

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků

Kristýna Tycová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tycová Kristýna

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků

Anglický název

The time factor in management executives

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, zda vedoucí pracovníci ve sledované organizaci dovedou efektivně hospodařit s časem - zda plánují a umějí si svoji práci zorganizovat a co nejlépe využít čas při své řídicí práci. Z výsledků empirického výzkumu odhalit problémové oblasti z hlediska využití času a nalézt způsoby, jak tento nedostatek odstranit.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

Harmonogram zpracování

1) Studium literatury - do března 2013.

LR (10 stránek) - zpracování těch částí literatury, které bezprostředně souvisí se zadaným tématem a nastudování a osvojení základních pojmů je důležité pro vlatní zpracování práce.

2) Volba cíle a metod - do června 2013

Na základě zpracování LR formulace stručného a jasného cíle. Popis metod, které budou při zpracování práce použity, včetně způsobu zpracování výsledků.

3) Zpracování práce - do konce března 2014

Vlastní práce zahrnující - seznámení s organizací ve které je prováděn výzkum (název, právní forma podnikání, zaměření, stručně ekonomické hodnocení, současná situace v organizaci týkající se zkoumané oblasti. Výsledky zjištění, jejich interpretace, grafické zpracování, návrhy na zlepšení, souhrn zjištěných výsledků a závěr.

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Čas, manažer, efektivnost řídicí práce, faktory řídicí práce, organizace práce, plánování práce, time management.

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

Vedoucí práce

Lhotská Bohumila, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 23.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků" jsem vypracovala samostatně pod vedením Ing. Bohumily Lhotské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí Ing. Bohumile Lhotské za trpělivost, ochotu a cenné rady při zpracování mé práce. Mé poděkování také patří vedoucímu pracovníkovi společnosti e-Propagace s.r.o. za umožnění bakalářské praxe a poskytnutí podkladů pro vlastní práci.

Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků

The time factor in management work of executives

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 pracovníkova „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

Summary

This bachelor thesis focuses on finding the intensity of the impact of the time factor on managing the work of a head leader, including identification of closely related factors determining solid getting commitments arising from a managerial post. The main objective of this work is to analyze the current situation of pursued manager in the field of selfcontrol at the time, assess its level of planning and organization of activities. In the case of deficiencies then suggest possible solutions to remedy the current situation.

The first part is covered adequate theoretical basis of the discussing matter. Explains the principles and concepts of time management IV. generation, describes methods potentially applicable in my own solutions of the thesis. The initial phase of the empirical part is devoted to the characteristic of the organization in which the research is conducted, and of the job position of the manager. Following is analysis of the worker's "time management" based on the knowledge gained theoretical summary. The conclusion consists synthesis of the results achieved and answering questions defined in goal of this work.

Keywords

Time management, effectiveness, efficiency, priorities, goals, time, planning, organization, synergy

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	13
3.1	IV. generace řízení času	13
3.2	Efektivní vedoucí pracovník	14
3.3	Kompas	16
3.3.1	Vymezení cílů	17
3.4	Hodiny.....	18
3.4.1	Plánování	18
3.4.2	Organizace práce a její realizace	19
3.4.3	Vztahový čas.....	21
4	Vlastní práce	23
4.1	Charakteristika zvolené organizace e-Propagace s.r.o.....	23
4.2	Výsledky polo-standardizovaného rozhovoru.....	25
4.3	Výsledky testu na činitele narušující hospodaření s časem	29
4.4	Analýza časových (auto)snímků	31
4.5	Rušivé prvky	38
5	Výsledky a diskuze	40
6	Závěr	47
7	Seznam použitých zdrojů.....	49
8	Přílohy.....	I

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení činností, Pondělí	32
Graf 2: Rozdělení činností, Úterý	33
Graf 3: Rozdělení činností, Středa	34
Graf 4: Rozdělení činností, Čtvrtek	35
Graf 5: Rozdělení činností, Pátek	36
Graf 6: Souhrnný graf produktivity	37

Seznam příloh

Příloha 1: Schéma organizačního systému	I
Příloha 2: Mřížka RPŘD	II
Příloha 3: Otázky pro polo-standardizovaný rozhovor	II
Příloha 4: Činitelé narušující hospodaření s časem	III
Příloha 5: Časové autosnímky	VII
Příloha 6: Zloději času	XI

1 Úvod

Současná doba je érou nedozírných možností. Mění se role prostoru a času, pozbývají dřívějších limitací díky technologickému vzestupu, tím ale rovněž ztrácí své bezpečné autentické rozmezí. Globální svět se smršťuje a vše je takřka na dosah ruky. Přímo úměrně, někdy až exponenciálně s těmito skutečnostmi narůstá ale také tlak nároků na zorientování se v tomto proměnlivém zrychlujícím se prostředí a posléze též na adekvátní reakce v souladu s daným tempem.

Výsledkem této komprese je všudypřítomný stres. Člověk totiž nebyl a není schopen dostatečně rychle přizpůsobit svou kapacitu okolním vlivům, pojmout a zpracovat toto nepřehledné množství podnětů, které působí na jeho vědomí i podvědomí. Takto přetížený však zároveň musí dostát požadavkům, které na něj společnost klade, a to primárně v pracovní oblasti. Povaha samotné práce se změnila a přestala mít jasné hranice. Vlivem působení mnoha dostupných informací by bylo možné dnes téměř každý projekt vždy zvládnout lépe. Pracovník tak velice snadno pouští oště v boji s touhou po dokonalosti, nechává se vtáhnout do vysilujícího perfekcionismu. Organizace se neustále mění v důsledku odezvy na změny trendů volného trhu, což automaticky zapříčiňuje obměnu i rozšiřování okrajů oblasti zodpovědnosti a profesních rolí (mění se definice náplně práce), přičemž se opět ztrácí spolehlivé vymezení míry intenzity pracovního nasazení na daném postu a podrobností, do kterých je nutné zacházet při plnění úkolů.

Pod náporom výše zmíněné všeobjímající situace se jen těžko odolává tlaku vnějších činitelů, kteří hlasitě volají po nekonečném zvyšování produktivity práce jako neoddiskutovatelné konkurenční výhody, ba co víc, kýženého standardu pro fungování v dnešním světě. Tato sféra efektivity je štědře podporována stovkami knih na téma time management. A tak si lidé kupují jeden výtisk za druhým a těší se na rozšíření svého časového fondu a posílení jejich tržní hodnoty, vzhledem k zaručené vyšší výkonnosti. Pouhým důrazem na účinnější hospodaření s časem, nikoli účelnější, pak nevyhnutelně míří do tenat workoholismu, tedy i pozdějšímu možnému pocitu frustrace ze ztráty kontroly, ba dokonce vyhoření.

Nelze samozřejmě popřít důležitost systému vyřizování svých závazků a organizace času, ovšem do centra pozornosti by se měla primárně dostat efektivnost jednání. Lepší a

důslednější řízení času nenachází smyslu, nehospodaří-li člověk s časem kvůli dosahování výsledků, které jsou pro něj (v kontextu práce i života) klíčové. Prvotní podstata neleží v dovednosti stihnout toho co nejvíce, mnohem důležitější je, co se dělá a pravý účel tohoto konání. Komplexní schopnost hospodařit s časem tkví v tom, aby jej dotyčný dokázal naplnit náležitou mozaikou nejzásadnějších činností.

Byl to obchodník se znamenitými pilulkami utišujícími žízeň. Když člověk polkne jednu týdně, nemusí už pít.

“Proč to prodáváš?” zeptal se malý princ.

“Je to velká úspora času,” odpověděl obchodník. “Znalci to vypočítali. Ušetří se padesát tři minuty za týden.”

“A co se udělá s těmito padesáti třemi minutami?”

“Co kdo chce...”

Kdybych já měl padesát tři minuty nazbyt, řekl si malý princ, šel bych docela pomaloučku ke studánce... Antoine de Saint-Exupéry

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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.

2.2 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 (otázky viz Příloha 3), 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 (viz Příloha 4) pro zjištění jeho elementárních myšlenkových tendencí, které determinují jeho přístup a způsob práce. Následuje část věnovaná časovým autosnímškům (viz Příloha 5), 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 (viz Příloha 6).

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.

3 Teoretická východiska

3.1 IV. generace řízení času

Jedná se o etapu, jež zachovává vše pozitivní z předchozích tří generací, ovšem současně je překonává a odstraňuje jejich nedostatky. Konkrétně pak výrazně transformuje rigidní ráz v nekompromisním důrazu na slepou výkonnost a výsledné odosobnění její „předchůdkyně“. (Covey, 2008)

PRINCIPY JAKO PILÍŘE NOVÉHO POHLEDU

I Člověk je víc než čas

Od primárního dogmatického sledování úkolů a času se přenáší pozornost na celý kontext lidského života; efektivitu i efektivnost, vztahy, kondici a spokojenost.

II Cesta je víc než cíl

Zahledění do budoucna k cíli však často znamená, že je podceňována kvalita dní, které k němu vedou. Naplnění cíle bývá záležitostí pár chvil, kdežto cesta k němu může trvat i několik let. Cíl se může také kdykoli změnit pod „nápor“ okolností, pozbude na atraktivitě a aktuálnosti a je nutné jej přehodnotit. Je také značně vzdálenou metou, to dotyčného může svést k odsouvání současného snažení.

III Zevnitř je víc než zvenku

Úspěch v jakékoli oblasti je podmíněn osobní kvalitou. Nezávisí tedy pouze na znalostech, dovednostech a technikách v daném oboru, ale je souhrou pevného základu (charakteru) a z něj vyplývajících návyků (chování).

IV Pomalu je víc než rychle

Jinotaj v podobě zákona farmy dosvědčuje, že rychlá řešení neexistují. V přirozeném systému zemědělství žádné zkratky neexistují. Podzimní intenzivní obdělávání půdy jako výraz dohánění opomenutí jarního zasetí žádnou úrodu nepřinese. (Covey, 2008)

V Celek je víc než část

„Člověk nemůže v jedné oblasti života jednat správně a v jiné nikoli. Život je nedělitelný celek.“ Gándhí

(Pacovský, 2006)

3.2 Efektivní vedoucí pracovník

Vedoucími pracovníky jsou ti znalostní pracovníci, manažeři či jednotliví odborníci, od nichž se očekává, že na základě svého postavení či znalostí budou v průběhu své běžné práce přijímat rozhodnutí, která obstarají zásadní účinky na výkonnost a výsledky celku.

Intelligence, představitivost a znalosti ztělesňují základní zdroje, avšak pouze efektivnost je transformuje do podoby výsledků. Je to návyk, tedy soubor praktických postupů:

- I Ví, na co **vynakládá svůj čas**. Je schopen zhodnotit svůj aktuální stav, včetně stávajících programů myšlení.
- II Koncentruje svou energii na **příspěvní**, které se realizuje ve vnějším prostředí. Orientuje se spíše na žádoucí výsledky než na samotnou práci.
- III Staví na **silných stránkách** lidského faktoru, ale i na příhodných okolnostech čili příležitostech.
- IV Soustředí se na **omezený okruh důležitých oblastí** a přijímá **efektivní rozhodnutí**. (Drucker, 2008)

Ad. I Exkurze do současného stavu

Sebepoznání je vlastně jakási revize stávajících „programů“ z manažerova podvědomí, doposud zformovaných během jeho života, velmi často ne zcela efektivnost a rovnováhu podporujících. Mezi ně patří i tři skupiny **činitelů narušujících hospodaření s časem**, kteří na něj na cestě od dětství do dospělosti periodicky působí. Ozývají se ve chvíli, kdy pocítí stres, nebo když se setkává tváří v tvář problému. První kategorií je *magické myšlení* („cvrček“, „ono se to“, „splášené hodiny“), které brání uvědomovat si realitu a konfrontovat se s ní. Druhou je *selhání na cestě k cíli* („svišť“ jako nečinnost, „sova“ jako neschopnost se pro něco rozhodnout, „těkání“, „neschopnost říci ne“, „klapky na očích“), které brání dotáhnout své záměry do zdárného konce. Poslední nese název *škodlivé myšlenky* („nezastavuj se!“, „neměj užitek!“), které nedovolují prožít přítomný okamžik nebo mít prospěch z vykonané práce. (Delivré, 2002)

Má-li být vedoucí pracovník způsobilý řídit svůj čas, musí nejprve poznat, čemu jej skutečně věnuje. Nemůže však spoléhat na svou paměť, neb v ní jsou přednostně uloženy úkoly, kterým „má věnovat čas“, což ji mystifikuje právě tímto směrem. (Drucker, 2008) Proto je nutné zaznamenávat činnosti v reálném čase. K tomu se nabízí **časový**

(auto)snímek neboli snímek pracovního dne. Jedná se o metodu nepřetržitého (sebe)pozorování, zaznamenávání a hodnocení spotřeby pracovního času pracovníka nebo skupiny pracovníků. Je vhodné zvolit takové údobí roku, které disponuje příznačnou pracovní náplní, a tedy sledovaný úsek bude mít reprezentativní povahu. (Pražská, 1993)
Ze snímku je pak možné rozpoznat zdroje časových ztrát a pokusit se o eliminaci těchto neefektivních záležitostí. (Drucker, 2008)

Ad. II Práce probíhá uvnitř podniku, výsledky se realizují vně

Soustředění na přispění vede vedoucí pracovníky k tomu, aby pozvedli oči od vnitřního rozměru vlastního úsilí, práce a vztahů k vnějšímu prostředí, tedy k dosahování výsledků, to znamená zasadit se o kultivaci přímých kontaktů s okolím podniku. (Drucker, 2008)

Ad. III Produktivní využití silných stránek

Je žádoucí zacílit na maximalizaci silných stránek a ne na minimalizaci slabín, neboť kde jsou vrcholky, jsou také údolí. Efektivní vedoucí pracovník ví, že má-li získat něčí silné stránky, musí se vyrovnat s jeho slabínami. (Drucker, 2008)

Ad. IV První věc na první místo a uvědomělá volba

Vždy existuje více produktivních úkolů ve prospěch zítřka, než je času na jejich vykonání, a více příležitostí, než je kompetentních lidí, kteří by se jich ujali. (Drucker, 2008)

Při každodenním hledání odpovědi na otázku co nejdůležitějšího dosadit na první místo, neuškodí vzít v potaz dva primární faktory determinující volbu využití disponibilního času, naléhavost a důležitost. Pracovníci tráví čas jedním ze čtyř následujících způsobů.

