

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012 – 2014**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Ivana Nováková

Time Management a vzdělávání manažerů

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART-TIME) STUDIES
2012 – 2014

DIPLOMA THESIS

Ivana Nováková

Time Management and training managers

Praque 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Miloš Chlad, CSc.

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 uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 2. 2014

Ivana Nováková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá Time Managementem, kdy na Time Management je nahlíženo jako na nástroj, který má pomoci manažerům v oblasti efektivního plánování a ukázat, jak manažery vzdělávat. Teoretické poznatky jsou konfrontovány s praktickou částí této práce. Na závěr je popsána důležitost rozvoje a vzdělávání manažerů pro společnosti.

Klíčové pojmy

Analýza SWOT, beneopedie, časový snímek dne, delegování, generace řízení času, osobní organizace, plánování, rozvoj manažerů, sociometrie, time management, volný čas, vzdělávání manažerů.

Annotation

This thesis deals with the Time Management, Time Management on when it is seen as a tool to assist managers in effectively planning and show how managers learn. Theoretical knowledge is confronted with the practical part of this work. Finally, it describes the importance of the development and training of managers for the companies.

Key words

Analysis SWOT, beneopedie, delegation, development managers, education managers, generation time management, leisure, personal organization, picture of the day, planning, sociometrics, time management.

OBSAH

ÚVOD	8
1 POJEM TIME MANAGEMENT	10
1. 1 Jak vznikl pojem „Time Management“	10
1. 2 Pohled na Time Management v současné době	11
2 TŘI GENERACE ŘÍZENÍ ČASU	13
3 ROZVÍJENÍ VLASTNÍHO SMYSLU PRO ČAS	17
3. 1 Techniky pro rozvíjení vlastního smyslu pro čas	18
3. 2 Rozvoj a vzdělávání manažerů	21
4 PLÁNOVÁNÍ VOLNÉHO ČASU	24
5 SOCIOMETRIE JAKO JEDEN Z NÁSTROJŮ ORGANIZACE TIME MANAGEMENTU	26
6 FORMULACE CÍLŮ A PRACOVNÍCH HYPOTÉZ SOCIOLOGICKÉHO VÝZKUMU	32
6. 1 Vymezení výzkumného cíle a výzkumný vzorek	32
6. 2 Výzkumné otázky a pracovní hypotézy	33
6. 3 Výzkumná metodika	34
7 VLASTNÍ PRŮBĚH SOCIOLOGICKÉHO ŠETŘENÍ	36
8 SHRUTÍ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ Z NĚJ VYPLÝVAJÍCÍ	60
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	68
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	70
SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

Diplomová práce na téma „Time Management a vzdělávání manažerů“ má umožnit pohled na Time Management jako na nástroj, který má pomoci manažerům v oblasti efektivního plánování a ukázat, jak manažery vzdělávat. Dále má představit Time Management prostřednictvím sociometrie.

Problematika Time Managementu není dostatečně popsána, tudíž i tato práce je příspěvkem k tomuto tématu. V diplomové práci autorka vychází nejen z prací několika specialistů, ale také se rozhodla zúročit své zkušenosti a znalosti v oblasti vedení lidí a v oblasti přípravy vzdělávacích akcí pro manažery.

Diplomová práce je rozdělena do osmi kapitol. První kapitola obsahuje dvě podkapitoly. Podkapitola první odhaluje, kdy se pojem „Time Management“ začal objevovat v České republice, kdo se touto disciplínou zabýval a snaží se objasnit, kdo jako první použil pojem „Time Management“. Druhá podkapitola uvádí, jak je pohlíženo na Time Management v dnešní době, k čemu slouží a pro koho je určen.

Druhá kapitola se věnuje jednotlivým generacím řízení času. Podrobně jednotlivé generace řízení času popisuje a ukazuje jejich typické znaky, chování lidí používající určitou generaci řízení času a též jejich přednosti a nedostatky. Dále uvádí paradigmaty, která jedna z generací řízení času vyzdvihuje do popředí a klade na ně důraz.

Třetí kapitola se podrobněji zabývá rozvíjením vlastního smyslu pro čas. Tím, co znamená osobní organizace a z jakých důvodů lidé nejsou schopni této organizace dosáhnout. Třetí kapitola obsahuje dvě podkapitoly. Podkapitola první se soustředí na techniky pro rozvoj vlastního smyslu pro čas. Věnuje se časovému snímku dne, analýze SWOT a delegování. Druhá podkapitola se pak zabývá rozvojem a vzděláváním manažerů. Předkládá definice obou zmíněných pojmů a různé styly učení.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na plánování volného času. Doporučuje, jak udržet rovnováhu mezi prací a volným časem pomocí koncepce životních rolí. V závěru pak popisuje stres, jeho podoby a způsoby, jak se stresu zbavit.

Pátá kapitola se soustředí na sociometrii. Uvádí, kdo je jejím zakladatelem, čím se sociometrie zabývá a definuje pojem malá sociální skupina. Informuje o metodách,

jimiž se realizuje měření a získávání dat. Dále popisuje tři druhy analýz, které se nejčastěji provádějí se sociometrickými daty.

Šestá kapitola se věnuje úvodu do sociologického výzkumu a obsahuje tři podkapitoly. Podkapitola první vymezuje výzkumný cíl a výzkumný vzorek neboli subjekt výzkumu. Též rozvádí princip a smysl praktické části. Druhá podkapitola definuje výzkumné otázky, které mají přispět k dosažení cíle této práce a též definuje pracovní hypotézy. Podkapitola třetí se věnuje výzkumné metodice. Popisuje, jak bude výzkum probíhat v jeho jednotlivých fázích a jaké metody výzkumu budou použity ke sběru dat, které pomohou odpovědět na výzkumné otázky.

Sedmá kapitola se zaměřuje na vlastní průběh sociologického šetření. V úvodu informuje o celkovém počtu manažerů, kteří se sociologického šetření zúčastnili a dále velice podrobně popisuje jednotlivé fáze výzkumu. V rámci první fáze výzkumu shrnuje povinné a nepovinné vzdělávací akce nabízené manažerům na úrovni top managementu, středního managementu a nižšího managementu bankovní institucí. Dále předkládá přehled absolvovaných vzdělávacích akcí manažery na úrovni top managementu, středního managementu a nižšího managementu v předchozích dvou letech. V rámci druhé fáze výzkumu popisuje sběr dat pomocí časového snímku dne a rozhovoru s jednotlivými manažery nad jejich časovými snímky dne. V rámci třetí fáze výzkumu popisuje sběr dat pomocí dotazníku.

Osmá kapitola shrnuje jednotlivé fáze výzkumu, vyhodnocuje pracovní hypotézy – zda byly potvrzeny či vyvráceny a z jakého důvodu. Dále předkládá doporučení vyplývající z provedeného výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM TIME MANAGEMENT

1.1 Jak vznikl pojem „Time Management“

V souvislosti se vznikem Time Managementu se podívejme až k počátkům tvora homo sapiens před dvěma sty tisíci let. Může se zdát, že tehdy o Time Managementu a o hospodaření s časem neměli ani potuchy. Ovšem není tomu tak. Vždyť dávný lovec musel uběhnout za stejný čas delší úsek, než uběhl medvěd, který jej pronásledoval. Při soubojích přežil ten, kdo provedl smrtící úder na hlavu nebo trup protivníka za kratší čas. Dařilo se skupině, která věděla, kdy zasít, kdy sklídit nebo kdy ponechat pole ladem. Time Management tedy již před dvěma sty tisíci let musel být nedílnou, neoddělitelnou a neodmyslitelnou stránkou veškerého konání. Jedinci, kteří uměli plánovat, stanovit priority, věci načasovat a rychle vyhodnotit informace, nabývali velkého vlivu.

V České republice se pojem „Time Management“ začal objevovat po roce 1945, kdy se Dr. Jiří Toman začal zabývat metodou dušení práce. Symbolický štafetový kolík své profese pak předal v roce 1980 Davidu Gruberovi. Oba si museli svou „univerzitní profesuru v oblasti duševní práce“ vytvořit mimo oficiální systém univerzit či akademie věd. Zde je třeba zmínit, že věda „techniky duševní práce“, kterou nazýváme „**beneopedie**“ je nedílnou součástí efektivního hospodaření s časem. „*Druhá část tohoto slova, tedy „pedie“, znamená, že jde o nauku, jak se učit. Řecké „paideia“ znamená vzdělávání. Slovo „bene“ znamená dobře. Beneopedie má tedy široký záběr. Zabývá se tím, jak se učit dobře, úspěšně pracovat a vůbec žít. Prosperovat finančně i lidsky.*“¹

O hospodaření s časem se hovořilo i před koncem druhé světové války, ale v této době zatím nevznikala žádná věda o využití času a ani se neorganizovaly žádné tréninkové kurzy Time Managementu. Časový stres a tlak na manažery či duševně pracující nebyl až tak hrozivý.

¹ GRUBER, David. *Time Management – efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 32. ISBN 978-80-7261-211-6.

„Začátkem 90. let na český trh pronikla holandská firma Clause Mollera, nazvaná TMI, *Time Management International* se svými bohatě členěnými „diáři“. Jednalo se o papírové plánovací systémy v kroužkové vazbě, které představovaly standard tří generací. Sám Gruber firmu TMI považuje za první, která použila pojem „Time Management“.“²

Jednoznačně, ale nemůžeme říci, kdo této znalosti přidělil jako první název „Time Management“. Toto konstatování vyplývá z bestselleru Stephena Coveyho (spoluautoři Roger Merrill a Rebecca Merrill) *To nejdůležitější na první místo*, vydaný v roce 2009. V této knize je od strany 348 uveden rozsáhlý bibliografický přehled publikací vztahujících se k tématu hospodaření s časem. Nejstarší uváděná publikace je z roku 1970. Dále se zde setkáváme s různými autory a nedá se tedy soudit, kdo z nich proslavil pojem „Time Management“ natolik, že by si mohl dělat nárok na jeho vlastnictví, na průkopnictví.

1. 2 Pohled na Time Management v současné době

Současná doba se vyznačuje časovým stresem a tlakem. Naše rodiny očekávají, že s nimi budeme trávit více času a naši zaměstnavatelé zase očekávají, že vyřešíme více úkolů za méně času. Odevšad dostáváme ujištění, že všechno zvládneme, pokud budeme pracovat ještě usilovněji, naučíme se dělat věci lépe a rychleji, budeme využívat nové metody, prostředky a nástroje nebo si vše uspořádáme a zorganizujeme jinak než dosud.

Existuje nespočet metod, postupů a nástrojů zaměřených na to, jak řídit a kontrolovat svůj čas. Abychom obstáli ve všech oblastech našeho života a náš život byl plnohodnotný, potřebujeme se naučit plánovat a využít čas, který máme k dispozici. A právě k tomu nám slouží disciplína nazvaná **Time Management**.

Jedná se o postupy, doporučení a nástroje pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití času. Zahrnuje širokou škálu aktivit mezi, které patří plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, analýza stráveného času, monitorování a stanovení priorit.

Z počátku bylo hospodaření s časem využíváno jen pro obchodní nebo pracovní

² GRUBER, David. *Time Management – efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 27. ISBN 978-80-7261-211-6.

činnosti, ale postupem času se tento obor z důvodu narůstajících nároků na život rozšířil i do osobních aktivit.

V současnosti se Time Managementu věnuje řada autorů, jejichž publikace obsahují myšlenky podporující přístup k životu založený na snaze rychle a s minimální námahou řešit problémy, získat majetek, bohatství. A jsou zaměřeny převážně na manažery. Time Management je, ale určen všem, kteří chtějí být efektivnější, dosahovat lepších pracovních výsledků, zvyšovat schopnost plnit náročnější úkoly, cítit se lépe, méně zakoušet stres a intenzivněji žít. Je určen těm, kteří se s problematikou plánování, vedení, řízení a koncepce setkávají, ať profesně nebo v soukromí.

Přestože máme k dispozici tuto literaturu, stále se nám nedaří splnit za den dostatek úkolů a večer jsme nespokojeni s množstvím práce, kterou jsme udělali.

Důvodem naší nespokojenosti může být strach, lenost, zvyk, vyčerpání, špatná atmosféra v týmu či neznalost priorit. Často může, ale za naši nespokojenost fakt, že neznáme a nedokážeme aplikovat zásady osobní efektivity, kterými jsou například:

- a) děláním věcí podle stanovených priorit,
- b) delegování povinností,
- c) efektivní využívání pomůcek,
- d) systematické plánování času,
- e) umění říci „ne“,
- f) informování,
- g) vytváření časových rezerv,
- h) uspořádání pracovního místa,

nebo si stále neumíme najít ten pravý způsob organizace času.

Zmíněné skutečnosti pak využívají společnosti, které organizují kurzy Time Managementu. Tyto pak v oblasti hospodaření s časem převážně kladou důraz na nejproblémovější oblasti pracovního či soukromého života, na zvládnutí konkrétních metod a technik. Z Time Managementu se snaží udělat „životní filozofii“.

Žijeme v moderní společnosti, která upřednostňuje techniky a postupy umožňující snadná a rychlá řešení. Ke kvalitnímu a smysluplnému životu, ale vede dlouhá cesta. Nezáleží na tom, jak rychle nebo efektivně něco děláme. Důležitější je, co děláme a proč to děláme.

2 TŘI GENERACE ŘÍZENÍ ČASU

V oblasti Time Managementu rozlišujeme několik generací přístupu k času. Hovoříme o třech generacích, které vznikly postupně a které nám předkládají různé přístupy k této problematice.

„První generace se zaměřuje na pomůcky, které nám „připomenou“, co máme udělat. Je to přístup „plujte s proudem“, ale snažte se přitom neztrácet ze zřetele, co chcete udělat a jak hodláte naložit se svým časem – napsat zprávu, účastnit se porady, opravit auto, uklidit garáž. Tuto generaci charakterizují jednoduché, přehledné poznámky a kontrolní seznamy úkolů.“³ „Lidé využívající nástroje první generace řízení času mají sklon jednat pružně. Dokáží reagovat na podněty přicházející od druhých lidí a na měnící se potřeby. Nečiní jim velké potíže přizpůsobit se situaci a řešit problémy. Mají vlastní časový plán, jímž se řídí a dělají to, o čem mají za to, že to potřebují udělat nebo co se v danou chvíli zdá být neodkladné.

Jenže věci často nejdou tak, jak bychom chtěli. Zapomenout na schůzku nebo nedodržet závazek je při tomto přístupu snadné. Pokud člověk nemá vizi toho, čeho chce v životě dosáhnout a nestanoví si cíle, docíluje méně smysluplných výsledků, než by mohl. „To nejdůležitější“ je pro lidi této generace řízení času v podstatě cokoli, co se právě nachází před nimi.“⁴

Za přednost první generace můžeme pokládat schopnost přizpůsobit se, když se objeví něco důležitějšího a větší odezvu vůči druhým lidem. Tato generace netrpí nadměrným strukturováním a plánováním času, přináší méně stresu a umožňuje sledovat „co se má udělat“. Za nedostatek první generace můžeme pokládat to, že v důsledku ignorování časových plánů a struktur se neustále řeší jedna krize za druhou, věci se neudělají, závazky vůči druhým se ignorují nebo jsou opomenuty, čímž trpí vztahy.

„Druhou generaci řízení času představují nástroje určené pro „plánování a přípravu“ – diáře a plánovací kalendáře. Tato generace zdůrazňuje efektivitu, osobní odpovědnost, stanovení cílů, plánování, časový harmonogram příštích činností

³ COVEY, R., Stephen. *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 26. ISBN 978-80-7261-187-4.

⁴ COVEY, R., Stephen. *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 28. ISBN 978-80-7261-187-4.

a událostí.“⁵ „Lidé využívající nástroje druhé generace řízení času plánují a připravují se. Obecně pociťují vyšší míru osobní odpovědnosti za výsledky a plnění přijatých závazků. Diáře, plánovací kalendáře a časové harmonogramy jim slouží nejenom k tomu, aby na nic nezapomněli, ale stimulují je, aby se na porady, jednání a prezentace lépe připravili – ať už z odborného hlediska nebo v rodině, s přáteli či kolegy. Příprava jim umožňuje být výkonnějšími, jednat účinněji a s větší efektivitou. Stanovení cílů a plánování vede k tomu, že podávaný výkon a dosahované výsledky rostou.

Soustředění na časový harmonogram, cíle a výkonnost staví na první místo časový plán. Přestože mnoho lidí této generace si upřímně váží a cení ostatních lidí a vztahů s nimi, soustředění na časový plán je často vede k tomu, že s nimi jednají, jako kdyby to byli jejich „nepřátelé“. Lidé je odvádějí od realizace stanoveného časové plánu, ruší je a obtěžují. Izolují se proto od ostatních, snaží se od nich „odříznout“ nebo je různými záležitostmi pověřovat. Lidé jsou pro ně v první řadě prostředkem, převodní pákou jejich působení. Lidé využívající řízení času této generace mohou ve srovnání se svými předchůdci dosahovat více toho, co chtějí. To, ale neznamená, že by díky tomu uspokojovali pro ně významné potřeby nebo se vyvarovali duševního (mentálního) stresu. „To nejdůležitější“ se pro lidi této generace odvíjí od jejich cílů a od toho, co jim říká jejich plánovací kalendář nebo diář.“⁶

Za přednost druhé generace tedy můžeme pokládat stanovení cílů a plánování, které umožňuje dosáhnout více a přípravu umožňující, aby porady a prezentace byly efektivnější. Naopak nedostatkem druhé generace jsou harmonogramy, které mají přednost před lidmi a také ta skutečnost, že se spíše zaměřujeme na to, co chceme, než na to, co potřebujeme nebo co nás naplňuje. Dalším nedostatkem je nezávislé uvažování a jednání, kdy lidé jsou vnímáni jako prostředek nebo překážka na cestě k cíli.

„Pro **třetí generaci** řízení času je typické „plánování, stanovení priorit a kontrola“.“⁷ „Lidé této generace se vyznačují výrazně vyšší osobní produktivitou vyplývající ze soustředění na plánování dne a nastavení priorit. „To nejdůležitější“ se pro lidi této generace odvíjí od jejich hodnot a cílů.

⁵ COVEY, R., Stephen. *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 27. ISBN 978-80-7261-187-4.

⁶ COVEY, R., Stephen. *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 29. ISBN 978-80-7261-187-4.

⁷ COVEY, R., Stephen. *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 27. ISBN 978-80-7261-187-4.

Výsledky využití nástrojů této generace se zdají být velmi slibné. Pro mnoho lidí představuje vrchol ve vývoji metod a postupů „řízení času“. Mají pocit, že pokud si důkladně osvojí příslušné techniky a postupy, ocitnou se „v čele peletonu“. Jenže třetí generace vykazuje některé závažné, byť nechtěné nedostatky, jež o sobě dávají vědět jako nezamýšlené důsledky neúplných paradigmat a nepřítomnosti některých podstatných prvků. Protože tato generace řízení času je pro mnoho lidí „ideálem“ – a pro mnoho těch, kteří využívají nástroje první nebo druhé generace řízení času představuje cíl, jehož chtějí dosáhnout.“⁸

Pojďme se tedy podívat na paradigmata, která třetí generace vyzdvihuje do popředí a klade na ně důraz.

Kontrola. Základním paradigmatem třetí generace řízení času je kontrola. Domnívat se, že máme vše pod kontrolou je iluze. Pokud této iluzi propadneme, pokoušíme se řídit důsledky. A navíc, ani druhé lidi nemůžeme kontrolovat.

