

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Faktor času v řídicí práci manažera

Jana Strečková

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce Faktor času v řídicí práci manažera je analýzou využití času dvou manažerů při výkonu jejich práce. Cílem je posoudit efektivitu manažerů při hospodaření s časem. Dosažené výsledky manažerů jsou porovnány mezi sebou, jsou identifikovány odlišnosti a slabá místa. Následně jsou navržena doporučení pro zlepšení kritických oblastí jednotlivě pro každého manažera.

Teoretická část objasňuje základní koncepce managementu a definuje pojmy management, manažer a funkce manažera. Následně jsou uvedena východiska, která vedla k vzniku Time managementu. V dalším kroku jsou definovány základní principy Time managementu jako je stanovení cílů a priorit, techniky delegování, identifikace „žroutů“ času, časové snímky, plánovací pomůcky.

Ve vlastní práci jsou teoretické znalosti aplikovány na dva manažery společnosti CC Czech s.r.o. Ke sběru dat pro rozbor řízení času je využita metoda strukturovaného rozhovoru, metoda nepřímého pozorování a dotazníkové šetření. Z těchto údajů je provedena analýza časových snímků, vyrušení, plánování času, delegování, analýza „žroutů“ času a časových ztrát. V závěru je srovnání a zhodnocení výsledků obou manažerů v návaznosti na stanovené cíle diplomové práce.

Klíčová slova:

Time management, manažer, určení priorit, stanovení cíle, efektivnost, účelnost, hospodárnost, časový snímek, delegování.

Úvod

Čas je součástí života každého člověka a každému z nás náleží ve stejné míře. Všichni máme k dispozici 24 hodin denně, nikdo víc ani míň. Přesto si množství lidí stěžuje na jeho nedostatek. Nabízí se tedy otázka: „V čem je tajemství úspěchu těch, kteří mají svůj čas pod kontrolou?“. Nelze ho přece koupit, zastavit, či ušetřit. Vždy nám bude patřit stejné množství času a tak by se mohlo zdát, že s časem nelze soupeřit.

Když se na čas podíváme jako na faktor, který je nutné využívat stejně efektivně jako jiné zdroje a kapitál, dospějeme k úsudku, že jistě existují způsoby a metody, jak ho lépe využívat. Technikami efektivního využití času se zabývá Time management, jako součást širší vědní disciplíny managementu. Potřeba řídit čas během výkonu manažerských povolání vznikla přirozeně s vývojem okolního světa. Bylo nevyhnutelné začít pracovat s myšlenkou jeho lepšího využití, aby vedoucí pracovníci zůstali efektivní přesto, že nároky na jejich výkony se neustále zvyšují a jsou vystaveni stále většímu stresu.

Time management nabízí postupy a rady, jak zacházet s řízením času. Je v zájmu každého manažera, aby se zamyslel nad svým hospodařením s časem. Pro tyto účely si musí každý z nás stanovit vlastní cíle a priority. Na jejich základě přehodnotit svou situaci a přijmout opatření, která povedou ke zlepšení pracovních výkonů, ale i osobního života. Čas je totiž rovněž součástí našeho soukromí a pracovat v souladu s pravidly pro efektivní řízení času znamená taktéž změnu návyků a životního stylu. Pro spokojenost člověka je totiž nevyhnutelné, aby měl v souladu i své životní role. Vedle výkonu své profese je

každý z nás i členem rodiny, partnerem či přítelem. Většina z nás má také koníčky a je zcela zodpovědná za své zdraví. Po úspěšné aplikaci pravidel pro efektivní řízení času se tyto přístupy nepochybně odrazí i v ostatních oblastech našeho života.

Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je na základě rozboru časových snímků vybraných manažerů posoudit, jak při vykonávání své práce hospodaří s časem. Dále porovnat výsledky jednotlivých manažerů mezi sebou, zjistit odlišnosti, identifikovat slabá místa a navrhnout zlepšení.

Pro zpracování první části diplomové práce je využita metoda studia dokumentů, odborné literatury a odborných periodik. Na základě těchto odborných materiálů je zpracována literární rešerše, která přibližuje základní pojmy managementu a následně rozvíjí principy aplikace Time managementu v řídicí práci manažera.

