

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jan Šalomoun

Softwarová podpora moderních systémů time managementu

Praha 2018

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

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2015-2018

BACHELOR THESIS

Jan Šalomoun

Software support for modern time management systems

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. 2. 2018

Jan Šalomoun

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu své práce panu prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za podporu a cenné podněty.

Anotace

Tato bakalářská práce se v teoretické části zabývá moderními metodami time managementu. Jejich vývojem, významem a přínosem pro moderního člověka. V části praktické navazuje výzkumem používaných softwarových aplikací, které jsou pro tyto formy managementu používány.

Cílem této práce je zmapování současné situace v oblasti používání softwarových nástrojů v oblasti time managementu, a to včetně jednotlivých softwarových a hardwarových platform, a následné zhodnocení trendů a výhledů do nejbližší budoucnosti.

Klíčová slova

time management, sebeřízení, softwarová aplikace, hardwarová platforma, řízení času, plánování času, informační a komunikační technologie

Annotation

Modern methods of time management are dealt with in the theoretical part of this bachelor thesis. The focus is on their development, importance and benefits for a modern person. The following practical part deals with the research of software applications which are used for these forms of management.

The aim of this work is to map the current situation in the field of time management software tools, including individual software and hardware platforms and the subsequent evaluation of trends and perspectives in the near future.

Keywords

time management, self-management, software application, hardware platform, time management, time planning, information and communication technology

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TIME MANAGEMENT VE ČTYŘECH GENERACÍCH	11
1.1 Generace první.....	11
1.2 Generace druhá.....	11
1.3 Generace třetí.....	12
1.4 Generace čtvrtá.....	12
2 SEBEŘÍZENÍ JAKO VYÚSTĚNÍ SEBEREFLEXE	15
2.1 Sedm návyků	15
2.2 Návyk osmý.....	17
2.3 Sebeřízení jako proces vnitřní mediace.....	19
2.4 Systém, konflikt, rovnováha.....	21
3 SYSTÉMY TM.....	23
3.1 Vymezení pojmů	23
3.2 Používané systémy TM 4. generace	24
3.3 GTD.....	24
3.3.1 Základní postupy a pravidla při práci se systémem GTD	26
3.3.2 GTD v praxi a vznik odvozených systémů	30
3.4 ZTD – ZEN a hotovo.....	30
3.4.1 Deset návyků systému ZTD.....	30
3.5 Závěr teoretické části.....	37
PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 NÁSTROJE TIME MANAGEMENTU	38
4.1 Metodologie.....	38
4.2 Používané systémy time managementu.....	40
4.2.1 Oblasti použití.....	42
4.3 Workflow, spokojenost	43
4.3.1 Workflow	44
4.3.2 Spokojenost.....	45
4.4 Používané platformy.....	49
4.4.1 Analog vs. digitál a hardwarové platformy.....	50
4.4.2 Softwarové platformy a používané aplikace v TM.....	52
4.4.3 Myšlenkové mapy.....	56

ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
SEZNAM ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

„Proč byste měli plánovat a strukturovat váš den a týden? Protože jinak se vydáte napospas různým vlivům, na něž budete muset reagovat, namísto toho, abyste se sami rozhodovali a dělali jen to důležité a to, co opravdu dělat chcete. Uchopte svůj pracovní den pevně do svých rukou a zabraňte tomu, aby byl ovládán potřebami a prioritami druhých.“ (Babauta, 2010, s. 46)

Produktivní člověk dnešní doby je vystaven ohromnému množství podnětů. A to jak v pracovním, tak osobním životě. Tyto podněty nezdědka způsobí zahlcenost možnostmi, což je stav, ve kterém nejenže není možné informace a podněty smysluplně zpracovávat, ale tato zahlcenost se stává zásadní brzdou produktivity a později zdrojem stresu, který zasahuje do všech úrovní lidského života. Schopnosti, dnes by se možná mělo říci spíše umění, smysluplně nakládat s časem a podněty, které na moderního člověka každý den útočí, se věnují moderní formy time managementu. Tzv. time management čtvrté generace.

Time management neboli česky řízení času je termín, za kterým je schován soubor aktivit, postupů a návyků vedoucích k účelnějšímu a efektivnějšímu využívání času. Většinou se tím míní čas pracovní, ale jak bude vysvětleno dále, zdaleka se nejedná jen o něj. Naopak, striktní oddělování času na pracovní a osobní, bez jejich integrace v jeden celek, se ukazuje jako velmi kontraproduktivní.

Tyto metody procházely a stále procházejí svým vývojem, mnohdy jsou integrovány do ucelených systémů, mají svá jasná pravidla a také své psychologické a filozofické pozadí.

V dnešní době moderních informačních technologií je s celou tematikou time managementu nerozlučně spjata odvětví informačních a komunikačních technologií. (Dále jen ICT). Na trhu je mnoho hardwarových zařízení a ještě více softwarových aplikací, které by měly napomáhat efektivnímu plánování a řízení času. Tyto aplikace mají podobu jednoduchých úkolovníků, kalendářů, ale také sofistikovaných a provázaných softwarových systémů.

Softwarových aplikací pro jednotlivé platformy (PC, tablety, chytré telefony atd.) existuje v současnosti opravdu nepřehledné množství. Často jsou používány zcela živelně, bez propojení s nějakým konkrétním systémem time managementu a jsou vlastně používány, jako by byly systémem samotným.

Cílem této práce je tedy zmapování současné situace v oblasti využívání zmíněných softwarových aplikací. Nicméně samotné využívání softwarových aplikací nestačí. Tyto aplikace jsou pouhými nástroji, které mohou být nápomocné praktickému zvládnutí a aplikování pravidel, návyků a dovedností některých ze zvolených forem time managementu.

Z tohoto důvodu práce obsahuje rozsáhlou teoretickou část, která se zabývá současnými moderními metodami time managementu včetně nástinu jejich vývoje v čase. Pojmenovává současnými trendy, koncepty a přístupy a věnuje se i filozofickému pozadí těchto systémů.

Druhá, praktická část, na základě dotazníkového výzkumu, následně mapuje současnou situaci v oblasti používání softwarových nástrojů, platforem operačních systémů a jednotlivých hardwarových platforem.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TIME MANAGEMENT VE ČTYŘECH GENERACÍCH

1.1 Generace první

První generace time managementu (dále jen TM) je typická používáním takzvaných To-Do listů (To-Do, z anglických slov to a do, česky k udělení). Způsob, který je populární dodnes a v případě plánování osobního času je nejrozšířenější. Velmi známou ukázkou je například nákupní seznam. Ten je typickým příkladem pro jednoduchý To-Do list. Tyto seznamy slouží k zobrazení úkolů, většinou sdružených pod jedno specifické téma (nákup, časové období, událost atd.) a slouží k jednoduše strukturovanému zobrazení úkolů, které je třeba udělat, s možností označení těch, které už udělány jsou.

Kouzlo první generace tkví v její jednoduchosti. Pro mnoho úkonů je nejlepším řešením i dnes. Nevýhody spočívají v tom, že se zde nepoužívají termíny, priority a nepracuje se s širším kontextem.

1.2 Generace druhá

Druhá generace TM přejala systém To-Do listů, ale obohatila je o zásadní rozměr. Tímto rozměrem je čas, tedy přesněji termíny dokončení či vykonání zapsaných úkolů. Ke slovu nastupuje diář a pracovní kalendář. Oproti první generaci se jedná o zásadní krok směrem k efektivitě využívání času. I přes její nedostatky, které budou zmíněny dále, je to stále nejrozšířenější způsob práce s TM, minimálně u malých organizací a při plánování osobního času. Autor práce z vlastní zkušenosti zná mnoho poměrně velkých organizací, včetně organizací státní správy, kde je TM druhé generace používán.

Kde jsou jeho zásadní nedostatky? Pro představu poslouží následující modelová situace, která je pro mnoho lidí naprosto běžnou rutinou. V plánovacím kalendáři se sejde mnoho úkolů v jednom týdnu, či dokonce v jednom dni. Jak rozhodnout, které je třeba vykonat, a které ne? Tady je třeba začít pracovat s prioritami. Tato část v druhé generaci chybí. Dalším nedostatkem je nezasazení dílčích úkolů do širších kontextů.

1.3 Generace třetí

Tyto systémy jsou považovány za dnes nejrozšířenější systémy používané v pracovní sféře. Zjednodušeně by se dalo říci, že třetí generace přejala celý systém generace druhé a rozšířila jej o práci s prioritami. Tzn., že jednotlivé úkoly jsou označeny příznaky, jež říkají, který z úkolů má přednost. Uživatel systému třetí generace se tedy musí nejdříve rozhodnout a stanovit, které úkoly jsou nezbytné a musí se vykonat nejdříve, a které se vykonají posléze, či jsou dokonce zbytné. Na základě této úvahy je opatří zvoleným příznakem.

Tato generace TM stále postrádá dva zásadní prvky: širší kontext a komplexnost. Ty přináší až generace čtvrtá.

1.4 Generace čtvrtá

Přidáním kontextu a komplexnosti se v této generaci TM mění celý přístup k plánování času.

Pojmy kontext a komplexnost je zde nutné pojmut v celé jejich možné šíři. Lze je nahlédnout například negativním vymezením toho, co chybí TM generace třetí. Petr Pacovský uvádí následující body.

„Shrneme-li nedostatky v přístupu k času u třetí generace plánování, dostaneme tyto body:

- *složitost plánování,*
- *nelidskost, neakceptování přirozených vlastností naší mysli, emocí, stresu...,*
- *odtrženost cílů, vizí a přání od skutečného života,*
- *nedostatečná příprava člověka na způsob života, který příroda nepředvídala (změny, rychlost...).*“ (Pacovský, 2006, s. 36)

TM se zde, z jednoduše uchopitelného nástroje či sady nástrojů, mění ve filozofii a zahrnuje celou řadu postupů, přístupů, pravidel, souvislostí atd. Spíše než o time managementu můžeme hovořit o life managementu. Co tedy čtvrtá generace skutečně zahrnuje? Po formální stránce všechny techniky z generace třetí. Zasaduje je však do kontextu celého života uživatele, zahrnujícího jeho přání, dlouhodobé cíle, osobní život, poslání. Systémy čtvrté generace jsou navrženy tak, aby pomáhaly uživatelům poznávat a určovat, co je pro ně v životě důležité, a těmto cílům pak podřizovali plánování ostatních věcí.

Čtvrtá generace má také na rozdíl od všech předchozích svého autora. Považuje se za něj Stephen Covey, autor knihy 7 návyků skutečně efektivních lidí.

Systemy čtvrté generace navržené Stephenem Coveym pracují s týdenními časovými cykly, které se plánují před tím, než započnou. Do plánů jsou zahrnuty dlouhodobé cíle, které jsou upřednostňovány. Pracuje se s tzv. maticí řízení času, která rozděluje úkoly dle urgentnosti a důležitosti. První díl matice obsahuje úkoly urgentní a důležité. Druhý důležité, ale neurgentní. Třetí nedůležité, ale urgentní a do čtvrté nedůležité a neurgentní.

Covey ve své matici pracuje s takzvanými činnostmi P a PS. PS je zkratka pro tzv. produkční schopnost. Produkční schopností Covey označuje schopnosti nebo zdroje zaručující produkci. Naproti tomu P je produkce žádoucích výsledků samotná. Covey ve své knize 7 návyků skutečně efektivních lidí přímo říká. „*Základem efektivnosti je vyváženost – to, co nazývám rovnováhou P/PS.*“ (Covey, 2014, s. 67)

Tabulka 1: Matice řízení času

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	1. Činnosti: Krize Neodkladné problémy Projekty s pevně stanovenými termíny	2. Činnosti: Prevence, činnosti PS Vytváření vztahů Rozpoznávání nových příležitostí Plánování, odpočinek
Nedůležité	3. Činnosti: Vyrušení, některé telefonické rozhovory Některá korespondence, některé zprávy Některé porady Nejbližší naléhavé záležitosti Oblíbená činnost	4. Činnosti: Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění Některá korespondence Některé telefonické rozhovory Zbytečné věci Příjemné činnosti Krize

Zdroj: Covey, 2014, s. 159

Pointu práce s touto maticí lze velmi zjednodušeně shrnout do poznatku, že většinou se pracuje v pořadí urgentní a důležité (a to pouze v případě, že uživatel před tím dokázal rozlišit, jestli to, co je urgentní, je také důležité), dále urgentní a nedůležité a až teprve poté, zbyde-li čas a síla, je přistoupeno k druhé části matice – neurgentní, ale důležité. Přitom právě druhá část matice je z dlouhodobé perspektivy tou nejdůležitější. Posouvá totiž k dlouhodobým cílům, případně k naplnění jedinečného poslání každého jedince. Pokud jsou řešeny pouze taktické, urgentní úkoly (tzv. hašení požárů), člověk ani organizace se neposouvá směrem k naplnění dlouhodobých, strategických úkolů, a to z nedostatku času či energie.

Jak důležitá je práce v druhém kvadrantu, dostatečně demonstruje případ Dave Marsinga. (Senge, 2016, s. 288) Inženýra, který byl začátkem devadesátých let pověřen řízením závodu, jenž měl za úkol vyrábět nové procesory Intel. Tenkrát s označením 486. Dave Marsing pracoval tak usilovně, až jej postihla srdeční příhoda. Naštěstí vše přežil a za pár týdnů se vrátil do práce. Zcela však změnil způsob práce. Žádné přesčasy, více času s rodinou, a hlavně věnoval velké úsilí přemýšlení a rozhovorům o tom, jak pracovat efektivně, tak, aby dostal svým závazkům. S tímto přístupem nakonec vybudoval závod, který dokázal firmě Intel ušetřit miliony dolarů, protože byl na tehdejší dobu neuvěřitelně efektivní. Tento závod se stal největším a nejvýkonnějším výrobním závodem na světě. Jak sám Dave Marsing říká: „*Velice jasně jsem pochopil, že napříště musíme pracovat chytřeji, nikoliv usilovněji.*“ (Senge, 2016, s. 289)

Jednou ze zásadních aktivit produkčních schopností je také učení, respektive orientace na učení. Není to tedy v žádném případě pouze formální vzdělání, ale proces celoživotního učení. Greg Merton, krátce poté, co odešel do důchodu z jedné významné divize společnosti Hewlett-Packard, kde zastával funkci generálního manažera, prohlásil: „*Je mi naprosto jasné, že když firma prosperovala, bylo to díky tomu, že mnoho lidí v klíčových postaveních sdílelo tuto orientaci na učení, a že pokud jim naopak tato orientace na učení chyběla, firma bojovala o záchranu.*“ (Senge, 2016, s. 339)

Z výše uvedených příkladů vyplývá, že čtvrtá generace TM není pouhým souborem technik. Techniky samotné jsou zde začleněny do ucelených, nebojme se říci filozofických, systémů vycházejících z určitých základních premis, stavebních kamenů. Jedním z těchto základních stavebních kamenů je tzv. sebeřízení. Sebeřízení ve smyslu sebepoznání, sebehodnocení a seberozvoje.

2 SEBEŘÍZENÍ JAKO VYÚSTĚNÍ SEBEREFLEXE

2.1 Sedm návyků

„Návyky mají obrovskou ‚přitažlivou sílu‘ – větší, než si většina lidí myslí nebo je ochotna připustit. Překonat hluboce zakořeněné, jako návyk se projevující sklony – otálení, váhání, odkládání věcí na později, netrpělivost, kritičnost nebo sobeckost – které jsou v rozporu se základními principy efektivního jednání, vyžaduje hodně vůle a něco víc než pár nepodstatných, okrajových změn v životě. Zažit vyžaduje mimořádné úsilí, ale jakmile překonáme ‚přitažlivou sílu‘ původních návyků, naše svoboda získá úplně jiný rozměr.“ (Covey, 2014, s. 60)

Návyky jsou u Coveyho definovány jako průnik znalostí, schopností a tužeb. (Covey, 2014, s. 61)

Znalostí je myšleno nějaké teoretické zázemí, které umožňuje vědět proč a co dělat. Schopnosti umožňují udělat to a touhy jsou zásadním motivačním faktorem. Všechny tyto tři faktory jsou potřebné k vytvoření návyku. Ve své pozdější knize 8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti nazývá touhy postojem.

