

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Faktor času v řídicí práci manažera

Jana Strečková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jana Strečková

Podnikání a administrativa

Název práce

Faktor času v řídicí práci manažera

Název anglicky

Time factor in the managers work

Cíle práce

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.

Metodika

V první části práce bude využita metoda studium dokumentů, odborné literatury, odborných periodik a podnikových materiálů. Ve vlastní práci bude využita metoda nepřímého pozorování formou strukturovaných rozhovorů, dále časové snímky jednotlivých manažerů. Dále analýza a syntéza zjištěných výsledků a kritické zhodnocení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

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

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

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

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

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Bohumila Lhotská

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2015

Faktor času v řídicí práci manažera

Time factor in the manager's work

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.

Summary

The Time factor in the manager's work thesis analyses utilising the time in the work performance of two managers. The aim is to assess manager's effectiveness applied in their function. The results achieved are compared and differences and weaknesses identified. Subsequently, recommendations for improvement in critical areas of each manager are proposed.

The theoretical part explains and defines the basic concepts of management and the managerial function. Subsequently the basis which led to the formation of time management is set out. The next step defines the basic principles of time management, such as setting goals and priorities, delegating techniques, identification of time “consumers”, time frames, planning aids.

In the practical part of thesis the theoretical knowledge is applied to two managers of CC Czech s.r.o. company. Structured interview method, indirect observation method and questionnaires were used to collect the data for analysis of time management. This data is used to analyse time frames, distractions, time management, delegation, time “consumers” and time losses. In conclusion is shown the comparison and evaluation of the results of both managers in relation to the thesis objectives.

Keywords:

Time management, manager, determine priorities, definition of the objective, effectiveness, expediency, efficiency, time snapshot, delegating.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika	10
3	Teoretická východiska	12
3.1	Koncepce managementu	12
3.1.1	Úlohy manažera	14
3.1.2	Efektivní využití času	16
3.2	Vliv času a jeho efektivní aplikace	17
3.2.1	Generace Time managementu	17
3.2.2	Cíle jako motivace	19
3.2.3	Stanovení priorit	20
3.2.4	Delegování	23
3.2.5	„Žrouti“ času.....	26
3.2.6	Aplikace řízení času.....	28
3.2.7	Nástroje pro plánování času.....	30
3.2.8	Pracovní typy osobností.....	33
3.3	Analýza zužitkování času.....	35
3.3.1	Časové snímky	35
4	Praktická část	37
4.1	Historie a charakteristika společnosti.....	37
4.2	Organizační struktura	38
4.3	Profil pracovní náplně manažerů	39
4.3.1	Cinema manažer	39
4.3.2	Zástupkyně Cinema manažera	40
4.4	Zhodnocení analýz	42
4.4.1	Manažeri a plánování pracovního času.....	42
4.4.2	Rozbor časových snímků.....	47

4.4.3	Analýza vyrušení	58
4.4.4	Analýza „žroutů“ času	61
4.4.5	Analýza ztrát času při výkonu manažerských funkcí	64
4.4.6	Zhodnocení delegování.....	68
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	72
5.1	Srovnání manažerů.....	77
6	Závěr	79
7	Použitá literatura	80
8	Seznam obrázků.....	82
9	Seznam grafů	83
10	Seznam tabulek	84
11	Seznam příloh	85

1 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.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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.

2.2 Metodika

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 „časožroutů“ 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.

3 Teoretická východiska

3.1 Koncepce managementu

Pojem **management** má tři základní významové roviny [9]:

- Skupina řídicích pracovníků; můžeme se setkat s označením lídr, nebo vedoucí zaměstnanec.
- Vědní disciplína, která neposkytuje pevné návody, jak být v managementu úspěšný. Jedná se o soubor poznatků a doporučení, které se neustále vyvíjí a mění podle aktuálních potřeb a reálné situace. Podle Petra Druckera není management exaktní věda, ale praktická činnost. Přirovnává ho k medicíně, která se opírá o poznatky z jiných vědních oborů, ale musí pracovat také s řadou faktorů z reality.
- Specifická aktivita – pracovní profese.

Na management jako specifickou aktivitu se můžeme dívat z různých úhlů pohledu. Jedná se o definice, které se zabývají obsahem manažerských funkcí, dosahováním cílů, zohledněním rizika, klíčových činitelů a vytvářením stanovených výsledků.

Management jako pracovní povolání charakterizuje J. Veber následovně [9]:

- Specifické aktivity, orientované a působící na lidi tak, aby lidé (pracovníci, zaměstnanci) učinili to, co je nezbytné: „*řídít znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí*“.
- Řízení musí přesně vycházet ze stanovených cílů a to s ohledem na dosažení maximálního výkonu organizace. Musí to být „*tah na branku*“, při kterém platí, že „*manažeři jsou zaměřeni do budoucnosti*“.
- Přesto, že je neustále současně v řešení mnoho problémů a záležitostí, vždy je třeba kromě cílů zohlednit také priority a klíčové fakty a věnovat se jim především: „*dělejme, co je třeba – a ne to, co jsme až doposud dělali*“.
- Řízení se odehrává v každodenní realitě, kdy se ustavičně mění vnější i vnitřní okolnosti. Reakce na tyto podněty a následná rozhodnutí musí být přijata dostatečně rychle: „*není pravda, že velké ryby požírají malé, ale platí, že rychlé ryby požírají malé*“.
- Nedílnou součástí všech manažerských aktivit je riziko. Manažeři vždy řeší problémy za účasti rizika a musí ho respektovat při každém svém rozhodnutí.

- Řídící plány manažeři uskutečňují pomocí speciálních manažerských aktivit, tj. rozhodováním, plánováním, organizováním, ovlivňováním, kontrolováním, a skupinou technik vyvinutých účelně pro řízení.

Z výše uvedených vymezení plyne, že management představuje soubor činností, které musí být zabezpečeny, aby došlo k plynulému chodu organizace.

Manažer je potom prostředkem, který provádí řízení dané oblasti na základě svěřených kompetencí a zodpovědnosti. Musí také disponovat odpovídajícími schopnostmi. Řízení znamená plánování, vedení, organizování, rozhodování a kontrolování svěřených zdrojů, tj. lidí, procesů a kapitálu. [12]

Podle úrovně pravomocí a odpovědnosti lze rozdělit manažery do třech úrovní vzhledem k postavení ve struktuře organizace [9][14]:

- Vrcholová úroveň řízení (top management) – jedná se o manažery na nejvyšším stupni řízení, jsou označováni také jako ředitelé. Patří sem zpravidla ředitel podniku, generální ředitel, finanční, personální, provozní ředitel apod. Jejich odpovědnost je v rozsahu celé společnosti.
- Střední úroveň řízení (middle management) – předmětem řízení jsou štábní útvary a nižší liniové útvary. Pro větší společnosti jsou charakteristickým představitelem této úrovně manažer kvality, bezpečnostní manažer, manažer pro výzkum a vývoj atd.
- Základní úroveň řízení (lower management) – nejnižší stupeň neboli první linie řízení, manažer řídí výkonné pracovníky. Reprezentantem je například manažer marketingu, vedoucí účtárny, skladu apod.

Společnými znaky práce manažera jsou tři úlohy, které se liší v závislosti na konkrétních okolnostech a stupni, na kterém manažer pracuje [9]:

- Určení výstupů – jakých výsledků a hodnot má být dosaženo.
- Zabezpečení zdrojů – lidé, kapitál, materiál potřebný pro dosažení cílů.
- Řešení průběhu činnosti – reakce na aktuální vývoj situace při dosahování cílů s ohledem na efektivitu.

Do profilu manažera patří kromě klasických funkcí, jako je plánování, organizování, kontrola a rozhodování také práce s lidmi ve smyslu komunikace a motivace. Při svém působení musí dokázat přesvědčit a zaujmout. Vzhledem k zodpovědnosti, kterou má,

musí hledět neustále do budoucna a ovládat techniky koncepčního a strategického řízení. Všechny novinky musí považovat za pozitivní impuls a výzvu. Je nutné neustálé rozvíjení znalostí a pracovních technik, aby byly jeho výkony stabilní a efektivní. [8]

Styly manažerů při řízení popisuje Likertovo členění, které bylo postupně doplněno do této podoby [9]:

- Byrokratický styl řízení – manažer se odvolává při své činnosti na směrnice a autoritu nadřízených, vyžaduje pečlivé dodržování všech norem.
- Autoritativní styl řízení – řízení formou příkazů a jejich plnění bez výhrad. K podřízeným se manažer chová odměřeně.
- Cílové řízení – podřízení jsou směřováni formou cílů, kterých musí dosáhnout. Splnění podporuje použitím ekonomických stimulů.
- Demokratický styl řízení – manažer kooperuje se svými podřízenými, ale nechává si prostor pro vlastní rozhodnutí. Pracovníky je přirozeně uznává. Může mít formu delegování nebo liberální. Při delegování si vedoucí ponechává k řešení rozhodující úkoly s nejvyšší prioritou a ostatní přenechává podřízeným. Při liberálním stylu manažer zasahuje do činností minimálně, vyhýbá se kritice a postihům, deleguje i velmi závažná rozhodnutí.

3.1.1 Úlohy manažera

Při výkonu své manažerské práce musí vedoucí pracovník zastávat manažerské funkce. Rozdělení manažerských funkcí je nejčastěji klasifikováno na [9]:

- Rozhodování
- Plánování
- Organizování
- Řízení implementace
- Kontrola
- Řízení lidských zdrojů
- Komunikace

Nejdůležitější z nich je bez pochyby rozhodování, které se projevuje na celkovém výsledku. Uplatňuje se při všech manažerských aktivitách, zejména během plánování. Jedná se o proces výběru alespoň ze dvou rozhodovacích alternativ. Předmětem

rozhodování můžou být dobře a špatně strukturované problémy. Rozhodování rovněž probíhá za jistoty, rizika nebo nejistoty. [3]

Plánování v sobě zahrnuje stanovení cílů a způsobů, jak bude těchto cílů dosaženo, proto se jedná o funkci, která probíhá v samotném začátku manažerských procesů. Navazuje na ní implementace, organizování, komunikace a kontrola. Při plánování se stanoví měřitelné a přiměřené cíle, které odpovídají prioritám. Vymezí se aktivity, zdroje, termíny a odpovědnosti, které povedou k dosažení cíle. [9]

Organizování označuje uspořádání elementů organizace do organizačních struktur, určení činností pro jednotlivé složky a zajištění jejich vzájemného sladění a následné kontroly. Organizace musí odpovídat aktuální situaci a firemním cílům. Týká se dělby práce, delegování pravomocí a zodpovědnosti, určování rozpětí řízení aj. V denní praxi je organizování aktivní řízení práce zaměstnanců. [9]

Řízení implementace znamená působení na lidský faktor tak, aby bylo dosaženo vymezených cílů. Manažer na to využívá motivační techniky, pomocí kterých ovlivňuje a řídí činnosti lidí. Dále v sobě zahrnuje vymezení využití zdrojů, koordinaci produktů a služeb apod. V rámci této činnosti zmocňuje pracovníky, případně na ně deleguje určité výkony. [9]

Kontrolování je významnou součástí řídicích funkcí, při které dochází k porovnání aktuálního stavu s původními plány a záměry. Zhodnocení reálné situace musí být kritické, aby byla získaná objektivní zpětná vazba. [3]

Řízení lidských zdrojů je předmětem činnosti manažera na každém stupni řízení a není možné tuto funkci nikdy zcela postoupit na personální útvary. V rámci této úlohy dochází k výběru, alokaci, neformálnímu hodnocení a odměňování pracovníků. Součástí jsou personální politika a personální strategie. Personální politika je „nadčasová dimenze“, určuje zásady a principy pro postavení lidí ve firmě, personální strategie vychází z celkové firemní strategie. V rámci řízení lidských zdrojů dochází i k nestandardním situacím jako jsou stávky, epidemie, stížnosti zaměstnanců, přestupky proti disciplíně aj., se kterými se musí vedoucí pracovník vyrovnat. [9]

Komunikací rozumíme předávání informací buď s vnějším okolím podniku, nebo s vnitřním okolím tj. se spolupracovníky. Komunikace může mít různé formy: ústně, písemně, poštou, e-mailem. Předmětem jsou nejrůznější zprávy, informace, sdělení, rozhodnutí apod. Při komunikaci dochází vždy k ovlivňování komunikačního partnera.

Směr působení závisí od schopností interpreta, proto je důležité rozvíjet komunikační dovednosti a věnovat se komunikaci aktivně. Správné komunikační návyky jsou také prostředkem, jak manažer může ušetřit čas. [9]

3.1.2 Efektivní využití času

Každý z nás má denně k dispozici stejné množství času. Čas není možné ušetřit, nebo prodloužit jeho trvání. Hodnota času v práci manažera je totožná jako význam ostatních zdrojů a kapitálu, proto musí manažer k jeho využití přistupovat s důrazem na efektivnost. Přitom se musí manažer zaměřit na cíle při své práci, zohlednit priority a následně určit, které činnosti a úkoly jsou zcela nepodstatné, které může přenechat svým podřízeným a ty, které jsou přínosné pro něj samotného. Současně musí vzít do úvahy i kritérium neodkladnosti. [7]

Plánování času pro splnění cílů probíhá na denní, týdenní, měsíční bázi, ale také v horizontu let. Časové hledisko ovlivňuje organizování a rozhodování. [7]

3.2 Vliv času a jeho efektivní aplikace

Podle průzkumu Ch. Godefroye a J. Clarka si ve vyspělých státech stěžuje na nedostatek času 43% populace, ale pouze 27% lidí by ocenilo mít k dispozici více finančních prostředků. Vyplývá z toho, že většina z nás si význam času uvědomuje, ale na straně druhé se jen málo lidí snaží své využití času dostatečně zefektivnit. [8]

Podle jiného zkoumání, které prováděl americký expert Dr. De Woot mezi vrcholovými manažery v USA, je zase evidentní, že až 97% své energie vedoucí pracovníci promarní nad nedůležitými úkoly, které mohli vykonat jejich asistenti, sekretářky apod. Naopak jen 3% svého času věnují činnostem, které odpovídají jejich způsobilosti a vlohám. [8]

Syndrom zaneprázdněného člověka vyjadřuje výstižně charakteristika O. Šuleře: „*Čím více jste zaneprázdněni, tím méně času máte na to, naučit se jej lépe využívat.*“. Z této věty je zřejmé, že vymanit se z nekonečného nedostatku času je možné pouze tehdy, pokud si uvědomíme, že čas není možné koupit, ušetřit nebo zadržet. Naopak musíme vložit čas do trénování technik, které nám umožní využívat čas efektivně po celý život. [8]

3.2.1 Generace Time managementu

Se zvyšujícími se nároky na všechny pracovníky a společně s novými poznatky docházelo postupně k vzniku a rozvoji technik Time managementu. Tento vývoj můžeme zjednodušeně rozdělit do čtyř fází neboli generací [6]:

- I. generace se soustředí na předmět činnosti, tedy to, co máme dělat. Podstatou je ujasnění úkolů a činností, které jsou před námi. Následně se k souhrnu cílů připojí potřebné zdroje, které se musí zajistit. Výhodou je zmenšení stresu tím, že se vše zaznamená na papír a uvolní se tím prostor pro přemýšlení.
- II. generace k napsaným úlohám radí ještě zasazení do časového kontextu. Typickým příkladem je zapisování činností do kalendáře, kdy záznam obsahuje nejen to, co se má udělat, ale také údaj o tom, kdy se to má učinit. Podvědomě tento postup využívá většina lidí.
- III. generace reaguje na nedostatky předchozích metod. Řeší otázky zachycení větších projektů, týmové práce, řazení úkolů podle priorit. Pracuje s pojmy: cíle, priority, delegování, týmová práce, a to v dlouhodobém horizontu postaveném na denních plánech. Tento přístup je velmi propracovaný a racionální, využívá

specializované technické pomůcky. Jedná se o zaměření na čas především, člověk je považovaný za prostředek realizace.

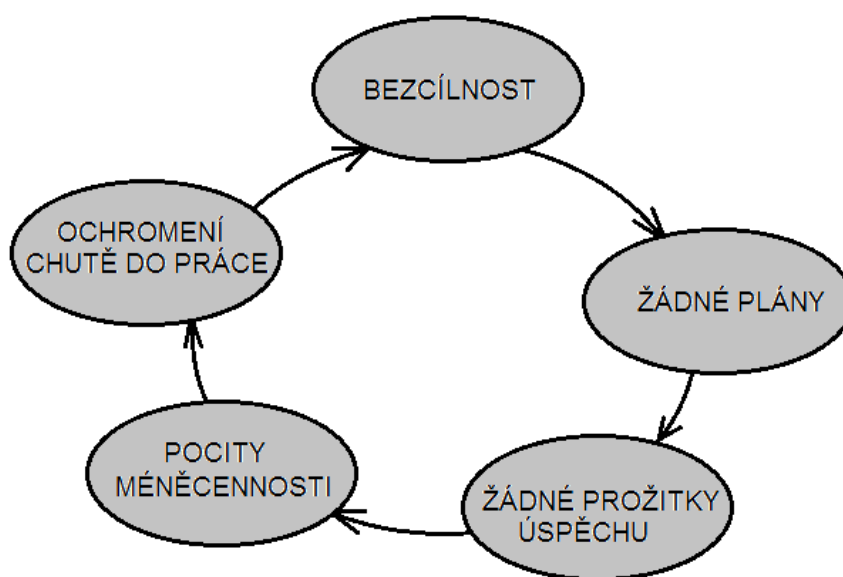
- IV. Generace navazuje na předešlou koncepci, ale klade důraz na člověka samotného, jeho duchovno a to všechno v souladu s managementem. Tento přístup považuje spokojenost člověka za záruku jeho dlouhodobé výkonnosti. Prosperch firmy musí být v souladu s užitkem zaměstnance, což vede k dosažení požadovaných výsledků. Eliminuje složité plánování a přehlížení působení faktorů plynoucích z podstaty lidské mysli. Snaží se přiblížit vize a záměry reálnému životu. Představuje vlastně nový životní styl.

Podstatou Time managementu čtvrté generace je pět zásad [6]:

1. Člověk je víc než čas - toto pravidlo vychází z předpokladu: „*Prosperita začíná tím, že se cítím dobře.*“. Znamená to tedy, že pokud chceme dosáhnout více úspěchů v práci, musíme začít u vlastní spokojenosti a vyrovnaném životním tempu. Výsledky nejsou odrazem koncentrace na samotné úkoly, ale projevem naší celkové životní situace – mezilidské vztahy, efektivita, duševní a fyzický stav, uspokojení. Při dosahování cílů mají ekvivalentní význam pocity člověka.
2. Cesta je víc než cíl - uskutečnění cíle bývá většinou otázkou několika hodin či dne, ale vlastní cesta k cíli může trvat i roky. Je proto nezbytné všimnout si kvality této cesty k cíli, prožívat jí a orientovat se na činnosti, které vedou k výsledkům.
3. Zevnitř je víc než zvenku - základem úspěchu každého jedince je pevný základ v jeho vnitru, tj. takové návyky a charakter, které mu umožní adekvátně reagovat v kritických situacích. Nestačí mít znalosti, ale zakořeněné návyky hluboko ve svém vnitru jako součást svého podvědomí, což bude zárukou osobního růstu.
4. Pomalu je víc než rychle - velké změny obvykle není možné provést rychle, ale formou pomalé a postupné transformace. Pro osobní růst platí pravidlo: „*Bud' se zlepšujeme, nebo se zhoršujeme.*“. Není zde jiná možnost, proto musí každý ve vlastním zájmu pracovat na svém postupném růstu.
5. Celek je víc než část - život každého člověka se skládá z více domén: práce, rodina, zdraví, vztahy atd. Všechny tyto složky by měly být ve vzájemné rovnováze, proto je nutné zahrnout získané návyky práce s časem do svého životního stylu a neizolovat je pouze na kariéru.

3.2.2 Cíle jako motivace

Mít jasný cíl znamená dosáhnout skutečného výsledku. Jen pokud existuje záměr, můžeme hledat způsob jak ho dosáhnout a určit jaké první činy k němu povedou. Bez cíle bude následek zřejmě úplně jiný, než bychom si přáli. Splnění nějakého cíle je důvodem k radosti a pocitu naplnění, současně však motivuje k zdolání dalších překážek. Poslouží jako motivátor pro nás samotné, ale i pro naše okolí. Obrázek č. 1 zobrazuje koloběh, ke kterému dochází u pracovníků v důsledku bezcílnosti. [4]



Obrázek č. 1 - Koloběh bezcílnosti. Zdroj: [4], vlastní zpracování

V následující části jsou podstatná pravidla pro vymezení cílů: [4][8]

- Základní podmínkou je, aby byly cíle měřitelné, tedy je možné zodpovědět otázky typu: Kdo? Proč? Kolik? Kde? Dále musí být uskutečnitelné, tj. přesto, že vyjádří vysoké ambice, budou stále splnitelné.
- Krátkodobé cíle jsou smyslem dneška, ale musí jim předcházet cíle dlouhodobé - vize, které budou základnou a východiskem pro životní směr.
- Zvolené cíle je dobré zaznamenat na plánovací médium – diář apod., aby došlo k uvolnění kapacity mozku pro jiné činnosti. Dojde u toho také nutně k vyjasnění toho, co vlastně chceme a rovněž k vytvoření závazku pro splnění cíle. Cíle a rozdělení času by měly být v souladu pro všechny oblasti života. Konstruktivní může být též sdělení vlastních záměrů svému okolí, které může dopomoci k naplnění cílů.

- V případě vymezení priority pro určitou činnost, bude řešení v závislosti odpovědi na otázku: „*Pomůže mi to, co právě dělám, v dosažení mých cílů?*“. Ve chvíli záporné odpovědi nemá smysl v takové činnosti dále pokračovat. [4]
- Každý den by měl být ve znamení jednoho důležitého cíle. Dokud nebude tento denní cíl splněn, není možné činnost ukončit. To povede jednak ke zrodu návyku vytvářet si cíle, ale také k návyku cíle plnit.
- Když se po cestě k cíli vyskytne komplikace nebo chyba v plánu, bude dalším krokem nalezení jiné alternativy cesty, která povede k jeho splnění.
- Při formulaci cíle je na místě zamyslet se nad tím, jaká opatření bude nutné podstoupit pro jejich dosažení. Jaké informace a znalosti bude nutné získat, kdy a jak k tomu dojde apod.