Výkonnost. Můžeme ji definovat jako „udělat více v kratším čase“. S touto definicí lze souhlasit. Uděláme více, postupujeme rychleji, chováme se racionálně a organizovaně, produktivita roste. Předpokládáme, že „více“ a „rychleji“ je lepší než naopak. Není tomu tak. Uvědomme si, že výkonnost a efektivita není totéž. Výkonní, totiž můžeme být, když jde o věci, ale ne o lidi.

Hodnoty. Vážít a cenit si něčeho znamená, že to má hodnotu. Hodnoty jsou pro nás velmi důležité neboť nás pohánějí, když se rozhodujeme a jednáme. Ovšem to, že si něčeho ceníme neznámá, že když toho dosáhneme, budeme mít kvalitní život.

Nezávislé výsledky. Můžeme říci, že řízení času se zaměřuje na získání toho, co chceme a na to, aby nám v tom nic nebránilo. Lidi v této souvislosti bereme jako prostředek, který nám toto umožní nebo se z nich stane překážka na cestě k našemu vytouženému cíli. Jenže toho nejvýznamnějšího v našem životě, co nám přináší největší radost, většinou dosáhneme v rámci vztahů.

Kompetentnost. Řízení času předpokládá, že pokud využijeme svůj potenciál, rozvineme své schopnosti a dovednosti, budeme moci vést kvalitní život. Osobní efektivnost, ale závisí na kompetentnosti a charakteru.

Management. Řízení času je typické pro management, nikoli pro vedení lidí. Věci

⁸ COVEY, R., Stephen. *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 29. ISBN 978-80-7261-187-4.

řídíme a lidi vedeme. Proto musíme stavět vedení před řízení.

Na závěr třetí generace si shrneme její přednosti a nedostatky. Do předností můžeme zahrnout, že bere v úvahu hodnoty, umožňuje využít potenciál dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů, dává hodnotám podobu cílů a aktivit, zvyšuje efektivitu, umožňuje uspořádat život a vtisknout mu strukturu. A také posiluje schopnosti a dovednosti potřebné pro řízení času a sebe samých. Nedostatkem naopak je, že může vést k přesvědčení, že jsme to my, kdo vládne věcem spíše, než přirozené zákony nebo principy. Dále nečerpá ze síly vize, může vyvolávat pocit viny, nadměrné programování a nevyváženost rolí, poskytuje nižší flexibilitu, může stavět časové plány nad lidi a vnímat lidi jako věci, plánování dne zřídka přesáhne stanovení priorit naléhavých záležitostí a krizového řízení. A nakonec, co již bylo uvedeno, schopnosti a dovednosti samy o sobě nezajišťují efektivitu a vedení – je nutný charakter.

„Myšlenka řízení času – zejména pak třetí generace řízení času a s ní spojené postupy a metody – vypadá na první pohled lákavě. Přináší příslib výsledků, pocit naděje. Jenže u toho také zůstává. Pro mnoho lidí je navíc třetí generace (její postupy) velmi rigidní, příliš strukturovaná a nepřirozená. Je těžké ji důsledně uplatňovat. První věc, kterou se mnoho lidí rozhodne udělat, když se chystají na dovolenou je, nechat doma symbol třetí generace řízení času – plánovací kalendář! Je naprosto zřejmé, že potřebujeme čtvrtou generaci řízení času.“⁹

Čtvrtou generaci můžeme charakterizovat jako nástroj pro dlouhodobý systém řízení života (Life Management), než nástroj pro klasické řízení času. Je zefektivněním všech z výše uvedených nástrojů – každý předchůdce Time Managementu předal něco svému dalšímu nástupci. Čtvrtá generace je doplněna o životní cíle, poslání a přání. Pomáhá nám určit, co je v životě důležité a podle toho podřídit vše ostatní včetně plánování času. Plánujeme vždy na týden a týden před započítím. Čas, který nám při plánování zbude, lze zpříjemnit například aktuálními událostmi.

Vývoj Time Managementu zcela jistě ještě není u konce. Prostředí, ve kterém žijeme se neustále mění a je pravděpodobné, že i nadále budou narůstat nároky na využívání času, kterým bude chtít Time Management vyhovět.

⁹ COVEY, R., Stephen. *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 36. ISBN 978-80-7261-187-4.

3 ROZVÍJENÍ VLASTNÍHO SMYSLU PRO ČAS

V současné době vnímáme výrazněji potřebu rozvíjení vlastního smyslu pro čas než kdykoli předtím.

Cítíme tlak od zaměstnavatelů, kteří očekávají, že zvládneme více při menší podpoře. V mnoha pracovních oborech již dokonce nemůžeme počítat se zázemím kanceláře, které bylo ještě pře několika lety zcela běžné. Naopak se častěji setkáváme s přímými telefonními linkami, samostatnými osobními počítači, komunikací prostřednictvím elektronické pošty a samostatnými pracovníky zodpovědnými za vlastní osobní organizaci. Dnešní doba nám sice poskytuje určité nástroje, které nám umožňují organizovat pracovní život, ale zároveň na nás útočí formou dalšího papírování, očekávané rychlosti a opouštění rutinních postupů.

Kromě práce, chceme příjemně trávit i svůj volný čas, snažíme se být s rodinou a stejně jako naši partneři, udržet si zaměstnání. Snažíme se sladit různé prvky našeho života jako je účast na školeních, výlety a exkurze, zábava, starost o domácnost, péče o zdraví, osobní rozvoj, dobrovolné činnosti, rodinné aktivity a čas strávený s přáteli. Je tedy velmi důležité, abychom uměli svůj život zorganizovat. „*Osobní organizace znamená následující:*

- a) *trávit méně času řešením naléhavých krizových situací,*
- b) *více se soustřeďovat na věci, které mají při vykazování výsledků největší význam,*
- c) *schopnost nalézat vlastní způsoby řešení složitých problémů a úkolů,*
- d) *mít více času na rodinu, přátele a zábavu,*
- e) *nebýt ve stresu a nepodléhat únavě,*
- f) *mít větší povědomí o cílech, kterých je třeba dosáhnout,*
- g) *mít možnost ohlédnout se a pocítit hrdost na dobře odvedené dílo.“¹⁰*

I přesto, že výhody lepší organizace jsou zjevné, neustále vymýšlíme výmluvy, proč jich nemůžeme dosáhnout.

Výmluva 1 – „Mít schopnost organizovat sám sebe je vrozená. Já tuto schopnost nemám.“ Pravda je, že pokud jde o organizaci, lišíme se jeden od druhého.

¹⁰ CAUNT, John. *Time management – jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 1. ISBN 978-80-251-1538-1.

Pravdou, ale není, že nemůžeme učinit nic, čím bychom tento sklon překonali. Na základě výzkumů funkcí mozku víme, že jsou určité rozdíly v zaměření obou mozkových hemisfér. A ačkoli užíváme současně obě mozkové hemisféry, jednu z nich upřednostňujeme na úkor druhé. Lidé, u kterých dominuje levá hemisféra tíhnou k organizovanému, analytickému a metodickému přístupu, zatímco ti druzí jsou kreativnější a intuitivnější. Z tohoto vyplývá, že lidé upřednostňující pravou hemisféru musí na sobě pracovat o trochu více než jejich protějšky.

Výmluva 2 – „V této situaci není žádná organizace možná.“ Jsou zaměstnání, kde je organizace obtížná, ale je řešitelná.

Výmluva 3 – „Rád bych sám sebe zorganizoval, ale nyní mám moc jiné práce. Snad za pár měsíců.“ Člověk, který čin odkládá, je neustále nespokojený.

Uvědomme si, že každý je schopen sám sebe lépe organizovat. Je zapotřebí věnovat pozornost našim postojům a potřebám, být houževnatí při osvojování nových pravidel a připraveni využít veškerých dostupných prostředků – času, informací, lidí a technologií.

3. 1 Techniky pro rozvíjení vlastního smyslu pro čas

Z hlediska času se potřebujeme objektivně podívat, jak žijeme svůj život a jak trávíme svůj čas. Úkolem je zjištění naší současné situace, kam plyne náš čas a naše silné, slabé stránky. K naplnění tohoto úkolu nám slouží **časový snímek dne**.

Pomocí časového snímku dne získáme za určitý časový úsek (například dva týdny) obrázek toho, jak jsme strávili náš čas a jak nám při tom bylo, kterým činnostem a jak dlouho jsme se věnovali. Zajímáme se o čas jako takový, neomezujeme se pouze na zaměstnání, ale do svého průzkumu zahrnujeme také soukromý život. Pro sledování si vybíráme období odpovídající našemu běžnému životnímu rytmu (ne dovolenou, nemoc...).

Pod pojmem „časový snímek dne“ rozumíme jednoduchou tabulku, kdy v pravém sloupci uvádíme činnosti, kterým se převážně věnujeme přes den a v levé části zaznamenáváme čas. Od shora můžeme psát pracovní činnosti (porady, cestování...), od zdola pak soukromé (odpočinek, kultura...). Do řádků vedle činností zaznamenáváme, kolik času jsme jednotlivým činnostem věnovali. Dobu jednotlivých činností sečteme a vyčíslíme, kolik procent na celkovém sledovaném čase zaujímá.

Kromě času potřebujeme zachytit i naše myšlenky a pocity. V této souvislosti můžeme využít barevné fixy, kdy každá barva čárky bude mít svůj význam.

Již po třech nebo čtyřech dnech vedení časového snímku dne můžeme začít zaznamenávat, co by se dalo vylepšit. Po dvou týdnech pak máme k dispozici podklad, na jehož základě provedeme přísnou revizi našeho trávení času a odpovíme na následující otázky – Odráží rozdělení času priority? Které položky zabírají nejvíce času a vlastně ničím nepřispívají? Kolik času denně bylo použito podle našeho přání a naopak kolik bylo řízeno rozhodnutím ostatních členů společnosti? Může být nějaká z činností urychlena nebo zjednodušena, aniž by to působilo nepříznivě na jiné části společnosti?

Obvykle odpovědi na tyto otázky ukáží, že nejméně času zabírají úkoly, jež považujeme za nejdůležitější. Aby se tato nerovnováha napravila, je třeba vést zápis našich denních aktivit nikoli podle činností, nýbrž podle plánů, cílů a výsledků.

*„V manažerské praxi můžeme použít další techniku, kterou nazýváme **analýza SWOT**. Tento nástroj může také posloužit k lepšímu uvědomění okolních podmínek a našich vnitřních možností. SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Slabé a silné stránky vztahujeme k sobě, příležitosti a hrozby k prostředí v němž se pohybujeme.*

Silné stránky mohou být – přesvědčivost, schopnost diskutovat, odolnost vůči nátlaku, empatie, klíčové postavení ve firmě, nápady... Slabé stránky – vlastnosti, které oslabují silné stránky a dále například reputace člověka, se kterým je těžké spolupracovat, sklon k soupeření, nedostatečné porozumění klíčovými lidem a jejich zájmům, častá nemoc... Příležitosti jsou situace, které můžeme ovlivnit – projekty, kariérový postup, silní spojenci, kontrola nad zdroji, informace... Hrozby jsou překážky, které nám do cesty kladou lidé nebo situace – zhoršující se stav s vlivnými lidmi, klesající výkon týmu, plánovaná reorganizace, nové technologie, kterým nerozumíme, personální změny, které by mohly snížit naši schopnost udělat to, co chceme...

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že další naše kroky by měly směřovat logicky k maximalizaci předností a příležitostí a minimalizaci nedostatků a hrozeb.¹¹

¹¹ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas – Time Management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 157. ISBN 978-80-247-1701-2.

Pro rozvíjení vlastního smyslu pro čas můžeme využít také **plánování**. Každé plánování je myšlení dopředu, je zaměřeno na stanovení cílů a cest k dosažení těchto cílů.

Nejdříve si musíme ujasnit cíle v několika různých oblastech našeho života. Především v oblasti profesní, duševní (schopnosti), rodinné a společenské, duchovní (smysl života) a finanční. Pro spokojenější život je dobré udržovat rovnováhu mezi všemi těmito oblastmi. V rámci ujasňování našich cílů nesmíme zapomenout, že cíl musí být stimulující (motivující k jeho naplnění), měřitelný (jednoznačně kontrolovatelný), realizovatelný (reálně dosažitelný) a přiměřený (místu a poslání plánu). K tomu je potřebné, aby cíl byl vyjádřen konkrétně, jasně a jednoznačně vymezen časovým horizontem realizace a kontrolovatelný cestou měřitelných kritérií a ukazatelů.

V souvislosti s cíli hovoříme také o cílech krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých. Krátkodobý cíl by měl ukazovat malé zlepšování a měl by být nastaven na dobu tří až šest týdnů. Střednědobý cíl by měl být nastaven na období šesti měsíců maximálně jednoho roku a dlouhodobý cíl pak zhruba na dva roky.

Každému úkolu, který máme nebo jej chceme vykonat je vhodné přiřadit prioritu, kterou zastává ve vztahu k cíli. Priority dělíme na důležité, nedůležité, naléhavé a nenaléhavé. Priorita A (důležité a naléhavé) zahrnuje úkoly, které je potřeba vyřídit co nejdříve (pokud možno ještě dnes), priorita B (důležité a nenaléhavé) jsou úkoly, které sice nemusejí být vykonány dnes, ale jsou důležité pro dosažení cílů. Tyto úkoly bývají často odsunovány, avšak jejich včasným vyřízením nevzniknou úkoly typu A. Je dobré každý den pracovat alespoň na jednom úkolu s prioritou B. Priorita C (nedůležité a naléhavé) obsahuje úkoly, které jsou sice nutné, ale nejsou důležité pro dosažení cílů. Tyto úkoly je nejlépe delegovat nebo odmítnout. Priorita D (nedůležité a nenaléhavé) zahrnuje úkoly, kterým nemá příliš smysl se věnovat.

V souvislosti s prioritou C bylo zmíněno **delegování**, které též můžeme zahrnout do technik pro rozvíjení vlastního smyslu pro čas. *„Delegování v sobě zahrnuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci. Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomoci za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka. Druhým krokem delegování je poselství, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem*

delegování je spolupráce s manažerem i s kolegy na stejné úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle. Na delegování tedy můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu:

- a) *delegování jako paradigma spolupráce manažera s podřízenými založené na spoluodpovědnosti, spolupráci, týmové souhře a jednotě cílů,*
- b) *delegování jako plánovaná manažerská technika, návody, metoda a zásady zmocňování podřízených jejich manažerem.*

První bod vypovídá o vnitřní filozofii manažera, o jeho myšlení a přístupu k lidem, zatímco druhý bod je spíše technokratický přístup, který by měl být standardní manažerskou dovedností a měl by logicky navazovat na pojetí delegování jako vnitřního přesvědčení manažera. Pro celkový přístup k delegování je klíčová charakteristika osobnosti manažera, jeho sebereflexe a ochota (i odvaha) k případné změně vedení lidí.“¹²

Manažerům při osvojování těchto technik může pomoci odborná literatura či vzdělávací program zaměřený na danou oblast Time Managementu.

Vzdělávací společnosti, které programy pro manažery pořádají si uvědomují, že se jedná o lidi, kteří mají z hlediska rozvoje a vzdělávání určitá specifika. Jsou to lidé motivovaní, disciplinovaní, hodně dokázali a mají návyk systematicky na sobě pracovat. Pro manažery je dále příznačné, že větší důraz při výběru vzdělávacího programu kladou na kvalitu, nikoli na cenu.

Vzdělávací společnosti tuto skutečnost neopomíjejí. Zaměstnávají zkušené lektory specializující se na příslušnou oblast, s odpovídajícími zkušenostmi a se vzděláním v oboru andragogika – „*vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Je specifickou součástí věd o výchově, vzdělávání a vyučování.*“¹³ Kvalita lektorů je ve velké míře rozhodující pro úspěch vzdělávacího programu.

3. 2 Rozvoj a vzdělávání manažerů

Rozvoj manažerů můžeme definovat jako „*nepřetržitý proces poskytující*

¹² CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 9. ISBN 978-80-247-2945-9.

¹³ BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 11. ISBN 978-80-247-2580-2.

*širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Rozvoj manažerů je také vždy vztahován k naplnění cílů a strategií organizace. Vychází z hlubokého pochopení podnikatelských cílů a požadavků organizace.*¹⁴

V rámci rozvoje manažerů rozlišujeme tři přístupy k tomuto rozvoji. Přístup formální, neformální a poloformální. U formálního přístupu identifikujeme potřeby rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu. Identifikovanou potřebou pak může být rotace práce, stáž, vzdělávání, seberozvoj. Naopak neformální přístup využívá příležitostí k učení. Jedná se o příležitosti, se kterými se manažeři setkávají během své práce. Posledním přístupem je přístup poloformální. Do tohoto přístupu můžeme zahrnout požadavek na sebehodnocení, požadavek na identifikaci potřeb rozvoje a požadavek na vlastní plán osobního rozvoje.

Vzdělávání manažerů můžeme definovat jako *„hledání způsobů, jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Manažeři se „učí, jak se učit“ a to nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce.*¹⁵ Chtějí se učit to, co využijí ve své práci a co jim zajistí další rozvoj kariéry. Rozlišujeme *„čtyři různé styly učení:*

- a) *aktivista – chce vše vyzkoušet, vrhá se bez zábran do nejrůznějších příležitostí, učí se z reálných aktivit, projektů, ne z činností jako přemýšlení či čtení,*
- b) *přemítavý – rád o věcech přemýšlí, vyhodnocuje alternativní přístupy, nejlépe se učí při aktivitách, které mu umožní zopakovat a zhodnotit věci, jež se udály a jež se naučil,*
- c) *teoretik – rád sumarizuje, vyvozuje závěry, hledá souvislosti, učí se nejlépe při aktivitách tvořících část systému, modelu, koncepce nebo teorie,*
- d) *pragmatik – zajímá ho, jak je možné danou věc prakticky využít, učí se nejlépe při aktivitách, které umožňují aplikovat teoretické závěry do praxe.*

Manažeři mohou mít více preferovaných stylů, ke kterým inklinují. Stanovení preferovaného stylu či stylů učení je základním předpokladem pro volbu metod

¹⁴ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 28. ISBN 978-80-247-3067-7.

¹⁵ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 28. ISBN 978-80-247-3067-7.

vzdělávání daného manažera. ¹⁶

Nyní se blíže podíváme na to, s jakými trendy se můžeme v oblasti rozvoje a vzdělávání manažerů v současné době běžně potkat.

Mezi současné trendy patří například placení prestižních zahraničních studií, stáží nebo konferencí, MBA studia na významných univerzitách, firemní vzdělávání ve vlastních vzdělávacích zařízeních, vysílání manažerů do zahraničí či individuální koučování. Hovoříme o manažerských programech vzdělávání, které můžeme rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé úzce specializované programy.

Mezi dlouhodobé manažerské programy vzdělávání lze zařadit studium MBA programů, které jsou určeny jak zkušeným manažerům, tak začínajícím, případně těm budoucím, kteří se řadí ve společnostech do skupiny „high potentials”. MBA studium poskytuje manažerům nabídku programů pokrývajících širší spektrum kompetencí, které by jim měly umožnit dobře pochopit souvislosti mezi jednotlivými funkcemi ve společnosti a tím získat nové přístupy k řešení problémů a potřebný nadhled pro úspěšné vykonávání manažerské práce.