Jan Plamínek se na znalosti a schopnosti dívá velmi podobně, nicméně uvádí ještě další souvztažnosti. *“Klíčovými zdroji jsou znalosti a dovednosti, tedy to, co víme a umíme. Dovednosti jsou bezprostředně prakticky vykonatelné. Ze znalostí čerpáme teoretické poznatky, jsou vykonatelné pouze zprostředkovaně, přes dovednosti.“ (Plamínek, 2013, s. 27)*

I u Plamínka nalezneme Coveyho touhy, respektive jeho pozdější postoje. *„Stejně klíčovými zdroji jsou naše motivy a názory, tedy to, co si myslíme a co chceme. Motivů jsou bezprostředními, subjektivními důvody činů, názory jsou také subjektivní, ale na výkon působí pouze zprostředkovaně, přes motivy. Je tu podobný vztah jako mezi znalostmi a dovednostmi.“ (Plamínek, 2013, s. 27)*

Covey svých 7 návyků definuje jako cestu od závislosti přes nezávislost k vzájemnosti. První tři jeho návyky definuje jako návyky osobního vítězství. Jsou to návyky, ve kterých jedinec vystupuje ze závislosti, které Covey nazývá paradigmatem ty – ty. Ty se o mne postaráš, je to tvoje vina, ty to pro mne uděláš atd. Toto paradigma je následně nahrazeno paradigmatem já – já. Já to zvládnou, já za to nesu odpovědnost, já si mohu zvolit. Tento stav je nazván nezávislostí.

Vzájemnost je popsána jako paradigma my – my. My to dokážeme, my zvládneme spolupracovat. Ve vzájemnosti je možné vytvořit něco většího, než by byl schopen vytvořit jednotlivec samotný. Výsledkem může být i synergický efekt, který posouvá efektivnost přístupu vzájemnosti ještě o něco dále. Další tři návyky jsou tedy definovány jako návyky společného vítězství.

Sedmý návyk pak pomáhá upevňovat a udržovat návyky předchozí.

Tabulka 2: Zásady sedmi návyků

Návyk	Princip
1. Buďte proaktivní	Odpovědnost / Iniciativa
2. Začněte s myšlenkou na konec	Vize / Hodnoty
3. To nejdůležitější dávejte na první místo	Integrita / Realizace
4. Myslete způsobem výhra-výhra	Vzájemný respekt / Užitek
5. Nejdříve se snažte pochopit, pak teprve být pochopeni	Vzájemné pochopení
6. Vytvářejte synergii	Tvůrčí spolupráce
7. Ostřete pilu	Obnova

Zdroj: Covey, 2015, s. 327

Osvojování jednotlivých návyků se tedy děje ve zmíněných dvou etapách. V etapě první – osobní vítězství – která obsahuje první tři návyky a etapě druhé – společné vítězství – návyky 4–6. A to z toho důvodu, že vymanění se ze závislosti na – ty je nezbytným předpokladem pro další postup. Stejně tak jako ve fyzickém světě nelze jednotlivé vývojové fáze přeskočit, není to možné ani zde.

Samotné získávání a upevňování návyků je realizováno prací. Systematickou a dlouhodobou. Stejně jako se hudebník nenaučí ovládat svůj nástroj tím, že o něm bude číst, není možné si návyky řádně osvojit bez patřičné disciplíny a soustavného tréninku.

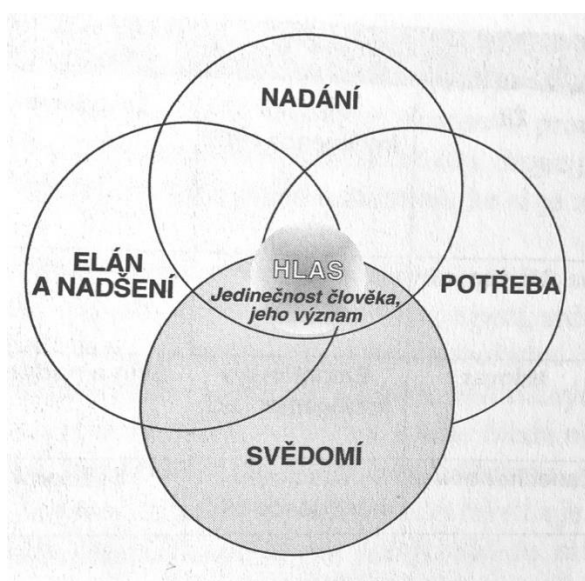
„*Jsmo to, co opakovaně činíme. Dokonalost není čin, ale návyk.*“ (Aristoteles In: Covey, 2014, s. 60). Opakované činění není ničím jiným než tréninkem a upevňováním. To může časem dojít do spontánního vyjádření tak, že se stane součástí lidské osobnosti, jejího charakteru.

2.2 Návyk osmý

Ve své pozdější knize, 8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti, přidává Covey ještě jeden, poslední, návyk. Ten se věnuje jedinečnosti každé individuality. Pro vyjádření této jedinečnosti používá pojem hlas. Najdi svůj hlas a inspiruj ostatní, aby našli ten svůj. Toto je podle Coveyho kód k nalezení osobního poslání.

Osmý návyk je vlastně opět složen ze dvou dílčích etap. První je objevení vlastního hlasu a druhá etapa vede ke sdílení a pomoci ostatním s objevením jejich vlastního hlasu.

Obrázek 1: Osmý návyk – vlastní hlas



Zdroj: Covey, 2015, s. 213

V samotném závěru pak přidává ještě třetí etapu, která je jakousi vizí. Tato etapa by se dala nazvat – společným zpěvem.

Covey popisuje osobní jedinečnost – hlas – jako průsečík množiny čtyř základních atributů: nadání, potřeby, elánu společně s nadšením a jako poslední přidává svědomí.

Každý atribut Covey spojuje s jedním inteligenčním potenciálem. Disciplína je spojena s fyzickou inteligencí (PQ). Vize s mentální inteligencí (IQ), elán a nadšení s inteligencí emocionální (EQ) a svědomí s inteligencí duchovní (SQ). Jejich soulad pak považuje za celistvost člověka.

Zajímavá je podobnost Coveyho filozofie s tím, co nastínil Komenský v Pravidlech práce a života. Konkrétně *Pravidlo tří podmínek. Umět, chtít a moci*. (In: Barták, 2015, s. 23) Potřeba a elán jsou obsaženy v Komenského Chtít. Nadání je pak obsaženo částečně v Komenského Umět, ale z části také v Moci, protože nadání je z části vnějším faktorem – darem. Tedy není dosažitelné „pouhou“ snahou a pílí, která vede ke schopnosti zvládnout či ovládnout a osvojit si danou znalost nebo dovednost. Tato schopnost patří u Komenského spíše pod Umět. Svědomí spadá pod Komenského Moci – ve smyslu být oprávněn. Komenský byl člověkem ducha, knězem, a tak si velmi dobře uvědomoval, že samotné Umět a Chtít nestačí. Musí být splněny další podmínky. Tyto podmínky jsou tvořeny vnějšími a vnitřními faktory, které z velké části patřily v Komenského očích do pravomoci boží. Ať už tím byly myšleny vnější podmínky života jednotlivce, či jednota záměru jednotlivce a boží vůle. Dále upozorňuje na to, že dílo musí být konáno k dobru, k mravnosti, čímž vede k uctění Stvořitele. A samotnou mravnost, která v širokém Komenského pojetí obsahuje svědomí, považuje za zásadní součást, která musí vědění a konání doprovázet, protože člověk zde není sám pro sebe, ale pro Boha a bližního.

Covey naproti tomu říká: „*Svědomí nás přivádí do světa lidských vztahů. To má nezanedbatelné důsledky, pokud jde o vizi, disciplínu, elán a nadšení.*“ (Covey, 2015, s. 84) A vzápětí dodává: „*Svědomí transformuje elán na soucítění. Soucítění je výrazem elánu v podmínkách vzájemnosti.*“ (Covey, 2015, s. 84) Svědomí je v Coveyho chápání jako morální zákon v jedinci samotném. Oba autoři, ačkoliv několik století vzdáleni, se naprosto shodují v tom, že spirituální složka, nazývaná u jednoho povětšinou mravností a u druhého svědomím, tvoří jednu z nedílných součástí lidské komplexnosti, bez níž nemůže být osobní integrita nikdy úplná.

Plamínek ve své knize *Sebepoznání, sebeřízení a stres* tyto faktory zmiňuje také, i když jeho pojetí je více pragmatické, nicméně jistě by šlo také zařadit do Komenského – Moci. Nazývá je vlastnostmi. „*O úspěchu ovšem rozhodují i zdroje, na které nemáme přímý vliv. Tyto zdroje souvisejí s naší biologickou a psychologickou podstatou. Můžeme je do určité míry poznávat, nikoliv měnit.*“ (Plamínek, 2013, s. 28)

Celý předchozí přehled důležitých zásad, principů a návyků ukazuje na jeden zásadní fakt. Pokud chce být jedinec v širším slova smyslu efektivní a úspěšný ve svém pracovním a soukromém životě, dostává se bezpodmínečně k reflexi toho, že bez práce na sobě samém to prostě není možné. Naopak, na základě sebereflexe dospívá k názoru, že základem veškerého úspěchu, který není založen na silových řešeních (ten však z pohledu TM 4. generace není ve skutečnosti úspěchem, neboť nezahrnuje celou harmonickou komplexitu) je zvládnutí dovednosti sebeřízení.

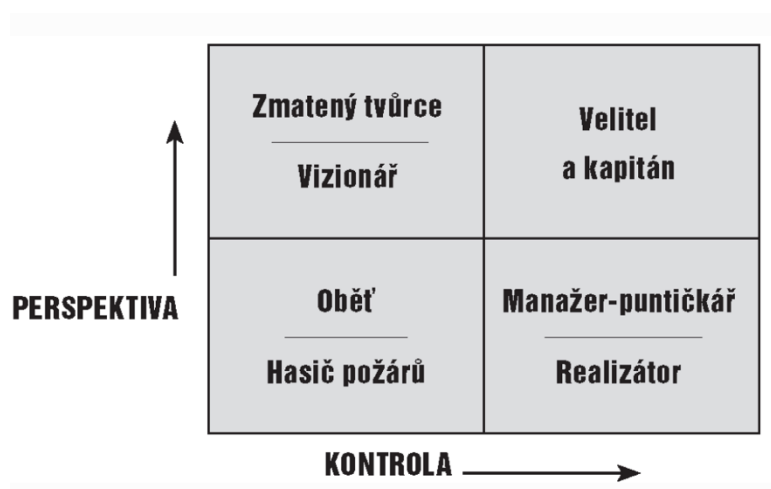
2.3 Sebeřízení jako proces vnitřní mediace

Pojem sebeřízení bývá často považován za ekvivalent pojmu sebe organizování. Nicméně daleko bližší je spíše sousloví – získávání kontroly. Samotná kontrola však nestačí, naopak samotná může vyústit k zahlcení jednotlivostmi. Zakladatel metody GTD (Getting Things Done) David Allen k tomu říká: „*Kontrola bez vědomí cíle vede k nimrání se v maličkostech. A cíl bez kontroly je zase cesta k šílenství.*“ (Allen, 2014, s. 118)

Citát zdůrazňuje, že dvě zásadní ingredience k úspěšnému sebeřízení jsou kontrola a perspektiva.

Celá myšlenka je graficky vyjádřena tzv. maticí sebeřízení. Z té vyplývá, že správný směr je ten diagonální – tj. ten, kde je zachován ideální vztah (poměr) mezi kontrolou a perspektivou. (Allen, 2014, s. 137)

Obrázek 2: Matice sebeřízení



Zdroj: Allen, 2014, s. 137

Úspěšné zvládnutí procesu sebeřízení vede k nenucené kontrole nad životem. Samotný proces zvládnutí sebeřízení, tj. podle TM čtvrté generace získávání těch správných návyků, by se dal přirovnat k procesu jakési osobní mediace. Tedy vyjednávání se sebou samým. Jiří Plamínek ve své knize *Mediace, nejúčinnější lék na konflikty* píše: „*Motivace prakticky k jakémukoliv úsilí je naplnění základní potřeby spokojenosti.*“ (Plamínek, 2013, s. 7) Dále o této potřebě prohlašuje: „*Potřeba prožívat příjemné pocity a vyhýbat se pocitům nepříjemným je zcela primární. Je například silnější než všechny potřeby, které popsal Abraham H. Maslow ve své proslulé hierarchii potřeb.*“ (Plamínek, 2013, s. 10)

Bohužel, tato přirozená motivace přináší často do lidského života zásadní problém. Člověk totiž inklinuje k rychlým řešením a upřednostňuje jednoduše dosažitelné cíle. Toto tvrzení dokládá tzv. Marshmallow test. Série těchto testů začala v pozdních šedesátých letech minulého století na Stanfordské univerzitě. Walter Mischel s ostatními výzkumníky provedli sérii testů, ve kterých zkoumali, jak děti upřednostňují jistý zisk, i když je jasně menší, před ziskem větším. Ten byl však v testu podmíněn schopností jisté disciplíny a sebekontroly. Děti dostaly maršmelounový bonbón. Ten byl položen na talířek a dětem bylo řečeno, že mohou dostat další, ale musí nějaký čas vydržet nesníst ten první. Poté byly ponechány v místnosti. Ta byla sledována po dobu zhruba 15 minut. Další bonbon získala méně než jedna třetina dětí. Po dlouhodobém sledování se zjistilo, že ze skupiny dětí, které dokázaly odolat, vyrůstají úspěšnější dospělí jedinci. Překvapivé zjištění bylo, že schopnosti sebekontroly a emoční inteligence mohou být pro úspěšný život důležitější než tradičně měřené hodnoty, jako je IQ. (University of Rochester (2012) online, cit. 2917-8-15)

Zde je nutné se pozastavit nad termínem emoční nebo emocionální inteligence – EQ. „*EQ je jakousi obdobou účinné kapacity rozumu (IQ), v oblasti citové. Zahrnuje schopnost porozumění pocitům a emocím vlastním i jiných lidí tak, aby nám neznepříjemňovaly život, ale spíše přinášely potěšení. Vysoká EQ disponuje jedince ke zvládnutí nejrůznějších problémů plynoucích z mezilidských vztahů i problémů souvisejících s vnitřní citovou nevyrovnaností.*“ (Pacovský, 2006, s. 36)

Schopnost sebekontroly lze rozhodně rozvíjet. Ani emoční inteligence není nic statického a lze s ní úspěšně pracovat. Obojí je však také ovlivněno vnějšími podmínkami. Výzkumníci z University of Rochester v roce 2012 klasický Marshmallow test obohatili o jeden významný faktor a dospěli k zásadnímu zjištění. Děti byly rozděleny do dvou skupin. Obě dvě skupiny dostaly k bonbonu pastelky a papír a měly za úkol kreslit. Pastelky, které dostaly, byly již

použité. Oběma skupinám bylo slíbeno, že jim asistent přinese pastelky nové. Do první skupiny se však asistent po asi třech minutách vrátil s omluvou, že už další pastelky nemá, ale že děti mohou dále kreslit těmi původními. Druhé skupině naopak nové pastelky donesl. Výsledek všechny překvapil. Děti, kterým bylo vytvořeno důvěryhodné prostředí, vydržely v průměru odolávat 12 minut.