MATICE ŘÍZENÍ ČASU

Kategorie **A** představuje věci důležité a zároveň naléhavé. Člověk je nucen řešit je okamžitě. Jedná se předně o krize, neodkladné problémy, projekty s pevně stanovenými termíny, ale také mnoho důležitých činností, které získaly punc naléhavosti kvůli ustavičnému odkládání. Tato oblast podněcuje v pracovníkovi stres, přináší vyčerpání a vyvolává nutnost krizového řízení.

Sekce **B** obsahuje záležitosti důležité, nikoli však naléhavé. Je to kvadrant kvality a osobního vedení. Zde se dlouhodobě plánuje, předvídají a předcházejí problémům, rozšiřují obzory sebevzděláváním, kultivují vztahy s druhými lidmi, rozvíjí jejich potenciál a posilují jejich pravomoci. Avšak v tomto kvadrantu musí pracovník projevit také nejvíce disciplínu a vůli, neboť tyto činnosti se samy o sobě nikterak pozornosti nedožadují.

Sektor **C** zahrnuje oblast kroků zdánlivě neodkladných, ale reálně nedůležitých aktivit pro samotnou produktivní práci. Naléhavost zde vytváří iluzi důležitosti. Do této charakteristiky zapadají vyrušení, některé telefonické hovory, zprávy, ale i porady, nahodilé návštěvy a mnohé z oblíbených činností. Dotyčný se v ní orientuje na velmi krátkodobé cíle, vytváří bezcenné plány, má narušené vztahy. Je to kvadrant naplňování priorit a očekávání ostatních lidí.

Poslední jsou činnosti typu **D**, nejsou ani naléhavé, natož důležité. Jedná se o segment mrhání (časem, potenciálem, vitalitou). Sem patří kromě nepodstatných (vzhledem k manažerově úrovni řízení) úkolů také veškeré únikové aktivity, např. doplňkové brouzdání po internetu při vyhledávání informací, marnotratné klábosení. (Covey, 2008)

3.3 Kompas

Jako symbol IV. generace time managementu, znázorňující směr cesty, neboli efektivnost, neboli fázi vedení, představuje naši vizi, hodnoty, principy, poslání a svědomí. Tato alegorická entita směřuje pomyslný žebřík úspěchu ke správné zdi. (Covey, 2008) Hlavní roli hraje vnitřní aktivita, přemýšlení. Jedná se o abstraktní základ, pomůcku k děláni správných věcí. (Drucker, 2008)

Tento pojem je možné v praxi zkonkretizovat do tzv. „*referenčního rámce*“. Je to jakási firemní víra nebo víra vedoucího pracovníka v kontextu podnikové strategie, opěrný pilíř, nástroj pro formulaci vlastní cesty, orientační podstata, ze které vychází vše ostatní. Jde o vizualizaci pracovních priorit, v rámci kterých lze pak proaktivně reagovat na nahodile přicházející potenciální závazky. Díky jeho znalosti se dají pak požadavky okolí aktivně přijmout, úkol modifikovat, nebo odmítnout. Obsahuje:

- **Vizi**, tedy uvědomění si toho, čím chce firma či jednotlivec být, jaké úrovně zamýšlí dosáhnout (synonymem pro kvalitu, jedničkou v dané oblasti...)
- **Poslání** pojmenovává přínos firmy pro společnost, důvod existence podniku či pracovníkovy firemní pozice (spolehlivý servis, denně čerstvý chléb...)
- **Hodnoty** jako základní hranice, vlastnosti a kvality, na něž firma klade důraz a skrze které naplňuje své vize a poslání (kvalita lidí, atest jakosti...)
- **Strategické cíle** jsou poté realizací referenčního rámce do jasných, měřitelných a terminovaných záměrů (Pacovský, 2006)

3.3.1 Vymezení cílů

Z vytyčených pracovních prioritních oblastí je relevantní zformulovat konkrétní cíle. Cíle slouží ke koncentraci sil na vlastní ohnisko. Nezáleží ani tak na tom, co dotyčný dělá, nýbrž k čemu to dělá. Jestliže chybějí, neexistuje ani kritérium, dle něhož by bylo možné hodnotit pracovní nasazení. Myšlení v cílech znamená, že jednotlivosti jsou zaměřeny na velký celek. Stanovovat si je znamená vědomě zaměřovat své konání na určité zásady a orientace. (Seiwert, 1995) Zároveň je také každý cíl plánovaným konfliktem s dosavadním *statem quo*, obvykle nutí k novým vzorcům chování. (Smith, 1994)

Aby z cíle nezůstalo pouhé přání, měl by splňovat pětici „chytrých“ vlastností:

- **Specific** – musí obsahovat srozumitelně specifikovanou hodnotu
- **Measurable** – přizpůsobený ověřitelným kritériím úspěšnosti, jednoznačně určená hodnotící měřítka, díky kterým lze zjistit, že daného cíle bylo dosaženo
- **Action-oriented/ Aligned** – měl by se orientovat na činy, nikoli na osobní vlastnosti, jinými slovy, měly by být akční; poznat, zda je cíl pro podnik relevantní
- **Realistic** – nerealistické a nesplnitelné cíle jsou stejně chybné jako málo ambiciózní cíle, plánovaný výsledek musí být realistický
- **Timely/ Timed** – musí být vhodně načasované s jasně daným časovým rámcem pro uvedení řešení v praxi (Smith, 1994)

3.4 Hodiny

Hodiny ztělesňují závazky, schůzky, časové harmonogramy, aktivity, tedy na co fakticky člověk vynakládá svůj čas. (Covey, 2008) Je to zóna realizace, důraz se klade na efektivitu a do popředí se dostávají zájmy na poli řízení.

3.4.1 Plánování

Ovládat umění dobrého využívání času znamená obratně a ladně se pohybovat mezi přítomným okamžikem a anticipovanou budoucností našeho života. Všechno, co pracovník má nebo chce realizovat, lze uskutečnit jedině na základě připravenosti a předjímání budoucnosti. (Delivré, 2002)

Plánování času hospodárně zužitkovává tento cenný statek jednak tím, že jedinec používá disponibilní čas k nejvýnosnějším činnostem (kritérium maxima), a také dosahuje stanovených cílů s co nejmenším vynaložením času (kritérium minima). (Seiwert, 1995)

V prvé řadě je vhodné oprostít se od striktních denních seznamů činností a primárně se zaměřit na delší, týdenní, časový horizont. Denní plán je jakousi analogií pohledu do triedru. Vidět je mnoho podrobností, ale ohraničeně, bez okolí. (Pacovský, 2006) Plánování dne udržuje pracovníkovu pozornost zaměřenou na to, co se nachází bezprostředně před ním, nejbližší naléhavosti. Výsledkem je určování priorit na základě krizí. Naproti tomu perspektiva týdne je alternativou, která vyváženě a realisticky dává do kontextu velký obraz s jednotlivými dny. (Covey, 2008) V týdenním plánu se synergicky setkává vedení v prioritách a jejich naplňování v konkrétních činnostech a řízení v upřednostňování těchto činností. (Pacovský, 2006)

Zde je na místě uplatnit tzv. princip „velkých kamenů“ umožňující vyhotovit jakýsi týdenní základ, který se už jen doplní o chybějící ostřejší obrysy při denním plánování. Smyslem tohoto způsobu organizování aktivit není zvolit priority v rámci již naplánovaných akcí. Je to vymezení časového plánu priorit. Jedná se o proces, v němž se nejdříve ustanoví čas pro realizaci „velkých kamenů“ a poté se přidává „písek, štěrk a voda“ tak, jak je zapotřebí. (Covey, 2008)

Prostupující obecné zásady pro stanovení časových potřeb, rozpočtu

- Rozvrhnout čas do tří celků: cca 20% pro spontánní a sociální aktivity (manažerské aktivity, kreativní činnost), cca 60% plánovaných aktivit, cca 20% nečekaných aktivit (rezerva pro vyrovnávací časy a neplánované činnosti) (Seiwert, 1995)
- Seskupovat činnosti obdobného rázu do souvislých bloků
- Z hlediska denního programu vyhradit si minimálně hodinu nerušené práce
- Organizace práce na základě vlastní výkonnostní křivky v konfrontaci s externí křivkou rušivých elementů (TM, kolektiv autorů, 2012)
- Vytvářet odhady časových nároků vyřízení jednotlivých konkrétních úkolů

3.4.2 Organizace práce a její realizace

PARETŮV PRINCIP

Tato zásada všeobecně vyjadřuje tezi, že několik málo prvků v množině se vyznačuje mnohem větší hodnotou než ostatní. Autorství je připisováno italskému ekonomovi Vilfredu Paretovi. (Seiwert, 1995)

Toto pravidlo v kontextu využití času lze vyjádřit prostřednictvím poměru:

- 20% činností se postará o 80% výsledků
- v prvních 20% času je dosaženo 80% práce

To poukazuje na to, že většina toho, co člověk dělá, má nízkou hodnotu, a že některé zlomky jeho času jsou daleko cennější než všechny ostatní. (Pacovský, 2006) Princip 80/20 nepřímo odkazuje na skutečnost, že nedostatek času neexistuje, dobře je zhodnoceno pouze jeho 20%, tedy, že zbylých 80% je věnováno činnostem s nízkou prioritou. (Koch, 2008)

Právě v intencích tohoto myšlenkového východiska by měl pracovník přistupovat ke svým záležitostem. Tedy dát vale snaze o dokonalost a perfekcionizmu, neb v zrcadle Paretova předpokladu se odhaluje jejich nákladná a neefektivní podstata, stejně jako se pokusit o důsledné snížení málo hodnotných aktivit.

ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO PROCESU ANEB OVLÁDNUTÍ PRÁCE

Produktivita se zlepšuje jen tehdy, když jednotlivci zkrátí svou dobu operativní odezvy. Ve znalostní práci to znamená vyjasnit si konkrétní činnost na počátku, tedy při první registraci, nikoli až ve chvíli, kdy nastane problém.

I **Fáze sběru** – Shromáždit opravdu všechny záležitosti, jež by mohly představovat nějaký úkol a dožadují se pracovníkovy pozornosti (všechna „měl bych“, „potřebuji“, „musím“ a „chystám se“) do co nejmenšího počtu sběrných systémů (od fyzické schránky po e-mail)

II **Fáze zpracování a uspořádání výsledků** (viz Příloha 1) – Vyhodnotit jejich význam a určit další kroky, které je nutné v souvislosti s nimi podniknout

Postup je následující. Nejdříve zodpovědět otázku „Co je to?“, tedy, zda se s tím skutečně musí něco dělat. Následuje „starost“ o realizovatelnost. V případě, že daná záležitost nevyžaduje žádný další krok, lze se rozhodnout pro úplnou eliminaci, nebo založit ji „k dozrání“, nebo, má-li pouze informační hodnotu, do nějakého archivačního zařízení.

Naopak u každé *realizovatelné* položky je třeba určit „*k jakému projektu se dotýčný zavázal*“ (tento závěr zaznamenat do seznamu „Projekty“, jako značka, která připomene, že existuje nevyřešený problém) a „*jaký je další nutný krok*“ (příští bezprostředně nejbližší konkrétní fyzická, viditelná činnost, kterou je třeba vykonat, aby se stávající stav věci posunul blíže dokončení).

Jestliže pak daný krok zabere *méně než dvě minuty*, měl by se provést v okamžiku zformulování.

V opačném případě je třeba si ujasnit, kdo je ten pravý člověk, který má činnost provést. Pokud jím není samotný pracovník, měl by se přiklonit k delegování. Tento počin zaznamenat na seznam „Čekám na“. Pakliže se to nachází v pracovníkově bezprostřední odpovědnosti, nabízí se jako nejlepší alternativa zaznamenat aktivitu buď do diáře, nebo na „seznam dalších kroků“. Tento seznam je za předpokladu většího počtu položek vhodnější roztřídit do kategorií dle kontextu (př. „Na počítači“, „Na schůzce“). (Allen, 2008)

Do diáře patří tři typy věcí: kroky vázané na určitý čas, kroky vázané na konkrétní den a v neposlední řadě informace pro konkrétní den (např. popis cesty na schůzku). Diář

společně se „seznamy dalších kroků“ tvoří jádro každodenní organizace řízení práce. (Allen, 2008)

Klíčové zásady pro řídicí pracovníky

- Soustředit se vždy *pouze na jednu činnost* – koncentrovat své úsilí do aktuálně otevřené úlohy.
- *Málo, ale často* – lidská mysl funguje nejúčinněji, když je zaměstnávána často, ale v kratších blocích. Tato metoda podporuje vznik nových myšlenek a nápadů.
- *Nastavení limitů* – zúžení záběru a konkrétní vytyčení mezí snažení (i časových hranic), viz Paretův princip. (Forster, 2013)

3.4.3 Vztahový čas

Čtvrtá generace TM je paradigmatickým „lidí“. Dává přednost spíše efektivním, synergickým interakcím lidí než účinnému, mechanickému řízení „věcí“. Zaujetí podnícené kolektivně sdílenou vizí vytváří součinnost a posílení pravomocí. Taková vize vytváří svého druhu řád a je ústavou, kritériem rozhodování ve skupině.

Když lidé propojeni společnou vizí pracují na realizaci daného úkolu, vyvstane pět okruhů, jimiž se musí dříve nebo později zabývat.

