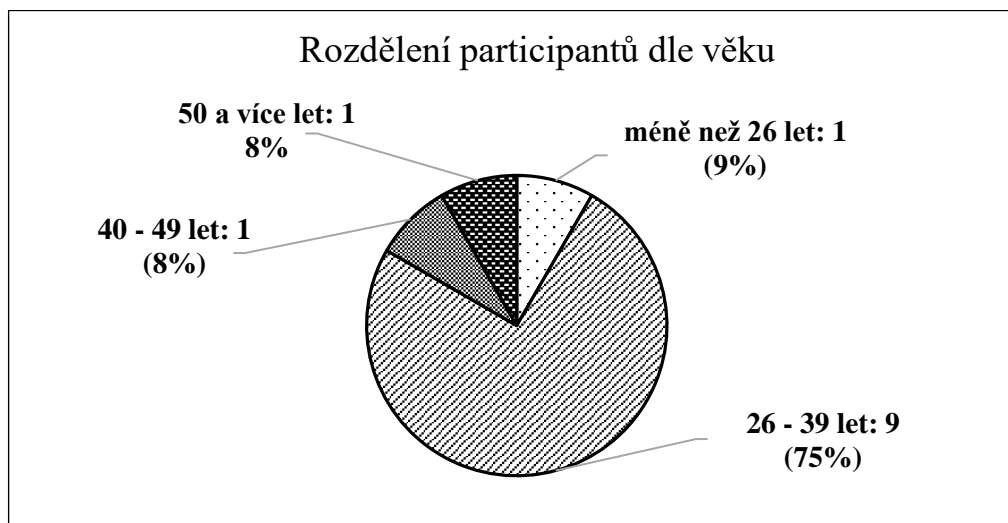
Graf 1: Vzdělání účastníků šetření



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Věkové složení vzorku lze vysledovat v podobném grafu s názvem Věk účastníků šetření. Vidíme, že nejpočetnější skupinu tvoří lidé věku 26-39 let, v ostatních skupinách je pak po jednom účastníkovi. Jsou to skupiny: méně než 26 let, 40-49 let a 50 a více let.

Graf 2: Věk účastníků šetření



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

5 VÝZKUMNÁ METODIKA

Předchozí kapitola Design výzkumu poskytla stanovený a odůvodněný postup našeho zkoumání. Bylo specifikováno, jakou cílovou skupinu či výzkumný vzorek budeme zkoumat, byl nastíněn typ metod a nástrojů k našemu šetření. Nyní se pojdme věnovat části, která na zmíněnou kapitolu velmi úzce navazuje.

„Metoda (řecky *methodos*) znamená cestu za určitým cílem“ (Barták 2003, s. 37). V kapitole věnované právě metodice budeme na své cestě k cíli opět o něco blíže – podrobněji charakterizujeme principy kvalitativního výzkumu, uvedeme jeho techniky, které budou v empirické části práce použity, tj. rozhovor a SWOT analýza. Dále se zaměříme na to, jak bude v takto vystavěném výzkumu zajištěna validita, reliabilita a reprezentativnost.

Neboť zde používáme termíny důležité také pro vědu obecně, sjednotíme si v krátkosti nejprve termíny jako metodologie, metoda, metodika pro chápání v kontextu vědecké práce. Nejobecněji stojí pojem metodologie coby: „*studium metod vědecké práce*“ (Veteška, Vacínová 2011, s. 30). Metodika pak představuje „*postup, návod, jak vědecky pracovat*“ (tamtéž) - oproti metodě, jež ve vědecké praxi znamená „*nástroj zkoumání výzkumného předmětu*“ (tamtéž).

Podle Dismana (2002, s. 285) je kvalitativní výzkum obvykle definován jako: "*nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím*".

Předně je třeba si i zde ujasnit pojmosloví. V této práci hojně užíváme spojení „kvalitativní výzkumné šetření“ namísto klasického „kvalitativní výzkum“. Už jen z povahy kvalitativního postupu si neklademe za cíl, aby náš výzkum měl univerzální platnost, sběr dat a vyhodnocování netrval rok atd.; v intencích kvantitativního výzkumu by u našeho výzkumu ani nebyl zajištěn počet participantů pro reprezentativní vzorek. Zde budeme používat metody kvalitativního výzkumu, ty mají svá vlastní specifika, např. že výzkumná realita se může v průběhu výzkumu měnit. Tedy, abychom zdůraznili, že naše výsledky nebudou mít univerzální platnost, ani nebudou mít takové rysy jako např. kvantitativní výzkum (statistika, velký počet respondentů), v této práci budeme mj. používat spojení „kvalitativní výzkumné šetření“. Cílem našeho výzkumu není zjistit data, čísla, nýbrž postoje, zkušenosti, názory.

Švaříček a Šedřová (2007, s. 24) vystihují princip kvalitativního výzkumu: „*Jde o to do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací*“. Autoři dále přibližují další podstatný rys postupu či výzkumné strategie, a to myšlenkové operace. Totiž: „*Logika kvalitativního výzkumu je induktivní, teprve po nasbírání dostatečného množství dat začíná výzkumník pátrat po pravidelnostech, které se v těchto datech vyskytují, formuluje předběžné závěry a hledá pro ně další oporu v datech. Výstupem je formulování nové hypotézy či teorie (...)*“ (tamtéž).

Používáme zde pojmy řízený individuální rozhovor či tazatelská otázka. Tazatelská otázka plyne ze schématu pyramidového modelu podle Švaříčka a Šedřové (2007, s. 166). Základem je základní výzkumná otázka (ZVO), následují podřízené specifické výzkumné otázky (SVO) – to by v naší práci odpovídalo otázkám výzkumným; dále pak jsou nejvíce podřazené (TO), což jsou tazatelské otázky tak, jak je uslyší účastník rozhovoru.

Metoda rozhovoru byla vybrána z důvodu zkoumané reality a kvalitativní povahy výzkumu. Následuje metoda SWOT analýzy, která je součástí rozhovoru a sestává ze čtyř otázek – ty představují silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti. Podle Častorála (2009, s. 114) je SWOT analýza „*rozšířenou metodou pro systémovou analýzu spočívající v porovnání silných a slabých stránek (...) s příležitostmi a hrozbami okolí*“.

Reprezentativnost je u kvalitativního výzkumu dána výběrem účastníků výzkumu, nikoli jejich počtem jako u kvantitativního výzkumu. Validita je zajištěna vhodností výběru metody, reliabilita je také vlastnost u kvalitativního výzkumu těžko hodnotitelná, neboť zkoumaná realita je dynamická.

Pokud se jedná o metody pro analýzu dat, použity zde budou postupy indukce, komparace, a také metoda identifikace významových kategorií¹⁰.

¹⁰ Metoda konstantní komparace a identifikace významových kategorií – viz Gavora (2010, s. 182-183).

6 PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Smyslem této kapitoly je prezentace hlavních výzkumných zjištění. Kapitola uvádí a analyzuje data získaná z jednotlivých řízených rozhovorů s účastníky výzkumného šetření. Osnova kapitoly bude sledovat strukturu tazatelských otázek rozhovoru, jak je uvedeno v závěru práce v příloze s názvem Protokol rozhovoru.

Po každé otázce následuje předložení zjištěných údajů a jejich analýza – v případě otevřených otázek je použita metoda identifikace významových kategorií, jak o ní hovoří např. Gavora (2010, s. 211-215). V případě otázek s možností výběru ze škály či z výčtu budou výsledky předloženy v grafické podobě. Přehledné prezentaci výsledků v této části budou nápomocny grafy a tabulky jako v kapitole Výzkumný vzorek.

6.1 Rozhovor – úvodní část

Co pro vás znamená pojem *time management*? (1)

První otázka celého rozhovoru po několika úvodních slovech a ujištění o etice šetření¹¹ je otevřená, nechá účastníka poprvé se zamyslet nad tématem; slouží jako vstup do tématu. Není zároveň příliš náročná či příliš osobní.

Cílem této tazatelské otázky ale není jen „otevřít“ rozhovor, zaujmout, ale také již učinit první krok k zodpovězení otázek širších, a sice výzkumných otázek: Jaké povědomí mají participanti o tématu? Popř.: Jaký vztah k tématu mají? Již v této otázce se tedy nepřímo ptáme na znalosti, popř. vztah (jak podrobněji vysvětleno v kapitole Výzkumné otázky).

První sloupec tabulky k tazatelské otázce č. 1 níže obsahuje kódy, kterými ve výzkumu z důvodu zachování anonymity označujeme jednotlivé participanty výzkumu. Pořadí, resp. číslování, není nahodilé – odpovídá skutečnému pořadí, jak s účastníky interview v čase probíhaly. P1 je tedy první účastník výzkumu – Participant 1. Za podtržítkem následuje rozlišení, zda se jedná o muže/ ženu. Kód uzavírá číselný údaj označující věk účastníků.

Ve druhém sloupci tabulky je vždy jádro promluvy participantů, jak bylo při rozhovoru zachyceno tazatelem (psané poznámky). Kategorie (jejich zkratka vždy

¹¹ Pro potřeby naší práce používáme spíše pojem *šetření* než *výzkum*. Vzhledem k typu výzkumu, tedy počtu respondentů a nižší možnosti výsledky zevšeobecnit či kvantifikovat, je v případě této práce výstižnější spojení *kvalitativní výzkumné šetření*.

v závorce za příslušným slovem či souslovím) slouží organizaci dat a snaže tato data kvalitativní a nesourodé povahy alespoň částečně kvantifikovat a utřídit. Rozpis kategorií a jejich vysvětlení je k dispozici dále v textu.

Tabulka 3: Tazatelská otázka č. 1 – významové kategorie

Participant	1. Co pro vás znamená pojem time management?
P1_M29	Řízení (ŘČ) vlastního (J) času. Rozdělení (ŘČ) času na práci (WLB) na konkrétní celky, které povedou k jejímu dokončení (S). Schopnost (F) určit časovou náročnost dílčích celků a uřídit vlastní (J) časové zdroje (S) na ně vynaložené (S).
P2_M28	Rozvržení (ŘČ) učebních bloků (PT), nejen jednotlivých konkrétních bloků, ale poskládání bloků za sebou.
P3_M39	Mít (F) kontrolu (ŘČ) nad činnostmi (PT), které dělám (J) a jejich prioritizaci (ŘČ).
P4_M39	Uspořádat (ŘČ) si (J) denní/ týdenní režim (PT) tak, abych neměl (J) odpoledne/ v pátek (WLB) stres (S).
P5_Ž38	Práce s časem (ŘČ), postupy (F) jak rychleji a kvalitněji zvládat (S) dané úkoly (PT) v čase.
P6_M34	Organizace času (ŘČ).
P7_M39	Plánování času (ŘČ) tak, aby můj čas (J) byl maximálně efektivně využit (S). V širším kontextu mi (J) pomáhá (F) být spolehlivý (S), úkoly (PT) mají svůj termín a alokovaný čas (ŘČ) na jejich splnění (S), což zároveň snižuje míru stresu z velkého množství (S) úkolů.
P8_Ž34	Práce (F) s prioritami (ŘČ), work-life balance (WLB), dosahování maximálního výkonu (S).
P9_Ž20	Organizace času (ŘČ).
P10_Ž55	Management času (ŘČ), plánování, organizace a kontrola (ŘČ).
P11_Ž43	Účelné uspořádání (ŘČ) mého (J) času tak, aby se dalo včas a bez stresu (S) stihnout vše potřebné (PT).
P12_Ž31	Organizace (ŘČ) pracovního a osobního (WLB) času.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Kategorie 1: Řízení času (ŘČ)

Tuto kategorii bychom mohli rozlišit na výrazy, které lze postavit na roveň termínu *time management* – varianty spojení *řízení času*. A na kategorii, která také asociuje některé další procesy skutečného managementu. Spojení v replikách účastníků, které spadají do daných významových kategorií, jsou zvýrazněna analogicky s kódem kategorie.

Řízení času, organizace času, management času, uspořádání času. Účastníci výzkumu si vysvětlují pojem nejprve různými variacemi na anglický termín „time management“.

Krom *organizace* se zde objevují další výrazy s procesním charakterem, které ve své kombinaci nápadně připomínají druhy manažerských funkcí, jak o nich pojednává moderní management; tj. plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, kontrola (Častorál, 2009, s. 74-75)¹². V rámci organizace či organizování zazněly výrazy vyjadřující členění, dělení: *rozdělení času na celky, dílčí celky, rozvržení bloků za sebou, poskládání bloků za sebou, mít alokovaný čas, rozvržení jednotlivých konkrétních bloků.* Mezi dalšími procesy s konotací manažerské práce se objevují: *kontrola nad činnostmi, kontrola a plánování, práce s prioritami, prioritizace činností.*

Kategorie 2: Já (J)

Za povšimnutí stojí také, že účastníci, aniž by jim byl předtím dán větší kontext, vztahují nejprve *time management* k sobě – k řízení *vlastního času*. Přitom nutno podotknout, že *time management* může být aplikován také např. v organizaci. Stejně tak lze připustit i osobnost, která o svém čase nepřemýšlí vědomě v intencích používání nějaké zvláštní nauky či dovednosti s názvem *time management*.

V promluvách participantů se tak objevují spojení: *vlastního času, vlastní časové zdroje, které dělám, uspořádat si, abych neměl, mi pomáhá.*

¹² Druhy a fáze manažerských funkcí podle Častorála (2009, s. 74-75). Jedná se o maticovou strukturu rozlišující jako druhy manažerských funkcí: plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolu. U každého druhu se pak rozlišují tři fáze manažerských funkcí: analýza problému, rozhodování, implementace.

Kategorie 3: Forma (F)

Z promluv účastníků jde také vyčíst představu o formě time managementu – co je time management? Jak ho definujeme? Popisují např. time management jako *schopnost určit časovou náročnost*. Také spojení *mít kontrolu* předpokládá disponování touto vlastností, schopností.

Objevuje se také shrnující substantivum pro soubor metod time managementu, a sice *postupy jak zvládat úkoly v čase*. Dále také v odpovědích najdeme, že time management je něco, co *pomáhá být spolehlivý*. Z dalších promluv je patrné řízení času jako činnost, jako proces: *rozvržení, uspořádání, práce s časem* atd.

Kategorie 4: Smysl (S)

Ve výrazech v kategorii 4 je patrný smysl time managementu vůbec – čemu slouží, čemu předchází, čemu pomáhá. V některých promluvách je zřejmý také důraz na jakousi výkonovou složku: *rozdělení času povede k dokončení práce, jak rychleji a kvalitněji zvládat úkoly, dosahovat maximálního výkonu*,

Několikrát se také opakuje slovo stres: *stihnout vše potřebné bez stresu, snížit míru stresu z množství úkolů*. Dále: *stihnout včas, abych byl spolehlivý, efektivně využít čas* atd. Objevuje se také zdrojový přístup - *určit vlastní vynaložené časové zdroje*, kde čas vynakládáme, spotřebováváme jako zdroj.

Kategorie 5: Work-life balance (WLB)

Zmínka o dichotomii času ve smyslu volný čas a práce (work-life balance) se mezi řádky v promluvách také opakuje: *čas na práci* – to implikuje čas také na něco jiného, zřejmě volný čas; *abych neměl odpoledne/ v pátek stres zase* – zde účastník zase říká, že v pracovní části se správným time managementem splní povinnosti a v té nepracovní (zřejmě tedy odpoledne a o víkendu) pak z nesplněných úkolů nemusí být ve stresu.

Participant 8 výslovně používá termín *work-life balance* obdobně jako participant 12 explicitně hovoří o dvojakosti času jako o *pracovním a osobním času*.

Kategorie 6: Předmět (PT)

Kategorii v textu promluv označenou tučným černým textem představuje obecně řečeno předmět organizace času – co je třeba organizovat nebo kvůli čemu je třeba

čas organizovat. Krom času a práce se v odpovědích objevují výrazy jako: *činnosti, denní/ týdenní režim, úkoly, termíny*.

V jednom případě vztáhl participant time management na *učební bloky*, jiný účastník naopak předmět řízení času zobecnil jako zkrátka *vše potřebné*.

Podle postupu Gavory (2010, s. 211-211) jsme tedy pomocí segmentů textu identifikovali významové kategorie, zobecnili jsme je, pojmenovali a zakódovali. Výsledkem je seznam významových kategorií. Gavora upozorňuje, že kategorie jsou související entity a je třeba najít vztahy mezi nimi.

Z nalezených šesti významových kategorií a parafrází odpovědí účastníků lze vytvořit shrnutí či jakousi dílčí teorii. Viz následující tabulka.

Tabulka 4: Tazatelská otázka č. 1 – integrace významových kategorií

- Time management lze svou **formou** chápat jako schopnost/ vlastnost, také jako činnost či postup.
- Pomáhá rychleji a kvalitněji zvládat úkoly, plnit termíny, dosahovat výkonu, splnit vše potřebné. Což je **předmětem** time managementu.
- Zároveň díky němu můžeme předcházet stresu, docílíme kvalitnějšího života **jak pracovního, tak osobního** – obojí bude v rovnováze. Což je **smyslem** time managementu.
- Díky time managementu můžeme být spolehlivější. Organizujeme si **svůj vlastní čas** – time management je dle většiny participantů osobní, týká se dané osobnosti.
- U time managementu lze najít společné rysy s **klasickým managementem**; jsou zde také provázané dílčí činnosti jako: organizace, řízení, plánování, kontrola, prioritizace.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Jak často máte pocit, že nestiháte? (2)

Druhá otázka dává ve své škále na výběr ze čtyř možností. Otázka je již osobnější a její smysl je zamýšlení se nad kvalitou svého time managementu. Nebyla ale požadována obsáhlá odpověď z důvodu počátku interview a důrazu na správný spád otázek.