Absolvováním MBA studia se zvyšuje hodnota manažera na trhu práce. Tím vzniká pro společnost úkol vytvořit pro daného manažera zajímavý plán rozvoje. Jinak se může snadno stát, že i přes vysokou investici společnost manažera v krátké době ztratí. Některé společnosti s manažery z tohoto důvodu uzavírají kvalifikační dohody, kterými se manažeři zaváží setrvat po určitou dobu u zaměstnavatele.

Krátkodobé, intenzivní a úzce specializované programy rozvoje a vzdělávání berou mnohem více ohled na pracovní vytížení manažerů. Jedná se nejen o programy zaměřené na odbornou stránku, ale také na osvojení si různých, tak zvaných měkkých dovedností.

Společnosti mohou vybírat ze široké palety vzdělávacích programů, kdy výběr vhodného programu může být obtížný. Proto společnosti zpravidla přistupují k užší spolupráci s omezeným množstvím vzdělávacích společností, které jim připraví program „šitý na míru”. Ovšem klasické otevřené vzdělávací programy mohou na druhou stranu poskytnout manažerům nový pohled na řešení problémů a obohatit je o praktické zkušenosti účastníků z jiných společností.

¹⁶ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 57. ISBN 978-80-247-3067-7.

4 PLÁNOVÁNÍ VOLNÉHO ČASU

První vymezení volného času pochází z období starověkého Řecka, kdy Aristoteles chápal volný čas jako čas na rozumování, čtení veršů, setkávání se s přáteli a poslouchání hudby. Ve středověku byl naopak volný čas vnímán jako časový úsek, věnovaný rozjímání a modlitbám, ale také různým zábavám, hrám a tancům. V době renesance pak bylo množství volného času minimalizováno. Byla preferována práce a volný čas neměl v tehdejší společnosti svůj význam. V dnešní době je volný čas vnímán jako doba, časový prostor, v němž jedinec nemá žádné povinnosti vůči sobě ani druhým lidem a v němž se pouze na základě svého vlastního svobodného rozhodnutí věnuje vybraným činnostem. Tyto činnosti ho baví, přinášejí mu radost a uspokojení a nejsou zdrojem trvalých obav či pocitů úzkosti.

V současnosti, se ale stále potýkáme s problémem, jak udržet rovnováhu mezi prací a volným časem. Proto, abychom tento problém současné doby vyřešili, potřebujeme, aby náš život byl v rovnováze. K tomu nám může pomoci koncepce životních rolí.

Životní role není nic jiného než jedna oblast našeho života v níž neseme určitou zodpovědnost. Dlouhodobě se musíme starat o každou z nich a sice pravidelně. Větší deficity v jedné oblasti budou jinak po určité době ovlivňovat naši spokojenost a výkonnost i ve všech ostatních oblastech. Především se jedná o čtyři sféry pro vyvážený život – práci, kontakt (partner, děti, přátelé), smysl a já (sport, koníčky, osobní rozvoj mimo profesní oblast...). Důležité je, vzít si sedm našich nejdůležitějších životních rolí. Víc by jich být nemělo, neboť bychom je všechny nemohli stejně dobře naplnit. Pro naši rovnováhu musí být zastoupeny všechny oblasti života. Ideálním způsobem je sestavit si svůj „masterplan“, do kterého si zaneseme životní role a s nimi spojené cíle.

Pokud si své životní plánování nepromyslíme a pevně neurčíme, nemůžeme převzít ani žádnou zodpovědnost. Budeme-li operovat pouze s nejasnými životními cíli, čekají nás velmi dlouhé zajížděky. Zažijeme zklamání, ztratíme spoustu sil a času. Proto je důležité si svůj život naplánovat, zformulovat svá přání, cíle a začít na nich pracovat.

Dalším strašákem dnešní doby je stres. Ovšem samotný stres není problém. Příčinou života ve stresu je to, jak nakládáme s odpočinkem a relaxací – to, jak trávíme

svůj volný čas.

Stres má dvě podoby, pozitivní a negativní. Pozitivní stres může být blahodárný. Zažíváme ho vždy, když se opravdu náruživě a odevzdaně pustíme do věcí, které nás baví. Naopak negativní stres znamená určitou dobu odříkání a fyzickou i psychickou zátěž. Často je potřeba v danou chvíli řešit několik komplexních problémů najednou. Ale ani to by nám tolik neškodilo. Právě naopak – čím větší je stres jemuž jsme vystaveni, o to spíše narůstá naše schopnost zvládat situace tohoto druhu. Problém nastává až tehdy, když po fázi velkého vypětí nenásleduje fáze náležitého uvolnění a odreagování. Nedokážeme se totiž odpoutat od svého enormního nasazení.

Působením dlouhodobého stresu začne výkonnost klesat, zmenšuje se schopnost koncentrace a přesnosti a poté naše tělo vyčerpaně odmítne spolupráci. Podívejme se tedy na několik způsobů, jak se kdykoliv můžeme stresu zbavit.

Mnozí z nás zapomínají zhluboka **dýchat**. Když jsme nervózní, máme kratší a mělký dech. Ale tím, že se několik minut plně nadechujeme a vydechujeme, uvolníme napětí zadržované v hrudi a ramenou. A také dodáváme celému tělu tolik potřebný kyslík, který může dále pomoci zmírnit hladinu stresu.

Pokud pracujeme na konkrétním projektu, který způsobuje, že pomalu ztrácíme svěžest, **dejme si pauzu**. Zaměřme se na chvíli na něco jiného. Ale pokud na druhou stranu projekt rozhodně potřebuje naši pozornost až do dokončení, zkusme si odpočinout a udělat přestávku od nějakých méně důležitých současných povinností v našem životě.

Při stresu se neschovávejme, naopak **se stýkejme s jinými lidmi**. Navíc nejvíce pomáhá obklopit se lidmi pozitivními a povznášejícími.

Možná nejvíce prospěšným způsobem ke zbavení se stresu je **cvičení**. Když zvýšíme tepovou frekvenci, naše tělo vytváří hormony vyvolávající dobrý pocit. Také zvýšený přísun kyslíku do svalových tkání může snížit fyzické napětí.

Kromě dlouhodobého stresu je stejně škodlivá dlouhodobá nečinnost a rozvolnění disciplíny. Dojde k tomu, že se nebudeme dále rozvíjet a naše schopnosti zůstanou pod hladinou průměru.

Výkonnost a efektivitu udržíme dlouhodobě na vysoké úrovni jen díky vyvažování stresu a klidu. Jde o to, že bychom měli do svého života integrovat umění na chvíli vypnout a zapomenout na náročnou disciplinovanost.

5 SOCIOMETRIE JAKO JEDEN Z NÁSTROJŮ ORGANIZACE TIME MANAGEMENTU

Sociometrie (odvozeno od latinského socius = druh a řeckého metron = míra) slouží ke zmapování situace v malé sociální skupině a to prostřednictvím měření sociálních vztahů uvnitř skupiny. Zkoumá mezilidské vztahy a postoje, sociopreferenční vztahy, vzájemné sympatie a antipatie. Je nástrojem, který pomáhá odhalit strukturu neformálních vztahů ve skupině. Zakladatelem sociometrie je rumunský psychiatr **Jakob Levy Moreno**, který vydal roku 1934 základní dílo sociometrické literatury „Who shall Survive“.

Sociometrická metoda bývá nejčastěji aplikována v malé sociální skupině, kterou můžeme definovat jako specifický sociální útvar, vytvářený různým počtem jedinců a vždy určitým způsobem tak, že jedinci k sobě patří nebo jsou přiřazováni. Takovou skupinou může být například rodina, sportovní oddíl, zájmový kroužek, pracovní skupina, kdy tyto mají svojí strukturu a jsou v nich jisté formální a neformální vztahy. Tyto skupiny jsou pak vnitřně diferencované demograficky, profesně, vzdělanostně, ale i odlišnou strukturou prestiže, přátelství, moci, takže zde existuje dichotomie formálních a neformálních vztahů v malých skupinách.

Informace o skupině získáváme pomocí základních metod, jimiž se realizuje měření a získávání dat. Jedná se nejčastěji o sociometrický test, pozorování vzájemných vztahů členů skupiny při nějaké činnosti, individuální rozhovor, informace od třetích osob nebo posuzovací škála. Tyto metody označujeme jako metody sběru dat.

Sociometrický test. Je nejdůležitější a základní metodou. Sociometrickým testem zjišťujeme jednak pozitivní volby ve skupině (sympatie, preference, atrakce), jednak negativní volby (odmítání, repulse). Obsahuje jednu nebo více otázek, které umožňují všem členům sociální skupiny volit partnery pro určité situace nebo určité společné činnosti. Sociometrický test zadáváme zkoumaným osobám většinou písemně, přičemž tyto osoby odpovídají uvedením příslušných jmen. Obsah otázek je závislý vždy na konkrétním cíli sociometrického šetření.

Sociometrický test má své přednosti i nedostatky. Mezi přednosti můžeme zahrnout skutečnost, že umožňuje respondentovi promyslet si volby a zvážit své vztahy k členům skupiny, zaručuje anonymitu pro ostatní a informace získáváme rychle

s minimálními náklady. Naopak nedostatkem je dynamika v interpersonálních vztazích, kdy dochází v závislosti na situaci ke konfliktům a přehodnocování vztahů.

„Zakladatel sociometrie Jakob Levy Moreno zformuloval šest základních pravidel pro konstrukci sociometrického testu:

- a) je třeba jasně stanovit hranice sociální skupiny, do které zkoumané osoby přináležejí a v níž mají provádět své volby,*
- b) každý člen dané skupiny má mít možnost provést neomezený počet výběrů,*
- c) členové sociální skupiny mají mít kritérium výběru jednoznačně určeno,*
- d) výsledky sociometrického testu mají být vždy spojovány s určitými opatřeními týkajícími se restrukturalace zkoumané skupiny,*
- e) jednotlivý členové skupiny nemají vědět o výběrech, které provedli členové ostatní,*
- f) má být předem prověřeno, zda všichni členové zkoumané skupiny rozumějí otázkám zařazeným do sociometrického testu tak, jak zamýšlel autor šetření.“¹⁷*

Sociometrickým testem získáme údaje o tom, kdo koho ve skupině volí pro určitou situaci či činnost, respektive, kdo koho pro tuto situaci odmítá.

Pozorování vzájemných vztahů členů skupiny při nějaké činnosti. Všímáme si, kteří účastníci jsou stále spolu, kteří osamoceni, kdo udává ráz činností, kdo vede, jak ochotně se jednotliví účastníci podřizují a spolupracují.

Individuální rozhovor. Můžeme ho realizovat s jednotlivými osobami či formou kolektivní besedy o vzájemných vztazích mezi členy skupiny. Zde velmi záleží na taktu a obratnosti vedení rozhovoru. Nesmí působit dojmem výslechu, jehož výsledků by bylo možno zneužít.

Informace od třetích osob. Ptáme se na sociální chování a postoje jedince, na jeho reakce vůči ostatním lidem, na jeho hodnocení jednotlivých členů skupiny a na to, jak je sám skupinou hodnocen.

Posuzovací škála. Vypracujeme několik obecných kladných a několik záporných charakteristik vystihující běžné typy osob a jedince žádáme, aby uvedl, na koho ve skupině se ta či ona charakteristika nejlépe hodí.

¹⁷ CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 209. ISBN 978-80-247-1369-4.

Zjištěná data jsou zpravidla málo přehledná a musíme je dále zpracovat.
„Nejčastěji se provádějí se sociometrickými daty tři druhy analýz:

- a) sestavení sociometrické matice,
- b) konstrukce sociogramu,
- c) výpočet sociometrických indexů.“¹⁸

Sociometrická matice. „V neuspořádané sociometrické matici jsou všichni členové skupiny uvedeni (v libovolném pořadí) v prvním sloupci zleva a ve stejném pořadí také v záhlaví matice. Do řádků matice se postupně zaznamenávají znaménky (+) pozitivní volby, které členové skupiny provedli a znaménky (-) záporné volby. Bývá výhodné označit (například zakroužkováním) také provedené vzájemné kladné volby. Po okrajích sociometrické matice se obvykle zapisují součty obdržných a součty odevzdaných voleb ve skupině. Diagonála matice se proškrtává, protože nepředpokládáme, že by jedinec volil sám sebe.“¹⁹ Neuspořádaná sociometrická matice nám zpravidla neposkytuje dostatečně rychlou a přehlednou informaci o struktuře sociální skupiny. Můžeme jí tedy vhodným způsobem převést na matici uspořádanou, která je přehlednější a lépe nás informuje o struktuře sociální skupiny.

„Uspořádání jedinců v uspořádané sociometrické matici by mělo odpovídat následujícím požadavkům:

- a) vzájemné výběry se soustřeďují kolem diagonály matice,
- b) nejvíce odmítnutí se má objevovat v rozích matice vzdálených od diagonály,
- c) jedinci, kteří provedli výběr do podskupiny a jsou touto podskupinou ignorováni, se soustřeďují v pravém horním okraji matice,
- d) jedinci, kteří provedli výběr do podskupiny a jsou zjevně s podskupinou spřízněni, se soustřeďují při levém dolním okraji,
- e) izolovaní jedinci mají být umístěni poblíž středu sociometrické matice.

Při úpravě matice se většinou zkusmo hledá takové uspořádání osob, které by v maximální možné míře vyhovovalo výše uvedeným požadavkům.“²⁰

Ze sociometrických matic můžeme vyčíst všechny potřebné údaje

¹⁸ CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 210. ISBN 978-80-247-1369-4.

¹⁹ CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 210. ISBN 978-80-247-1369-4.

²⁰ CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 211. ISBN 978-80-247-1369-4.

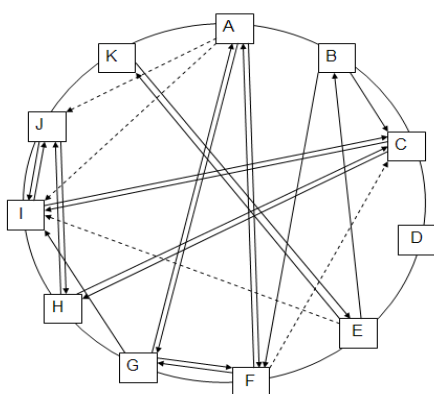
o provedených volbách ve skupině a tím i o struktuře osobně výběrových vztahů ve skupině. Informace, které nám sociometrické matice přinášejí, však zpravidla nebývají příliš přehledné a názorné.

Pro názornější představu o struktuře neformálních vztahů v sociální skupině můžeme použít sociogramy.

Sociogramy. „Jsou vlastně jakýmiś „mapami“ neformálních vztahů v sociálních skupinách. Sociogramy má smysl konstruovat pouze pro sociální skupiny s počtem členů maximálně pět až patnáct, protože při větších počtech osob jsou již sociogramy značně nepřehledné a velmi špatně čitelné. Sociogram může dobře posloužit například ke zmapování situace uvnitř přirozeně vznikajících podskupin. Při kreslení sociogramů se zpravidla jednostranný kladný výběr znázorňuje plnou čarou a šipkou, přičemž šipka označuje směr výběru. Jednostranný záporný výběr (odmítání) se většinou označuje čárkovanou čarou se šipkou. Vzájemný kladný výběr se zpravidla označuje plnou čarou se šipkami na obou koncích, vzájemný záporný výběr čárkovanou čarou se šipkami na obou koncích. Mezi dvěma jedinci sociální skupiny existuje celkem devět teoretických možností vzájemných vztahů.“²¹ Existuje celá řada různých variant konstrukce sociogramů jako například kruhový sociogram, individuální sociogram, hierarchický osový sociogram, terčový sociogram nebo dvojrozměrný sociogram.

Kruhový sociogram. Patří mezi nejjednodušší sociogramy, ale při početnějších skupinách je značně nepřehledný a obtížně se čte.

Obrázek 1: Kruhový sociogram

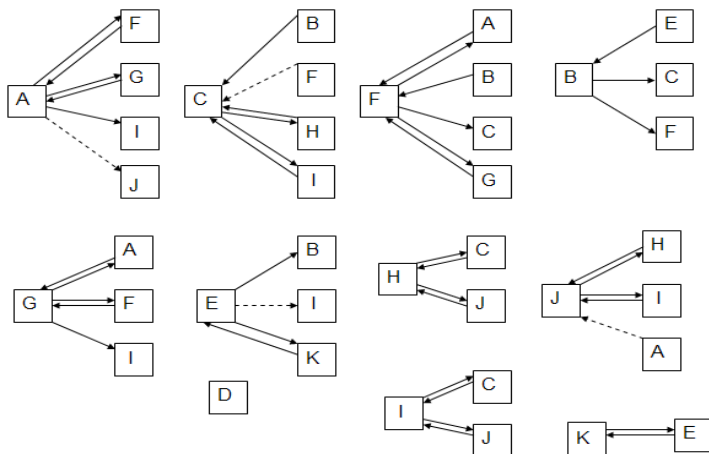


Zdroj: CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 214. ISBN 978-80-247-1369-4.

²¹ CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 213. ISBN 978-80-247-1369-4.

Individuální sociogram. Nezachycuje strukturu skupiny jako celku, ale pouze vztah určitého jedince k jedincům, které volil nebo jimiž byl volen.

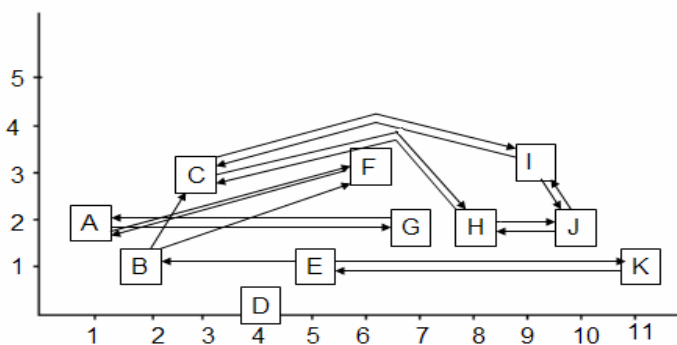
Obrázek 2: Individuální sociogram



Zdroj: CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 214. ISBN 978-80-247-1369-4.

Hierarchický osový sociogram. Používáme ho méně často. Vychází opět z údajů ze sociometrické matice a sestavujeme ho na základě počtu obdržených hlasů. Můžeme jej též zkonstruovat buď pro oblast kladných voleb nebo pro oblast voleb záporných (odmítání).

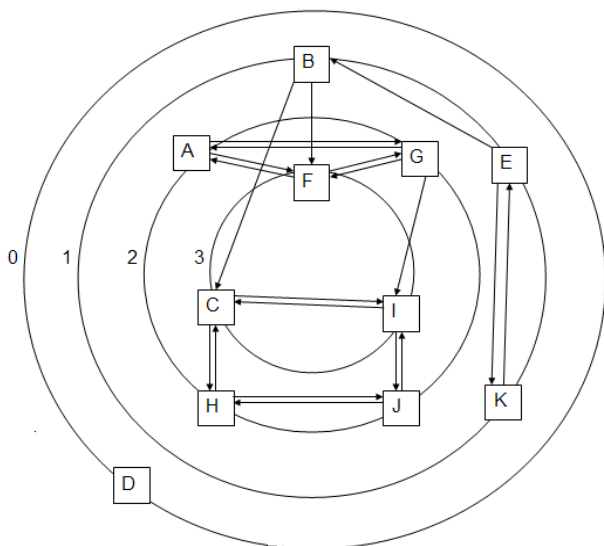
Obrázek 3: Hierarchický osový sociogram



Zdroj: CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 215. ISBN 978-80-247-1369-4.