3.2.3 Stanovení priorit

Při plánování a rozhodování musíme často určit, jestli je konkrétní záležitost naléhavá, důležitá, někdy dokonce obojí, nebo také zcela nepodstatná. Stanovení priorit proto předchází vytvoření plánu všech činností, které je nutno uskutečnit pro dosažení cílů. Tento plán poskytuje také vodítko pro časový harmonogram, jelikož nám umožní lépe si představit, kolik času na dané úkoly spotřebujeme. [7]

Pro přiřazení správné priority existuje vícero technik. Mezi nejznámější metody patří Paretovo pravidlo, ABC analýza a Eisenhowerova hierarchie. [7]

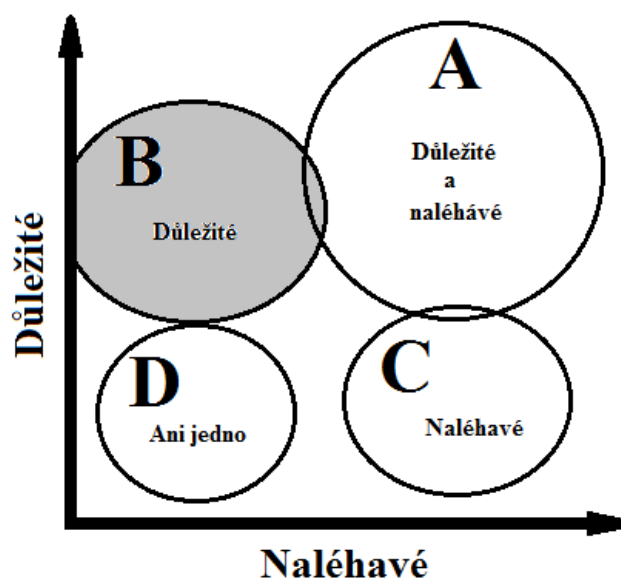
Paretovo pravidlo

Všeobecně tato zákonitost vychází z předpokladu, že bohatství je mezi obyvatelstvem rozděleno prokazatelně nerovnoměrně. Autorem teorie je ekonom Vilfredo Pareto, který žil v 19. století v Itálii a zkoumal místní obyvatelstvo. Výsledkem jeho pozorování ve více různých státech bylo, že zhruba 80% celkového jmění je majetkem pouze 20% populace. Analogicky podle tohoto principu bývá například 80% důsledků vyvoláno 20% příčin, 80% výsledků je způsobeno 20% námahou atd. Z teorie V. Pareta se inspirovali následně další ekonomové a vědci. P. Drucker kupříkladu navazuje myšlenkou: „*Výsledky jsou způsobeny děláním správné věci, nikoli děláním věci správně.*“. Autor O. Šuleř v návaznosti na Paretovo pravidlo uvádí: „*20% úsilí produkuje 80% efektu*“, nebo: „*Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji!*“. [8]

Dělat správné věci souvisí s účelností. Pokud budeme dělat několik životně důležitých věcí, přinese nám to patřičné úspěchy. Až potom se můžeme zabývat spoustou bezvýznamných problémů. [4]

Eisenhowerova hierarchie

Podstatou tohoto přístupu je zařazení každé záležitosti do jedné z kategorií: důležité nebo naléhavé. Důležité úkoly nás posouvají blíže k našim cílům, naopak naléhavé věci nás pouze okrádají o naši okamžitou pozornost a na splnění cíle jsou téměř bez vlivu. Skupiny důležité a naléhavé jsou ještě doplněné o další dvě možnosti: naprosto bezvýznamné a naléhavě-důležité. Těmto kategoriím jsou přiřazena písmena A, B, C, D jako je tomu na obrázku č 2. [4]



Obrázek č. 2 – Eisenhowerův princip stanovení priorit. Zdroj: [4], vlastní zpracování

Priority jsou rozdělené do čtyř skupin [7]:

- Priorita A: důležité a naléhavé záležitosti, musí být vyřešeny ještě dnes a osobně.
- Priorita B: důležité úlohy, ale nemusí být splněny okamžitě. Pro dosažení soukromého úspěchu je potřebné věnovat se těmto věcem pravidelně a určovat si pro ně vlastní termíny. Jejich systematické plnění může zabránit mnohým komplikacím a problémům v budoucnosti, proto je výhodné vyřídit tyto úkoly včas, přesto že nejsou naléhavé.

- Priorita C: neodkladné, ale zároveň nepodstatné úlohy. Tyto činnosti a problémy musí být delegovány na podřízené, případně úplně odmítnuty. Tím si ušetříme čas na naše skutečné priority typu B.
- Priorita D: tyto záležitosti nejsou ani důležité, ani naléhavé, proto je jejich místo v odpadkovém koši. V případě, že jsou to schůzky nebo úkoly, musí být delegovány na jiné. Úkoly typu D je možné maximálně využít jako odpočinek či rozptýlení během náročného dne.

Základní myšlenkou je uvědomění si toho, že nikdy nebudeme mít dost času na splnění všeho, co bychom mohli, nebo co by po nás chtěli ostatní. Proto je třeba se před každým úkolem zamyslet a určit mu prioritu A, B, C nebo D. Je nutné rozlišovat mezi pojmy důležitost a naléhavost. Základní prevence, jak se osvobodit z kolotoče naléhavosti, je přesvědčení, že všechno naléhavé nemusí být vůbec důležité. Prakticky to znamená, že se zabýváme na prvním místě vždy úkoly priority A. Pokud se je nepodaří dokončit, pracujeme na nich hned následující den. Každodenně se také věnujeme úkolům priority B, které jsou součástí našeho životního strategického plánu. [7]

ABC analýza

ABC analýza rozděluje úkoly podle důležitosti do třech skupin priorit [8]:

A – nejdůležitější úlohy, jsou největší prioritou a manažer je může splnit pouze osobně. Není možné je delegovat, protože jsou v přímé souvislosti se splněním osobních a profesních cílů. Tyto úkoly představují asi 15% ze všech úkolů, které musí manažer splnit, ale generují mu přínos 65%.

B – úkoly s průměrným významem, jsou ideální pro delegování. Poměr množství úkolů a výsledného efektu z nich je v rovnováze, je to přibližně 20% času a 20% výsledné hodnoty.

C – drobné rutinní záležitosti. Tyto úkoly jsou nejvíc časově náročné – 65%, ale jejich hodnota pro splnění cílů je minimální. Vytváří pouze 15% hodnoty a je proto užitečné přenechat je podřízeným a ušetřit tím čas na úkoly priority A a B.

Používat techniku ABC analýzy je výhodné, pokud chce manažer maximalizovat efekt využití času pro splnění svých cílů. Výchozí podmínkou je myšlenka, že každý vedoucí pracovník musí být schopný stanovit si vlastní priority a čas potřebný pro jejich splnění. Určování priorit je velmi individuální proces, neboť posouzení každé situace je

subjektivní. Proto je nutné podložit svá rozhodnutí také skutečnostmi, které k nim vedly. [7]

Tento přístup ovšem neznamená vzdát se všech úkolů typu C a pracovat pouze na úkolech ze skupiny A. Podle L. Seiwerta je vhodné si naplánovat na každý den 1 až 2 úkoly A, což bude vyžadovat asi 3 hodiny pracovního času. Další hodinu věnovat dvou až třem úlohám B. Zbývající čas - přibližně 45 minut, strávit řešením úkolů typu C. Při vytváření časového plánu přidělujeme úkolům v součtu maximálně 60% celkového času, který bude daný den k dispozici. Toto pravidlo je preventivním opatřením, které počítá s vyrušením a náhodnými situacemi. [8]

Pro rozřazení úkolů do skupin můžou být nápomocné tyto otázky [7]:

- Které úkoly mě nejvíc přiblíží k mým nejvýznamnějším cílům?
- Povede vykonání úkolu k vyřešení několika dalších?
- Vyřízení, kterého úkolu maximálně pomůže ke splnění podnikových, týmových cílů?
- Co je úkol, který mi zabezpečí maximální osobní prospěch? (vyšší plat, uznání...)
- Který úkol bude mít nejhorší následky, pokud nedojde k jeho provedení? (pokárání, sankce, zmařená zakázka...)

3.2.4 Delegování

Je to způsob řízení, při kterém manažer postupuje podřízeným úkoly patřící do jeho funkční linie. Zároveň by měl vedoucí pracovník delegovat pravomoci nutné pro uskutečnění úkolu a odpovědnost za provedení. Manažer ale nikdy nemůže delegovat svou řídicí odpovědnost. [8]

Delegování úkolů může být trvalé (generální) nebo případové (jednorázové). Využívání delegačních metod přináší prospěchy přímé a nepřímé. [7]

Výhody z delegování

Z delegování plynou pro vedoucí a podřízené pracovníky tyto výhody [7]:

1. Přenesením méně důležitých úkolů vzniká více časového prostoru pro plnění úkolů nejvyšší priority.

2. Rozdělení problémů na menší celky a zapojení více pracovníků k jejich řešení vede k vysoké efektivitě při dosahování výsledků, ke které by jedinec sám nikdy nedospěl.
3. Umožňuje využití praktických a odborných znalostí podřízených pracovníků.
4. Podporuje a rozvíjí dovednosti, iniciativu a kompetentnost podřízených. Zkušenosti získané delegováním jsou nesrovnatelné s jinými školícími aktivitami.
5. Pozitivně stimuluje motivaci a výkon pracovníků, zvyšuje také jejich uspokojení z práce. Je pro ně známkou víry v jejich schopnosti a svěřené pravomoci působí jako „výzva“.
6. Může přinést nové nápady a přístupy pro řešení úkolů, které už jsou pro manažera natolik zaběhlé, že nedokáže změnit staré zvyklosti.
7. Delegování odhalí silné a slabé stránky podřízených, může být vodítkem při rozhodování o budoucím povýšení nebo odměně.
8. Kontrola vykonaných činností je jednodušší vzhledem ke stanovení pravomoci a odpovědnosti konkrétní osobě.
9. Delegování zabraňuje stagnaci samotného manažera. Každý manažer, který si myslí, že je nenahraditelný, se řítí do záhuby. Ten, kdo naopak chápe výhody plynoucí z delegování, má optimální předpoklady pro splnění priorit a získání vyšších rolí.

Pro úspěšné delegování je nutné splnění dvou předpokladů: existence ochoty delegovat a schopnosti delegovat, proto mnoho manažerů nedeleguje správně anebo dostatečně.

[8]

Překážky delegování

Komplikace mohou být při delegování zapříčiněny těmito faktory [7]:

1. Pracovní telefonáty, schůzky, porady apod. jsou natolik náročné, že nezůstává čas pro výběr a kontrolu úkolů, které je možné přenechat.
2. Sám manažer úkolu náležitě nerozumí, proto si není jistý, co má delegovat.
3. Manažer je přesvědčený, že daný úkol vyřeší rychleji a lépe, než ostatní a ušetří tím krátkodobě čas.
4. Vedoucí má pocit, že plné vytížení a práce pod tlakem jsou pro něj přínosem.

5. Obavy z přenechání úkolu, který na manažera delegoval jeho nadřízený.
6. Neochota delegovat některé činnosti, protože patří mezi oblíbené apod.
7. Strach z konkurence – možnost, že podřízený splní úkol lépe než vedoucí.
8. Obavy ze ztráty kontroly nad podřízeným v okamžiku přenesení úkolu.
9. Nedůvěra v schopnosti podřízených, neochota riskovat svěřením úkolu, přílišný perfekcionismus vedoucího.
10. Představa o částečném ztracení autority manažera, protože by pracovníci mohli nabýt dojem nepostradatelnosti na základě svěřených pravomocí.
11. Vedoucí se neumí zachovat v situaci, pokud pracovník svěřením úkolu odmítne.
12. Neschopnost delegovat úkol správně – nedostatečné instrukce nebo pocit manažera, že vysvětlování by zabralo příliš mnoho času a tak od delegování radši upustí. Nesprávné delegování působí na podřízené velmi demotivačně.

Techniky delegování

Manažer musí při určování množství přidělovaných úkolů zvážit především riziko přetížení svých podřízených a přizpůsobit se aktuálním podmínkám. Čím vyšší linie managementu, tím méně času by měl spotřebovat na rutinní záležitosti. [8]

Z delegování plynou pro vedoucího pracovníka tyto povinnosti [7]:

- Správný výběr podřízených.
- Stanovení a kontrola oblasti odpovědnosti.
- Sladění delegovaných úkolů.
- Poskytovat podřízeným pomoc a podporu.
- Včasné a dostatečné předání informací pracovníkům.
- Vykonávat průběžnou a závěrečnou kontrolu.
- Poskytovat podřízeným zpětnou vazbu – pochvala nebo konstruktivní kritika.
- Odporovat úsilí o vrácení delegovaného úkolu, případně jeho dalšímu přenechání.

Podřízený pracovník má při delegování také závazky, které musí splnit [8]:

- Vykonávat samostatná rozhodnutí v rozsahu svěřené pravomoci a odpovědnosti.
- Nést odpovědnost za nesprávná rozhodnutí a chyby při uskutečnění.
- Poskytovat včasné a dostatečné informace nadřízenému.
- Neobvyklé případy prezentovat manažerovi.
- Sladit své výkony s ostatními kolegy a poskytovat jim informace.

- Doplnovat si vzdělání a být tak připraven plnit svěřené úkoly.

Co a jak delegovat

Ideální úkony pro delegování jsou rutinní a specifické činnosti, problémy zasahující hluboko do detailu, podkladové práce pro projekty apod. [7]

Naprosto nevhodné je delegování velmi zásadních nebo rizikových úkolů, skutečných manažerských činností jako určování cílů, dohled nad výsledky. Delegovat nelze ani vedení a motivaci podřízených, přísně tajné úkoly, neodkladné záležitosti nebo neobvyklé případy. [7]

Delegování je nutné provádět vždy pouze na přímé podřízené a nevybírat přitom výhradně nejlepší z nich, ale zapojit také méně vytížené pracovníky, dále zaměstnance ochotné přijmout složité úkoly k řešení. Delegování je také vhodné u podřízených, u kterých chceme rozvíjet jejich potenciál a zkušenosti. [8]

Pověřeného pracovníka musí manažer vždy důkladně seznámit s obsahem úkolu, poskytnout mu potřebné informace a návody. Vysvětlit mu, jestli se jedná o jednorázovou záležitost, nebo dlouhodobé přenesení kompetence. Sdílet mu důvod, proč musí být úloha splněna, což povede k motivaci zaměstnance a určení cíle. Vedoucí nikdy nesvěřuje stejný úkol dvěma podřízeným nezávisle na sobě. Manažer se musí rovněž ujistit, že pracovník všemu důkladně porozuměl a je ochotný svěřený úkol splnit. Při plnění úkolu nechává vše plně v režii podřízeného, ale zároveň mu je kdykoli k dispozici v případě potřeby. V pevně daných termínech pracovník informuje manažera o průběhu a na závěr vedoucí zkontroluje dokončený úkol. Podle dosaženého výsledku manažer podřízeného pochválí nebo konstruktivně zkritizuje. [7]

3.2.5 „Žrouti“ času

Při rozdělování spotřeby našeho času na nás působí jednak zvyky zakořeněné v nás samotných a následně vnější vlivy a situace, ve kterých se právě nacházíme. Vnitřním pohnutkám se říká také „manipulační pověry“ neboli „drivers“. Dalším zdrojem zevnitř jsou špatné návyky jako nedochvilnost či odsouvání. Vnější vlivy působící na konzumaci času jsou tzv. „žrouti času“, neboli faktory způsobující vyrušení a vyžadující také náš čas. V tabulce č. 1 je uvedený přehled psychických bloků. [8]

Vnitřní faktory	Verbální projevy faktoru nebo příznaky	Příčiny	Opatření
Driver: Musíš být perfektní	"Jistě", "Jasně", "Samozřejmě"	Vysoké nároky rodičů na dítě, protože nebyli spokojeni sami se sebou.	Být sám sebou, každý má právo dělat chyby.
Driver: Musíš se více snažit	"To je těžké", "Nevím", "To neumím"	Rodičům se nepodařilo zrealizovat svoje sny.	Právo dělat věci po svém, právo zvítězit a mít úspěch.
Driver: Musíš být milý	"To jste laskavý", "Myslíte, že byste mohl..."	Názor jiných byl pro rodiče důležitější, než vlastní.	Respektovat a vážit si vlastní pocity. Za pocity ostatních nenést zodpovědnost.
Driver: Musíš pospíchat	"Rychleji, rychleji!"	Rodiče děti stále popoháněli, protože neměli dost času sami na sebe.	Právo řídit svůj čas a žít v přítomnosti.
Driver: Buď silný	"To nevádí", "Bez komentáře"	Sami rodiče se obávali ukázat slabost.	Projevit své slabosti a pocity, být otevřený nebo naopak uzavřený k ostatním podle své vůle.
Zlozyk: Odkládání	Snění místo práce, dobrovolně se nechává vyrušit, dělá prioritně bezvýznamné úkoly a dlouhé přestávky, bez veškerých informací odmítá započít práci.	Strach z neúspěchu, nedostatek motivace, nedostatek sebedůvěry, špatně definované cíle, předchozí neúspěch.	Být pozitivní a minulé neúspěchy považovat za cenné zkušenosti.

Tabulka č. 1 – Přehled drivers a zlozyků. Zdroj: [8], vlastní zpracování

Typickým příkladem člověka, který je pod vlivem „manipulačních pověr“, je workoholik. Přesto, že na práci vynakládá až přehnané úsilí, se nikdy necítí spokojen nebo efektivní. V objektivním úsudku ho omezuje jedno nebo více z těchto poselství z výchovy rodičů. Pro osvobození od „drivers“ je nutné tyto omezení v naší mysli nahradit asertivními právy viz sloupec opatření v tabulce č. 1. [8]

Pokud někdo ve svém chování rozpozná některý ze symptomů odkládání, měl by ve vlastním zájmu podniknout náležitá protiopatření. Odsouvání vede k neustálým problémům se řízením času, tudíž je hlavním nepřítelem time managementu. Naopak splněním nepříjemných záležitostí dojde konečně k jejich ukončení a ještě to přinese užitek. [4]

Vedle našich psychických dispozic má na nás vliv také naše okolí, které si neustále vyžaduje naši pozornost a je důvodem četných vyrušení. V boji proti těmto vyrušením je nutné použít zdvořilou upřímnost, vyhýbat se situacím a lidem, kteří rádi dlouze hovoří, a není to žádným přínosem. Přijímat pouze domluvené návštěvy, na poradách věnovat čas věcem podle priorit. Vyhradit si během dne vlastní tichou hodinu, kdy nebude nikdo rušit. V případě potřeby nerušeně pracovat, je dobré využít jinou místnost, která je často volná apod. Po vyrušení se hned vrátit k plnění úkolu. Tabulka č. 2 znázorňuje souhrn vnějších konzumentů času, jejich projevů a doporučení, jak se jim vyhýbat. [8]

Vnější faktory	Příznaky	Opatření
Vyrušování	Zvonění telefonu, vzkazy, dotazy. Od kolegů, šéfa, zákazníků.	Udělat si záznam všech vyrušení (včetně zdrojů) v průběhu jednoho dne a následně je analyzovat.
Neohlášené návštěvy	Neodbytní obchodní zástupci, zájemci o spolupráci, zaměstnanci...	Vysvětlit sekretáře a kolegům, že akceptovatelné jsou jen domluvené schůzky. Neohlášené návštěvy si musí domluvit termín.
Být otrokem podřízených	Delegování může být v rozporu s efektivním využitím času v případech, že se podřízení s úkoly neustále obrací na manažera a požadují diskuze pro vyřešení problémů.	Manažer nesmí nikdy svěřený úkol vyřídit za své podřízené, ale trvá na tom, aby se vždy pokusili najít řešení sami dřív, než ho kontaktují. Je vhodné vyčlenit podřízeným prostor pro pravidelné diskuze, porady, kdy můžou probrat případné otázky.
Neschopnost odmítat	Problém říkat "ne", protože si myslíme, že to je sobecké, nezdvořilé, rozzlobíme tím okolí apod.	Uvědomit si, že každý má právo odmítnout. "Ne" říkáme úkolům, nikoli lidem. Náš čas je stejně cenný jako ostatních, zvážit vztah úkolu k vlastním prioritám.

Tabulka č. 2 – Přehled konzumentů času. Zdroj: [8], vlastní zpracování

3.2.6 Aplikace řízení času

Východiskem pro organizování a realizování svého času je fakt, že manažer musí aktivně řídit svůj čas a práci a zamezit tomu, aby docházelo k opačné situaci. Vzhledem k tomu, že každý člověk je individuum, musí také nalézt svůj vlastní styl, který mu bude maximálně vyhovovat. [9]

Organizace denního plánu

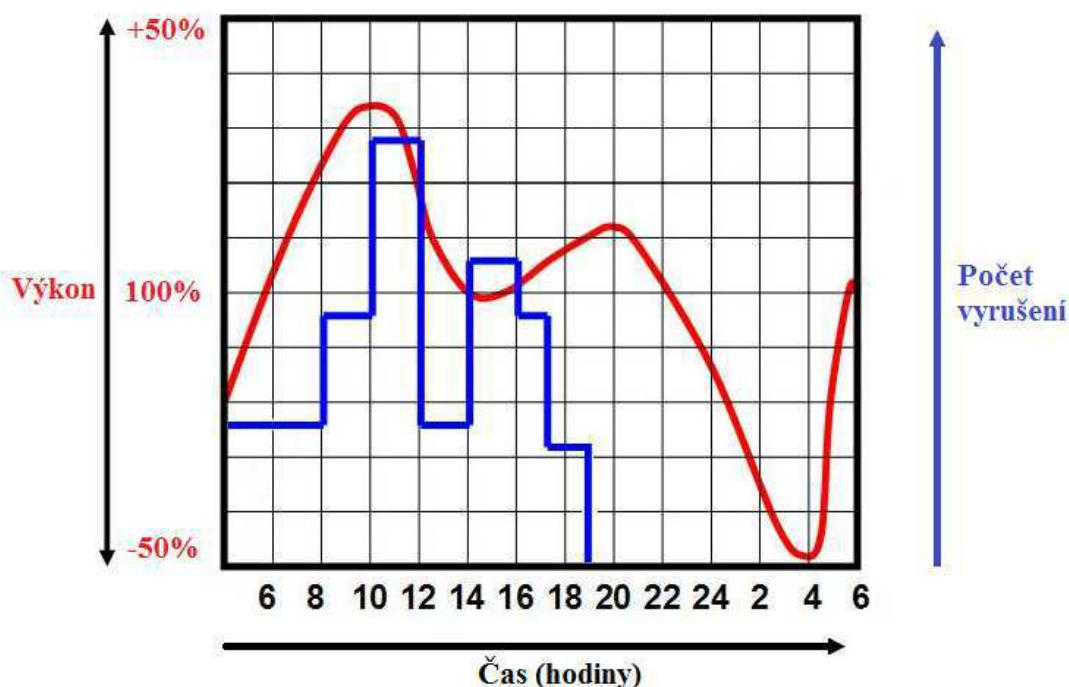
Podle doporučení J. Knoblaucha je přínosné sestavovat si denní plány vždy už předchozí večer. Analogicky také doporučuje sestavování týdenních plánů nejpozději ke konci aktuálního týdne. Sestavení denního plánu trvá v průměru osm až deset minut. Těchto pár minut organizování programu přinese několikanásobné výsledky: „Plánování je nejlepší způsob, jak se dostat ze začarovaného kruhu neustálého reagování.“ [4]

Denní plán úkolů začínáme tím, že si napíšeme seznam všech záležitostí, které chceme vyřešit. V dalším kroku těmto aktivitám přiřadíme priority, například A až D. Zohlednit se musí rovněž, které úkoly musí být vyřízeny daný den. Zásadní je začínat s prací brzy a to úkoly, které mají nejvyšší prioritu. Pokud se během dne vyskytnou prostoje mezi důležitými činnostmi, je možné je využít na splnění malých úloh, na které stačí několik

minut. Vedlejší, příbuzné úkoly je užitečné vyřizovat v blocích. Patří sem vyřizování e-mailů, telefonátů apod. Koncentrací na činnosti stejného typu opět dochází k ušetření času. Při plnění jednoho úkolu nepřeskakujeme k řešení jiných věcí. Pokud je nevyhnutelné přerušit proces, musíme si stručně poznamenat, kde jsme skončili, aby bylo jednodušší navázat. V průběhu celého dne je potřebné kontrolovat čas a plán, zdali nedošlo k změně priority některé z úloh, nebo nejsme v časovém skluzu atd. Na závěr dne si vytvoříme seznam nových úkolů, které jsme nestačili vyřešit a přidáme ty, které vznikly během dne. [7]