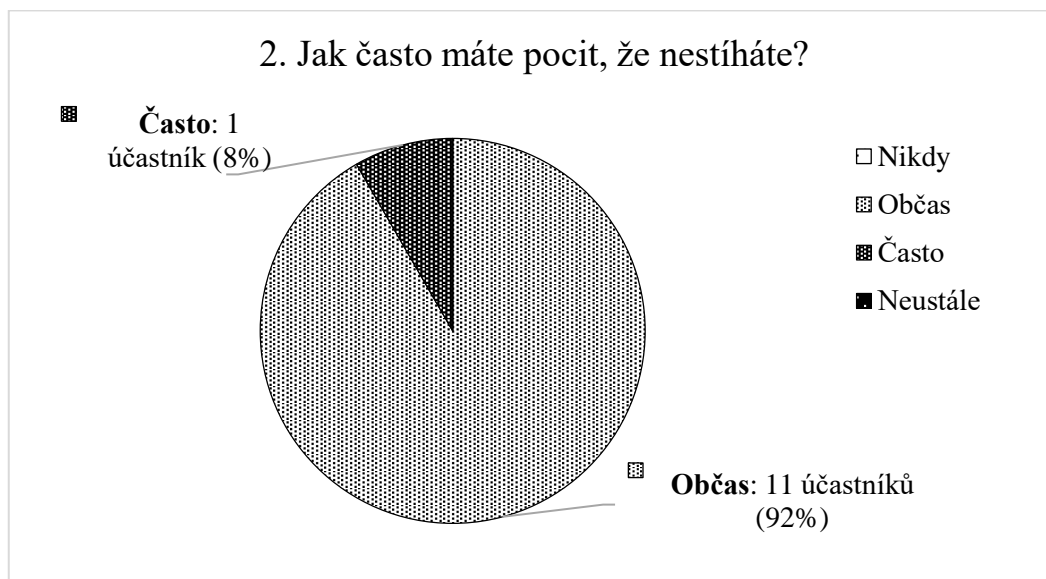
Tato otázka již sleduje kvalitu time managementu. Většina dotazovaných zde v této fázi výzkumu odpověděla, že se přistihnou při takovém to pocitu občas; jeden dotazovaný přiznal, že se přistihne při pocitu, že nestihá často.

V této fázi zatím není možné dle takto typicky kvantitativně položené otázky a prostých odpovědí vyvozovat důsledky o kvalitě time managementu. Je možné, že takto většina participantů opověděla, neboť volili jakýsi zlatý střed. Nelze ani vyloučit, že při této otázce nebyli dostatečně otevření, nebo že zvolená možnost skutečně odpovídá tomu, jak zaneprázdnění se cítí či jak mají nebo nemají pocit, že mají svůj čas pod kontrolou. Což je ostatně obsaženo v podtextu otázky.

Zajímavá bude komparace s výsledky dalšími, tj. s výsledky otázek, jejichž smysl byl také zjistit kvalitu respondentova time managementu.

Smysl otázky byl ale do jisté míry naplněn už tím, že se účastníci nad svou organizací času zamysleli a měli ze čtyř možností hodnotící škály jednu zvolit.

Graf 3: Tazatelská otázka č. 2



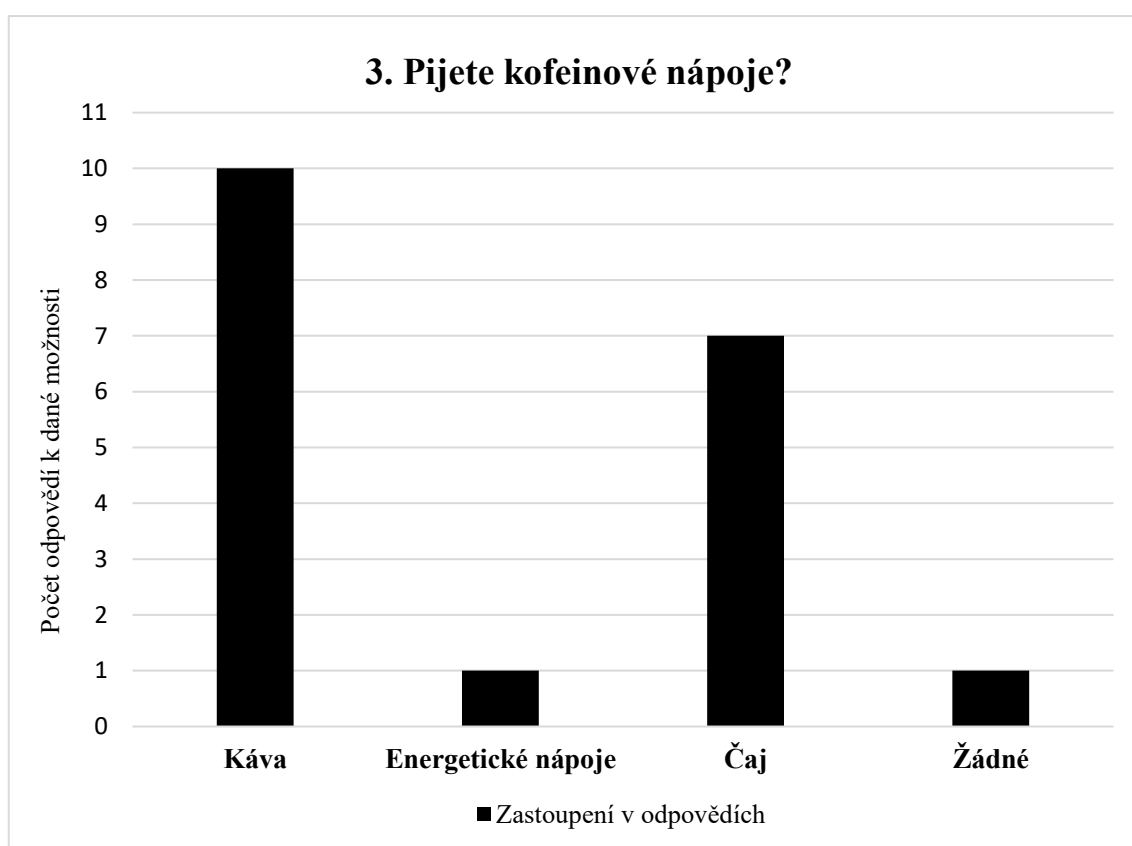
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Pijete kofeinové nápoje? (3)

Většina participantů občas po nějakém kofeinovém nápoji sáhne – převažovala obliba kávy, dále pak čaje. Ve výjimečných případech sáhne minorita účastníků k energetickým nápojům. V jednom případě byla odpověď na otázku záporná.

Dle výsledků nebyla zaznamenána žádná specifika či pravidelnosti u jednotlivých účastníků, nebudeme tedy zde porovnávat odpovědi na tuto otázku mezi účastníky dle demografických údajů. Souhrnné výsledky k této otázce prezentuje následující graf.

Graf 4: Tazatelská otázka č. 3 – kofeinové nápoje



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Většina participantů tedy pije kávu, takto odpovědělo 10 z 12 účastníků rozhovoru. Důvodem zařazení této otázky do protokolu rozhovoru není jen snaha o vyrovnání pozdějších složitějších otázek interview. Jak je vysvětleno v kapitole Pozornost a pracovní paměť, kofein má vliv na kvalitu výkonových funkcí, pozornosti a operační paměti. Tím nepřímo také na vnímání času a schopnost organizovat

čas či dokončit úkol. I tato otázka přes svou jednoduchost pomáhá svojí měrou zodpovědět výzkumné otázky a poznat realitu výzkumného vzorku.

6.2 Rozhovor – metody a nástroje

Pracujete na sobě cíleně ve zlepšení své schopnosti organizovat čas? (4)

Odpovědi k této otázce, jak si je tazatelka v terénu poznamenala, jsou samy o sobě ve své různosti a své kvalitativní povaze zajímavé. Nejen že se v nich již objevují názvy konkrétních nástrojů či metod time managementu, ale také dávají nahlédnout do hlubší a osobnější roviny time managementu účastníků.

Přesto se pokusme v odpovědích najít určité pravidelnosti a pro účely porozumění výzkumnému vzorku jako celku.

Tabulka 5: Tazatelská otázka č. 4 – odpovědi z terénu

4. Pracujete cíleně ve zlepšení své schopnosti organizace času?	
P1_M29	Ano, např. studiem GTD a podobných technik, hledáním a používáním nástrojů na správu úkolů a času, měřením času stráveného prací (což vede k lepší schopnosti odhadnout časovou náročnost příštího, podobného úkolu). Zdokonalováním efektivity při práci (např. používání klávesových zkratk v aplikacích atd.).
P2_M28	Ne, nemám čas (smích), začal jsem používat kalendář pro jednotlivé úkoly, co mám. Většinou mi stačí si vše napsat a rozvrhnout do kalendáře. Největší problémy jsem měl, že jsem zapomínal úkoly a pak díky tomu nezačal včas a nestíhal.
P3_M39	Na tohle je těžké nějak globálně odpovědět. Víceméně sleduju stavy "nestíhám" a snažím se zamyslet nad tím, proč se to stalo.
P4_M39	Snažím se... mám období, kdy se mi daří, mám období, kdy mám KOPR: k* odpor k práci (smích). Snažím se žít trochu podle GTD, na řízení času se snažím poctivě používat Toggl – time tracker.
P5_Ž38	Občas používám třídění úkolů dle priorit a naléhavosti. Jinak nemám potřebu.
P6_M34	Nepracuji, zatím k tomu nebyl důvod. Nedošlo k žádnému fatálnímu selhání.

P7_M39	Určitě ano, snažím se o to dlouhodobě. Nejlépe se mi osobně osvědčilo dělat jen malé krůčky, ale podstatné je z těchto krůček udělat dlouhodobý návyk. Aktuálně pracuji na vylepšení práce s kontextem úkolů a prioritami.
P8_Ž34	Ne, nejsem systematická
P9_Ž20	Chodím na přednášky zaměřené na organizaci času. Když nestíhám, sleduji příčiny. Při každé činnosti si dávám časovou rezervu.
P10_Ž55	Ano, používám time management IV. generace.
P11_Ž43	Snažím se lépe organizovat čas, ale mnohdy mně zradí únava, např. chci se učit, mám to naplánované, ale nad učením pak usnu, zradí mě tělo (smích).
P12_Ž31	Ano, v rámci samostudia se věnuji metodám GTD.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Pro odpovědi účastníků byly vytvořeny kategorie a ty seřazeny do škály, jak je vidět v následující tabulce. Vzešlo 5 kategorií, které představují míru cíleného sebevzdělávání v oblasti time managementu počínaje od „Ano, určitě“ a možností „Ne, nepotřebuji to“ konče.

Tabulka 6: Tazatelská otázka č. 4 – škála

Škála: Pracujete cíleně na zlepšení svého time managementu?				
1. Ano, určitě.	2. Ano, ale ne vše se daří.	3. Nevím, dle situace.	4. Ne, mám již své metody.	5. Ne, nepotřebuji to.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Kategorie jsou očíslovány. Dalším postupem je tyto kategorie přiřadit zpět k jednotlivým participantům, resp. jejich zakódovaným označením. Tabulka níže pak přehledně demonstruje významově kategorizované odpovědi a míru práce účastníků na své dovednosti time managementu. Lze odpovědi přehledně srovnat také s údaji jako pohlaví a věk participantů.

Tabulka 7: Tazatelská otázka č. 4 – kategorizace odpovědí

Participant	Zobecnění odpovědi	Škála
P1_M29	Ano, studuji techniky, používám nástroje.	1
P2_M28	Ne, používám jen kalendář	4
P3_M39	Těžké odpovědět – v případě problému analyzuji situaci.	3
P4_M39	Snažím se, z time managementu ledacos znám; ne vždy se mi to daří.	2
P5_Ž38	Nemám potřebu, jen občas použiji třídění dle priorit a naléhavosti.	4
P6_M34	Nepracuji, není potřeba.	5
P7_M39	Určitě ano, vím, co se mi osvědčilo a stále na sobě pracuji.	1
P8_Ž34	Ne, nejsem systematická	4
P9_Ž20	Ano, pracuji na sobě, chodím na přednášky.	1
P10_Ž55	Ano, používám time management IV. generace.	1
P11_Ž43	Ano, snažím se, ale ne vždy se to daří.	2
P12_Ž31	Ano, pracuji na sobě.	1

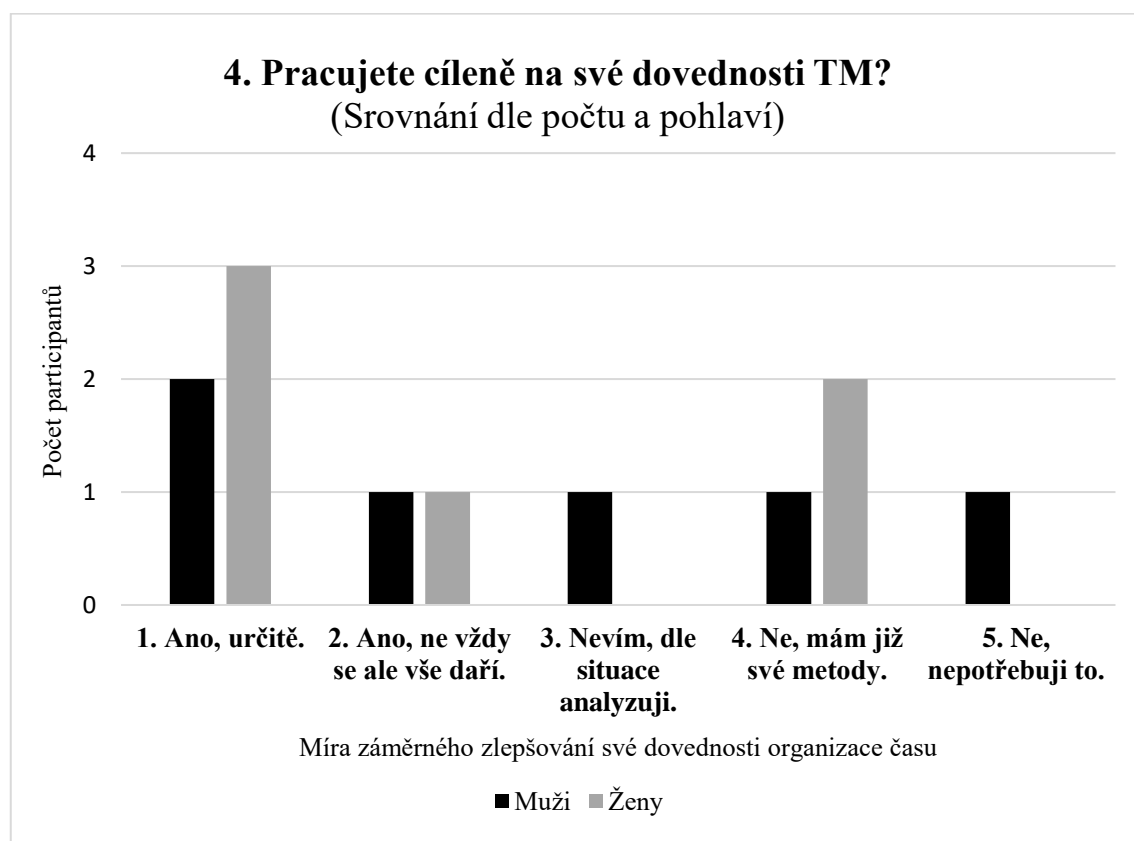
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Pro ještě větší přehlednost jsou údaje zaneseny do následujícího grafu. Z něho je patrné, že ze škály možností vyčnívají dva sloupce, a sice první možnost „Ano, určitě“ a možnost předposlední „Ne, mám již své metody“. Tyto možnosti na téměř opačných koncích škály ve výzkumném vzorku převažují. Přičemž v prvním sloupci, kde jsou zaznamenány odpovědi potvrzující cílenou práci na své dovednosti organizace času, je patrná mírná převaha žen. To samé platí pro druhý sloupec s nejvyšším počtem odpovědí – zde účastníci jinými slovy odpovídali, že se nikterak cíleně zaobírat studiem time managementu nemusí, neboť již mají své osvědčené postupy. Zde také mírně převažují

ženy. Z odpovědí z prvního sloupce byla znát vysoká motivace a odhodlání na této své dovednosti pracovat. Kategorie vždy po jedné odpovědi pak jsou vidět v ostatních sloupcích grafu.

Zajímavá odpověď pro naši práci je odpověď respondentky č. 10, která výslovně uvedla, že se cíleně zabývá time managementem IV. generace.