Terčový sociogram. Vyjadřuje stupeň neformální autority jedinců, velmi názorně zobrazuje strukturu neformálních vztahů v sociální skupině. Nepoužíváme ho v případě, kdy vysoce oblíbený jedinec má velmi těsné vztahy s jedincem, kterého volil jen on sám. Můžeme jej též zkonstruovat pro kladné volby, ale i pro volby záporné.

Obrázek 4: Terčový sociogram



Zdroj: CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 216. ISBN 978-80-247-1369-4.

Uvedené sociogramy můžeme označit jako **sociogramy jednorozměrné**, protože znázorňují pozici jednotlivce ve skupině podle jednoho kritéria. Pomocí sociometrie však můžeme zkoumat pozici jednotlivců i ze dvou hledisek současně (například z hlediska oblíbenosti ve skupině a z hlediska vlivu na ostatní členy skupiny). V těchto případech je možno ke znázornění pozic jedince ve skupině použít **dvojrozměrného sociogramu**.

Sociometrické indexy. „Ze sociometrické matice se vychází také při výpočtu sociometrických indexů, které představují kvantitativní vyjádření výsledků sociometrického šetření. Sociometrické indexy lze rozdělit do tří skupin:

- a) *individuální sociometrické indexy (charakterizující neformální postavení jedince ve skupině),*
- b) *skupinové sociometrické indexy (charakterizující sociální skupinu jako celek),*
- c) *indexy charakterizující strukturu podskupin.*²²

Jednotlivé věci, osoby nebo jevy se navzájem odlišují a to nejen určitými vlastnostmi, ale také mírou těchto vlastností. Poznání reality tedy vyžaduje postižení jak kvalitativní, tak kvantitativní stránky zkoumaného jevu.

²² CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 217. ISBN 978-80-247-1369-4.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 FORMULACE CÍLŮ A PRACOVNÍCH HYPOTÉZ SOCIOLOGICKÉHO VÝZKUMU

6.1 Vymezení výzkumného cíle a výzkumný vzorek

K dosažení cíle této práce je třeba realizovat sociologický výzkum zaměřený na oblast efektivního plánování času a oblast vzdělávání manažerů v bankovní instituci. Ve zmiňovaných oblastech bude sociologický výzkum prováděn z důvodu výrazného poklesu účasti manažerů na vzdělávacích akcích nabízených bankovní institucí. Neúčast na vzdělávacích akcích je manažery odůvodňována přílišnou pracovní vytížeností – nedostatkem času, přílišnou délkou vzdělávacích akcí či nevyhovujícím obsahem vzdělávacích akcí.

Cílem této práce je zjistit skutečnou příčinu poklesu účasti manažerů na vzdělávacích akcích.

Výzkum bude prováděn v období od září 2013 do února 2014 na úrovni top managementu, středního managementu, nižšího managementu a to v bankovní instituci, která se řadí mezi tři největší v České republice. Založena byla státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována a stala se součástí skupiny, jejímž majoritním vlastníkem je zahraniční banka. Do konce roku 2007 působila tato bankovní instituce na českém a slovenském trhu. K 1. lednu 2008 došlo k rozdělení české a slovenské pobočky.

Kromě zmíněné banky patří do skupiny dalších dvacet osm společností poskytující služby v oblasti Asset Managementu, factoringu, hypoték, leasingu, obchodu s cennými papíry, penzijních fondů, podílových fondů, pojištění a stavebních spořitelén. Na trhu působí skupina prostřednictvím čtyř dceřiných společností a své služby nabízí jak fyzickým osobám, tak malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům.

Výzkum bude provádět výzkumník, který má v bankovní instituci zkušenosti a znalosti v oblasti přípravy vzdělávacích akcí pro manažery. Zároveň je členem

projektového týmu, který zodpovídá za revizi vzdělávacího procesu v bankovní instituci. Výzkumník, tak má vzhled do organizace vzdělávacích akcí, činností spojených s analýzou vzdělávacích potřeb, plánováním a hodnocením výsledků vzdělávacích akcí. Má také dostatek informací o tom, jak na sebe tyto činnosti navazují a jakým způsobem se vzdělávání v bankovní instituci realizuje.

6.2 Výzkumné otázky a pracovní hypotézy

K dosažení cíle této práce je nutné zodpovědět následující **výzkumné otázky**:

1. Plánuje a využívá efektivně svůj čas top management, střední management a nižší management?
2. Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu délka vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?
3. Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?

Pro stanovení **pracovních hypotéz** je třeba vysvětlit pojmy – čas, plánování času, využití času, top management, střední management, nižší management, vzdělávací akce, délka vzdělávací akce, obsah vzdělávací akce.

Čas. Vyjadřuje dobu trvání děje nebo okamžik (umístění dané události) v časové škále.

Plánování času. Sladění různých časových rámců.

Využití času. Dosažení stanovených cílů v určeném časovém rámci.

Top management. Vrcholoví manažeři, kteří vytvářejí koncepce a strategie společnosti. Plní rozhodnutí vlastníků a přebírají za ně odpovědnost, za kvalitu vrcholového řízení a potažmo řízení celé společnosti.

Střední management. Tvoří nejpočetnější skupinu. Ve společnosti se pohybují na úrovni manažerů personálních, finančních, marketingových, odbytových, nákupních. Zpravidla stojí v čele útvarů, které tyto činnosti zabezpečují. Jsou určitým mezičlánkem mezi vrcholovými manažery a liniiovými manažery, tedy převodním článkem od strategických cílů k jejich realizaci. Manažeři zpracovávají informace do syntetické podoby pro vrcholové vedení a z druhé strany rozpracovávají strategické cíle do konkrétních realizačních úkolů.

Nižší management. Liniiový manažeři, kteří řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci a dohlížejí na plnění práce. Patří mezi ně například vedoucí týmu, vedoucí skupin.

Vzdělávací akce. Školení, kurzy a vzdělávací programy.

Délka vzdělávací akce. Čas strávený vzděláváním v rámci školení, kurzu či vzdělávacího programu.

Obsah vzdělávací akce. Popis vzdělávací akce.

Předpokládané odpovědi na formulované výzkumné otázky jsou následující:

Pracovní hypotéza č. 1: Manažeři na všech třech úrovních managementu plánují svůj čas. Top management efektivně svůj čas využívá. Střední management a nižší management nikoliv.

Pracovní hypotéza č. 2: Top managementu a střednímu managementu délka vzdělávacích akcí nevyhovuje. K délce vzdělávacích akcí nižší management nemá výhrady.

Pracovní hypotéza č. 3: Top managementu obsah vzdělávacích akcí nevyhovuje. Střední a nižší management k obsahu vzdělávacích akcí nemá výhrady.

Uvedené pracovní hypotézy byly sestaveny na základě ústní zpětné vazby manažerů na všech třech úrovních managementu.

6.3 Výzkumná metodika

Výzkum bude realizován pomocí více výzkumných metod a to jak kvantitativních, tak kvalitativních. Výzkumník se rozhodl pro použití více metod sběru dat neboť pro jednotlivé výzkumné otázky je třeba data získat odlišným způsobem. Výzkum bude probíhat ve třech fázích.

V první fázi výzkumu provede výzkumník analýzu současného stavu nabízených vzdělávacích akcí bankovní institucí. Přínosem této analýzy bude vzhled do zkoumané problematiky související s výzkumnou otázkou: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu délka vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ a s výzkumnou otázkou: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“. Výzkumník pro provedení analýzy bude vycházet z interních dokumentů souvisejících se vzděláváním managementu.

V druhé fázi výzkumu provede výzkumník sběr dat pomocí časového snímku dne a následujícího rozhovoru nad časovými snímky dne jednotlivých manažerů. Získaná data pomohou odpovědět na výzkumnou otázku: „Plánuje a využívá efektivně svůj čas

top management, střední management a nižší management?“.

Časový snímek dne poskytne výzkumníkovi informace o tom, jak byl čas stráven za určitý časový úsek a kterým činnostem a jak dlouho byla věnována pozornost. Výzkumník se bude omezovat pouze na zaměstnání, do časového snímku dne nezahrne soukromý život manažerů. Pro sledování vybere období odpovídající běžnému životnímu rytmu.

Rozhovor bude založen na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci výzkumníka s manažery. Konkrétně se bude jednat o rozhovor individuální, nestandardizovaný. Výzkumník bude pracovat vždy s jednou osobou a bude mít připraveny základní okruhy otázek, které bude klást. Jejich obsah, pořadí a formulace bude záviset na výzkumníkovi. Ten se nebude muset přidržovat žádného schématu. Výzkumník bude formulovat otázky tak, aby ověřil pracovní hypotézu výzkumu: Manažeři na všech třech úrovních managementu plánují svůj čas. Top management efektivně svůj čas využívá. Střední management a nižší management nikoliv.

Ve třetí fázi výzkumu provede výzkumník sběr dat pomocí dotazníku. Získaná data pomohou odpovědět na výzkumnou otázku: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu délka vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ a na výzkumnou otázku: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“.

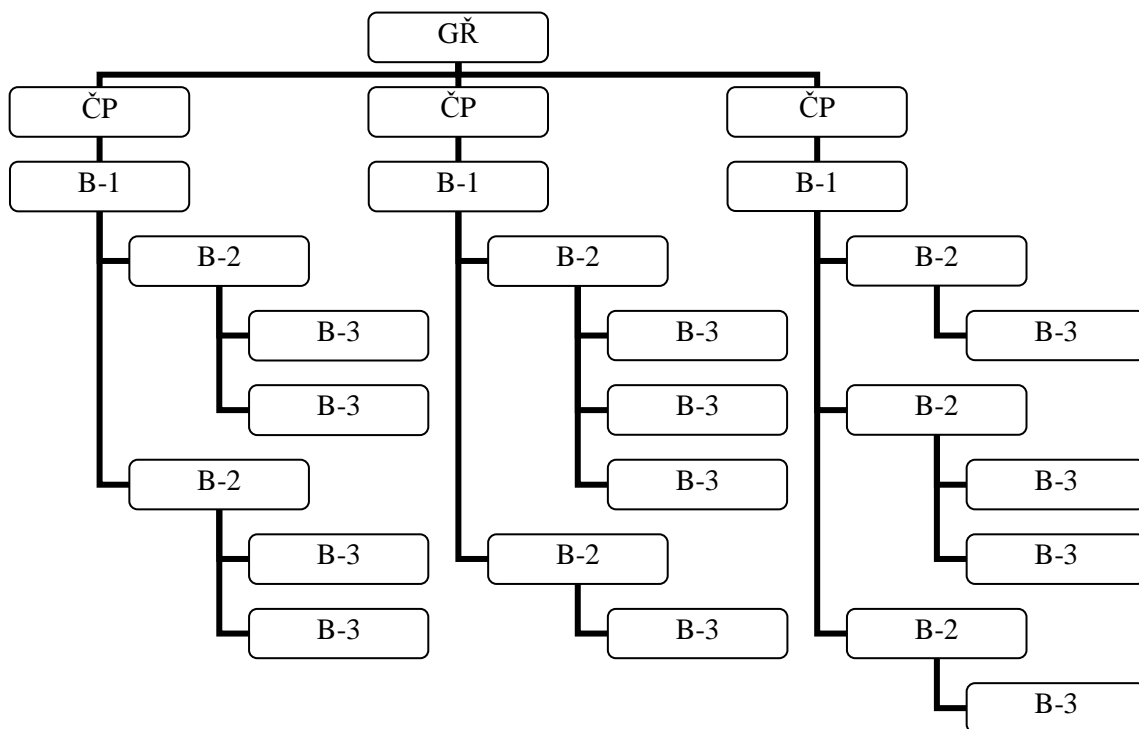
Dotazník je velmi frekventovanou metodou získávání dat a výzkumník ho v této fázi výzkumu zvolil neboť umožňuje poměrně rychlé a ekonomické shromažďování dat od velkého počtu respondentů. Jedná se o způsob kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Dotazník připraví výzkumník a při jeho přípravě bude vycházet z pravidel pro sestavování dotazníku – položky v dotazníku budou všem respondentům jasné a srozumitelné, formulace položek bude naprosto jednoznačná a nebude připouštět chápání více způsobů, položky budou zjišťovat jen nezbytné údaje, které nelze získat jiným způsobem, položky nebudou sugestivní a dotazník bude obsahovat jasné pokyny k vyplňování. Otázky výzkumník bude volit uzavřené, respondentům bude vždy předložen určitý počet předem připravených odpovědí. Pro uzavřené otázky se výzkumník rozhodl z toho důvodu, že respondenti mnohem ochotněji vyplňují dotazník již s připravenými odpověďmi.

7 VLASTNÍ PRŮBĚH SOCIOLOGICKÉHO ŠETŘENÍ

Vlastního sociologického šetření se zúčastnilo celkem 105 manažerů, kteří v předcházejících dvou letech absolvovali vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí. Přesně se jednalo o 35 manažerů na úrovni top managementu, 35 manažerů na úrovni středního managementu a 35 manažerů na úrovni nižšího managementu.

Bankovní instituce manažery na úrovni top managementu označuje interně jako B-1, manažery na úrovni středního managementu označuje interně jako B-2 a manažery na úrovni nižšího managementu označuje interně jako B-3. Manažeři B-1 jsou výkonnými řediteli, kteří zodpovídají za celé útvary a jsou přímo podřízeni představenstvu (členové představenstva – ČP, jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli – GŘ) bankovní instituce. V útvarech, za které manažeři B-1 zodpovídají musí být nejméně 150 lidí. Manažeři B-2 jsou výkonnými manažery, kteří zodpovídají za vybrané týmy v útvarech a jsou přímo podřízeni manažerům B-1. Celkový počet jejich podřízených musí činit nejméně 50 lidí. Manažeři B-3 jsou manažeři, kteří zodpovídají za vybraný tým v útvaru a jsou přímo podřízeni manažerům B-2. Celkový počet jejich přímých podřízených musí činit nejméně 10 lidí.

Obrázek 5: Organizační struktura



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

První fáze výzkumu probíhala v období od 2. září 2013 do 20. září 2013. Výzkumník v této fázi výzkumu provedl analýzu současného stavu vzdělávání manažerů v bankovní instituci. Zmapoval vzdělávací akce související se vzděláváním manažerů na všech třech úrovních managementu a dále získal data týkající se účasti manažerů na vzdělávacích akcích nabízených bankovní institucí v předchozích dvou letech. Ke zmapování vzdělávacích akcí měl výzkumník k dispozici interní dokumenty týkající se vzdělávacího procesu manažerů v bankovní instituci. A k získání dat týkajících se účasti manažerů na vzdělávacích akcích měl přístup do systému personálního útvaru.

Bankovní instituce manažerům nabízí dvě skupiny vzdělávacích akcí a to **povinné vzdělávací akce** a **nepovinné vzdělávací akce**. Nepovinné vzdělávací akce jsou pak zaměřeny na rozvoj manažerů.

Povinné vzdělávací akce jsou uskutečňovány e-learningovou formou, kdy si nejdříve manažeři nastudují materiál související s danou problematikou. Poté se přihlásí ke zkoušce formou testu. Po úspěšném absolvování testu obdrží certifikát o absolvování dané vzdělávací akce, na kterém je uvedena platnost certifikátu. Jedná se o následující vzdělávací akce:

- a) antitrustová politika,
- b) bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- c) bezpečnost informačních systémů,
- d) loupežné přepadení a únos,
- e) mobilita zaměstnanců,
- f) ohrožení bombovým útokem,
- g) opatření proti praní špinavých peněz,
- h) operační rizika,
- i) politika střetů zájmů a pobídek,
- j) požární ochrana,
- k) prevence podvodů,
- l) prevence úniku dat,
- m) sociální sítě,
- n) školení řidičů.

Nepovinné vzdělávací akce jsou manažerům doporučovány na základě ročního

hodnocení, které provádějí vždy nadřízení daných manažerů. Hodnotí jejich pracovní výkon a dosažení stanovených cílů. Výstupem tohoto hodnocení je doporučení vzdělávacích akcí, které manažerům mají pomoci v jejich dalším rozvoji.

Bankovní instituce v rámci nepovinných vzdělávacích akcí nabízí manažerům vzdělávání ve třech oblastech – **komunikace**, **seberozvoj** a **vedení**. V oblasti **komunikace** se jedná o následující vzdělávací akce:

- a) manažerská komunikace v obtížných situacích,
- b) prezentační dovednosti pro manažery,
- c) řešení konfliktů a mediace,
- d) řešení náročných situací v komunikaci,
- e) vyjednávání a argumentace.

Manažerská komunikace v obtížných situacích. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je rozvíjet dovednosti efektivní komunikace v obtížných situacích, naučit principy práce s postojí spolupracovníků v průběhu změny či nestandardní situace, zvládat účinné techniky a řešení obtížných situací v manažerské komunikaci. Obsahem vzdělávací akce je role účastníků hovoru a jejich cíle, základní principy komunikace v nestandardních situacích, základní komunikační pravidla, důvěryhodnost a kompetence, komunikace změny a oznámení nepopulárního opatření v týmu, práce s krizí v komunikaci na úrovni jednotlivce.

Prezentační dovednosti pro manažery. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je posílit přesvědčivost manažerů v roli prezentujících, předání prezentačního know-how a zvýšení kompetencí v této oblasti tak, aby prezentační činnost výrazně ovlivňovala postoje, názory a rozhodnutí posluchačů a aby přinášela vyšší míru uspokojení samotným prezentujícím. Obsahem vzdělávací akce je přizpůsobení obsahu i formy prezentace potřebám různých typů auditoria, volba obsahu i formy v závislosti na cílech prezentace, ověřování pozornosti a porozumění posluchačů, iniciování, podpora a řízení diskuse, metody interakce a oživení prezentace, přesvědčování jako součást prezentace.

Řešení konfliktů a mediace. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je rozvíjet dovednosti pro úspěšné řešení konfliktu. Obsahem vzdělávací akce jsou příčiny konfliktu, možnosti zpracování, možné přínosy konfliktů, vývoj konfliktu, jak postupovat v jednotlivých fázích, techniky řešení konfliktu, zvládání emocí, možnost

mediace, její techniky, principy a styly, nácvik zvládnání konkrétních situací.

Řešení náročných situací v komunikaci. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je porozumět principům nenásilné komunikace, natrénovat postupy, jak zvládat náročné situace, osvojit správné reakce na podněty protistrany, zpracovat reálné situace z manažerské praxe. Obsahem vzdělávací akce jsou kroky nenásilné komunikační strategie – pozorování, vyjadřování pocitů, pojmenování a nalezení základních potřeb, formulace a vyjádření žádosti, naslouchání – rozdíl mezi pocitem, myšlenkou a interpretací, aktivní naslouchání s důrazem na empatii, odhad potřeb protistrany.

Vyjednávání a argumentace. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je rozvíjet pokročilé dovednosti pro úspěšné vyjednávání, naučit využívat a kombinovat vhodné strategie, rozvíjet schopnost jednání s interním či externím klientem a dodavatelem, podpořit schopnosti ovlivňování a argumentace. Obsahem vzdělávací akce je kontext vyjednávání, fáze vyjednávání, konstrukce vyjednávacího prostoru a bezdohodové alternativy, taktické manévry a obrany při vyjednávání, etický rozměr vyjednávání, nejčastější chyby ve vyjednávání, argumentační techniky, techniky sebeprosazení.

V oblasti **seberozvoje** se jedná o následující vzdělávací akce:

- a) efektivní dosahování cílů,
- b) emoční inteligence,
- c) image a etiketa pro manažery,
- d) priority a Time Management,
- e) sebekoučování pro manažery,
- f) Stress Management pro manažery,
- g) work-life balance koncept pro manažery.