Děti z první skupiny pouze 3 minuty! Pouze jedno dítě z nedůvěryhodného prostředí odolalo celých patnáct minut. Z druhé skupiny to bylo dětí devět. (University of Rochester (2012) online, cit. 2017-08-15)

Nyní snad bude pochopitelnější tvrzení, že získávání sebekontroly je jakousi vnitřní mediací – automediací. Jednotlivé složky systému, viz další kapitola „Systém, konflikt, rovnováha“, spolu jaksi vyjednávají a snaží se vyřešit konflikt, který nastal. V uvedeném příkladu konflikt mezi jednoduše dosažitelnými výsledky a výsledky, které jsou sice hodnotnější, ale vyžadují úsilí, disciplínu, sebekontrolu. Jistá část osobnosti se snaží zprostředkovat dialog mezi znesvářenými stranami, který by měl zajistit pozitivní vytěžení celého konfliktu. Konflikt zde není pojímán jako něco negativního, ale jako přirozená součást lidského bytí, viz dále.

2.4 Systém, konflikt, rovnováha

Člověk jako systém

Systémy obecně jsou definovány dvěma veličinami. Jednotlivými částmi a vztahy mezi nimi. Systém tedy není možné popsat a vymežit pouze výčtem jeho částí. Tím se liší od množiny, kterou je naopak možné popsat výčtem obsahu podmnožin. Systém pro své sebezachování musí disponovat ještě jednou vlastností. A to tendencí k rovnováze. Téměř rovnovážné systémy můžeme spatřovat třeba u hornin; jejich stabilita je, minimálně z lidské perspektivy, téměř dokonalá. To neznamena, že uvnitř systému není složitý, dynamický pohyb částic, které jsou vzájemně definovány svými vztahy. Atomární a subatomární částice atd. Organismy jsou z hlediska rovnováhy podstatně dynamičtější systémy. Ale i ony se ve své dynamice snaží rovnováhu, která je neustále narušována vnějšími a vnitřními podmínkami, obnovovat. Této schopnosti říkáme stabilita. (Plamínek, 2013, s. 23)

Lidská bytost je ve skutečnosti velmi složitým systémem. Jeho složky jsou tvořeny a utvářeny velkým množstvím faktorů, které jsou ve vzájemných vztazích. Funkčnost tohoto systému je založená na zmiňované schopnosti stability, tj. navozování stavu blízkému rovnováze.

Dokonalá rovnováha nikde nemůže být zajištěna, protože je zde také princip změny. Tj. systém se neustále vyvíjí a mění. *„Změna je tedy vlastností existence. To, co se o změnu zaslouhuje, jsou odchylky systémů od rovnováhy nebo stability. Tyto odchylky vznikají působením konfliktů. Konflikt je klíčovou charakteristikou reálného jsoucna. Jde o faktor, který přináší do systémů nerovnováhu či nestabilitu.“* (Plamínek, 2013, s. 15)

Konflikty v tomto slova smyslu nejenže dynamizují celý systém, ale stávají se základní hybnou silou vývoje celého systému. Toto si čtvrtá generace TM uvědomuje, a proto se snaží s konflikty „spolupracovat“. Ví, že neřešené konflikty expandují a uvědomuje si, že řešené konflikty navozují větší stabilitu systému, ale tzv. vyřešení také může vést k neschopnosti reagovat na změny, respektive k přetlačování se s nimi, takže ve finále může více než ke stabilitě vést spíše k ustrnutí. Proto se tato generace TM snaží najít dynamické win-win řešení, které spočívá v tom, že konflikty, ve smyslu popsaném výše, využívá jako hybnou sílu k dalšímu seberozvoji. Snaží se je zasazovat do kontextu celého života, snaží se předcházet jejich negativním účinkům a nárůstu, snaží se s nimi pracovat tvůrčím způsobem, snaží se s nimi nebojovat, ale spíše je přijímat jako výzvy k hledání způsobů, jak s nimi, pokud možno harmonicky, koexistovat.

3 SYSTÉMY TM

3.1 Vymezení pojmů

Po alespoň částečně nastíněném myšlenkovém pozadí 4. generace time managementu a popsáním některých principů a návyků je možné přistoupit k jednotlivým metodám. Na začátku je však nutné ještě shrnout, jaký je vlastně rozdíl mezi principy, návyky a metodami.

Metody, systémy a nástroje TM

„Různých metod mohou být miliony, ale základních principů je jen pár. Kdo tyto principy pochopí, ten si může svou metodu úspěšně vybrat sám. Kdo ale zkouší jen různé metody, zatímco principy opomíjí, je odsouzen k problémům.“ Ralph Waldo Emerson (In: Allen, 2016)

Z uvedeného citátu jasně vyplývá, že základním kamenem jsou principy. Ty vycházejí z celého myšlenkového – filozofického – pozadí TM 4. generace. Tato generace, jak již bylo ukázáno v předešlých kapitolách, se obrací od výkonu k člověku. Člověk je v této generaci TM tím nejdůležitějším. Proto mezi základní principy všech systémů TM 4. generace vždy patří:

- Hodnota a kvalita života člověka je na prvním místě.
- Osobní a pracovní priority člověka musí být v souladu.
- Efektivita je z dlouhodobého hlediska podmíněna spokojeností člověka.

Principů je samozřejmě více a každý konkrétní systém TM je doplňuje o konkrétnější jednotlivosti.

Úspěšná realizace těchto principů, respektive žití v souladu s těmito principy, je uskutečňována osvojováním si jednotlivých návyků, viz předešlé kapitoly. Konkrétní metody pak pomáhají většinou k:

- realizaci dílčích kroků a cílů,
- osvojování jednotlivých návyků,
- propojování dílčích kroků, ale také jednotlivých návyků v širší celky.

Metody jsou tedy tmelem jednotlivých částí celku. A jako takové by měly být vnímány. Nutno podotknout, že názvosloví není ustálené, a proto se velmi často mluví o metodách jako o jednotlivých systémech TM. Například metoda GTD atd. Pro účely této práce bude **metoda**

chápana vždy jako způsob, jak něčeho dosáhnout. Systémem pak bude nazýván soubor metod, návyků a principů. Poslední množinou, se kterou bude tato práce pracovat, jsou nástroje. Nástrojem je myšlena specifická pomůcka, která může mít podobu papírového kalendáře, diáře, ale také softwarového nástroje nebo hardwarového zařízení.

3.2 Používané systémy TM 4. generace

Jak již bylo řečeno, systém TM je nějaký ucelený soubor metod, návyků a principů využívající různé množství nástrojů. Známých ucelených systémů time managementu 4. generace, které mají své konkrétní autory, je několik. Z těchto systémů pak existují různé deriváty. Nakonec existuje ohromné množství systémů, které jsou zcela individuální. Ty se inspirují základními principy TM čtvrté generace a různými obecně známými systémy.

Mezi nejznámější patří systém GTD (Getting Things Done) Davida Allena. Z tohoto systému vznikl velmi populární klon ZTD (Zen to Done) Lea Babauty. A těmito systémy se inspiruje také velké množství osobních systémů TM. (Toto tvrzení se opírá z velké části pouze o subjektivní poznatek a bylo premisou k jedné části výzkumu v praktické části práce. Výzkum tuto premisu potvrdil. Více v druhé, praktické části práce.)

Zmíněné systémy GTD a ZTD budou sloužit jako demonstrativní příklady pro ukázkou ucelených systémů TM 4. generace.

3.3 GTD

Metoda GTD (z anglického *Getting things done*) je v současné době, obzvláště v kreativní sféře, poměrně značně oblíbená. Nebo, spíše než metoda celá, její zásadní myšlenky.

Jako každá time management metoda čtvrté generace obsahuje poměrně rozsáhlý „filozofický“ background. Celý její základ stojí na poznatku, že myšlení a přemýšlení jsou dva zásadně rozdílné druhy činnosti. Obrazně je možné si mysl představit jako knihovnu, do které jsou nošeny nové knihy. Celá knihovna je značně rozsáhlá a je možné se v ní toulat dlouhé hodiny. Některé knihy jsou již jejich majiteli dávno zapomenuté, jiné jsou naopak úplně čerstvé. Jak vlastník knih prohlíží jejich hřbety, v hlavě mu vyskakují útržky vzpomínek na jejich obsah, asociace atd. To je myšlení. Mysl je tedy brána jako zásobárna na myšlenky.

Přemýšlení nastává až ve chvíli, kdy se mysl spojí s inteligencí a záměrem. Pak je mysl používána jako zdroj informací k jejich vědomému formulování. Pokud je si tato skutečnost

uvědomena, je možné spatřit ještě jednu důležitou vlastnost mysli, která už byla naznačena výše. Mysl stejně jako náhodný návštěvník knihovny putuje po hřbetech knih a bez jakéhokoliv záměru, pořádku, systému vynáší do lidských myšlenek různé asociace, nápady, vzpomínky, představy atd. Toto může vykonávat naprosto samovolně, nebo jen spontánně reaguje na nějaké podněty zvenčí.

Lidé tak daleko častěji na něco myslí, než o něčem skutečně přemýšlejí. Myšlení na něco však vůbec nic neřeší. Bude-li jedinec celý den myslet na to, že ho druhý den čeká náročná zkouška, nepomůže tím vůbec ničemu. Dalo by se říci, že spíše naopak. Mysl sama, bez vědomého soustředění, není schopna úkoly řešit. Čeho však schopná je, je neustále připomínat obsah toho, co do ní bylo uloženo, ale bohužel bez jakéhokoliv začlenění a vědomého zpracování. V přirovnání ke knihovně je to sekce knih, na které nezbyl čas k správnému zařazení, rozčlenění a určení, zdali jsou to knihy přečtené, nepřečtené, důležité, nedůležité atd. Čím je toto oddělení v imaginární knihovně větší, tím více ho mysl připomíná. A toto připomínání se děje na dvou úrovních. Buď pronikne do vědomé mysli a jedinec si odložené knihy opravdu všimne (většinou v totálně nevhodnou chvíli), nebo prostě jenom někde tlačí potlačená vzpomínka na to, že do chaosu knihovny byla založena další brožura.

Zde se objevuje zásadní otázka. Proč zařazené a správně zaříděné knihy nemají tu samou tendenci, tj. nevyskakují nekontrolovaně do lidské mysli? Lidská mysl totiž ví, že tyto knihy nejsou ztracené. Ví, že k nim vždy najde cestu, a to ve správný čas, až je bude potřebovat.

Není nutné zůstávat pouze u abstraktních příkladů, následující příklad je důvěrně známý asi každému. Pan B. někomu slíbí, že mu ve středu odpoledne zavolá. Tento slib se mu vynořuje z mysli, aby na něj nezapomněl. Vynořuje se ve chvílích, kdy se snaží soustředit na práci, večer před usnutím a nakonec, velmi pravděpodobně, se mu připomene ve chvíli, kdy dostane vyčíněno, že ně něj zapomněl. Co se ale stane v okamžiku, kdy si tento jednoduchý úkol zapíše do svého diáře, který opravdu používá, a proto jeho mysl ví, že ve správnou chvíli na tento úkol narazí? Žádné připomínání v nevhodné chvíli se nekoná. Z toho vyplývá, že pro klid naší mysli není třeba úkol ihned vyřešit. Pan B. přeci slíbil, že zavolá až ve středu, takže pokud je úkol zařazen na místo, o kterém ví, že ho v pravý čas nalezne, nebude mu jej jeho mysl připomínat již v pondělí.

Jak již bylo řečeno, TM 4. generace zasazuje jednotlivosti do kontextu celku. Na příkladu výše je možné demonstrovat užitečnost tohoto stanoviska. TM 4. generace neodděluje, tak jako

generace předchozí, pracovní a soukromý život. Mysl člověka totiž nerozlišuje mezi jednotlivými úkoly a závazky. A tak nezapsaný slib pana B. rodičům, že je pozítří v pět hodin navštíví, zatěžuje pozornost člověka stejně tak před usnutím jako na důležité firemní poradě. Přesně tak nezapsaný úkol, který obdržel od nadřízeného, si může vyžádat jeho pozornost u nedělního svátečního oběda.

Jak tedy uvolnit tlak nesplněných závazků? Za prvé jejich zaznamenáním, objasněním a zařazením. Za druhé, vědomým zabýváním se jimi v ten správný čas. S tímto bodem je samozřejmě spojeno sebeřízení, o kterém se psalo v předchozí části práce.

3.3.1 Základní postupy a pravidla při práci se systémem GTD

Základní model systému GTD je představen v pěti bodech:

- shromáždit,
- zpracovat,
- zorganizovat,
- zhodnotit,
- provést.

Shromažďování

Při popisu této fáze hovoří Allen o tzv. inboxech. Česky by se mohlo říci – o vstupních schránkách. Tyto schránky mohou mít různou podobu. Od těch virtuálních (doručená pošta v našem e-mailovém klientovi), přes skutečnou poštovní schránku, vyhrazené místo na stole, zápisník atd. David Allen zdůrazňuje nutnost ukládat do zvolených inboxů vše, co nám během dne přijde pod ruku a na mysl. To může znít na první pohled jako neproveditelný úkol. Nicméně je důležité si uvědomit, že uložení do inboxu, nerovná se zpracování. Není tedy třeba ihned rozhodnout o tom, jak s danou věcí naložit. Jde jen o to, dát ji na místo, o kterém víme, že je vždy k dohledání. Tím osvobodíme naši mysl od nutnosti držet a připomínat nám, co do ní přibylo.

Osvojení tohoto zvyku – návyku je základním kamenem k dalšímu úspěchu, avšak vyžaduje, zvláště ze začátku, jistou disciplínu a také dobře nastavený systém inboxů. Pro zaznamenávání schůzek, úkolů, kontaktů, ale také myšlenek, postřehů a nápadů může sloužit zápisník. Papírový, nebo elektronický. Nástroj by to však měl být takový, který je vždy při ruce a pracuje se s ním rychle a pohodlně. Pro složenky, dopisy, pozvánky atd. je dobré si vyhradit například šuplík, ale lépe nějaké dobře viditelné místo. Třeba přihrádku na psacím stole. Není třeba hned

rozhodnout o tom, zdali je daný prospekt hodný prozkoumání, nebo zda ihned uhradit účet za telefon. Ale člověk musí vědět, kde všechny tyto odložené věci vždy nalezne, až přijde čas na jejich další zpracování. Je doporučeno nemít inboxů mnoho, ale zas na druhou stranu mít jich tolik, kolik jich je opravdu potřeba.

Inboxy je nutné pravidelně vyprazdňovat při zpracování a objasňování.