Graf 5: Tazatelská otázka č. 4



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

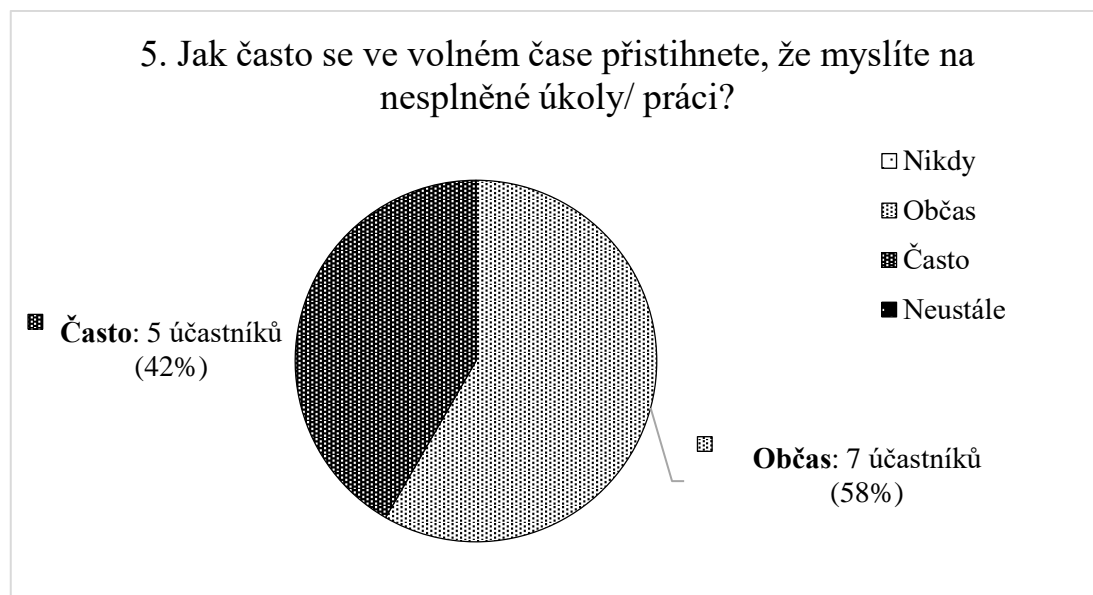
Jak často se přistihnete, že ve volném čase myslíte na práci či nesplněné úkoly? (5)

Pátá otázka je další prostor pro sebehodnocení účastníků a pro tazatele možnosti sledovat kvalitu a postoje, jak je stanoveno v kapitole Výzkumné otázky. Výsledky jsou zaneseny v následujícím výšečovém grafu.

Participantí měli jednoduše vybrat jednu z nabízených možností: nikdy, občas, často, neustále. Z grafu je zřejmé, že volili buď odpověď „Občas“ (s tím souhlasilo 7 dotazovaných) či „Často“ (s touto možností souhlasilo dotazovaných 5). Nikdo nezvolil

krajní možnosti. Výsledky této odpovědi bude možné interpretovat až v integraci s ostatními odpověďmi, popř. lze komparovat dle věku, pohlaví, vzdělání či oboru.

Graf 6: Tazatelská otázka č. 5



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

S jakými metodami time managementu jste se setkali? (6)

Toto je první tazatelská otázka směřující k metodám time managementu. Následuje také ještě otázka č. 8, která je taktéž zaměřena na znalost a zkušenosti s metodami time managementu, tam budou vyjmenovány vybrané konkrétní metody a participant šetření z nich vybere ty, které zná. Než je ale tato otázka položena, ptá se tazatel otevřenou otázkou bez zmínky jakékoli metody.

Cílem je nejprve zjistit, co skutečně účastník zná. Chceme předejít případu ovlivňování účastníkovy odpovědi. Až další otázka (č. 8) dá tázanému možnost rozpomenout se, co zná, co mohl v prvním případě opomenout.

Účastníkům bylo v úvodu části zaměřené na metody a nástroje vysvětleno, co má přibližně tazatel na mysli, ptá-li se na metody a nástroje. V případě metod bylo řečeno, že se jedná o postupy, rady, principy, systematizaci. Zatímco v případě nástrojů se jedná o fyzické pomůcky nebo elektronické aplikace/ programy.

Po položení otázky se většina účastníků s obtížemi dokázala rozpomenout na konkrétní metody. Byl tedy uveden příklad, a kde to bylo vhodné, byly pokládány

rozšiřující otázky. Např. „Znáte nějakou knihu z oblasti time managementu?“ Nebo: „Co nebo kdo vás v time managementu inspiroval?“ Popř.: „Četli jste nějaký článek o organizaci času nebo osobní produktivitě?“. Takový postup měl dvojí následek, za prvé: část dotazovaných si vzpomněla a vyjmenovala, co zná. Za druhé: několik dotazovaných odpovědělo automaticky jen obecně, že ano, knihy a články o time managementu četli, ale konkrétně si teď nevybaví. Přičemž validní byla i odpověď, že účastník žádné metody nezná nebo si nevzpomíná.

Je tedy otázkou, zda již rozšiřující dotazy a příklady (byť zobecněné) nebyly pro dotazovaného návodné či ovlivňující. A zda by si např. sám vybavil článek či osobnost. To však bude ověřeno celkovým vyzněním a analýzou odpovědí daného respondenta. Tedy pokud by v této otázce respondent odpověděl, že zná články, knihy, osobnosti, metody, nástroje, ale v ostatních replikách by odpovídal v rozporu s takovými znalostmi a zkušenostmi, bylo by třeba „konzistenci“ odpovědí od respondenta dále ověřit nebo více analyzovat také z neverbální komunikace či jen z dalších otázek nebo dodatečného druhého interview.

V tabulce níže nejsou tedy až na výjimky ani tak patrné metody jako spíše zdroje informací o time managementu. Což je také zajímavé zjištění a také se podílí na postupném zodpovídání výzkumných otázek. Podívejme se, které odpovědi se u účastníků případně opakují, které jsou nejčastější.

Dle tabulky nejčastěji od účastníků výzkumného šetření v této fázi zaznívalo jméno Davida Allena, autora knihy a stejnojmenné metody GTD (Getting Things Done). Dále se objevilo jméno Petra Máry, což je certifikovaný trenér zaměřený na současné technologie (především produkty Apple), time management a priority management (Mára, online, cit. 2017-03-06). Petra Máru zároveň participanti uváděli jako inspirativní osobnost. Krom knihy Davida Allana zazněl i název publikace Konec prokrastinace od Petra Ludwiga. Zaznělo také několik konkrétních metod time managementu: již zmiňované frekventované GTD, dále: stanovování cílů a priorit, eliminace časožrouti, tvorba akčních plánů, technika Pomodoro.

Tabulka 8: Tazatelská otázka č. 6 – metody time managementu

Participant	6. Jaké metody time managementu znáte? A odkud?
P1_M29	Knihy Getting Things Done (D. Allen), Konec prokrastinace, atd.
P2_M28	Články; ale spíš jsem se k tomu, co konkrétně používám, dostal sám. Nevybavím si např. osobnost nebo školení.
P3_M39	GTD, Pomodoro, Petr Mára.
P4_M39	GTD.
P5_Ž38	Školení.
P6_M34	Nevzpomínám si.
P7_M39	Getting Things Done (GTD), David Allen, Petr Mára
P8_Ž34	Různé knihy, školení.
P9_Ž20	Různé – články, knihy, školení...
P10_Ž55	Stanovování cílů, časozroutí, priority, akční plány – podle toho se řídím.
P11_Ž43	Článek v časopise nebo na Facebooku.
P12_Ž31	Knihy GTD, semináře, školení.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Dále dotazovaní bez další konkretizace uváděli, že o metodách time managementu se obecně dozvídají z různých článků, školení, seminářů. Jeden participant si v této fázi výzkumného šetření na žádnou metodu nevzpomněl.

S jakými nástroji time managementu jste se setkali? (7)

Toto je obdobně postavená otázka jako otázka předchozí. Tentokrát se tazatel ovšem neptal na metody time managementu, nýbrž na jeho nástroje. Opět nejsou dotazovaným dávány konkrétní možnosti ani příklady.

Tabulka 9: Tazatelská otázka č. 7 – nástroje time managementu

Participant	7. S jakými nástroji time managementu jste se setkali?
P1_M29	Toggl.com, OmniFocus, Evernote, kalendář.
P2_M28	Diáře, kalendáře.
P3_M39	Aplikace Things (culturedcode.com), BreakTime App, Apple Calendar.
P4_M39	Kalendář, OneNote, Toggl - to jsou asi hlavní nástroje. A pak snaha o standardizaci rutiny.
P5_Ž38	Outlook, matice priorit a naléhavosti, klasický diář.
P6_M34	Google kalendář, Evernote, poznámky v mobilním telefonu.
P7_M39	Outlook, OneNote, Evernote.
P8_Ž34	Mobilní aplikace, Outlook.
P9_Ž20	Různé aplikace, e-mailový klient a diáře.
P10_Ž55	Různé programy na PC.
P11_Ž43	Program v chytrém telefonu.
P12_Ž31	Aplikace pro Android, starý dobrý diář.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Většina dotazovaných uvedla, že jako nástroj time managementu používá kalendář či diář, ať už ve formě fyzické či elektronické. Využívání klasického diáře uvedly častěji ženy. Ohledně elektronických kalendářů zazněly konkrétně Google kalendář a Apple kalendář.

Všichni participanti používají nějakou formu elektronického nástroje time managementu – mobilní aplikaci nebo počítačový program. Některé názvy programů a aplikací se opakovaly. V případě e-mailového klienta nejčastěji participanti uváděli

aplikaci Outlook, stejnou měrou byla zastoupena aplikace Evernote, jež slouží jako elektronická správa poznámek a projektů. Opakovaně zazněl také název aplikace Toggl, která se využívá pro sledování a měření času stráveného nad úkoly či projekty.

Mezi dalšími konkrétními aplikacemi, které byly zmiňovány v této fázi výzkumu, jsou: Omnifocus (GTD aplikace), BreakTime (měření času a řízení pauz), OneNote (správa poznámek a úkolů) či aplikace Things (správa úkolů, GTD aplikace). Zmiňovány byly také bez bližší specifikace počítačové programy, nativní aplikace v mobilním telefonu (např. aplikace Poznámky), aplikace pro operační systém Android, atd. Mimo názvy aplikací od dotázaných zaznělo také: snaha o standardizaci rutiny a využívání matice priorit a naléhavosti.

Výsledně porovnáme-li odpovědi na tuto otázku s odpověďmi na otázku předchozí, je patrné, že nástroje time managementu je pro účastníky výzkumu uchopitelnější a konkrétnější oblast než metody, kde spíše uváděli zdroje informací, a ani tak si vždy nedokázali vybavit konkrétní název, knihu, článek, atd.

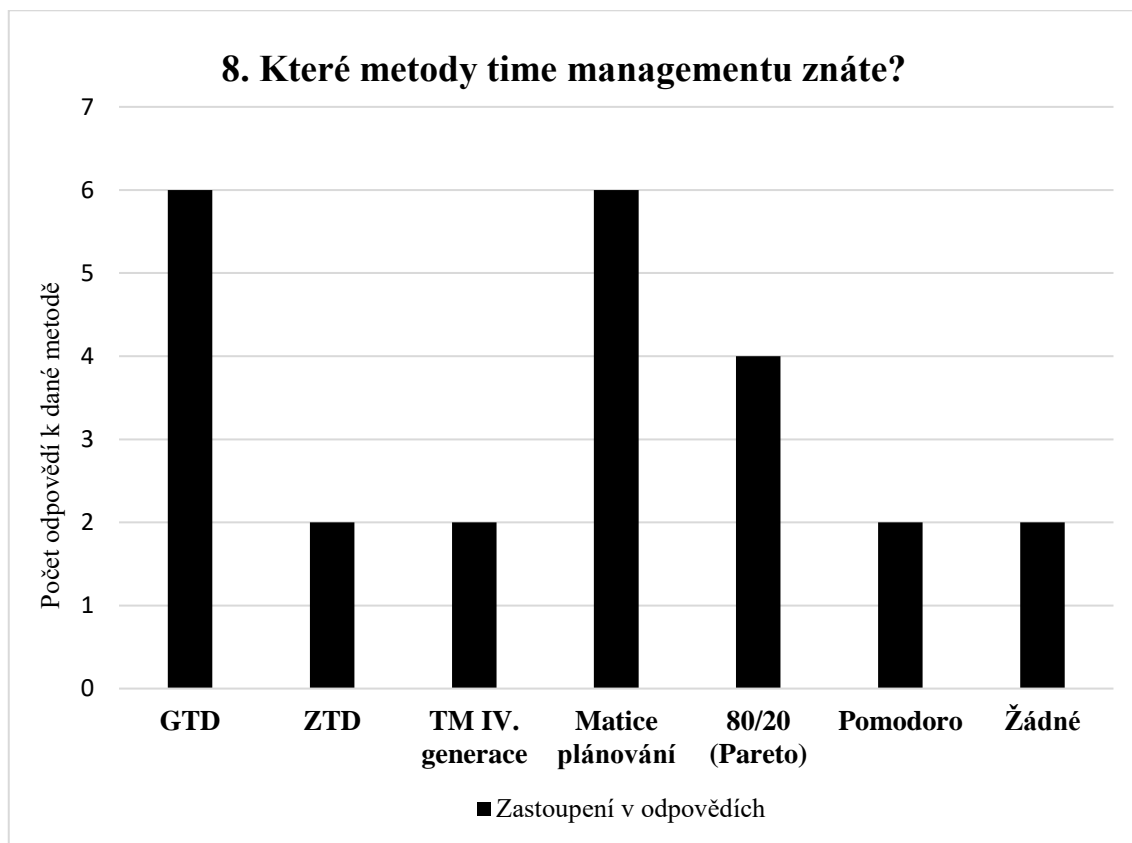
Vyjmenuji některé metody time managementu. Vyberte, které znáte. (8)

Zde je druhá otázka zaměřená na metody time managementu, tentokrát jsou ovšem účastníkům vyjmenovány konkrétní metody (konkrétní autoři, publikace, techniky), z nichž mají vybrat, které znají. Ve výčtu jsou následující:

- GTD (Mít vše hotovo)
- ZTD (Zen To Done)
- Time management IV. generace (např. Pacovský, Covey)
- Matice plánování dle priorit (ABC; naléhavost, důležitost)
- 80/ 20 (Pareto)
- Pomodoro

Smyslem této otázky bylo dát šanci participantům vybrat metody, které také znají, ale v prvním případě si je nedokázali vybavit. Dále slouží k ověření získaných údajů otázky první. Z dat v grafu k otázce č. 8 je zřejmé, že ve znalosti metod GTD Davida Allena panuje i v této druhé fázi otázky shoda – je to jedna ze dvou nejvíce zastoupených daných odpovědí výzkumného vzorku.

Graf 7: Tazatelská otázka č. 8 – metody



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Oproti předchozí otevřené otázce, kde převažovala znalost metody GTD, je zde nově stejnou měrou zastoupena také znalost metody maticového plánování dle priorit a naléhavosti. Překvapivě početně zastoupena vzhledem k výzkumnému vzorku je také princip 80/20. Dále vždy ve dvou odpovědích figurovaly principy: ZTD (Zen To Done), Time management IV. generace, technika Pomodoro. Dva respondenti uvedli, že nic z toho neznají či nepoužívají. Což je také v souladu s odpověďmi předchozí fáze otázky týkající se metod time managementu.

Se kterými nástroji time managementu máte zkušenost? (9)

Obdobný smysl jako otázka předchozí má také devátá otázka celého interview. Cílem je zjistit zkušenosti účastníků s time managementem a jejich orientaci v tématu. Zároveň má za cíl ověřit či doplnit zjištěné údaje otázkou sedmou.