Ve vlastní práci je využita metoda studia podnikových dokumentů získaných od společnosti CC Czech s.r.o. Pozorování jsou dva manažeři této společnosti, kteří pracují společně na jedné z pražských poboček firmy. Jedná se o dokumenty spojené s pracovní náplní manažerů a popisem jejich kompetencí. Dále studium dokumentů souvisejících s organizační strukturou společnosti, informace o historii a pozici na trhu v ČR. Součástí je i seznámení s pracovním prostředím na pobočce, kde oba sledovaní manažeři působí.

Počátečním krokem je uskutečnění strukturovaných rozhovorů s manažerem a manažerkou. Otázky použité během polo-standardizovaného rozhovoru jsou uvedené v příloze č. 2. Tato metoda umožňuje získání komplexních informací a uvádí dotazníkové šetření do širšího kontextu souvislostí. Výsledky rozhovorů jsou uvedeny v úvodní části kapitoly s vyhodnocením provedených analýz.

Následně jsou metodou nepřímého pozorování od manažerů získány časové snímky a výkazy vyrušení v průběhu pěti pracovních dnů. Manažeři zaznamenávají tato data do formulářů uvedených v příloze č. 4 a 5. Časové snímky jsou analyzovány podle druhů pracovních činností a posléze je proveden rozbor podle přiřazených priorit na základě principů ABC analýzy. Z těchto údajů je provedena syntéza, grafické znázornění výsledků a formulovány dílčí závěry. Záznamy vyrušení jsou analyzovány z pohledu počtu vyrušení v průběhu dní a také podle původců rušení. Získané výsledky jsou zhodnoceny a také znázorněny graficky.

Manažeři dále zodpovídají dotazník ohledně časových ztrát (příloha č. 3), ke kterým dochází při výkonu manažerských funkcí a dotazník na odhalení chybných technik při delegování (příloha č. 7), které také vedou k neefektivnímu využití času. Na uzavřené otázky v těchto dotaznících odpovídají manažeři pouze výběrem ze dvou odpovědí „ano“ nebo „ne“. Pro zhodnocení „časoztroutů“ je manažerům předložen dotazník v příloze č. 6, který obsahuje 29 konzumentů času. Úkolem manažerů je identifikovat přibližně pět situací, které jsou pro ně v práci typické. Následně jsou tyto oblasti analyzovány a manažerům jsou doporučeny postupy pro zlepšení.

Dosažené výsledky jsou analyzovány a kriticky zhodnoceny metodou syntézy získaných poznatků. Následně jsou navržena doporučení pro zefektivnění a závěry jsou projednávány

s manažery. V poslední části vlastní práce jsou uvedeny poznatky ohledně rozdílů mezi pozorovanými manažery.

Závěr

Z výsledků analýz vyplynulo, že oba manažeři jsou v řízení pracovního času na podobné úrovni. Jejich hospodaření s časem můžeme ohodnotit jako středně dobré a každý z manažerů má v řízení času ještě oblasti, ve kterých se musí zdokonalit.

V případě manažera se jsou jeho rezervy pro zlepšení: delegovat více činností na své podřízené, instruovat pracovníky důkladně při přenechání úkolu, vytvářet si časové harmonogramy pro denní úkoly. Plánovat si pouze 60% pracovní doby a vyvarovat se odkládání důležitých činností. Vyhnout se perfekcionismu.

Manažerka by se pro zlepšení svých pracovních technik při řízení času měla zaměřit na omezení vyrušování v podobě ochranných opatření. Také by se měla zamyslet nad původci vyrušení. Dále by se měla více koncentrovat na plnění úkolů a nepřeskakovat na jiné činnosti. Při práci dodržovat větší pořádek a systém. Delegovat ve větší míře méně důležité a nepodstatné záležitosti. Podřízeným dávat detailní pokyny k úkolům.

Z výsledků analýz a srovnání manažerů je vidět, že mají oba ještě značné rezervy při řízení času. Určitou roli v tom hraje také fakt, že jsou na nejnižší úrovni managementu a jsou operativním článkem v podniku. V budoucnu by jim současné problémové návyky mohly na vyšší pozici způsobovat značné komplikace.

Seznam použitých zdrojů

GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 231 s. ISBN 978-80-7261-211-6.

HINDLE, Tim. *Jak si plánovat čas*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2002. ISBN 80-720-9400-9.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 978-802-1306-950.

KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Tábor: Time Expert, c2000, 251 s. ISBN 80-902-7830-2.

SEIWERT, Lothar J. *Čas jsou peníze: Naučte se řídit svůj čas*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995, 319 s. ISBN 80-856-0382-9.

ŠULER, Oldřich. *Manažerské techniky: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.