Pracovní křivka výkonnosti

Efektivita každého z nás se v průběhu dne mění v závislosti na našem přirozeném rytmu. Všeobecně se lidé podle pracovních výkonů dělí na dvě skupiny: skřivany a sovy. Rozdíl není ovšem ve výkonech, které jsou schopni v práci podat, ale v různých časech během dne, kdy jsou na vrcholu svých sil. Skřivani jako ranní typ, jsou nejvíce výkonní od brzkého rána, naopak odpoledne jim sil ubývá. Sovy jsou naopak večerní typ. Efektivní začínají být až k poledni a jejich výkon se stupňuje do večera, někdy až do noci. [7]



Graf č. 1 – Statistická křivka výkonnosti a denní křivka vyrušení. Zdroj: [10], vlastní zpracování

Statistická křivka výkonnosti během dne je znázorněna červeně v grafu č. 1. Hodnota 100% vyjadřuje průměrnou denní fyziologickou způsobilost vykonávat efektivně

činnosti. Statisticky nastává po obědě minimální dispozice pro podávání výkonu. Nemá smysl bránit se v tomto období svému biologickému rytmu třeba pitím kávy. Efektivnější je poslechnout své tělo a věnovat se například nenáročným rutinním úlohám. [7]

Rytmus každého člověka je individuální, křivka je statistickým zobrazením vypořizovaných dat, proto se musí každý sám zamyslet, ve které části dne je na svém intelektuálním vrcholu. Následně bude možné věnovat nejlepší hodiny svého času nejdůležitějším úkolům. [8]

Dalším pravidlem je řazení pravidelných přestávek. Člověk se dokáže soustředit maximálně 60 minut, následně se jeho výkon snižuje, proto by po každé hodině práce měla následovat pauza 10 minut. [7]

Modrá barva na obrázku č. 3 zobrazuje počet vyrušení v průběhu pracovního dne. Nejvyšších hodnot dosahuje před polednem a po 14. hodině přibližně do 16. hodiny. Denní křivka rušení tedy ukazuje, v jakých časových intervalech se stupňuje rušení ze strany okolí. Proto je vhodné plánovat čas pro plnění prioritních úkolů do úseků během dne, kdy je výkon jedince na vrcholu a zároveň jsou hodnoty externích vyrušení na minimu, což je například mezi osmou a desátou hodinou ráno, mezi dvanáctou a čtrnáctou hodinou odpoledne, nebo po 18. hodině, kdy už většině lidí skončila pracovní doba, ale výkonnostní křivka je stále ve vysokých hodnotách. [8]

3.2.7 Nástroje pro plánování času

Nástroje a pomůcky pro řízení času zabezpečují těm, kdo je využívají, nesmírné úspory času. Patří sem jednak různé technické prostředky jako diáře, chytré telefony, ale také klasické kalendáře, diáře a kontrolní seznamy. [1]

Kontrolní seznamy

Pro činnosti, které se opakují, je výhodné vytvořit si tzv. kontrolní seznamy. Jedná se o soupis všech bodů, které musí být u dané činnosti vždy splněny. Mezi výhody kontrolních seznamů patří eliminace rizika chyb u opakovaných činností. Také poskytuje další možnost optimalizace procesů. Znamená rovněž usnadnění delegování úkolů ve smyslu, že není nutné podřízeným zdlouhavě vysvětlovat podrobnosti záležitosti. Postup podle kontrolního seznamu jim vše ozřejmí a můžou úkol plnit samostatně. Celkovým efektem je potom úspora času. [4]

Kontrolní seznam se vytvoří sepsáním všech potřebných akcí nutných pro úspěšnou realizaci úkolu v logickém pořadí. Záznam těchto kroků musí být konkrétní, ale jednoduchý. Jedná se o seznam činností a také předpokladů. Splněné části se postupně škrtají. [4]

Kontrolní seznamy je možné používat například v oblastech: přípravy smluv, pracovních posudků, vedení přijímacích pohovorů, vytváření projektů, průzkumy trhu, nástupy nových zaměstnanců apod. [4]

Technické a papírové pomůcky

Nespornou výhodou elektronických pomůcek je jejich obrovská kapacita pro uložení dat všeho druhu a synchronizace údajů s počítačem. Zároveň je možné tato data kdykoli vymazat, což je u papírových diářů problém a škrtáním vzniká v záznamech nepřehlednost. Zálohování je možné provádět velmi snadno každý den. Digitální pomůcky také umožňují filtrování dat a fulltextové vyhledávání v záznamech. [4]

Mezi nevýhody elektronických organizérů patří nutnost nabíjet baterie, nebo být v dosahu zásuvky, nebezpečí absolutní ztráty dat v případě softwarové nebo hardwarové chyby, k čemuž dochází průměrně jednou za dva roky. Zadávání dat je náročnější na pozornost, skladba programů je pevně daná. [4]

Oproti tomu jsou papírové organizátory důvěrně známým médiem, se kterým se každý seznámí rychle. Bezproblémové vytváření nákrešů a ilustrací kdekoli v rámci pomůcky. Řazení textů může být mnohem přehlednější - přesně podle našich potřeb, což povede k rychlejší orientaci v poznámkách. [4]

Negativní stránkou papírových nástrojů je téměř nemožnost měnit záznamy. Vytváření záloh je obtížné, v případě ztráty se jedná o nenávratný proces. Záznamy nejsou kódované a může si je přečíst kdokoli. Vytvářet záznamy pro termíny vzdálené několik měsíců je komplikované. Synchronizace s počítačem je téměř nemožná. [4]

Přehled dostupných plánovacích nástrojů je uvedený v tabulce č. 3 společně s jejich výhodami a nevýhodami. Všeobecně nelze nikomu doporučit žádnou z nich. Je otázkou osobního vkusu a hlavně pohodlí, kterou z nich si vybrat. Důležité je, aby splnila účel, tj. zefektivnila proces plánování osobního času. [4]

Plánovací médium	Výhody	Nevýhody
Seznam úkolů	Nejjednodušší forma pomůcky. Papírový seznam úkolů a priorit na daný den. Na jiném listu seznam týdenních úkolů atd.	Neumožňuje záznam schůzek, dlouhodobých plánů s časovým horizontem, adresy a tematické poznámky.
Klasický kalendář	Plánování termínů a schůzek. Cenově výhodný.	Málo místa na záznamy (1-3 na den). Žádné místo pro zápis úkolů.
Jednoduchý diář	Dostatek místa pro poznámky, formuláře, kontrolní seznamy atd. Denní a týdenní plánování dle	Pro levné kroužkové diáře bývá problém dokoupit náhradní papírové náplně na další rok.
Profesionální diář	Obsahuje plánovací pomůcky pro různé příležitosti, měsíční a roční přehledy, kontrolní seznamy, archy na poznámky, přehled státních svátků v různých zemích, informace o prázdninách. Dobrá dostupnost příslušenství.	Vyšší pořizovací cena. Složitější orientace v diáři pro začínající uživatele. Ztráta diáře znamená ztráta všech důležitých dat. Nutno zálohovat alespoň 2 x ročně.
Chytrý telefon	Uložení tisíců kontaktů. Práce s e-maily, dokumenty MS Word, tabulkami MS Excel. Ideální doplněk k počítači. Synchronizace s Outlookem.	Menší display. Omezené počty znaků pro zápisy - možné ztráty dat při synchronizaci s Outlookem. Nižší přehlednost plánování. Doba potřebná na zvládnutí ovládaní.
Push e-mail	Praktické na cesty. E-maily jsou doručovány do mobilu. Umožňuje organizování termínů na dálku tak, že se hned zobrazí i asistence apod.	Pro začátečníky je mimořádně složitý. Nutná investice spousty času do samostudia, nebo finanční prostředky na profesionální kurz. Nutnost mít druhý plánovací systém po dobu nepřítomnosti u počítače.
Microsoft Outlook	Součást kancelářského balíčku MS Office. Umožňuje práci s úkoly, schůzkami a poznámkami. Rozsáhlé funkce pro práci s kontakty a e-maily. Možnost provázat všechny prvky.	Pro začátečníky je mimořádně složitý. Nutná investice spousty času do samostudia, nebo finančních prostředků na profesionální kurz. Nutnost mít druhý plánovací systém po dobu nepřítomnosti u počítače.

Tabulka č. 3 – Přehled plánovacích pomůcek. Zdroj: vlastní zpracování, [4]

3.2.8 Pracovní typy osobností

Rozdělení charakteristik pracovních typů osobností se liší v závislosti na autorech různých publikací. Následující členění na čtyři skupiny je přebráno podle zpracování J. Knoblaucha, který čerpal od společnosti Persolog a také z knihy Malá násobilka osobnosti od J. Seiwerta. [4]

- **Dominantní typ** – rychle analyzuje a rozpozná podstatu. Jeho plány jsou nepropracované. Vše chce mít hotové okamžitě. Do úkolů se pouští rychle a s vervou, dělá víc věcí současně. Jeho nepřítelem jsou prostoje a nedostatky práce. Jedná rychle a nepromyslí si věci do detailu, kvůli tomu někdy zmatkuje a vytváří hektické prostředí. Vyžívá se v diskuzích, zejména na poradách. Nesnese, když ho někdo přerušuje, ale on to ostatním dělá často.
- **Iniciativní typ** – má rád nové úkoly, často mění priority. Věnuje se mnoha úkolům najednou. Časové plánování nedodržuje, nedokončuje činnosti a přeskakuje z jedné úlohy na druhou. Jeho styl je chaos a nepořádek. Přijímá často úkoly přesto, že je potom nemůže splnit. Rutinní aktivity vykonává pouze v krajním případě. Rád přerušuje ostatní a nevdá mu být přerušován, vyhledává konverzace s kolegy místo práce. Je nedochvilný a na porady chodí špatně připravený.
- **Rozvážný typ** – pracuje systematicky, velmi důkladně, spolehlivě a pomalu. Řídí se prioritami, vše začíná plnit včas, vede si pečlivé záznamy, aby se vyvaroval chyb. Obvykle má vše perfektně zorganizované a potřebuje více času na promyšlení plánů. Vyhýbá se konfliktům a nerad říká ne, aby nenarušil mezilidské vztahy. Má sklon upřednostňovat méně naléhavé a důležité úkoly před naléhavými záležitostmi. Je dochvilný, ale nerad přebírá zodpovědnost a na poradách se drží v ústraní. Při plnění úkolu se potřebuje zejména na začátku stále ubezpečovat o korektnosti postupu.
- **Svědomitý typ** – je velký puntičkář, vše analyzuje jednotlivě. Jeho plány jsou velmi detailní a podrobné. Věnuje více času plánování, než realizaci úkolu. Priority neustále analyzuje a posuzuje. Pokud nový úkol není v souladu s jeho plánem, odmítne ho. Rozhoduje se pomalu a jeho prezentace jsou velmi komplikované a obsáhlé. Na porady chodí včas, perfektně připraven. Dodržuje všechny předpisy a má všude bedlivě uklizeno. Deleguje vše velmi podrobně a očekává důkladné zprávy o vývoji.

Podle této typologie se každý člověk nalezne v jednom nebo dvou typech. Podle kategorie, do které se zařadí, jsou v následující části rady, jak být víc efektivní a překonat své povahové rysy.

Dominantní lidé by se měli zaměřit na tyto oblasti [4]:

1. Věnovat čas stanovení cílů a priorit.
2. Vše pořádně promyslet a naplánovat potřebný čas vždy ještě dřív, než se pustí do plnění úkolu.
3. Akceptovat kolegy, pokud potřebují více času, aby se dostali do problematiky úkolu.
4. Nezahlcovat ostatní přemírou požadavků a úloh naráz.
5. Nepřerušovat druhé a víc intenzivně jim naslouchat.
6. Při rozhovoru udržovat oční kontakt a soustředěně poslouchat partnera.
7. Méně soutěžit a více kooperovat s ostatními.
8. Nejdřív vše zvážit, následně konat.
9. Zvolnit ve svém tempu a snížit nároky také na své okolí.
10. Zařadit do svého programu chvíle pro odpočinek a nicnedělání.

Iniciativním lidem se doporučuje, aby se orientovali na zlepšení v těchto sférách [4]:

1. Nejprve dokončit aktuální práci, potom teprve začínat plnění nových úloh.
2. Nedovolit, aby docházelo k přerušování a vědomému utíkání od práce.
3. Dodržovat pracovní strukturu a systém při plnění úkolů.
4. Zaměřit se na vlastní dochvilnost.
5. Rozlišovat priority a nepodstatné záležitosti, neplýtvat energií na zbytečnosti.
6. Seznam úkolů vypracovávat písemně včetně jejich priorit a důsledně tento plán dodržovat.
7. Pravidelně si připravovat denní plány, práci si organizovat systematicky.
8. Používat plánovací diář.
9. Udržovat pořádek na pracovním stole a kanceláři.
10. Eliminovat soukromé rozhovory v práci a tím snížit vyrušení.

Rozvážní lidé se musí soustředit na zdokonalení svých postupů při činnostech [4]:

1. Využívání kreativity při realizaci úkolů, urychlit tím řešení, nedržet se striktně zavedených postupů.
2. Zefektivnění svých pracovních postupů.

3. Pravidelně diskutovat s druhými a sjednotit tak vzájemné priority a procesy.
4. Rozpoznávat problémy a řešit je. Nevyhýbat se konfrontacím s ostatními, ale čelit jim.
5. Práci začínat brzy a vyhnout se tak časové tísní.
6. Při řešení se koncentrovat na výsledky před vynaloženým úsilím.
7. Řídit se konečnými termíny, ale ne na úkor motivace.
8. Přijímat změny jako pozitivní impulsy.
9. Být pánem situace a vzít záležitosti do vlastních rukou.
10. Posílit vlastní sebedůvěru, mluvit nahlas a častěji říkat ne.

Svědomití lidé by měli usilovat o zdokonalování zejména v záležitostech [4]:

1. Eliminace času nutného pro plánování, aby jim zůstal dostatek času na realizaci.
2. Při řešení se koncentrovat na výsledky před přehnanou dokonalostí provedení.
3. Uvědomit si, že není možné předejít všem nebezpečím a rizikům.
4. Pokud je to nutné, rozhodovat se i bez dostupnosti všech informací.
5. Věnovat méně času analyzování.
6. Stanovit si časové hranice pro splnění úkolů a striktně je dodržovat.
7. Určovat si reálné záměry, nepřeceňovat své síly.
8. Držet se hesla, že dobré je lepší než dokonalé.
9. Snížit nároky na sebe a své okolí.
10. Upřednostnit lidský faktor před pravidly a směrnici.

Typ naší vlastní osobnosti předurčuje naše tendence zacházet s časem. Osobnost také souvisí s pracovním modelem, který aplikujeme v praxi. Pokud tedy chceme změnit svůj přístup k řízení času, musíme nutně přizpůsobit i vlastní pracovní styl. [8]

3.3 Analýza zužitkování času

Předpokladem pro úspěšnou aplikaci Time managementu je především provedení analýzy využití času, která upozorní, kde přesně máme ještě rezervy, nebo bychom naopak měli svoje pracovní postupy zcela změnit. Prostředkem pro provedení časové inventury jsou časové snímky pracovníků. [5]

3.3.1 Časové snímky

Časový snímek je detailním záznamem všech činností, které pracovník během dne vykonává. Může být zápisem celého dne, nebo jen v průběhu pracovní doby v závislosti

na charakteru pracovního stylu manažera. Pracovník si ho vyplňuje sám, proto je nutné provádět záznamy poctivě, aby nedocházelo ke zkreslení údajů. Jedná se o postupný zápis činností a času, který jim byl věnován. Pro sledování musí být vybrané typické období, které bude znázorňovat reprezentativní úsek, zpravidla v délce jednoho pracovního týdne, případně více týdnů. [5]

V následném rozboru snímků jsou činnosti rozděleny do bloků podle vzájemné souvislosti (korespondence, schůzky, provoz...). Součet časů věnovaného jednotlivým kategoriím je převeden na procenta a znázorněn do grafu časového snímku. Graf ukáže lepší znázornění průběhu pracovního dne a také oblasti, kde je možné ušetřit čas. [7]

Dalším krokem časového rozboru je záznam vyrušení během dne a to jednak vnějších, ale také chvíle, kdy vyrušíme sami sebe. K vnějším vyrušením dochází ze strany nadřízených, kolegů, podřízených, zákazníků, dodavatelů, rodiny atd. Jsou to chvíle, kdy nás vyruší telefonát, nečekané návštěvy, nebo se prodlouží doba čekání apod. My sami se vyrušíme, když naši pozornost odvede naše vlastní myšlenka na nějakou jinou záležitost a odbočíme kvůli ní k činnosti jiné. [7]

Následnou analýzu časové inventury je možné provádět buď s ohledem na pozitivní, nebo negativní aspekty. V případě pozitivního přístupu se systematicky rozvíjí kladné stránky pracovního stylu osobnosti. V souvislosti se zkoumáním negativních stránek se postupy zaměří na zmírnění a odstranění nevhodných návyků a postupů. [7]

4 Praktická část

4.1 Historie a charakteristika společnosti

Cinema City International je izraelská společnost provozující síť multikin po celé Evropě. Založení společnosti Cinema City předcházelo vybudování kina rodinou Greidingerů v roce 1931 ve městě Haifa v Izraeli. V 80. letech 20. století hovoříme už o společnosti Cinema City, která se stala v roce 1982 průkopníkem v provozování multikin v Izraeli. Po roce 1997 došlo k rozšíření do střední a východní Evropy. Cinema City se tak postupně stalo součástí trhu v Maďarsku, České republice, Polsku, Bulharsku, Rumunsku a na Slovensku. V České republice zahájila firma svojí působnost v roce 1999 a v roce 2001 zde otevřela své první multikino Cinema City Galaxie v Praze na Hájích. Začátkem roku 2011 odkoupila konkurenční kina společnosti Palace Cinemas, čímž se rozšířila i na slovenský trh a získala většinový podíl na českém trhu provozovatelů kinoslužeb. Momentálně firma Cinema City Czech s.r.o. vlastní v České republice třináct poboček multikin, které společně nabízí 111 kinosálů o celkové kapacitě 21121 míst. Od roku 1999 je také výhradním provozovatelem IMAX® v ČR - nejmodernější filmové technologie na světě. Diváci tak mohou sledovat křišťálově čistý obraz na obrovském plátně a vysoce kvalitní zvuk. Společnost neustále pracuje na zlepšování zákaznického servisu a rozšiřování nabídky služeb, proto v květnu 2013 otevřela první kinosál 4DX™ v ČR, na který získala licenci od společnosti CJ 4DPLEX z Jižní Koreje. 4DX™ umocňuje divákům filmový zážitek speciálními efekty v reakci na děj filmu, čímž je doslova ponoří do příběhu. Významným mezníkem je rok 2014, kdy došlo ke sloučení společnosti Cinema City International s podnikem Cineworld, který působil ve Velké Británii a Irsku. Cinema City jako většinový akcionář se tímto krokem stalo druhým největším provozovatelem kin v Evropě. [11][13]

Firma Cinema City Czech s.r.o. byla do obchodního rejstříku v ČR zapsaná 25. dubna 2001. Velikostí patří Cinema City mezi střední podniky. Jedná se o společnost s ručením omezeným, předmětem podnikání jsou tyto činnosti [15]:

- poskytování služeb pro rodinu a domácnost
- hostinská činnost
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- reklamní činnost a marketing

- realitní činnost
- maloobchod se smíšeným zbožím
- výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově obrazových záznamů
- provozování kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení
- vydavatelské a nakladatelské činnosti

4.2 Organizační struktura

Centrála společnosti Cinema City Czech s.r.o. se nachází v Praze, odkud jsou řízeny všechny pobočky kin v České republice. Této centrále se zodpovídají také tři pobočky, které se nachází na Slovensku. Slovenská část kin Cinema City má sice vlastní marketingové a F&B oddělení, ale ty se musí také podřízovat pražské centrále.

Hierarchie firmy je znázorněna v příloze č. 1. V čele vedení firmy stojí generální ředitel, kterému jsou přímo podřízeni tři regionální manažeři. Generální ředitel schvaluje také kroky všech podřízených oddělení, kterými jsou: programové, IT, marketingové, F&B oddělení, účtárna a technický ředitel. Všichni se mu musí zodpovídat také v otázkách rozpočtů.

V ČR se nachází celkem 13 poboček kin Cinema City. Dohled nad kiny mají na starost regionální manažeři. Jejich funkce spočívá v udržování jejich plynulého chodu, vydávání provozních směrnic, nařízení a v kontrole provozní činnosti. Kina jsou rozdělena na pražský region, oblast Čechy a region Morava-Slezsko (+ tři kina v SR). Každý z regionů náleží jednomu ze tří regionálních manažerů. Průměrně má každý z nich ve své kompetenci pět multikin.

Dalším bodem ve struktuře jsou samotná multikina. V čele každého kina stojí Cinema manažer (také vedoucí provozu, hlavní manažer), který je přímým podřízeným příslušného regionálního manažera. Cinema manažer má v závislosti od velikosti pobočky, kterou řídí, jednoho až dva zastupující manažery. Jejich kompetence jsou téměř shodné s pravomocemi Cinema manažera. V jeho nepřítomnosti jsou jeho plnohodnotným zástupcem v otázkách provozu. Rozdílem je zodpovědnost za celou pobočku, kterou nese pouze Cinema manažer. Dalším podřízeným článkem ve struktuře jsou supervizoři, kteří mají ve své kompetenci dohled nad zaměstnanci provozu. Manažerům se dále zodpovídají promítači.

Vedení kina tj. Cinema manažeři a jejich zástupci jsou dále nepřímou podřízeni všem oddělením v hierarchii a musí se řídit jejich pokyny. V případě nejasných okolností rozhoduje o realizaci či neprovedení určité instrukce regionální manažer, který to konzultuje s generálním ředitelem.

4.3 Profil pracovní náplně manažerů

V této části bude specifikováno, v čem spočívá náplň práce manažerů a zodpovědnost, kdo jsou přímí nadřízení a podřízení, s kým manažer komunikuje během své pracovní doby.

4.3.1 Cinema manažer

Pozorovaný Cinema manažer pracuje pro společnost Cinema City pět let. Kariéru začal jako pokladní na pobočce Cinema City Zličín, kde se postupně vypracoval na pozici vedoucího kina. V září 2012 byl na základě svých předchozích zkušeností pověřen vedením pobočky na Novém Smíchově a působí zde dodnes. Cinema City Nový Smíchov je největším multikinem v ČR, které kromě klasických 2D a 3D filmových projekcí nabízí jako jediné v ČR také filmy promítané s technologií 4DX™. Provozní manažer je momentálně posluchačem bakalářského studijního oboru komunikace a lidské zdroje na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze.

Pracovní náplň – úkoly, zodpovědnost:

- Řízení a zodpovědnost za pobočku Cinema City Nový Smíchov.
- Zajištění perfektního zákaznického servisu ve všech směrech.
- Zabezpečení dodržování všech pravidel ze strany zaměstnanců.
- Komunikace se zákazníky, osobní vyřizování stížností a reklamací.
- Zabezpečit dodržování pravidel bezpečnosti pro zaměstnance i návštěvníky kina.
- Dohled nad technickým stavem kina, řešení případných technických problémů.
- Zodpovědnost za korektnost dat zadaných do podnikového systému.
- Dozor nad dodržováním instrukcí ohledně propagace marketingových kampaní a inzerce v prostorách kina
- Zodpovědnost a ochrana svěřeného majetku, zboží a cenností.
- Kontrola zaměstnanců a svěřené hotovosti, stavu zásob a materiálu.
- Zamezení protiprávního jednání ze strany zákazníků nebo zaměstnanců.
- Výběr vhodných pracovníků a řádné proškolení zaměstnanců.