Stejně jako u otázky č. 8 byl účastníkům čten seznam konkrétních nástrojů a měli za úkol vybrat ty, které znají. Tazatel postupně četl tento seznam nástrojů:

- Seznamy úkolů – todo listy (na papíře)
- Šanony, štítky, organizéry, přihrádky (fyzické)
- Diář/ kalendář (fyzicky nebo elektronicky)
- Post-it samolepící papírky (fyzicky nebo elektronicky)
- Správa osobních poznámek, projektů (př. Evernote, Onenote)
- Prvky GTD ve správě e-mailové schránky (štítky, třídění pošty atd.)
- GTD aplikace (připomínky/ elektronické todo listy; př. Remember The Milk)

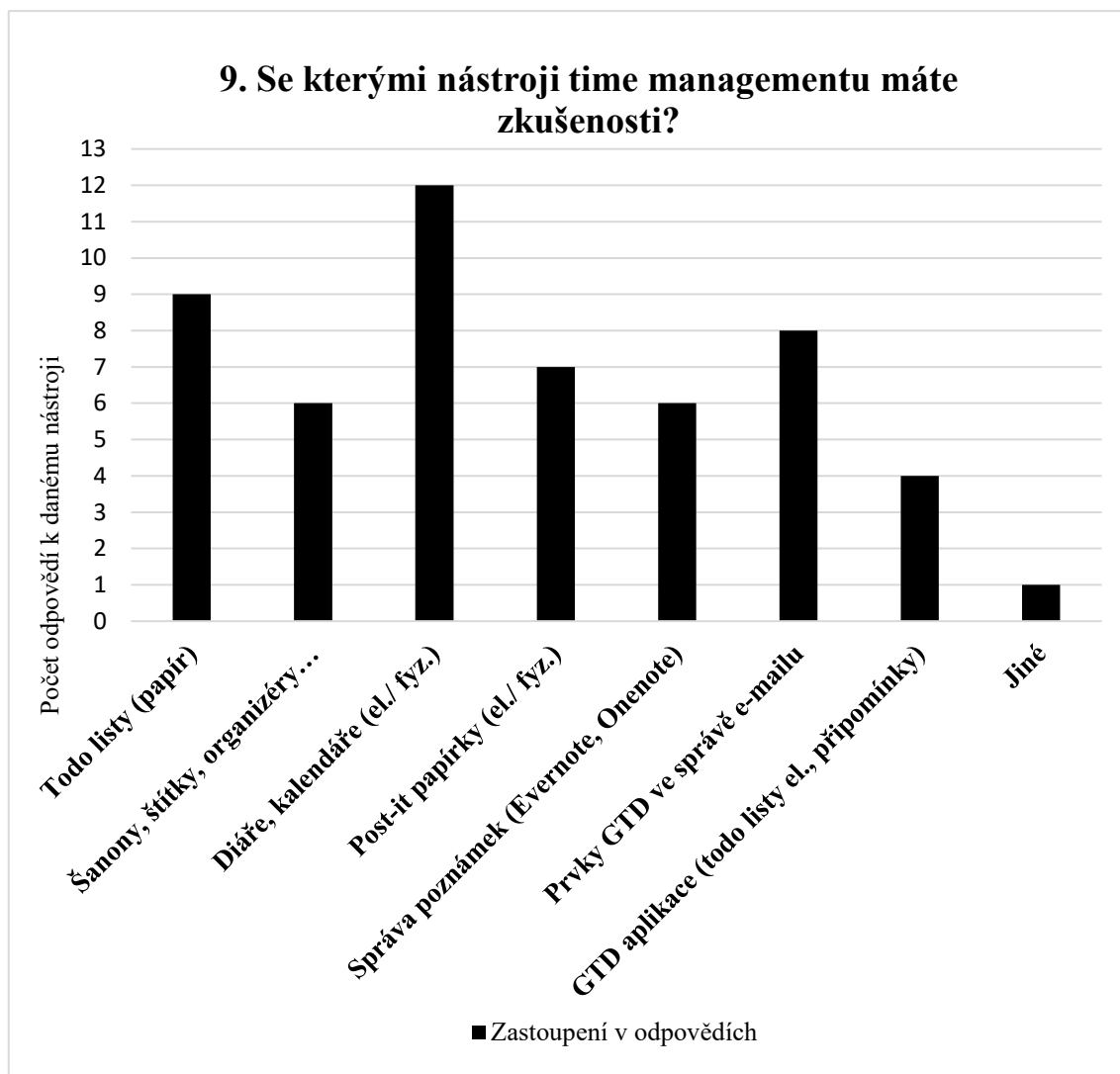
Tato otázka potvrzuje předchozí zjištění řádků výše; dle třetího sloupce grafu k otázce č. 9 je zřejmé, že všichni ze dvanácti respondentů výzkumného vzorku mají nějakou zkušenost s plánováním skrze diáře a kalendáře, ať už elektronické nebo fyzické. Na druhém místě dle zastoupení odpovědí se nachází první sloupec s možností Todo listy (papír) – toto představuje klasické fyzické ad hoc seznamy úkolů napsané na papíře.

Také třetí nejčtenější možnost potvrzuje předchozí údaje: 9 – v tomto případě lze říci respondentů – udalo, že mají zkušenosti s prvky metody a nástroji GTD v rámci správy své elektronické pošty. To odpovídá zjištěné dobré znalosti metod a nástrojů GTD a jejich oblíbenosti u výzkumného vzorku. Překvapivé není ani poloviční zastoupení aplikací pro správu poznámek a projektů (OneNote, Evernote) v pátém sloupci grafu k deváté otázce.

Co je však pozoruhodné, je stejné zastoupení klasických fyzických nástrojů organizace jako šanony, štítky, organizéry, pořadače, jak je vidět ve druhém sloupci grafu; tuto možnost zvolila polovina participantů z výzkumného vzorku.

Při pohledu na graf k otázce č. 9 si lze povšimnout, že jeden účastník interview ve své odpovědi uvedl také nástroj, který ve výčtu otázky nebyl. Participant uvedl, že mimo jiné uvedené nástroje používá synchronizovaný seznam úkolů psaný v obyčejném textovém editoru (synchronizace přes např. Dropbox). Dle vysvětlení dotazovaného se jedná o klasický elektronický seznam úkolů, který si navíc uživatel synchronizuje mezi jinými platformami. Participant uvedl, že dává tomuto zjednodušenému řešení přednost před leckterými složitějšími hotovými produkty pro správu úkolů, které předtím vyzkoušel.

Graf 8: Tazatelská otázka č. 9 – nástroje



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Jak si v kontextu time managementu vykládáte termín „flow“? (10)

Tato otázka má za úkol ověřit orientaci v tématu time managementu. Obdobně jako otázka následující, jedenáctá. Od tazatele nezaznělo k termínu nic jiného, než že je požadováno vysvětlení v kontextu tématu time managementu. Termín flow figuruje například v knize Konec prokrastinace od Petra Ludwiga, která byla poprvé vydána roku 2013. Dále se termín často objevuje v zahraničních článcích, které se věnují time managementu a osobní produktivitě.

Co je tedy flow? Jak řečeno výše, termín je hojně používán v knize Konec prokrastinace. Autor Petr Ludwig (2013, s. 102) vysvětluje pojem flow jako stav,

kdy nás naše činnost zcela pohltí; bývá to činnost, kterou vidíme jako výzvu a kde zároveň můžeme uplatnit svoje silné stránky a dovednosti. Nejedná se však o nikterak rigidní definici; je možné, že zná-li participant přibližný obsah pojmu, může mít svoji vlastní lehce lišící se definici daného pojmu; pod pojmem si každý může představit něco trochu jiného a vztáhnout si jej na své jedinečné osobní situace nebo činnosti.

Znalost pojmu však předpokládá buď znalost zmíněné knihy nebo hlubší orientaci v tématu time managementu a osobní produktivity. Pojem také není jednoznačný kvůli absenci překladu do češtiny, i Petr Ludwig, přestože tento stav velmi konkrétně popisuje, používá původní anglický termín – flow.

Tabulka 10: Tazatelská otázka č. 10 – termín „flow“

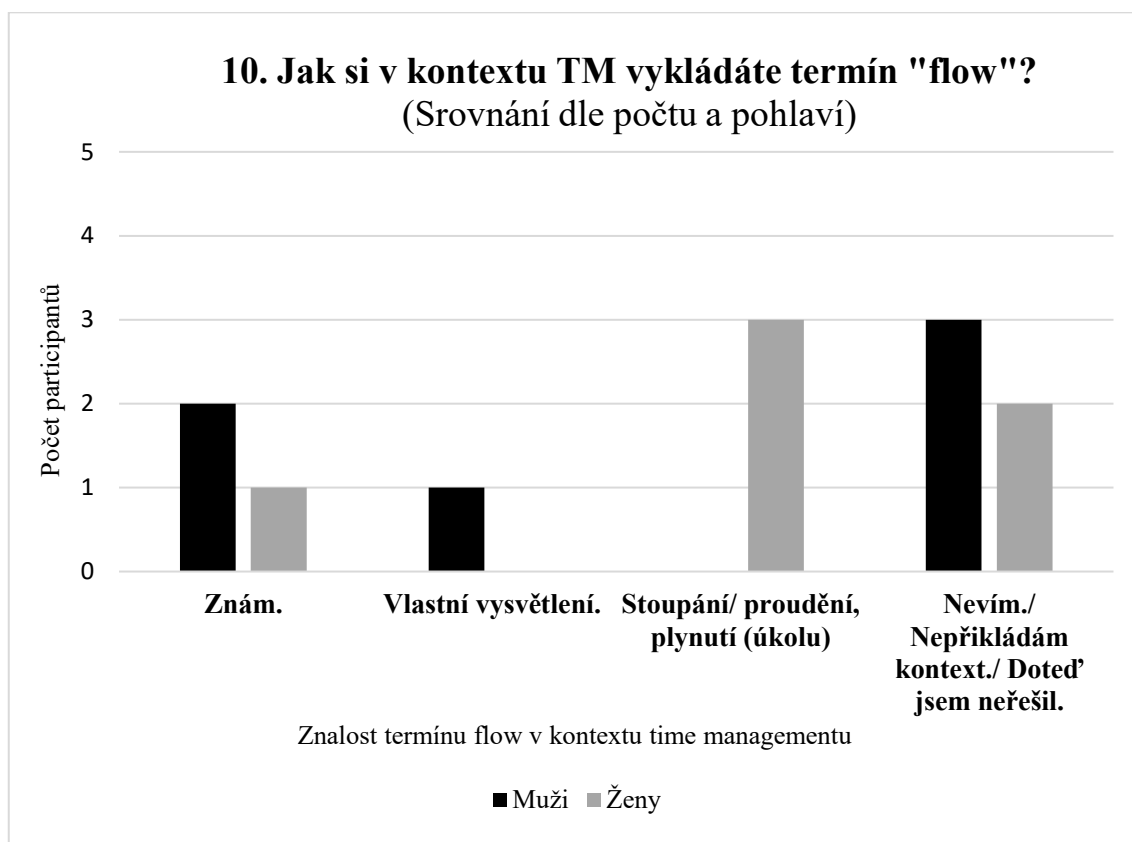
Participant	10. Jak si v kontextu time managementu vykládáte termín „flow“?
P1_M29	Jako časový úsek, kdy jsem schopen se plně nerušeně soustředit na práci natolik, že dosahuji maximální efektivity.
P2_M28	Pořadí úkolů nebo událostí za sebou tak jak si je seřadím k vyřešení
P3_M39	Moment vysoké koncentrace a efektivity práce na nějakém úkolu.
P4_M39	Nevím, doteď jsem tento termín neřešil. (Participant se se zájmem ptal tazatele na význam; bylo mu objasněno.) Díky, leccos se mi osvětlilo i z pohledu moderního termínu prokrastinace.
P5_Ž38	Nevím.
P6_M34	Neznám.
P7_M39	Nevím.
P8_Ž34	Stav, při kterém je plná koncentrace na úkol a jeho dokončení.
P9_Ž20	Stoupání, proudění.
P10_Ž55	Termínu, který zmiňujete, nepřikládám žádný kontext.
P11_Ž43	Plynutí.
P12_Ž31	Plynutí úkolu.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Pro potřeby určité míry kvantifikace těchto odpovědí na otevřenou otázku si odpovědi rozdělme do čtyř kategorií:

- „Znám.“ Tato kategorie zahrnuje ty odpovědi účastníků, kteří pojem flow sice vysvětlili vlastními slovy, ale obsah pojmu, jak ho chápou, je přesně v souladu s tím, jak je tento pojem obecně chápán a používám v time managementu.
- „Vlastní vysvětlení.“ Tato kategorie obsahuje odpovědi, kde participant má přesnou představu o obsahu pojmu, avšak obsah neodpovídá tomu, jak je pojem v time managementu chápán.
- „Stoupání/ proudění, plynutí (úkolů)“ Tato kategorie zahrnuje všechny odpovědi, které odpověděli těmito slovy.
- „Nevím. / Nepřikládám kontext. / Doteď jsem neřešil.“ Poslední čtvrtá kategorie shrnuje odpovědi účastníků, kteří si pod pojmem nic nepředstavili, ani nenašli slovo, které by dle nich termín vystihovalo.

Graf 9: Tazatelská otázka č. 10 – „flow“



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Výsledky jsou předloženy v grafu k desáté otázce. Proberme jednotlivé sloupce. První sloupec znázorňuje odpovědi dvou mužů a jedné ženy. Všichni tři participanti odpověděli „správně“, tedy pojem vysvětlili tak, jak se používá v time managementu. Odpovědi této části výzkumného vzorku jsou znovu přepsány do následující tabulky.

Tabulka 11: Tazatelská otázka č. 10 – termín „flow“ shrnutí

Termín „flow“ je v rámci time managementu chápán jako:
<ul style="list-style-type: none">• časový úsek, kdy jsem schopen se plně nerušeně soustředit na práci natolik, že dosahuji maximální efektivity;• moment vysoké koncentrace a efektivity práce na nějakém úkolu;• stav, při kterém je plná koncentrace na úkol a jeho dokončení.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Do druhého sloupce grafu spadá odpověď tázaného, který má představu o termínu, ovšem obsah zcela neodpovídá tomu, jak je termín v time managementu chápán. Participant si termín vysvětluje spíše jako pořadí úkolů nebo událostí za sebou v takovém sledu, jak si je seřadí k vyřešení.

Ve třetím sloupci pak jsou znázorněny odpovědi tří participantů ženského pohlaví; tyto účastnice výzkumného šetření našli pro anglický termín české ekvivalenty v podobě proudění, stoupání, plynutí úkolu. I toto je možná interpretace termínu – při plnění úkolu ve „flow“ nám úkol „plyne“ bez větších potíží, zároveň proudění si lze interpretovat jako jakýsi proud kreativity při dané činnosti. Také stoupání asociuje jistý kontinuální posun v činnosti, kterou děláme.

Poslední čtvrtý sloupec byl však v odpovědích zastoupen nejčastěji. Pět dotázaných nevědělo, co pojem znamená, ani neměli představu, jak s time managementem souvisí. Zvláštním případem byl respondent, který netušil, ale ihned se dotazoval, co termín znamená. Po vysvětlení si termín dokázal ihned dát do kontextu, bylo znatelné, že je potěšen, že se z tématu time managementu dozvěděl něco nového. Zvláště v tomto případě rozhovor plynule přešel k otázce ohledně dalšího termínu z time managementu, kterým je „prokrastinace“.

Jak rozumíte termínu „prokrastinace“? (11)

Také tato otázka dílčím způsobem zodpovídá výzkumnou otázku, kde se ptáme na znalosti k tématu time management. Tento termín je oproti specifickému pojmu „flow“ především za poslední roky zpopularizován, lze tedy předpokládat větší povědomí a přesnější odpovědi dotazovaných.

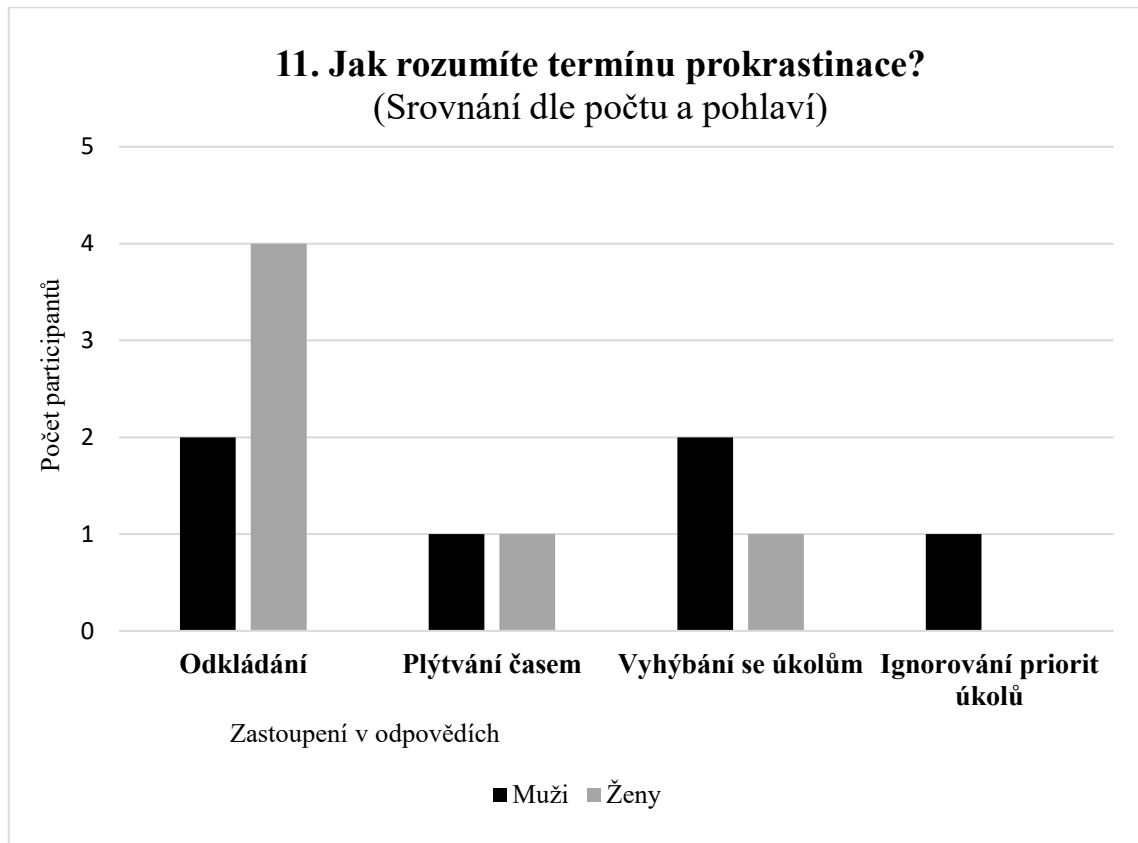
Následuje tabulka s přehledem hlavních výpovědí participantů. Výpovědi budou dále zobecněny do čtyř kategorií a prezentovány v grafickém zobrazení.