Zpracování

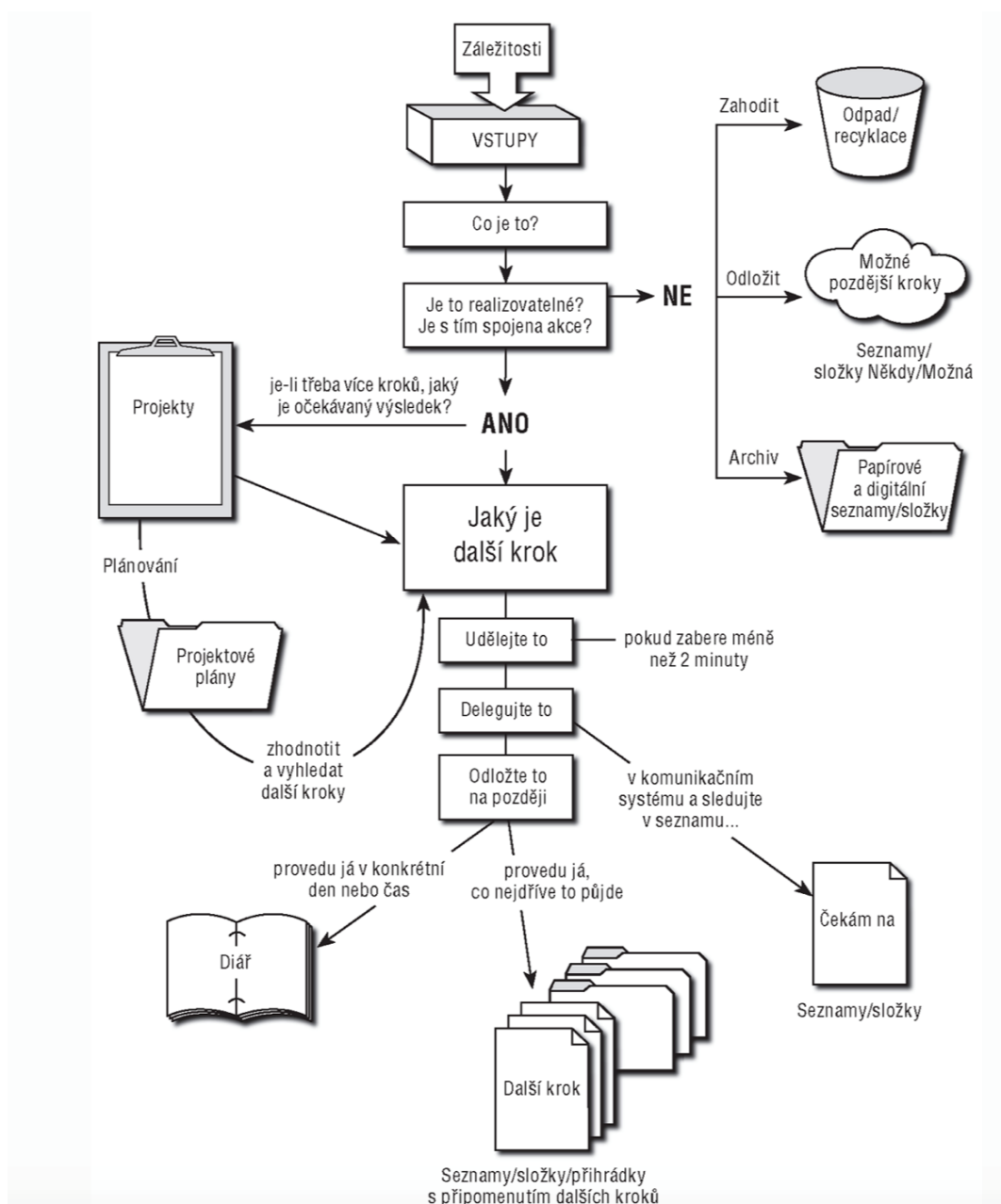
Při práci s inboxem je třeba nejprve rozpoznat, co která položka znamená, a určit první následující krok. Pokud položka nevyžaduje další zpracování, je třeba ji vyhodit, nebo odložit do archivu. Naopak, pokud lze položku vyřídit ihned (ihned je v systému GTD definováno jako úkol, který lze vyřídit do dvou minut, tzv. pravidlo dvou minut – Allen, 2014, s. 284), učinit tak. Pokud odpověď na e-mail nezabere více jak dvě minuty, nemá smysl přemýšlet o tom, na kdy zpracování zprávy odložit a do které kategorie ji zařadit, ale je třeba ji ihned vyřídit.

Pokud vyřízení položky vyžaduje více času, je třeba ji zařadit a kategorizovat. Tzn. delegovat, přenést do diáře, vytvořit úkol v to-do listu atd. Každopádně, není-li možné zpracovat položku v inboxu v jednom kroku, je třeba založit tzv. projekt a zanést do seznamu projektů. Následně je nutné určit první krok.

Zorganizování

Celý popisovaný proces je znázorněn na organizačním diagramu z knihy *Aby vše klapalo*.

Obrázek 3: Organizační diagram systému GTD



Zdroj: Allen, 2014, s. 454

Z uspořádání výsledků ze vstupních schránek – inboxů, vyplývají čtyři klíčové kategorie akcí.

- Projekty – vícekrokové seznamy úkolů a úkonů, které jsme se zavázali splnit.
- Diář – úkony, které je třeba uskutečnit v určitý čas.
- První (další) kroky – úkony, které je třeba provést co nejdříve.
- Čekám na – delegované úkony, které čekají na zpracování od někoho dalšího.

Zhodnocení

Celý systém je třeba podrobovat tzv. reflexi, revizi neboli review. Tato review by měla probíhat v určitých časových intervalech.

Denní review

Každodenní rychlá reflexe celého systému zaměřená na aktuální úkoly.

Týdenní review

Velmi zásadní reflexe. Allen zdůrazňuje nutnost nalézt si každý týden čas na tuto review. Při této review se provádí tzv. vyčištění stolu. Všechny inboxy by měly být vyprázdněné a kroky z nich plynoucí zanesené do systému.

Konkrétně to znamená posbírání všech volných materiálů, papírů, složenek, vizitek atd. Zpracování poznámek ze schůzek, poznámek, deníků a vyprázdnění hlavy zapsáním všech nově zaznamenaných projektů a úkolů. A to i těch, které mohou být z časového hlediska zařazeny do dlouhodobých horizontů, nebo jsou pouhými idejemi. Pro ty slouží speciální seznam – Jednou / možná.

Dále při této review probíhá zhodnocení a kontrola všech probíhajících projektů. Odškrtnutí hotových úkolů, kontrola seznamu delegovaných úkolů (Čekám na), kontrola nadcházejících dat v diáři a kontrola seznamů rozsáhlejších projektů.

Měsíční, roční review

Tyto review jsou důležité hlavně kvůli udržení perspektivy a zpracování podnětů a projektů, které mají dlouhodobější horizonty. Roční review by se měla zaměřit na zásadní, životní perspektivy, ideje a osobní cíle.

Akce (provedení)

Provedení jednotlivých úkolů dle priorit, práce se systémem ad. hoc (život nelze naplánovat do detailů), udržování perspektivy

3.3.2 GTD v praxi a vznik odvozených systémů

Jak je patrné i z opravdu velmi stručného nastínění celého systému GTD, vyžaduje tento systém poměrně zásadní sebekázeň a disciplínu. David Allen ve svých knihách zdůrazňuje, že systém je funkční, pouze pokud je používán a chápán komplexně a nic z něj není vynecháno.

Polemik o tom, zdali tomu tak je, nebo není, je k nalezení na internetu spousta. Mnoho uživatelů a zájemců o tento systém si stěžuje na to, že tráví práci se systémem příliš mnoho času, že nekonečné seznamy úkolů jsou pro ně spíše frustrující než motivující, že systém tzv. zero inboxu (udržování všech našich inboxů prázdných) je stojí mnoho energie atd. David Allen a školitelé GTD reagují na tyto výtky vesměs upozorňováním na chyby v používání systému, které vyplývají právě z toho, že uživatelé nepoužívají systém v celé komplexnosti.

Z výše uvedených důvodů je jasné, že vzniká (a vznikat bude) mnoho systémů, které se dílčími myšlenkami GTD nechají inspirovat a snaží se je začlenit do systémů jednak starších generací time managementu (hlavně třetí generace), nebo vytvořit systémy nové v generaci čtvrté.

3.4 ZTD – ZEN a hotovo

3.4.1 Deset návyků systému ZTD

ZTD je vlastně sadou 10 návyků, které by nám měly pomoci dostat věci pod kontrolu, lépe se s nimi vypořádat a mít vše hotovo. (Babauta, 2010, s. 21)

Tyto návyky z velké části vychází právě z GTD. Nicméně filozofie jejich pojetí je odlišná. Babauta přímo říká, že pokud pracujeme ze ZTD, nejsme zavázáni k práci se všemi návyky. Měli bychom si vybrat a soustředit se na ty, které souzní s našimi pracovními zvyklostmi a měli bychom tyto návyky prohlubovat a zlepšovat je. Osvojení jednotlivých návyků bychom měli trénovat postupně, každý tak 30 dní a neměli bychom si je osvojovat najednou. Prvních osm návyků považuje Babauta za klíčové, další dva však navrhuje k osvojení také.

- shromažďování,
- třídění,
- plánování,
- vykonání,
- používání vlastního, jednoduchého, důvěryhodného systému k zaznamenávání úkolů,
- uspořádávání,
- revize,
- snižování počtu cílů na nejnutnější minimum, zjednodušování,

- rutina,
- vášeň.

Jednotlivé návyky obsahují následující činnosti.

Shromažďování

Stejně jako Allen ve svém GTD, doporučuje i Babauta zřízení inboxů. Tedy míst pro shromažďování informací, idejí, plánů, nápadů a úkolů. Babauta však klade velký důraz na jejich nízký počet. Doporučuje pečlivé zvážení každého vstupu a odstranění každého, který nepřináší požadovaný efekt, tříští celý systém, nebo se v něm hromadí věci, které stejně nikdy nepoužije. Slovo minimalizace, nebo spíše idea minimalizace, se táhne celým Babautovým systémem.

Na zaznamenávání doporučuje nástroj, který je efektivní, rychlý, pohodlný a uživatel ho má vždy u sebe. Babauta za sebe upřednostňuje „analogový“ přístup. Tj. papírový notýsek a tužku, případně papírové kartičky. A to kvůli flexibilitě, spolehlivosti a rychlosti zaznamenávání. Následovat může přepsání do nějaké digitální podoby. Při něm však vlastně už probíhá i první fáze následujícího kroku.

Třídění

„Jakmile si jednou osvojíte návyk sbírání věcí do několika inboxů a zvyknete si na trvalé nošení malého notýsku (nebo podobně jednoduchého nástroje), vyvstane otázka: co dělat se vším nashromážděným materiálem?“ (Babauta, 2010, s. 51)

Odpověď vidí Bababuta opět jednoduše. Celá pointa je obsažena ve slově – vyprázdnění. Všechny inboxy musí být prázdné. V tuto chvíli opět zdůrazňuje zredukování jejich počtů.

Vyprazdňování inboxů je nutné provádět plánovaně. Například jednou denně a e-maily jednou za dvě hodiny. Zkrátka potřeba vyprazdňování inboxů nesmí být obsesivní.

Babauta má vypracovaný způsob zpracování inboxů tak, aby bylo co nejrychlejší a nejefektivnější. Skládá se z několika dílčích úkolů.

- Postupování shora dolů: tento pokyn znamená, že položky nemají být přeskakovány. Žádná nesmí být vrácena na pozdější rozhodnutí. Rozhodnutí mají být rychlá a okamžitá.
- Vyhazovat: nebát se vyhazovat nepotřebné.

- Delegování: pokud nejsme kompetentní osobou k vyřízení, úkol by měl být ihned předán.
- Pravidlo dvou minut: převzaté pravidlo z GTD. Pokud jde úkol, požadavek atd. vyřešit do dvou minut, učinit tak okamžitě a neodkládat.
- Odložení na později: pro úkoly, jejichž zpracování bude vyžadovat delší čas.
- Zakládání – zatřídění: pokud se jedná o informaci, která by mohla být přínosná později, je nutné ji okamžitě zařadit do vlastního „katalogizačního“ systému. V něm nesmí existovat štítky typu – Různé, Vyřídit či Později – ale musí být zcela jednoznačně určené. Viz obraz s knihovnou v předchozí kapitole o GTD.
- Inboxy po této fázi musí být prázdné!

Plánování

„*Stanovte nejdůležitější úkoly (NÚ) týdne a dne!*“ (Babauta, 2010, s. 22)

Babauta si uvědomuje, že každý člověk je jiný a každý může mít svůj vlastní styl. Proto rozhodně nelpí na svých doporučeních, které poskytuje ZTD. Naopak se zmiňuje i o postupech, které předkládá GTD Davida Allena. Nicméně nabízí k používání i doporučené workflow systému ZTD.

Za základ pokládá stanovení si tzv. Velkých kamenů. Tento termín, v originále Big Rocks, je pojem, který používá Covey v knize 7 návyků skutečně efektivních lidí. Tyto Velké kameny se stanovují na začátku každého týdne. Jsou to věci, úkoly, které by v týdnu měly být zvládnuty. To neznamená nutně dokončeny. U dlouhodobých a větších úkolů je nutné stanovit dílčí cíle, které se ale v rámci týdne mohou stát Velkými kameny. Stanovení těchto Velkých kamenů je nesmírně důležité. V rámci pracovního týdne se samozřejmě dostavují operační úkoly, které mohou mít i povahu naléhavých úkolů, a mnoho dalších faktorů, které není možné dopředu naplánovat. Do toho všeho vstupuje běžná agenda, komunikace, schůzky atd. Vše toto je možné v terminologii Velkých kamenů považovat za štěrk. Pokud budou Velké kameny postavené na první místo, tento štěrk vyplní mezery mezi nimi. V opačném případě se celý prostor pracovního týdne vyplní tímto štěrkem a nenechá místo pro Velké kameny.

Samotné stanovování počtu Velkých kamenů vyžaduje trochu cviku a zkušeností, proto je dobré jich na začátku používat spíše méně. Do týdenního plánování je také dobré zařadit alespoň pár úkolů, které se týkají dlouhodobých cílů.

Velké kameny by se dle ZTD měly vkládat do jednotlivých dnů na začátek, jeden až dva na den. Zbytek pak vyhradit ostatním úkolům. Důležitou připomínkou je, dokončovat stanovené úkoly. Tedy neodkládat, nepřesouvat. S tím souvisí pojem, který Babauta zmiňuje velmi často a napsal o něm celou jednu publikaci. Soustředění. Jasně říká: „*Odstraňte všechny rušivé vlivy a soustřeďte se jen na jeden konkrétní úkol, dokud ho neuděláte.*“ (Babauta, 2010, s. 62)

Babauta nabádá k rozlišování mezi třemi hlavními složkami činnosti. Tvorbou, konzumem (informací) a komunikací. Říká, že konzumování informací a komunikace nejsou pro tvorbu nezbytným zlem. Dokonce jsou nápomocné a pomáhají kreativním schopnostem, ale nejsou tvorbou samotnou. Přímou říká: „*Rozdělte si den: čas k tvorbě a čas ke konzumu a komunikaci. A tato dvojice at' se nikdy neseťká.*“ (Babauta, 2011, s. 34)

Vykonání

„*Mluvením rýži neuvaříš*“ – čínské přísloví.

Nejdůležitějším návykem v systému ZTD, ale vlastně i ve všech ostatních systémech time managementu, ačkoliv to u nich není explicitně uvedeno, je návyk vykonání.

Úspěšné vykonání jakéhokoliv úkolu je opět zásadně propojeno se schopností soustředění. Dalo by se říci, že tato schopnost je klíčem k tomuto návyku. Bylo tomu tak vždy, avšak v dnešní době, kdy je člověk vystaven prakticky nepřetržitému proudu rozptylování, se tato schopnost stává skutečně zásadní. Z velké části je toto rozptylování způsobeno propojením člověka a techniky. Babauta k tomu říká. „*Nejsou to technologie, čeho bychom se měli obávat. Je to život, ve kterém jsme neustále připojeni, neustále přerušováni, neustále rozptylováni, neustále bombardováni informacemi a požadavky.*“ (Babauta, 2011, s. 40)

Skoro to vypadá, že základním předpokladem k soustředění je schopnost se po čas vykonávání daného úkolu odpojit. V dnešní době se vynořilo mnoho softwarových utilit, které měří dobu, jakou uživatel tráví na sociálních sítích, e-mailu, blogu atd. a hlídají čas věnovaný přímé práci. Mobilní telefony umožňují nastavení různých režimů – nerušit – a to včetně časového plánování těchto režimů. Ty samé nástroje se dnes přidávají do moderních poštovních klientů a samotných operačních systémů. Vše souvisí s myšlenkou tzv. singletaskingu, tj. soustředěného vykonávání pouze jedné jediné činnosti, bez dalšího rozptylování.

Babauta v tomto ohledu doporučuje vytvoření tzv. bezpečné zóny. Což je prostředí, kde jsou tyto rušivé vlivy omezeny na nezbytné minimum. Poté doporučuje stanovit si jasné a konkrétní

časování na plné soustředění. To může mít podobu plného soustředění až do úspěšně ukončeného úkolu, ale také soustředění po určitý čas. Například 30 minut a jasně k tomu dodává, že po tuto dobu je nutné dělat vždy jen jednu věc a nesnažit se o multitasking.

Po této době doporučuje nějakou odměnu. Proč si nevolnit hlavu přečtením oblíbeného blogu nebo nových příspěvků na Twitteru? Avšak je nutné hlídat dobu tohoto odpočinku. Babauta doporučuje max. 10 minut a následně návrat k rozpracovanému úkolu, nebo k úkolu dalšímu.