Efektivní dosahování cílů. Vzdělávací akce probíhá jeden den a jejím cílem je naučit vnímat rozdíly mezi strategickým myšlením a operativním rozhodováním, poznat klíčové faktory úspěchu a volbu optimální strategie, umět formulovat cíle a stanovovat způsob jejich měření. Obsahem vzdělávací akce je strategické myšlení a rozhodování, společný zájem, vize, hodnoty, formulace cílů, vytváření vlastních měřítek splnění cílů, klíčové faktory úspěchu.

Emoční inteligence. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je rozvinout emoční inteligenci a naučit jí využívat ve firemním prostředí v praxi manažera, naučit

zvládat nálady, získat nové vhledy do prožívání, naučit zvládat nejistotu, stres a využívat emoční inteligenci také v konfliktních situacích, zmírnit překážky, které brání sebejistotě, rozvinout intuici a tvořivost, podpořit asertivitu, naučit jednat s „agresorem“ a „mocnářem“, zefektivnit proces rozhodování, zvýšit pravděpodobnost správné volby. Obsahem vzdělávací akce je změření EQ a naučit emoční inteligenci rozvíjet, jak využít emoční inteligenci k úspěšnému zvládnutí požadavků náročného světa práce a vztahů s jinými lidmi, ke zdárnému řešení konfliktů a problémů a k budování uspokojivých vztahů nejenom na pracovišti, ale ve všech oblastech života.

Image a etiketa pro manažery. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je odstranění individuálních chyb a nedostatků ve verbální a nonverbální komunikaci, zlepšení práce s image, rozvoj osobnosti manažera. Obsahem vzdělávací akce je vztah mezi image bankovní instituce a jejími manažery, společenské chování, společenská významnost, verbální komunikace – zdravení, tykání, vykání, představování, neverbální komunikace – typologie, image.

Priority a Time Management. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je pochopit důležitost stanovení priorit v dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém horizontu pro každodenní efektivní fungování, nalézt rovnováhu mezi osobnostním stylem a nároky pracovní pozice. Obsahem vzdělávací akce je teorie Time Managementu a koučování, techniky sebekoučování, techniky práce s časem a jeho efektivního využití, facilitace, vytvoření zdrojů energie, vize, systémová změna myšlení, kroky na cestě k rovnováze.

Sebekoučování pro manažery. Vzdělávací akce probíhá tři dny a jejím cílem je představit koučování jako fungující, efektivní, etický a estetický prostředek k porozumění, nabídnout cestu k sebeobjevování, sebepoznávání, rozvíjení, v kontextu vedení lidí nabídnout reálné a realistické možnosti přístupu k ostatním, k potřebám a motivacím a zejména k profesním i lidským možnostem, nabídnout nástroje, jak tyto potřeby, motivace a možnosti objevovat a rozvíjet. Obsahem vzdělávací akce je teorie koučování, základy vedení rozhovoru, sebereflexe, sebekoučování.

Stress Management pro manažery. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je pochopit a umět identifikovat dispozice pro odolnost vůči stresu, co stres vyvolává, naučit stresovým situacím jednat předcházet a v případě jejich vzniku je efektivně řešit a působit pozitivně na duševní rovnováhu ve vypjatých situacích, ukázat efektivní typy

na akutní stres, vyzkoušet reflexivní techniky a způsoby, jak načerpat energii. Obsahem vzdělávací akce je, co je to stres, efektivní protistresové nástroje, jak odpočívat, syndrom vyhoření a efektivní obrana.

Work-life balance koncept pro manažery. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je sladění osobního a pracovního života, zefektivnění pracovního fungování, minimalizace dopadů pracovní zátěže. Obsahem vzdělávací akce je práce manažera a životní hodnoty, zhodnocení kondice a výkonnosti a jak je zlepšit.

V oblasti **vedení** se jedná o následující vzdělávací akce:

- a) dámský leadership,
- b) jak se připravit na roční hodnocení,
- c) koučovací principy v praxi manažera,
- d) manažerské dovednosti,
- e) personální minimum,
- f) vedení lidí,
- g) vedení týmu,
- h) využití osobnostních rozdílů při vedení lidí.

Dámský leadership. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je pracovat promyšleněji, ne usilovněji, od nadšení k profesionalitě, od výkonnosti k efektivitě. Obsahem vzdělávací akce je zdravá sebedůvěra, osobní mistrovství, profesionální role ženy, vůdčí potenciál, vůdčí zápal, synergie osobní, synergie týmová, přirozená autorita, věda versus umění, řízení versus vedení lidí, racionalita, emocionalita, intuitivita ve službách cíleného záměru, připravenost ke změnám, moudrost skrytá v emocích, zákonitosti podporující úspěch.

Jak se připravit na roční hodnocení. Vzdělávací akce probíhá jeden den a jejím cílem je seznámit manažery s novinkami pro hodnocení, posílit užitek hodnotícího rozhovoru pro obě strany, trénink koučovacího přístupu v hodnotícím rozhovoru. Obsahem vzdělávací akce je zpětná vazba a její místo v hodnotícím pohovoru, sdílení zkušeností a příkladů z praxe na téma obtížné situace, posílení koučovacích prvků při hodnotícím rozhovoru.

Koučovací principy v praxi manažera. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je ujasnit, co je to koučování, vstřebat nezbytné teoretické minimum, upevnit dovednosti, které jsou pro koučování nezbytné, zmírnit překážky, které v koučování

brání, rozvinout sebedůvěru při vedení lidí, zlepšit schopnost motivovat ostatní. Obsahem vzdělávací akce jsou základní principy a filozofie koučování, struktura koučovacího sezení, kdy koučovat, stanovování a operacionalizace cílů, formulace zakázky, kladení koučovacích otázek, naslouchání, jak rozpoznat potencionálně motivující oblasti, jak pracovat s oblastmi potenciálu a jak je využít při koučování, rozpoznávání psychických bloků a bariér, jak pracovat při koučování s pocity, názory, sympatiemi, využití principů koučování při vedení porad, hodnotících pohovorech, výběrových řízeních.

Manažerské dovednosti. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je naučit aktivně využívat základní operační pravidla, styly vedení a rozhodování, rozpoznat jednotlivé typy podřízených a zacílit na ně styl vedení, naučit vést jednotlivé typy rozhovorů a motivačně plánovat cíle. Obsahem vzdělávací akce je základní manažerská úloha, styly vedení, řízení výkonu versus vedení lidí, rozhovory s podřízenými, metodika hodnocení, budování společného zájmu, organizování práce.

Personální minimum. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je poznat priority v oblasti lidských zdrojů, seznámit s pravomocemi a odpovědnostmi manažera, seznámit s možnostmi podpory manažera ze strany personálního útvaru. Obsahem vzdělávací akce je představení personálního útvaru bankovní instituce, náborový proces, vznik, změna a ukončení pracovního poměru včetně pracovně-právních aspektů, odměňování a reporting, manažerský SAP HR, vzdělávání a rozvoj kariéry.

Vedení lidí. Vzdělávací akce probíhá jeden den a jejím cílem je naučit zvládat obtížnou manažerskou situaci, inspirovat k jejímu řešení od druhých, získat zpětnou vazbu od ostatních kolegů a lektora, vyzkoušet nanečisto, jak tuto situaci řešit, případně jí předcházet. Obsahem vzdělávací akce je řešení manažerských situací, které nejsou příjemné, ale často k nim v praxi nevyhnutelně dochází.

Vedení týmu. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je naučit citlivě pracovat s lidmi s ohledem na jejich osobnosti, aktuální situaci ve společnosti i manažerskou osobnost, umět identifikovat situace a lidi, naučit rozpoznat, čím je který konkrétní člověk motivován kromě peněz, umět předávat informace, poskytovat členům týmu prostor pro vlastní iniciativu, předávat motivačně i negativní zpětnou vazbu, sdílet s týmem vizi a cíle, umožnit rozvoj týmu s ohledem na realizaci strategických záměrů společnosti. Obsahem vzdělávací akce je vedení lidí a motivace, motivace dle typu lidí,

zvyšování motivace, situační vedení, výhody a nevýhody jednotlivých stylů vedení, nástroje pro vedení, efektivní vedení týmu, role a vztahy jednotlivých členů v týmu, jak využít potenciál skupiny, zpětná vazba jako hodnocení výkonu a chování, udělování pochvaly a kritiky, delegování, základní principy týmového koučování, porada.

Využití osobnostních rozdílů při vedení lidí. Vzdělávací akce probíhá dva dny a jejím cílem je aplikace osobnostní typologie v manažerské praxi, převedení znalosti o rozdílech jednotlivých typů do řízení a vedení lidí, využití silných stránek v řízení, individuální plán rozvoje manažerských dovedností. Obsahem vzdělávací akce je, jak pracovat s odlišnými typy osobností, sebepoznání v rámci managementu, klíčové principy v řízení lidí, projevy preferencí v řízení lidí, jak pracovat s odlišnými typy osobností při řízení, příprava na manažerské jednání, individuální plán rozvoje.

Výše uvedené **nepovinné vzdělávací akce** nejsou uskutečňovány e-learningovou formou, ale probíhají v učebně.

Ze získaných dat čerpaných ze systému personálního útvaru vyplynulo, že bankovní instituce zaměstnává 335 manažerů na všech úrovních managementu. Celkový počet manažerů na jednotlivých úrovních managementu se v předchozích dvou letech nezměnil, zůstal stejný. Neovlivnilo ho ani výrazné snižování počtu zaměstnanců, které proběhlo v první třetině roku 2013. Na úrovni top managementu bankovní instituce zaměstnává 53 osob (B-1), na úrovni středního managementu bankovní instituce zaměstnává 94 osob (B-2) a na úrovni nižšího managementu bankovní instituce zaměstnává 188 osob (B-3).

V období od září 2011 do konce srpna 2012 absolvovalo vzdělávací akce nabízené bankovní institucí celkem 272 manažerů. Na úrovni top managementu se vzdělávacích akcí zúčastnilo 31 manažerů, na úrovni středního managementu se vzdělávacích akcí zúčastnilo 62 manažerů a na úrovni nižšího managementu se vzdělávacích akcí zúčastnilo 179 manažerů. Naopak vzdělávacích akcí se na úrovni top managementu nezúčastnilo 22 manažerů, na úrovni středního managementu se vzdělávacích akcí nezúčastnilo 32 manažerů a na úrovni nižšího managementu se vzdělávacích akcí nezúčastnilo 9 manažerů. Manažeři na úrovni top managementu projeví největší zájem o vzdělávací akce v oblasti seberozvoje, manažeři na úrovni středního managementu projeví největší zájem o vzdělávací akce též v oblasti seberozvoje a manažeři na úrovni nižšího managementu projeví největší zájem

o vzdělávací akce v oblasti vedení.

Tabulka 1: Absolvované vzdělávací akce v období od září 2011 do konce srpna 2012

		Absolvované vzdělávací akce		
		top management	střední management	nižší management
Komunikace	Manažerská komunikace v obtížných situacích	0	9	14
	Prezentační dovednosti pro manažery	0	4	5
	Řešení konfliktů a mediace	0	6	3
	Řešení náročných situací v komunikaci	0	3	7
	Vyjednávání a argumentace	7	2	2
Seberozvoj	Efektivní dosahování cílů	0	9	31
	Emoční inteligence	4	1	1
	Image a etiketa pro manažery	0	2	2
	Priority a Time Management	5	6	3
	Sebekoučování pro manažery	2	2	4
	Stress Management pro manažery	6	6	5
	Work-life balance koncept pro manažery	3	1	1
Vedení	Dámský leadership	4	1	1
	Jak se připravit na roční hodnocení	0	2	16
	Koučovací principy v praxi manažera	0	2	8
	Manažerské dovednosti	0	1	29
	Personální minimum	0	0	3
	Vedení lidí	0	0	27
	Vedení týmu	0	2	2
	Využití osobnostních rozdílů při vedení lidí	0	3	15
Celkem		31	62	179

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

V období od září 2012 do konce srpna 2013 absolvovalo vzdělávací akce nabízené bankovní institucí celkem 146 manažerů. Na úrovni top managementu se vzdělávacích akcí zúčastnilo 16 manažerů, na úrovni středního managementu se vzdělávacích akcí zúčastnilo 42 manažerů a na úrovni nižšího managementu se vzdělávacích akcí zúčastnilo 88 manažerů. Naopak vzdělávacích akcí se na úrovni top managementu nezúčastnilo 37 manažerů, na úrovni středního managementu se vzdělávacích akcí nezúčastnilo 52 manažerů a na úrovni nižšího managementu se

vzdělávacích akcí nezúčastnilo 100 manažerů. Manažeři na úrovni top managementu projeví největší zájem o vzdělávací akce v oblasti vedení, manažeři na úrovni středního managementu projeví největší zájem o vzdělávací akce v oblasti komunikace a manažeři na úrovni nižšího managementu projeví největší zájem o vzdělávací akce v oblasti vedení.

Tabulka 2: Absolvované vzdělávací akce v období od září 2012 do konce srpna 2013

		Absolvované vzdělávací akce		
		top management	střední management	nižší management
Komunikace	Manažerská komunikace v obtížných situacích	0	4	11
	Prezentační dovednosti pro manažery	0	1	3
	Řešení konfliktů a mediace	0	5	1
	Řešení náročných situací v komunikaci	0	1	4
	Vyjednávání a argumentace	4	4	1
Seberozvoj	Efektivní dosahování cílů	1	6	9
	Emoční inteligence	0	0	1
	Image a etiketa pro manažery	0	0	2
	Priority a Time Management	0	4	1
	Sebekoučování pro manažery	0	2	4
	Stress Management pro manažery	0	1	3
	Work-life balance koncept pro manažery	2	1	1
Vedení	Dámský leadership	2	0	1
	Jak se připravit na roční hodnocení	0	0	13
	Koučovací principy v praxi manažera	3	2	5
	Manažerské dovednosti	2	3	5
	Personální minimum	0	0	3
	Vedení lidí	0	0	11
	Vedení týmu	1	5	2
	Využití osobnostních rozdílů při vedení lidí	1	3	7
Celkem		16	42	88

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Ze získaných dat dále vyplynulo, že došlo k výraznému poklesu účasti manažerů na vzdělávacích akcích nabízených bankovní institucí mezi obdobími září 2011 až konec srpna 2012 a září 2012 až konec srpna 2013. V rámci této fáze výzkumu bylo

zjištěno, že vzdělávací proces v bankovní instituci neprošel v předchozích dvou letech výraznou změnou a vzdělávací akce nebyly aktualizovány, měněny. Délka, cíl a obsah vzdělávacích akcí zůstala stejná.

Druhá fáze výzkumu probíhala v období od 23. září 2013 do 20. prosince 2013. Výzkumník v této fázi výzkumu provedl sběr dat pomocí časového snímku dne a rozhovoru s jednotlivými manažery nad jejich časovými snímky dne. Výzkumník sledoval čas pouze v zaměstnání, do časového snímku dne nezahrnul soukromý život manažerů. Pro sledování vybral období odpovídající běžnému životnímu rytmu (ne dovolenou, nemoc...).

Časový snímek dne byl vyhotoven jako jednoduchá tabulka, ve které v pravém sloupci manažeři uváděli pracovní činnosti, kterým se převážně přes den věnovali. Každá pracovní činnost měla přidělen kód a definici, pokud byla nutná – mítinky (kód – M, definice – jakákoliv již připravená skupinová setkání s nebo bez jednacího pořádku), pohovory (kód – P, definice – jakékoliv sjednané rozhovory se zamýšleným cílem, formální i neformální), diskuse (kód – D, definice – diskuse nespádající pod M a P), vzdělávání (kód – V, definice – účast na hodinách, tréninkových kurzech, konferencích, seminářích), vaše práce (kód – W, definice nebyla přidělena), telefonování (kód – T, definice nebyla přidělena), diktování (kód – X, definice nebyla přidělena), psaní (kód – S, definice nebyla přidělena), čtení (kód – Č, definice nebyla přidělena), inspekce (kód – I, definice – osobní obcházení po pracovišti, pracovní pochůzky), cestování (kód – C, definice – kvůli práci a bez dělání čehokoli, co bylo uvedeno v seznamu výše). Do řádků vedle činností manažeři zaznamenávali, kolik času jednotlivým činnostem věnovali.

Sběr dat prostřednictvím časového snímku dne trval dva pracovní týdny. Po ukončení sběru dat výzkumník dobu jednotlivých činností sečetl a vyčíslil, kolik procent na celkovém sledovaném čase zaujímá. Tyto získaná data poté pro lepší orientaci a vyhodnocení výzkumník převedl na jednoho manažera, tj. kolik procent svého času průměrně manažer nad činností denně strávil.

Po dvou týdnech měl výzkumník k dispozici podklad, na jehož základě provedl s jednotlivými manažery rozhovor nad jejich časovým snímek dne. Společně provedli přísnou revizi jejich trávení času a odpověděli na následující otázky:

1. Odráží rozdělení času priority?

2. Které položky zabírají nejvíce času a vlastně ničím nepřispívají?
3. Kolik času denně bylo použito podle vašeho přání a naopak kolik bylo řízeno rozhodnutím ostatních členů společnosti?
4. Může být nějaká z činností urychlena nebo zjednodušena, aniž by to působilo nepříznivě na jiné části společnosti?

Výzkumník rozhovor založil na přímém dotazování. Jednalo se o rozhovor individuální, nestandardizovaný. Výzkumník pracoval vždy s jednou osobou a měl připraveny základní okruhy otázek, které manažerům kladl. Jejich pořadí záviselo na výzkumníkovi. Ten se nemusel přidržovat žádného schématu.

Získaná data od 35ti manažerů na úrovni top managementu ukázala, že manažeři pracovními činnostmi průměrně denně stráví 12 hodin svého času. V období sběru dat nejméně času manažeři věnovali mítinkům, diskusím, telefonování, psaní a čtení. Nejvíce pak svého času věnovali cestování. Naopak v daném období se vzdělávání, diktování a inspekce nevěnovali vůbec.

Tabulka 3: Strávený čas manažera pracovními činnostmi na úrovni top managementu

		Strávený čas pracovními činnostmi	
		průměrný čas / den	% času
Top management	Mítinky	1 hod.	8 %
	Pohovory	2 hod.	17 %
	Diskuse	1 hod.	8 %
	Vzdělávání	0 hod.	0 %
	Vaše práce	2 hod.	17 %
	Telefonování	1 hod.	8 %
	Diktování	0 hod.	0 %
	Psaní	1 hod.	8 %
	Čtení	1 hod.	8 %
	Inspekce	0 hod.	0 %
	Cestování	3 hod.	25 %
Celkem		12 hod.	

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

V rámci rozhovorů s manažery na úrovni top managementu bylo zjištěno, že rozdělení jejich času odráží priority, pracovní činnost „cestování“ ničím nepřispívá, čas manažerů byl použit podle jejich přání a nebyl řízen rozhodnutím ostatních členů společnosti a pracovní činnost „telefonování“ může být urychlena, aniž by to působilo nepříznivě na jiné části společnosti.

Časové snímky dne a rozhovory s manažery na úrovni top managementu dále ukázaly, že manažeři svůj čas plánují a efektivně jej využívají. Čas, který měli vymezený pro jednotlivé pracovní činnosti dodrželi.

Získaná data od 35ti manažerů na úrovni středního managementu ukázala, že manažeři pracovními činnostmi průměrně denně stráví 12 hodin svého času. V období sběru dat nejméně času manažeři věnovali diskusím a telefonování. Nejvíce pak svého času věnovali pohovorům a své práci. Naopak v daném období se vzdělávání a diktování nevěnovali vůbec.