Tabulka 12: Tazatelská otázka č. 11. – prokrastinace

Participant	11. Jak rozumíte termínu prokrastinace?
P1_M29	Stav, kdy se člověk vyhýbá řešení problému. Subjektivně: např. z důvodu, že neznám celý kontext a nevím kudy se do řešení problému pustit.
P2_M28	Plýtvání časem na věci, které nesouvisí s úkoly k vyřešení.
P3_M39	Ignorování priorit úkolů. Obecně provozování činnosti s nízkou prioritou na úkor jiné, prioritnější, kterou bych měl racionálně teď provozovat.
P4_M39	Velmi dobře. Snažím se svůj čas řídit na práci a zábavu. Ale občas místo povinností dělám raději jiné věci.
P5_Ž38	Neustálé odkládání.
P6_M34	Odkládání úkolů na pozdější dobu.
P7_M39	Odkládání úkolů, do kterých se člověku nechce, tím, že si hledá jakékoliv jiné, často neproduktivní, aktivity.
P8_Ž34	Vědomé odkládání činností/ úkolů.
P9_Ž20	Odkládání důležitých úkolů.
P10_Ž55	Odbíhání k jiným činnostem.
P11_Ž43	Lenost – odkládání povinností "na pak" (smích).
P12_Ž31	Mrhání časem (ne nutně neefektivní).

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 10: Tazatelská otázka č. 11 – prokrastinace, kategorie



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Celá polovina všech participantů si termín správně vykládá jako odkládání, jak je vidět v prvním sloupci grafu k tazatelské otázce č. 11. Dotazovaní to doplňují tím, že člověk odkládá důležité úkoly a věnuje se jiné činnosti. To popisují jako neproduktivní. V duchu toho jsou i odpovědi ostatní – řešení úkolů dle špatných priorit, tedy důležitým úkolům se člověk „vyhýbá“. Participantů jako důvod tohoto počínání uvádí, že se „člověku nechce“, a to třeba i proto, že nezná celý kontext problému a neví, jak s řešením začít. Jeden účastník uvedl „lenost“. Takové chování pak vcelku popisují jako „plýtvání“ či „mrhání“ časem.

Zajímavostí je odpověď účastníka P12, který uvedl, že taková mrhání časem, či takováto náhradní činnosti, které se člověk věnuje místo aktivitě stanovené nemusí nutně být neefektivní. Tomu se věnuje kapitola Odkládání – prokrastinace nemusí být vždy neefektivní a také náhradní činnost může být k něčemu užitečná. V knize *Odložím to na zítra* (Passig, 2010, s. 53-54) autoři v nadsázce uvádí možný přínos náhradní činnosti na příkladech: „*Zakladatelé Flickru vyvinuli tuto platformu pro sdílení fotografií,*

na které později zbohatli, jen mimochodem a pro zábavu, zatímco za svou ‚vlastní práci‘ považovali dnes již zapomenutou hru“. Nebo: *„Linus Torvald potřeboval osm let, aby ukončil své studium informatiky, protože souběžně vytvářel svůj operační systém Linux“* (Passig, 2010, s. 53).

Autoři k tomu poznamenávají: *„Přirozeně nemusí prokrastinací vzniknout scénáře, operační systémy a jiná úžasná díla. (...) Člověk tak vyřídí každý úkol, aby se nemusel věnovat jinému, až pak nakonec jakoby nedopatřením zvládne i činnost, které se původně chtěl vyhnout“* (tamtéž, s. 54). Passig tak hovoří o prokrastinačním cyklu.

Se kterými z uvedených nástrojů/ způsobů osobní produktivity máte zkušenost? (12)

Toto je třetí otázka ze série otázek, jež cílí na znalost konkrétních metod či nástrojů time managementu. V tomto případě se jedná o nástroje time managementu a doplňkové nástroje osobní produktivity.

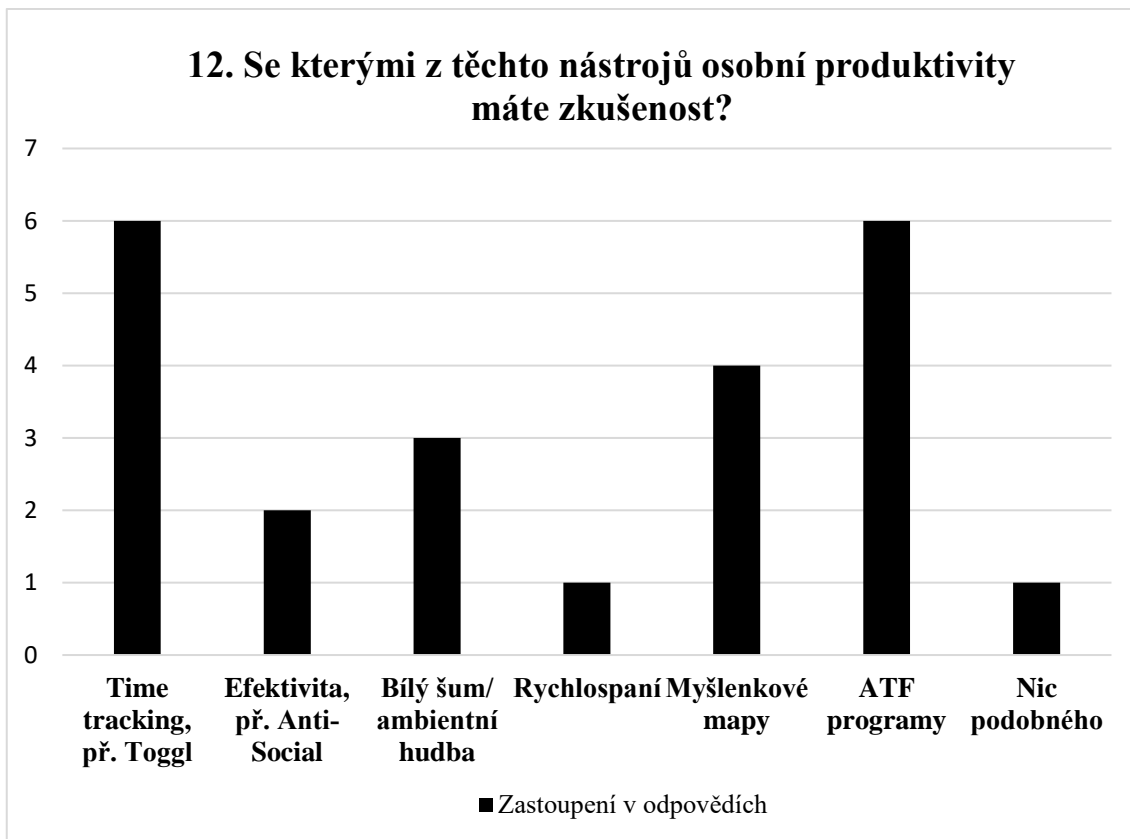
Účastníci měli na výběr tyto nástroje:

- **time tracking aplikace** (neboli aplikace sledující čas strávený u jednotlivých činnostech: Toggl, Pomodoro, TimeSheet, Redmine atd.);
- **aplikace podporující efektivitu práce** a koncentraci (Anti-Social, Freedom, FocusMe, RescueTime atd.);
- **nástroje pomáhající soustředění, jako je např. bílý šum** či ambientní hudba (př. Coffitivity);
- **rychlí spaní (tzv. power naps)** a aplikace pro sledování kvality spánku (např. SleepCycle, Sleepbot);
- **Myšlenkové mapy** (ve fyzické či elektronické podobě, např. Mind42);
- **Psaní všemi deseti prsty** (ATF programy, školení).

Z grafu k tazatelské otázce č. 12 je zřejmé, že výzkumný vzorek používá z nástrojů osobní produktivity nejvíce či má zkušenost s time tracking aplikacemi (mimo sledování času stráveného jednotlivými činnostmi se tyto nástroje používají také např. pro záznam pracovní doby – jako jakýsi elektronický docházkový list) a se psaním všemi deseti, kteroužto dovednost získávali skrze programy či školení. Vzhledem k tomu, že výzkumný vzorek pracuje především ve firmách v oboru IT, nejsou tyto výsledky překvapivé. Překvapivá příliš není ani možnost se třetím nejvyšším zastoupením

odpovědí ve vzorku, a sice myšlenkové mapy – do této možnosti spadalo využívání jak tvorby myšlenkových map na papíře či v rámci elektronických aplikací.

Graf 11: Tazatelská otázka č. 12 – nástroje osobní produktivity



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Dále participanti výzkumu využívají nástroje podporující koncentraci jako je bílý šum či ambientní hudba. Objevil se i souhlas s možností v druhém sloupci obsahujícím specifické nástroje efektivity, jako jsou např. Anti-Social, FocusMe – tyto nástroje uživateli slouží k tomu, aby jeho pozornost při práci neodváděly např. sociální sítě a věnoval se tomu, co si stanovil. Po jedné z odpovědí pak bylo u možnosti rychlospaní, tzv. power naps a u poslední možnosti z grafu, tj. jeden účastník uvedl, že nic podobného nepoužívá nebo s takovými nástroji nemá zkušenosti.

Následovat budou nyní tři otázky, jejichž cílem je nechat účastníky zhodnotit dosavadní metody či nástroje time managementu, se kterými mají zkušenosti: co se jim neosvědčilo, co teď používají a co jim v životě v organizaci času nejvíce pomohlo.

Je něco z metod/ nástrojů TM, co vás zklamalo nebo se neosvědčilo? (13)

Přepisy odpovědí všech dvanácti účastníků jsou k dispozici v tabulce na následující straně. Pět účastníků, tedy téměř polovina výzkumného vzorku, na tuto otázku odpovědělo, že buď neví, nevzpomenou si, nebo že zatím nevědí o ničem, co by je z time managementu přímo zklamalo. Zbytek odpovědí byl však poměrně přínosný ve své různosti a zároveň v tom, co měly společné.

V této fázi výzkumu již nepochybně všichni účastníci chápali rozdíl mezi termíny metoda a nástroje tak, jak je používáme pro potřeby práce a výzkumu. Nikdo ze vzorku nezmínil problém s metodou time managementu, oproti tomu k jeho nástrojům (především těm elektronickým) měl zbytek dotázaných výhrady. Jedinou výjimkou jsou případně myšlenkové mapy, ke kterým se dostaneme o několik řádků níže.

Účastníci se shodovali, že problém aplikací TM může tkvět v tom, že tyto elektronické nástroje mnohdy nejsou pro reálné potřeby dostatečně komplexní. Jako příklad zazněly nástroje GTD, které ovšem většinou nezahrnují prostor pro poznámky. Uváděli, že informace jsou pak roztržštěné ve více systémech a jejich synchronizace bývá problematická.

Dalším možným problematickým rysem elektronických aplikací může být paradoxně fakt, že jejich obsluha a plánování zabírá příliš mnoho času. Dotazovaní uvádí, že elektronické nástroje bývají příliš komplikované a pro některé jednoduché úkoly se nehodí. Neosvědčilo se používat ani velké množství specializovaných aplikací (právě kvůli roztržštěnosti dat skrz různé systémy).

Specifikem byl jeden konkrétní nástroj, potenciálně metoda, který shodně zmínili dva dotázaní. Tím byly myšlenkové mapy. Uváděli, že jako univerzální nástroj či metoda jim nevyhovují. Úkoly jsou podle nich různorodé; takže na některé je dle jejich slov lepší mapa, na něco tabulka a v některých případech je zase plně dostačující nástroj v podobě tužky a papíru.

Tím se dostáváme k další kategorii, kterou lze vyzorovat ve více odpovědích. Jsou tím právě reálné potřeby a aspekt člověka v jeho reálných podmínkách a s jeho reálnými vlastnostmi. To samy o sobě jednotlivé nástroje time managementu či osobní produktivity zřejmě nejsou schopny podchytit. To se perfektně manifestuje v odpovědi: neosvědčilo se mi striktní plánování – člověk nikdy neví, co do toho nečekaně skočí; a většinou se také tak stane. Jeden respondent výslovně uvedl, že problém ani tak nejsou nástroje či

metody, ale že: nejhorší je udržet disciplínu. Další dotazovaný zase vystihl svoji zkušenost s time managementem slovy: time management je více o správných návycích než nástrojích. Dokladem toho, že méně v tomto směru může být více, je odpověď dotazovaného, jemuž se neosvědčilo množství specializovaných aplikací (třeba i ve svých jednotlivostech lepších) a raději používá pouze dvě hlavní aplikace, konkrétně uvedl Outlook a OneNote (pozn.: tj. e-mailový klient a správa poznámek a projektů).

Tabulka 13: Tazatelská otázka č. 13 – co se neosvědčilo

Participant	13. Je něco z time managementu, co se vám neosvědčilo?
P1_M29	Z metod TM ne. Co se nástrojů týče: možná občasné problémy se synchronizací (GTD systému musí člověk věřit), zastavení podpory starších verzí software, nebo zrušení podpory kompletně. Popř. absence nějaké „featury“ (pozn. tazatele: rysu či funkce), tím myslím chybějící klient na některá zařízení apod. Plus skoro nutnost řešit poznámky a To-do zvláště, neboť pro většinu GTD software nejsou poznámky důležité. Pro přehlednost je ale vždy lepší mít sdružené poznámky s úkoly. Např. ze seznamu úkolů a poznámek vznikne dokumentace daného projektu.
P2_M28	Ne.
P3_M39	Mind maps - mapy mi nesedly jako univerzální nástroj. Hodně tvořím nové věci a rychle jsem si uvědomil, že každý problém chce trochu jiný přístup. Na něco je lepší mapa, na něco jiného tabulka, na něco třeba nakreslit obrázek tužkou na papír.
P4_M39	Asi ani ne. Nejhorší je udržet disciplínu.
P5_Ž38	Většina elektronických nástrojů, např. Mind maps. Jsou příliš komplikované. Ne vždy k dispozici.
P6_M34	Neosvědčilo se používat složité aplikace pro jednoduché úkoly.
P7_M39	Neosvědčilo se mi požívání většího počtu různých specializovaných TM aplikací. Jejich obsluha mi brala zbytečně čas a informace byly celkově roztříštěné v různých systémech. Dnes používám v podstatě výhradně Outlook/ OneNote, i když pro každou jednu funkci existuje skoro určitě lepší specializovaná aplikace. Navíc jsem zjistil, že TM je více o správném návyku než nástroji.

P8_Ž34	Téměř všechny metody – nedostatečná komplexita, vyžadují věnovat čas plánování.
P9_Ž20	Zatím žádné.
P10_Ž55	Nevím...
P11_Ž43	Přesné plánování úkolů, např. v diáři – nikdy se neví, co do toho nečekaně skočí a většinou se tak stane.
P12_Ž31	Nevzpomenu si.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Které metody a nástroje time managementu aktuálně používáte? (14)

Čtrnáctá otázka rozhovoru doplňuje v této fázi výzkumu již poměrně bohatý přehled o metodách a nástrojích time managementu, jak je výzkumný vzorek využívá a jaký k nim, resp. k tématu, má vztah. V tabulce ke čtrnácté otázce jsou opět vypsány odpovědi účastníků výzkumného šetření.

Ve sloupci tabulky, kde uvádíme kódy jednotlivých účastníků, jsou tentokrát připsány koncovky označující obor, ve kterém tito lidé působí, tj. dle specifikace výzkumného vzorku: IT pro informační technologie a HR pro oblast personalistiky a lidských zdrojů.

Tabulka 14: Tazatelská otázka č. 14 – co účastníci používají

Participant	14. Které metody a nástroje TM aktuálně používáte?
P1_M29_IT	Jednodušší, volnější GTD, ale formou jednoduchých textových poznámek/úkolů, psaných v jednoduchém textovém editoru se synchronizací přes např. Dropbox.
P2_M28_IT	Kalendář, to-do list, JIRA, hudba pro koncentraci
P3_M39_IT	GTD (Things App), Pomodoro (BreakTime App), kalendář
P4_M39_IT	Snažím se o GTD, poznámky s „checkboxy“ mám ve OneNote (synchronní v notebooku/ mobilu) mnoho a rád si v nich odškrtnávám hotovo. Přináší to jisté uspokojení. Toggl si držím na sledování ani ne tolik o produktivitě, jako spíše pro potřeby vykazování projektových hodin.
P5_Ž38_HR	Diáře, organizéry, Outlook, post-it notes.

P6_M34_IT	Metodu žádnou, pouze nástroje jako Google kalendář, poznámky v telefonu, Sticky notes.
P7_M39_IT	Pro mě je klíčové: 1) Zero Inbox, 2) 4Ds (Delete, Delegate, Defer, Do), 3) první návyk ZTD: shromažďování.
P8_Ž34_HR	Outlook, Post-it notes,
P9_Ž20_HR	Myšlenkové mapy.
P10_Ž55_HR	Programy na PC, TM IV. generace.
P11_Ž43_HR	Matice plánování dle priorit, diář, řazení do šanonů.
P12_Ž31_IT	Aplikace v mobilu.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Již se samotné tabulky je patrná jistá konzervativnost a pragmatičnost v používání technik TM u participantů z oblasti či profese HR. To jsou zároveň ve všech případech ženy. Muži a žena z oboru IT dle výsledků využívají více specifických aplikací a subjektivně šlo při rozhovorech vyzorovat jistou fascinaci těmito nástroji a tímto softwarem obecně, což vzhledem k oboru není překvapující. Jeden účastník také uvedl, že používá aplikaci OneNote rád také kvůli tomu, že si v ní zaznamenává množství poznámek s „checkboxy“ (tj. zaškrtačnými poli pro hotové úkoly) a že odškrtačení hotového úkolu mu přináší pocit určitého uspokojení.