- Bezchybná technická kvalita promítaných filmů a správný obsah projekce.
- Vedení předepsané dokumentace k multikinu.
- Řádné evidování a reportování výsledků multikina dle platného seznamu reportů.
- Odpovědnost zejména za správnost vedení evidence i sestavování reportů po obsahové a formální stránce, odpovědnost za včasnost předkládání reportů.
- Řádně prováděná inventarizace a následné neprodlené zasílání inventur vedení společnosti.
- Zodpovědnost za proškolení všech interních a externích zaměstnanců pobočky ve věcech požární ochrany, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a odborné přípravy požární hlídky.

Přímým nadřízeným je regionální manažer.

Přímí podřízení jsou:

- zástupce vedoucího provozu
- supervizor
- promítač
- pracovníci provozu

Spolupráce a výměna informací probíhá s těmito osobami:

- Zaměstnanci na směně: supervizoři, promítači, provozní pracovníci.
- Pracovníci externích firem: údržba, technici, pracovnice úklidu, pracovníci ostrahy.
- Regionální manažer, vedení společnosti v ČR a zahraničí.
- Ostatní oddělení a účtárna.
- Kolegové z jiných poboček, zástupce vedoucího provozu.
- Zákazníci
- Dodavatelé

4.3.2 Zástupkyně Cinema manažera

Sledovaná manažerka vykonává svou funkci na pobočce Nový Smíchov čtyři roky. Předtím pracovala pro společnost Cinema City šest let jako pracovník provozu v kině Galaxie. Během tohoto období studovala na Karlově univerzitě v Praze, kde

absolvovala magisterský obor informační studia. Vzhledem k tomu, že práce v kině je dosti specifická a multikino na Novém Smíchově je poměrně prestižní, byla do této funkce managementem vybrána zejména kvůli svým dlouholetým zkušenostem v této oblasti.

Pracovní náplň – úkoly, zodpovědnost:

- Řízení a zodpovědnost za pobočku Cinema City Nový Smíchov v nepřítomnosti hlavního manažera.
- Zajištění perfektního zákaznického servisu ve všech směrech.
- Zabezpečení dodržování všech pravidel ze strany zaměstnanců.
- Komunikace se zákazníky, osobní vyřizování stížností a reklamací.
- Zabezpečit dodržování pravidel bezpečnosti pro zaměstnance i návštěvníky kina.
- Dohled nad technickým stavem kina, řešení případných technických problémů.
- Zodpovědnost za korektnost dat zadaných do podnikového systému.
- Dodržování instrukcí ohledně propagace marketingových kampaní a inzerce v prostorách kina
- Zodpovědnost a ochrana svěřeného majetku, zboží a cenností.
- Kontrola zaměstnanců a svěřené hotovosti, stavu zásob a materiálu.
- Zamezení protiprávního jednání ze strany zákazníků a zaměstnanců.
- Výběr vhodných pracovníků a řádné proškolení zaměstnanců.
- Bezchybná technická kvalita promítaných filmů a správný obsah projekce.
- Vedení předepsané dokumentace k multikinu.
- Řádné evidování a reportování výsledků multikina dle platného seznamu reportů.
- Odpovědnost zejména za správnost vedení evidence i sestavování reportů po obsahové a formální stránce, odpovědnost za včasnost předkládání reportů.
- Řádně prováděná inventarizace a následné neprodlené zasílání inventur vedení společnosti.

Přímým nadřízeným je Cinema manažer.

Přímí podřízení jsou:

- supervizor
- promítač
- pracovníci provozu

Kooperace a komunikace probíhá s těmito osobami:

- Zaměstnanci na směně: supervizoři, promítači, provozní pracovníci.
- Pracovníci externích firem: údržba, technici, pracovnice úklidu, pracovníci ostrahy.
- Regionální manažer, vedení společnosti v ČR a zahraničí.
- Ostatní oddělení a účtárna.
- Kolegové z jiných poboček, hlavní manažer.
- Zákazníci
- Dodavatelé

4.4 Zhodnocení analýz

4.4.1 Manažeri a plánování pracovního času

V této části bude přiblíženo, jak probíhá pracovní den manažerů a jak během pracovní doby každý z nich zachází s plánováním času. Pracovní cíle obou manažerů jsou téměř shodné. Oba se řídí podnikovými cíli. K rozdílům dochází v oblasti kompetencí, kdy má na rozdíl od svého zástupce hlavní manažer zodpovědnost za svou pobočku neustále neohledě na to, zda je na pracovišti přítomen.

Na úvod pozorování manažerů byl každý z nich jednotlivě podroben polo-standardizovanému rozhovoru. Dialog byl uskutečněn v přátelském duchu v kanceláři manažera a trval přibližně 45 minut. Během rozhovoru nedošlo k žádnému vyrušení nebo přerušení. Respondenti odpovídali na předem připravené otázky, které byly v případě potřeby rozvedeny. Také byly prodiskutovány i oblasti problémů, které z odpovědí vyplynuly. Cílem rozhovoru bylo všeobecně zmapovat jejich návyky v oblasti plánování pracovního času. Zjistit, jestli mají představu o své křivce výkonnosti, jaké používají plánovací pomůcky, jestli se cítí být ve stresu nebo pociťují nedostatek času na plnění úkolů.

Cinema manažer

Pracovní den provozního manažera začíná v 10:00 a domů má odcházet v 18:00. Kino je otevřené sedm dní v týdnu včetně státních svátků. Provozovna se v týdnu otevírá v 11:00. O víkendu už v 9:00, ale v tyto dny otevírají kino zástupkyně provozního ředitele. Provozní doba multikina končí každý den přibližně v 1:00 v noci. Vzhledem

k délce otevírací doby pracují manažeři v multiplexu na dvousměnný provoz, tj. ranní a večerní směnu. Večerní směna začíná v 17:00 a končí přibližně v 1:00 v noci. Rozvržení směn v týdnu není zcela pevně dané a může se podle potřeby měnit. Cinema manažer pravidelně chodí do práce o jednu, někdy až dvě hodiny dříve. Konec pracovní doby dodržuje a domů si žádnou práci nenosí. Doma se pouze příležitostně připravuje na nadcházející porady s vedením apod., což je přibližně jedenkrát za 2-3 měsíce. Příchozí e-maily sleduje prakticky neustále i během svého volného času, protože má elektronickou poštu synchronizovanou s pracovním e-mailem. Přesčasy mu žádné nevznikají, protože si hodiny navíc kompenzuje například dřívějšími odchody z práce.

Manažer zná podnikové cíle a má také vlastní pracovní cíle, které jsou v souladu se záměry podniku. Úkolům, které musí splnit, přiřazuje priority. Důležitost věcí graficky znázorňuje vykřičníky. Přímým podřízeným manažera na směně je supervizor, na kterého manažer může delegovat některé činnosti, které vznikají během dne, ale také na týdenní nebo měsíční bázi. Delegovanými úkoly na týdenní bázi jsou příprava dat pro reporty, nebo přímo vyplňování určitých reportů, tyto činnosti jsou na supervizory zpravidla přeneseny trvale. Provozní manažer si obvykle vytváří plány úkolů. Plánuje si denní a měsíční seznamy činností, které chce vyřídit. Týdenní plánování nepoužívá vůbec. Pokud úkol nesplní v daný den, přidá si ho do seznamu na den následující, což analogicky praktikuje i s měsíčními plány. Denní plány si vytváří večer před následujícím dnem, měsíční plánuje na konci aktuálního měsíce. Svým plánům manažer nepřisuzuje žádné časové harmonogramy, proto nemůže průběžně kontrolovat dodržování časového rozpisu. Dokáže pouze posoudit, kolik procent úkolů za den, případně měsíc splnil. Manažer uvedl, že se mu úkoly daří uskutečnit na 90%. Nedokončené záležitosti jednoduše převede do dalšího období.

Nedostatek času pociťuje ve chvílích, kdy znenadání vznikne množství podružných úkolů. Tyto úkoly vznikají většinou na popud ostatních oddělení a nadřízených, a jsou prezentovány jako záležitosti s nejvyšší prioritou, přičemž čas na jejich splnění bývá velmi krátký. V těchto chvílích se také cítí ve stresu.

Jako plánovací pomůcky využívá aplikaci na poznámky a připomínky, a kalendář ve svém chytrém telefonu. V práci využívá také částečně MS Outlook a stolní kalendář. Manažeři si rovněž vedou elektronický provozní deník, kam zapisují vykonané činnosti, události, poznámky a barevně znázorňují jejich priority.

Hlavní manažer zná svou výkonnostní křivku a rozvržení činností jí přizpůsobuje. Nejvíce aktivní je ráno mezi 8. a 11. hodinou. Tento čas využívá na řešení úkolů, které mají pro něj nejvyšší prioritu. Zároveň má v tuto dobu na vyřizování úkolů hodně klidu, protože je provozovna ještě zavřená. Následně nastává útlum přibližně do 14. hodiny, kdy si dává například pauzu na oběd, nebo plní méně důležité úlohy. Odpoledne potom pokračuje v dokončení důležitých činností.

Neoddělitelnou součástí každodenní práce je časté vyrušování. Manažer subjektivně uvedl, že nejvíce je to zejména ze strany zákazníků, které nemůže nikdy odmítnout. Na druhém místě je manažer rušen nejvíce zaměstnanci, kteří se na něj neustále obrací s dotazy. Rušení bude analyzováno v samostatné kapitole. Manažer má vlastní kancelář, kterou částečně sdílí se supervizorem. Kancelář se nachází přímo uprostřed kina. Kvůli maximálnímu propojení s provozním děním a kontaktem se zákazníky je prosklená.

Spolupráci s kolegy hodnotí manažer jako vyhovující, komunikace probíhá na dobré úrovni. Horší se mu zdá průběh komunikace s podřízenými, která je často neefektivní, nebo zcela zbytečná.

Zástupkyně Cinema manažera

Zástupkyně vedoucího kina přichází na směnu buď v 10:00 (případně 9:00 o víkendu) a odchází po osmi hodinách, tj. v 18:00 nebo v 17:00. Pokud má večerní směnu, nastupuje v 17:00 a domů odchází kolem 1:00 v noci. Vzhledem k povaze pracovních úkolů si nenosí domů žádnou práci. Déle zůstává v práci jen výjimečně. Nejčastěji je to z důvodu soukromých akcí, nebo zvýšené návštěvnosti, kdy je potřeba intenzivně koordinovat chod kina. Hodiny strávené v práci navíc si následně kompenzuje dřívějšími odchody, nebo dnem volna, proto nedochází ke vzniku přesčasů. Pokud nestihne během pracovní doby splnit nějaký úkol, jednoduše ho může předat kolegovi nebo kolegyni, kteří nastoupí na směnu po ní a bez problémů dokončí vyřízení úkolu. Stejně jako hlavní manažer má jeho zástupkyně k dispozici podřízeného supervizora, na kterého může přenášet úkoly.

Manažerka si je vědomá, co je obsahem podnikových cílů a cítí se být jejich součástí. Své osobní pracovní cíle nemá specifikované, ztotožňuje se se záměry firmy. Při své práci používá pravidelně všechny druhy časových plánů – plánuje denní, týdenní i měsíční úkoly. Těmto aktivitám ale nepřirazuje konkrétní časové úseky, určuje si pouze priority a při plnění začíná vždy těmi nejdůležitějšími činnostmi. Jelikož si

nevytváří přímo časové plány, nelze posoudit jejich dodržování, ale aktivity se jí většinou podaří splnit z 90%. Pokud se ocitne v časovém skluzu, zvýší své pracovní tempo před koncem pracovní doby, aby vše stihla dokončit. Nemá totiž ráda, když po ní zůstane nedokončená práce. Manažerka také uvedla, že v soukromí si naopak vede přísné časové harmonogramy, kde má vše pečlivě rozplánované a mezi bloky aktivit zařazuje také adekvátní časové rezervy. Tyto plány plní v závislosti na prioritách. Pokud se naskytne činnost, která je pro ní více atraktivní, odloží splnění plánovaného úkolu s nižší prioritou. Nedělá si přehledy úkolů večer předem, ale průběžně neustále kontroluje vše, co jí čeká v následujících dnech a tyto termíny také ustavičně nosí v paměti.

Jako osobní plánovací pomůcku používá kalendář a upomínky ve svém chytrém telefonu. Upomínky si dává na všechno, jinak záležitost nesplní. V práci používá k plánování klasický kalendář, částečně MS Outlook a také elektronický provozní deník, který sdílí se svými kolegy.

Zástupkyně vedoucího kina se cítí být ve stresu, když se jí nahromadí úkoly. Nejčastějšími důvody jsou neodkladné úkoly od vedení, které musí být splněny okamžitě. Časovou tíseň pocítuje také v důsledku nečekaných událostí, které jí zabrání pracovat na splnění započatých věcí.

Vyrušování vnímá manažerka jako neoddělitelnou součást své každodenní práce. Nejčastěji si její pozornost vyžadují zaměstnanci a na druhém místě zákazníci. Vyrušována je také častými telefonáty z jiných oddělení, nebo nahodilými technickými problémy, které musí být okamžitě prozkoumány a vyřešeny.

Kolísání pracovního výkonu během dne si uvědomuje a snaží se věnovat důležitým činnostem v čase, kdy má nejvíc energie. Je to pro ní období mezi 12. až 15. hodinou odpoledne nebo večer od 17. do přibližně 20. hodiny. Na druhou stranu nemá ráda, když má před sebou stále spousty úkolů a snaží se je proto vyřídit hned. Má tendenci začínat nejdříve důležitými činnostmi, ale pokud jsou časově náročné, vyřídí nejprve naléhavé věci, aby nebyla během řešení prioritního úkolu rušena. Po vyrušení jí totiž trvá delší dobu, než se opět zorientuje a zapracuje do splnění úlohy.

V oblasti komunikace a spolupráce s kolegy nevidí žádné rozpory. Hodnotí jí jako bezproblémovou a založenou na vzájemné důvěře. Její komunikace s podřízenými je

sice podle manažerky efektivní a bezkonfliktní, ale zároveň často dochází k informačnímu šumu, což může vést k časovým ztrátám.

Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že každý z nich má určité zvyklosti zacházet s pracovním časem. Oba shodně uvedli, že sice používají plánování pracovních úkolů, ale ani jeden z nich aktivitám nepřirazuje přesné časové úseky. Každý z nich určuje činnostem priority podle svého uvážení. Také oba uvedli, že se často cítí být ve stresu, což je spojeno s charakterem pracovní náplně – neustále musí být k dispozici pro zákazníky a okamžitě řešit vzniklé provozní problémy. To vše vede k častému rušení. Ani jeden z manažerů se v minulosti nezabýval zefektivněním využití času v práci. Jejich pracovní styly jsou výsledkem několikaleté praxe. Je důležité podotknout, že manažeři musí vždy upřednostnit zákazníky a zabezpečení kvalitního zákaznického servisu před vším ostatním. Manažerům byly na základě výsledků rozhovorů doporučeny tyto principy plánování času [4][7]:

- Na každý den si plánovat maximálně 10 úkolů.
- Všechny úkoly si na začátku dne zaznamenat písemně společně s jejich prioritou a termínem pro splnění. V průběhu dne seznam úkolů kontrolovat.
- Určovat si precizní odhady času nezbytného na vyřízení úloh.
- Nechávat si dostatečné časové rezervy pro nepředvídané situace, tj. plánovat pouze 60% pracovní doby a zbytek si nechat v záloze.
- Složité úkoly rozdělovat na menší části, které lze případně delegovat.
- Nepřeskakovat z jedné věci na druhou, vždy dokončit aktuální činnost.
- Podobné činnosti – jako telefonáty a e-maily vyřizovat souhrnně.
- Pokud nastane neočekávaná časová rezerva, je vhodné mít seznam malých úkolů a vyřídit je ve chvílích těchto časových ztrát.
- Pokud dojde k vyrušení, zaznamenat si místo, kde navázat, aby byl návrat rychlejší.
- Vždy se ujistit, že podřízené opravdu rozumí instrukcím.
- Začínat vyřizováním úkolů vysoké priority, rozlišovat důležité a naléhavé.
- Pro důležité úlohy využívat hodiny, kdy je osobní výkon nejvyšší.
- Dveře v provozní kanceláři nechávat zavřené.
- Instruovat podřízené, aby nejprve zjistili, jestli je opravdu nutné kontaktovat manažera, než ho osloví. Případně, aby vždy zjistili důvod nečekané návštěvy apod.

- Dávat si pravidelné přestávky mezi jednotlivými úkoly (ideálně po každé hodině práce například na 10 minut.

4.4.2 Rozbor časových snímků

Záznam časového snímku je nástrojem, který umožňuje odhalit, jaké činnosti jsou časově nejvíc náročné a identifikovat, kdy dochází k časovým ztrátám. Následná analýza je prostředkem pro zefektivnění procesů během manažerské práce. [2]

Pozorování manažerů se konalo v průběhu pěti pracovních dnů po dobu 24 hodin. Jelikož si ani jeden z manažerů nenosí pracovní úkoly domů, zbývající dva dny volna nebyly snímkovány. Ve sledovaném období měl provozní ředitel pět ranních směn od pondělí do pátku. Manažerka měla během záznamu časových snímků třikrát ranní směnu a dvě večerní, což je typické rozvržení její pracovní doby. Přesto, že je multikino otevřené sedm dní v týdnu, nebyl ani jeden z manažerů snímkován v sobotu, protože se jedná o specifický den. V sobotu musí manažer věnovat maximum své pozornosti provozním záležitostem a nevyplňuje žádné speciální reporty, nepřichází téměř žádné e-maily apod.

Manažeři zapisovali samostatně své činnosti do formuláře uvedeného v příloze č. 5, takže se jednalo o metodu nepřímého pozorování. Získané časové snímky byly v dalším kroku rozděleny na čas strávený v práci, volný čas a spánek. Činnosti uvedené v pracovní době byly seskupeny do kategorií:

- Administrativa – vyplňování reportů, e-maily, práce na PC.
- Porady a schůzky
- Telefonáty a návštěvy – zákazníci, zaměstnanci, nadřízení.
- Přestávky – osobní pauzy na oběd apod.
- Provozní záležitosti – činnosti nezbytné pro chod kina.

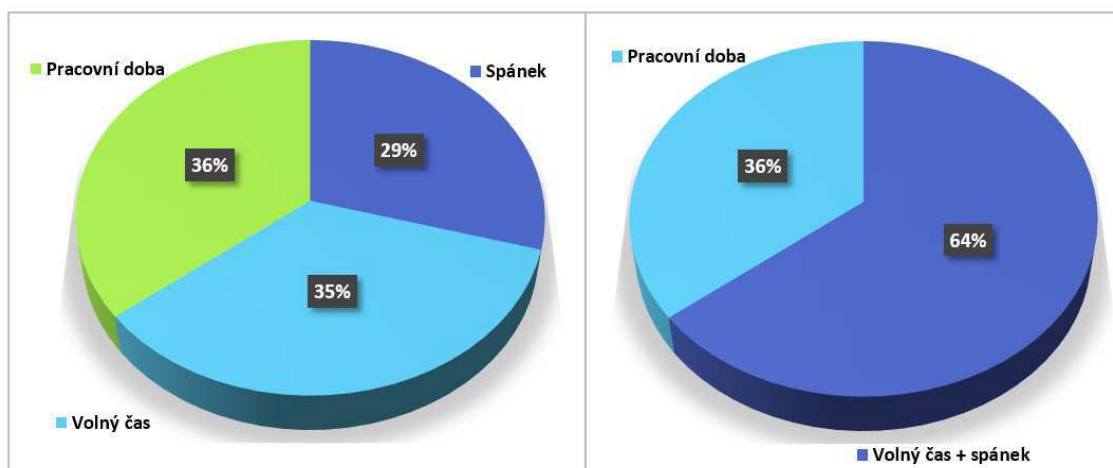
Následně byl sečten celkový čas věnovaný jednotlivým skupinám a převeden na minuty. Z těchto dat byly odvozeny grafy v další části této podkapitoly.

Manažeři zpětně doplnili jednotlivým úkolům priority podle principů ABC analýzy. Principům ABC analýzy je věnovaná samostatná část v kapitole 3.2.3, která popisuje stanovení důležitosti. Na základě získaných výsledků jsou manažerům předloženy návrhy na zlepšení v kritických oblastech hospodaření s časem.

Cinema manažer

Podle údajů získaných od provozního manažera se sám ve dnech svého volna práci nevěnuje a nenosí si domů žádné úkoly k dokončení apod. Každý večer si jenom promyslí, co ho čeká následující den a napíše si seznam úloh. Doma se připravuje pouze na důležité mítinky s vedením společnosti, kdy si vytváří osnovy k bodům, o kterých se bude hovořit. Jedná se o přípravu přibližně na 30 minut a to v intervalu asi jedenkrát za 2 – 3 měsíce, proto tento čas není zohledněn v rozboru. U hlavního manažera nikdy nevznikají přesčasy. Sice chodí do práce často o několik hodin dřív, ale veškeré hodiny strávené v práci navíc si kompenzuje hned další týden dřívějšími odchody, jak tomu bylo i v týdnu po sledovaném období.

Graf č. 2 zobrazuje, jaké bylo ve sledovaném období rozdělení využití času manažera v průběhu dní. V levé části grafu č. 2 je čas rozdělen do tří částí: spánek, volný čas a pracovní doba. Spánek tvoří 29% času, pracovní době je věnováno 36% času a na volný čas zůstává 35%. Volný čas a pracovní doba jsou v rovnováze. Je jim poskytováno téměř shodné procento času. Bohužel graf také ukazuje, že množství volného času a pracovního času je větší na úkor spánku, který má nejmenší podíl v grafu. Dlouhodobě by tento stav mohl vést u manažera k fyzické vyčerpanosti. Pravá část grafu č. 2 znázorňuje poměr pracovní doby k celkovému času mimo práci.



Graf č. 2 – Rozdělení časového fondu provozního manažera. Zdroj: vlastní zpracování

Typický den manažera začíná tím, že si po příchodu na pracoviště přečte vzkaz od svých zástupkyň v provozním deníku, podívá se na příchozí e-maily a sepíše si seznam úkolů, které ho daný den čekají. V tuto dobu si většinou dává také snídani. Následně se přibližně jednu až dvě hodiny věnuje úkolům, které mají pro něj největší

význam. Jedná se o dopolední hodiny, kdy je minimálně rušen, protože je pobočka ještě zavřená a zároveň se cítí být velmi výkonný. Vyřizuje e-mailové urgency ostatních oddělení ohledně problémů na pobočce, které jsou v procesu řešení, nebo nově vznikly. Dále plní úlohy, které jsou součástí týdenního rozpisu. V rámci týdenního harmonogramu pracovních úkolů mají manažeři každý den povinnost vyplnit určité denní reporty a odeslat je příslušným oddělením. Reporty jsou stěžejní částí povinné administrativy, která musí být splněna, jsou tedy důležité a naléhavé pro daný den. Jsou rozdělené podle dní v týdnu a také na ty, které musí být odeslané během dne, a večerní.