Další z praktických rad je například doporučení, které bylo zmíněno již u návyku Třídění. Týká se práce se záplavou e-mailů. Babauta doporučuje mailovat v jasně daných časových intervalech, nikoliv spontánně nebo obsesivně. Čím méně, tím lépe. Samozřejmě záleží na pracovním zařazení atd. I tento „jednoduchý“ návyk pomáhá k vytvoření bezpečné zóny a posílení soustředění.

Zjednodušování – jednoduchý důvěryhodný systém k zaznamenávání úkolů

Základním nástrojem jakéhokoliv systému TM je tzv. to-do list. Tedy seznam úkolů k udělení. Jak bylo řečeno dříve, TM 4. generace pracuje také s časem, prioritami a kontextem. Samotný jednoduchý to-do list tedy nestačí, avšak jako nástroj je samozřejmě využíván a dalo by se říci, že v důvěryhodném systému k zaznamenávání úkolů je to nástroj klíčový. Jednoduchý a důvěryhodný systém k zaznamenávání úkolů by měl splňovat tři základní kritéria.

Prvním kritériem je nastavení. Ačkoliv by se mělo jednat o co nejjednodušší systém, několik částí obsahovat musí. Tyto části jsou: inbox, seznam úkolů, kalendář a archiv. Samotné seznamy by měly být nastavené podle základních kontextů. Například: Práce, Osobní, Čekám na, Někdy/možná a pochůzky (ty jsou většinou zaznamenávány do kalendáře, takže už tím je kontext vytvořen). Za zmínku určitě stojí seznam v kontextu Čekám na. Je to velmi užitečný seznam obsahující všechny události, na které čekám (zpracování zápisu z porady od sekretářky, telefon z banky atd.).

Dalším z kritérií jsou nástroje: Jak již bylo dříve řečeno, jedná se o softwarové, hardwarové i klasické nástroje. Blok, diář, specifický software instalovaný na konkrétní hardwarové platformě (notebook, chytrý telefon, tablet atd.). Zvolené nástroje musí být co nejflexibilnější a co nejjednodušeji používané. ZTD klade důraz na jednoduchost používání, protože samotné ZTD je o práci, nikoliv o nástrojích. Tato jednoduchost je velmi důležitá pro poslední, třetí, kritérium. (Používaným nástrojům v TM 4. generace bude věnovaná praktická část této práce.)

A v poslední řadě je zde použití. Tento systém musí být používán každodenně a musí být pouze jeden.

Uspořádávání

Tento návyk vychází ze základních myšlenek GTD. Dal by se shrnout do věty: Vytvoř pro vše jednoznačné místo a pak víš, že to tam vždy bez problémů najdeš. Babauta k tomu říká: „*Najděte věcem jejich domov.*“ (Babauta, 2010, s. 83) Součástí uspořádávání je archivování a hlavně zvyk tak dělat ihned a automaticky. Žádné odložené papíry na stole bez ladu a skladu, žádné přihrádky s nápisy „různé“ a „později“ atd.

Hodnocení

Hodnocení v systému ZTD má stejný základ jako GTD. Základem je týdenní review. ZTD ho nazývá Zjednodušené týdenní hodnocení. Doporučovaný postup, jak zvládnout toto týdenní hodnocení za 30 minut, je následující.

- Revize jednoho z dlouhodobých a jednoho krátkodobého cíle: Ze seznamu dlouhodobých úkolů se vybere jeden, který má potenciál k tomu, že bude dokončen během jednoho roku. Dále se vybere jeden krátkodobý cíl, který je možné zvládnout během jednoho týdne a zároveň je cílem, který může o krok posunout naplnění vybraného dlouhodobého cíle. Tento způsob hodnocení pomáhá s koncentrací na dlouhodobé cíle a umožňuje sledování progresu při jejich naplňování.
- Revize poznámek z minulého týdne: V tomto kroku probíhá kontrola všech nashromážděných materiálů (návyk shromažďování), jejich třídění, vyřazení ze seznamů, archivaci atd.
- Kontrola kalendáře: Revize položek v kalendáři za minulý týden a také kontrola kalendáře na další týden.
- Kontrola seznamů: Revize seznamů ve všech kontextech. Nevynechat kontext Čekám na – i ten může vygenerovat seznam činností na příští týden – a také zběžná kontrola kontextu někdy/možná.
- Určení krátkodobých cílů příštího týdne a plánování Velkých kamenů: Z minulého týdne velmi pravděpodobně zbydou nedokončené úkoly. Ty by se měly stát základními Velkými kameny týdne příštího a měla by na ně být upřena zásadní energie. Dále plánování nových Velkých kamenů a kalendáře.

Babauta považuje týdenní review za základní návyk, protože si uvědomuje, že jakýkoliv i sebedokonalejší systém je neustále narušován vnějšími vlivy, a týdenní review zásadně pomáhá vrátit se ze vzniklého „chaosu“ a znovu se soustředit na to, co je důležité.

Zjednodušování

Každý systém je jako živý organismus. Vyvíjí se, podléhá změnám, reaguje na aktuální dění. Babauta nabádá k tomu, aby se s již zaběhnutým systémem dále pracovalo a systém se dále zjednodušoval. Pokud jsou seznamy úkolů příliš dlouhé a stále se plní, dříve či později se dostaví zahlcenost. Proto je tak důležité rozlišovat a pracovat s Velkými kameny, proto je tak důležitá každotýdenní review. Jak však dále zjednodušovat? Babauta radí odstraňovat ze svých seznamů všechno zbytné. Malé úkoly jsou důležité, pouze pokud pomáhají naplnit dlouhodobé cíle. Nutné je také přemýšlet nad vlastními závazky a naučit se říkat ne. Další oblastí, která může zásadně celý systém zjednodušit, je práce s informačními toky. Respektive jejich redukce. Opravdu není možné sledovat úplně vše, věnovat se všem zdrojům atd. Jednou z dalších rad je děláním drobných úkolů v dávkách. Tzn. nastavit si pro ně nějaký časový limit – třeba třicet minut – a věnovat se pouze jim. Tyto úkoly jsou většinou spjaté s běžnou agendou. Vyřízení e-mailu, telefonátu, papírování atd.

Rutiny

Rutiny jsou vlastně pospojované návyky v denní praxi, které se opakují. Je to komplexní nastavení osobního systému. Babauta se pozastavuje nad zásadním úskalím, týkající se rutin. Říká: *„Je jednoduché rutiny nastavit, ale těžké u nich zůstat.“* (Babauta, 2010, s. 110) Doporučuje vždy rutiny testovat alespoň 30 dní. Pak by se pomalu měly stávat návyky.

Najděte svou vášň

Poslední, desátý návyk souvisí s osmým návykem Stephena Coveyho, kterému říká objevení vlastního hlasu. Nalézání své vášně, svého vlastního hlasu, je proces. Může trvat dlouho, ale Babauta nabádá k neustávání na cestě hledání. Nalezení vlastní vášně ani nepovažuje za konečný cíl. Tím je dle Babauty uvedení vášně do života. Což je opět samostatný proces, vyžadující trpělivost, rozvahu, píli a vytrvalost.

3.5 Závěr teoretické části

Teoretická část práce měla za úkol představit hlavní koncepty time managementu čtvrté generace a představit některé systémy současných moderních směrů TM.

Ze stručného nástinu systémů TM 4. generace vyplývá, že se jedná o velmi komplexní a širokou problematiku, skládající se ze samostatných dílčích celků. Ačkoliv bylo řečeno, a samotní jednotliví autoři to také často zdůrazňují, že tyto systémy jsou nejvíce efektivní, pokud se využívají v celé komplexnosti, a naopak se nedoporučuje vytrhávat z celku jednotlivé poučky, návyky, dovednosti atd., tak i zde platí, že řetěz je tak silný, jako jeho nejslabší část. Proto je důležité prověřovat každý jednotlivý díl systému a následně se snažit nalézt jeho neoptimálnější podobu, která bude v souladu s každou jedinečnou lidskou osobností, jejími preferencemi atd. Při osvojování jednotlivých návyků to může být například hledání ideální rovnováhy mezi „tlačení na pilu“ a „uvolněním“. Při testování vlastního workflow může být stěžejní nalézt rovnováhu mezi důkladností spojenou se spolehlivostí používaného systému a mezi jeho flexibilitou – schopností reagovat na změny. Podobné příklady by šly nalézat u každé dílčí položky všech uvedených systémů.

Jednou z těchto položek jsou nástroje. A právě této části se bude věnovat praktická část této práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 NÁSTROJE TIME MANAGEMENTU

4.1 Metodologie

Jak již bylo řečeno, nástroje tvoří samostatnou dílčí část všech systémů moderních forem TM. Jako takové jsou často používány i zcela mimo jakýkoliv ucelený systém TM. Nástroje samotné jsou proto daleko rozšířenější než samotné systémy TM. Někaký typ nástroje pro plánování času a úkolů (zápisník, diář) používají téměř všichni. V současné době jsou z velké části využívány i moderní technologické pomůcky. Pro potřeby této práce jsou proto nástroje chápány následujícím způsobem.

- Nástroj jako konkrétní softwarová aplikace nebo její „analogová“ obdoba v podobě zápisu do papírového diáře, kartiček, zápisníku atd. (Příklad: Sběr dat v systému ZTD je možné realizovat v několika typech softwarových aplikací, ale také lze využít například papírové kartičky.)
- Nástroj jako konkrétní hardwarové zařízení. PC, chytrý telefon, tablet atd. Do této části také patří i klasická obdoba v podobě papírového diáře, zápisníku atd., ale tentokrát pouze z hlediska nosiče dat.

Nástroje, stejně jako samotné systémy TM, mohou mít podobu jednoúčelového nástroje, např. jednoduchý úkolovník – to-do list, ale také mohou obsahovat komplexní systém, který je schopen v jedné aplikaci provazovat úkoly, priority, časové plánování atd.

Cílem praktické části práce je zmapování používání těchto nástrojů, a to v širokém spektru pohledů. Čtyři základní pohledy uplatněné v této práci jsou následující.

- Jsou nástroje využívány v rámci nějakého komplexního systému TM? Pokud ano, v jakém?
- Jaké je zastoupení klasických „analogových“ nástrojů vs. softwarových?
- Nástroje podle používané hardwarové platformy: PC, tablety, chytré telefony, chytré hodinky.
- Nástroje podle používané softwarové platformy – operační systém: Windows, MacOS, iOS, Android atd.

Práce si také klade za cíl zmapovat uživatelskou spokojenost s těmito nástroji, schopnosti nástrojů pojmout celé pracovní workflow a okrajově také používání myšlenkových map v TM.

Hypotézy

Výchozí premisy práce byly následující.

- H1: Existuje velká skupina uživatelů, kteří nástroje TM používají mimo jakékoliv ucelené systémy TM.
- H2: Existuje velká skupina uživatelů, kteří si vytvořili systémy vlastní, inspirované některým ze známých systémů.
- H3: Používání moderních ICT technologií v TM je častější než využívání klasických nástrojů – tužka, papír.
- H4: Častější je používání mobilních zařízení (chytré telefony, tablety) na úkor klasického PC.

K výzkumu samotnému byla použita technika CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), což je dotazník vyplněný bez asistence tazatele. Zvolen byl on-line dotazníkový formulář dostupný na adrese: <https://goo.gl/forms/noxsNAqAZZYvcdtN2>. Formulář byl distribuovaný skrze sociální sítě Facebook a Twitter a také za pomoci serveru www.mitvsehotovo.cz. Cílová skupina byla, díky způsobu distribuce, hodně různorodá, i když je samozřejmě nutné předpokládat, že se jednalo spíše o respondenty, kteří se většinou s problematikou TM setkávají, a to jak profesně, tak i v osobním životě. Výzkumný vzorek čítá 197 respondentů a data byla sbírána zcela anonymně a odpovědi v jednotlivých částech – včetně struktury dle pohlaví a věkových kategorií – nebyly povinné. Použité výzkumné otázky byly, až na drobné výjimky, uzavřené.

Tabulka 3: Základní členění respondentů

Pohlaví (195 odpovědí)		Věkové kategorie (195 odpovědí)				
Ženy	Muži	Do 15 let	16–25 let	26–40 let	41–55 let	Nad 55 let
54	141	0	26	97	66	6

Zdroj: Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

4.2 Používané systémy time managementu

Tato část průzkumu byla zaměřená na dvě otázky. Jsou-li nástroje využívané v rámci nějakého komplexního systému TM? A druhá. Pokud ano, tak v jakém? Struktura otázek byla navržena tak, aby obsahovala výběr nejznámějších systémů včetně odvozených a také možnost zvolit nástroje bez vazby na konkrétní systém, včetně vlastního doplnění.

Kvůli jednoduššímu a přehlednějšímu zpracování byly některé odpovědi respondentů, při finálním zpracování dat, přesunuty do hlavních kategorií. Jednalo se o jednotky z celkových počtů odpovědí. První přesunutá odpověď: „ToDo list a aplikaci Toggl“ byla přesunuta do „Pouze úkolovník – todo list“. Aplikace Toggl je trackovací aplikace, která sleduje čas strávený různými aktivitami. Je možné se dozvědět, kolik času tráví uživatel čtením blogů, na sociálních sítích atd. Není to tedy aplikace spjatá s žádným systémem TM.

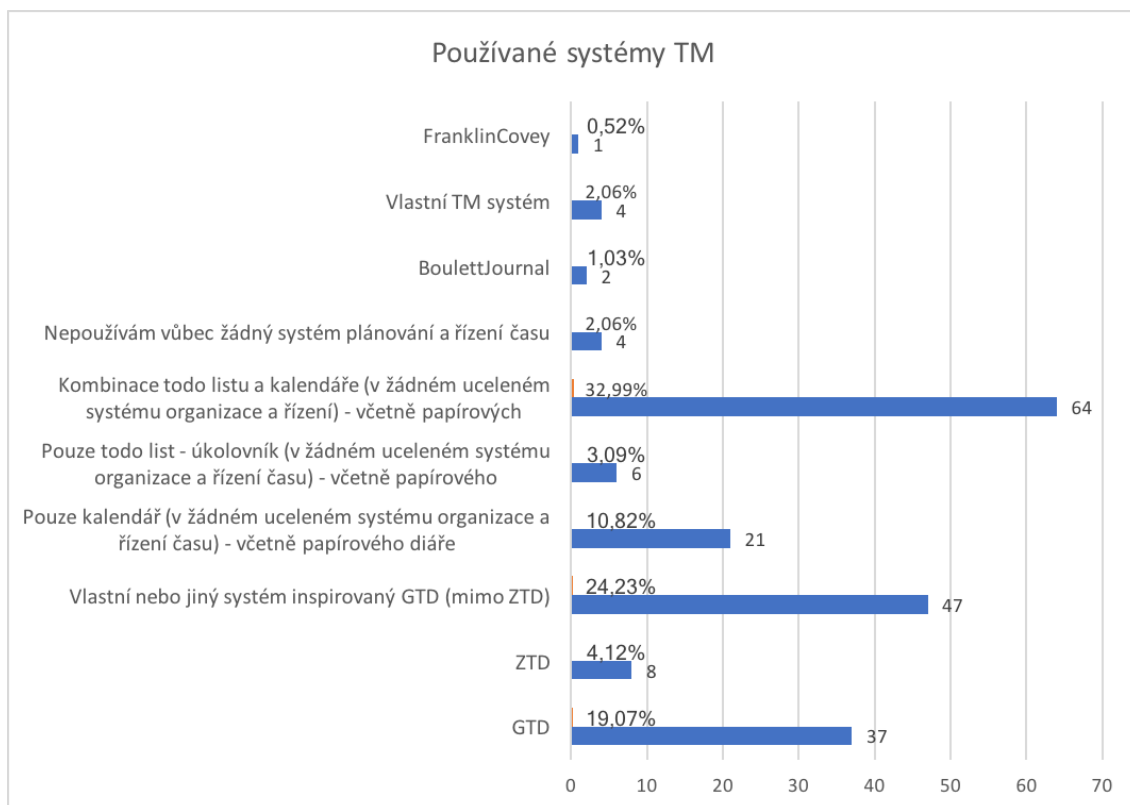
Čtyři následující odpovědi byly sloučeny do nové kategorie Vlastní TM systém: „Vlastní specificky inspirovaný 25 lety vedení lidí ☺“, „Google kalendář plus Freelo“, „Vlastní – kombinace Outlook plus Kerio plus CleverMind“, „Google kalendář plus účetní cloudový systém Shipard“. Použité aplikace samotné totiž již nějakým konkrétním způsobem jasně strukturují vložené informace a definují práci s nimi, takže vytváří systémy.