Přestože ne v každé odpovědi je to uvedeno explicitně, je zjevné, že téměř všichni dotazovaní používají metodu GTD v nějaké její podobě a v souladu s ní také určitou kombinaci nástrojů. Mezi nimi jsou:

- kalendáře, diáře, organizéry, šanony;
- post-it notes, Sticky notes, nativní aplikace poznámek v mobilním telefonu; synchronizované poznámky v textovém editoru (zjednodušené a volnější GTD);
- to-do listy, to-do aplikace a správa poznámek a projektů (aplikace Things, OneNote);
- správa elektronické pošty v souladu s GTD (Zero Inbox, Outlook);
- postup 4Ds – Delete, Delegate, Defer, Do (tj. postup Smazat/ Delegovat/ Odložit/ Udělat).

Dále dotazovaní uvedli ZTD (Zen To Done), což je modifikovaná a zjednodušená metoda GTD (zazněl první návyk, o kterém metoda hovoří: Shromažďování; další návyky pak jsou: Třídění, Plánování a Dokončování)

Mezi dalšími technikami jsou techniky Pomodoro a související aplikace: Toggl (time tracking) a BreakTime App.

Specifickým nástrojem, který uvedl participant č. 2 je pak software JIRA. Jedná se o nástroj využitelný především v oblasti vývoje softwaru a pro týmovou práci na projektech (Atlassian, © 2017, cit. 2017-03-8).

Co vám v životě pro vaši dovednost TM nejvíce pomohlo? (15)

Přepsané výpovědi jsou k dispozici v tabulce k tazatelské otázce č. 15. Při pohledu na výzkumný design a výstavbu struktury rozhovoru je zřejmé, že se tento postup osvědčil. Toto je již otázce složitějšího a osobnějšího charakteru. V této fázi výzkumu je třeba ocenit otevřenost odpovědí účastníků. Nejen že odpověděli co, jaký nástroj nebo metoda jim pomohlo, ale také v odpovědích zazněly jejich životní zkušenosti.

Ve své podstatě opakovaná otázka na time management a metody a nástroje měla svůj smysl. Nejen v otevřenosti účastníků v této fázi, ověřením předešlých údajů, ale také získáním dalších poznatků o výzkumném vzorku. Dotázaný např. uvedl, že mu pomohla konkrétní kniha – kterou však v předchozích odpovědích neuváděl/ nevzpomenul.

Odpovědi kategorizujeme na tři části. První poznatek je, že participanti výzkumu se skutečně velmi dobře orientují v metodách a nástrojích GTD, mají s nimi zkušenosti a také je v nějaké podobě či modifikaci využívají. V životě jim v tomto směru nejvíce pomohly GTD knihy, články, školení, přednášky, či zahraniční kurz.

Druhá kategorie významů a obsahu odpovědí jsou konkrétní nástroje, které zde zazněly. Nejvíce dle tabulky účastníkům pomohl a pomáhá: Google kalendář, aplikace Things a diář.

Třetí oblast a tabulky související s touto otázkou: viz následující strany práce.

Tabulka 15: Tazatelská otázka č. 15 – co nejvíce pomohlo

Particip.	15. Co vám v životě pro vaši dovednost TM nejvíce pomohlo?
P1_M29	Pochopení základního principu GTD, tedy nenést si vše v hlavě.
P2_M28	Google kalendář.
P3_M39	Aplikace Things a následné přečtení knihy Getting Things Done. Také kniha Four Hour Workweek od Tima Ferrise - značně mě posunula ve schopnosti říkat "ne" v pracovních věcech. Ve schopnosti vyrovnat se s rušivými prvky v okolí hodně pomůže pořídit si děti (smích).
P4_M39	Čtení o GTD v různých zdrojích.
P5_Ž38	Uvědomění si priorit; vždy vědět časový rámec; i přes časový tlak se několikrát nadechnout.
P6_M34	Uvědomění si nepříjemným následků špatně zorganizovaného času.
P7_M39	Školení GTD a totální pracovní přetížení, které mě k TM dovedlo.
P8_Ž34	Stanovování priorit, definování, kolik času chci dané činnosti věnovat, omezení času na úkol.
P9_Ž20	Diář, zpětná analýza toho, co mi nevychází; přednášky.
P10_Ž55	Kurz TM v Německu.
P11_Ž43	Osobnost, která je čínorodá a "žene" svým příkladem ostatní do práce (smích).
P12_Ž31	Přečtení knihy GTD.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Třetí oblast, a to ta nejosobnější a unikátní (charakteristická pro tento konkrétní výzkumný vzorek) je souhrn výpovědí, které souvisí s životní zkušeností jednotlivých participantů. Ty si ještě jednou shrňme v přehledné tabulce.

Tabulka 16: Tazatelská otázka č. 15 – shrnutí

Co vám z hlediska time managementu v životě nejvíce pomohlo?
<ul style="list-style-type: none">• Pochopil jsem základní principy GTD: nenosit vše v hlavě.• Totální pracovní přetížení, které mě k TM dovedlo.• Pořídil jsem si rodinu.• Osobnost, která mi svým čínorodým přístupem jde příkladem.• Kniha Čtyřhodinový prac. týden (Tim Ferris): naučil jsem se říkat "ne".• Naučila jsem se zpětně analyzovat to, co mi nevychází.• Pomáhá mi uvědomění si priorit a časového rámce.• Uvědomila jsem si nepříjemné následky špatné organizace času.• V případě časového tlaku mi pomůže několikrát se zhluboka nadechnout.• Naučila jsem se stanovovat si priority.• Naučila jsem se předem si definovat čas, který chci činnosti věnovat.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

6.3 Rozhovor – význam v profesi

Jak celkově hodnotíte náročnost work-life balance ve své profesi? (16)

Zde se dostáváme do další tematické oblasti výzkumných otázek. Následující čtyři otázky mají za úkol zmapovat participantův pohled na vlastní work-life balance a zjistit význam dovednosti TM v jejich profesi a oblasti andragogické činnosti i osobního života. Work-life balance je výraz pro rovnováhu práce a volného času – to bylo také v úvodu otázky dotazovaným vysvětleno. Z důvodu rozsahu je tabulka s přepisem odpovědí k otázce č. 16 zařazena na konec práce do části příloh.

Zjednodušené parafráze formulací jsou uvedeny v tabulce následující zde v textu. Z jejího obsahu je patrné, že většina lidí z vybraného vzorku hodnotí svoji profesi buď jako náročnou nebo dokonce velmi náročnou. A to bez ohledu na věk, vzdělání, pohlaví nebo obor. Z podtextu odpovědí je cítit, že vše ve výsledku ovšem záleží na dané osobnosti, a to i přes nepopíratelnou vytíženost a nesnadný WLB lidí těchto pozic a profesí.

Tabulka 17: Tazatelská otázka č. 16 – WLB přehled

Particip.	16. Jak hodnotíte náročnost work-life balance ve své profesi?
P1_M29	IT – velmi vysoká náročnost; je to ale také individuální, jak je kdo ochotný se po pracovní době práci věnovat.
P2_M28	IT – dynamická pracovní doba – denní režim si pohodlně nastavuji, jak mi vyhovuje.
P3_M39	IT – velmi náročné, nic horšího si pro WLB neumím představit; pracuji z domova, vedu tým čtyř lidí, za jejichž výstupy jsem zodpovědný; rodina hraje v mém WLB zásadní roli.
P4_M39	IT – záleží na přístupu, já se snažím o striktní pracovní hygienu (večer a o víkendu na práci nemyslím).
P5_Ž38	HR – velmi náročná, těžko slučitelná s rodinou; práce zabírá až 14 hodin denně.
P6_M34	IT – nízké – programátorská práce se dá dělat i z domova
P7_M39	IT – vysoké – stírají se hranice mezi pracovním časem a volnem, což také klade velké nároky na TM, bez něhož lze obtížně najít work-life balance.
P8_Ž34	HR – náročná – neplánované operativní úkoly, jsou také často náročné na zpracování.
P9_Ž20	HR – v mém případě bez problému – umím si sladit práci i volný čas.
P10_Ž55	HR – 80 % času je práce...
P11_Ž43	HR – práci mám ráda, takže se mi s osobním životem prolíná.
P12_Ž31	IT – náročná: řídím vlastní firmu, což se prolíná i s osobním životem.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Jakou roli hraje čas a organizace času přímo při vaší pracovní činnosti? (17)

Touto otázkou se tazatel ptá na roli času a jeho organizaci při výuce, při práci s klientem či studentem nebo při běžné práci v organizaci. Navazuje na první ze čtyř otázek, které zodpovídají výzkumnou otázku ohledně významu TM v profesi participantů.

Účastníci výzkumu onu roli popisovali slovy: velikou, obrovskou, velkou, naprosto klíčovou, stěžejní, velmi velkou, důležitou. Jeden dotazovaný pak uvedl stručné: čas jsou peníze, další že organizovat čas si v tomhle ohledu musí neustále.

Ti, kteří roli TM při své pracovní činnosti popisovali zmíněnými adjektivy, uváděli pro svůj pohled tyto důvody:

- klient/ zadavatel – je třeba řídit čas vynaložený na jednotlivé klienty ke spokojenosti všech; je tedy třeba i řídit klientova očekávání;
- práce s prioritami je ta nejtěžší část práce, je třeba je přehodnocovat tak, jak okolní svět reaguje na to, co jsme vytvořili;
- řeším velké množství úkolů v mnoha kontextech, v řadě z nich je pro mě důležitá koordinace s ostatními (kolegové/ klienti/ dodavatelé i studenti); bez dobrého TM bych neefektivně nakládal nejen se svým časem, ale i s časem ostatních;
- náročná je práce s klienty, s jejich různými požadavky – potřebný čas/ kapacity se dají ne vždy odhadnout;
- bez správné organizace by práce zabrala více času.

Odpovědi na tuto otázku jsou v souladu s těmi na otázku předchozí, opět výzkumnou realitu jen doplňují. Zbývají dvě otázky v této tematické části.

Jaký význam má dovednost time managementu pro osobnost vaší profese? (18)

Osmnáctá otázka rozšiřuje dvě otázky předchozí. Ne každý participant pochopil podstatu otázky a bylo nutné vysvětlit. Po vyhodnocení odpovědí je třeba připustit, že formulace otázky není příliš jasná či přístupná. Otázka totiž ve své podstatě směřovala na kompetence – význam dovednosti času jako kompetence lektora/ personalisty/ manažerky atd.

I přes nepřesně formulovanou otázku a počáteční nesoulad v pochopení v této části si většina účastníků výzkumu s otázkou poradila. Odpovědi, které dále rozvíjí zkoumanou realitu, v přepisu byly:

- Schopnost správně řídit vlastní čas ve výsledku vede ke splnění termínu, tím ke spokojenosti klienta, a tedy k úspěchu celé firmy.
- Velký význam – práci musíme často paralelizovat a je nutné mít vše přesně rozplánované: kdo má co v daný čas dělat a jak dlouho mu to bude trvat.
- Pro konzultantskou část mé praxe velkou.
- Protože žijeme ve velmi turbulentní době a společnosti, která je orientovaná primárně na výkon, je, a ještě více bude, dobrá organizace času klíčovou schopností v podstatě každého člověka. V oboru IT managementu to platí dvojnásob.
- I pro mě osobně je to velmi důležité – denně si musím rozplánovávat schůzky a všechny své aktivity z hlediska času, takže TM musím aplikovat neustále. Považuji to za zásadní.
- Dovednost TM může být příkladem a motivací pro ostatní.

V posledních výpovědích na několik posledních otázek se objevuje aspekt prvku sociálního. Time management není jen záležitost dané osobnosti; svým time managementem ovlivňujeme i ostatní – své okolí, své klienty atd. Snaha o správně fungující time management by teda měla být v zodpovědnosti sama k sobě, ale také vůči ostatním.

Jaké nástroje, metody či postupy jsou využívány k řízení času v organizaci, kde pracujete? (19)

Zde byly odpovědi participantů výzkumného šetření následující:

- analýzy a časový odhad řešení;
- ticketovací systém Atlassian JIRA (uvedlo více participantů);
- meetingy;
- štítky s úkoly, které posouváme mezi různými stavy – vycházíme ze Sprint a Kanban metodiky (upravujeme si ji pro konkrétní projekt);
- Trello;
- elektronické diáře, mind maps;
- Google kalendář;

- inspirace GTD a aplikace na podmínky dané naším zaměřením; princip Learning Organizations je součástí firemní kultury;
 - Outlook (uvedlo více participantů);
 - vlastní poznámkový aparát;
 - GTD a její aplikace.
- (Odpovědi byly různé a nevykazovaly žádné pravidelnosti u žádných specifických skupin účastníků výzkumného vzorku.)

6.4 SWOT analýza – sebehodnocení

Co se vám v time managementu daří? (20)

Následují čtyři otázky rozhovoru tak, v jakém pořadí byly položeny (otázky 20-23); dohromady dávají čtyři části SWOT analýzy: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 18: SWOT analýza – silné stránky

20. Co vám v time managementu jde dobře? (silné stránky)
<ul style="list-style-type: none"> • Odhadovat časovou náročnost úkolů. • Být realistický (neslibovat co nemohu splnit, a nebýt přetížen). • WLB, termíny zakázek, práce v nejlepším zájmu projektu. • Nebrat si práci domů/ čistá hlava ve volném čase. • Dobře určovat priority. • Zvládat velké množství úkolů. • Odbourávat nedůležité činnosti. • Plánování s časovou rezervou. • Ušetřit více volného času. • Organizace vlastních pracovních úkolů.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Hodnocení SWOT analýzou dokládá předchozí výzkum: participanti mají velmi dobrý time management, a to i přes časovou náročnost svých profesí a své četné činnosti a aktivity. Silné stránky, které účastníci v otázce č. 20 uvedli, jsou mezi klíčovými dovednostmi v rámci time managementu vůbec. Je patrná i vědomá snaha, a v mnoha případech jistě úspěšná, o dosažení work-life balance.

V čem se chcete v rámci time managementu zlepšit? (21)

Druhá otázka SWOT analýzy (tazatelská otázka č. 21) se ptá, v čem se účastníci chtějí zlepšit. Jinými slovy však odpovědi říkají, jaké jsou v této oblasti jejich slabé stránky. Málokdo má ideální time management a učit se v tomto směru může patrně neustále a kontinuálně. Uvědomění si svých slabých stránek, prostoru ke zlepšení, je naopak pozitivní. Můžeme si to interpretovat tak, že účastníci velmi dobře znají sami sebe, dokáží dobře zhodnotit své dovednosti a jejich kvalitu; své příležitosti ke zlepšení i svůj potenciál.

Tabulka 19: SWOT analýza – slabé stránky

21. V čem se chcete v TM zlepšit? (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none">• Více říkat ne na ad hoc požadavky.• Efektivita práce, prokrastinace.• Omezit rušivé elementy.• Včas dokončovat dlouhodobější projekty.• Lépe predikovat.• Lepší systém zaznamenávání úkolů.• Eliminovat časožrouty.• V překonávání lenosti a nechuti začít.• Organizace úkolů v týmu.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Co by vám přinesl lepší time management? (22)

Třetí otázka je zaměřena do budoucnosti a odpovědi říkají, co by účastníkům přinesl ideální stav. Tady se některé odpovědi scházejí: opakuje se např. kategorie lepší pocit či klid na duši a pohodu, méně stresu, více volného času.

Tabulka 20: SWOT analýza – příležitosti

22. Co by vám přinesl lepší TM? (Příležitosti)
<ul style="list-style-type: none">• Klid na duši a kvalitnější spánek.• Vyšší efektivitu, a tedy i vyšší hodinovou sazbu.• Více volného času.• Méně stresu.• Efektivitu a duševní pohodu.• Méně přesčasů.• Dobrý pocit.• Jednoznačně méně stresu z hořících termínů.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Co vám zabraňuje v tom, abyste měli lepší time management? (23)

Poslední otázka představuje hrozby, spíše ty externí, které brání v dosažení ideálního stavu. Zde se v několika případech opakovala jistá bezradnost v případech, kdy má účastník rozplánovaný čas a musí čelit nějaké ad hoc nečekané, ale důležité události či úkolu. Taková událost naruší již rozplánovaný čas. A dle slov dotazovaného: s tím si neporadí žádná softwarová aplikace (náhlé nečekané události není žádný program schopen predikovat).

Přibližně třetina participantů výzkumu sice v otázkách SWOT analýzy uvedla, že mají prostor pro zlepšení, nějaký ideál. Přesto však bylo z rozhovoru cítit, a mnohdy to i explicitně zaznělo, že dle jejich hodnocení nemají svůj současný time management

nijak závratně špatný. V těchto případech u rozhovorů v této části zaznělo, že to, co funguje, nepotřebují měnit a jedná se spíše o detaily nebo o dodržování stávajícího.

Tabulka 21: SWOT analýza – hrozby

23. Co vám v tom brání? (Hrozby)
<ul style="list-style-type: none">• Ad hoc úkoly nabourávající dosavadní plány.• Den má pouze 24 hod./ denně.• Velmi malý tým, kde je těžké najít rovnováhu mezi činnostmi.• Disciplína/ TM lépe dodržovat.• Sklouzávání do starých kolejí, zmatkaření.• Technické komplikace; zdravotní omezení.• Externí vlivy okolí.• Žádné zásadní bariéry, jen změny v TM adaptuji po malých krůčcích.• Nedostatečné plánování.• Někdy sebekázeň/ lenost začít.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Jistá interpretace a částečně již i komparace a analýza byla obsažena v této kapitole během prezentace výzkumných dat a výsledků. Také otázky na konci rozhovoru (z nichž byla tvořena SWOT analýza) plní určitou ověřovací a také shrnující funkci.