DOHODY O SPRÁVCOVSTVÍ TYPU VÝHRA – VÝHRA:

- **Specifikace požadovaných výsledků** – Čeho se snažíme dosáhnout a do kdy?
- **Ustanovení o směrnících a rámcích** – Jaké jsou elementární, důležité hodnoty, politiky, zákonné rámce, etické normy a možnosti jednat iniciativně, jež bychom měli mít na paměti? Určit patřičné hranice iniciativy jednotlivců, rozsah aktivity, odpovídající jejich potenciálu:
 1. čekat, dokud nedostane pokyny
 2. ptát se
 3. doporučovat
 4. jednat a okamžitě podat zprávu
 5. jednat a v pravidelných termínech avizovat
 6. jednat na základě vlastního uvážení (W. Oncken in Covey, 2008)

- **Identifikace dostupných zdrojů** – Co máme k dispozici, s čím jsme odkázáni si vystačit?
- **Vymezení odpovědnosti** – Jak zjistíme, zda jsme dosáhli, čeho jsme chtěli? Jak a čím změříme dosažené výsledky? Komu jsme odpovědní? Kdy se tato odpovědnost uplatní?
- **Určení důsledků** – Proč se snažíme dělat právě tohle? Jaké jsou přirozené (reálné) a logické (deduktivní) důsledky toho, že (ne)dosáhneme kýžených výsledků? (Covey, 2008)

MŘÍŽKA RPŘD

Hodí se jako vodítko pro okamžité jednání v případech, kdy pracovníka vytrhnou z pracovního soustředění nahodilé návštěvy či telefonáty od lidí, kteří nemají přesně ujasněno, co od manažera vlastně potřebují. Je tedy v režii samotného vedoucího, aby se dostal k jádru věci a tazatele spolehlivě nasměroval, a zároveň zkrátil čas takového vyrušení na minimum.

Princip dotazování spočívá ve třech úrovních: reality, vlastního problému a možných řešení. Postup je následující (viz Příloha 2):

1. *Jasná představa reality (R)* – O co se jedná?
2. *Prozkoumání problému vycházející z této reality (P)* – V čem je problém? Na základě čeho poznáte, že jste problém vyřešili?
3. *Zjištění škály možných řešení (Ř)* – Co dělat pro vyřešení problému? Co sami za sebe navrhuje? Co očekáváte ode mě?
4. *Vzájemná dohoda (D)* – Uděláme tohle/ to takhle... (Delivré, 2002)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zvolené organizace e-Propagace s.r.o.

Primárními činnostmi tohoto podniku jsou nákup a prodej zboží (off – online), ale i vlastní výroba produktů, pronájem, opravy a kompletní servis podtlakových cvičících strojů a v neposlední řadě provozuje masérské, rekondiční a regenerační služby. Funguje již od roku 2010, kdy byl zapsán do obchodního rejstříku.

Co se týče obchodní činnosti organizace, předně zavádí na trh značky nové, a to především z ciziny, dále, v odrazu ke zkušenostem, začleňuje na český trh značky své vlastní, tedy vzniklé ve vlastní režii a na vlastní odpovědnost, doplňkově pak prodává již zaběhnuté značky zboží na trhu.

V prvním a druhém z uvedených případů se nejčastěji jedná o drogistické zboží a bio produkty, u kterých podnik na českém trhu pozoruje nedostatečné zastoupení ať už do kvality, adekvátní ceny či do samotného produktu. Zde, vzhledem k tomu, že zboží s touto zahraniční či nově vytvořenou značkou není na českém trhu doposud známé, je zapotřebí solidní propagace skrze zaváděcí PROMO akce, které si firma sama zprostředkovává z interních zdrojů.

U zboží a vlastních výrobků firma realizuje jak velkoobchodní, tak maloobchodní prodej. V případě velkoobchodního prodeje organizace prodává přímo do sítí již zaběhnutých prodejen, které jsou příznačné tím, že včetně nabídky podobných produktů také poskytují služby, které jsou v souladu s myšlenkou zdravého životního stylu. Jedná se nejčastěji o zařízení jako salony, wellness a fitness centra.

Stejně jako bioprodukty prodávají do salonů a podobných institucí, tak drogistické zboží (např. čisticí prostředky, prací prášky) distribuují do míst s pravidelnou spotřebou těchto produktů – prádelny, úklidové firmy.

Jedním z dalších mnoha projektů organizace je distribuce produktů či tvorba jejich výdejních míst, které sama nevlastní, ale zahrnuje je do své nabídky, čímž si vytváří další partnery v České republice (proteinová dieta Ketodiet).

Podnik též provozuje svůj relaxační salon, kde poskytuje nejen služby, ale i samotný prodej zboží souvisejícího s péčí o tělo, tedy který není v rozporu s kontextem tohoto prostředí (masti, gely, oleje).

Organizační struktura podniku není striktně určena, odvíjí se od různorodých projektů, na kterých firma pracuje či pracovala. Jednotlivým členům se tedy postupně mění či rozšiřují oblasti zodpovědnosti. Pevnou a neměnnou základnu organizace tvoří 5 lidí. Ostatní články pracovních týmů tvoří vesměs „externisti“, které si firma najímá za účelem realizace konkrétních projektů či dlouhodobého udržování plynulého chodu, pod který spadá vedení účetnictví, logistika a kontakt s platnou legislativou.

Má práce se v rámci analýzy detailněji zaměřuje na odvětví offline prodeje zboží, které zde celé spadá do kompetence jednoho člověka, Tigrana Chobanjana, ve spolupráci s týmem kolegů a podřízenými obchodníky. Konkrétněji tedy zabezpečuje offline marketing (strategie), maloobchodní i z části velkoobchodní prodej na území Prahy. Diriguje svůj vlastní tým prodejců na stáncích v přímém prodeji a přebírá odpovědnost za doplňkový katalogový prodej (tištěný). Zodpovídá se pouze řediteli, vlastníkovi.

Základní jeho rámec práce tvoří následující výčet:

- ◆ koordinace obchodníků a případná delegace
- ◆ neustálé spojení s koordinátory trhu
- ◆ hmotná odpovědnost za zboží, které je vydáváno obchodníkům
- ◆ vyplácení svých zaměstnanců
- ◆ nábor nových zaměstnanců – kompletní personální činnost včetně dokumentace
- ◆ zajištění dopravy zboží v požadovaném termínu a množství na konkrétní místo
- ◆ aktivní vyhledávání nových prodejních offline příležitostí (nových prodejních míst)
- ◆ týmové porady s vedením při nákupu a následném prodeji zboží (meetingy)

- ◆ zajištění propagačních materiálů pro veškeré obchodníky (velkoobchodníci, maloobchodníci, stánkaři, prodejci přes tištěný katalog)
- ◆ organizace teambuildingových akcí (zřídka, jelikož členové se osobně znají)

S ohledem na referenční rámec je *vizí* dotyčného vedoucího pracovníka rozšíření prodejních a výdejních míst zboží po celé Praze s budoucí možností obsáhnutí všech regionů České republiky. Svě pracovní *poslání* vidí v prodeji kvalitních produktů koncovým spotřebitelům a v pracovních příležitostech pro vlastní zaměstnance. Primární jeho *hodnotou* jsou dobré vztahy jak se zákazníky, tak i uvnitř organizace při týmové práci. Svě *strategické cíle* shrnul do dvou záměrů, a to zavedení nové značky na trh jako stabilní součást spotřebitelských preferencí (v horizontu 3 – 5 let) a síť pravidelných odběratelů (do půl roku) skrze přímé oslovování firem a nepřímé navazování kontaktu s potenciálními koncovými konzumenty (marketingová propagace podniku).

4.2 Výsledky polo-standardizovaného rozhovoru

(viz Příloha 3)

Manažerovou hlavní jednotkou pro plánování jeho aktivit je týdenní horizont. Této činnosti zpravidla věnuje nedělní večer, kdy si v mysli i na papíře ujasní a zhodnotí uplynulých 7 dní, shrne si své úspěchy, snaží se určit svá pochybení a rozpoznává úkoly, na které nezbyl čas nebo je jednoduše zapomněl v návalu každodenních nových závazků. Tyto nesplněné úkoly podrobí kritice, zda jsou stále aktuální a je třeba je splnit či zda již představují pouze nadbytečnosti a tedy není proto žádoucí se jimi nadále zabývat. Pakliže dojde k závěru, že by opravdu mohly chybět, určí jejich prioritu a dle toho je napevno přidělí nastávajícím dnům.

Po této revizi si pak s ohledem na své strategické cíle stanoví týdenní cíl nebo cíle a dle nich si vytváří záchytné body, kroky, které vedou k jejich realizaci. Ty posléze přiřazuje k jednotlivým dnům. Bere zároveň v potaz svůj disponibilní čas, kdy ze zkušenosti ví, které hodiny jsou nejkritičtější vzhledem k četnosti vyrušení, těm se více méně snaží intuitivně vyhýbat ve svém rozvrhu plánovaných hlavních činností.

Celkový plán však sestavuje takovým způsobem, že se snaží vměstnat do týdne co nejvíce činností, neponechává si volný prostor pro manévrování, tedy rezervní čas pro neočekávané události. Snaží si den nastavit na 120 %, neboť ze své zkušenosti již předpokládá, že těch 20 % neuskuteční. Naučil se nereagovat na každou novou příležitost či problém a snaží se nahlížet na tyto veškeré vzruchy s chladnou hlavou, tedy s odstupem a řešit je ve správnou chvíli. Pravidlem, dle kterého řídí své kroky je pak, že v tomto případě „správná chvíle není hned teď“.

Co se týče denních plánů, tak tomuto seznamu vévodí vždy úkoly, respektive jednotlivé kroky, které v daný den musí bezpodmínečně stihnout a dále pevně stanovené schůzky. Poté přichází na řadu různorodá směsice úkolů, které si pracovník sám určí a zaplňuje jimi veškerá volná místa. Plán sestavuje zpravidla v ranních hodinách, neboť, dle jeho názoru, je více přiblížen realitě, večer má často více energie a hrozí, že by se v tomto stavu přeceňoval. Během dne samozřejmě průběžně přibývají další závazky, které vznikají třeba po telefonním hovoru, kdy si do diáře zapíše například nejenom novou pracovní schůzku, ale i činnosti s ní spojené a ji podporující.

Denní odhady časové náročnosti svých pracovních činností si vesměs nedává, respektive u pravidelných úkolů již zná časové zatížení, do nových povinností se pouští bez „prognóz“. Avšak v případě, že ví, že tato činnost se stane záležitostí pravidelné povahy v rámci daného svého projektu, pečlivě pozoruje, měří si, za jaký čas je schopen ji zvládnout. Tuto dobu realizace se při dalším kontaktu s tímto úkolem snaží zlepšovat, snižovat, až na přijatelnou úroveň.

Manažer ještě dodává, že výše uvedený způsob měření časových nákladů uplatňuje také při určování časových norem dané práce pro účely delegování, kdy si tímto prověřuje proveditelnost úkolu a dokáže tedy nejen podat pravdivou informaci svému podřízenému, ale též na jejich základě vyvozuje hodnocení pracovníkovi výkonnosti.

Vedoucí pracovník si plánuje pravidelné činnosti, vzhledem k jeho práci, stejného typu na určitý čas během dne nebo i na samotný den. V praxi to pak vypadá tak, že si denně vyhrazuje souvislý čas na souhrnné telefonáty, v rámci týdne pak soustředí například

hlavní pracovní schůzky na jeden, maximálně dva dny v týdnu. Tyto schůzky si snaží plánovat, když ne na stejné místo, tak alespoň v relativně malé vzdálenosti od sebe, aby co nejvíce minimalizoval méně produktivní přesuny.

Dotazovaný již upustil od striktního stanovování své pracovní doby na určitý počet hodin. Odůvodňuje to tím, že vzhledem ke všem svým denním závazkům, které přirozeně nestíhá v rozmezí „běžné“ pracovní doby 8 – 10 hodin, bylo velmi demotivující po dosažení koncové hodiny vidět, kolik toho nebyl s to splnit. Nyní pracuje takový časový úsek, který považuje za maximálně naplňující a vytěžující daný den a jeho schopnosti.

Co se týká telefonování, pracovník jej celkově vnímá spíše neutrálně. A to vzhledem k tomu, že je pro něj jak nenahraditelným pomocníkem, tak zároveň přítěží. Využívá pouze jedno telefonní číslo, na osobní i firemní záležitosti. Z důvodu, že v současné době nemá při sobě žádnou asistentku, která by filtrovala příchozí hovory, musí je všechny dříve či později vyřídit sám. Většimu vyrušení telefonáty se brání stále vypnutým zvukem, pouze s vibracemi, a výčetem nastavených zdvořilostních SMS reakcí, které volající informují o tom, že zavolá zpět hned, jak to bude možné. To zabraňuje, aby lidé svůj hovor zbytečně neopakovali a nerušili dále. O tom, zda hovor přijme okamžitě, rozhoduje dle identifikace volajícího a své aktuálně prováděné činnosti.

Dotazovaný manažer se často cítí zahlcen maličkostmi, v podobě drobných vyrušení a dotazů některých podřízených, které si však sám přiděluje tím, jak upřímně přiznává, že neinformuje dostatečně jasně a pravidelně své podřízené o aktuálních změnách. Důsledkem tohoto problému je pak to, že se vzájemně snaží telefonicky spojit i půl dne, kvůli rozdílným pracovním náplním.

Také se mu často střídají podřízení či přibývají noví, kteří nedostali žádný „úvodní manuál“ o tom, jak prodávat. Automaticky od nich očekává, že mají nějakou dřívější praxi. Avšak i s dřívějšími zkušenostmi v oboru je bohužel u těchto pracovníků problém s jejich osobnostními rysy, díky kterým, nejsou schopni práci odvést řádně, včas a samostatně, nebo jim chybí dostatečné vzdělání.