Poslední přesunutou hodnotou byla odpověď: „Vlastní, inspirovaný ZTD“. ZTD je odvozený systém od GTD (viz teoretická část práce), a tak byla odpověď přesunuta do již vytvořené kategorie „Vlastní nebo jiný systém inspirovaný GTD (mimo ZTD)“.

Na otázku používaných systémů TM odpovědělo 194 respondentů. Čtyři respondenti odpověděli, že nepoužívají žádný systém plánování a řízení času. Toto číslo však nemůže být relevantní z důvodu výběru cílové skupiny. V populaci by toto číslo bylo určitě větší.

6 respondentů (3 %) uvedlo, že používají pouze to-do list, což znamená, že jejich práce časem spadá do první generace time managementu. Určení počtu respondentů spadajících pod druhou a třetí generaci TM není z dotazníku možné. Jak již bylo řečeno, druhá generace TM využívá kombinaci To-Do listů a kalendáře. Třetí pak přidává priority. Struktura otázek v dotazníku nedovoluje tyto dvě kategorie oddělit. Je však možné říci, kolik respondentů nespadá přímo pod množinu první generace TM a zároveň v ní nejsou uživatelé 4. generace.

Graf 1: Používané systémy TM



Zdroj: Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Do této sloučené skupiny uživatelů druhé a třetí generace TM patří všichni respondenti, kteří uvedli odpovědi v kategoriích. „Kombinace To-Do listu a kalendáře (v žádném systému TM)“ - 64 respondentů. „Pouze kalendář (v žádném systému TM)“ - 21 respondentů. Dohromady je to tedy 85 respondentů, což je cca 44 % všech dotázaných. Tato skupina by se při podrobném zkoumání velmi pravděpodobně rozrostla o některé respondenty zahrnuté v kategorii vlastní TM systém – mimo ty inspirované GTD.

Do čtvrté generace TM je možné zahrnout odpovědi „FranklinCovey“ – 1 respondent, „BoulettJournal“ – 2 respondenti, „Vlastní nebo jiný systém inspirovaný GTD“ – 47 respondentů, „ZTD“ – 8 respondentů a „GTD“ – 37 respondentů. Dohromady se jedná o 95 odpovědí, tedy o cca 48 % dotázaných.

Z výsledků tedy vyplývá, že zastoupení 4. generace TM versus ostatní generace TM je zhruba stejné.

Tato základní sada otázek poskytuje odpovědi na dvě stanovené hypotézy. H1: Existuje velká skupina uživatelů, kteří nástroje používají mimo jakékoliv ucelené systémy

TM. Výsledky výzkumu tento předpoklad potvrzují. 91 respondentů, tj. cca 47 %, jasně odpovědělo, že nějaké nástroje TM využívá, ale mimo jakýkoliv ucelený systém TM.

H2: Existuje velká skupina uživatelů, kteří si vytvořili systémy vlastní, inspirované některým ze známých systémů. I tuto hypotézu výzkum potvrdil. 51 respondentů, tj. 26 %, v dotazníku uvedlo, že používají systém vlastní. Naprostá většina z nich (47) pak uvádí systém odvozený od GTD. Zajímavé je také porovnání této skupiny uživatelů se skupinou, která používá nějaký zavedený systém TM. Tu tvoří součet uživatelů systémů GTD, ZTD, FranklinCovey a Boulettjournal. Dohromady se jedná o 48 respondentů. Tyto dvě skupiny jsou tedy téměř vyrovnané, s mírnou převahou těch, již používají systém vlastní. Podobná situace panuje při porovnávání skupin uživatelů GTD a ZTD se skupinou, která používá vlastní systém z GTD odvozený. Zde je poměr 45:47 ve prospěch vlastních, z GTD odvozených, systémů.

4.2.1 Oblasti použití

První sada otázek obsahovala ještě doplňující dvě podotázky. První z nich oslovovala ty respondenty, kteří žádný ucelený systém TM nepoužívají. Ptala se, jestli v budoucnu plánují nějaký používat. Na tuto otázku odpovědělo 61 respondentů. 36 z nich (59 %) uvedlo, že v budoucnu žádný systém používat neplánují.

Druhá podotázka byla naopak zaměřená na skupinu, která nějaký systém TM používá. Ptala se na oblasti využití. Odpovědi byly předdefinované a bylo možné je kumulovat. Odpovědělo 191 respondentů. Bylo možné vybírat tyto možnosti:

Systém TM (jakýkoliv) využívám k: „řízení firmy, organizace, pracovní skupiny, studijní skupiny atd.“ – 79 respondentů, tj. 41 %. „Sebeorganizace (sebeřízení) profesní“ – 150 respondentů, tj. 79 %. „Sebeorganizace (sebeřízení) osobní“ – 156 respondentů, tj. 82 %.
Následující tabulka ukazuje datový překryv jednotlivých odpovědí.

Tabulka 4: Oblasti využití TM

Výhradně osobní	Sebeorganizace (sebeřízení) osobní	24
Výhradně profesní	Sebeorganizace (sebeřízení) profesní	15
	Řízení firmy, organizace, pracovní skupiny, studijní skupiny atd.	12
	Řízení firmy, organizace, pracovní skupiny, studijní skupiny atd. + Sebeorganizace (sebeřízení) profesní	8
	Celkem výhradně profesní	35
Profesní i osobní	Sebeorganizace (sebeřízení) osobní + Sebeorganizace (sebeřízení) profesní	73
	Firmy + Sebeorganizace profesní + Sebeorganizace osobní	54
	Firmy + Sebeorganizace osobní	5
	Celkem profesní i osobní	132

Zdroj: Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Z datového překryvu vyplývá, že naprostá většina respondentů používá TM jak v osobním, tak pracovním životě. Celkem bylo 132 respondentů. 35 respondentů odpovědělo, že TM využívá výhradně profesně. Pouhých 24 respondentů uvedlo, že používají TM výhradně v osobním životě. Z této skupiny je 7 respondentů ve věkové kategorii 16–25 let. Dá se tedy předpokládat, že jsou v ní obsaženi studenti.

4.3 Workflow, spokojenost

Druhá sada otázek byla zaměřena na dva související okruhy. První z nich byl výzkum, zdali používané systémy pokrývají celé pracovní workflow uživatelů. Druhý byl průzkum spokojenosti s využívanými systémy. Tato část obsahovala dvě otázky. Hodnocení systémů na škále 1-5 a druhou otázku, zdali uživatelé plánují přechod na nějaký nový systém.

Hodnocení této části je možné ze dvou hlavních perspektiv. První z nich je celkový pohled na odpovědi, který vypovídá o celkovém stavu, ale neříká nic o spokojenosti a hodnocení jednotlivých systémů. Druhá, zajímavější perspektiva, spojuje hodnocení s jednotlivými, konkrétními systémy.

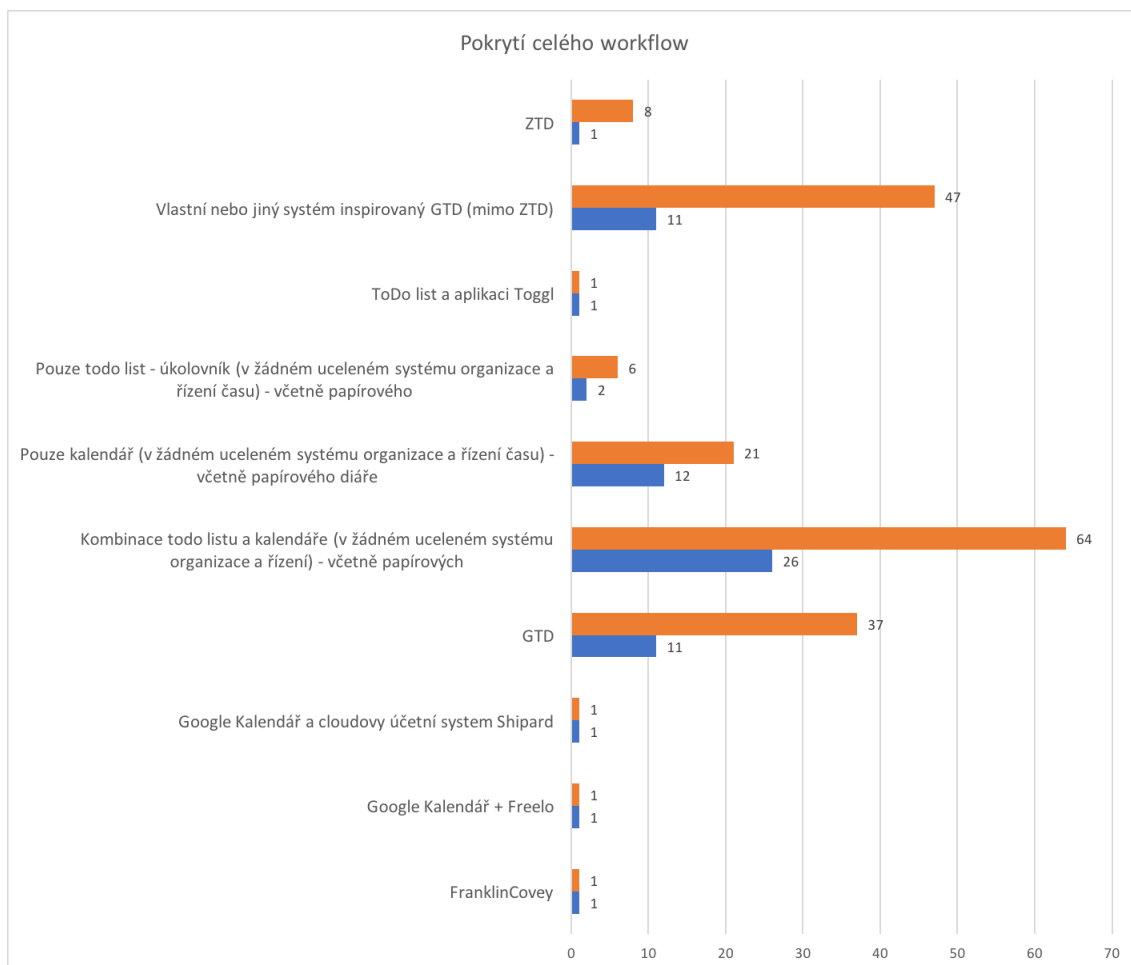
4.3.1 Workflow

Na otázku – „Pokud nějaký systém TM používám, pokrývá celé mé workflow?“ – odpovědělo 183 respondentů. 68 z nich (37 %) odpovědělo, že ne. Jedna z odpovědí byla vyřazena, protože u používaného systému byla uvedena odpověď – „Nepoužívám žádný ucelený systém TM“.

Detailní pohled na skupinu uživatelů, kteří uvedli, že jim používaný systém nepokrývá celé pracovní workflow, nabízí graf níže. Graf zobrazuje počty záporných odpovědí v kombinaci s celkovým počtem uvedených systémů. Z údajů vyplývá, že menší pokrytí celého pracovního workflow udávají uživatelé u systémů starších generací TM. (Malé systémy pouze s jedním respondentem nejsou v této části deskriptivní analýzy brány v potaz.) Nejnižší míru pokrytí celého pracovního workflow vykazuje používání samostatného kalendáře mimo jakýkoliv systém TM. Uvádí to 12 uživatelů z 21, tedy lehce přes 50 %. Kombinace To-Do listu a kalendáře vykazuje v tomto ohledu 40% míru neúspěšnosti. Samotný To-Do list pak 33%, ovšem výsledek může být zkreslený kvůli malému počtu respondentů, kteří uvedli, že používají pouze To-Do list (celkově 6 uživatelů).

GTD pak vykazuje 30% míru nepokrytí, ZTD 12%, ale je zde také poměrně malý počet uživatelů – 8. Vlastní systémy inspirované GTD vykazují 23% nepokrytí.

Graf 2: Systémy nepokrývající celé workflow



Zdroj: Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

4.3.2 Spokojenost

Jak již bylo řečeno, část týkající se spokojenosti obsahuje dvě otázky. První z nich zkoumá spokojenost ve vztahu k plánovaným změnám systému, druhá pak pomocí bodové škály.

Na otázku, zdali uživatel plánuje v budoucnu přechod na nový systém, uvedlo 73 % (135 dotázaných ze 185) dotázaných, že nikoliv. To je poměrně vysoké číslo. Pouze dva uživatelé uvedli, že nyní plánují přejít na nový systém. Byli to uživatelé, kteří používají buď samotný kalendář nebo kombinaci To-Do listu a kalendáře. 26 % (48) uživatelů uvedlo, že plánují vyzkoušet jiné systémy a na základě zkušenosti se rozhodnou pro případný přechod. Tito uživatelé byli většinou ze skupiny „Kombinace To-Do listu a kalendáře“ (21 uživatelů) a vlastních systémů (11). V této skupině se objevili pouze 4 uživatelé systému GTD a jeden uživatel systému ZTD.

Vlastní spokojenost byla známkována na pětibodové škále, školním systémem. Na otázku odpovědělo 187 dotázaných. 31 z nich dalo svému systému jedničku, 89 dvojku, 39 trojku, 25 čtyřku a tři uživatelé dali za pět.

Pro porovnání spokojenosti s jednotlivými systémy byla u každého systému spočítána celková známka podle vzorce: $\text{Sum (známky)} / \text{Počet respondentů daného systému}$. Systémy byly seřazeny podle počtu uživatelů. Relevance výsledků u proprietárních systémů, které byly uvedené pouze v jednotkách, je samozřejmě nízká. Proto je v tabulce ještě uveden počet uživatelů.

Tabulka 5: Systémy TM hodnocení uživatelů

Systém TM	Počet respondentů	Výsledná známka
Bulletjournal	2	1
FranklinCovey	1	1
vlastní specificky inspirovaný 25 lety vedení lidí ☺	1	1
Vlastní, kombinace Outlook + Kerio + CleverMinds	1	1
ToDo list a aplikaci Toggl	1	2
Vlastní inspirovaný ZTD	1	2
GTD	36	2,14
Vlastní nebo jiný systém inspirovaný GTD (mimo ZTD)	46	2,28
Pouze kalendář (v žádném uceleném systému organizace a řízení času) - včetně papírového diáře	20	2,45
Pouze todo list - úkolovník (v žádném uceleném systému organizace a řízení času) - včetně papírového	4	2,5
ZTD	8	2,5
Kombinace todo listu a kalendáře (v žádném uceleném systému organizace a řízení) - včetně papírových	62	2,56

Google Kalendář + Freelo	1	3
Google Kalendář a cloudový účetní systém Shipard	1	3
Nepoužívám vůbec žádný systém plánování a řízení času	1	4

Zdroj: Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

U hodnocení systémů s větším množstvím uživatelů je zřejmě relevantnější podívat se na hodnoty modu. Modus je hodnotou nejčastější, reprezentuje kategorie, které se objevují s nejvyšší četností.

Nejvíce jedniček získal systém GTD (9). V těsném závěsu pak osobní systémy odvozené od GTD (8). Kombinace To-Do listu a kalendáře pak získala nejvyšší ohodnocení pětkrát. Všechny tyto systémy získaly také velký počet hodnocení stupněm 2. A jako jediné také získaly po jednom nejhorším hodnocení. Proč tomu tak bylo, není jasné a důvody mohou být pouze spekulativní. U systému GTD to může být rozladěnost nad jeho složitostí, u To-Do listu nedostatečnost systému. U systému vlastního je toto hodnocení trochu záhada.