Z rozhovorů mj. vyplynulo, že metody a nástroje time managementu jsou samy o sobě jen podpůrné. Ta hlavní práce na své dovednosti time managementu netkví např. v používání mobilní aplikace GTD, nýbrž v práci na sobě samém – na svých návycích a disciplíně, jak to potvrzují i odpovědi z rozhovorů.

V následující kapitole budou tyto výsledky ve svém závěru shrnuty, interpretovány. Bude zhodnoceno zodpovězení výzkumných otázek a stanoví se hypotézy.

7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Předchozí kapitola přednesla a analyzovala výsledky kvalitativního výzkumného šetření, které proběhlo formou řízených individuálních rozhovorů s dvanácti pracovníky se zkušeností z andragogické praxe. Tento řízený rozhovor sestával z dvaceti tří tazatelských otázek, z nichž poslední čtyři byly použity pro analýzu SWOT.

Vzhledem k postupu kvalitativního výzkumu nebyl počet participantů předem stanoven, nýbrž se odvíjel od míry poznané reality. Při výzkumu byl použit postup konstantní komparace (Gavora, 2010, s 182), kdy výzkumník postupně sbírá data o jednotlivých případech, třídí je a průběžně mezi nimi hledá společné prvky. Tento proces je možné sledovat skrz předchozí kapitolu, kde jsme nacházeli společné prvky u jednotlivých případů, tvořili významové kategorie. Při procesu samotného výzkumu v terénu pak se tento postup projevil v tom, že výzkumník neustále komparoval získaná data, a dle toho odhadoval, zda je počet participantů dostačující či nikoli. Zvolený postup kvalitativního výzkumu je ve své praxi velmi dynamický.

Postup konstantní komparace má ještě další rys: v tomto případě si výzkumník hypotézu nestanovuje předem, nýbrž v průběhu výzkumu pro tuto svoji hypotézu či teorii buduje základy (tamtéž). Smyslem této kapitoly bude tedy ze zjištěného a poznaného hypotézu vytvořit. V tom nám ale, než tak učiníme, může pomoci zodpovězení výzkumných otázek, které jsme si předem stanovili dle výzkumného cíle a dle kterých byl tvořen protokol rozhovoru (jak je uveden v příloze).

Hypotézy musí vycházet z dobře poznaného výseku zkoumané reality. Hypotézy jsou výsledným výstupem celého výzkumu tak, jak byl pro účely této práce designován. Poznání výzkumné reality si shrňme v odpovědích na výzkumné otázky, které jsme si stanovili.

První ze dvou hlavních výzkumných otázek zněla: Jak se účastníci výzkumu orientují v tématu time managementu? Ptali jsme se tak na orientaci a znalosti v tématu. Účastníci projevili hlubokou znalost jak v tématu, tak i v konkrétních metodách a nástrojích TM. Je zde třeba vyzdvihnout znalost především elektronických aplikací a programů. Na orientaci v tématu byla mimo jiné postavena otázka ohledně „flow“ a „prokrastinace“. Tvrzení ohledně velmi dobré orientaci v tématu lze vztáhnout na většinu výzkumného vzorku – nerozhodovalo vzdělání, věk, pohlaví, ani obor. Dokládají to odpovědi prezentované v předchozí kapitole.

Druhá hlavní výzkumná otázka se ptala na metody a nástroje time managementu – které účastníci výzkumu využívají. U většiny z nich převažovaly metody a nástroje GTD v různých podobách, dále pak je pro účastníky výzkumu důležitý aspekt stanovování priorit. Používají diáře a kalendáře (elektronické i klasické), time tracking aplikace, aplikace pro správu poznámek a projektů, e-mailové klienty pro správu pošty. Zkoumaný vzorek byl z oboru IT, jejich potřebám tedy také odpovídaly nástroje – sledování docházky, sdílená práce na projektu, aj. Dotazovaní si jsou vědomi i slabých stránek nástrojů time managementu – neosvědčilo se jim např. používat více specializovaných aplikací; také si uvědomují, že např. predikce neplánovaných ad hoc úkolů a událostí jim ani ta nejlepší softwarová aplikace neumožní.

Vedlejší výzkumné otázky nebyly tak klíčové pro splnění cíle našeho výzkumného projektu, přesto však mají svůj smysl. Vedlejší jsou také z toho důvodu, na co se ptají. Odpovědi totiž nemusí být jednoznačné v porovnání s otázkami hlavními. Odpovědi na ně nenajdeme pod sadou konkrétních otázek, ale spíše „mezi řádky“, z projevu, vyjádřených pocitů, postojů, ze zvolených výrazů atd. Stanoveny jsou tři vedlejší výzkumné otázky:

- a) Jaký postoj participantů zaujímají k problematice TM?
- b) Jak hodnotí svůj time management?
- c) Jaký význam přikládají dovednosti TM ve své profesi?

Postojem zároveň zjišťujeme vztah – jaký vztah mají k tématu. Výstupem z výzkumu je, že vztah k tématu je u výzkumného vzorku kladný. Bylo zjištěno, že jejich profese a související činnosti jsou velmi časově náročné. Mnoho z nich pracuje jako manažer, zároveň působí jako lektor, zároveň má vlastní rodinu, je zodpovědný za tým lidí – a to stále hovoříme o jedné osobě. Lze tedy předpokládat, že zájem o téma i velmi dobrá orientace v něm nepramení jen z oboru IT, ale také z časové náročnosti této profese – proto se začali zajímat o téma a zdokonalování v této dovednosti.

Hodnocením time managementu se jinými slovy ptáme na kvalitu. Tu shrnuje mj. část SWOT analýza v předchozí kapitole. Participantů si jsou vědomi svých silných i slabých stránek a ve většině případů i přes své nemálo rozvinuté silné stránky jsou odhodláni svou dovednost TM nadále kultivovat. Zajímavé bylo hledání bariér, které jim mají bránit v dosažení ideálního time managementu: účastníci zde nevyjmenovávali nic zásadního, spíše skromně přiznali, že leckdy má člověk bariéru uvnitř, a to je třeba

překonávat; několik jich také uvádělo, že na jejich dosavadní úrovni této dovednosti netřeba nic příliš zásadně měnit a zlepšují se v ní dále s dalšími léty a zkušenostmi po malých krůčcích.

Poslední výzkumná otázka se týkala profese participantů a významu, jaký přikládají TM ve vztahu k ní. Většina dotazovaných přikládá dovednosti TM ve své profesi skutečně velký význam. Důvody jsou zřejmé – množství činností a rolí, které účastníci z výzkumného vzorku mají; stírá se hranice osobního a pracovního času – to také vyžaduje větší nároky na dovednost time managementu. Tento význam dokládali svými osobními výpověďmi v průběhu interview.

Na podkladě poznání výzkumné reality a zodpovězení výzkumných otázek přejdeme nyní k výstupu tohoto kvalitativního výzkumu, tedy ke stanovení hypotéz. Ty jsou následující.

Tabulka 22: Hypotézy

Stanovení hypotéz:

- Pracovníci z profese náročné na organizaci času a work-life balance vykazují lepší znalosti v tématu time management než ti s povoláním méně časově náročným.
- Mezi oborem IT a mírou používání elektronických nástrojů time managementu je pozitivní vztah.
- Ženy (z oboru IT nebo HR) používají častěji fyzické diáře a kalendáře oproti mužům, kteří upřednostňují tyto nástroje time managementu v elektronické podobě.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Návrhem dalšího možného výzkumného postupu je ověření hypotéz kvantitativními metodami, popř. výzkumem smíšeným (kombinací kvalitativního i kvantitativního výzkumného postupu).

ZÁVĚR

Cílem práce bylo srovnat a analyzovat využívání metod time managementu u vybrané skupiny pracovníků, kteří mají četné zkušenosti s působením v andragogické praxi – lektori, personalisté, manažeři, konzultanti, mentoři. Tento cíl práce byl splněn skrze teoretický základ a na něm vystavěnou empirickou část. Jako výzkumný vzorek bylo vybráno dvanáct pracovníků z oboru IT a HR.

Design výzkumu byl tvořen s ohledem na cíl výzkumného projektu (velmi dobře poznat zvolený výsek výzkumné reality) s využitím kvalitativního postupu konstantní komparace. Byl uskutečněn kvalitativní výzkum realizovaný formou individuálních řízených rozhovorů s těmito profesionály, kteří disponují jak mnohými zkušenosti ve svém oboru, v praxi vzdělávání dospělých, tak zkušenostmi životními. Zároveň většina z nich prokázala hluboké znalosti v tématu time managementu. Dle jejich vlastního hodnocení a dle rozhovorů je také zjištěním, že většina participantů výzkumu jsou lidé s velmi časově náročnou a odpovědnou profesí. Završením celého výzkumného procesu pak byla formulace hypotéz a návrhu dalšího potenciálního výzkumného postupu.

Lze říci, že time management můžeme právem považovat za jednu z významných kompetencí pracovníků andragogické praxe. Dobrý time management jim pomáhá jak v pracovním procesu – tito lidé zastávají mnoho rolí: pracují jednak ve firmě např. v manažerské pozici, zároveň k tomu navíc externě učí v rámci svého působení lektorského. Zároveň jsou na nich a jejich time managementu závislí další lidé a leckdy fungování celé organizace. Uřídit čas při všech aktivitách a činnostech jim umožňuje právě pokročilá dovednost time managementu; ať už někomu byla přirozeně dána do vínku více, takže nemusí překonávat tolik překážek (jako je např. prokrastinace), nebo na své dovednosti cíleným a soustavným učením sami postupně pracovali a pracují.

Díky výstupům empirické části, tedy poznání výzkumné reality, lze také argumentovat námitkám, že time management by byl jen moderní pojem a přitažlivé téma příruček a školení. Výzkumný vzorek je dle výsledků výzkumu živoucím dokladem lidí, kteří používají a opravdu plně využívají time management IV. generace, tak jak je zamýšlen – v kontextu reálných podmínek a dispozic i omezení skutečného člověka, nikoli generického plniče úkolů. Znají techniky generací předchozích, ale nejsou obětí neustálého plánování. Poznané a vyzkoušené fragmenty postupů i nástroje time managementu si dokázali přizpůsobit sobě na míru a z rozhovorů bylo patrné, že smyslem

time managementu pro ně není jen produktivita práce a odškrtané seznamy úkolů, ale především klidná mysl, rovnováha času práce i času osobního, jistá životní spokojenost.

Aspirací autorky práce nebylo jistě „změnit paradigma“ andragogiky; minimální dílčí cíl stran přínosu práce si autorka stanovila jako přínos studijní a osobní – zjistit skrze realizovaný výzkum zajímavé poznatky od inspirativních lidí z praxe, poznat dosud nepoznané metody a nástroje time managementu či osobní produktivity. Takový cíl byl splněn.

Téma práce je také dokladem aktuálnosti andragogiky jako oboru. Lépe řečeno: účastníci výzkumného šetření, všech dvanáct lidí, oni sami jsou toho důkazem. Nehovoříme zde jen o jejich lektorském působení, ale také o schopnosti pracovat na sobě samotných, o neustálém sebe-vzdělávání, sebe-učení, o cíleném a vědomém zlepšování svých dovedností, svého jedinečného potenciálu a jeho uplatnění v praxi. Což jsou v současnosti samy o sobě kompetence zcela klíčové a tolik potřebné – a nejen pro lektory z IT firem či personalisty.

SEZNAM POUŽÍTYCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ALLEN, D., 2008. *Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-903912-8-4.
- BARTÁK, J., 2003. *Základní kniha lektora / trenéra*. Praha: Votobia. ISBN 80-7220-158-1.
- BRODSKÝ, J., 2014. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. ISBN 978-80-905247-9-8.
- BENEŠ, M., 2014. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4824-5.
- COVEY, S. R., 2014. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Překlad Aleš Lisa. 3., rozš. vyd. [i.e. 4. vyd.]. Praha: FC Czech. ISBN 978-80-7261-282-6.
- ČASTORÁL, Z., 2009. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DISMAN, M., 2002. *Jan se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.
- GAVORA, P., 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. vyd. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.
- GRUBER, D., 2012. *Time management: Efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-211-6.
- HARTL, P., 1999. *Kompendium pedagogické psychologie dospělých*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-841-7.
- HARTL, P. a H. HARTLOVÁ, 2015. *Psychologický slovník*. Vydání třetí, aktualizované. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0873-0.

- KOUKOLÍK, F., 2014. *Metuzalém: O stárnutí a stáří*. Praha: Karolinum.
ISBN 978-80-246-2464-8.
- MEDLÍKOVÁ, O., 2010. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3236-7.
- MUŽÍK, J., 2004. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-045-9.
- PACOVSKÝ, P., 2006. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1701-8.
- PALÁN, Z., 2002a. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- PASSIG, K. a S. LOBO, 2010. *Odložím to na zítra: jak si zorganizovat život bez zbytečného organizování*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-666-7.
- PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- SLIVIAKOVÁ, A. a H. KLIMUSOVÁ., 2008. Akademická prokrastinace ve vztahu k perfekcionismu. In: *Annales Psychologici*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4740-2.
- SOKOL, J., 2004. *Čas a rytmus*. 2., rozš. vyd. Praha: OIKOYMENH. Oikúmené; sv. 103. ISBN 80-7298-123-4.
- ŠVAŘÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ a M. FARKOVÁ, 2010. *Psychologie*. Vyd. 2., rozš. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-008-2.
- VAŇKOVÁ, I., 2007. *Nádoba plná řeči: (člověk, řeč a přirozený svět)*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1122-8.

VETEŠKA, J., 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J. a M. VACÍNOVÁ, 2011. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: Andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-012-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KLEIN, S., 2009. *The secret pulse of time: making sense of the life's scarcest commodity*. 1st Da Capo Press pbk. ed. Cambridge, Ma.: Da Capo Press. ISBN 978-0-7382-1256-2.

LEVINSON, M., 2004. Time-Binding Time: A History of Time-Measurement and Time-Management in America. *ETC: A Review of General Semantics* [online], vol. 61, No. 1, 9-18 [cit. 2017-03-06]. ISSN 0014-164X. Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/cdb46479acdf441fb1c8365a592034e7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40631>

Seznam použitých internetových zdrojů

ATLASSIAN © 2017. JIRA Software. *Atlassian.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/software/jira>.

LUDWIG, P., 2013. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno* [online]. Brno: Jan Melvil Publishing, ed. Briquet [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.konec-prokrastinace.cz/kniha/>. ISBN 978-80-87270-52-3.

MAREŠ, J., 2010. Člověk a subjektivní čas. *Studia paedagogica* [online]. Roč. 15, č. 1 [cit. 2017-02-14]. ISSN 2336-4521. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/95/198>

MÁRA, P., 2017. *Petr Mára* [online]. Poslední aktualizace 4. 3. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.petrmara.com/>.

PALÁN, Z., 2002b. *Základy andragogiky* [online]. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/900825-Zdenek-palan-zaklady-andragogiky.html>.

ROZKOVCOVÁ, A., 2014. Pojem výchova v pedagogice a andragogice. *E-pedagogium: nezávislý odborný časopis pro interdisciplinární výzkum v pedagogice* [online]. Roč. 14, č. III. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: http://www.pdf.upol.cz/fileadmin/user_upload/PdF/e-pedagogium/2014/e-Pedagogium_3-2014_online.pdf. ISSN 1213-7499.

TOGGL OÜ. *Toggl Desktop 7.4.18* [software]. [přístup 7. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.toggl.com/>.