Poté přijde čas na otevření kina, takže manažer musí dát vše bokem a svou pozornost zaměřit na provozní stránku. Je to obvykle 30 až 60 minut. Posléze se začne věnovat menším úkolům, které má na svém seznamu. Jsou to činnosti malého významu, ale manažer nemá k dispozici vhodného pracovníka, na kterého by je mohl přenést, proto je musí řešit sám. Jedná se například o práci na počítači, kdy nemůže úkol jednoduše přenechat z technických důvodů a také nedostatečné způsobilosti podřízených. Snaží se je tedy splnit alespoň v co nejkratším čase. Provozní, ale i administrativní rutinní záležitosti jsou z velké části delegovány dlouhodobě na supervizory a promítače v závislosti na zaměření úkolu. Patří sem především vyplňování některých reportů a vedení evidencí. Pokud vznikne během dne další úloha ke splnění, pokusí se jí v závislosti na její povaze delegovat. Následně se nechá informovat pouze o výsledku, který dál reportuje. Kolem 14. hodiny si obvykle dává přestávku na oběd v délce 30 až 50 minut. Po obědě se věnuje vyřizování e-mailů a telefonátů. Po 15. hodině zařizuje záležitosti, které vznikly v průběhu dne v důsledku aktivního provozu kina. Je to administrativa na počítači v podnikovém systému, organizace odeslání zásilek apod. Manažera častokrát během dne osloví podřízení, aby s nimi prokonzultoval personální, technické záležitosti atd. Podle okolností tyto porady provede buď okamžitě, nebo si určí s dotyčným jiný vhodnější termín. Tyto rozhovory jsou zahrnuty v části pro schůzky a porady, protože se jedná o strategická témata. Kino také navštěvuje často regionální manažer - v průměru třikrát týdně, ale v různých časech. Pokud se jeho nadřízený dostaví a vedoucí kina nemá právě žádný naléhavý a důležitý úkol, musí věnovat čas schůzce s regionálním manažerem, kterému musí referovat vývoj událostí na pobočce. Mítinky s nadřízeným probíhají v délce 20 až 90 minut a vedoucí kina je nemůže odmítnout. Někdy tyto porady probíhají i po telefonu a jsou přibližně stejně časově náročné.

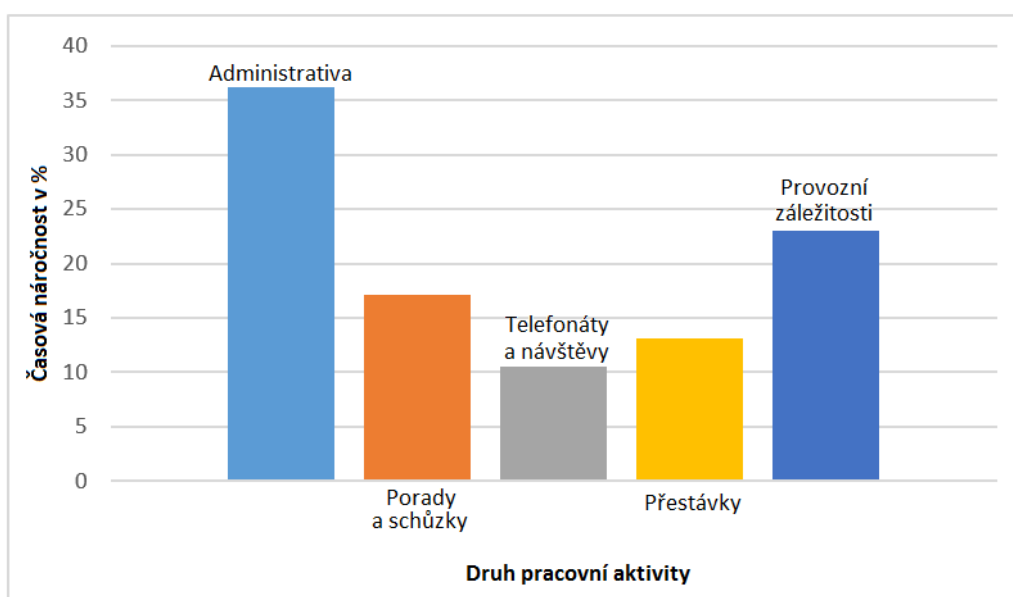
V 17. hodin přichází na směnu zástupkyně manažera. Poslední hodina pracovní doby je určená pro předání informací zástupkyni, případně přenechání seznamu úkolů k řešení, které jsou provozního charakteru. Pokud manažer nesplní daný den některý ze svých osobních záměrů vysoké důležitosti, převede si ho buď do seznamu na další den, nebo ho částečně či zcela přenechá zástupkyni v případě naléhavých věcí.

Analýza časových snímků Cinema manažera podle dílčích aktivit

Na základě získaných časových snímků bylo zjištěno, že hlavní manažer strávil v práci v průběhu týdne celkem asi 2565 minut. Tento čas byl rozdělen do pěti kategorií podle charakteru vykonávaných činností. V tabulce č. 4 jsou uvedené jednotlivé časové hodnoty skupin činností v minutách a v procentech. Přehled výsledků využití času je schematicky zobrazený v grafu č. 3.

Pracovní náplň	Administrativa	Porady a schůzky	Telefonáty a návštěvy	Přestávky	Provozní záležitosti	CELKEM
Celkem čas v minutách	930	440	270	335	590	2565
Celkový čas v procentech	36	17	11	13	23	-

Tabulka č. 4 – Pracovní aktivity Cinema manažera. Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 3 – Druhy pracovních aktivit Cinema manažera. Zdroj: vlastní zpracování

Podle časové náročnosti je nejrozsáhlejší skupinou úkolů vyřizování administrativy. Podle výsledků analýzy zabere manažerovi 36% (930 minut) z celkového času. Do této kategorie činností patří:

- Vypracování a vyplňování reportů dle denních, týdenních a měsíčních harmonogramů firmy. Splnění těchto úkolů řadí hned na začátek své pracovní doby. Zpravidla jsou spojené se získáváním dat z podnikového informačního systému a jejich následné aplikace do výkazů.
- Kontrola a vyplňování povinných evidencí. Jedná se o podklady pro vytváření mezd zaměstnanců, žádosti o schvalování rozpočtů, vedení evidence účetních výdajů pobočky, přípravy inventur majetku a stavu zásob, zadávání nového zboží do systému, kontrola probíhajících marketingových kampaní aj. Tyto úkoly jsou buď v kategorii nejvyšší důležitosti, nebo jako středně důležité. Podle toho se jim manažer věnuje buď hned dopoledne, nebo méně významným později.
- E-mailová komunikace – ráno začíná přečtením nové pošty. V případě urgentních záležitostí odpovídá okamžitě, jinak e-maily vyřizuje postupně ve chvílích volna. Časově nenáročné e-maily vyřizuje také ihned. Vlastní záměry, které považuje za prioritu, rozesílá ještě během dopoledne.
- Vyřizování zásilek – probíhá během celého odpoledne. Na pobočku jsou směřované různé zásilky, které souvisí s provozem, proto je musí přijímat a následně, co nejdříve odesílat dále. Jedná se o malé úkoly, které plní mezi jinými úkoly.
- Vytváření zpráv a nařízení pro zaměstnance. Tyto úkoly vyplynou většinou v průběhu dne v závislosti na nařízeních od vedení firmy, proto k jejich realizaci dochází v odpoledních hodinách, po splnění vlastních prioritních úkolů.
- Jiná práce na počítači – úpravy propagačních a informačních panelů v kině. Tyto činnosti jsou pro manažera málo podstatné, ale přesto je musí splnit. Delegovat je nemůže, protože je lze splnit pouze z počítače manažera. Vyřizuje je postupně v průběhu celého dne souběžně s jinými úkoly.

Na druhém místě věnuje manažer nejvíc času řešení provozních záležitostí. Je to v průměru 23% (590 minut) z pracovní doby. Těmto činnostem se manažer těžko vyhne, protože vyplývají přímo z jeho pozice. Musí se postarat o plynulý chod pobočky od otevření kina, až po vyřizování reklamací. Pokud se vyskytne například nějaký

technický problém během promítání, musí manažer okamžitě všeho nechat a prioritně řešit vzniklou situaci. Jedná se tedy o dosti nahodilé činnosti, které nelze zcela předvídat a plánovat.

Poradám a schůzkám náleží 17% (440 minut) z pracovního času. Patří sem rozhovory s externími pracovníky personální agentury ohledně náborů a výběru nových zaměstnanců, řešení problémů s docházkou apod. Dále to jsou porady ohledně technického stavu kina s promítači, nebo zástupci technické zprávy. Schůzky s potenciálními klienty firmy. Tato setkání manažer uskutečňuje buď v období mezi 12. a 14. hodinou, nebo až později, kolem 16. hodiny. V 17. hodin pravidelně nastane předání směny kolegyni, což je něco jako každodenní interní porada, kdy manažer interpretuje důležité události dne a rozdává případné úkoly k vyřízení.

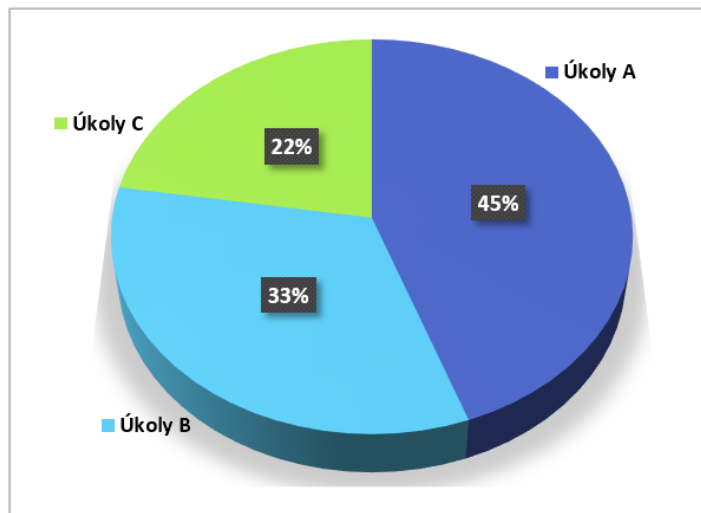
Přestávky tvoří 13% (335 minut) z pracovní činnosti. Některé pauzy vznikají kvůli časovým prostojeům mezi aktivitami, jiné jsou zařazovány cíleně na oběd apod. Kvůli udržení stabilních výkonů jsou přestávky nutnou součástí práce.

Telefonáty a návštěvy představují 11% (270 minut) z celkové pracovní doby. Manažer vyřizuje telefonáty obvykle po obědě, tj. kolem 14. hodiny, nebo ve volných chvílích. Termíny pro návštěvy si sjednává většinou na 15. hodinu. Bohužel v průběhu dne dochází převážně k neohlášeným návštěvám a nečekaným telefonátům. Podle podstaty věci jí buď vykoná okamžitě, nebo zařadí do plánu svých úkolů.

ABC analýza Cinema manažer

Jednotlivým úkolům, které manažer vykonával v průběhu snímkování, přiřadil posléze priority, které jim podle jeho názoru náleží. Výsledek znázorňuje graf č. 4, kde je vidět procentuální poměr rozdělení činností manažera podle principů ABC analýzy.

Úkoly v kategorii důležitosti A tvoří 45%. Sem zařadil činnosti jako plánování, tvorba reportů, kontrola nad chodem provozu, mítinky s nadřízenými a pracovní porady. Dále také aktivity, které vedou ke zlepšování zákaznického servisu, což je například řešení technických problémů apod. Pro splnění středně důležitých úkolů B spotřebuje manažer 33% svého času. Tyto činnosti by měly být vhodné pro delegování. Poslední skupině – nejméně podstatných úkolů skupiny C věnuje manažer 22%, značnou část tvoří práce na počítači, kterou nemůže přenechat podřízeným a povinná administrativa.



Graf č. 4 – ABC analýza Cinema manažera. Zdroj: vlastní zpracování

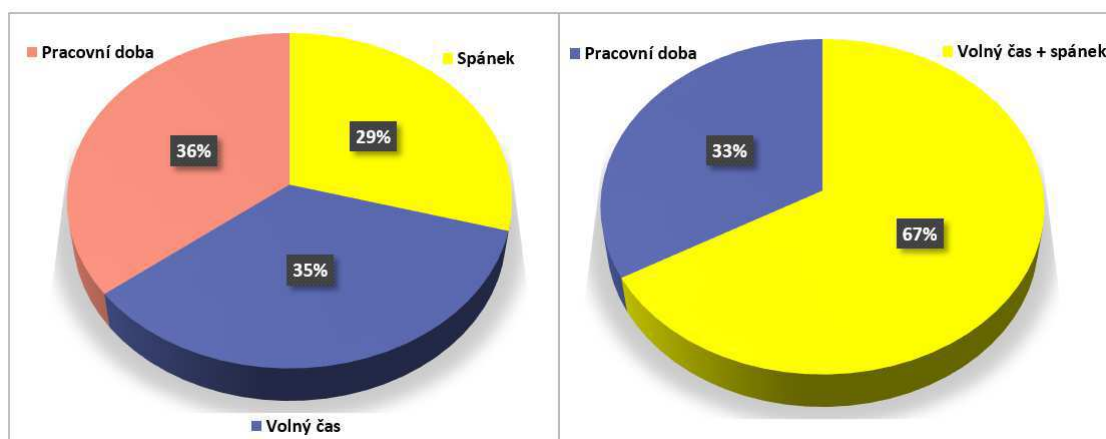
Podle teorie ABC analýzy je ideální rozdělení času pro úkoly A 65% času, úkoly B 20% času a úkoly C 15% času. V případě manažera se rozložení času mezi úkoly podle priorit ideálu neblíží. Až o polovinu více času tráví úkoly typu B na úkor nejdůležitějších záležitostí typu A. Je vhodné, aby alespoň jednu třetinu úkolů skupiny B delegoval na své podřízené a nepodílel se na nich osobně. V případě úkolů kategorie C by si měl položit vždy otázku, co se stane, když danou věc nesplní. Pokud nenajde žádný pádný argument, může tyto činnosti rovnou vypustit. Spoustu času zabere také vyplňování povinné administrativy. V tomto případě by stálo za zvážení pronést návrh vedení firmy, aby zvážila zefektivnění zastaralých postupů a zkrátila povinné procesy. Zavedení kontrolních seznamů a formulářů pro činnosti, které se ustavičně opakují, by vedlo také ke zkrácení spotřeby času.

Zástupkyně Cinema manažera

Zástupkyně Cinema manažera (dále jen manažerka), pracuje nad rámec své pracovní doby jen velmi výjimečně. Ve sledovaném období k tomu nedošlo ani jednou. Nenosi si domů žádné pracovní úkoly na dokončení. V levé části grafu č. 5 je typické rozložení pracovní doby, volného času a spánku manažerky. Všechny tři složky jsou rozdělené téměř přesně na třetiny a jeví se jako ukázkové rozložení. V pravé části grafu č. 5 je znázorněn poměr pracovní doby k celkovému času mimo práci.

Ranní směnu začíná manažerka tím, že si přečte e-maily a provozní deník. V návaznosti na to si vytvoří seznam úkolů pro daný den a přiřadí jim priority dle svého uvážení. Tyto činnosti jí zaberou přibližně 10 až 20 minut. Následně se pustí do vyřízení

urgentních a důležitých záležitostí. Odhady časové náročnosti úkolů sice provádí, ale nikde si je nezaznamenává a nepřirazuje aktivitám konkrétní časové úseky. V případě, že má pocit, že na vyřešení úkolu nebude mít dostatek času kvůli očekávané jiné události, raději úkol odloží na později, kdy nebude přerušena. V 11. hodin následuje otevření provozovny, na které musí dohlédnout a je pro ní zároveň velkou prioritou. Tato činnost trvá 30 až 60 minut.



Graf č. 5 – Rozdělení časového fondu zástupkyně manažera. Zdroj: vlastní zpracování

Posléze se začíná věnovat významným úkolům, které má ve svém plánu. Patří sem zejména vypracování pravidelných reportů a vyřízení provozní agendy. Až v období po poledni pociťuje pracovní elán, což je dáno tím, že pracuje pravidelně také večer a její biorytmus byl tomu částečně přizpůsoben. Menší úkoly obstarává v průběhu celého odpoledne až do 17. hodiny. Nemá vyhrazené přesné časy pro vyřízení telefonátů nebo e-mailů. Vše provádí průběžně - nepřetržitě, jak plyne den. Pokud vznikne nový úkol, pustí se do jeho řešení většinou ihned. Kolem 15. hodiny si obvykle dává pauzu na oběd, která trvá 30 minut. Poté opět pokračuje v plnění úkolů. Když to situace dovoluje, přenechává drobné úkoly supervizorům, ale administrativní záležitosti vyřizuje sama. Mezitím se také aktivně věnuje provozním problémům, kontroluje chod kina a komunikuje se zaměstnanci. Tyto činnosti provádí souběžně. Pokud se manažerka během dne dostane do časového skluzu, vynaloží ke konci pracovní doby maximální úsilí na dokončení aktivit, což vede někdy ke stresovým pocitům. V 17 hodin přichází do práce její kolega nebo kolegyně. Poslední hodinu někdy využívá ještě k dokončení záležitostí, které nestihla a předání informací spolupracovníkům.

Pokud manažerka nastupuje do práce na večerní směnu, přichází v 17 hodin. Během první hodiny si přečte nové e-maily, provozní deník a komunikuje o vývoji dne se svým

kolegou či kolegyní. Sepíše si seznam úkolů, které musí splnit. Po 18. hodině se pustí do jejich řešení, protože v tento čas pociťuje vyšší výkon a navíc nedochází k mnoha vyrušením. Kolem 19. hodiny musí práci v kanceláři ukončit. Následující přibližně dvě hodiny stráví kontrolou kina a zabezpečením jeho plynulého chodu. Přestávku na večeri si dává buď v 19 hodin nebo až po 21. hodině, podle toho jak jí to situace dovolí a trvá okolo 30 minut. Po 21. hodině se obvykle může vrátit k dokončení věcí, které nestihla. Po 22. hodině začíná s plněním každodenní večerní administrativy, která souvisí s uzávěrkou dne. Tyto činnosti trvají přibližně do půlnoci, eventuálně až do 1. hodiny v noci, kdy se kino zavírá a manažerka odchází domů. Pokud skončí administrativu dřív, než skončí otvírací doba kina, využije to buď k splnění drobných úkolů, nebo tento čas věnuje odpočinku.

Analýza časových snímku manažerky podle dílčích aktivit

Z rozboru časových snímků vyplynulo, že manažerka byla v práci v průběhu týdne přibližně 2400 minut. Celkový pracovní čas byl rozdělen do pěti skupin podle povahy prováděných úkolů. V tabulce č. 5 se nachází přehled časů vynaložených na skupiny aktivit v minutách a v procentech. Grafické vyobrazení rozmístění znázorňuje graf č. 6.

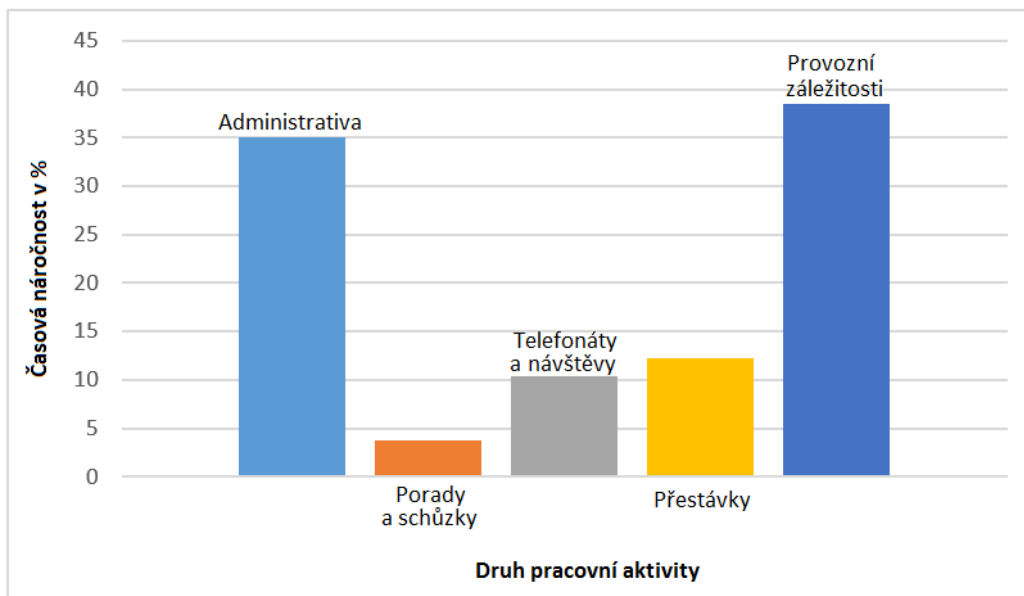
Pracovní náplň	Administrativa	Porady a schůzky	Telefonáty a návštěvy	Přestávky	Provozní záležitosti	CELKEM
Celkem čas v minutách	840	90	250	295	925	2400
Celkový čas v procentech	35	4	10	12	39	-

Tabulka č. 5 – Pracovní aktivity zástupkyně manažera. Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce času si v případě manažerky vyžadují činnosti spojené s provozem kina. Jedná se o 39% (925 minut). Patří sem:

- Dohled a kontrola nad plynulým chodem pobočky během otevírací doby – celou směnu. Této činnosti se věnuje zejména v období návštěvnické špičky, tj. ve večerních hodinách mezi 19. a 21. hodinou.
- Zařizování dodávek materiálu nebo zboží – pravidelně jedenkrát v týdnu v neděli dopoledne nebo dle potřeby v průběhu celého týdne.
- Vyřizování připomínek a reklamací zákazníků – musí být neustále k dispozici během celé pracovní doby.

- Kontrola technického stavu kina, zařízení nápravy.



Graf č. 6 – Druhy pracovních aktivit zástupkyně manažera. Zdroj: vlastní zpracování

Druhou skupinou jsou administrativní úkony, které činí 35% (840 minut) z pracovní doby. V případě manažerky se jedná zejména o e-mailovou komunikaci, které se věnuje v průběhu celého dne, dále je to vyplňování reportů a večerní administrativa, která je nedílnou součástí každé večerní směny a je poměrně časově náročná.

Přestávky tvoří 12% (295 minut) pracovního času, což je prospěšné pro zachování výkonu a pracovní pohody. Většinu pauz si manažerka určuje sama a využívá je k obědu nebo svačině. Některé přestávky jsou také v důsledku prodlev a čekání.

Telefonáty a návštěvy mají podíl 10% (250 minut) na pracovních činnostech. Jsou to většinou zákazníci nebo zaměstnanci, kdo osloví manažerku s žádostí o pomoc nebo připomínkou. Telefonáty iniciuje sama, pokud potřebuje získat informace apod., ale vyřizuje je spíše nahodile, neurčuje si k tomu žádné vyhrazené hodiny.

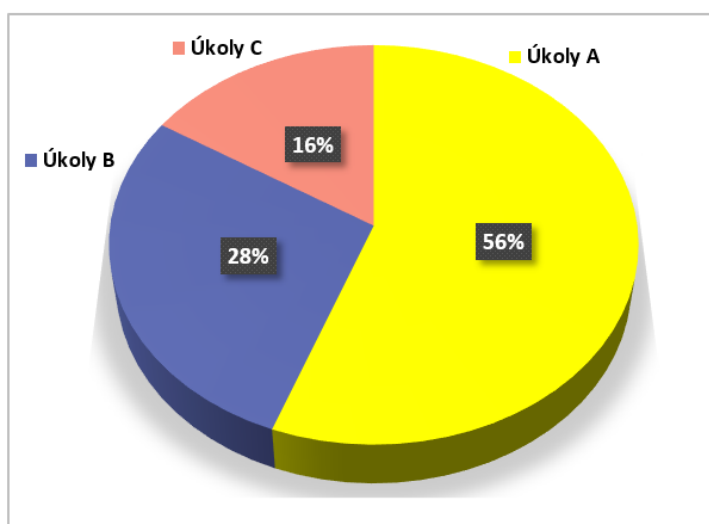
Porady a schůzky činí 4% (90 minut) z pracovního dne. Jedná se o malé porady se supervizory ohledně organizace směn, případně ujasnění provozních záležitostí a nařízení.