Chybou na straně zaměstnavatele, kterou uznává, je ne vždy vhodný výběr obchodníků, který by vyhovoval potřebám solidního zhoštění se dané práce. Výše zmíněný nedostatek

v podobě nízké informovanosti svých podřízených, by mohl doplnit v domluvených meetinzích, které by mu pomohly udržet kvalitní, informované a stále spokojené pracovníky. To však, dle názoru manažera, stojí mnoho úsilí a času, který zatím není ochoten věnovat každému pracovníkovi a raději volí možnost neustálého přijímání pracovníků nových. Tím selektuje méně schopné (pružné) zaměstnance, kteří se nesnaží ve svém volném čase zvýšit svůj potenciál a při práci se již neposouvají nikam dále, jelikož nemají velkou vnitřní motivaci. Jeho přístup lze tedy připodobnit k hledání jehly v kupce sena, přesněji, vzhledem k tomu, že nemá personalistu, nemůže si dovolit nákladná výběrová řízení, ani školicí centra, která by pracovníky neustále posouvala, zaměřuje se spíše na nacházení iniciativních, schopných a zralých lidí s obchodním talentem, než vychovávání si vlastních.

Již výše zmíněné poukazuje na omezené možnosti delegování pravomocí či jednotlivých úkolů. V současné době, při dané velikosti firmy, jejich finančních možnostech a vůbec celkové firemní filosofie, nemá dotazovaný manažer k dispozici přímo povolane osoby, které by se za něj ujaly některých provozních činností, jinými slovy, které by mohl jimi pověřit. Ovšem manažer sám dodává, že to nevidí jako problém, ale spíše osobní výzvu. Za předpokladu, že dále poroste schopnost spolupráce v pracovním týmu, kterého je součástí.

Delegování úkolů probíhá však směrem k jeho týmu stálých prodejních specialistů, se kterými již delší dobu spolupracuje a na které se může spolehnout. Dále, jak již bylo řečeno, je častou alternativou vzájemné delegování mezi kolegy, po zvážení kompetencí.

V oblasti porad a společných brainstormingů pociťuje jisté kvalitativní mezery. Není jim nakloněn, neb si není jistý výsledky, které by měly přinášet. V této souvislosti mu přichází na mysl hodnocení „více slov než následně viditelných činů“. Pravidelné porady se konají jednou týdně v pátek. Má za to, že právě ona striktní pravidelnost není nutná. Náplní těchto porad je povětšinou souhrn celého týdne a dosažených výsledků, případné debaty o podnikové strategii a dalších cílových projektech. Další porady se svolávají během týdne pouze, když se aktuálně řeší projekty, ve kterých figurují nějaké neznámé.

Na otázku, zda se již dostal do styku s metodami Time managementu, odpovídá kladně. A dodává, že spíše než nějakou zaručenou metodou se řídí svou vlastní intuicí a zkušeností.

Pro plánování a organizaci svých záležitostí využívá elektronického diáře skrze online aplikaci na stránkách Google. Například operuje s kalendářem, který má synchronizovaný se svými kolegy. Často užívá dostupné upomínkové aplikace, která ho prostřednictvím SMS včas upozorní na událost či úkol, který jej čeká.

Manažer se cítí nejvýkonnější přirozeně na počátku týdne. Za svůj nejproduktivnější čas během průměrného dne, kdy jeho mysl funguje jasně a spolehlivě, považuje úsek od 9 do 12 hodin, následně se znovu „probouzí“ úderem 15. hodiny a zůstává aktivní až do 18. hodiny, poslední elán a energii pociťuje od 21 do 23 hodin.

Na závěr vedoucí pracovní odpovídá, že rozhodně nemá dostatek času. Problém však není v denním limitu 24 hodin, jako spíše v režimech ostatních, které však nehodnotí z hlediska správnosti, ale spíše, že je jen těžko sladí se svým obvyklým nasazením v různých částech dne, jinak řečeno jeho řízení času lze, jak sám poznamenává, hodnotit, vystihnout slovem nekonvenční. Vysvětluje, že je to spíše otázka podnětí a z toho odvozených pracovních zvyklostí dané kultury, kdy je v podstatě pevně určen začátek a konec pracovního zájmu jednotlivců.

4.3 Výsledky testu na činitele narušující hospodaření s časem

(viz Příloha 4)

Vzhledem ke skutečnosti, že neexistuje žádný čistě racionální postup, který stačí pouze aplikovat, žádná univerzální metoda, dle které by mohl každý jedinec zacházet se svým časem bez ohledu na svou osobnost a životní zkušenosti, je třeba si nejprve uvědomit a pojmenovat své vnitřní bariéry, které zamezují těžit z metodicky kvalitního rozvržení svých činností v čase. Neboť každý člověk si v průběhu svého života vytváří vztah k času určitým sobě vlastním způsobem.

Pro tyto účely bylo pracovníkovi podáno 40 otázek pokrývající všemožné alternativy jednání v každodenních situacích. Po vyhodnocení lze konstatovat následující závěry.

Z kategorie „magického myšlení“ vyšel manažerovi jako nejzávažněji narušující činitel nazývaný se „splášené hodiny“. Takový druh myšlení zabraňuje člověku utvořit si správnou představu o čase. V počáteční etapě činnosti podceňuje množství nezbytně nutného času nebo přeceňuje své schopnosti, či zcela naopak.

Dalším charakteristickým typem z této kategorie je „ono se to“. Hlavním jmenovatelem tu je odpovědnost. Pojí se s nedorozuměním a umožňuje vyhybat se zodpovědnosti za činnosti. Lidé tohoto typu se zdráhají pojmenovat náhodně vzniklé problémy a neodvažují se rozdělit odpovědnost mezi více lidí. Vedoucí pracovníci mají problém se stanovováním pravidel fungování skupiny a zároveň si neověřují, která opatření mají nebo by měli zavést.

Ze skupiny činitelů, kteří způsobují selhání na cestě k cíli se zkoumaný svými odpověďmi nejvíce přiblížil k charakteru „sovy“. Osoby s těmito sklony myšlení mají alternativy, mezi nimiž se můžou rozhodovat, ale hůře se jim daří přejít k samotnému činu. Rušivý vliv tohoto typu posiluje strach z odpovědnosti volby.

Nejsilnější bodové zastoupení měla celá kategorie „škodlivých myšlenek“. Nejproblémovější se ukázal způsob myšlení zvaný „Neužívej si!“. Lidé s těmito tendencemi, podléhají přesvědčení, že užívat si života ať už v jakémkoli slova smyslu je prohřešek proti času. Chtějí pracovat rychle, dobře a maximálně efektivně, budou volit ten nejhospodárnější přístup a pokusí se nepřijít ani o sekundu času. Výsledkem je neustálé žití v napětí, bez uvolnění a patřičného sebe ocenění po vykonané práci. Neumějí se radovat a být spokojení během práce ani po jejím dokončení.

Druhým, méně výrazným oproti předchozímu, avšak přesto závažným doprovodným druhem je „našeptávač“ „Nezastavuj se!“. Pro tyto osoby práce není nikdy hotová, vždy je spousta dalších věcí, co lze dělat. Staví práci na pozici své nejvyšší hodnoty, ostatní, jakoby pro ně neexistovalo ve srovnání s ní. Jakmile jsou „přinuceni“ skončit již s evidentně hotovou prací, okamžitě hledají další úkoly, do kterých by se mohli pustit. Soustředí se především na samotnou realizaci plánu či záměru, tedy na jakousi fyzickou činnost, kde jsou vidět hmatatelné výsledky, které je však nikdy neuspokojí. Zpravidla mívají dobře organizovaný diář a zajímají se o knihy na téma dobrého hospodaření s časem.

Problémem těchto lidí není pracovat více či lépe, ale dokázat se přestat pohybovat na hranici workoholismu, neboť z dlouhodobého hlediska je tento způsob vedení života neudržitelný, lidé nenachází zdravou rovnováhu a dříve či později se zcela vyčerpají.

Je zde patrný jistý profilový nesoulad mezi některými z činitelů, tyto výsledky jsou však pouhým nástinem možné skutečnosti, jakési psychologické vodítko, autorka práce s nimi bude nadále pracovat, hledat souvislosti a prokazovat návaznosti (pokud budou) k dalším poznatkům v empirické části bakalářské práci uvedených.

4.4 Analýza časových (auto)snímků

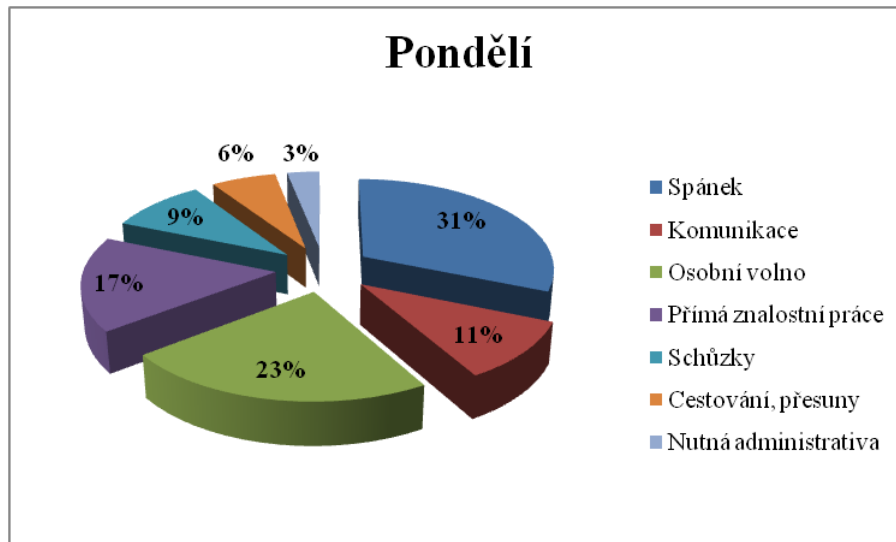
(viz Příloha 5)

Pro posouzení, jak efektivně pracovník hospodaří s časem během výkonu své řídicí práce, tedy zjištění které činnosti, kdy, jak dlouho a v jaké struktuře skutečně vykonává, byl dotyčný vyzván, aby v rozsahu jednoho pracovního týdne pozoroval a zároveň průběžně zapisoval právě své aktivity, kterými se reálně zabýval v průběhu dní, včetně údajů o době, po kterou je vykonával. Na víkend v této práci není brán zřetel vzhledem k nepravidelnosti v zařazování pracovních povinností do těchto dvou dní a vůbec k celkové uvolněnosti režimu během tohoto času.

Pro lepší vizualizaci, byly jednotlivé časové snímky vyjádřeny grafy. Náplň práce manažera byla rozdělena do sekcí: Přímá znalostní práce (strategie, projekty), Schůzky (schůzky, porady a přípravy na ně), Komunikace (telefonáty, SMS, e-maily), Cestování, přesuny, Nutná administrativa, Osobní volno (obědy, pauzy, soukromé záležitosti, vize, plánování, rozvoj) a Spánek.

Pro účely realistické analýzy byl pracovník požádán navíc o slovní komentář k jednotlivým úsekům uplynulých dní ohledně například naplnění plánu, hektičnosti práce či doplnění pracovních souvislostí, ale také vnímání a prožitků v rámci odkazu IV. generace TM.

Graf 1: Rozložení činností, Pondělí



Zdroj: Vlastní zpracování

První všední den byl nejpřínosnější z celého týdne z hlediska relativně vysokého podílu přímé znalostní práce, které se mohl věnovat 17% dne, tedy takřka 245 minut. Společně s komunikací, schůzkami, přesuny (jelikož má kancelář v prostorech své domácnosti, do „přesunu“ byl zahrnut i pravidelný spěšný úklid pracovní plochy) a nutnou administrativou, souhrnně pracovní čas, zabírá 46% dne, v minutách pak něco málo přes 662 minut. Pracovník měl na své soukromé záležitosti cca 331 minut, tedy 23%. Ve spojení se spánkem, který z daného dne zaujímá 31%, konkrétně 446,4 minut, tvoří jeho oddechový čas kolem 777 minut – 54%. Ve výsledku tedy zdravě vyrovnaný poměr.

Ihned zpočátku dne, takřka po probuzení, musel řešit akutní pracovní hovor s prodejcem ohledně špatné komunikace s koordinátorem trhu. Čímž manažerovi vyvstala povinnost dalšího telefonátu, tentokrát s oním koordinátorem, aby problematickou situaci objasnil a urovnal. Dále už se věnoval pouze svým pravidelným ranním „startérům“, nehledě na co pár minut vibrující telefon.

Potíž vidí v každodenním telefonickém spojení se členy týmu za účelem shrnutí plánu dne. Není totiž vždy pravidlem, že všechny své kolegy v daný čas na čísle zastihne. Telefonáty s podřízenými mu zabírají více času, než by bylo nutné, z důvodu náročné komunikace s nimi. Poukazuje na to, že hovor s nimi postrádá věcnost a stručnost, řeší podružnosti a ne vždy se dokážou jasně vyjádřit o tom, co vlastně postrádají pro svou denní prodejní činnost.

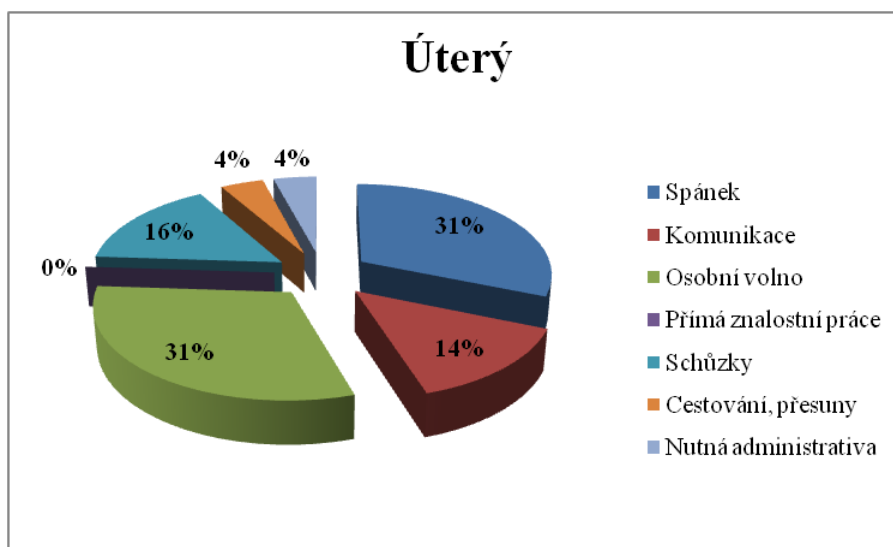
Spojení s tiskařskou firmou, vyvolalo nutnost dalších doplňujících aktivit (několika kroků), konkrétně obeznámení skladníka s informací o doručení letáku, kontaktování vybraných čísel přes SMS zprávu se sdělením o doručení letáku do jejich vlastních rukou.

