

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze bakalářské práce

Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků

Kristýna Tycová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Tato bakalářská práce se zaměřuje na zjištění intenzity vlivu faktoru času na řídicí práci vedoucího pracovníka včetně identifikace úzce souvisejících činitelů determinující solidní dostání závazkům vyplývajících z manažerského postu. Hlavním cílem této práce je zanalyzovat současnou situaci sledovaného manažera na poli řízení sebe samého v čase, zhodnotit jeho úroveň plánování a organizaci činností. V případě zjištění nedostatků pak navrhnout možná řešení pro nápravu stávajících poměrů.

V první části jsou zpracována adekvátní teoretická východiska řešené otázky. Vysvětluje principy a pojmy time managementu IV. generace, líčí metody potenciálně aplikovatelné ve vlastním řešení bakalářské práce. Úvodní fáze empirické části je věnována charakteristice organizace, v níž je výzkum prováděn, a pracovní pozici dotyčného manažera. Následuje analýza pracovníka „řízení času“ na základě poznatků získaných teoretickým souhrnem. Závěr pak tvoří syntéza dosažených výsledků a zodpovězení otázek definovaných cílem této práce.

Klíčová slova

Time management, efektivnost, efektivita, priority, cíle, čas, plánování, organizace, synergie

Cíl

Cílem této práce je zjistit, jak sledovaný manažer dovede efektivně hospodařit s časem, poznat a zanalyzovat jeho současné způsoby plánování a organizace svých aktivit z hlediska účinnosti. Dále posoudit jak dalece naplňuje své primární pracovní hodnoty. Z výsledků výzkumu pak navrhnout potenciálně zlepšující opatření.

Metodika

Teoretická část vychází ze studia odborných publikací týkajících se problematiky time managementu, budou vybírány jednotlivé metody a principy v závislosti od posouzení jejich relevance dle souvislostí vyplývajících z nabitých zkušeností z konkrétní podnikové praxe, tedy poskytnutého náhledu do organizačních zákoutí skrze kontakt s dotyčným pracovníkem.

Pro zhotovení praktické pasáže bude zvoleno několik podpůrných analytických postupů vycházející z teoretických poznatků. Nejprve bude s vedoucím konzultován referenční rámec ku poznání základní hodnotové kostry jeho práce. Pro správnou orientaci v současném stavu věcí bude poté s manažerem proveden polo-standardizovaný rozhovor, při němž jsou kladeny specifické dotazy, které však může pracovník sám rozšířit o další aktuálně asociovanou reálnou oblast, informaci, podnět. Dále bude podroben testu na činitele narušující hospodaření s časem pro zjištění jeho elementárních myšlenkových tendencí, které determinují jeho přístup a způsob práce. Následuje část věnovaná časovým autosnímškům, které pro účely komplexnější analýzy dotyčný doplní o slovní komentář k dílčím dnům. Činnosti z vyhotovených snímků budou seskupeny podle funkční podobnosti a tyto výchozí kategorie budou graficky vyjádřeny s jejich procentuálním podílem. K diagramu bude připojen i slovní výklad. Jako shrnutí pozorovaných dní bude zhotoven graf produktivity na základě manažerovy subjektivní kritiky ohledně (ne)výnosnosti pracovních úkonů. V poslední řadě pak bude vyzván, aby označil své nejvýrazněji se projevující žrouty času.

V závěru budou tímto dosažené výsledky dány do souvislostí, určí se jejich vzájemné působení, paralelně s tím budou průběžně navazovány návrhy na zlepšení stávající situace.

Závěr

V souhrnu lze konstatovat, že sledovaný manažer disponuje relativně solidním základem pro zdárné hospodaření s časem. Pracuje již s některými účinnými principy, jako je vykonávat obsahově podobné činnosti v souvislých intenzivních blocích či dokonce je směřovat jen na vybrané dny (kupříkladu schůzky), plánovat primárně v týdenním horizontu, což napomáhá vidět „stromy v kontextu celého lesa“, v neposlední řadě pak horečně nereagovat na každý vyvstalý problém a teprve až s odstupem posoudit jeho relevanci. Zásadních kvalitativních změn si však žádá oblast jeho interakcí s podřízenými a oblast výrazného přeceňování stávajícího fondu svých kapacitních možností z hlediska energie a času, což se projevuje na jeho ambiciózním sestavování 120% plánu, ale i při organizaci svých běžných činností.

Je tenká hraniční linie mezi tím, nakládat si více práce, než je dosavadní výkonnost dotyčného k překonávání vlastních limitů, a tím, přijímat na svá bedra neúměrně více

závazků, než je vůbec reálné zvládnout, pro jakési dosažení naplněného pocitu společenské odpovědnosti, profesního statusu a/ nebo stejně údernou reakci na stále zrychlující se technologické prostředí, což vede k absolutnímu pohlcení, resp. přehlčení člověka. Je to však otázka charakteru vedoucího pracovníka, proto je třeba od základu transformovat svůj přístup a konfrontovat se s reálnou mezí vlastního potenciálu v kombinaci s výměrem 24 hodin. Konkrétní vodítka postupu se však nachází spíše v dimenzích psychologického rozboru, přesahuje tedy odborný rámec této práce.