ABC analýza zástupkyně manažera

Po přiřazení důležitosti vykonávaným úkolům během sledovaného období vyplynulo rozdělení času pro úkoly, které znázorňuje graf č. 7. Činností skupiny A věnovala manažerka 56% svého času. Mezi nejdůležitější aktivity podle ní patří zejména činnosti,

kteře zabezpečí bezproblémový chod pobočky, což je například kontrola stavu zásob, objednávky zboží a materiálu, kontrola zaměstnanců a technického stavu kina, zajištění povinné dokumentace a licencí, tvorba reportů a pracovní rozhovory s kolegy ohledně provozních událostí. Aktivitám B střední důležitosti náleží 28% času. Tyto činnosti je možné ze své podstaty přenášet na podřízené. Jedná se například o rozdělování úkolů pracovníkům provozu, nebo kontrola správnosti reportů. Rutinním záležitostem a administrativě, které jsou v kategorii úkolů C, manažerka obětuje 16% pracovní doby.

Podle principů ABC analýzy by měl být čas rozčleněn v poměru 65% pro úkoly A, 20% času pro úkoly B a 15% času pro úkoly významu C. Ve srovnání s grafem č. 7, který ukazuje výsledky manažerky, je vidět, že nejvíc se manažerka přibližuje vzoru v kategorii úkolů typu C, kterým věnuje 16% svého času. Podobně jako manažer, tráví manažerka také přemíru času řešením úkolů kategorie B a měla by až třetinu z nich delegovat na své podřízené. Konkrétně by měla přenést na supervizory rozdělování úkolů pracovníkům provozu a také kontrolu těchto zaměstnanců. Osobně by měla dohlížet pouze na své přímé podřízené. Vhodné by bylo také zavedení kontrolních seznamů pro opakující se činnosti, což by umožnilo jejich snadné přenechání podřízeným. Ušetřený čas může následně investovat do vyřizování úloh nejvyšší důležitosti A.



Graf č. 7 – ABC analýza zástupkyně manažera. Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Analýza vyrušení

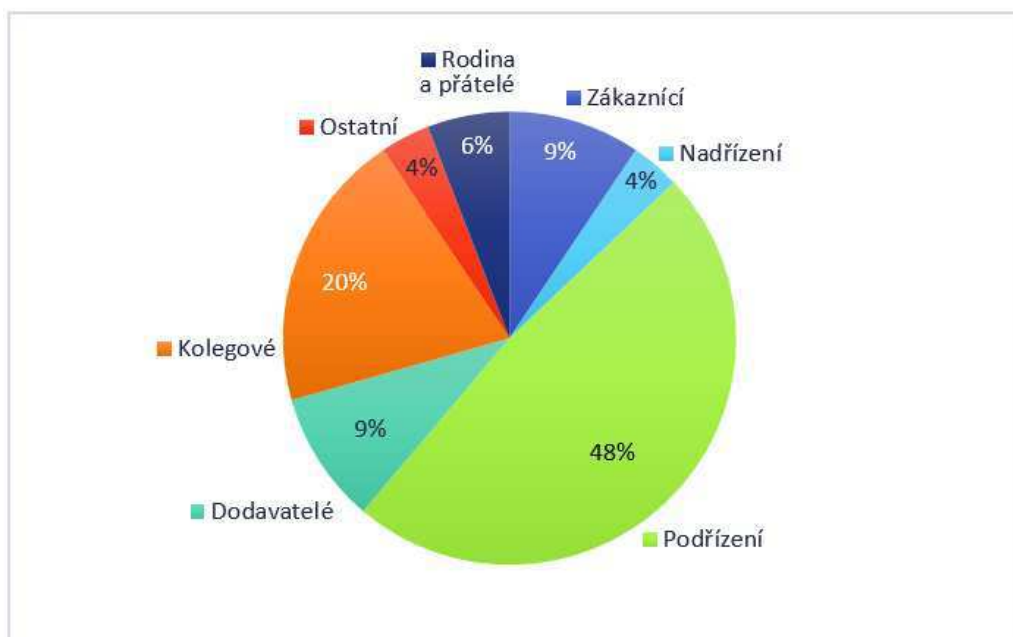
Vyrušování je neoddelitelnou součástí každého pracovního dne obou manažerů. Jedná se o negativní vlivy na jejich koncentraci a pracovní efektivitu. Záznam rušení během dne je podkladem pro rozbor těchto vlivů okolí. Ukáže, kdo případně co je nečastější příčinou a v jakých periodách k nim dochází. Manažeri proto ve sledovaném období vyplňovali také formulář pro záznam vyrušení v příloze č. 2. Jejich úkolem bylo provést zápis toho, kdo je vyrušil, v jaké formě – telefonátem, nebo osobně, co bylo příčinou vyrušení a kolik času vyrušení pohltilo. Ze získaných údajů byla provedena analýza. Na základě výsledků z rozboru byla formulována doporučení pro eliminaci negativních vlivů. Následně byly s manažery konzultovány návrhy pro zlepšení.

Cinema manažer

Z rozboru vyrušení u hlavního manažera vyplynulo, že v pozorovaném období byl vyrušen celkem 85 krát. Znamená to, že byl vyrušen průměrně 17 krát za den. Jak je vidět v tabulce č. 6, největší podíl tvoří rušení od podřízených zaměstnanců, kteří se na něj ustavičně obrací s dotazy, připomínkami, požadavky apod. a to přibližně jednou za 30 minut. Na druhém místě v pořadí je rušen nejvíc ze strany kolegů z jiných poboček, nebo centrály. Třetí skupinou rušitelů jsou zákazníci a dodavatelé. Nejméně vyrušení mu způsobují nadřízení a rodina. Graf č. 8 ukazuje procentuální rozdělení vyrušení podle původců v průběhu celého týdne.

Původce rušení	Zákazníci	Nadřízení	Podřízení	Dodavatelé	Kolegové	Ostatní	Rodina a přátelé	CELKEM
1. den	1	0	9	0	3	0	2	15
2. den	1	1	8	3	2	1	1	17
3. den	2	0	9	5	4	1	2	23
4. den	1	2	8	0	5	1	0	17
5. den	3	0	7	0	3	0	0	13
CELKEM	8	3	41	8	17	3	5	85
								Denní průměr: 17

Tabulka č. 6 – Původci rušení Cinema manažera. Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 8 – Podíly rušitelů v procentech u Cinema manažera. Zdroj: vlastní zpracování

Největší frekvence vyrušení byla ve středu, kdy probíhají závozy zboží od dodavatelů. Ti ho kvůli tomu často kontaktují telefonicky a posléze i osobně. Také se na něj obrátilo hodně kolegů s prosbou o pomoc apod. V úterý a ve čtvrtek byl vyrušován také dost intenzivně. Nejmenší počet vyrušení byl v pátek, kdy už většina pracovníků z centrály tolik nepracuje a nedochází ani k žádné komunikaci s dodavateli. Rušení probíhá celý den téměř rovnoměrně, začíná kolem 10:30 a zmírní se nebo zcela ustane kolem 15:00. K žádnému vyrušování nedochází, pokud přijde do práce o hodinu dříve tj. od 9:00 do 10:30. Po 15. hodině už je většinou rušen pouze zaměstnanci nebo zákazníci.

Zástupkyně Cinema manažera

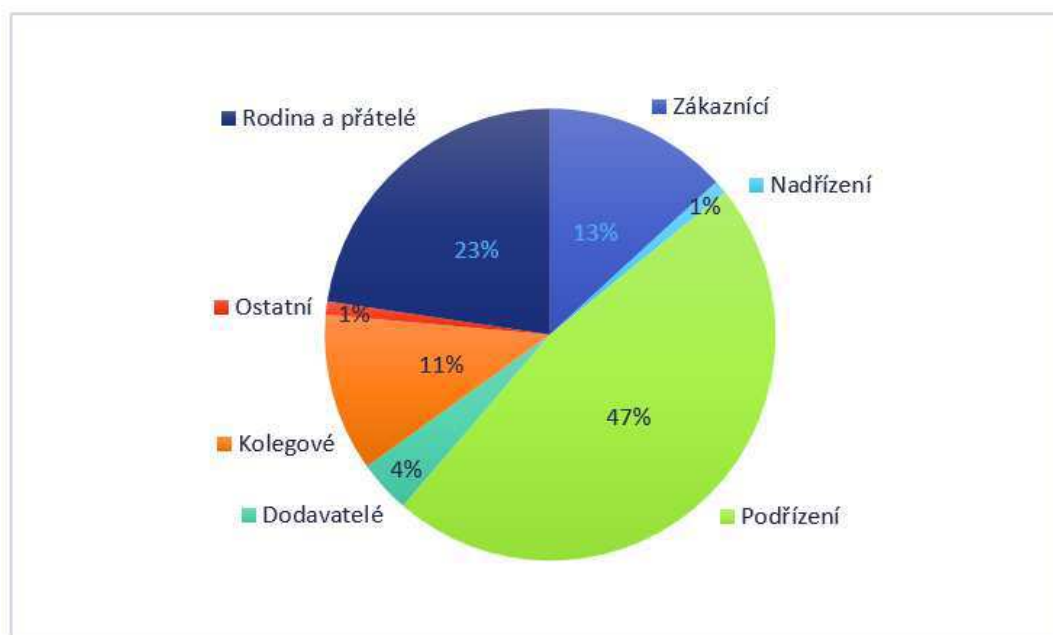
Z výsledků záznamu vyrušení u manažerky se ukázalo, že byla celkově vyrušena 106 krát, a to je v průměru 21 vyrušení za den. Hlavní zásluhu na rušení mají zaměstnanci, kteří tvoří až 47% všech vyrušení, jak znázorňuje graf č. 9. Kontaktují manažerku kvůli upřesnění instrukcí, nebo s dotazy, poznámkami, žádostmi atd. Druhou nejčastější příčinou vyrušení jsou telefonáty od rodinných příslušníků a přátel. Z diskuze s manažerkou vyplynulo, že se také často vyrušuje sama tím, že si vzpomene na soukromou záležitost a začne jí vyřizovat v průběhu rozpracovaného úkolu. Tato vyrušení jsou zařazena také v kategorii rodiny a přátel. Dalším rušivým elementem jsou zákazníci a kolegové. Je to způsobeno tím, že manažerka ve sledovaném období pracovala i na večerních směnách. V tento čas se zvyšuje intenzita vyrušení ze strany zákazníků v důsledku zvýšeného počtu návštěvníků v kině. Dodavatelé rušili manažerku

na ranních směnách v úterý a ve čtvrtek, což jsou dny určené pro závozy zboží. Nejméně byla rušena od svých nadřízených, ve sledovaném období k tomu došlo pouze jedenkrát telefonicky.

Původce rušení	Zákazníci	Nadřízení	Podřízení	Dodavatelé	Kolegové	Ostatní	Rodina a přátelé	CELKEM
1. den	5	0	14	0	3	1	6	29
2. den	3	0	12	0	1	0	4	20
3. den	2	0	11	2	2	0	4	21
4. den	2	1	6	0	4	0	4	17
5. den	2	0	7	2	2	0	6	19
CELKEM	14	1	50	4	12	1	24	106
	Denní průměr:							21

Tabulka č. 7 – Původci rušení zástupkyně manažera. Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce byla manažerka vyrušována první den sledovaného období, což bylo pondělí večer. V tento čas musí každý týden zpracovat důležitý report, proto vyrušení vnímala velmi intenzivně. Docházelo k nim především mezi 18:30 a 21:00. Dalším hektickým dnem byl čtvrtek, kdy měla ranní směnu a k vyrušením od podřízených se přidaly ještě telefonáty a návštěvy dodavatelů. Časové rozložení vyrušení je v průběhu celého dne, zhruba od 10:30 až do 16:30. U večerní směny je to přibližně od 18:00 do 21:30.



Graf č. 9 – Podíly rušitelů v procentech u zástupkyně manažera. Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Analýza „žroutů“ času

Překážkou při dosahování maximálního pracovního výkonu mohou být konzumenti času. Těchto „žroutů“ času existuje velké množství a proto je nezbytné provést jejich diagnostiku a následně přijmout protiopatření. Odstraněním nebo alespoň utlumením pouhých pěti konzumentů vznikne obrovská úspora času. Je nevyhnutelné proti nim bojovat cíleně a systematicky, čímž si zabezpečíme zvýšení osobní efektivity v práci.

Ke zkoumání „časožroutů“ u sledovaných manažerů byl vytvořen dotazník v příloze č. 6, který obsahuje 29 problémových oblastí. Úkolem manažerů bylo označit alespoň 5 oblastí, které pro ně představují nejhorší časové ztráty.

Ve svém dotazníku Cinema manažer stanovil tyto problémové oblasti:

- ◆ Nadbytečné papírování a čtení.
- ◆ Rozsáhlé administrativní evidence.
- ◆ Nedostatečný přehled o činnostech, které ho čekají.
- ◆ Nečekané návštěvy.
- ◆ Rušivé pracovní prostředí.
- ◆ Vyrušení telefonáty.

Manažer uvedl, že problém vidí v rozsáhlé administrativě, nadbytečném papírování a čtení. Tyto dva body spolu souvisí. Vyplývají z povinných pracovních procedur, které určilo vedení společnosti a musí být dodržovány. Část této administrativy je dlouhodobě delegována na supervizory, kdy na manažerovi zůstala pouze povinnost kontrolovat její správné vedení. Ostatní administrativní činnosti jsou stále v režii manažerů a musí se s nimi dennodenně potýkat. Přemíra čtení je ve formě e-mailů z centrály, která posílá téměř každý den nová nařízení, směrnice, instrukce či informace o probíhajících kampaních. Proto jim lze doporučit: [4]

- Řídit se zásadou, že každý dokument vezmou do ruky pouze jedenkrát, maximálně dvakrát. To znamená určovat význam písemností okamžitě a vše nepodstatné rovnou házet do koše. Ve chvíli, kdy budou mít pochybnosti, jestli daná věc je nebo není důležitá, je to znamení, že patří také do koše. Každý dokument lze vyřídit pouze čtyřmi způsoby: odstranit, přenechat, zařídít nebo odsunout.
- Princip okamžitých priorit platí i pro e-maily. Příchozí poštu selektivně třídit, nepodstatné e-maily vůbec nečíst a okamžitě smazat. Nastavit si v e-mailové

schránce systém složek pro doručenu poštu a nastavit pravidla pro automatické členění příchozích e-mailů.

- E-maily vyřizovat souhrnně v blocích 1 až 5 krát za den.
- Obeznámit se s technikami rychlého čtení a využívat je.
- Vyhýbat se perfekcionismu například ve formátování interních dokumentů apod.
- Používat systém pro uložení dokumentů, aby vše mělo své místo a dalo se rychle dohledat. Udržovat pořádek na pracovním stole.

Dalším problémem je u manažera nedostatečný přehled o činnostech, které ho během dne čekají. Což znamená, že při plnění svých plánovaných úkolů musí ještě reagovat na okolní vlivy a podněty, které přichází z nenadání. Na to mu lze doporučit, aby si formuloval při plánování také časové odhady činností a harmonogram. Pokud si naplánuje pouze doporučených 60% času, zůstane mu dostatečná časová rezerva pro náhodné činnosti. Také by si měl vytvářet seznam malých úkolů, které může plnit ve chvílích časových prostojů způsobených například čekáním.

Nečekané návštěvy jsou další příčinou, které vedou ke zpomalení pracovní efektivity. Možným řešením, jak eliminovat tyto ztráty času, je vést své podřízené k větší samostatnosti, aby dokázali rozlišit, jestli je opravdu nutné, aby dané osoby mluvily s manažerem. Mezi takovéto případy patří například návštěvy zájemců o brigádu. Manažer tyto osoby vždy pouze odkáže na pracovníka, který má na starost náborů zaměstnanců, tudíž je jejich setkání bezdůvodné a manažera zbytečně zatěžuje. Také je možné vyřešit některé dotazy od zákazníků bez přítomnosti manažera, nebo alespoň ušetřit čas manažera tím, že podřízený zjistí maximum informací ohledně okolností, které osobu přivedly. Pokud je návštěva nevyhnutelná a schyluje se k ní v jeho kanceláři, měl by manažer alespoň vstát od svého stolu. Jít dotyčným naproti a nenabízet mu židli, což psychologicky povede ke zkrácení času konverzace.

Rušivé pracovní prostředí samo o sobě nelze odstranit. Ze své podstaty je kino zábavním podnikem. Všude je spousta zvukových poutačů, které jsou v provozu během celého dne za účelem pobavení a nalákání zákazníků. Kancelář manažera se navíc nachází přímo uprostřed provozovny, je prosklená a celodenně kolem ní prochází množství lidí. Částečným řešením, je mít alespoň zavřené dveře, aby manažer nebyl v přímém kontaktu s kolemjdoucími. V případě nějakých naléhavých záležitostí je možné mít dveře zamčené, aby do kanceláře nemohli vstupovat zaměstnanci

a způsobovat vyrušení. Nejzásadnějším opatřením je určovat si tiché hodinky a strávit je v jiné místnosti. V případě kina je ideální pro tento účel zasedací místnost. Aby manažer zůstal v kontaktu s kinem, musí si pouze se supervizorem domluvit okolnosti, za kterých ho můžou vyrušit. Další variantou je přicházet do práce například o hodinu dřív, kdy je pobočka ještě zavřená, což hlavní manažer pravidelně provádí.

Telefonická vyrušení jsou značně početná, protože manažer nemá sekretářku, kterou by mohl pro vyřizování a selekci hovorů využít. Proti pasivním telefonátům se může manažer buď chránit, okamžitě je vyřídit, nebo se domluvit na zavolání zpět. [7]

- Ochranou je informovat potenciální volající o chvílích, kdy s manažerem nemohou hovořit a sdělit jim ideální čas během dne, kdy tak mohou učinit. Vedoucí nesmí říkat volajícím věty jako: „volejte kdykoli“ nebo „v případě potřeby zavolejte“, pokud si to opravdu nepřeje. Pokud se jedná o dohodnutý hovor dvou stran, musí se manažer snažit uskutečnit tento hovor dřív, než zavolá druhá strana.
- Okamžité vyřízení znamená ujasnit si s volajícím hned na úvod důležité body: kdo volá, proč, jak je to naléhavé, kdy je možné zavolat zpět, kam ho kontaktovat.
- Zpětný hovor je zásadním principem osobního řízení času. Podstatou je myšlenka, že důvod volajícího není o nic významnější, než činnost, které se v danou chvíli věnujeme my. Proto druhé straně nabídneme zpětný hovor. Tyto hovory jsou následně v naší režii, můžeme je vyřizovat v blocích a uspoří nám mnoho času. Zároveň máme čas se na hovor připravit a promyslet si odpověď, protože volající už uvedl důvod hovoru.

Zástupkyně manažera uvedla shodně jako hlavní manažer tyto konzumenty času:

- ◆ Rozsáhlé administrativní evidence.
- ◆ Nečekané návštěvy.
- ◆ Rušivé pracovní prostředí.
- ◆ Vyrušení telefonáty.

Z toho plyne, že se jedná o všeobecné problémy, které pociťují oba manažeri a je dost pravděpodobné, že se ze stejnými problémy potýkají i jejich kolegové na ostatních pobočkách. Doporučení pro zlepšení těchto problémových oblastí se nachází v předchozí části této kapitoly v úseku určeném pro hlavního manažera.

Zbývající „žrouti“ času, které manažerka uvedla, jsou:

- ◆ Nadměrná komunikace.
- ◆ Delegované úlohy nejsou dostatečně pod kontrolou.

Nadměrná komunikace znamená přebytečné neefektivní konverzace, například z důvodu přehnané upovídanosti spolupracovníků. V těchto chvílích je užitečné mít domluvená nějaká znamení se svými kolegy, aby mohli manažerku v danou chvíli „odvolat“ z probíhajícího hovoru. S lidmi, kteří rádi hodně mluví, je dobré nenavazovat ani oční kontakt. Je vhodné také zkrátit společenskou část konverzace na minimum, přejít hned k jádru věci a držet se podstaty. U rozhovorů, které přijdou v nevhodnou chvíli, navrhnout vždy náhradní termín. [4]

Dojem nedostatečné kontroly nad delegovanými úkoly může být u manažerky způsoben nevyhovujícími delegačními technikami. Řešením je instruovat podřízené velmi zevrubně a precizně a vždy se ujistit, že úkolu porozuměli. Podřízený může splnit jen to, co mu bylo sděleno fakticky, nedokáže naplnit představy jiných. Pověřený pracovník musí znát také cíl a smysl úkolu. Pokud se jedná o složitější záležitost, je vhodné delegovat úkol písemně. Manažerka se nesmí při plnění plést pracovníkům do řešení, ale musí být k dispozici, když potřebují poradit. Aby nedocházelo k pocitu špatné kontroly, je nutné stanovit podřízeným pravidelné termíny, ve kterých budou předkládat dosažené výsledky. Manažerka si splněný úkol na závěr zkontroluje a podá podřízenému zpětnou vazbu. [7]

4.4.5 Analýza ztrát času při výkonu manažerských funkcí

Manažerské funkce jako součást manažerského povolání lze vykonávat více či méně účinně v závislosti na pracovním stylu manažera. V příloze č. 3 je pro tento účel dotazník, který je rozdělen do sedmi okruhů: určování cílů, plánování, rozhodování, organizace práce, začátek pracovního dne, rozvržení činností během dne a komunikace. Z odpovědí vyplynulo, kde dochází k časovým ztrátám v důsledku charakterů manažerů.

Cinema manažer

V otázkách určování cílů manažer odpověděl, že si je plně vědom toho, jaké úkoly jsou součástí jeho pracovní náplně. Vyplývá to z pevně stanovené struktury reportování a firemních směrnic. Také chápe význam své pozice v kontextu celého podniku. Při své

práci musí vykonávat mnoho rozličných úloh a řešit spousty problémů, což souvisí s dynamickou povahou pracovního prostředí. Svě podřízené řídí podle striktně stanovených cílů. Manažer se stále snaží zlepšovat své dovednosti a rozšiřovat znalosti, kvůli udržení své pracovní konkurenceschopnosti.

V oblasti plánování je pozitivní, že je připraven čelit možným krizím, které vzniknou při řešení úkolů. Také si vede záznamy o schůzkách a úkolech do plánovacího kalendáře ve svém telefonu. Mezi problémové části patří fakt, že nezná přibližné časové rozvržení prací, které ho čekají. Neurčuje si žádné časové rezervy pro nepředvídané situace a potíže. Rovněž nepoužívá žádné ochranné mechanismy proti rušení. Nicméně ze sledování manažera vyplynulo, že jako ochranu před vyrušováním používá dřívější příchody do práce, případně odlehlou zasedací místnost pro chvíle klidu.

Při rozhodování si manažer vždy promyslí, co bude daná úloha obnášet. Podle významu a naléhavosti následně přiřazuje aktivitám náležité množství času. Poradám a telefonátům, které jsou pro manažera nevýznamné, se snaží vyhýbat, nebo tento čas minimalizovat. Čas neztrácí ani příliš dlouhými osobními rozhovory mezi plněním úkolů. Hovory vede účelně a věcně. Nezakládá si na potřebě získat maximum informací v případě, že už zná potřebná fakta. Mezi problémové zvyklosti patří u manažera skutečnost, že úkolům nepřiznává žádné konkrétní priority. Nepodstatné činnosti vykonává až příliš perfektně a mnoho času věnuje rutinním aktivitám, což souvisí nepochybně s absencí priorit.

Při organizaci své práce manažer věnuje úkolům jen adekvátní množství času, aby bylo jejich vyřešení přínosem. Nemá tendence vyřizovat všechno sám a uvedl, že rád vhodné úkoly přenechává podřízeným, takže má k delegování pozitivní vztah. Pracovní stůl udržuje v pořádku. Využívá zaběhnutý systém pro uložení dokumentů. Někdy sice po něm musí listiny zakládat do složek kolegové, ale všeobecně udržuje řád. Systematicky se snaží své pracovní postupy vylepšovat, aby byl efektivnější. Na otázku o opakování totožných problémů odpověděl kladně. Také se vyjádřil, že ne vždy využívá pro usnadnění pomůcky jako formuláře nebo kontrolní seznamy. Někdy k jejich vytvoření dospěje až po měsících práce.