Vedoucí pracovník se snaží řešit zmeškané hovory pravidelně v určeném časovém intervalu. Kvůli tomu, že při delších prodlevách se takové telefonáty stávají časově mnohem náročnější, protože samotný volající už se nedokáže rozpomenout, z jakého důvodu vlastně volal, následně se společně snaží na něj přijít a nasměrovat konverzaci.

Jeho příprava na poradu tohoto dne byla neklidná, nedokázal se plně koncentrovat, neboť nestihl vyřešit všechny zmeškané hovory. Poradu samotnou, tedy telefonickou konferenci se svými kolegy, narušil akutní telefonát od prodejce. To ji značně protáhlo.

Celkově tento den hodnotí pracovník za splněný. Dodržel takřka vše, co si naplánoval, avšak stálo ho to mnoho úsilí již na začátku týdne a musel pracovní dobu protáhnout (s malými přestávkami) až do pozdních večerních hodin.

Graf 2: Rozdělení činností, Úterý



Zdroj: Vlastní zpracování

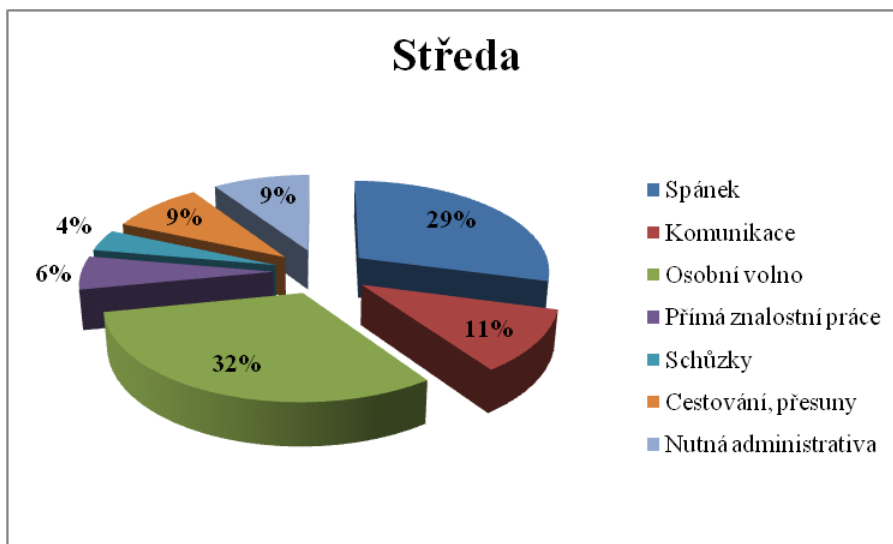
Úterní den měl nejvýraznější časový podíl schůzek za celé sledované období, 16% z denního výměru hodin, tedy 230 minut. Vzhledem k uskutečnění jeho sjednaných tří pracovních pohovorů na jednom místě v nedaleké kavárně, nenavýšila tato setkání čas přesunů a procentuální hladina cestování zůstala na únosné míře 4%, bez mála 58 minut. Oproti pondělku fond osobního volna vzrostl o necelých 10% na 31%, cirká 446 minut. Tento den se však manažer nedostal k realizaci jakéhokoli úkonu z oblasti přímé znalostní

práce. Celkově mu práce zabrala 38%, což odpovídá 547 minutám. Odpočinku a relaxaci se oddával po dobu 893 minut, tedy v 62% ze dne.

K SMS komunikaci se uchyluje manažer proto, že, přestože pro něj samotného je psaní zprávy časově náročnější než telefonické avízo, je tato forma sdělení jistější a ve výsledku časově méně nákladná, vzhledem ke komunikativnosti svého přímého nadřízeného. Často se totiž stává, že ty zásadní informace, které chce pracovník předat, se ztrácí pod náporom poznatků, které chce naopak říct nadřízený jemu. Pak je nutné znovu vše si na závěr vše ujasňovat, připomínat. To samé se odráží i v reakcích na své kolegy a podřízené, kvůli větší přehlednosti, stručnosti, jasnosti a „vizuální trvanlivosti“.

Pracovní schůzky tohoto dne se týkaly nábory nových zaměstnanců do manažerova týmu zabývajícího se přímým prodejem. Jak je vidno a vedoucí pracovník sám přiznává, tato setkání ho velmi vyčerpávají, proto se další dvě schůzky natáhly již přes manažerův maximální pracovní limit 30 minut, kterého se snaží držet. Avšak z uplynulého času měl dobrý pocit a zajistil si tak spolupráci s novými prodejci.

Graf 3: Rozdělení činností, Středa



Zdroj: Vlastní zpracování

Kdybychom měli soudit pouze na základě grafických hodnot, jeví se tento den jako procentuelně vyrovnaný, co se týče zastoupení jednotlivých kategorií pracovních aktivit, též času na soukromé závazky a spánek, poměr 39% ku 61% - 562 ku 878 minutám. Za zmínku stojí výrazný, vzhledem k obvyklé časové náročnosti, nárůst výšece

administrativních činností, z tradičních přibližně 4% na 9%, necelých 130 minut, příčina tohoto posunu je zmíněna o několik řádků níže.

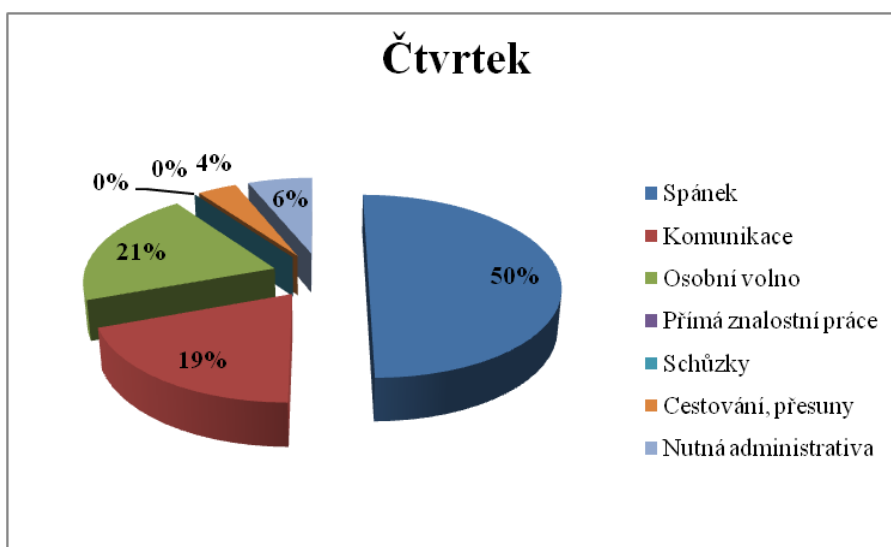
Tento den byl již od rána hektický, vedoucí pracovník nezvládl své ranní pravidelné rituály (snídaně a cvičení) a oslaboval tak své návyky. Ocitl se v pozici momentálně nezastupitelné, kdy musel dohlížet na průběh prodejní a propagační akce. Uvedl, že největší časovou zátěž mu přináší nepřipravenost obchodníků, kteří ho vyčerpávají bezpředmětnými dotazy, které narušují a protahují celý rozhovor.

Přesto středu považuje za svůj nejproduktivnější den, přestože strávil téměř hodinu a půl na cestách. Tyto časové „prostoje“ využívá, k práci na telefonu, jako jsou SMS zprávy, telefonáty a díky internetu v mobilu i kontrola e-mailů, občas se i stává, že během přesunů dohání například i sepsání předávacích protokolů ke zboží.

Co se týče názorné ukázky správného prodeje, hodnotí tento způsob jako nejlepší pro předání vlastních představ o tom, co od prodejce očekává. Zároveň se jedná i o jakési praktické zaškolení.

Pracovník na konci dne ve značném vyčerpání započal více než dvouhodinovou administrativu, která by mu v jinou dobu a při lepší energické způsobilosti zabrala méně než polovinu času. Svůj volný čas si nedovedl užít, neboť neustále přemítal o úkolech, které možná nestihl on, nebo jeho podřízení.

Graf 4: Rozdělení činností, Čtvrtek



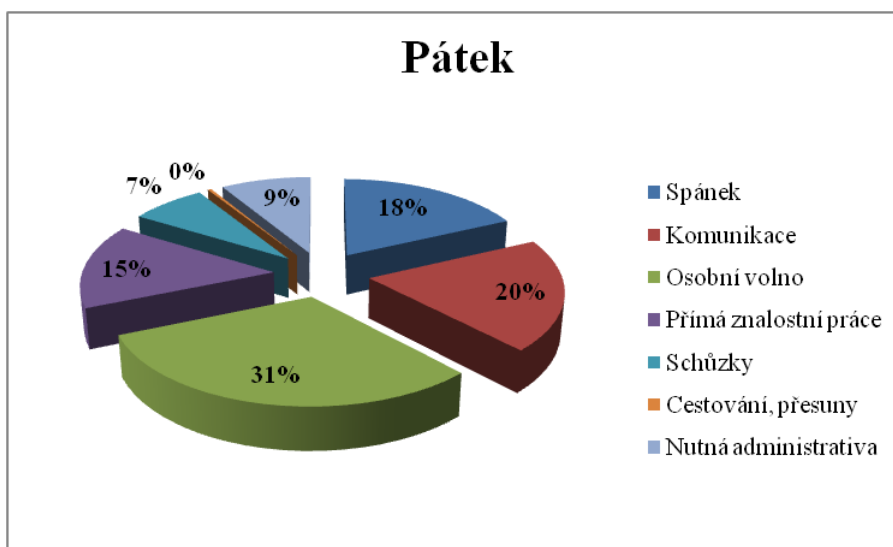
Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtek byl pro sledovaného vedoucího pracovníka tím nejkratším pracovním dnem z týdne, neboť jej, jak je z grafu patrné, z poloviny strávil spánkem, společně s osobním volnem tvoří 71% dne, což zabírá 1022 minut. Zbytek dne věnoval svým obvyklým záležitostem, ovšem s nulovým zastoupením znalostní práce a schůzek, tedy celkově jeho pracovní doba činila zbývajících 29% - bez mála 418 minut.

Tento den si vedoucí pracovník vzal z větší části volno, avšak místo, aby si odpočinul, načerpal nové síly, byl na konci dne unaven a musel ulehnout předčasně a v průběhu noci se probudil a nemohl již spát.

Na tomto časovém snímku je vidět, jak vedoucí pracovník ke konci svého týdne přestává být schopen udržet jakýkoli režim a tím se snižuje i efektivita odvedené práce. Pracovník ke konci týdne již neměl dostatek sil a elánu do zakončení všech potřebných činností. Absolutně nestíhal své soukromé záležitosti (lékař, úklid, kontakt s rodinou).

Graf 5: Rozdělení činností, Pátek



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední tento den začal pro manažera již ve velmi brzkých ranních hodinách, vzhledem k volnějšímú rázu dne předchozího a dřívějšího ulehnutí, proto spánek zaujímá pouze 18% dne, něco kolem 259 minut. Komunikace (telefonáty, SMS a prostřednictvím e-mailu) se natáhla na 20%, což odpovídá rovným 288 minutám, velký podíl na této sumě minut mají právě telefonická kontaktování vybraných obchodních společníků. Osobní volno zabralo pracovníkovi tradičních 31% denního přidělu hodin, tedy něco málo přes 446 minut.

Slušný výměr 15% - 216 minut měla dnešní přímá znalostní práce. Na schůze (porada se členy stálého týmu, fyzické vyplácení v hotovosti svých podřízených) padlo celkem 7%, přibližně 101 minut. V důsledku toho, že všechna tato setkání proběhla v prostorách pracovníkovy kanceláře, procentuální výšeč přesunů zůstala při nulových hodnotách. Administrativní činnost se opět natáhla na 9%, cca 130 minut, primárně ve spojitosti s přípravou zboží na víkendové trhy a výplatou svých podřízených. Ve výsledku tedy pracovní čas převýšil ten oddechový v poměru 51% ku 49%, necelých 735 na 706 minut.

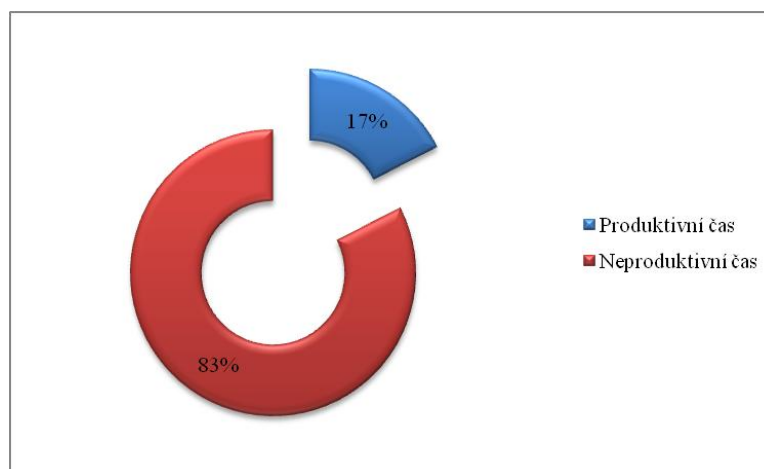
V tento den pracovník stihl vše, co potřeboval, zároveň však byl zavalen činnostmi naléhavými, které vykonat musel. Dodržel své pravidelné návyky, stejné jako v pondělí a úterý, ale pro vyčerpávající středu a neefektivní čtvrtek byl příliš unaven na pravidelně plánovanou týmovou poradu.