Tabulka 6: Systémy TM hodnocení uživatelů – modus

Systémy TM	Známky – počet					Počet uživatelů
	1	2	3	4	5	
Známky	1	2	3	4	5	Počet uživatelů
Bulletjournal	2					2
FranklinCovey	1					1
Google Kalendář + Freelo			1			1
Google Kalendář a cloudový účetní systém Shipard			1			1
GTD	9	19	3	4	1	36
Kombinace todo listu a kalendáře (v žádném uceleném systému organizace a řízení) - včetně papírových	5	27	21	8	1	62
Nepoužívám vůbec žádný sys. plánování a řízení času				1		1
Pouze kalendář (v žádném uceleném systému organizace a řízení času) - včetně papírového diáře	3	8	6	3		20
Pouze todo list - úkolovník (v žádném uceleném systému organizace a řízení času) - včetně papírového		2	2			4
ToDo list a aplikace Toggl		1				1
Vlastní inspirovaný ZTD		1				1
Vlastní nebo jiný systém inspirovaný GTD (mimo ZTD)	8	26	4	7	1	46
vlastní specificky inspirovaný 25 lety vedení lidí ☺	1					1
Vlastní, kombinace Otlook + Kerio + CleverMinds	1					1
ZTD	1	4	1	2		8

Zdroj: Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Závěr hodnocení spokojenosti s používanými systémy není proto úplně jednoznačný. Výsledky hodnocení ukazují, že systémy GTD, vlastní odvozené systémy od GTD, ale také kombinace

To-Do listu a kalendáře vykazují poměrně velkou míru spokojenosti. To samé systém ZTD – zde je však nutné počítat s malým množstvím respondentů.

Pokud se přihlédne i k předchozím otázkám, zkoumajícím míru pokrytí celého pracovního workflow a také vyhlídek na případnou výměnu systému za jiný, dostane hodnocení jasnější obrysy. Uživatelé To-Do listů v kombinaci s kalendářem vykazují totiž nejmenší míru pokrytí celého pracovního workflow a také nejvíce figurují mezi těmi, co se potenciálně rozhlíží po systému novém.

Zajímavé je pak porovnání vlastních systémů odvozených od GTD a samotného GTD. Samotné GTD vykazuje větší míru nepokrytí celého workflow (30 %), ale uživatelé jsou daleko loajálnější k tomuto systému a prakticky nehledají systémy další. Naproti tomu, míra nepokrytí celého workflow u vlastních systémů odvozených od GTD je nižší (23 %), ale je zde daleko větší skupina těch, kteří se potenciálně poohlíží po systémech dalších.

U systému ZTD je toto porovnání, vzhledem k malému počtu uživatelů ve výzkumu, málo relevantní.

Každopádně dvojice systémů – GTD a vlastní systémy od GTD odvozené – se v celkovém hodnocení uživatelů dělí o první místo. Kdyby byl do celkového hodnocení započten i počet uživatelů jako parametr oblíbenosti, zvítězily by systémy vlastní. Těsně za nimi je pak používání kombinace To-Do listu a kalendáře, bez žádného uceleného systému TM. ZTD by velmi pravděpodobně do skupiny pomyslných medailových pozic patřilo z hlediska uživatelského hodnocení také. Pouze však v případě, pokud by samotný počet respondentů, kteří se k tomuto systému hlásí, nebyl brán také jako ukazatel oblíbenosti. A ten je u ZTD skutečně velmi nízký.

4.4 Používané platformy

Používanými platformami je pro účely tohoto výzkumu myšleno několik kategorií. První se zabývá poměrem tradičních nástrojů, jako je tužka a papír, a softwarových aplikací. Další skupinu tvoří používané hardwarové platformy (PC, tablet, chytré telefony atd.). Třetí kategorie zkoumá rozčlenění podle softwarových platforem – operačních systémů. Poslední pak zkoumá jednotlivé softwarové aplikace.

4.4.1 Analog vs. digitál a hardwarové platformy

Analog vs. digitál

První zkoumanou kategorií v části používaných platform je kategorie, která byla nazvána analog vs. digitál. Tato část zkoumá zastoupení využívání tradičních nástrojů – tedy tužky a papíru (papírového diáře, skicáku atd.), vs. libovolné softwarové platformy. U odpovědí bylo možné zvolit více hodnot. Na otázku odpovědělo 192 respondentů. 42 % z nich uvedlo, že používají nějakou formu papírového zápisu. 90 % z nich pak libovolné hardwarové zařízení. Z toho vyplývá, že přibližně 10 % respondentů využívá ve svém systému TM výhradně papírovou podobu. Třetina uživatelů pak papírovou agendu využívá společně s vybraným hardwarem – softwarem.

Tabulka 7: Systémy TM, pouze papírová agenda

Systém TM	Počet respondentů
GTD	2
Kombinace todo listu a kalendáře (v žádném uceleném systému organizace a řízení)	11
Pouze kalendář (v žádném uceleném systému organizace a řízení času)	5
Vlastní nebo jiný systém inspirovaný GTD (mimo ZTD)	2

Zdroj: Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Zajímavý je bližší pohled na skupinu respondentů, která využívá výhradně papírovou agendu. Tabulka výše ukazuje tyto uživatele rozdělené podle používaného systému TM.

Tato část výzkumu potvrdila třetí hypotézu, tedy to, že v dnešní době jsou v TM daleko více využívány moderní technologie, než tradiční analogové – tedy tužka a papír.

Hardwarové platformy

Posledních dvacet let bylo z hlediska vývoje nových hardwarových platform naprosto zásadní. Tento vývoj stále probíhá, a tak je možné, že se v dalších letech situace opět zásadně promění.

Před dvaceti lety byl osobní počítač skoro výlučným hardwarovým prostředkem pro jakékoliv plánování a organizování času. Výjimky v té době sice už existovaly, ale nebyly rozšířené. Z velké části i kvůli vysoké ceně. V roce 1996 byl veřejnosti představen první mobilní komunikátor, který pronikl do širšího povědomí. Byla to Nokia 9000. Zásadní pak byl přelom tisíciletí. V té době se mezi manažery a IT nadšence začala pomalu prosazovat zařízení typu Pocket PC a Palm. (Pocket PC. Wikipedia, online, cit. 2017-12-22) Stále se však jednalo o zařízení pro velmi úzkou skupinu lidí. Avšak v té době již většina, z dnešního pohledu hloupých, telefonů obsahovala aplikaci kalendář, která byla v mnoha případech synchronizovatelná s MS Outlookem – tedy se stolním počítačem. V roce 2003 již na trhu existovalo větší množství mobilních telefonů, které by bylo možné i z dnešního pohledu považovat za chytré. Hlavně od společnosti Nokia, Palm a Microsoft, ale také třeba BlackBerry a HTC. Ačkoliv se tato zařízení dostávala stále více do povědomí širší veřejnosti, jejich uživatelé tvořili stále poměrně úzkou, specifickou skupinu. (Mobilům je 20 let, online, cit. 2017-12-26)

Dalo by se říci, že zásadní změna přišla s uvedením první verze telefonu iPhone od společnosti Apple. Psal se rok 2007. O rok později nový trend, tedy spojení mobilního telefonu s chytrým zařízením s dotykovým ovládním včetně možnosti pohodlného propojení se softwarem stolních počítačů, potvrdila společnost Google prvním telefonem se systémem Android. (Mobilům je 20 let, online, cit. 2017-12-26)

Za posledních deset let se chytré telefony staly standardem mezi běžnými uživateli. Následovala však další hardwarová zařízení. Těmi jsou hlavně tablety a chytré hodinky. Všechna tato zařízení jsou využívána i v time managementu.

Výzkum se tedy snažil zjistit, v jakých poměrech jsou tato zařízení u uživatelů všech typů TM zastoupena. Odpovědi bylo možné kombinovat. Většina uživatelů samozřejmě nepoužívá pouze jednu HW platformu. Na otázku využívané hardwarové platformy odpovědělo 186 respondentů.

Nejvíce používaným zařízením v TM jsou chytré telefony. Tuto možnost zvolilo 175 respondentů, tedy 94 % všech odpovídajících.

Tabulka 8: Hardwarové platformy používané v TM

HW platformy používané v TM	Počet
Mobilní telefon	175
Klasický počítač	172
Tablet	78
Chytré hodinky	34

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V těsném závěsu se však umístil klasický počítač se 172 respondenty. Klasickým počítačem pro účely výzkumu se rozumí jak stolní počítač, tak notebook a vše bez rozlišení softwarové platformy. Hypotéza číslo 4, která se opírala o předpoklad, že se dnes více používají ostatní hardwarové platformy na úkor klasického počítače, se tak vlastně nepotvrdila. 92 % respondentů se stále bez klasického počítače v TM neobejde. Celkový výsledek však může naznačovat trend ústupu klasického počítače. Ti uživatelé, kteří vůbec nepoužívají ke své práci v oblasti TM klasický počítač, využívají chytré telefony anebo chytré telefony v kombinaci s tabletem.

Tabulka 9: HW bez klasického počítače

HW platforma u uživatelů neužívajících klasický počítač	Počet
Mobilní telefon	8
Mobilní telefon, tablet	4
Mobilní telefon, tablet, chytré hodinky	2

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

4.4.2 Softwarové platformy a používané aplikace v TM

Poslední z hlavních částí výzkumu se věnuje používaným softwarovým platformám – operačním systémům – a konkrétním aplikacím používaným v TM.

Používané softwarové platformy

Pod pojmem softwarové platformy jsou z velké části míněny operační systémy. Nicméně v době webových aplikací existují aplikace, které jsou na operačních systémech nezávislé. Stejně se budou používat ve Windows, macOS i Linuxu. Proto byly pro účely výzkumu také do dotazníku zavedeny. Na otázku používaných softwarových platforem odpovědělo 184 respondentů. Odpovědi bylo možné kombinovat.

Tabulka 10: Softwarové platformy využívané v TM

Softwarová platforma	Počet
iOS	98 (53,3 %)
Windows	96 (52,2 %)
webové aplikace	73 (39,7 %)
macOS	70 (38 %)
Android	66 (35,9 %)
Linux	5 (2,7 %)

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Z tabulky používaných softwarových platforem je možné vyvodit trend naznačený u hardwarových platforem. A to, že mobilní zařízení se pomalu budou dostávat v oblasti TM do popředí na úkor klasického počítače. Na prvním místě používaných operačních systémů se umístil systém iOS, který je používán výhradně na telefonech a tabletech firmy Apple. Součet desktopových operačních systémů (Windows, macOS a Linux) je stále o něco větší než těch mobilních (iOS a Android). Ale liší se o jednotky ve prospěch desktopových systémů. Tyto hodnoty není možné přímo porovnávat, a to i díky souběžnému používání obou platforem, ale trend naznačovat mohou.

Datová sada ukazuje ještě na jednu zajímavou skutečnost. Neodpovídá současným statistikám používaných, respektive aktivně využívaných, operačních systémů bez ohledu na cílovou

skupinu uživatelů. Podle globálních statistik na webu <http://gs.statcounter.com/os-market-share> bylo rozložení operačních systémů za rok 2017 následující.

Tabulka 11: Globální celosvětové statistiky – aktivně využívané operační systémy

Operační systém	Počet
Windows	38, 11 %
Android	37, 91 %
iOS	13, 03 %
macOS	6, 04 %
neznámý	2, 39 %
Linux	0, 74 %

Zdroj: Statcounter Global stat, online, cit. 2017-12-26

Podle statistik Gemius ranking je operační systém Windows v ČR používán ještě ve větší míře, to samé mobilní operační systém Android. A naopak systémy firmy Apple, tj. iOS a macOS, jsou v naší republice zastoupené ještě méně. Což, znamená, že rozdíl v počtu uživatelů zařízení firmy Apple ve výzkumném vzorku a těchto uživatelů v běžné populaci je u nás ještě větší. Pokud by tedy byli respondenti z výzkumného vzorku – tedy ti, kteří se aktivně zajímají a používají nějakou formu TM – označeni za proaktivnější skupinu obyvatel, bylo by možné prohlásit, že proaktivnější lidé s daleko větší oblibou využívají zařízení tzv. jablečného ekosystému, tedy zařízení společnosti Apple. Tomuto tvrzení částečně nahrává i závěrečná část výzkumu, týkající se používaných softwarových aplikací v TM.

Aplikace používané v TM

Na otázku zkoumající konkrétní používané softwarové aplikace odpovědělo 183 respondentů. Tato část výzkumu byla zaměřena na konkrétní softwarové aplikace, které jsou v TM používány. Nejznámější byly předdefinované, ale bylo možné dopsat i další. Přehledová tabulka níže zahrnuje pouze ty aplikace, které se ve výzkumu objevily více než dvakrát.

Tabulka 12: Softwarové aplikace využívané v TM

Softwarová aplikace	Počet
Google apps (kalendář, todo list, včetně Google keep...)	90 (49, 2 %)
Evernote	73 (39, 9 %)
MS Outlook (kalendář, To-Do list)	52 (28, 4 %)
Trello	43 (23, 5 %)
MS OneNote	31 (16, 9 %)
Wunderlist	24 (13, 1 %)
Todoist	22 (12 %)
OmniFocus	17 (9, 3 %)
Things	9 (4, 9 %)
DropTask	5 (2, 7 %)

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V přehledu aplikací jasně vede na platformě nezávislý softwarový balík společnosti Google. Používá ho téměř 50 % respondentů. Google apps lze používat v rámci webových aplikací a také v rámci aplikací pro mobilní telefony s operačními systémy Android a iOS.

Ovšem hned druhá aplikace, Evernote, je používána téměř výhradně uživateli, kteří používají softwarové platformy firmy Apple, tj. macOS a iOS. Ve výzkumu sice neexistuje exaktní důkaz pro toto tvrzení a aplikaci lze ve skutečnosti využívat i na Windows a mobilním operačním systémem Android, ale tam se používá zřídka, nebo jako multiplatformní doplněk k nějakému zařízení od firmy Apple. Ve výčtu existují dvě aplikace, které jsou napsány výhradně pro ekosystém firmy Apple. Těmi jsou OmniFocus a Things – což jsou nástroje pro uživatele time managementového systému GTD. Z tohoto důvodu je možné vysledovat i z tohoto přehledu velké zastoupení uživatelů používajících zařízení od firmy Apple.

4.4.3 Myšlenkové mapy

Poslední, doplňková část výzkumu se věnovala myšlenkovým mapám. Zařazena byla z důvodu nevysloveného předpokladu, že lidé používající nějaký sofistikovanější způsob pro řízení a plánování svého času budou lidé spíše kreativněji zaměření. A to nikoliv ve smyslu směřování k uměleckým profesím, ale ve smyslu kreativního přístupu ke svému životu. Myšlenkové mapy jsou moderním nástrojem právě pro kreativní lidi, kteří chápou věci v souvislostech, uvědomují si mnohovrstevnatost a vzájemnou propojenost všech životních procesů, a to jak osobních, tak pracovních. Ostatně, Petr Pacovský myšlenkové mapy ve své knize *Člověk a čas* definuje následovně.

„Myšlenkové mapy představují specifický způsob psaní poznámek, který umožňuje přehledně zaznamenat strukturu řešení problému nejen z hlediska prvků struktury, ale i z hlediska jejich vzájemných vazeb. Jejich duchovním otcem je Tony Buzan. Myšlenkové mapy respektují přirozené vlastnosti naší mysli.“ (Pacovský, 2006, s. 239)

Mezi tyto přirozené vlastnosti řadí Pacovský to, že informace v naší mysli jsou vlastně jednoduché, ale jsou součástí složitých vazeb, pomocí kterých jsou k nim přiřazovány souvislosti. Dále upozorňuje na to, že obrazy, pocity atd. jsou další důležitou součástí naší mysli, tedy jsou důležité i pro práci s informacemi. Důležité je si také uvědomit, že naše myšlení není lineární. Myšlenkové mapy odstraňují nedostatky, které lineární systémy představují pro možnosti zaznamenávání nápadů, idejí, souvislostí, plánů atd. (Pacovský, 2006, s. 239)

Dalo by se tedy předpokládat, že u skupiny respondentů, kteří aktivně využívají nějaký systém TM, budou myšlenkové mapy jako nástroj ve větší oblibě než obecně v populaci, kde je tento nástroj často úplně neznámý. Základních či středních škol, kde by se s tímto nástrojem žáci setkávali, opravdu mnoho není a ani na vysokých školách to není nástroj běžně používaný.