Tabulka 4: Strávený čas manažera pracovními činnostmi na úrovni středního managementu

		Strávený čas pracovními činnostmi	
		průměrný čas / den	% času
Střední management	Mítinky	1 hod.	8 %
	Pohovory	2,5 hod.	21 %
	Diskuse	0,5 hod.	4 %
	Vzdělávání	0 hod.	0 %
	Vaše práce	2,5 hod.	21 %
	Telefonování	0,5 hod.	4 %
	Diktování	0 hod.	0 %
	Psaní	1 hod.	8 %
	Čtení	1 hod.	8 %
	Inspekce	1 hod.	8 %
	Cestování	2 hod.	17 %
Celkem		12 hod.	

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

V rámci rozhovorů s manažery na úrovni středního managementu bylo zjištěno, že rozdělení jejich času odráží priority, pracovní činnost „cestování“ ničím nepřispívá, čas manažerů byl použit podle jejich přání a nebyl řízen rozhodnutím ostatních členů společnosti a pracovní činnost „pohovory“ může být urychlena, aniž by to působilo nepříznivě na jiné části společnosti.

Časové snímky dne a rozhovory s manažery na úrovni středního managementu dále ukázaly, že manažeři svůj čas plánují, ale efektivně jej nevyužívají. Čas, který měli vymezený pro pracovní činnost „pohovory“ nebyl dodržen a docházelo tak k prodloužení stráveného času touto pracovní činností.

Získaná data od 35ti manažerů na úrovni nižšího managementu ukázala, že

manažeri pracovními činnostmi průměrně denně stráví 11,5 hodin svého času. V období sběru dat nejméně času manažeri věnovali diskusím, telefonování a cestování. Nejvíce pak svého času věnovali mítinkům a své práci. Naopak v daném období se vzdělávání, diktování a inspekcím nevěnovali vůbec.

Tabulka 5: Strávený čas manažera pracovními činnostmi na úrovni nižšího managementu

		Strávený čas pracovními činnostmi	
		průměrný čas / den	% času
Nižší management	Mítinky	3 hod.	26 %
	Pohovory	2 hod.	17 %
	Diskuse	0,5 hod.	4 %
	Vzdělávání	0 hod.	0 %
	Vaše práce	3 hod.	26 %
	Telefonování	0,5 hod.	4 %
	Diktování	0 hod.	0 %
	Psaní	1 hod.	9 %
	Čtení	1 hod.	9 %
	Inspekce	0 hod.	0 %
	Cestování	0,5 hod.	4 %
Celkem		11,5 hod.	

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

V rámci rozhovorů s manažery na úrovni nižšího managementu bylo zjištěno, že rozdělení jejich času odráží priority, pracovní činnost „cestování“ ničím nepřispívá, čas manažerů nebyl použit podle jejich přání a byl řízen rozhodnutím ostatních členů společnosti, pracovní činnost „mítinky“ může být urychlena a pracovní činnost „vaše práce“ může být zjednodušena, aniž by to působilo nepříznivě na jiné části společnosti.

Časové snímky dne a rozhovory s manažery na úrovni nižšího managementu dále ukázaly, že manažeri svůj čas plánují, ale efektivně jej nevyužívají. Čas, který měli vymezený pro pracovní činnost „mítinky“ a pracovní činnost „vaše práce“ nebyl dodržen a docházelo tak k prodloužení stráveného času těmito pracovními činnostmi.

Třetí fáze výzkumu probíhala v období od 6. ledna 2014 do 24. ledna 2014. Výzkumník v této fázi výzkumu provedl sběr dat pomocí dotazníku, který zaslal respondentům elektronickou formou se žádostí o jeho vyplnění. Dotazník obsahoval celkem 10 uzavřených otázek vždy s určitým počtem předem připravených odpovědí:

1. V jaké věkové kategorii se pohybujete?

Připravené odpovědi:

- a) 25 – 35 let
- b) 36 – 45 let
- c) 46 let a více

2. Jakého jste pohlaví?

Připravené odpovědi:

- a) žena
- b) muž

3. Jaká je Vaše délka praxe v bankovním sektoru?

Připravené odpovědi:

- a) 1 – 10 let
- b) 11 – 15 let
- c) 16 let a více

4. Na jaké úrovni managementu se pohybuje?

Připravené odpovědi:

- a) top management
- b) střední management
- c) nižší management

5. Absolvoval/a jste v předchozích dvou letech vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí?

Připravené odpovědi:

- a) ano
- b) ne

6. Na jakou oblast byla vzdělávací akce zaměřena?

Připravené odpovědi:

- a) komunikace
- b) seberozvoj
- c) vedení

7. Vyhovovala Vám délka vzdělávací akce?

Připravené odpovědi:

- a) ano
- b) ne

8. Jakou délku vzdělávací akce by jste preferoval/a?

Připravené odpovědi:

a) 1 den

b) 2 dny

c) 2 dny a více

9. Vyhovoval Vám obsah vzdělávací akce?

Připravené odpovědi:

a) ano

b) ne

10. Zbývá Vám čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?

Připravené odpovědi:

a) ano

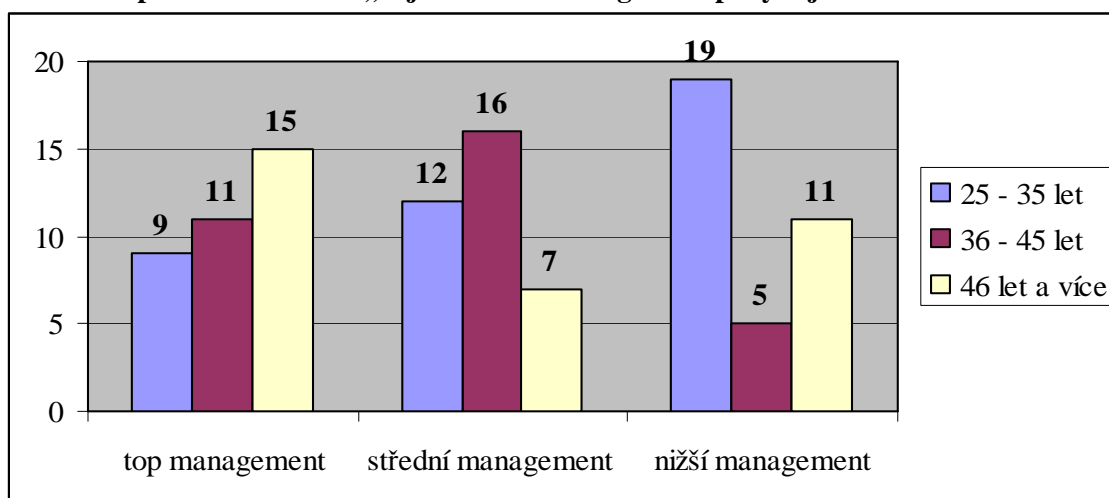
b) ne

Z odpovědí na otázku: „V jaké věkové kategorii se pohybujete?“ vyplynulo, že na úrovni top managementu se pohybuje ve věkové kategorii 25 – 35 let 9 manažerů, ve věkové kategorii 36 – 45 let se pohybuje 11 manažerů a ve věkové kategorii 46 let a více se pohybuje 15 manažerů. Na úrovni středního managementu se pohybuje ve věkové kategorii 25 – 35 let 12 manažerů, ve věkové kategorii 36 – 45 let se pohybuje 16 manažerů a ve věkové kategorii 46 let a více se pohybuje 7 manažerů. Na úrovni nižšího managementu se pohybuje ve věkové kategorii 25 – 35 let 19 manažerů, ve věkové kategorii 36 – 45 let se pohybuje 5 manažerů a ve věkové kategorii 46 let a více se pohybuje 11 manažerů.

Ze získaných dat dále vyplynulo, že na úrovni top managementu se nejvíce manažerů pohybuje ve věkové kategorii 46 let a více, nejméně manažerů se pak pohybuje ve věkové kategorii 25 – 35 let. Na úrovni středního managementu se nejvíce manažerů pohybuje ve věkové kategorii 36 – 45 let, nejméně manažerů se pak pohybuje ve věkové kategorii 46 let a více. Na úrovni nižšího managementu se nejvíce manažerů pohybuje ve věkové kategorii 25 – 35 let, nejméně manažerů se pak pohybuje ve věkové kategorii 36 – 45 let.

Tato otázka měla pouze přinést bližší informace o oslovených respondentech, neměla přispět k zodpovězení výzkumné otázky.

Graf 1: Odpověď na otázku: „V jaké věkové kategorii se pohybujete?“



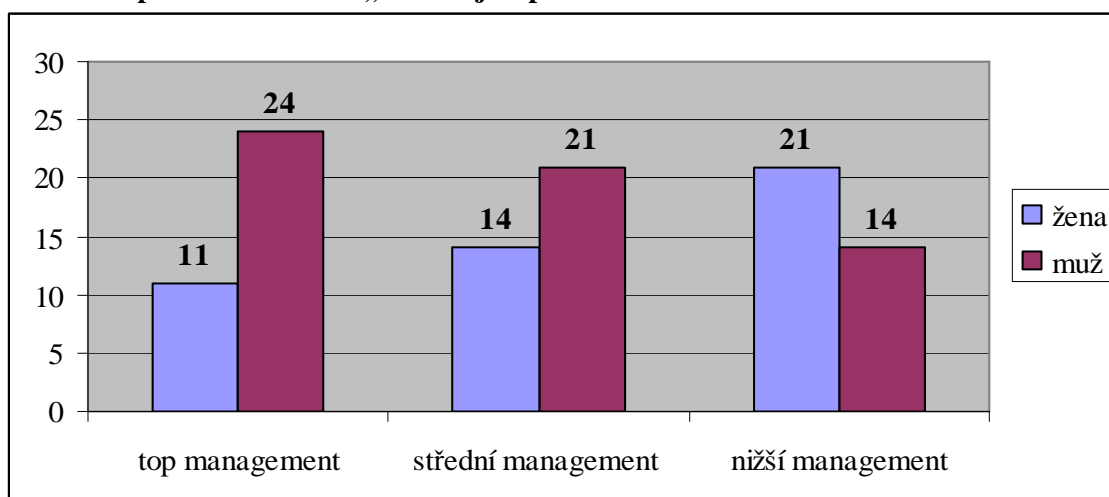
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z odpovědí na otázku: „Jakého jste pohlaví?“ vyplynulo, že na úrovni top managementu na pozici manažera pracuje 11 žen a 24 mužů. Na úrovni středního managementu na pozici manažera pracuje 14 žen a 21 mužů. Na úrovni nižšího managementu na pozici manažera pracuje 21 žen a 14 mužů.

Ze získaných dat dále vyplynulo, že v managementu na pozici manažera pracuje více mužů než žen.

Tato otázka měla pouze přinést bližší informace o oslovených respondentech, neměla přispět k zodpovězení výzkumné otázky.

Graf 2: Odpověď na otázku: „Jakého jste pohlaví?“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

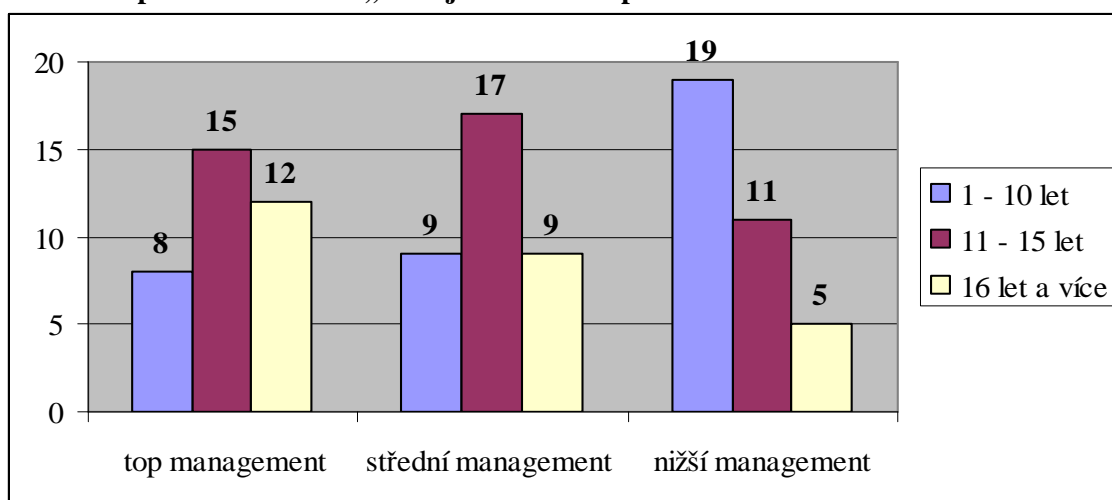
Z odpovědí na otázku: „Jaká je Vaše délka praxe v bankovním sektoru?“ vyplynulo, že na úrovni top managementu se pohybuje s délkou praxe v bankovním

sektoru v kategorii 1 – 10 let 8 manažerů, v kategorii 11 – 15 let se pohybuje 15 manažerů a v kategorii 16 let a více se pohybuje 12 manažerů. Na úrovni středního managementu se pohybuje s délkou praxe v bankovním sektoru v kategorii 1 – 10 let 9 manažerů, v kategorii 11 – 15 let se pohybuje 17 manažerů a v kategorii 16 let a více se pohybuje 9 manažerů. Na úrovni nižšího managementu se pohybuje s délkou praxe v bankovním sektoru v kategorii 1 – 10 let 19 manažerů, v kategorii 11 – 15 let se pohybuje 11 manažerů a v kategorii 16 let a více se pohybuje 5 manažerů.

Ze získaných dat dále vyplynulo, že na úrovni top managementu má nejvíce manažerů praxi v bankovním sektoru 11 – 15 let, nejméně manažerů má praxi v bankovním sektoru 1 – 10 let. Na úrovni středního managementu má nejvíce manažerů praxi v bankovním sektoru 11 – 15 let, nejméně manažerů má praxi v bankovním sektoru 1 – 10 let a 16 let a více. Na úrovni nižšího managementu má nejvíce manažerů praxi v bankovním sektoru 1 – 10 let, nejméně manažerů má praxi v bankovním sektoru 16 let a více.

Tato otázka měla pouze přinést bližší informace o oslovených respondentech, neměla přispět k zodpovězení výzkumné otázky.

Graf 3: Odpověď na otázku: „Jaká je Vaše délka praxe v bankovním sektoru?“



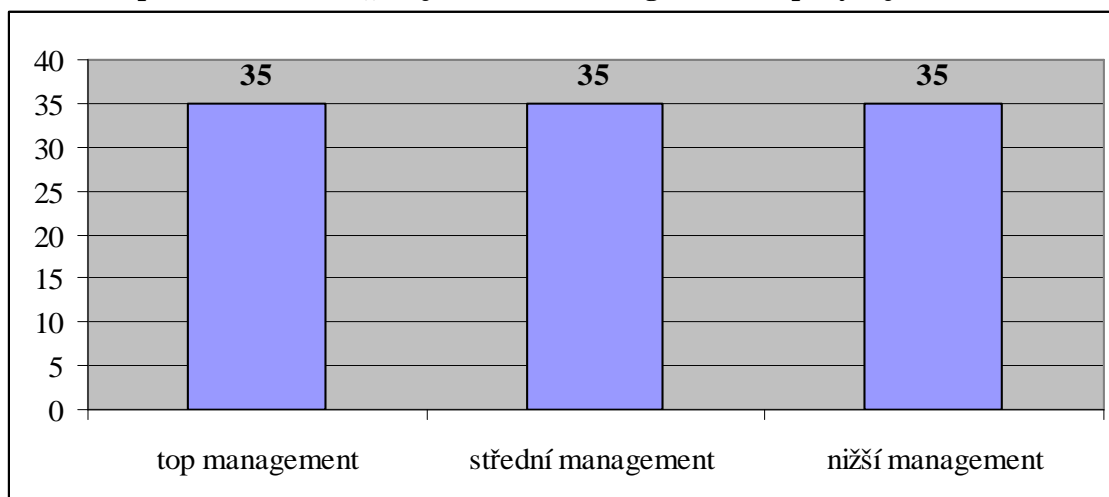
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z odpovědí na otázku: „Na jaké úrovni managementu se pohybujete?“ vyplynulo, že na úrovni top managementu se pohybuje 35 manažerů, na úrovni středního managementu se pohybuje 35 manažerů a na úrovni nižšího managementu se pohybuje též 35 manažerů.

Tato otázka přímo souvisela ověřením, že se vlastního sociologického šetření

skutečně zúčastnilo celkem 105 manažerů – 35 manažerů na úrovni top managementu, které bankovní instituce označuje jako manažery B-1, 35 manažerů na úrovni středního managementu, které bankovní instituce označuje jako manažery B-2 a 35 manažerů na úrovni nižšího managementu, které bankovní instituce označuje jako manažery B-3. Neměla přispět k zodpovězení výzkumné otázky a neměla přinést bližší informace o oslovených respondentech.

Graf 4: Odpověď na otázku: „Na jaké úrovni managementu se pohybujete?“



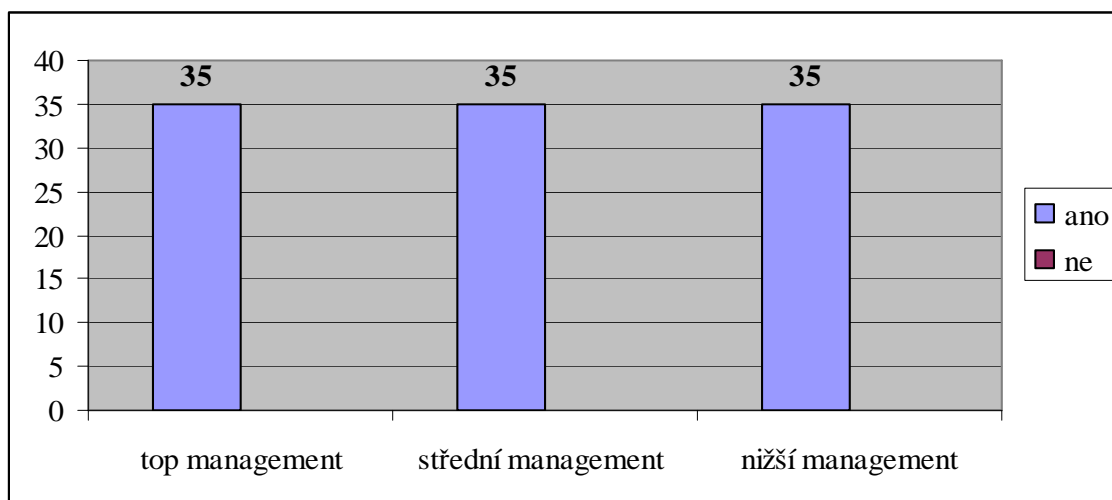
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z odpovědí na otázku: „Absolvoval/a jste v předchozích dvou letech vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí?“ vyplynulo, že na úrovni top managementu, oslovení manažeři v rámci sociologického šetření, absolvovali v předchozích dvou letech vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí. Na úrovni středního managementu, oslovení manažeři v rámci sociologického šetření, absolvovali v předchozích dvou letech vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí. Na úrovni nižšího managementu, oslovení manažeři v rámci sociologického šetření, též absolvovali v předchozích dvou letech vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí.