Manažerovo dosavadní vzájemné působení se svými zaměstnanci je vzorovým příkladem nutnosti vzniku IV. generace time managementu a denní uplatňování jeho obecných zákonitostí v pracovních vztazích. Ustavičné dohadování se o míře odpovědnosti, domáhání se standardu iniciativního jednání a slepé hledání způsobů efektivní komunikace s nimi pracovníka stojí mnoho úsilí a času. Z jeho strany se jedná o problém ve včasném, srozumitelném předávání nezkreslených informací a v nekompromisním hodnocení jejich schopností skrze přísná měřítka výkonnosti, která má nastavena pro klasifikaci vlastní práce. Tím nebere v potaz jejich individuální nastavení, jednoduše nemůže nárokovat stejnou zainteresovanost bez patřičného zasazení se o sdílení společné vize. A právě ta je východiskem této situace, tedy podpořit u svých zaměstnanců pocit sounáležitosti prostřednictvím identifikace s podnikovými cíly a hodnotami, které by zároveň měly zákonitě reflektovat priority zaměstnanců, o což se postará i pečlivější jejich výběr.

Z týdenní perspektivy, tedy zhotovených časových autosnímků, je patrné, jak dalece manažerovi konfrontace s denní realitou umožňuje naplňovat prvky jeho referenčního rámce. Výsledkem je, že mu každodenní provozní operativa výrazně ubírá na času, který by mohl konstruktivněji využít při své přímé znalostní práci a pro kultivaci svých komunikačních dovedností, tedy důraznější zaměření se na posilování pravomocí svých podřízených.

Pro výše zmíněné účely by bylo vhodné skutečně v budoucnu zvážit alternativu přijetí nové osoby na pozici asistentky, která by převzala některé pracovníkovy rutinní úkony například administrativu, kontaktování stávajících obchodních partnerů, ale i domlouvání schůzek a filtrování telefonních hovorů.

Závěrem lze dodat, že empirický výzkum této bakalářské práce nepřímo ukázal na nedostatečnost předchozích generací řízení času, konkrétně pak iluzorně nadějně III., která ve výsledku poskytuje pouze odpovědi na otázky „co“, „kdy“ a „jak“, jinými slovy přináší postupy a pomůcky pro systematictější a efektivnější vykonávání činností, ale již nedosahuje na reflexi otázky „proč“, díky které se „co“ dostává do širšího kontextu souladu účinnosti a účelnosti. Právě v myšlenkových omezeních tohoto přístupu si člověk může stěžovat na časovou nouzi. Primárně však nejde o funkční systém, jako o střízlivou základní orientaci na své stěžejní hodnoty a smysl svého konání, disponovat pevnými záchytnými body jako podklad pro každodenní rozhodování. Metody si lze snadno průběžnou aplikací osvojit, avšak je třeba znát elementární motiv těchto snah.

Hlavní překážky omezující manažerův time management nalezneme spíše než v řízení času v podlehnutí tlaku okolního prostředí, kdy dbá více na rychlost a akurátnost vyřizování záležitostí, následně pod tíhou sevření tohoto přístupu sklouzává k vnímání ostatních lidí jako prostředků k vlastnímu úspěchu. S nadsázkou lze říct, že se sám tím pak degraduje na úroveň vysoce výkonného, avšak mechanizovaného stroje, nehledě na prázdné interakce.

Použité zdroje

SMITH, Hyrum W. a [z anglického originálu *The 10 natural laws of successful time and life management* přeložil Martin KONVIČKA]. *10 přírodních zákonů managementu času a života: Osvědčené strategie pro zvýšení vaší produktivity a dosažení vnitřního míru*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, 247 s. ISBN 80-7205-587-9.

DRUCKER, Peter F. a [z anglického originálu *The Effective Executive* přeložila Irena GRUSOVÁ]. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8.

KNOBLAUCH, Jörg, Holger WÖLTJE, Marcus B. HAUSNER, Martin KIMMICH, Siegfried LACHMANN a [z německého originálu *Zeitmanagement – 2., ergänzte Auflage* přeložila Lucie N. MARKOVÁ]. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4431-5.

SEIWERT, Lothar J a [z německého originálu *Mehr Zeit für das Wesentliche: Besseres Zeitmanagement mit der* přeložil Jiří PONDĚLÍČEK]. *Čas jsou peníze: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 319 s. ISBN 80-856-0382-9.

SEIWERT, Lothar a [z německého originálu *30 Minuten Zeitmanagement* přeložila Lucie NAVRÁTILOVÁ]. *Jak si zorganizovat čas: time management : během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta, 2014, 95 s. ISBN 978-807-3065-799.

HINDLE, Tim a [z anglického originálu *Manage your time* přeložila Lenka SVOBODOVÁ]. *Jak si plánovat čas*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2002, 71 s. ISBN 80-720-9400-9.

UHLIG, Beatris a [z německého originálu *Karrierefaktor Zeitmanagement* přeložila Lenka SVOBODOVÁ]. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 153 s. Praxe. ISBN 978-80-247-2661-8.

KOCH, Richard a [z anglického originálu *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less* přeložil Management Press]. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2008, 243 s. ISBN 978-80-7261-175-1.

COVEY, Stephen R, A. Roger MERRILL a Rebecca R MERRILL a [z anglického originálu *First Things First* přeložil Aleš LISA]. *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4.

FORSTER, Mark a [z anglického originálu *Do It Tomorrow and Other Secrets of Time Management* přeložila Ivana SÝKOROVÁ]. *Udělej to zítra: a další tajemství time managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 175 s. ISBN 978-80-247-4526-8.

DELIVRÉ, François a [z francouzského originálu *Question de temps* přeložila Šárka BELISOVÁ]. *Bud'te pány svého času: a další tajemství time managementu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, 175 s. ISBN 80-717-8577-6.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.

ALLEN, David a [z anglického originálu *Getting things done* přeložila Libuše MOHELSKÁ]. *Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře*. 1. vyd. . Brno: Jan Melvil, 2008, 255 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-903912-8-4.

PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení obchodních firem*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993, 346 s. ISBN 80-707-9651-0.