Plány na další den si manažer promyslí už večer. Svůj den nezačíná debatami s kolegy nebo řešením osobních záležitostí, ale tím, že se podívá na příchozí e-maily, poštu a podstatné informace a sepíše si seznam úloh pro daný den. Na úkoly se pečlivě

připravuje, nepouští se do jejich plnění bez rozmyslu, ale rozvážně. Komplikované úkoly vyřizuje od začátku a závažné úlohy neodsouvá. Nemá problém s rychlým zapracováním do řešení problému. Mezi negativní stránky organizace práce se řadí skutečnost, že manažer některé úkoly nechává nedokončené.

Manažer sice nezná přesně svůj pracovní a výkonnostní rytmus, ale dokáže alespoň říct, že ráno je výkonnější než večer. Na dopoledne si tedy plánuje významné činnosti. Jeho rytmus je zároveň v souladu i s pracovní dobou, protože pracuje pravidelně od 10:00 a končí kolem 18:00. Negativní stránkou je, že se v době svého vrcholného výkonu věnuje také rutinním záležitostem, jako je vedení administrativy apod., které nejsou podstatné.

Při komunikaci se chová asertivně a zajímá se také o partnerovy cíle, což vede k časovým úsporám. Používá koncepty e-mailů a také využívá formuláře pro rutinní věci. Před pracovní poradou se vždy perfektně připravuje. Mezi rezervy v komunikaci manažera považujeme, že nepoužívá techniky rychlého čtení. Nepodstatné schůzky a telefonáty neukončí hned, jak je rozpozná. Pokud si myslí, že je malá pravděpodobnost zopakování určité situace či procesu, není ochotný dělat si poznámky.

Rozborem pracovních návyků manažera byly rozpoznány tyto časové pasti:

- ◆ Nedokáže zcela odhadnout časovou náročnost očekávaných úkolů.
- ◆ Nevytváří si časové rezervy pro krizové případy a vyrušení.
- ◆ Nechrání se dostatečně proti vyrušování.
- ◆ Úkolům nestanovuje jasné priority, například podle principů ABC analýzy.
- ◆ Velké množství času věnuje rutinním činnostem a má sklony k perfekcionismu.
- ◆ Při organizaci práce nevyužívá pravidelně formuláře a kontrolní seznamy.
- ◆ Často dochází k opakování stejných problémů.
- ◆ Nechává úkoly nedokončené, když ho například nebaví.
- ◆ Nezná svůj pracovní a výkonnostní rytmus.
- ◆ Pokud má pocit, že se situace nebo proces nebude opakovat, nedělá si o nich záznamy.
- ◆ Používá neefektivní techniky čtení.
- ◆ Neukončuje včas svoji účast na nedůležitých schůzkách nebo telefonních hovorech.

Zástupkyně Cinema manažera

Při určování cílů má manažerka uspořádaný přehled o úkolech, které jsou v její kompetenci. Jasně chápe své pracovní poslání v návaznosti na vize a cíle podniku. Podřízené řídí podle přesně vymezených cílů. Při své práci se musí věnovat současně spoustě různorodých problémů. Na otázku, jestli pravidelně pracuje na rozvoji svých znalostí a dovedností, odpověděla negativně.

V případě plánování dokáže stanovit časovou náročnost pro dané aktivity. Zohledňuje riziko možných krizí a vytváří si také časové rezervy pro tyto případy. Schůzky a úkoly si zaznamenává do diáře. Manažerka se vyjádřila, že nepoužívá žádná ochranná opatření proti vyrušení, což bylo evidentní i podle jejího výkazu vyrušení během dne.

V otázkách rozhodování se chová opatrně a vždy si úkol promyslí, než se pustí do jeho realizace. Aktivitám dává priority podle svého uvážení a věnuje jim podle toho adekvátní množství času. Při plnění nepodstatných záležitostí si nedává záležet na detailech. Vyhýbá se nevýznamným telefonátům a setkáním. V práci nevede dlouhé soukromé rozhovory mezi plněním úkolů. Nevyžaduje informace do posledního detailu, pokud už má k dispozici všechno podstatné. Příliš mnoho času stráví při rutinních činnostech.

Co se týče organizace práce, manažerka uvedla, že úkolům věnuje pouze tolik času, aby jejich vyřešení bylo přínosné. Má k dispozici podřízené, na které může úkoly přenést a nechce vyřizovat všechny záležitosti sama. Zamýšlí se, jak systematicky zvýšit svou efektivitu při činnostech a v jejím případě nedochází k opakování stejných problémových situací. Mezi slabé stránky manažerky patří sklon k chaosu na pracovním stole, který je neustále přeplněn dokumenty. Dále je to absence využívání kontrolních seznamů a formulářů v dostatečné míře.

Pracovní den si manažerka plánuje na začátku pracovní doby. Nemá ve zvyku začínat soukromými rozhovory se spolupracovníky, ani vyřizováním osobních záležitostí. Také se nevěnuje hned v začátku čtení nově příchozích zpráv, nejprve si seřadí činnosti pro daný den. Úkoly si nejdřív promyslí a záleží jí na pečlivé přípravě pro činnosti. Neodsouvá náročné úkoly a při jejich plnění postupuje od začátku věci. Nemá sklony nechávat po sobě rozpracované úlohy, naopak se snaží vše dokončit. Na otázku, jak je pro ní časově náročné zpětné zapracování do úkolu, se vyjádřila, že jí to způsobuje nemalé potíže, zejména při řešení obtížných úkolů.

Manažerka zná svojí výkonnostní křivku a ví, ve kterých hodinách během dne se cítí výkonná. Uvedla, že vývoj pracovního dne je v souladu s jejím rytmem. Nedostatkem je fakt, že manažerka na nejnávratnější části dne nezařazuje plnění nejdůležitějších úkolů, ale nevěnuje v tento čas ani obyčejným rutinním aktivitám.

Mezi výhody v oblasti komunikace patří využívání technik rychlého čtení, které si osvojila během studia na vysoké škole. Pokud zhodnotí, že je pro ní určitá schůzka nebo telefonát nepřínosný, okamžitě činnost ukončuje. Pro rutinní věci používá zavedené formuláře, ale sama nové nevytváří. Mezi negativní návyky v oblasti komunikace patří nedostatečná příprava na jednání. Nevytváří si žádné vlastní koncepty e-mailů pro opakující se aktivity. Pokud má dojem, že se situace již nebude opakovat, nedělá si o ní žádné záznamy. V dotazníku se také zmínila, že se během komunikace nezajímá o cíle komunikačního partnera, což způsobuje zbytečná nedorozumění a časové škody.

Rozborem pracovních návyků manažerky byly rozpoznány tyto časové pasti:

- ◆ Nepracuje na rozvoji svých znalostí a dovedností.
- ◆ Nepoužívá žádná preventivní opatření proti vyrušování.
- ◆ Rutinní činnosti spotřebují obrovské množství času.
- ◆ Na pracovním stole vládne nepořádek a chaos.
- ◆ Používá sice zavedené formuláře, ale nevytváří si žádné vlastní pro usnadnění.
- ◆ Nevytváří si koncepty pro rutinní e-mailovou komunikaci.
- ◆ Po přerušení potřebuje velké množství času na opětovné zapracování do úkolu.
- ◆ Na své nejnávratnější hodiny během dne si neplánuje záměrně řešení důležitých věcí.
- ◆ Neuspokojivá příprava na pracovní porady.
- ◆ O situacích nebo procesech, které se asi nebudou opakovat, si nedělá záznamy.
- ◆ Nezajímá se během komunikace o cíle partnera.

4.4.6 Zhodnocení delegování

Využívání delegování znamená beze sporu pro manažera velké časové úspory. Navíc může být velmi efektivním prostředkem pro stimulaci motivace podřízených. Delegování ve vhodné podobě má zkrátka samé pozitivní účinky. Pro prozkoumání nadání manažerů delegovat byl vytvořen dotazník v příloze č. 7. Všechny kladné odpovědi manažerů uvedené v tabulce č. 8 určují cílové oblasti pro zlepšení. Naopak

otázky, které nejsou vyznačené, jsou zóny, ve kterých si vedou při delegování dobře. Oba manažeři dosáhli téměř shodného počtu odpovědí ano. Počet kladných odpovědí 6 a 7 znamená, že delegování používají v praxi, ale musí se ještě zdokonalit. Dále je zajímavé, že se na odpovědích shodli ve více, než polovině případů.

Cinema manažer

Manažer se v dotazníku vyjádřil, že existuje podřízený, který ho dokáže v případě jeho nepřítomnosti zcela zastoupit. Z toho plyne, že mu nic nepřekáží v tom, aby přenechal větší část svých povinností na podřízené. Podle ABC analýzy manažera provedené v kapitole 4.4.2, se na základě časových snímků ukázalo, že vedoucí věnuje příliš mnoho ze svého času na vyřizování úkolů priority B a C. V dotazníku také odpověděl, že tráví spoustu času rutinními činnostmi a většinu korespondence si vyřizuje sám. Má totiž pocit, že je sám splní rychleji. Z dlouhodobého hlediska má pro manažera tento přístup za následek velké ztráty času. To znamená, že chybou manažera při delegování je přenášení nedostatečného množství úkolů na své podřízené. V tomto ohledu je nutné dát pouze pozor na to, aby své podřízené úkoly nepřetížil.

Rozhodně by jim měl přenechat rutinní, přípravné nebo speciální práce, které jsou středně, nebo velmi málo důležité. Problémem je rovněž, že chce být osobně součástí všech procesů a vyžaduje stále o všem informace. V tomto případě musí podřízeným pouze stanovit pevné termíny, ve kterých ho budou informovat o průběhu úkolu. Čímž také vznikne prostor pro řešení úloh nejvyšší priority a nebude nutné je odsouvat kvůli jiným méně důležitým aktivitám, i když se naskytnou nečekaně. Co se týče častých doplňujících dotazů od podřízených, svědčí to o tom, že jim manažer nepodává dostatečné instrukce na počátku a oni se na něj následně obrací kvůli doplnění. Proto musí manažer hned na začátku sdělit podřízenému všechny detaily a ubezpečit se o tom, že úkolu opravdu porozuměl. Manažer nemůže nikdy očekávat, že podřízený splní jeho představy, pokud je nevyslovil. Vyřizování důležitých úkolů ve spěchu se dá vyhnout tím, že se do jejich vyřešení bude pouštět s dostatečným předstihem. Což mu nepochybně umožní i ušetřený čas z přenechané agendy. Delegované úkoly by měl také přenášet na podřízené co nejdříve, aby tím nezpůsobil stres ostatním.

Č.	Otázka	Odpověď ANO	
		Manažer	Manažerka
1.	Máte málo času na plánování svých úkolů a aktivit?		
2.	Vyžadujete informace o všech činnostech a chcete být jejich součástí?	✘	✘
3.	Věnujete množství času rutinním záležitostem, které by mohli vykonat jiní?	✘	
4.	Vyhledávají vás často podřízeni kvůli doplnění informací ohledně aktuálních úkolů, projektů apod.?	✘	✘
5.	Nezbývá vám skoro žádný čas na společenské akce a reprezentační povinnosti?		
6.	Máte problémy s dodržением svých priorit?		
7.	Většinu korespondence si vyřizujete samostatně?	✘	✘
8.	Vyřizujete často důležité úkoly ve velkém spěchu a na poslední chvíli?	✘	
9.	Odsouváte často významné úkoly kvůli jiným záležitostem?	✘	
10.	Máte tendenci vyřizovat záležitosti, které byli ve vaší působnosti, než vás povýšili?		
11.	Ztrácí se váš pracovní stůl pod hromadou písemnosti?		✘
12.	Může vás nějaký podřízený kompletně zastoupit v případě nutnosti?	✘	✘
13.	Pravidelně pracujete přes čas? Nebo si nosíte často práci domů?		
14.	Zdržujete se v práci déle než vaši podřízeni?		✘
15.	Plníte úkoly jiných přesto, že by je mohli uskutečnit stejně kvalitně oni sami?		
16.	V kritické chvíli nenajdete nikoho, kdo by vám mohl pomoci vyřídit část úkolů?		
Součet odpovědí ANO		7	6

Tabulka č. 8 – Návyky manažerů při delegování. Zdroj: vlastní zpracování

Zástupkyně Cinema manažera

V bodech z dotazníku, ve kterých se manažerka shodla s manažerem, jí lze doporučit stejné postupy. Jedná se o odpovědi ano na otázky ohledně vyžadování informací,

zúčastnění se všeho osobně, časté dotazy podřízených, samostatné vyřizování korespondence a o existenci plnohodnotného zástupce z řad podřízených.

Manažerka zodpověděla, že se v práci pravidelně zdržuje déle než její podřízení. Důvodem je fakt, že pokud supervizoři splní své každodenní povinnosti dřív, než je konec jejich pracovní doby, manažerka jim dovolí odejít. Supervizoři také přichází na ranní směnu o hodinu později než manažerka, ale odchází ve stejnou hodinu jako ona. Z toho je vidět, že zde jsou ještě časové rezervy, které by mohla v případě potřeby využít a přesunout na ně například část pravidelné administrativy. Dále manažerka uvedla, že její stůl se ztrácí pod hromadou písemností. V tomto případě se jedná hlavně o sebedisciplinu manažerky, která je zodpovědná za to, že na jejím stole panuje nepořádek. Lze jí doporučit pravidelnou selekci dokumentů a podle priorit případné okamžité přenechání podřízeným. Nedůležité věci okamžitě vyhazovat a věnovat svůj čas důležitým činnostem.

Vyhodnocení dotazníků u obou manažerů dopadlo velmi podobně. Všeobecně jim lze doporučit, aby se zaměřili především na delegování většího množství úkolů typu B a C na své podřízené, čímž si do budoucna zajistí časové úspory.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Vybraní manažeři byli pozorováni při své práci a z to pohledu jejich osobní efektivity při řízení času. Stěžejní části pro sledování byly záznamy časový snímků, které ukázaly, kolik času tráví v práci a jakým činnostem se věnují během pracovní doby. Těmto činnostem byly posléze přiřazené priority podle principů ABC analýzy. Zároveň si manažeři vedli záznamy o vyrušeních. Cílem bylo zjistit, kdo je ruší nejčastěji, z jakých důvodů a kdy k vyrušování dochází. Dále manažeři zodpověděli otázky z dotazníků uvedených v příloze č. 6 a 7, které sloužily k identifikaci „časozhroutů“ a pochybení při využívání technik delegování. Pro účely stanovení ztrát čas při plnění manažerských funkcí sloužilo vyplnění dotazníku v příloze č. 3. Pro doplnění celkového pohledu na danou problematiku byl s manažery uskutečněn polo-standardizovaný rozhovor, při kterém byly s manažery konzultovány jejich osobní postoje k řízení cílů a času.

Pracovní náplň obou manažerů je velmi podobná, liší se pouze ve větších kompetencích a zodpovědnosti hlavního manažera. Na průběh činností během dne tento fakt nemá žádný vliv. Oba pozorovaní manažeři jsou představiteli základní úrovně řízení a řídí činnost výkonných pracovníků.

Cinema manažer

Z výsledků snímkování u manažera vyplynulo, že má zavedený vlastní pracovní styl, který odpovídá průběhu pracovního dne a také jeho výkonnostním možnostem. Do práce chodí pravidelně o jednu až dvě hodiny dříve, aby se mohl věnovat nejdůležitějším činnostem. Nejvýznamnější úkoly pravidelně začíná plnit hned na začátku dne, kdy se cítí nejvýkonnější a také nedochází k vyrušením. Pro zvýšení svého výkonu z pohledu času by měl manažer k plánovaným aktivitám vytvářet také časový harmonogram a formulovat časové odhady délky trvání úkolů. To mu umožní kontrolovat časový fond během dne a určit, jestli postupuje v souladu s časovým plánem. Také by měl své úkoly rozdělit podle jasných priorit a vymezit seznam malých úloh pro chvíle časovým prodlev. Nejvíce času věnuje manažer vyřizování administrativy, což představuje 36% času z jeho pracovní doby. Na druhém místě tráví nejvíce času řešením provozních záležitostí, jedná se o 23% z pracovního času. Tyto činnosti jsou důsledkem jeho pracovní pozice a jejich vyřizování je proto přirozené. Nedostatkem je ale nedostatečné využívání delegování, což ukázala analýza ABC. Manažer by se měl více zaměřit na přenechávání méně významných, nebo rutinních

úkolů, které momentálně vyřizuje osobně. Vznikne tím pro něj větší prostor pro řešení úloh nejvyššího významu.

Manažer během rozhovoru uvedl, že se subjektivně cítí vyrušován velmi často. Následně to potvrdila i analýza vyrušení. Nejčastější příčinou vyrušování jsou podřízení. Z dlouhodobého hlediska je efektivní vymezit zaměstnancům pevná pravidla, v jakých případech se můžou na manažera obracet. Tyto zvyky jim pravidelně připomínat na interních školeních. Další možnou ochranou proti vyrušování ze strany provozních zaměstnanců je vytvoření pomyslné bariéry ze supervizora. Ten bude pověřen primární selekcí dotazů od zaměstnanců. Ze své pozice dokáže lépe posoudit danou situaci a manažera tím dokáže ochránit před neopodstatněným vyrušením. Manažer nemá vlastní sekretářku, která by ho mohla uchránit od častých pasivních telefonátů. Jako ochranu by měl využívat buď zpětné zavolání, nebo potenciální volající předběžně informovat jaké časové úseky v průběhu dne jsou vhodné pro hovory. Pro nečekané návštěvy je ideální dohodnout náhradní termín schůzky, nebo je vyřídit velmi rychle a využít k tomu komunikační techniky, jako je zjištění cílů partnera, omezení společenské konverzace atd., což manažer praktikuje.

Identifikace „časožroutů“ byla provedena v kapitole 4.4.4, kde jsou podrobně rozebrány možné postupy pro eliminaci problémů:

- ◆ Nadbytečné papírování a čtení, rozsáhlé administrativní evidence.
- ◆ Nedostatečný přehled o činnostech, které mě čekají.
- ◆ Nečekané návštěvy.
- ◆ Rušivé pracovní prostředí.
- ◆ Vyrušení telefonáty.

Manažerovi jsou doporučeny postupy jak efektivně zacházet s dokumenty a e-maily. Měl by využívat ve větší míře formuláře a kontrolní seznamy. Dále se musí vyvarovat perfekcionismu a udržovat v písemnostech systém a pořádek. Plánovat si na každý den pouze 60% svého času, aby měl dostatečné rezervy pro nepředvídané úkoly. Nečekané návštěvy omezit podrobnějším instruováním svých podřízených. Pokud je setkání nevyhnutné, manažer musí vstát alespoň od svého stolu a jít osobě vstříc, což dobu návštěvy zkrátí. Rušivé prostředí může částečně vyřešit zařazení tichých hodiněk v odlehle zasedací místnosti. Volajícím nabízet zpětné zavolání, pokud volají nevhod a následně telefonáty vyřizovat souhrnně v blocích.

V rozboru pracovních návyků manažera byly stanoveny časové ztráty, které stvrdily již zmíněné problémové části, a nápravná opatření pro ně již byla specifikována. Jedná se o tyto oblasti:

- ◆ Nedokáže zcela odhadnout časovou náročnost očekávaných úkolů.
- ◆ Nevytváří si časové rezervy pro krizové případy a vyrušení.
- ◆ Nechrání se dostatečně proti vyrušování.
- ◆ Úkolům nestanovuje jasné priority, například podle principů ABC analýzy.
- ◆ Velké množství času věnuje rutinním činnostem a má sklony k perfekcionismu.
- ◆ Při organizaci práce nevyužívá pravidelně formuláře a kontrolní seznamy.
- ◆ Často dochází k opakování stejných problémů.
- ◆ Nechává úkoly nedokončené, když ho například nebaví.
- ◆ Nezná svůj pracovní a výkonnostní rytmus.
- ◆ Pokud má pocit, že se situace nebo proces nebude opakovat, nedělá si o nich záznamy.
- ◆ Používá neefektivní techniky čtení.
- ◆ Neukončuje včas svoji účast na nedůležitých schůzkách nebo telefonních hovorech.

V otázkách delegování se musí manažer zaměřit na přenesení většího množství rutinních a nedůležitých úkolů na své podřízené, přičemž musí dát pozor, aby je nepřetížil. Aby neměl pocit nedostatečné informovanosti, stačí, aby podřízeným stanovil pevné termíny, kdy mu budou poskytovat zpětnou vazbu o průběhu činností. Dále musí důsledně vysvětlovat podstatu úkolů a vždy se ujistit, že pracovník všemu porozuměl.

Manažer svými postupy při řízení času patří do třetí generace Time managementu. Při plánování si stanovuje cíle, priority, využívá plánovací pomůcky a techniky delegování. Jeho pracovní osobnost odpovídá rozvážnému typu, který pracuje systematicky, stanovuje si priority, do úkolů se pouští s předstihem. Nerad říká ne, zejména svým nadřízeným. Někdy také upřednostňuje méně důležité věci na úkor priorit. Na porady chodí vždy včas a perfektně připravený, ale drží se spíš v ústraní.

Zástupkyně Cinema manažera

Z provedeného rozboru časových snímků se ukázalo, že manažerka uplatňuje pracovní postupy přizpůsobené vývoji pracovních dnů. Mezi její výhody patří zejména, že si vždy promyslí časovou náročnost činností, které jí čekají. Také počítá s nečekanými záležitostmi a snaží se vytvářet vhodné časové rezervy. Bohužel si nevytváří přesné časové harmonogramy a nemůže následně kontrolovat, jestli je průběh dne v souladu s plány. Prioritní úkoly plní sice co nejdříve, ale neharmonizuje vyřizování činností se svými úseky nejvyššího výkonu. Všem aktivitám se věnuje průběžně, někdy provádí více úkolů současně. Pro zvýšení pracovní efektivity by bylo proto vhodné, aby na začátku práce podrobněji plánovala, vše si písemně zaznamenávala současně i s časovými úseky. Také by měla při plánování zohlednit své výkonnější hodiny a věnovat je nejdůležitějším úkolům. Podobné činnosti jako telefonáty a e-mailovou komunikaci zařizovat v blocích. Největší část věnuje manažerka provozním záležitostem, je to 39% pracovního dne. Druhou nejrozsáhlejší činností jsou administrativa a tvoří 35% pracovního času. Tyto aktivity jsou v souladu s její pracovní náplní a jejich plnění je žádoucí. ABC analýza časových snímků odhalila nedostatky při delegování středně důležitých úkolů. Měla by tyto úlohy více přenechávat na své podřízené, což povede k zvýšení její osobní efektivity při řešení důležitých věcí.

Z rozhovoru s manažerkou vyplynulo, že vyrušování pociťuje velmi intenzivně a je nepochybně příčinou časových ztrát. Analýza vyrušení prokázala, že k rušení dochází velmi často. Největší skupinou rušitelů jsou shodně jako u manažera podřízené. Proto je zjevné, že je nutné aplikovat pro zaměstnance striktní pravidla a pokusit se zamezit těmto vlivům dlouhodobě, jak již bylo zmíněno v doporučeních pro manažera v této kapitole. Další skupinou, která manažerku vyrušuje velmi silně, jsou rodina a přátelé. V tomto ohledu musí být manažerka disciplinovanější a soustředit se především na výkon své práce. Musí zdůraznit této skupině, kdy je vhodné, aby jí kontaktovala. Manažerka se musí rovněž kontrolovat, aby v průběhu řešení činností neztrácela pozornost psaním textových zpráv apod., čímž se vyrušuje sama. Vyrušení ze strany zákazníků nelze zcela omezit, protože jim musí být k dispozici. Může se pouze zaměřit na to, aby byla efektivnější při komunikaci a vždy se koncentrovala na podstatu věci. Musí též dokázat okamžitě rozpoznat nepodstatné dialogy a neprodleně je ukončit. U pasivních telefonátů například od svých kolegů, by měla nabídnout zpětné zavolání

a uskutečnit je ve chvíli, která bude vhodná pro ní. Také by si měla při každém vyrušení zaznamenat, kde skončila, aby bylo pro ní jednodušší navázat po návratu k činnosti.