Za největší „zádrhel“ během pátku považoval akutní telefonní hovory s obchodními partnery, kterým cejch naléhavosti vypálilo opomenutí této činnosti ve čtvrteční den. Kdyby se však úkolu do víkendu nezhodil, nedostal by včas informace nutné pro další kroky daného projektu, tato část jeho práce by zůstala třeba po celý týden na mrtvém bodě.

V průběhu týdne skladník dané firmy nepřipravil zboží pro podřízené vedoucího a pro nedostatečnou kontrolu a nemožnost se spolehnout na skladníka, vedoucí pracovník strávil 2 hodiny svého času výběrem a přeskladňováním zboží na víkendové akce.

Jelikož vedoucí pracovník vyplácí své podřízené jedenkrát za týden a nikoli v měsíčním intervalu, má povinnost každý pátek trávit čas touto činností.

Graf 6: Souhrnný graf produktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovník se dále vyjádřil k týdnu jako celku a zcela subjektivně určil, které činnosti během jednotlivých dní byly pro něj a jeho práci přínosem, ve smyslu uplatnění jeho jedinečných schopností, plné využití jeho vlastního potenciálu. Mezi ně patří takřka veškeré aktivity přímo z oblasti znalostní práce, ale také některé důležité telefonáty s potenciálními či již se spolupracujícími obchodními partnery, dále některé ze schůzek. Pro účely měření byl z celkového souhrnu týdne vyňat čas strávený spánkem. Na základě příslušných dat byl pak sestaven souhrnný graf produktivity.

Z grafu je patrná až zarážející převaha neproduktivně stráveného času, celkem 67 hodin a 25 minut ku 14 hodinám a 25 minutám, což je primárně výsledkem zdlouhavých, chaotických telefonátů s podřízenými, hašením vzniklých problematických situací, přesuny na domluvená setkání, a to i přes to, že pracovník nezahálí a vyřizuje prostřednictvím svého mobilního telefonu některé své záležitosti, nelze mluvit o nejlepším využití času, jako spíše o nejlepší možnosti zhodnocení daných prodlev, které by bylo možné eliminovat na nezbytné minimum. Další příčinou jsou z pracovníkova pohledu neefektivní porady, které jsou ze zvyku pravidelně na konci každého pracovního týdne. Přínos už však není v pravidelnosti těchto meetingů, a tedy nutnost trvat na jejich periodicitě pozbývá, dle manažera, na významu, vzhledem k tomu je přiřazuje k neproduktivním činnostem.

4.5 Rušivé prvky

(viz Příloha 6)

Vedoucímu pracovníkovi byl předložen seznam žroutů času a byl požádán, aby označil ty elementy, které považuje za nejzásadnější a nejčastěji projevující se a působící na efektivitu potažmo efektivnost jeho práce. Pro lepší pochopení se k nim blíže vyjádřil.

1. Snaha o zvládnutí více věcí najednou

Na pracovníka je toho příliš, nestíhá. Vedoucí pracovník však musí zvládat více věcí naráz. Taková snaha nutně vede k větší spotřebě energie a k častým chybám, které se mohou stát závažné v jakékoli činnosti. Tento časozrout je záležitostí spíše povahového typu, proto i přes uvědomění omezení, která s sebou přináší, manažer nemůže jednat jinak.

Tato snaha odvádí pozornost od věcí podstatných, které by z dlouhodobého hlediska zajistily prosperitu v daném zaměření. Především pak pocit uspokojení nepřichází, člověk je v neustálém vleku neúspěchů a rozestavěných domků z karet.

2. Osobní vnější chaos

Tento vliv, projevující se především v soukromé sféře, na manažera působí nepříznivě, neboť je perfekcionista a vnější nepořádek rozrušuje jeho mysl.

3. Mnoho papírování (nadměrná administrativa)

Na všechny pohyby zboží ze skladu do jiného skladu či na prodejní místo se musí vést dokumentace, ve které je automatickou podmínkou pořádek. Manažera tato činnost vyčerpává, zároveň si uvědomuje její důležitost pro přehled a komplexnější porozumění.

4. Telefonická vyrušení

Telefonáty jsou pro něho vyrušením v určitou dobu, ve které sám aktivně netelefonuje a nemá připraveny podkladové informace pro oboustranně přínosné nasměrování hovoru. Stává se také, že lidé volají s požadavkem, který není v kompetenci pracovníka.

Přesměrované hovory přímo od majitele podniku

Pracovník jako jediný dokáže reagovat na všechny hovory majitele, neboť zná celou strukturu firmy. Je to každodenní záležitost, která zabírá od 30 do 60 minut pracovního času v průběhu celého dne. Po samotném hovoru, pak vyvstává nutnost předat zjištěné informace a dosažené stavy (vyřízená/ nevyřízená záležitost) řediteli (majiteli) firmy.

5. Nedostatečná informovanost (schopnost informovat), nejasné formulace

Pracovník přiznává, že jako vedoucí není moc schopný v předávání informací. Označuje to jako svůj asi největší nedostatek. Má problém předávat informaci A jako A a neudělat z ní „a‘‘. Základní obdrženou informaci předává již upravenou jako svou vlastní verzi, dochází tak ke zkreslování skutečnosti působením subjektivního pohledu pracovníka.

6. Snaha znát všechna fakta, informační přetížení

Spojeno s pracovníkovým zájmem o všechno, týká se temperamentu manažera. S tímto faktorem úzce souvisí, nebo lépe, vysvětluje další požirač.

7. Snaha o dokonalost, perfekcionismus

8. Nedokončování úkolů

Je to otázka manažerova systému. Má rozpracováno spoustu činností, u kterých doposud neurčil cílový stav, tedy zda se jim bude či nebude nadále věnovat. Úkoly nedotahuje, neb jednak již ztratí aktuální nadšení či je donucen věnovat svou pozornost úkolu novému.

9. Zdlouhavé porady

Proto, že stálý málopočetný pracovní tým tvoří lidé spjatí přátelstvím, jejich porady tedy mají kromě pracovního rázu i společenský charakter. To má většinou za následek, že se porada roztáhne na čas delší, než by bylo nutné vzhledem k účelu a cílu jejího svolání.

10. Nefunkční delegování

Způsobeno nedůvěrou ve schopnosti ostatních a náročných požadavcích u provedení subjektivně braných klíčových úloh.

11. Přílišná komunikace

Vede často k řešení nezralých úvah a plánů, které se nemají, nebudou v blízké budoucnosti řešit nebo v nich podnikat zásadní kroky, změny.

5 Výsledky a diskuze

Dá se říci, že manažer má jisté mezery ve svém systému plánování, vyvěrající ne přímo z nesprávné představy o čase jako takovém, nýbrž postrádá schopnost sám sebe do něj reálně začlenit. Výsledkem je nadhodnocování vlastních kapacitních možností. Zde se naplno projevuje v různých pracovních organizačních dimenzích činitel „splášené hodiny“, kdy pracovník si na svá bedra vědomě nakládá více, než je vzhledem k dennímu přidělu hodin a vlastnímu vnitřnímu fondu energie schopen zvládnout. Je to záležitost osobní výzvy a vysokých požadavků na vlastní pracovní výsledky, tehdy se snaží skrze nastavení 120% plánu týdne i dne nekompromisně dostat oněm 100% zamýšlených činností. Což je teoreticky správná představa, ale prakticky, reálně nedosažitelná z důvodu nahodilého výskytu dalších aktivit, z nichž některé si žádají okamžitou odezvu, tedy mají akutní potenciál narušit celý naplánovaný koncept a rozhodit pracovníkovo denní předsevzetí.

Výsledkem je pak reaktivní natažení pracovní doby do pozdních večerních hodin a/ nebo stále přítomný pocit frustrace z neodvedené práce a pozůstalých alarmujících závazků. Obé je dlouhodobě neudržitelné a devastující člověka po jeho psychické i fyzické stránce.

Manažer ve svém jednání se „přizpůsobil“ prvnímu ze zmíněných negativních důsledků a nestanovuje si tedy striktní konec svého přímého pracovního nasazení, což je typické pro charakteristiku činitele „Nezastavuj se!“. Toto nezdravě neumírněné myšlenkové nastavení a způsob jednání má za následek, jak dokládá analýza časových snímků, neschopnost udržet i z týdenní perspektivy náležitý praktický režim výkonu profesních činností, konkrétně se to názorně projevilo ve čtvrteční den, který se nesl v rozvolněném duchu, vzhledem k pracovníkovu nedostatku sil potřebných k soustředěné pozornosti nutné pro odpovědné a efektivní zhoštění se práce.

V první řadě by manažerovi výrazně pomohlo důsledně počítat při sestavování svého denního plánu i s rezervním časem a naplnit konkrétní den z cca 60%, zbytek ponechat jako manévrovací prostor pro nahodilé výskyty spontánních priorit, potenciální narušitele a pro možnou kreativní aktivitu například v reakci na nově vzniklou příležitost. V rámci týdne se pak důkladně zamyslet nad svými možnostmi jako vedoucího pracovníka s důrazem na vlastní referenční rámec a kvadrant II a přehodnotit, které činnosti opravdu přinesou ty nejvhodnější a nejžádanější výsledky, ty pak zasadit společně s nutnými rutinními úkoly do týdenního kontextu.

S předešlým úzce související a jeho také z části determinující nedostatek je znatelný v manažerově nevoli dopředu odhadovat časovou náročnost jednotlivých úkolů, tedy vymezit si orientační interval, který je výchozí pro intenzitu pracovního snažení a samozřejmě pro tvorbu racionálních plánů denních či týdenních sestav činností. Samozřejmě tento přirozený postoj „stihnout, jak nejdříve to bude možné“ je teoreticky použitelný, ale pouze v případě, kdy se jedinec vyznačuje silnou disciplínou a schopností koncentrace. Za normálních podmínek však platí, že každá práce spotřebuje všechnen čas, který je jí k dispozici. V praxi to znamená, že bez příslušných hranic úkon nabývá několikanásobně větších rozměrů, než je skutečně potřebný čas k naplnění jeho pracovní podstaty. Jak je již na začátku tohoto odstavce konstatováno, tento způsob práce také

působí na délku pracovní doby sledovaného manažera. Tento přístup pak opět vede k nabírání si více úkolů, než je sto skutečně zvládnout a znemožňuje suverénní rozvrhování svých závazků přímo reflektující faktické možnosti.

Vedoucí pracovník by se měl ze začátku pokoušet o přibližný odhad časových potřeb analogicky stanovených na základě empirie z minulosti, ve které se již zdárně zhostil obdobného úkolu, potažmo jednotlivých paralelně shodných dílčích kroků. Právě praxí získá schopnost utvářet relativně spolehlivá vodítka jako základ plánování svého času. Automaticky to bude mít i pozitivní dopad na samotnou konkrétní výslednou délku činnosti, neboť jestliže si člověk stanoví přesné časové údaje, jeho podvědomí dotyčného nutí je dodržet. Pracuje mnohem soustředěněji a důsledněji se brání vlivu rušivých faktorů.

V návaznosti na manažerovy způsoby v plánování se tu objevuje příčinná souvislost s jeho jednou z nejvýrazněji se projevujících vlastních vnitřních překážek řádného hospodaření s časem, a to snahou dělat příliš mnoho věcí najednou. Tato tendence následně vede k cyklickému nedokončování úkolů, což je jen další z jeho označených časozroutů. Pracovníkovo přesvědčení, že je samozřejmostí, ba povinností manažerské praxe zvládat souběžně více činností, je zde zcela chybné, jelikož nadměrně mnoho projektů rozdělaných najednou vyvolává chaos a způsobí, že člověk ztrácí přehled, což může mít později za následek, že některý z opomenutých závazků doroste do kritické naléhavosti, kterou vedoucí již nemůže ignorovat a bude muset spěšně dohánět, co předtím zameškal. To má negativní potenciál narušit jeho plán dne a posunovat další aktivity. A tak stále dokola.

Řešením je důkladné zvážení svých priorit a jejich důsledné uspořádání, nicméně to již na úrovni pracovních cílů a vizí (viz jeho referenční rámeček), což se promítne do rozhodnutí, který závazek a z něho vyplývající činnosti vůbec vpustit do svého světa. Dále pohlídat osvojení si návyku přistupovat ke svým přijatým závazkům systematicky, tedy vyřizovat jeden po druhém, tudíž vždy se cele soustředit pouze na jeden úkol (potažmo krok), u kterého nepolevit v pozornosti dříve, než bude splněn. Ve chvílích útlumu produktivního elánu, kdy schopnost vykonstruovat řešení stagnuje, je možné pročistit si mysl krátkým rozptýlením v podobě například vyřízení nějaké časově nenáročné rutinní záležitosti, která nezaměstná intelekt na delší dobu, než trvá samotná práce na ní.

U manažerova tvrzení, že nereaguje na každou přicházející potenciální příležitost či problém, lze mluvit o efektivním přístupu ke svým záležitostem, kdy většinu z nově objevených podnětů vyřizuje až s odstupem a chladnou hlavou, kdy mysl nevytváří řešení a rozhodnutí pod tlakem. Tento styl řízení aktivit teoreticky podporuje životaschopnost pracovníkova 120% plánování, ovšem po praktické stránce dávají svou sílu pocítit překážky v podobě naléhavostí vyžadující bezprostřední reakci, které vedoucí vzhledem ke svým odpovědnostem jednoduše nemůže přehlížet a dodržet onen model jednání.

Dalším důkazem manažerovy relativní pokročilosti a pochopení zákonitostí Time managementu je zvyklost plánovat a následně vykonávat činnosti v blocích. Tedy integruje funkčně příbuzné úkoly do souvislých úseků během dne. To napomáhá efektivitě odváděné práce, kdy dotyčný je po prvním kupříkladu telefonátu již myšlenkově nastaven na tuto akci a lépe se koncentruje na hovory další, které pak ve výsledku zvládne za kratší čas.