Tato otázka přímo souvisela s ověřením, že se vlastního sociologického šetření skutečně zúčastnilo celkem 105 manažerů, kteří v předcházejících dvou letech absolvovali vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí. Konkrétně se mělo jednat o 35 manažerů na úrovni top managementu, které bankovní instituce označuje jako manažery B-1, 35 manažerů na úrovni středního managementu, které bankovní instituce označuje jako manažery B-2 a 35 manažerů na úrovni nižšího managementu, které bankovní instituce označuje jako manažery B-3. Neměla přispět k zodpovězení

výzkumné otázky a neměla přinést bližší informace o oslovených respondentech.

Graf 5: Odpověď na otázku: „Absolvoval/a jste v předchozích dvou letech vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí?“



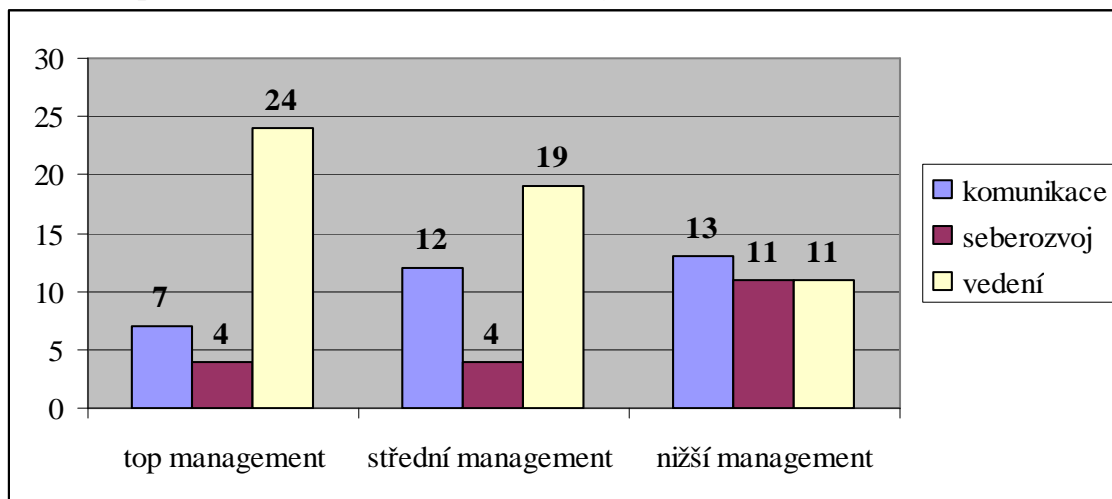
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z odpovědí na otázku: „Na jakou oblast byla vzdělávací akce zaměřena?“ vyplynulo, že na úrovni top managementu absolvovalo vzdělávací akci zaměřenou na oblast komunikace 7 manažerů, vzdělávací akci zaměřenou na oblast seberozvoje absolvovali 4 manažeři a vzdělávací akci zaměřenou na oblast vedení absolvovalo 24 manažerů. Na úrovni středního managementu absolvovalo vzdělávací akci zaměřenou na oblast komunikace 12 manažerů, vzdělávací akci zaměřenou na oblast seberozvoje absolvovali 4 manažeři a vzdělávací akci zaměřenou na oblast vedení absolvovalo 19 manažerů. Na úrovni nižšího managementu absolvovalo vzdělávací akci zaměřenou na oblast komunikace 13 manažerů, vzdělávací akci zaměřenou na oblast seberozvoje absolvovalo 11 manažerů a vzdělávací akci zaměřenou na oblast vedení absolvovalo 11 manažerů.

Ze získaných dat dále vyplynulo, že největší zájem mezi manažery na úrovni top managementu byl o vzdělávací akce, které byly zaměřené na oblast vedení, naopak nejmenší zájem mezi manažery byl o vzdělávací akce, které byly zaměřené na oblast seberozvoje. Největší zájem mezi manažery na úrovni středního managementu byl o vzdělávací akce, které byly zaměřené na oblast vedení, naopak nejmenší zájem mezi manažery byl o vzdělávací akce, které byly zaměřené na oblast seberozvoje. Největší zájem mezi manažery na úrovni nižšího managementu byl o vzdělávací akce, které byly zaměřené na oblast komunikace, naopak nejmenší zájem mezi manažery byl

o vzdělávací akce, které byly zaměřené na oblast seberozvoje a vedení. Tato otázka neměla přispět k zodpovězení výzkumné otázky a neměla přinést bližší informace o oslovených respondentech.

Graf 6: Odpověď na otázku: „Na jakou oblast byla vzdělávací akce zaměřena?“



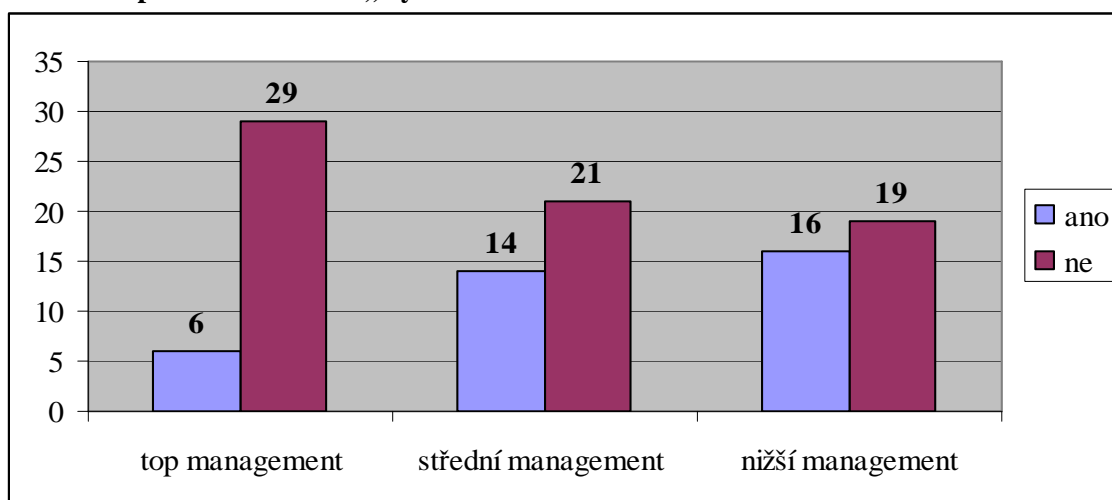
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z odpovědí na otázku: „Vyhovovala Vám délka vzdělávací akce?“ vyplynulo, že na úrovni top managementu délka vzdělávací akce vyhovovala 6 manažerům, délka vzdělávací akce naopak nevyhovovala 29 manažerům. Na úrovni středního managementu délka vzdělávací akce vyhovovala 14 manažerům, délka vzdělávací akce naopak nevyhovovala 21 manažerům. Na úrovni nižšího managementu délka vzdělávací akce vyhovovala 16 manažerům, délka vzdělávací akce naopak nevyhovovala 19 manažerům.

Ze získaných dat dále vyplynulo, že manažerům na úrovni top managementu, středního managementu a nižšího managementu délka vzdělávací akce nevyhovovala.

Tato otázka byla v rámci sociologického šetření respondentům položena z toho důvodu neboť přímo souvisela s cílem této práce, která měla zjistit skutečnou příčinu poklesu účasti manažerů na vzdělávacích akcích nabízených bankovní institucí. Měla též poskytnout odpověď na výzkumnou otázku: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu délka vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ a dále měla pomoci potvrdit či vyvrátit pracovní hypotézu: Top managementu a střednímu managementu délka vzdělávacích akcí nevyhovuje. K délce vzdělávacích akcí nižší management nemá výhrady. Neměla přinést bližší informace o oslovených respondentech.

Graf 7: Odpověď na otázku: „Vyhovovala Vám délka vzdělávací akce?“



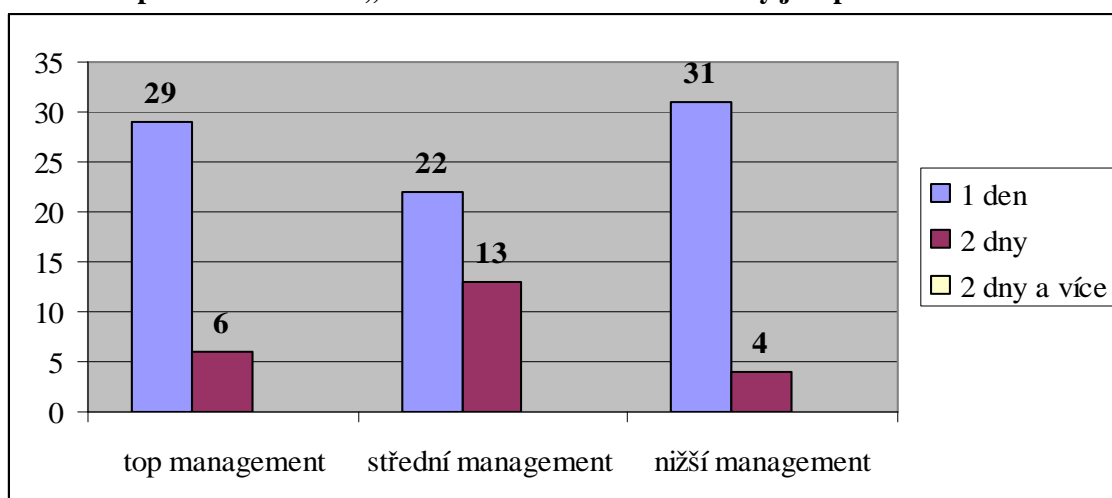
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z odpovědí na otázku: „Jakou délku vzdělávací akce by jste preferoval/a?“ vyplynulo, že na úrovni top managementu preferuje 29 manažerů vzdělávací akci v délce 1 dne. Na úrovni středního managementu preferuje 22 manažerů vzdělávací akci v délce 1 dne. Na úrovni nižšího managementu preferuje 31 manažerů vzdělávací akci též v délce 1 dne. Ostatní manažeři preferují vzdělávací akci v délce 2 dnů.

Ze získaných dat dále vyplynulo, že žádný z manažerů na úrovni top managementu, středního managementu a nižšího managementu nepreferoval délku vzdělávací akce, která by se uskutečnila v rámci 2 dnů a více.

Tato otázka neměla přispět k zodpovězení výzkumné otázky a neměla přinést bližší informace o oslovených respondentech.

Graf 8: Odpověď na otázku: „Jakou délku vzdělávací akce by jste preferoval/a?“



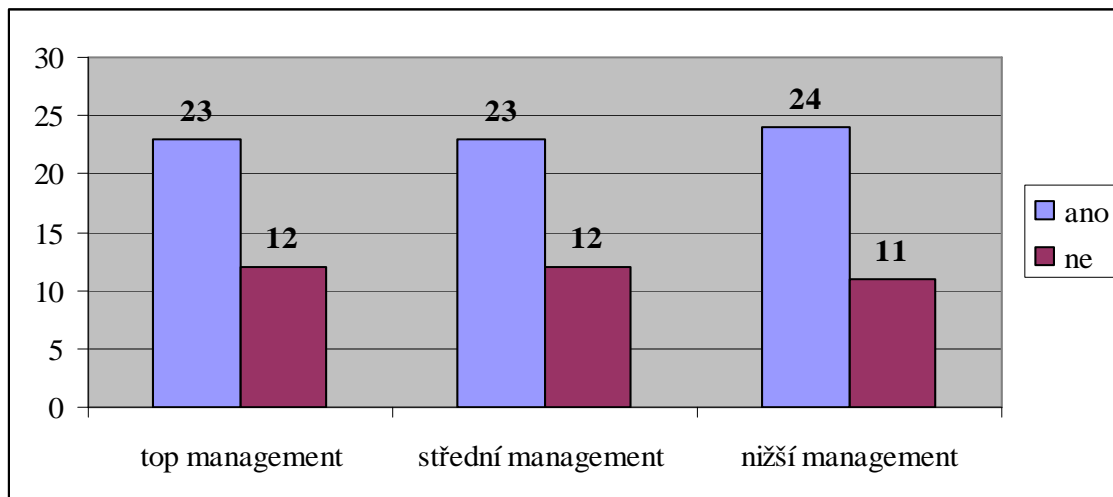
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z odpovědí na otázku: „Vyhovoval Vám obsah vzdělávací akce?“ vyplynulo, že na úrovni top managementu obsah vzdělávací akce vyhovoval 23 manažerům, obsah vzdělávací akce naopak nevyhovoval 12 manažerům. Na úrovni středního managementu obsah vzdělávací akce vyhovoval 23 manažerům, obsah vzdělávací akce naopak nevyhovoval 12 manažerům. Na úrovni nižšího managementu obsah vzdělávací akce vyhovoval 24 manažerům, obsah vzdělávací akce naopak nevyhovoval 11 manažerům.

Ze získaných dat dále vyplynulo, že manažerům na úrovni top managementu, středního managementu a nižšího managementu obsah vzdělávací akce vyhovoval.

Tato otázka byla v rámci sociologického šetření respondentům položena z toho důvodu neboť přímo souvisela s cílem této práce, která měla zjistit skutečnou příčinu poklesu účasti manažerů na vzdělávacích akcích nabízených bankovní institucí. Měla též poskytnout odpověď na výzkumnou otázku: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ a dále měla pomoci potvrdit či vyvrátit pracovní hypotézu: Top managementu obsah vzdělávacích akcí nevyhovuje. Střední a nižší management k obsahu vzdělávacích akcí nemá výhrady. Neměla přinést bližší informace o oslovených respondentech.

Graf 9: Odpověď na otázku: „Vyhovoval Vám obsah vzdělávací akce?“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

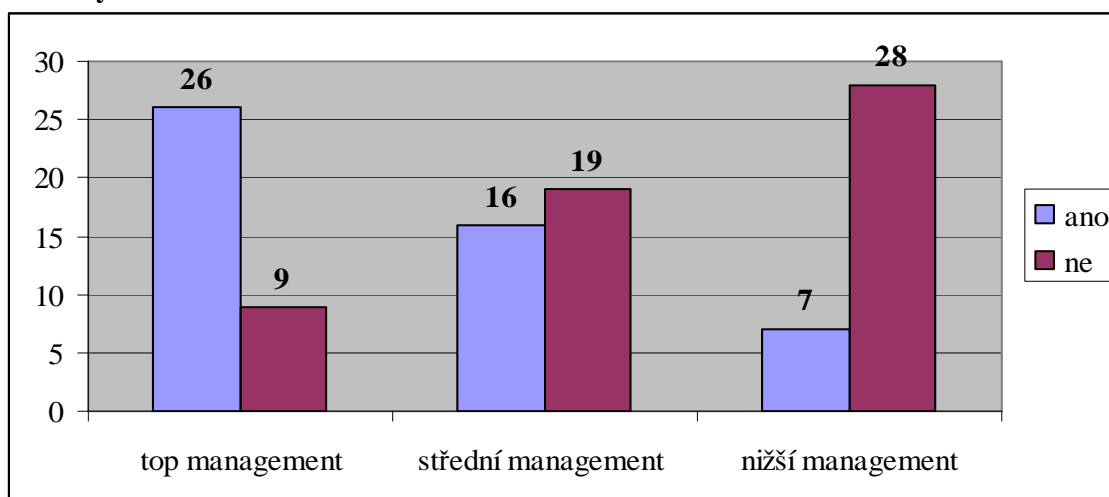
Z odpovědí na otázku: „Zbývá Vám čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ vyplynulo, že na úrovni top managementu čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí zbývá 26 manažerům,

naopak čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí nezbývá 9 manažerům. Na úrovni středního managementu čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí zbývá 16 manažerům, naopak čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí nezbývá 19 manažerům. Na úrovni nižšího managementu čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí zbývá 7 manažerům, naopak čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí nezbývá 28 manažerům.

Ze získaných dat tedy vyplynulo, že manažerům na úrovni top managementu zbývá čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí. Naopak manažerům středního managementu a nižšího managementu čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí nezbývá.

Tato otázka byla v rámci sociologického šetření respondentům položena z toho důvodu neboť přímo souvisela s cílem této práce, která měla zjistit skutečnou příčinu poklesu účasti manažerů na vzdělávacích akcích nabízených bankovní institucí. Měla přispět k odpovědi na výzkumnou otázku: „Plánuje a využívá efektivně svůj čas top management, střední management a nižší management?“ a dále měla pomoci potvrdit či vyvrátit pracovní hypotézu: Manažeři na všech třech úrovních managementu plánují svůj čas. Top management efektivně svůj čas využívá. Střední management a nižší management nikoliv. Neměla přinést bližší informace o oslovených respondentech.

Graf 10: Odpověď na otázku: „Zbývá Vám čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

8 SHRUTÍ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ Z NĚJ VYPLÝVAJÍCÍ

Výzkum probíhal v bankovní instituci, která se řadí mezi tři největší v České republice a trval pět měsíců. Byl realizován pomocí více výzkumných metod a to jak kvantitativních, tak kvalitativních neboť pro jednotlivé výzkumné otázky bylo třeba získat data odlišným způsobem.

Vlastní sociologické šetření probíhalo ve třech fázích, kterého se zúčastnilo celkem 105 manažerů, kteří v předcházejících dvou letech absolvovali vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí. Konkrétně se jednalo o 35 manažerů na úrovni top managementu, 35 manažerů na úrovni středního managementu a 35 manažerů na úrovni nižšího managementu.

Výzkum prováděl výzkumník, který měl v bankovní instituci zkušenosti a znalosti v oblasti přípravy vzdělávacích akcí pro manažery. Zároveň byl členem projektového týmu, který zodpovídal za revizi vzdělávacího procesu v bankovní instituci. Výzkumník tak měl vzhled do organizace vzdělávacích akcí, činností spojených s analýzou vzdělávacích potřeb, plánováním a hodnocením výsledků vzdělávacích akcí. Měl dostatek informací o tom, jak na sebe tyto činnosti navazují a jakým způsobem se vzdělávání v bankovní instituci realizuje. Měl též přístup do systému personálního útvaru.

Cílem výzkumu a této práce bylo zjistit skutečnou příčinu poklesu účasti manažerů na vzdělávacích akcích.

První fáze výzkumu probíhala tři týdny a výzkumník v této fázi provedl analýzu současného stavu nabízených vzdělávacích akcí bankovní institucí. Při analýze vycházel z interních dokumentů souvisejících se vzděláváním managementu.

Odpověď na výzkumnou otázku: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu délka vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ a na výzkumnou otázkou: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ tato fáze výzkumu nepřinesla. Také nepotvrdila ani nevyvrátila pracovní hypotézu: Top managementu a střednímu managementu délka vzdělávacích akcí nevyhovuje. K délce vzdělávacích akcí nižší management nemá výhrady. A pracovní

hypotézu: Top managementu obsah vzdělávacích akcí nevyhovuje. Střední a nižší management k obsahu vzdělávacích akcí nemá výhrady.

Tato fáze výzkumu poskytla pouze vhled do zkoumané problematiky. Ukázala, že bankovní instituce svým manažerům nabízí širokou škálu vzdělávacích akcí a tím jim pomáhá při jejich rozvoji a v řízení jejich kariéry. Dále pak získaná data ze systému personálního útvaru potvrdila, že v předchozích dvou letech došlo k výraznému poklesu účasti manažerů na vzdělávacích akcích nabízených bankovní institucí. Bylo také zjištěno, že vzdělávací proces v bankovní instituci neprošel výraznou změnou a vzdělávací akce nebyly aktualizovány, měněny. Délka, cíl a obsah vzdělávacích akcí zůstala stejná.

Dalším výstupem této fáze výzkumu bylo, že bankovní instituce manažerům nenabízí možnost účastnit se prestižních zahraničních studií, stáží nebo konferencí či se účastnit MBA studia na významných univerzitách. Nenabízí tedy manažerům manažerské programy vzdělávání.