SEZNAM ZKRATEK

ICT – informační a komunikační technologie

IT – informační technologie

HR – human resources (lidské zdroje; personalistika)

TM – time management (řízení a organizace času)

GTD – Getting Things Done (Mít vše hotovo)

ZTD – Zen To Done (Zen a hotovo)

ATF – All Ten Fingers (Psaní všemi deseti prsty)

SW – software

WLB – work-life balance

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Aplikace Toggl – rozhraní	34
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní demografické údaje participantů výzkumu	39
Tabulka 2: Andragogická činnost výzkumného vzorku	40
Tabulka 3: Tazatelská otázka č. 1 – významové kategorie.....	45
Tabulka 4: Tazatelská otázka č. 1 – integrace významových kategorií.....	48
Tabulka 5: Tazatelská otázka č. 4 – odpovědi z terénu	51
Tabulka 6: Tazatelská otázka č. 4 – škála.....	52
Tabulka 7: Tazatelská otázka č. 4 – kategorizace odpovědí.....	53
Tabulka 8: Tazatelská otázka č. 6 – metody time managementu	57
Tabulka 9: Tazatelská otázka č. 7 – nástroje time managementu.....	58
Tabulka 10: Tazatelská otázka č. 10 – termín „flow“.....	63
Tabulka 11: Tazatelská otázka č. 10 – termín „flow“ shrnutí	65
Tabulka 12: Tazatelská otázka č. 11. – prokrastinace	66
Tabulka 13: Tazatelská otázka č. 13 – co se neosvědčilo.....	71
Tabulka 14: Tazatelská otázka č. 14 – co účastníci používají	72
Tabulka 15: Tazatelská otázka č. 15 – co nejvíce pomohlo	75
Tabulka 16: Tazatelská otázka č. 15 – shrnutí.....	76
Tabulka 17: Tazatelská otázka č. 16 – WLB přehled	77
Tabulka 18: SWOT analýza – silné stránky	80
Tabulka 19: SWOT analýza – slabé stránky.....	81
Tabulka 20: SWOT analýza – příležitosti.....	82
Tabulka 21: SWOT analýza – hrozby.....	83
Tabulka 22: Hypotézy.....	86
Tabulka 23: Tazatelská otázka č. 16 - Work-life balance.....	IX

Seznam grafů

Graf 1: Vzdělání účastníků šetření.....	41
Graf 2: Věk účastníků šetření	41
Graf 3: Tazatelská otázka č. 2.....	49
Graf 4: Tazatelská otázka č. 3 – kofeinové nápoje	50
Graf 5: Tazatelská otázka č. 4.....	54
Graf 6: Tazatelská otázka č. 5.....	55
Graf 7: Tazatelská otázka č. 8 – metody.....	60
Graf 8: Tazatelská otázka č. 9 – nástroje	62
Graf 9: Tazatelská otázka č. 10 – „flow“	64
Graf 10: Tazatelská otázka č. 11 – prokrastinace, kategorie	67
Graf 11: Tazatelská otázka č. 12 – nástroje osobní produktivity.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Protokol rozhovoru	I
Příloha B – Projekt výzkumu	IV
Příloha C – Citace zahraničních zdrojů	VII
Příloha D – Přepis výpovědí k tazatelské otázce č. 16	IX

Rozhovor s pracovníky z andragogické praxe

Děkuji za ochotu účastnit se výzkumného šetření pro diplomovou práci „Time management IV. generace a jeho využití v andragogice“. Cílem je srovnat využívání metod a nástrojů time managementu u vybraných pracovníků z praxe vzdělávání dospělých.

Oslovila jsem vás jako profesionála v oboru, s ohledem na vaše vzdělání a praxi. Vaše odpovědi mi budou cenným zdrojem poznání zkoumané reality.

Získané údaje budou použity pouze pro účely diplomové práce a anonymně. Rozhovor nebude nahráván. Název organizace, ve které působíte, v práci uvedu pouze s vaším souhlasem.

Pohlaví:

Participant:

Věk:

Organizace:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Pracovní pozice:

Vystudovaný obor:

Profese v andragogice:

Úvodní část

1. Co pro vás znamená pojem time management?
2. Jak často máte pocit, že nestíháte?
nikdy – občas – často – neustále
3. Pijete kofeinové nápoje? Pokud ano, jaké?
káva – energetické drinky – čaj – žádné – jiné

Metody a nástroje organizace času

Metody time managementu chápeme jako doporučení, postupy, systematizaci. Nástroje pak jsou pak fyzické (předměty) a elektronické (programy, aplikace).

4. Pracujete cíleně na zlepšení své schopnosti organizovat si čas?
5. Jak často se přistihnete, že ve svém volném čase myslíte na práci či nesplněné úkoly?
neustále – často – občas – nikdy
6. S jakými metodami time managementu jste se setkali?
7. S jakými nástroji time managementu jste se setkali?

8. Vyjmenuji některé metody time managementu. Vyberte z nich prosím ty, které znáte:
- GTD (Mít vše hotovo)
 - ZTD (Zen To Done)
 - Time management IV. generace (např. Pacovský, Covey)
 - Matice plánování dle priorit (ABC; naléhavost, důležitost)
 - 80/ 20 (Pareto)
 - Pomodoro
 - Jiné:
9. Se kterými nástroji time managementu máte zkušenost?
- Seznamy úkolů, to-do listy (na papíře)
 - Šanony, štítky, organizéry, přihrádky (fyzické)
 - Diář/ kalendář (fyzicky nebo elektronicky)
 - Post-it samolepící papírky (fyzicky nebo elektronicky)
 - Správa osobních poznámek, projektů (př. Evernote, OneNote)
 - Prvky GTD ve správě e-mailové schránky (štítky, třídění pošty atd.)
 - GTD aplikace (připomínky/ elektronické to-do listy; př. Remember The Milk)
 - Jiné:
10. Jak si v kontextu time managementu vykládáte termín „flow“?
11. Jak rozumíte termínu „prokrastinace“?
12. Se kterými z uvedených nástrojů/ způsobů osobní produktivity máte zkušenost?
- Time tracking aplikace (Toggl, Pomodoro, TimeSheet, Redmine atd.)
 - Efektivnost/ koncentrace (Anti-Social, Freedom, FocusMe, RescueTime atd.)
 - Podpora soustředění – bílý šum (Coffitivity)
 - Rychlospaní (power naps)/ aplikace pro sledování kvality spánku (např. Sleep Cycle, Sleepbot)
 - Myšlenkové mapy (fyzicky nebo elektronicky, např. Mind42)
 - Psaní všemi deseti prsty (ATF programy, školení)
 - Jiné:

13. Je něco z metod či nástrojů time managementu, co vás zklamalo nebo se neosvědčilo?
14. Které metody a nástroje time managementu aktuálně používáte?
15. Co vám v životě nejvíce pomohlo ve zlepšení vaší dovednosti organizace času?

Time management a profese v andragogické praxi

16. Jak celkově hodnotíte svoji profesi z hlediska náročnosti na work-life balance? *Pozn.: work-life balance – rovnováha práce a volného času.*
17. Jakou roli hraje čas a organizace času přímo při vaší pracovní činnosti? *Tj. při výuce/ při vaší práci s klientem či studentem/ při běžné práci v organizaci.*
18. Jaký význam má dovednost time managementu ve vaší profesi?
19. Jaké nástroje, metody či postupy jsou využívány k řízení času v organizaci, kde pracujete?

Sebehodnocení – SWOT analýza

20. Co se vám ve vašem time managementu daří?
21. V čem byste se z hlediska organizace času chtěl/a zlepšit?
22. Co by vám přinesl lepší organizace času?
23. Jaké spatřujete bariéry v tom, abyste si čas organizovali lépe?

Projekt výzkumného šetření

1. Přípravná fáze

Název projektu: Komparace využívání time managementu mezi vybranými pracovníky andragogické praxe.

Předmět výzkumu: využívání time managementu.

Objekt výzkumu: vybraní pracovníci andragogické praxe.

Cíl projektu: srovnat využívání time managementu mezi pracovníky andragogické praxe.

Cílová skupina

Cílovou skupinou výzkumného šetření jsou lidé se zkušenostmi v andragogické praxi: lektoři, personalisté. Předmětem jejich pracovní činnosti je vzdělávání dospělých, práce s dospělým v rámci souvisejících činností poradenských, manažerských, administrativních.

Osloveni byli lektoři a personalisté z více organizací a OSVČ¹³. Zaměřením vybraných organizací převažuje oblast IT. Polovinu výzkumného vzorku tvoří ženy – ti ve většině případů působí v profesi lidských zdrojů, druhou polovinu pak muži – lektoři, vzdělavatelé i svou profesí zaměřeni na informační technologie. Nejvyšší dosažené vzdělání je u většiny participantů vysokoškolské. Většina participantů spadá do věkové kategorie 26–39 let.

Přesný počet účastníků šetření již z povahy kvalitativního výzkumu předem stanoven nebyl, stanovený požadovaný počet participantů pro individuální rozhovory byl však v rozmezí 6-12. Výsledný počet účastníků, s nimiž byly provedeny rozhovory, je 12. Názvy organizací jsou uvedeny v kapitole Výzkumný vzorek.

Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka

- Jak se vybraní účastníci **orientují** v tématu time management?
- Jaké **metody a nástroje** time managementu participanté používají?

¹³ Osloveni byli také vybraní poradci (např. rekvalifikace) a referenti z pobočky Úřadu práce, ti však souhlas k participaci na výzkumném šetření z organizačních důvodů neposkytli.

Vedlejší výzkumná otázka

- Jaký **postoj** účastníci zaujmají k problematice organizace času?
- Jak participanti **hodnotí** vlastní time management?
- Jaký **význam** přikládají dovednosti organizovat si čas v rámci své profese?

Metody

Jako základní metoda kvalitativního výzkumného šetření je použita metoda individuálních řízených rozhovorů s cílem poznat výsek zkoumané reality – 12 participantů výzkumu a jejich využívání metod a nástrojů time managementu. Využita je též kvalitativní metoda SWOT analýzy, jejíž čtyři otázky jsou součástí rozhovoru.

Harmonogram výzkumu

Časový plán je stanoven od 1. 2. do 3. 3. 2017.

- Plán jednotlivých fází projektu a příprava podkladů pro realizaci šetření (otázky pro řízené rozhovory): do 8. 2. 2017.
- Navázání kontaktu s cílovou skupinou andragogických pracovníků a postupná realizace rozhovorů: do 25. 2. 2017.
- Zpracovávání dat a signální zprávy, předání zpětné vazby a výsledků šetření cílové skupině, tvorba hypotéz: do 3. 3. 2017.

2. Realizační fáze

Postup a způsob realizace

V této fázi jsou tvořeny podklady pro výzkumné šetření (otázky pro řízené rozhovory, zařazení otázek SWOT analýzy). Vybraní vzdělavatelé dospělých jsou seznámeni s cílem a průběhem šetření. Následně je realizováno samotné šetření mezi participanty z vybraných organizací prostřednictvím uvedených metod.

Protokol řízeného rozhovoru s participanty šetření: viz příloha Protokol rozhovoru.

Protokol obsahuj celkem 23 tazatelských otázek rozdělených do těchto částí:

- a) úvodní část,
- b) metody a nástroje,
- c) význam v profesi,
- d) SWOT analýza – sebehodnocení.

3. Závěrečná fáze

V závěrečné fázi je zpracována signální zpráva. Jejím smyslem je interpretace dat, shrnutí výsledků a tvorba hypotéz.

Signální zpráva

V průběhu února a začátkem ledna proběhlo kvalitativní výzkumné šetření s pracovníky z oborů IT a HR, kteří zároveň působí jako vzdělavatelé dospělých v rámci svých oborů a profesí. Byly s nimi postupně provedeny individuální řízené rozhovory celkem o dvaceti třech tazatelských otázkách. Součástí rozhovoru byla také SWOT analýza, jejímž smyslem bylo sebehodnocení vybraných pracovníků z hlediska time managementu.

Přesný počet pracovníků a rozhovorů s nimi nebyl předem dán. Dostatečný počet participantů výzkumu se odvíjel od dostatečného poznání zkoumané reality a opakujících se významových kategorií a jiných rysů v datech z terénu. Výsledný počet byl dvanáct individuálních rozhovorů.

Výsledky rozhovorů a jejich interpretace

Výsledky jsou prezentovány a podrobně rozpracovány v kapitole Výsledky výzkumu. Interpretace výsledků je provedena ve stejnojmenné kapitole.

Cíle projektu bylo dosaženo skrze dvě zmíněné kapitoly v odstavci výše. Bylo v nich využito postupů komparace a analýzy.

Závěrem jsou vytvořeny hypotézy (viz kapitola Interpretace výsledků), což je stanovený výstup celého výzkumného šetření.

Příloha C – Citace zahraničních zdrojů – záznam originálního textu

„Three factors determine how effective the executive function is: the personal capacity to concentrate, the level of stress, and motivation. (...) They establish a person’s likelihood of managing time efficiently – or of panicking in the face of time pressure “(Klein 2009, s. 185).

„Staying on task is an uphill battle, which is the price we pay for our mental agility. The executive function continually renegotiates where to direct our attention and thus enables us to adapt our actions to a constantly changing world. Everything competes for our attention. The working memory has stored what we intend to do, and this priority goes up against all other impulses and sense impressions. The original plan has to assert itself against the more alluring or threatening options that come along” (tamtéž).

“(...) Attention is focused, and the memory becomes more receptive. We also experience happy anticipation, often even arousal. We feel motivated to reach a goal, to overcome obstacles (...). Self-control is rewarded by a sense of gratification” (tamtéž, s. 186).

“(...) Coffee heightens the effect of noradrenaline in the brain, which results in the release of more dopamine. Coffee stimulates alertness and the executive function. (...) People who suffer from attention deficit disorder (whether or not it has been diagnosed) are among the most habitual coffee drinkers, because this disorder is caused by a weak executive function, and caffeine can compensate temporarily for this deficiency. (...) They give in to their impulses on the spot, like small children, because they cannot suppress the desire for instant gratification in the quest for a later reward. The future seems worthless; only the present counts” (tamtéž, s. 187).

“After all, everyone has problems focusing – and some are more capable of resisting distractions than others. People are born with a greater or lesser facility for self-control (...)” (tamtéž, s. 188).

“Clearly, we can train our ability to focus on a task and to complete it efficiently (...)” (tamtéž, s. 190).

“No special programs in research laboratories are needed to accomplish this. (...) Sudoku (...) poses challenges for our short-term memory and pattern recognition” (tamtéž).

“The earliest factories ran from sunrise to sunset and workers received pay by the day. With the spread of artificial lighting this method of pay became a problem for workers since their working day was lengthened but their remuneration remained the same. Gradually, standard work time was implemented and patterns developed that separated leisure from work” (Levinson 2004, s. 11).

“According to General Semantics, time-binding – our ability to use language and other symbols to transmit information across time – is a unique characteristic that defines us as humans” (Levinson 2004, s. 9).

“Most Americans lived on farms and rural life consisted of lots of hard work tempered by impediments such as advancing darkness, inclement weather, and the vicissitudes of the growing season. Timekeeping, in the main, was ruled by the sun” (tamtéž).

“In an expanding urban and industrial world, people were obligated to know the time and to be on time, and this led to an increased awareness of the clock’s time passing and of the need to respond to the dictates of the clock (...). By the late nineteenth century, many consumers were actively seeking alarm clocks. Watches had become essential to everyday life” (tamtéž).

Příloha D – Přepis výpovědí k tazatelské otázce č. 16

Tabulka 23: Tazatelská otázka č. 16 - Work-life balance

Particip.	16. Jak hodnotíte náročnost work-life balance ve své profesi?
P1_M29	V oblasti vývoje SW, kde působím, hodnotím WLB náročnost této profese jako velmi vysokou. Nicméně záleží na každém, jak se k tomu postaví, kolik času je ochotný práci věnovat a hlavně, jestli se naučí na práci po pracovní době nemyslet (např. nevyřizovat pracovní e-maily a telefonáty nevyřizovat).
P2_M28	Díky tomu, že mám poměrně dynamickou pracovní dobu, si mohu denní režim pohodlně nastavit tak, aby mi to vyhovovalo.
P3_M39	<p>Momentálně většinu práce provádím z domova, výjimkou jsou pouze předem naplánované schůzky, workshopy či školení. Zároveň vedu tým čtyř lidí a jsem zodpovědný za jejich výstupy. Nic horšího ve smyslu work-life balance si asi neumím představit.</p> <p>Našel jsem si ale způsoby, jak to zvládat a rodina v tom hraje zásadní roli - večere tvoří zásadní hranici mezi prací a volným časem. Snažím se všechny činnosti vyžadující moji fyzickou přítomnost vyřídit v jediném dni v týdnu. Na ostatní dny mám dolní limit čtyři hodiny samostatné práce každý den. Dokud to nesplním, s nikým se nescházím a nedělám dlouhé telefony.</p>
P4_M39	<p>To záleží na přístupu a potřebě peněz. Zním lidi, kteří učí v podstatě dvacet dnů v měsíci. Zním lidi, kteří dokáží práci, školení a volný/ rodinný čas dobře oddělit a vyvážit.</p> <p>Sám se snažím o striktní pracovní hygienu. Večer a o víkendu prostě na práci nemyslím. A velmi nerad zvedám pracovní hovory. Většinou jsem potom do telefonu nepříjemný a sarkastický.</p>
P5_Ž38	Hodnotím ji jako velmi náročnou, s rodinou těžko kloubitelnou. Práce mi zabírá až 14 hodin denně.

P6_M34	Pokud hovoříme o programátorské práci, nároky hodnotím jako nízké – neboť většina programátorské práce se dá udělat i doma.
P7_M39	<p>Současný trend v mém oboru (IT), ale nejen v něm, je charakteristický tím, že se stírají hranice mezi pracovním časem a volnem. Pracovní úkoly mimo standardní pracovní dobu, kontrola e-mailů na mobilních zařízeních prakticky nonstop. Naopak si zase někdy potřebujeme vyřídit soukromé záležitosti během pracovní doby.</p> <p>Jednoduše zdaleka ne každý má pracovní dobu pevně danou od 8-16 h a zbytek je volný čas, jak tomu bylo ještě vlastně docela nedávno. I to klade daleko větší nároky na time management, bez kterého je velmi obtížné najít work-life balance.</p>
P8_Ž34	Je náročná; operativní úkoly přichází neplánovaně a jsou často časově náročné na zpracování.
P9_Ž20	Se sladěním práce a volného času nemám problém a dokážu si jej uzpůsobit podle sebe.
P10_Ž55	80 % času je práce.
P11_Ž43	Práci mám ráda, takže se s osobním životem příjemně prolíná. Zatím (smích).
P12_Ž31	Náročná. Řídím vlastní firmu, což se mi prolíná s osobním životem.

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ludmila Knotková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Time management IV. generace a jeho využití v andragogické praxi

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 81

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 27

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.