Činitel „ono se to“ se výrazně hlásí o slovo především v jeho spolupráci s ostatními, nejčastěji podřízenými, se kterými vede neustálý „boj“ ve snaze probudit v nich vlastní iniciativu a odpovědnost za výsledky. Ať už se jedná o telefonickou komunikaci nebo osobní kontakt, rozpravy mezi ním a podřízenými jej téměř vždy stojí více času, než by byla jeho kýžená (z pracovníkova pohledu) optimální výše. Důvod těchto neefektivních interakcí vyvěrá především z temperamentu jednotlivců, které manažer zaměstnává. Takoví lidé jsou nesamostatní a do velké míry i lhostejní k prosperitě podniku, jinými slovy, nejsou dostatečně ztotožnění s firemní kulturou a filosofií. Samozřejmě prvotní problém spočívá v tom, že jsou vůbec přizváni ke spolupráci, vinu tak nese sám vedoucí pracovník, který nekládá dostatek času a energie do řádného výběrového řízení, neboť, jak sám se zmiňuje v odhalení svého přístupu, to není jedna z jeho současných pracovních priorit. Podíl na zanedbávání zdárné selekce spolupracovníků má i firma, která zavrhla uvolnit prostředky minimálně na otevření dalšího pracovního místa na pozici odborného personalisty. V této oblasti vzájemného působení se také nejvýrazněji projevují manažerovy mezery v předávání informací, tedy účelné i účinné komunikaci. Hůře se mu dostává na komunikační úroveň jeho zaměstnanců a tudíž má potíže se srozumitelností sdělení pokynů potřebných k výkonu jejich práce. Též nasměrování a udržení věcných

mezi tohoto kontaktu je pro něj občas složité, neb někteří mají sklony se například sáhodlouze vymlouvat na působení vnějších okolností, než aby přiznali problém, který by se dal konstruktivně řešit. Ještě do jedné domény tyto personální nesnáze zasahují, a to do otázky úspěšného delegování. Také je to jeden z výše uvedených žroutů času. Sledovaný vedoucí jen velmi nerad přenáší kompetence na jiné osoby, což jej v závěru připravuje o spousty času a síly. Nejen tedy, že je tímto přístupem odkázán ve vyřizování většiny rutinních úkolů sám na sebe, navíc musí také neustále dohlížet a usměrňovat výkon práce svých podřízených, což je v manažerské praxi samozřejmostí, pokud se ale nejedná o cyklicky se vracející problémy a opakované nastolování pořádku v již „objasněných“ záležitostech a určených hranicích.

Nejlepší varianta bezprostředně možného postupu v této problematice, tedy poté, co pomíneme alternativu s najmutím erudované pomocné síly v personálních záležitostech, má kořeny spíše v transformaci přístupu k druhým lidem než v nějakých zaručených metodách solidního time managementu. Je třeba primárně rozvíjet oblast vedení. Výchozím řešením je chtít nechtět investice, když už ne do výběru, tak do rozvoje svých stávajících zaměstnanců – na základě Dohod o správcovství probudit v nich pocit sounáležitosti a potřeby a také jejich prostřednictvím si ujasnit vzájemná očekávání.

Další problematickou jednotkou překážející v manažerově efektivním řízení svých činností v čase jsou zdlouhavé porady se členy jeho stálého týmu v relativně zbytečné týdenní periodě. Mají za cíl shrnutí výsledků práce jednotlivých jeho kolegů, kontrolu naplnění plánu včetně odhalení a zanalyzování možných problémů, následné sestavování plánu nového, společná výměna zkušeností, případně se rozdělují oblasti zájmů v rámci přijetí nového projektu a podobně. Přes zdánlivý přínos a obhajitelnost konání tohoto týdenního „zúčtování“ platí fakt, že často prakticky nevzejdou žádné konkrétní efekty, které by výrazně posouvaly hranice úspěchu pracovníka snažení. Na setkání panuje spíše rozvolněnější atmosféra zaprvé právě kvůli oné pravidelnosti, kdy jde spíše o mítink ze zvyku než z potřeby, zadruhé také se zde odráží skutečnost, že se jedná o poslední všední den, kdy již většina přítomných je podvědomě plna vizí soukromých aktivit na nadcházející víkend a jistě je patrná i prostupující únava po celém pracovním týdnu, v neposlední řadě pak poradu protahují přátelské rozprávky nebo jakékoli jiné

diskuze netýkající se jednání a vyplývající z blízkých vztahů mezi spolupracovníky. Právě do této sféry patří poslední zmíněný zloděj času; „Přílišná komunikace“.

Primární doporučení je více než evidentní, a to společné pečlivé zvážení, zda od pátečních setkání zcela neupustit a nezůstat jen u realizace čistě účelových sezení v reakci na výskyt nějaké akutní záležitosti. V případě, že většina pociťuje nutnost je i nadále svolávat, je třeba mít jasné povědomí o účelu, cílech porady, striktně přidělit dobu trvání a dopředu stanovit pevný program jednání (tedy body, které budou předmětem diskuze), kterého se budou všichni disciplinovaně držet a pokud se to přeci jen zvrtně ve více řečnické než pracovní sezení, je zapotřebí člověka, moderátora, jenž bude ostatní usměrňovat.

S ohledem na jeho subjektivně určený produktivní čas by bylo prozíravější snažit se administrativní činnost plánovat na jinou hodinu, než jsou jeho myšlenkově nejaktivnější části dne, ty ponechat přednostně pro přímou znalostní práci či jinou profesní záležitost, při které může manažer naplno uplatnit svůj jedinečný potenciál. Je tudíž třeba, alespoň zpočátku, dokud se tento zvyk neustálí v podvědomí, vědomě pracovat se svou pomyslnou výkonnostní křivkou, kterou současně konfrontovat s křivkou rušivých elementů, tedy obrazem kritických hodin ve smyslu četnosti potenciálních vyrušení vycházející z dosavadních zkušeností. Též je na místě dbát o to, aby tento časový prostor zůstal pouze v režii pracovníka, tedy pokusit se o minimalizaci vnějších rozptylování. V tomto bodě se již manažer chrání permanentně ztlumenými zvuky telefonu. Dále by bylo vhodné obeznámit osoby ve svém bezprostředním okolí (spolupracovníky z managementu firmy, členy stálého prodejního týmu) o těchto úsecích dne, kdy si nepřeje být rušen. Nebo naopak vytyčit tzv. „hodiny pro veřejnost“, kdy bude pro ostatní k dispozici.

Na kategorii z časových snímků „Cestování, přesuny“ padlo za celý týden 5 a půl hodiny, v rámci úspory času by v tomto případě bylo vhodné zvážit alternativu se směřováním většiny schůzek, tedy všech, u kterých to bude možné, do pracovníkovy kanceláře, tehdy by se mohl zmíněný původní výměr zkrátit minimálně na polovinu.

Velmi vyčerpávajícím pracovníkovým zlodějem času, patřící k vnitřním faktorům, je kombinace jeho povahových tendencí pojmout všechny dostupné informace a okolnosti

a snaha o dokonalost, neboli perfekcionismus. Tato úsilí s sebou přináší pocity zklamání a frustrace, ježto není v silách jednotlivce obsáhnout veškeré existující skutečnosti a trvale bude manažerovo snažení doprovázet fakt, že odvedené práce se lze vždy zhostit ještě lépe. Daný jeho postoj jen polyká spoustu času i skrz nemožnost fundovaně učinit rozhodnutí ohledně výběru jediné alternativy jak naložit se závazkem, neb je takřka přehlacen možnostmi volby. V tomto případě se střetávají celkem dva druhy činitelů. Prvním je sklon myšlení odpovídající profilu „sovy“, kdy před realizací činnosti se pokouší nashromáždit co nejvíce „potřebných“ materiálů, které by mohly podpořit právě nejlepší výsledky jeho práce, což vlastně oddaluje samotné uskutečnění dané funkce. Druhým pak opět náchylnost k přístupu „Nezastavuj se!“, při němž dotyčný nenalézá uvolnění a emocionálního sebe uznání po dokončení úkolu, neboť nikdy není s plody svého úsilí zcela spokojen a nenaplnuje se tedy potřeba satisfakce.

Zde je potřeba skutečně se zamyslet nad Paretovým principem a vést v jeho jménu, resp. obsahové podstatě, své kroky, slevit z nedosažitelné perfekce na „jak nejlépe svedu“ v konfrontaci s časem, energií a subjektivně vnímaným významem, dosahem konkrétní aktivity. Na místě jest primární zaměření se na to, co je podstatné a v jakém rozsahu. Možná pomůže si uvědomit, že hranice perfektního si vytyčuje každý sám v závislosti na své interní programy. Tudíž je nasnadě vytvořit si zralou úvahu o tom, že k oněm „perfektním“ výsledkům nemusí vést stovky detailů.

6 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 vodítko 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 pracovníky 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.

7 Seznam použitých zdrojů

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 více!*. 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 pány 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.

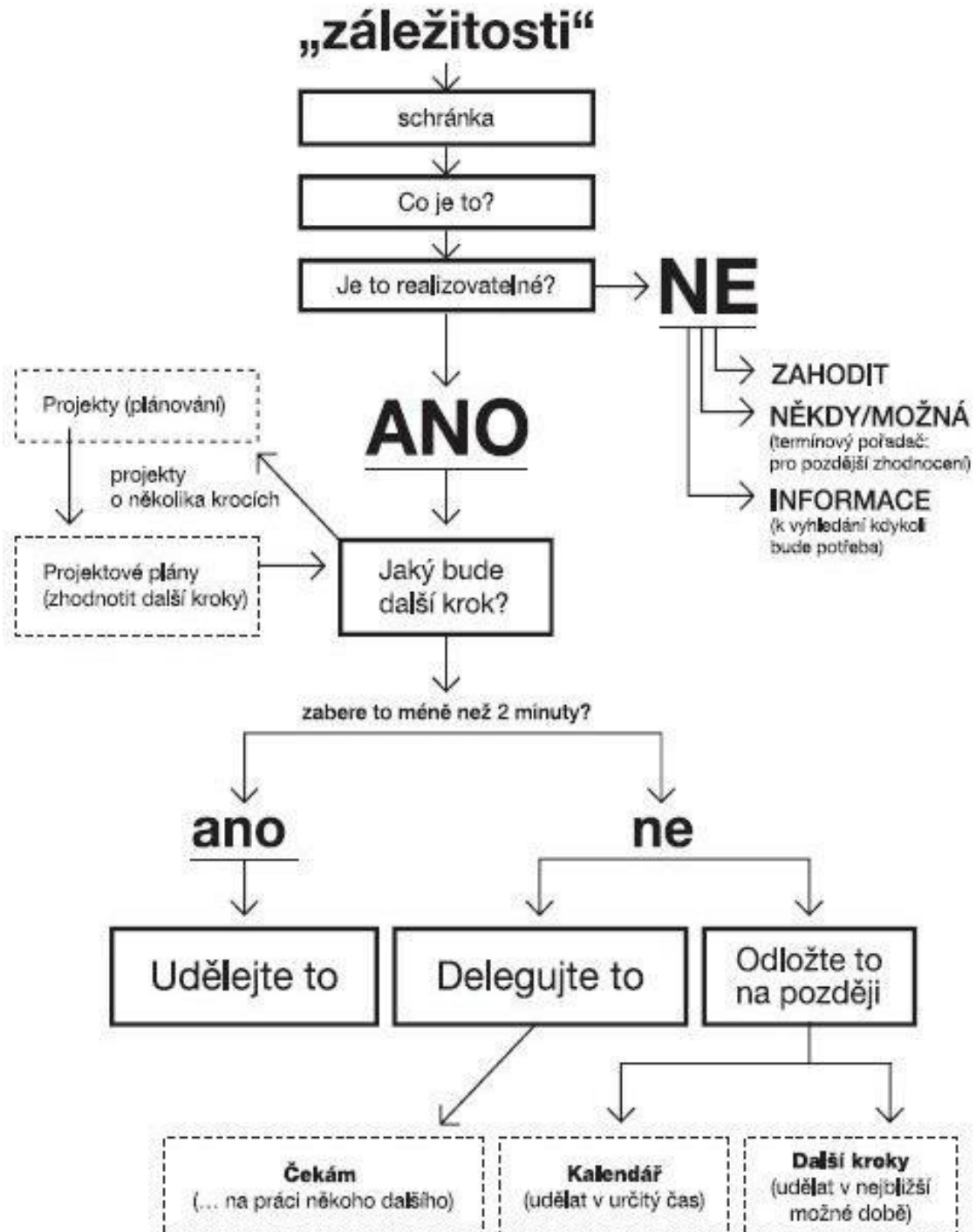
PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.

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.

8 Přílohy

Příloha 1: Schéma organizačního systému



Zdroj: 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.

Příloha 2: Mřížka RPŘD

REALITA	Situace, kontext	O co se jedná? Kdo? Co? Kde? Kdy? Jak? Kolik? Proč?
PROBLÉM	Žádoucí situace Rozpor s existující realitou	V čem je problém? Podle čeho poznáte, že jste problém vyřešili?
MOŽNÁ ŘEŠENÍ	Navrhnout Zeptat se Rozhodnout Projednat	Co dělat pro vyřešení problému? Co můžete sami za sebe navrhnout? Co ode mě očekáváte? Navrhuji toto: Mohu udělat tohle, pokud...
DOHODA	Dohoda o obsahu (výsledek, jehož by se mělo dosáhnout) a o postupu (způsobu jeho dosažení)	Uděláme tohle: Vy...; Já... Uděláme to takhle: Vy uděláte..., já zase...

Zdroj: Vlastní zpracování z 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.