Tento nevyslovený předpoklad se ukázal správným. Odpovědi na otázku týkající se používání myšlenkových map jsou zobrazené v tabulce níže. Na otázku odpovědělo 192 respondentů. Odpovědi byly předdefinované.

Tabulka 13: Myšlenkové mapy – Používám v rámci TM myšlenkové mapy?

Odpověď (používám v rámci TM myšlenkové mapy?)	Počet
Ano	78 (40, 6 %)
Ne, ale přemýšlím o jejich využití	61 (31, 8 %)
Ne a nepřemýšlím o jejich využití	44 (22, 9 %)
Nikdy jsem o myšlenkových mapách neslyšel	9 (4, 9 %)

Zdroj: Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zmapování situace v oblasti používání softwarových aplikací v rámci některého ze systémů time managementu. Každá softwarová aplikace potřebuje pro svůj chod nějaký operační systém – respektive softwarovou platformu, protože například webové aplikace nejsou nutně provázány s konkrétním operačním systémem – a také je provozována na nějakém typu hardwarového zařízení. Aplikace, softwarová a hardwarová platforma tak vytváří nedělitelnou jednotku, kterou je třeba zkoumat celou, nikoliv odděleně. Proto byly do výzkumu zahrnuty všechny tyto části.

Protože byl výzkum zaměřen na problematiku aplikací v rámci time managementových systémů, byla teoretická část práce zaměřena na osvětlení základních pojmů v této oblasti a byly představeny některé moderní systémy TM. Práce se také snažila nahlédnout do samotného filozofického pozadí moderních forem time managementu.

Výzkum samotný byl strukturovaný od kvantitativního výzkumu zastoupení jednotlivých forem a systémů time managementu přes výzkum spokojenosti s těmito metodami a dále pokračoval od používaných softwarových a hardwarových platform až k samotným aplikacím.

Na počátku výzkumu byly stanoveny čtyři hypotézy.

H1: Existuje velká skupina uživatelů, kteří nějaké nástroje TM používají, ale mimo rámec jakéhokoliv uceleného systému TM.

Tato hypotéza se potvrdila. Téměř polovina respondentů (47 %) využívajících nějaké nástroje TM (plánovací kalendář, To-Do list atd.) je skutečně využívá, aniž by tyto nástroje měla začleněné do nějakého uceleného systému TM.

H2: Existuje velká skupina uživatelů, kteří si vytvořili systémy TM vlastní, inspirované některým ze známých systémů.

I tuto hypotézu výzkum potvrdil. 51 respondentů (26 %) v průzkumu uvedlo, že používají vlastní systém. Naprostá většina z nich (47) pak uvádí, že se jedná o systém odvozený od systému GTD Davida Allena.

Pokud by byli započítáni pouze uživatelé, kteří využívají nějaký ucelený systém TM (tuto skupinu tvoří součet uživatelů systémů GTD, ZTD, FranklinCovey a Boulettjournal), poměr by

se ještě zásadně změnil, respektive počet uživatelů využívajících vlastní systém by dokonce mírně převyšíl počet uživatelů nějakého známého, uceleného systému TM v poměru 51 : 48.

H3: Používání moderních ICT technologií je častější než využívání klasických nástrojů – tužka, papír.

Tato hypotéza se také potvrdila. A to i přesto, že papír a tužka jsou stále poměrně často používaným doplňkovým nástrojem. 42 % ze 192 respondentů uvedlo, že používají nějakou formu papírového zápisu. 90 % z nich pak libovolné hardwarové zařízení. Pouze 10 % respondentů využívá ve svém systému TM výhradně papírovou podobu. Třetina uživatelů pak papírovou agendu využívá společně s vybraným hardwarem – softwarem.

U této části by bylo zajímavé zjistit, kde jsou bariéry, které neumožňují uživatelům používat výhradně moderní ICT technologie. Část uživatelů se velmi pravděpodobně bude vždy lépe cítit s tužkou a diářem, ale velmi pravděpodobně je zde dost uživatelů, kteří by tyto nástroje rádi odložili, ale není to pro ně možné. Roli zde velmi pravděpodobně bude hrát flexibilita a stále ještě ne úplně pohodlné používání ICT technologií při zaznamenávání úkolů, poznámek a dalších záznamů.

H4: Častější je používání mobilních zařízení (chytré telefony, tablety) na úkor klasického PC.

Přestože v žebříčku počtu používaných hardwarových zařízení zvítězil chytrý telefon – se 175 uživateli, tato hypotéza se nepotvrdila. Téměř 92 % respondentů (172 uživatelů) uvedlo, že stále používá klasický počítač. Pro účely výzkumu se pod tímto pojmem myslí jakýkoliv stolní nebo přenosný počítač – notebook, bez ohledu na operační systém, který je na tomto zařízení provozován.

Ukazuje se, že univerzálnost zařízení typu PC je pro většinu uživatelů stále nezastupitelná. Roli zde velmi pravděpodobně hraje několik faktorů. Klasická hardwarová klávesnice a možnost flexibilně pracovat s více zdroji (možnost otevření více aplikací najednou) budou zřejmě ty nejdůležitější. Otázkou však zůstává, jestli už nepřicházejí nové možnosti, které tento poměr v blízké budoucnosti změní. Výzkum ukázal, že z malé skupiny uživatelů, kteří klasické PC v rámci TM nepoužívají – a zároveň se nejedná o ty uživatele, kteří využívají výhradně nástrojů typu tužka, papír – se jedná o uživatele, kteří používají k TM pouze mobilní telefon anebo mobilní telefon v kombinaci s tabletem. A zde by do budoucna mohl nastat obrat. To, že si to uvědomují i samotní výrobci, je vidět například ve snaze firmy Apple, která se snaží nahradit

u běžného uživatele PC právě tabletem. Ukázalo se, že je však potřeba několika zásadních úprav. Jednak doplnit tablet klasickou hardwarovou klávesnicí, ale tak, aby zařízení neztratilo výhodu své jednoduchosti a snadné přenositelnosti, a také umožnit uživateli pohodlnou práci s více zdroji. Tyto možnosti do svých zařízení nyní Apple implementuje a neustále je vylepšuje. Jiný přístup k tématu zaujímá firma Microsoft, která se snaží o podporu zařízení, která mohou sloužit v obou režimech – jako notebook i jako tablet. Bude proto zajímavé sledovat další vývoj.

Práce dále ještě operovala s jednou nevyslovenou hypotézou, kvůli které výzkum obsahoval doplňující otázku, týkající se myšlenkových map. Tato nevyslovená hypotéza vycházela z myšlenky, že lidé, kteří aktivně využívají nástroje pro řízení času, a hlavně ti, kteří se pohybují v systémech čtvrté generace TM, jsou lidé proaktivní a kreativní. Jelikož myšlenkové mapy jsou nástrojem právě pro tento typ lidí, byl zde předpoklad, že by uživatelů této metody mělo být mezi respondenty více, než je tomu v běžné populaci. Výzkum nevyužívá žádných otázek k ověření předpokladu, že myšlenkové mapy jsou v obecné populaci používané zřídka, a vychází pouze z osobních zkušeností a obecných poznatků, že tomu tak opravdu je. Proto byla tato otázka pouze doplňková a hypotéza nebyla přímo jmenovaná. Nicméně závěrem je, že myšlenkové mapy jsou, dle názoru autora, mezi respondenty výzkumu rozhodně používanější a obecně ve větší známosti, než je běžné.

Hlavními přínosy práce jsou, mimo již zmíněného ověření či vyvrácení stanovených hypotéz, další zkoumané vazby jednotlivých datových sad s odpověďmi respondentů. Výzkum tak přinesl další poznatky týkající se oblíbenosti jednotlivých systémů TM, včetně hodnocení spokojenosti uživatelů s těmito systémy. Dotkl se i slabin jednotlivých systémů TM v oblasti neúplného pokrytí celého pracovního workflow a kvantitativně zmapoval využití konkrétních softwarových aplikací v TM. Výsledky výzkumu tak mohou být nápomocné například v rozhodování, který systém TM začít používat.

Výzkum dále naznačil možné trendy do budoucna a ukázal také na možnou spojitost větší oblíbenosti produktů firmy Apple s kreativně zaměřenými lidmi. Toto tvrzení by si však zasloužilo další, specializovaný výzkum, stejně jako doplňková část týkající se využití myšlenkových map v kreativně orientovaných systémech time managementu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BABAUTA, L., 2010. *Zen a hotovo: zcela jednoduchý systém osobní produktivity*. Vyd. 1. Brno: J. Melvil. 126 s. ISBN 978-80-87270-03-5.

BABAUTA, L., 2016. *Soustředění: jak nalézt klid a jednoduchost v hektické současnosti*. V Brně: Jan Melvil. ISBN 978-80-87270-10-3

ALLEN, D., 2009. *Aby vše klapalo: jak hravě zvládat pracovní i životní výzvy*. Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 294 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-00-4.

ALLEN, D., 2016. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing, Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-000-2.

COVEY, Stephen R., 2014. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Překlad Aleš Lisa. 3., rozš. vyd. [i.e. 4. vyd.]. Praha: FC Czech. 366 s. ISBN 978-80-7261-282-6.

COVEY, Stephen R., 2015. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. 2. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR. ISBN 978-80-7261-359-5.

BARTÁK, J., 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.

PLAMÍNEK, J., 2013. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd., Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.

PLAMÍNEK, J., 2013. *Mediace: nejúčinnější lék na konflikty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5031-6.

PACOVSKÝ, P., 2006. *Člověk a čas – Time management IV. generace*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1701-2.

SENGE, Peter M., 2016. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Překlad Irena Grusová. Vydání 1. (reedice). Praha: Management Press. 439 s. Knihovna světového managementu; sv. 20. ISBN 978-80-7261-428-8.

Seznam použitých českých internetových zdrojů

Mobil iDnes. Smartphonům je 20 let. [online] [cit. 2017-12-26] Dostupné z URL: https://mobil.idnes.cz/smartphonum-je-20-let-projdete-si-jejich-historii-fus-/mob_tech.aspx?c=A121028_220246_mob_tech_vok

Seznam použitých zahraničních internetových zdrojů

University of Rochester (2012). The marshmallow study revisited: Delaying gratification depends as much on nurture as on nature. [online] [cit. 2017-09-22] Dostupné z URL: <https://www.sciencedaily.com/releases/2012/10/121011090655.htm>

Wikipedia contributors. Pocket PC. Wikipedia, The Free Encyclopedia. [online] [cit. 2017-12-12] Dostupné z: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Pocket_PC&oldid=815025164. Accessed December 26, 2017.

Statcounter – global stat. [online] [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: <http://gs.statcounter.com/os-market-share>

Gemius ranking [online] [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: <http://ranking.gemius.com/cz/ranking/systems/>

SEZNAM ZKRATEK

ATIC – Asociace turistických informačních center

GTD – Getting Things Done – ochranná známka systému TM Davida Allena

EQ – Emoční inteligence

IQ – Inteligenční kvocient

ICT – informační a komunikační technologie

Win-win – způsob řešení konfliktu, jehož cílem je vyjít vstříc všem zainteresovaným

To-Do – z anglických slov “to” a “do”. Česky „k udělání“

To-Do list – úkolovník s položkami k udělání. Strukturovaný i nestrukturovaný

PQ – fyzická inteligence

IQ – mentální inteligence

EQ – emocionální inteligence

SQ – duchovní inteligence

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Osmý návyk – vlastní hlas	17
Obrázek 2: Matice sebeřízení	19
Obrázek 3: Organizační diagram systému GTD.....	28

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice řízení času.....	13
Tabulka 2: Zásady sedmi návyků	16
Tabulka 3: Základní členění respondentů.....	39
Tabulka 4: Oblasti využití TM	43
Tabulka 5: Systémy TM hodnocení uživatelů.....	46
Tabulka 6: Systémy TM hodnocení uživatelů – modus	48
Tabulka 7: Systémy TM, pouze papírová agenda	50
Tabulka 8: Hardwarové platformy používané v TM.....	52
Tabulka 9: HW bez klasického počítače	52
Tabulka 10: Softwarové platformy využívané v TM	53
Tabulka 11: Globální celosvětové statistiky – aktivně využívané operační systémy.....	54
Tabulka 12: Softwarové aplikace využívané v TM.....	55
Tabulka 13: Myšlenkové mapy – Používám v rámci TM myšlenkové mapy?	57

Seznam grafů

Graf 1: Používané systémy TM	41
Graf 2: Systémy nepokrývající celé workflow	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník	I
---------------------------	---

Příloha A: Dotazník

Používané systémy time managementu (TM)

Jsem

- Žena
- Muž

Patřím do věkové kategorie

- Do 15 let
- 16–25 let
- 26–40 let
- 40–55 let
- Více než 56 let

Jaký systém (způsob) TM používám

- GTD
- ZTD
- Vlastní, nebo jiný systém inspirovaný GTD (mimo ZTD)
- Pouze kalendář (v žádném uceleném systému organizace a řízení času) - včetně papírového diáře
- Pouze to-do list – úkolovník (v žádném uceleném systému organizace a řízení času) - včetně papírového
- Kombinace to-do listu a kalendáře (v žádném uceleném systému organizace a řízení) - včetně papírových
- Nepoužívám vůbec žádný systém plánování a řízení času

Pokud žádný systém nepoužívám

- Plánuji začít používat
- Neplánuji začít používat

Systém (jakýkoliv) TM využívám k

- Řízení firmy, organizace, pracovní skupiny, studijní skupiny atd.
- Sebeorganizace (sebeřízení) profesní
- Sebeorganizace (sebeřízení) osobní

Pokud již nějaký systém používám

- Plánuji přejít na jiný
- Plánuji vyzkoušet jiný(é) a na základě toho se rozhodnout o případném přechodu
- Neplánuji přechod

Pokud již nějaký systém používám – pokrývá celé mé workflow?

- Ano
- Ne

Pokud již nějaký systém používám – jak jsem s ním spokojen? (známkování jako ve škole)

- Možnost volby na stupnici 1–5

Analog či digitál?

- Používám tradiční nástroje – tužka, papír, papírový diář...
- Používám softwarové aplikace

Používané softwarové platformy (pokud jsou v rámci TM používané)?

- Windows
- MacOS
- iOS
- Android
- Linux
- Webové aplikace nezávislé na platformě

Používané hardwarové platformy (pokud jsou v rámci TM používané)?

- Klasický počítač (včetně notebooku, bez rozdílu softwarové platformy)

- Mobilní telefon
- Tablet
- Chytré hodinky

Používané softwarové aplikace (pokud jsou v rámci TM používány)?

- Things
- OmniFocus
- Evernote
- MS Outlook (kalendář, to-do list)
- MS OneNote
- Google apps (kalendář, to-do list, včetně Google keep...)
- DropTask
- Trello
- Wunderlist
- Todoist
- AnyDo
- Jiný

Subjektivní hodnocení efektivity používaných softwarových aplikací? (známkování jako ve škole)

- Možnost volby na stupnici 1–5

Používám v rámci TM myšlenkové mapy?

- Ano
- Ne a nepřemýšlím o jejich využití
- Ne, ale přemýšlím o jejich využití
- Nikdy jsem o myšlenkových mapách neslyšel

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jan Šalomoun

Obor: 7501R022 – Vzdělávání dospělých (Bc. VD)

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Softwarová podpora moderních systémů time managementu

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 52

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet českých internetových zdrojů: 1

Počet zahraničních internetových zdrojů: 4

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