Při zjišťování konzumentů času se ukázalo, že manažerka uvedla shodně jako manažer tyto faktory:

- ◆ Rozsáhlé administrativní evidence.
- ◆ Nečekané návštěvy.
- ◆ Rušivé pracovní prostředí.
- ◆ Vyrušení telefonáty.

Proto jí lze doporučit stejná opatření, jako jsou uvedena v části pro hlavního manažera. Navíc je velmi pravděpodobné, že obdobné potíže řeší i kolegové na ostatních pobočkách a jedná se tedy o celoplošný problém.

Jako další typické „žrouty“ času manažerka uvedla nadměrnou komunikaci a nedostatečnou kontrolu nad delegovanými úkoly. Tyto problémy jsou podrobně analyzovány v kapitole 4.4.4. Manažerce lze opět doporučit, aby zefektivnila své komunikační návyky, vyhýbala se upovídáním osobám a pokud to situace vyžaduje, navrhla jiný termín pro rozhovor apod. Aby měla pocit, že jsou svěřené úkoly v dobrých rukách, musí zaměstnance instruovat velmi podrobně, ujistit se, že všemu porozuměli. Ujasnit jim také cíl a smysl dané činnosti. Podřízeným by měla být k dispozici pro případné dotazy, ale nesmí se jim plést do řešení úkolu. Následně podřízené kontrolovat v pevně určených termínech. Komplikovanější úkoly je vhodné delegovat písemně.

Analýza časových ztrát při výkonu manažerských funkcí ukázala tyto problémové oblasti:

- ◆ Nepracuje na rozvoji svých znalostí a dovedností.
- ◆ Nepoužívá žádná preventivní opatření proti vyrušování.
- ◆ Rutinní činnosti spotřebují obrovské množství času.
- ◆ Na pracovním stole vládne nepořádek a chaos.
- ◆ Používá sice zavedené formuláře, ale nevytváří si žádné vlastní pro usnadnění.
- ◆ Nevytváří si koncepty pro rutinní e-mailovou komunikaci.
- ◆ Po přerušení potřebuje velké množství času na opětovné zapracování do úkolu.
- ◆ Na své neaktivnější hodiny během dne, si neplánuje záměrně řešení důležitých věcí.

- ◆ Neuspokojivá příprava na pracovní porady.
- ◆ O situacích nebo procesech, které se asi nebudou opakovat, si nedělá záznamy.
- ◆ Nezajímá se během komunikace o cíle partnera.

Většina těchto problémů už vyplynula z ostatních analýz a nápravná opatření pro ně již byla formulována. Podrobně jsou tyto body rozvedeny v kapitole 4.4.5.

Ve využití delegačních technik je profil manažerky podobný jako u manažera. Delegování v praxi využívá, ale musí se zaměřit na zdokonalení v problémových oblastech. Oproti manažerovi se odlišuje v tom, že na jejím stole vládne nepořádek a její podřízení odchází z práce pravidelně mnohem dříve než ona. Svědčí to o tom, že existuje určitě prostor na to, aby supervizorům svěřila část své agendy. Dále by se měla snažit o systematickou práci s dokumenty, nedůležité písemnosti okamžitě vyhodit, nebo přenechat atd.

Manažerka je představitelkou třetí generace Time managementu podobně jako manažer. Rovněž se řídí cíli a prioritami, využívá plánovací pomůcky a techniky delegování. Pracovní osobnost manažerky je kombinací dominantního a iniciativního typu. Dokáže rychle analyzovat a rozpoznat podstatu, ale plány nejsou dostatečně propracované. Do úkolů se pouští střemhlav a má ve zvyku vykonávat víc věcí souběžně. Typickým znakem je u ní také chaos a nepořádek.

5.1 Srovnání manažerů

Z pohledu úrovně řízení se oba manažeři nachází na stejné úrovni, tj. jsou vedoucími pracovníky první linie. Oba jsou představiteli třetí generace Time managementu. Jejich pracovní osobnosti se liší. Manažer je rozvážný typ, kdežto manažerka má povahové rysy v kombinaci dominantního a iniciativního typu.

Z výsledků porovnání časových snímků se ukázalo, že pracovní styly manažerů se značně liší. Manažer vykonává nejdůležitější činnosti v čase, kdy pociťuje nejvyšší výkon. Manažer při plnění úkolů pracuje aktuálně vždy pouze na jednom a nevytváří si žádné časové rezervy pro nepředvídané věci. Manažerka úkoly neřeší podle své výkonnostní křivky, ale hned na začátku pracovní doby, nebo kdykoli během dne. V rozhovoru uvedla, že si plánuje také časové rezervy pro případné krize. Zároveň má manažerka tendenci provádět několik činností souběžně, přičemž se velmi často sama také vyrušuje, nebo přeskakuje na jiné úkoly. Ani jeden z manažerů si neplánuje

na začátku dne časové harmonogramy s úkoly. U obou manažerů jsou největší částí plněných úkolů administrativa a provozní záležitosti. Manažer věnuje více času administrativě, protože pracuje převážně ráno. Manažerka naopak většinou pracuje večer, proto se na prvním místě věnuje provozním záležitostem. Podle výsledků ABC analýzy se ukázalo, že oba manažeři mají nedostatky kvůli plnění velkého množství méně důležitých úloh. Podle rozboru by měli delegovat až třetinu úkolů významu B na své podřízené. Hlavní manažer vykonává také přemíru rutinních činností, které by měl rozhodně přenést na své podřízené a ušetřit tím čas na řešení úkolů priority A. Manažer má navíc sklony k perfekcionismu a to i při plnění nepodstatných činností.

Slabá místa v delegování potvrdila také analýza problémových oblastí při delegování. Manažeři se shodli, že existuje pracovník, který je může zcela zastoupit, dále chtějí být o všem maximálně informováni, nebo se dokonce zúčastnit osobně a že si většinu korespondence vyřizují sami. Tyto odpovědi svědčí o tom, že nejsou zcela ochotni delegovat a mají jisté předsudky. Shodně také odpověděli, že se na ně velmi často obrací podřízení kvůli doplnění informací. Což zase prozrazuje, že nejsou při přenechávání úkolů dostatečně konkrétní a pracovníkům nepodávají kvalitní instrukce. Naopak odlišnosti jsou v tom, že manažer má sklony odsouvat významné záležitosti a nedokončovat úkoly, proto je potom často musí dokončovat ve velkém spěchu. Mezi nedostatky manažerky patří absence systému, což vede k neustálému nepořádku na pracovním stole. Také nevyužívá své podřízené dostatečně, protože odchází z práce vždy mnohem dříve než ona. Oba manažeři jsou nejčastěji vyrušováni ze strany zaměstnanců. Manažer se proti rušení brání dřívějšími příchody do práce a tichými hodinkami v zasedací místnosti. Manažerka nepoužívá žádné ochranné bariéry.

Mezi další slabiny manažerky náleží fakt, že nepracuje trvale na zdokonalování svých znalostí a dovedností. Dominantou jejího pracovního stylu je častokrát chaos a také chatrná koncentrace na úkoly. Pro opakující se činnosti jako e-maily si nevytváří koncepty, přesto, že se jedná o rutinní úkony. Také je poměrně neefektivní v komunikaci, protože se nezajímá o cíle partnera, což vede ke zbytečným ztrátám času.

6 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.

7 Použitá literatura

- [1] 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.
- [2] HINDLE, Tim. *Jak si plánovat čas*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2002. ISBN 80-720-9400-9.
- [3] HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 978-802-1306-950.
- [4] KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
- [5] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [6] PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Tábor: Time Expert, c2000, 251 s. ISBN 80-902-7830-2.
- [7] SEIWERT, Lothar J. *Čas jsou peníze: Naučte se řídit svůj čas*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995, 319 s. ISBN 80-856-0382-9.
- [8] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.
- [9] 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.

Internetové zdroje

- [10] Časový manažment. IPA SLOVAKIA. *IPA Slovakia: More Than Expected* [online]. 2012 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z:<http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/casovy-manazment>
- [11] Global City Holdings: History. *Global City Holdings* [online]. 2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://globalcityholdings.com/page/46,history>
- [12] Manažer (Manager). MANAGEMENTMANIA.COM LLC. *ManagementMania.com* [online]. 2013, 20.01.2015 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
- [13] Společnost Cinema City koupila multiplexy Palace Cinemas ve střední Evropě včetně České republiky. *Unie filmových distributorů* [online]. 21.1.2011 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z:<http://www.ufd.cz/clanky/spolecnost-cinema-city-koupila-multiplexy-palace-cinemas-ve-stredni-evrope-vcetne-ceske-repub>
- [14] Úrovně řízení a typy managementu. MANAGEMENTMANIA.COM LLC. *ManagementMania.com* [online]. 2013, 19.01.2015 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>
- [15] Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 6.3.2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=89886&typ=UPLNY>

8 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Koloběh bezcílnosti.....	19
Obrázek č. 2 – Eisenhowerův princip stanovení priorit.....	21

9 Seznam grafů

Graf č. 1 – Statistická křivka výkonnosti a denní křivka vyrušení	29
Graf č. 2 – Rozdělení časového fondu provozního manažera	48
Graf č. 3 – Druhy pracovních aktivit Cinema manažera	50
Graf č. 4 – ABC analýza Cinema manažer	53
Graf č. 5 – Rozdělení časového fondu zástupkyně manažera.....	54
Graf č. 6 – Druhy pracovních aktivit zástupkyně manažera.....	56
Graf č. 7 – ABC analýza zástupkyně manažera.....	57
Graf č. 8 – Podíly rušitelů v procentech u Cinema manažera.....	59
Graf č. 9 – Podíly rušitelů v procentech u zástupkyně manažera	60

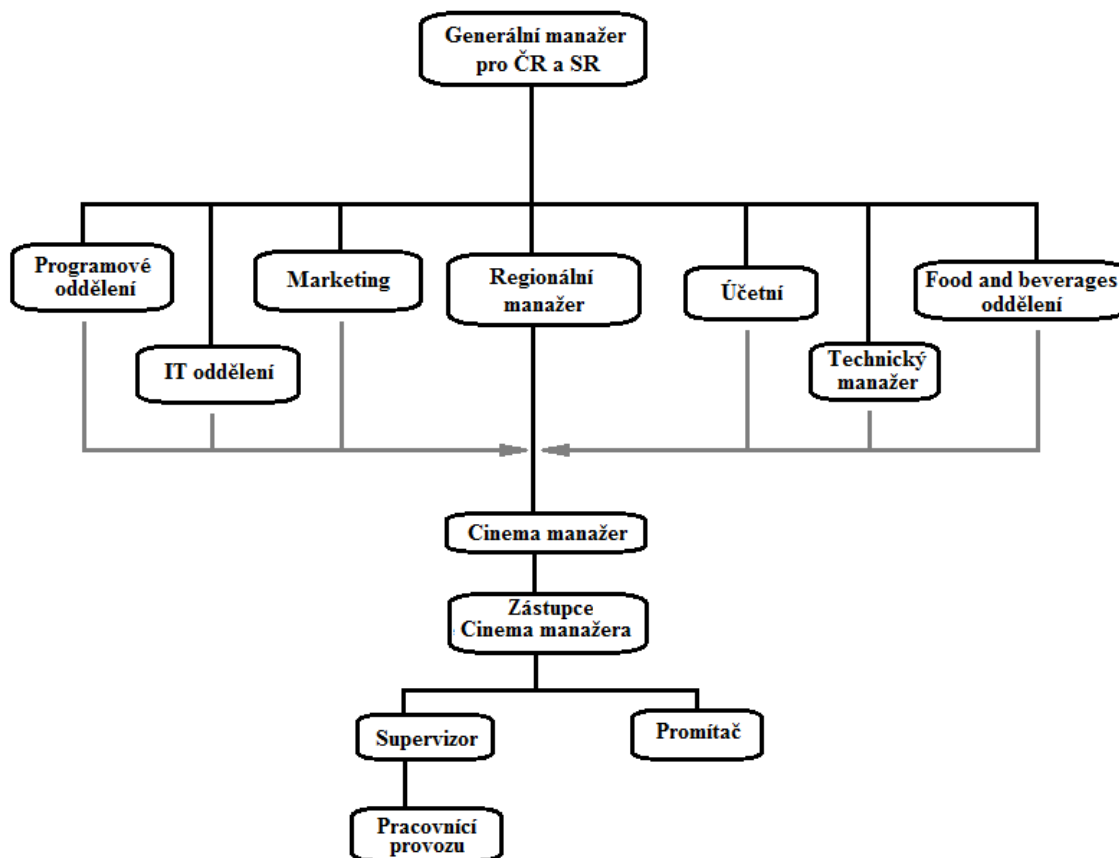
10 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Přehled drivers a zlovyků.....	27
Tabulka č. 2 – Přehled konzumentů času	28
Tabulka č. 3 – Přehled plánovacích pomůcek	32
Tabulka č. 4 – Pracovní aktivity Cinema manažera	50
Tabulka č. 5 – Pracovní aktivity zástupkyně manažera.....	55
Tabulka č. 6 – Původci rušení Cinema manažera.....	58
Tabulka č. 7 – Původci rušení zástupkyně manažera	60
Tabulka č. 8 – Návyky manažerů při delegování	70

11 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Hierarchie ve společnosti Cinema City	86
Příloha č. 2 – Polo-standardizovaný dialog – otázky pro řídicí pracovníky	87
Příloha č. 3 – Analýza využití času při plnění manažerských funkcí	88
Příloha č. 4 – Formulář pro záznam rušení v průběhu dne	90
Příloha č. 5 – Formulář časový snímek.....	91
Příloha č. 6 – Formulář pro zjištění „časozroutů“	92
Příloha č. 7 – Formulář delegování.....	93

Příloha č. 1 – Hierarchie ve společnosti Cinema City



Příloha č. 2 – Polo-standardizovaný dialog – otázky pro řídicí pracovníky

1.	Znáte podnikové cíle? Stanovujete si vlastní pracovní cíle?
2.	Vytváříte si při své práci časové plány? Pokud ano, jak často plánujete – pravidelně / nepravidelně? Používáte denní, týdenní, měsíční plány?
3.	Určujete činnostem, které chcete vykonat priority?
4.	Je součástí vaší práce časté vyrušování? Kdo nebo co vás ruší nejčastěji?
5.	Dodržujete své časové plány?
6.	Máte často pocit, že nestíháte nebo jste ve stresu?
7.	Používáte nějaké plánovací pomůcky? Pokud ano, jaké?
8.	Jak byste klasifikoval průběh komunikace a spolupráce s kolegy?
9.	Zůstáváte v práci i po konci pracovní doby? Kolik hodin týdně?
10.	Pracujete na úkolech i mimo vaši pracovní dobu?
11.	Pocitujete během dne okamžiky (hodiny), kdy je váš výkon vyšší? Věnujete tento čas plnění důležitých úkolů?

Příloha č. 3 – Analýza využití času při plnění manažerských funkcí

I	Určování cílů	ANO	NE
1.	Musím řešit spousty odlišných úkolů?		
2.	Věnuju se množství různorodých problémů a činností?		
3.	Podřízené řídím podle přesně určených cílů?		
4.	Uvědomuju si jasnou souvislost mezi svou prací a celým podnikem?		
5.	Mám uspořádanou představu o všech úkolech, které jsou součástí mé pracovní náplně?		
6.	Pracuju pravidelně na rozvoji svých znalostí a dovedností?		

II	Plánování	ANO	NE
7.	Dokážu odhadnout přibližně časovou náročnost předpokládaných prací?		
8.	Počítám s řešením potenciálních problémů při realizaci úkolů?		
9.	Předběžně kalkuluju s časovou rezervou pro neočekávané aktivity, komplikace a vrušení?		
10.	Používám nějaká ochranná opatření proti vrušením během plnění úkolů?		
11.	Musím se zúčastnit hodně služebních cest nebo pochůzek?		
12.	Vedu si záznamy schůzek, úkolů a činností do plánovacího kalendáře?		

III	Rozhodování	ANO	NE
13.	Promyslím si úkol, než se pustím do jeho plnění?		
14.	Seřadím si úkoly podle jejich priorit?		
15.	Přiradím jednotlivým aktivitám náležité množství času, adekvátně k významu a naléhavosti?		
16.	Věnuju spousty času osobně bezvýznamným telefonátům a setkáním?		
17.	Dávám si záležet na perfektním splnění i těch nejmenších, nedůležitých úkolů?		
18.	Zaberou mi rutinní práce velké množství času?		
19.	Potřebuji znát všechny podrobnosti ohledně záležitosti přesto, že už vím vše podstatné?		
20.	Mám ve zvyku vést dlouhé privátní rozhovory mezi jednotlivými činnostmi?		

IV	Organizace práce	ANO	NE
21.	Zpracování úkolu mi zabere tolik času, že moje řešení není přínosem?		
22.	Chci všechny záležitosti vyřídit sám?		
23.	Mám podřízené, kterým mohu přenechat náležitě úkoly?		
24.	Můj pracovní stůl je zavalený dokumenty?		
25.	Využívám při práci pomůcky pro usnadnění? Formuláře, kontrolní seznamy...		
26.	Přemýšlím o systematickém zjednodušení svých činností?		
27.	Dochází k opakování identických problémů v pracovních situacích?		

V	Začátek pracovního dne	ANO	NE
28.	Dělám si plán na další den už předchozí večer?		
29.	Začínám pracovní den nejprve rozhovory s kolegy?		
30.	Jako první začínám řešit osobní problémy?		
31.	Nejprve čtu noviny a přichází poštu?		
32.	Zabere mi víc času, abych se znovu zapracoval do úkolu?		
33.	Do plnění úkolů se pouštím bez promyšlení?		
34.	Dávám si záležet, aby byla má příprava na činnosti dostačující?		
35.	Mám mnohdy tendenci odsouvat závažné úkoly?		
36.	Řešení těžkých úkolů začínám od prostředka nebo od konce?		
37.	Nedokončuju nebo odkládám nějaké záležitosti?		

VI	Rozvržení dne	ANO	NE
38.	Uvědomuju si svůj pracovní a výkonnostní rytmus?		
39.	Dokážu určit, jestli jsem výkonem skřívan nebo sova?		
40.	Vývoj mého pracovního dne je v souladu s mým výkonnostním rytmem?		
41.	Nejdůležitější úkoly si plánuju na čas, kdy jsem nejvíce efektivní?		
42.	V čase mé vrcholní výkonnosti se věnuju rutinním věcem a nepodstatným úkolům?		

VII	Komunikace	ANO	NE
43.	Texty čtu nejprve celé zběžně a následně se podívám detailně na podstatné části?		
44.	Nedůležité schůzky, mítinky a telefonáty ukončuju hned?		
45.	Na pracovní porady se připravuju pečlivě?		
46.	Při komunikaci se zajímám i o cíle partnera, abych ušetřil čas?		
47.	Vytvářím si koncepty dopisů/e-mailů?		
48.	Ze situací a procesů, které nastanou s malou pravděpodobností, si odmítám dělat poznámky?		
49.	Pro rutinní záležitosti využívám formuláře?		

Příloha č. 5 – Formulář časový snímek

Do formuláře zaznamenejte veškeré činnosti, které v průběhu dne vykonáváte.

Den:	
0:00	
0:30	
1:00	
1:30	
2:00	
2:30	
3:00	
3:30	
4:00	
4:30	
5:00	
5:30	
6:00	
6:30	
7:00	
7:30	
8:00	
8:30	
9:00	
9:30	
10:00	
10:30	
11:00	
11:30	
12:00	
12:30	
13:00	
13:30	
14:00	
14:30	
15:00	
15:30	
16:00	
16:30	
17:00	
17:30	
18:00	
18:30	
19:00	
19:30	
20:00	
20:30	
21:00	
21:30	
22:00	
22:30	
23:00	
23:30	
0:00	

K aktivitám následně запиšte, jakou měli prioritu:

A - důležité úkoly

B - úkoly s menším významem, je možné je delegovat

C - bezvýznamné záležitosti, rutinní činnosti

Příloha č. 6 – Formulář pro zjištění „časožroutů“

Vyberte pět nejčastějších konzumentů vašeho času:

	ANALÝZA "ŽROUTŮ ČASU"	
1.	Časté hledání kontaktů, adres, poznámek	
2.	Denní plány nejsou dostatečně kvalitní	
3.	Chci zvládnout množství věcí naráz	
4.	Nadbytečné papírování a čtení	
5.	Nedostatečně formulované cíle	
6.	Nemám dostatečný přehled o činnostech, které mě čekají	
7.	Nepořádek na pracovišti, chybí osobní systém	
8.	Lhostejnost k práci, nízká motivace	
9.	Nečekané návštěvy	
10.	Neschopnost odmítnout - říct "ne"	
11.	Neurčuju si priority při rozhodování	
12.	Nepřipravenost na pracovní pohovory a porady	
13.	Rušivé pracovní prostředí	
14.	Špatná osobní disciplína	
15.	Špatné uspořádání písemných dokumentů	
16.	Tendence nedokončovat úkoly	
17.	Vleklé pracovní porady	
18.	Vyrušení telefonáty	
19.	Delegované úlohy nejsou dostatečně pod kontrolou	
20.	Chronická dispozice odsouvání všeho	
21.	Nadměrná komunikace	
22.	Nedočkavost, shon	
23.	Nejasná komunikace, poskytování zkreslených informací	
24.	Nevyhovující, neuspokojivé delegování	
25.	Privátní rozhovory	
26.	Prodlevy z čekání na jednáních a poradách	
27.	Rozsáhlé administrativní evidence	
28.	Snaha o získání všeskerých informací do posledního detailu	
29.	Zastaralé a nekvalitní informace	

Příloha č. 7 – Formulář delegování

	DELEGUJETE SPRÁVNĚ?	ANO	NE
1.	Máte málo času na plánování svých úkolů a aktivit?		
2.	Vyžadujete informace o všech činnostech a chcete být jejich součástí?		
3.	Věnujete množství času rutinním záležitostem, které by mohli vykonat jiní?		
4.	Vyhledávají vás často podřízení kvůli doplnění informací ohledně aktuálních úkolů, projektů apod.?		
5.	Nezbývá vám skoro žádný čas na společenské akce a reprezentační povinnosti?		
6.	Máte problémy s dodržáním svých priorit?		
7.	Většinu korespondence si vyřizujete samostatně?		
8.	Vyřizujete často důležité úkoly ve velkém spěchu a na poslední chvíli?		
9.	Odsouváte často významné úkoly kvůli jiným záležitostem?		
10.	Máte tendenci vyřizovat záležitosti, které byli ve vaší působnosti, než vás povýšili?		
11.	Ztrácí se váš pracovní stůl pod hromadou písemností?		
12.	Může vás nějaký podřízený kompletně zastoupit v případě nutnosti?		
13.	Pravidelně pracujete přes čas? Nebo si nosíte často práci domů?		
14.	Zdržujete se v práci déle než vaši podřízení?		
15.	Plníte úkoly jiných přesto, že by je mohli uskutečnit stejně kvalitně oni sami?		
16.	V kritické chvíli nenajdete nikoho, kdo by vám mohl pomoci vyřídit část úkolů?		