Příloha 3: Otázky pro polo-standardizovaný rozhovor

1. Jakým způsobem si plánujete svůj čas?
2. Snažíte se podobné činnosti slučovat a určovat jim konkrétní čas i místo?
3. Vymezujete si svou pracovní dobu na určitý počet hodin?
4. Co pro Vás znamená Váš telefon, jak jej využíváte, plní svou funkci prostředku pro zefektivnění a zjednodušení Vaší práce, nebo se stává spíše přítěží?
5. Plníte pro Vás důležité věci, nebo jste zahlcen maličkostmi?
6. Na jaké úrovni, myslíte, je Vaše schopnost delegování?
7. Jaký vztah máte k pracovním poradám?

8. Setkal jste se již s metodami Time managementu?
9. Jaké pomůcky využíváte pro organizaci a plánování svých záležitostí?
10. Kdy pociťujete svou nejvyšší pracovní aktivitu?
11. Máte dostatek času?

Příloha 4: Činitelé narušující hospodaření s časem

1. Stává se vám, že musíte ustoupit od svých plánů, protože vám chybí materiální prostředky (benzín, známky, potřeby pro domácnost, nářadí, nástroje)?
2. Očekáváte od druhých, že si vyřídí své záležitosti a z vlastní iniciativy si rozvrhnou práci?
3. Míváte potíže s rozvržením času, protože jste na začátku nedokázali odhadnout časové rozpětí jednotlivých činností nebo úkolů?
4. Když toužíte něco podniknout, dělá vám potíže udělat třeba jen jeden konkrétní krok, abyste to úspěšně dokončili?
5. Než se pro něco rozhodnete, zvažujete dlouho všechna pro a proti?
6. Máte sklon přeceňovat problémy už na samém začátku nějakého záměru?
7. Máte sklony překládat došlou poštu a spisy z hromádky na hromádku, než je vyřídíte?
8. Děláváte víc věcí najednou, to znamená, že začnete jednu, přejdete k druhé a potom se zase vracíte k první a podobně?
9. Někdo vás o něco požádal a vás nenapadlo zeptat se, dokdy s tím máte být hotovi. Vyčítáte si to potom?
10. Jste alergičtí na metody dobrého hospodaření s časem?
11. Když stojíte před nějakým problémem, přemýšlíte dlouho, protože chcete přijít na to nejlepší řešení?
12. Dělá vám potíže najít si čas na odpočinek, než svou práci dokončíte?
13. Dělá vám potíže užívat si života, když máte práci?
14. Máte sklony hodně pracovat, včetně víkendu?
15. Máte sklon zpočátku vložit do práce velké množství energie, ale potom ji rychle opustit?
16. Stává se vám, že něco slíbíte, a pak vás mrzí, že to nemůžete pro nedostatek času splnit?
17. Zdržují vás počáteční nedorozumění při realizaci společných projektů?
18. Když vás někdo o něco požádá a vám se jeho žádost nelíbí, dělá vám problémy ji čestně a rychle odmítnout?

19. Dostavujete se na pracovní setkání nebo schůzky (i soukromé) s mírným zpožděním z obavy, že ztratíte čas, když setkání nezačne v přesně stanovenou dobu?
20. Dělá vám potíže najít si čas na to, abyste si provedli bilanci svých plánů?
21. Stává se vám někdy, že něco impulzivně koupíte a potom si vyčítáte, kolik jste utratili?
22. Když začínáte pracovně náročný den, myslíte si, že se vám podaří do večera všechno zvládnout, aniž byste museli přijmout nějaká zvláštní opatření?
23. Když mají druzí problémy, míváte spontánní potřebu ujmout se sami jejich řešení?
24. Máte sklony dělat věci na poslední chvíli, protože jste váhali mezi více řešeními?
25. Uvádějí vás na schůzích a poradách do rozpaků osoby, které přicházejí s originálními nápady týkajícími se způsobu práce?
26. Míváte s prací pravidelně zpoždění oproti své původní představě?
27. Dělá vám potíže měnit u svých úkolů pořadí priority, i když to situace vyžaduje?
28. Stěžujete si (skrytě nebo nahlas), že se tolik staráte o druhé, až vám nezbyvá dostatek času starat se o sebe?
29. Říkáte si často: „Když to budu zkoušet, nakonec se mi to podaří“?
30. Když věci spěchají, máte sklon spíše výborně splnit omezený počet úkolů, nebo jich vyřídit mnoho, ale jen napůl?
31. Dělá vám potíže přizpůsobit svůj pracovní rytmus fyzické formě, i když byste měli tu možnost?
32. Je potřeba, aby druzí použili „trochu násilí“ a dotlačili vás k uskutečnění něčeho, co máte ve skutečnosti velkou chuť udělat?
33. Když se dostanete do stresu, reagujete na to tím, že čekáte a nic neděláte?
34. Dělá vám potíže určit si u svých úkolů pořadí priority?
35. Stává se vám, že si při přesunu na jiné místo zapomenete vzít s sebou nějakou důležitou věc?
36. Když slyšíte na poradě slova „ono se to...“, je pro vás těžké hned přesně vědět, koho se to týká?
37. Máte sklon netřídit si věci?
38. Váháte na poradách, zda se máte zeptat: „Tak co kdo vlastně udělá?“
39. Máte sklon vždycky si najít „něco na práci“?
40. Máte sklon říci si po dokončení nějakého projektu: „To je všechno?“

Ke každé z výše uvedených otázek si dle následujícího bodování odpovědi poznamenejte odpovídající počet bodů. Každou otázku se snažte obodovat co nejrychleji.:

- 4 body za „stále nebo téměř stále“
- 3 body za „často“
- 2 body za „občas“
- 1 bod za „nikdy nebo téměř nikdy“

Takto získané body nyní přeneste do tabulky a запиšte do bílého okénka odpovídajícího číslu otázky, které je uvedeno v levém sloupci; na konci každého sloupce si napište součet bodů.

Dosáhnete-li v některém ze sloupců celkem 11 bodů a více, znamená to, že klidné a úspěšné hospodaření s časem vám narušují sklony k příslušnému typu jednání.

Identifikace rušivých činitelů:

A: „Cvrček“

B: „Ono se to“

C: „Splašené hodiny“

D: „Svišt“

E: „Sova“

F: „Těkání“

G: „Nedokážu říci ne“

H: „Klapky na očích“

CH: „Nezastavuj se!“

I: „Neužívej si!“

	A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I
1										
2										
3										
4										
5										

37																				
38																				
39																				
40																				
celkem																				

Zdroj: Vlastní zpracování z 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.

Příloha 5: Časové autosnímky

PONDĚLÍ

00:00 - spánek

7:30 – vstávání, hygiena

8:00 – ranní cvičení

8:15 – snídane

8:45 – příchod do kanceláře

9:00 – telefonáty (kolegové)

9:15 – telefonáty (podřízení)

9:45 – telefonáty (zmeškané hovory)

10:00 – telefonát (obchodní partner)

10:15 – e-mailová komunikace, kontrola e-mailů

10:30 – administrativa

11:00 – příprava prodejního projektu

12:00 – oběd

13:00 – relaxace

13:15 – WC, SMS komunikace (pracovní)

13:30 – telefonáty (zmeškané hovory)

14:00 – příprava na poradu

14:15 – audio konference s členy týmu

15:15 – příprava na schůzku

15:30 – cesta na schůzku, SMS komunikace (instrukce pro obchodníky)

16:00 – schůzka

16:45 – cesta zpět do kanceláře, SMS komunikace
17:15 – příchod do kanceláře, zařazování poznatků ze schůzky
17:30 – telefonáty (zmeškané hovory)
18:00 – příprava projektu
18:30 – administrativa
18:45 – relaxace
19:00 – večere
19:45 – soukromé záležitosti
21:00 – studium podkladových materiálů k projektu, sbírání informací
23:30 – hygiena
00:00 – spánek

ÚTERÝ

00:00 - spánek
7:00 – vstávání, hygiena
7:30 – ranní cvičení
8:00 – snídaně
8:30 – příchod do kanceláře
8:45 – SMS komunikace
9:00 – telefonáty (kolegové)
9:15 – telefonáty (podřízení)
9:45 – telefonáty (zmeškané hovory)
10:15 – kontaktování vybraných míst (telefonát, SMS, e-mail) – navazování či upevňování již stávajících vztahů
11:00 – administrativa
11:30 – příprava na poradu (odpolední)
12:00 – oběd
13:00 – relaxace
13:15 – WC
13:30 – telefonáty (zmeškané hovory)
14:00 – porada v kanceláři
15:00 – příprava na schůzky

15:15 – cesta na schůzku (do blízké kavárny)
15:30 – 1. schůzka
16:00 – telefonáty (zmeškané hovory)
16:15 – 2. schůzka
17:00 – telefonáty (zmeškané hovory)
17:20 – rychlé zrelaxování
17:30 – 3. a poslední schůzka na stejném místě
18:15 – cesta do kanceláře, nákup jídla
18:45 – administrativa
19:15 – tělesné protažení
19:30 – večeře
20:30 – soukromé záležitosti, hygiena
23:30 – spánek

STŘEDA

00:00 – spánek
7:00 – vstávání, hygiena
7:30 – cesta na prodejní místa (SMS komunikace s podřízenými, kontrola mailu)
8:05 – kontakt s prodejci na stáncích, rychlá snídaně
8:15 – příprava prodejních stánků s prodejci, předání základních informací k novým produktům k prodeji
9:00 – praktická ukázka správného prodeje prodejčům, kontrola stavu zboží a předávacích protokolů
9:30 – telefonáty (kolegové)
9:40 – telefonáty (zmeškané hovory)
9:55 – osobní rozhovor s vedoucím koordinátorem trhu
10:10 – cesta do kanceláře, SMS komunikace, telefonáty (zmeškané hovory)
10:50 – oběd
11:55 – relaxace
12:15 – WC, telefonáty (zmeškané hovory)
12:30 – telefonáty (zmeškané hovory)
12:45 – telefonáty (kolegové)

13:10 – telefonáty (podřízení)
13:25 – fyzické protažení
13:45 – telefonáty (2 delší pracovní hovory, obchodní partneři)
14:20 – příprava na schůzku
14:30 – cesta na schůzku, SMS komunikace
14:45 – schůzka
15:30 – cesta do kanceláře, relaxace
15:45 – příchod do kanceláře, telefonáty (zmeškané hovory)
16:10 – svačina
16:20 – soukromé záležitosti, večere
18:30 – hygiena
19:00 – administrativa
21:15 – telefonáty (kolegové)
21:45 – soukromé záležitosti (cesta k partnerce)
00:00 – spánek

ČTVRTEK

00:00 – spánek
7:30 – vstávání, hygiena
8:15 – snídane u partnerky
9:15 – soukromé záležitosti (nákup)
10:45 – telefonáty (kolegové, podřízení, zmeškané hovory)
11:50 – poslech hudby
12:05 – oběd s partnerkou
13:10 – cesta do kanceláře, čtení a třídění e-mailové schránky
13:55 – příchod do kanceláře
14:05 – telefonáty (zmeškané hovory)
14:25 – telefonáty (potenciální obchodní partneři)
16:40 – relaxace
17:00 – telefonáty (zmeškané hovory)
17:15 – telefonáty (podřízení, kolegové)
18:00 – administrativa

19:30 – spánek

PÁTEK

00:00 - spánek

02:20 – e-mailová komunikace

3:30 – svačina

4:00 – úklid domácnosti

6:00 – spánek

8:00 – vstávání, hygiena

8:30 – ranní cvičení

8:50 – snídane

9:15 – příchod do kanceláře

9:20 – telefonáty (zmeškané hovory z minulého dne)

9:45 – telefonáty (podřízení)

10:15 – telefonáty (obchodní partneři)

11:55 – oběd

13:05 – administrativa

13:45 – relaxace

14:15 – SMS komunikace (znaven)

14:30 – příprava na poradu

14:40 – porada (shrnutí dosažených výsledků během týdne, týdenní hodnocení)

16:15 – telefonáty (zmeškané hovory a plánované hovory)

17:00 – příprava zboží na víkendové trhy, telefonáty (podřízení)

19:00 – administrativa spojená s činnostmi výše uvedenou

20:00 – vyplácení podřízených, porada s nimi ohledně dalšího týdne

20:50 – administrativa

21:15 – studium prodejního projektu, svačina

22:00 – soukromé záležitosti

00:00 – spánek

Příloha 6: Zloději času

1. Nejasná důležitost, priority, cíle

2. Snaha o zvládnutí více věcí najednou
3. Není jasné, co přijde, chybí přehled v existujících činnostech
4. Osobní vnější chaos (nepořádek, přetékající pracovní stůl...)
5. Mnoho papírování
6. Mnoho čtení, které nemá přínosy (zapomínání...)
7. Zapomínání myšlenek, činností
8. Zdlouhavé hledání (adres, písemností...)
9. Telefonická vyrušení
10. Návštěvníci (neohlášení, externí, interní...)
11. Obětavost, neschopnost říci „ne“, přílišné ohledy na ostatní
12. Nedostatečná informovanost, nejasné formulace
13. Snaha znát všechna fakta, informační přetížení
14. Nedostatečná sebekázeň, lenost
15. Nedokončování úkolů
16. Snaha o dokonalost, perfekcionismus
17. Rozptylování okolím (hluk)
18. Zdlouhavé porady
19. Nefunkční delegování
20. Špatná příprava (porada, jednání, problém...)
21. Malá komunikace (direktivita, nenaslouchání...)
22. Přílišná komunikace, žvanění
23. Řešení soukromých věcí (tel. hovory...)

24. Sklon k odkládání
25. Čekací doby (jednání, schůzky...)
26. Pozdní příchody
27. Spěch, netrpělivost, nesoustředění, zdravotní problémy
28. Nerozhodnost či naopak zbrkllost
29. Neočekávané krize, problémy
30. Nejasná dělba pravomoci a odpovědnosti
31. Nedostatečná kontrola
32. Zanedbávání problémů
33. Malá vzájemná podpora, nevyhovující vzájemné vztahy
34. Malá motivace a zapojení, pasivita, lhostejnost...
35. Nedostatečná prevence

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