Na základě zjištěných skutečností výzkumník doporučuje provést revizi vzdělávacích akcí a aktualizovat jejich délku, cíl a obsah. Dále doporučuje, aby bankovní instituce zvážila umožnit manažerům účastnit se prestižních zahraničních studií, stáží nebo konferencí či jim umožnit účastnit se MBA studia. Tedy nabídnout manažerům manažerské programy vzdělávání.

Zmíněné manažerské programy vzdělávání může bankovní instituce nabízet formou finanční spoluúčasti a to jak manažerům na úrovni top managementu, středního managementu, nižšího managementu, tak případně budoucím manažerům, kteří se řadí v bankovní instituci do skupiny „high potentials”. Manažerské programy vzdělávání poskytnou manažerům nabídku programů pokrývajících širší spektrum kompetencí, které jim umožní dobře pochopit souvislosti mezi jednotlivými funkcemi v bankovní instituci a tím získat nové přístupy k řešení problémů a potřebný nadhled pro úspěšné vykonávání manažerské práce.

Bankovní instituce musí počítat s tím, že absolvováním manažerských programů vzdělávání se zvýší hodnota manažerů na trhu práce. Z tohoto důvodu by měla pro manažery vytvořit zajímavý plán rozvoje. Aby bankovní instituce získala určitou jistotu, že i přes finanční investici vloženou do manažerů jí tito v krátké době neopustí, může s manažery uzavřít kvalifikační dohodu. Touto dohodou se manažeři zaváží setrvat po

určitou dobu v bankovní instituci.

Posledním doporučením vyplývajícím z této fáze výzkumu je provést analýzu zaměřenou na nákladovost školení pro jednotlivé útvary. Analýza by měla potvrdit či vyvrátit, že pokles účasti manažerů na vzdělávacích akcích nesouvisí s náklady plánovanými versus s náklady vynaloženými.

Druhá fáze výzkumu byla nejdelší fází celého výzkumu a probíhala třináct týdnů. Výzkumník na základě časových snímků dne a následujících rozhovorů nad časovými snímky dne jednotlivých manažerů získal podrobné informace o tom, jak manažeři na úrovni top managementu, středního managementu a nižšího managementu svůj čas plánují a též informace, jak manažeři svůj čas využívají. V rámci rozhovoru výzkumník pracoval vždy s jednou osobou a měl připraveny základní okruhy otázek, které manažerům kladl.

Tato fáze výzkumu přinesla odpověď na výzkumnou otázku: „Plánuje a využívá efektivně svůj čas top management, střední management a nižší management?“ a dále potvrdila pracovní hypotézu: Manažeři na všech třech úrovních managementu plánují svůj čas. Top management efektivně svůj čas využívá. Střední management a nižší management nikoliv.

Ukázala, že cestování je pracovní činnost, která ničím nepřispívá top managementu, střednímu managementu ani nižšímu managementu. Příčinou je skutečnost, že manažeři v průběhu cestování čas nevyužívají k pracovním činnostem. Dále manažeři na úrovni top managementu označili pracovní činnost „telefonování“ jako činnost, kterou lze urychlit, manažeři na úrovni středního managementu označili pracovní činnost „pohovory“ jako činnost, kterou lze též urychlit a manažeři na úrovni nižšího managementu označili pracovní činnost „mítinky“ jako činnost, kterou lze urychlit a pracovní činnost „vaše práce“ jako činnost, kterou lze zjednodušit.

Na základě zjištěných skutečností výzkumník doporučuje pro pracovní činnost „cestování“ volit dopravní prostředek, který umožňuje vykonávat pracovní činnosti, které nejsou náročné na technické vybavení jako je například čtení, diktování, psaní, telefonování a vzdělávání.

Pro urychlení pracovní činnosti „telefonování“ výzkumník doporučuje dodržovat následující zásady:

- a) plánovat si hovory,

- b) stanovit si každý den dobu na telefonování,
- c) pořídit si přesýpací hodiny a snažit se hovor vyřídit během tří minut.

Pro urychlení pracovní činnosti „pohovory“ výzkumník doporučuje dodržovat následující pravidla:

- a) sdělovat nejdříve problém a druhou stranu vyslechnout,
- b) vyjádřit porozumění a klást upřesňující otázky,
- c) vyjádřit stručně základní myšlenky a fakta, zopakovat tvrzení druhé strany,
- d) hledat společně řešení,
- e) nedávat rady ani přímá doporučení neboť se jedná o dialog.

A dále pak pro urychlení pracovní činnosti „mítinky“ výzkumník doporučuje dodržovat pravidla následující:

- a) připravit se dobře na mítink – sestavit jasný, písemný program, určit cíle a vedoucího mítinku,
- b) rozdat materiály vždy před začátkem mítinku, musejí být jasné a jednoduché,
- c) dělat v průběhu mítinku krátké pauzy a vytvářet protokol,
- d) dodržovat začátek a konec mítinku.

U pracovní činnosti „vaše práce“ výzkumník doporučuje zaměřit se na oblast delegování, které může zajistit zjednodušení této pracovní činnosti. Je důležité, aby se manažeři na úrovni nižšího managementu při delegování drželi základní kostry metodiky delegování jejíž součástí jsou následující zásady:

- a) definovat přesně zadání,
- b) vysvětlit smysl a důvody zadání,
- c) prodiskutovat kvalitu výsledku,
- d) ujistit se, že pracovník souhlasí s reálností plnění termínů,
- e) zajistit pracovníkovi podmínky,
- f) sdělit pracovníkovi, kdo mu bude dělat podporu,
- g) vysvětlit kritické body a následky chyb,
- h) definovat hranice odpovědnosti,
- i) sdělit, zda má pracovník právo sám dále něco delegovat,
- j) delegovat ucelenou práci, aby v ní pracovník viděl smysl.

Dále pak je důležité, aby si manažeři uvědomili, že delegování lze realizovat

především tam, kde má vedoucí pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává. Základním principem úspěšného delegování je totiž dosažení stavu, kdy je tým složený z pracovníků, kteří jsou často schopnější než jejich manažer. Manažer pak může lépe rozdělovat kompetence podle individuálních kvalit pracovníků a sám má více prostoru věnovat se podstatnějším cílům.

Manažeri musí delegování chápat jako dlouhodobý proces, při němž oni sami vkládají důvěru ve svých podřízených nebo kolegů, které postupně testují zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně je vybavují stále rozsáhlejšími pravomocemi. Vše má svůj čas, delegování je investicí do pracovníků, jejíž návratnost se může projevit až po delší době.

Dále pak je třeba delegování chápat nikoli pouze jako předávání pravomocí, ale také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků. Je rovněž specifickou sociální aktivitou, která je založena na kvalitní formě komunikace manažera s podřízenými či kolegy. Nezbytnou podmínkou pro úspěch procesu delegování je pak sama osobnostní struktura manažera, která se odráží nejen ve stylu vedení, ale i v posuzování jeho formální a neformální autority. Špatné delegování totiž může mít ve společnosti následující důsledky:

- a) neplnění konečných termínů,
- b) někteří zaměstnanci jsou více vytíženi než ostatní,
- c) nadřízený nemá na lidi čas,
- d) nejasnost pravomocí,
- e) podřízení nejsou připraveni na povýšení,
- f) rozhodnutí o změnách plánu (cílů) se nedostávají k pracovníkům, kteří je potřebují znát,
- g) podřízení dostávají úkoly, pro které nejsou vycvičeni,
- h) nadřízení zasahují do projektů bez vědomí podřízených, kteří na úkolu pracují,
- i) fluktuace, časté žádosti o přeložení,
- j) opožděné informační toky, nekompletní informace,
- k) nadřízení si berou práci domů a odkládají z pracovních důvodů dovolenou,
- l) talentovaní zaměstnanci se v práci nudí nebo nemají kam postoupit,
- m) nadřízený trvá na tom, aby všechna pošta a e-maily šly přes něj.

Celkové důsledky nesprávného či neexistujícího delegování se projevují nejčastěji ve snižování výkonnosti, nepružnosti a celkové stagnaci pracovníků. Společnost je pak ohrožena odchodem kvalitních lidí s růstovým potenciálem a z toho vyplývající ztrátou konkurenceschopnosti.

Třetí fáze výzkumu probíhala tři týdny a výzkumník na základě dotazníku získal data o tom, zda manažerům na úrovni top managementu, středního managementu a nižšího managementu vyhovuje délka a obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí. Při přípravě dotazníku výzkumník vycházel z pravidel pro sestavování dotazníku, zvolil uzavřené otázky a dotazník respondentům zaslal elektronickou formou.

Tato fáze výzkumu přinesla odpověď na výzkumnou otázku: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu délka vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ a na výzkumnou otázku: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ a dále zcela nepotvrdila pracovní hypotézu: Top managementu a střednímu managementu délka vzdělávacích akcí nevyhovuje. K délce vzdělávacích akcí nižší management nemá výhrady. A pracovní hypotézu: Top managementu obsah vzdělávacích akcí nevyhovuje. Střední a nižší management k obsahu vzdělávacích akcí nemá výhrady.

Potvrdila, že manažerům na úrovni top managementu a středního managementu délka vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí nevyhovuje. Nepotvrdila, že manažeři na úrovni nižšího managementu nemají k délce vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí výhrady. Naopak ukázala, že manažerům na úrovni nižšího managementu délka vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí též nevyhovuje.

Potvrdila, že manažerům na úrovni středního managementu a nižšího managementu obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí vyhovuje. Nepotvrdila, že manažerům na úrovni top managementu obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí nevyhovuje. Naopak ukázala, že manažerům na úrovni top managementu obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí vyhovuje.

Dalším výstupem této fáze výzkumu bylo, že oslovení manažeři v předcházejících dvou letech převážně absolvovali vzdělávací akce nabízené bankovní institucí, které byly zaměřené na oblast vedení. Dále pak se manažeři na všech úrovních

managementu shodli, že jim nejvíce vyhovují vzdělávací akce jejichž délka nepřesahuje jeden den. Na závěr této fáze výzkumu otázka: „Zbývá Vám čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ uvedená v dotazníku přispěla k odpovědi na výzkumnou otázku: „Plánuje a využívá efektivně svůj čas top management, střední management a nižší management?“ a k potvrzení pracovní hypotézy: Manažeři na všech třech úrovních managementu plánují svůj čas. Top management efektivně svůj čas využívá. Střední management a nižší management nikoli. Jejím výsledkem bylo, že manažerům na úrovni top managementu čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí zbývá. Manažerům na úrovni středního managementu a nižšího managementu čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí naopak nezbývá.

Na základě zjištěných skutečností a i přes částečné potvrzení pracovních hypotéz výzkumník doporučuje provést revizi vzdělávacích akcí a aktualizovat jejich délku, cíl a obsah. Důvodem je skutečnost, že vzdělávací proces v bankovní instituci v předchozích dvou letech neprošel výraznou změnou a vzdělávací akce nebyly aktualizovány, měněny. Délka, cíl a obsah vzdělávacích akcí zůstala stejná. Dále doporučuje, aby bankovní instituce zvážila umožnit manažerům účastnit se prestižních zahraničních studií, stáží nebo konferencí či jim umožnit účastnit se MBA studia. Tedy nabídnout manažerům manažerské programy vzdělávání, které v současné době bankovní instituce manažerům na úrovni top managementu, středního managementu a nižšího managementu nenabízí, neumožňuje.

Výzkum byl zaměřen na oblast efektivního plánování času a oblast vzdělávání manažerů v bankovní instituci. Důvodem provedení výzkumu bylo zjistit skutečnou příčinu poklesu účasti manažerů na úrovni top managementu, středního managementu a nižšího managementu na vzdělávacích akcích nabízených bankovní institucí, která výrazný pokles účasti manažerů na vzdělávacích akcích zaznamenala v předchozích dvou letech.

Neúčast na vzdělávacích akcích byla manažery odůvodňována přílišnou pracovní vytížeností – nedostatkem času, přílišnou délkou vzdělávacích akcí či nevyhovujícím obsahem vzdělávacích akcí.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že hlavní příčinou poklesu účasti manažerů na vzdělávacích akcích nabízených bankovní institucí je jejich délka.

ZÁVĚR

Čas je pomíjející a nekontrolovatelný. Člověk se snaží vykonat nějakou činnost v kratším čase nebo s menším úsilím než dříve, snaží se používat zkrácené postupy nebo procesy.

Tato stále naléhavější potřeba, co nejlépe využít svůj čas, souvisí s množstvím informací, které zejména v posledních padesáti letech rostou geometrickou řadou. Proto také vznikl termín, který cílenou práci s časem pojmenovává jako Time Management. V podstatě to není nic jiného než řízení nebo ještě lépe organizování času. V širokém slova smyslu tento termín zahrnuje kombinaci dovedností, procesů, nástrojů a technik, které vedou k dosažení konkrétních cílů a projektů. A právě manažeři patří do skupiny povolání, která si uvědomuje nutnost vést čas lépe. Čas, který ušetří pak mohou například využít na svůj rozvoj a vzdělávání.

Pokud se totiž manažeři rozvíjí a vzdělávají, získávají schopnosti (tj. způsobilost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonu) potřebné pro dosažení požadovaného výkonu společnosti. Jinými slovy, osobní výkonnost manažera, tedy jeho efektivnost, se vždy posuzuje v kontextu společnosti a jejích cílů.

Z uvedeného tedy vyplývá, že výkon manažera bývá nejčastěji hodnocen v souladu s výkonem společnosti či dílčí organizační jednotky nebo týmu, za který je manažer zodpovědný. A výkon společnosti bývá ve stabilizovaném prostředí snadno měřitelný a to pomocí ukazatelů jako je ziskovost, návratnost investic a podobně. Obtížnější je situace v měnícím se prostředí.

Kritéria hodnocení výkonu manažerů používaná ve společnostech usilující o vysoké tempo inovací, zásadní restrukturalizaci nebo rychlou expanzi podnikání jsou často obtížně kvantifikovatelná a vzájemně srovnatelná. Výsledné rozhodnutí vrcholového managementu či vlastníků o tom, zda kvalifikace manažera splnila jejich očekávání v kontextu cílů společnosti je tedy subjektivní. Tato úskalí je nutné mít na mysli a upravit obsah, metody a organizaci rozvoje a vzdělávání manažerů podle požadavků jednotlivých společností a manažerů.

Rozvoj a vzdělávání manažerů totiž přispívá k úspěšnosti podnikání neboť pomáhá společnosti rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojování svých potřeb.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ADAIR, John. *Hospodaření s časem*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-07-9.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidský zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BISCHOF, Anita, BISCHOF, Klaus. *Aktivní sebeřízení – jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-0647-4.
- CAUNT, John. *Time management – jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1.
- CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- COVEY, R., Stephen. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život – návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1997. ISBN 978-80-720-5734-4.
- COVEY, R., Stephen. *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-187-4.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- GRUBER, David. *Time Management – efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-211-6.
- GRUBER, David. *Time Management – rady a tipy, jak efektivně hospodařit s časem*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-111-9.
- CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- KNOBLAUCH, Jörg, WÖLTJE, Holger. *Time management – jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1440-X.
- NÖLLKE, Matthias. *Praktický management – jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé*

lidi, firmy a jiné organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0912-3.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas – Time Management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1701-2.

PACOVSKÝ, Petr. *Kuchařka pro podnikatele – organizace času jako podmínka úspěchu a zdraví*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 978-80-858-5619-4.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Akademia, 2002. ISBN 978-80-200-0950-7.

PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení – praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0671-9.

PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

SCHICKER, Jan, DVOŘÁK, Josef. *Vademecum úspěšného manažera – sebeřízení, komunikace, řízení času*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 978-80-856-0336-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

UHLIG, Beatris. *Time management – staňte se pány svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.

VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-21042-64-3.

VEBER, Jaromír. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-726-1029-7.

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

ZANDL, Dita. *Life management – jak získat více času, energie a pořádku v životě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1488-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kruhový sociogram	29
Obrázek 2: Individuální sociogram	30
Obrázek 3: Hierarchický osový sociogram	30
Obrázek 4: Terčový sociogram	31
Obrázek 5: Organizační struktura	36

Seznam grafů

Graf 1: Odpověď na otázku: „V jaké věkové kategorii se pohybujete?“	52
Graf 2: Odpověď na otázku: „Jakého jste pohlaví?“	52
Graf 3: Odpověď na otázku: „Jaká je Vaše délka praxe v bankovním sektoru?“	53
Graf 4: Odpověď na otázku: „Na jaké úrovni managementu se pohybuje?“	54
Graf 5: Odpověď na otázku: „Absolvoval/a jste v předchozích dvou letech vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí?“	55
Graf 6: Odpověď na otázku: „Na jakou oblast byla vzdělávací akce zaměřena?“	56
Graf 7: Odpověď na otázku: „Vyhovovala Vám délka vzdělávací akce?“	57
Graf 8: Odpověď na otázku: „Jakou délku vzdělávací akce by jste preferoval/a?“	57
Graf 9: Odpověď na otázku: „Vyhovoval Vám obsah vzdělávací akce?“	58
Graf 10: Odpověď na otázku: „Zbývá Vám čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Absolvované vzdělávací akce v období od září 2011 do konce srpna 2012	44
Tabulka 2: Absolvované vzdělávací akce v období od září 2012 do konce srpna 2013	45
Tabulka 3: Strávený čas manažera pracovními činnostmi na úrovni top managementu	47
Tabulka 4: Strávený čas manažera pracovními činnostmi na úrovni středního managementu	48

Tabulka 5: Strávený čas manažera pracovními činnostmi na úrovni nižšího managementu

49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
----------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Ivana Nováková a jsem studentkou 2. ročníku Univerzity Jana Amose Komenského Praha. Na této univerzitě studuji obor Andragogika.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který má odpovědět na otázku: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu délka vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“ a na otázku: „Vyhovuje top managementu, střednímu managementu a nižšímu managementu obsah vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?“

Získaná data budou uvedeny v diplomové práci, kterou zpracovávám na téma: „Time Management a vzdělávání manažerů.“

V dotazníku, prosím Vás, zaškrtněte u každé otázky pouze jednu odpověď.

1. V jaké věkové kategorii se pohybujete?

- a) 25 – 35 let
- b) 36 – 45 let
- c) 46 let a více

2. Jakého jste pohlaví?

- a) žena
- b) muž

3. Jaká je Vaše délka praxe v bankovním sektoru?

- a) 1 – 10 let
- b) 11 – 15 let
- c) 16 let a více

4. Na jaké úrovni managementu se pohybujete?

- a) top management
- b) střední management
- c) nižší management

5. Absolvoval/a jste v předchozích dvou letech vzdělávací akci nabízenou bankovní institucí?

- a) ano
- b) ne

6. Na jakou oblast byla vzdělávací akce zaměřena?

- a) komunikace
- b) seberozvoj

c) vedení

7. Vyhovovala Vám délka vzdělávací akce?

- a) ano
- b) ne

8. Jakou délku vzdělávací akce by jste preferoval/a?

- a) 1 den
- b) 2 dny
- c) 2 dny a více

9. Vyhovoval Vám obsah vzdělávací akce?

- a) ano
- b) ne

10. Zbývá Vám čas pro absolvování vzdělávacích akcí nabízených bankovní institucí?

- a) ano
- b) ne

Děkuji Vám za váš čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ivana Nováková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Time Management a vzdělávání manažerů

Rok: 2014

Počet stran textu: 60

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.