

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Markéta Vaňková

Sebeřízení a řízení času v práci manažera

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Martina Kalvodová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Markéta Vaňková

**Self-Management and Time Management of Manager's
Profession**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Martina Kalvodová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Martině Kalvodové za odborné vedení, poskytnutí rad a připomínek během vytváření mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá schopností sebeřízení a efektivním využíváním času v práci manažera. Člení se na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce je zaměřena na problematiku správného hospodaření s časem. Popisuje možnosti eliminace nežádoucího působení vnějšího a vnitřního prostředí na manažera. Poukazuje na principy prevence, jak nejlépe čelit a předcházet negativním jevům působícím na výkon manažera.

Praktická část práce se věnuje výzkumu rozvržení pracovního dne manažerů pomocí časových snímků a získání odpovědí na zadané otázky pomocí dotazníků. Na základě výzkumu časových snímků a odpovědí z dotazníků získaných od vzorku respondentů analyzuje práce vztah mezi použitými pomůckami a rozložením pracovního času manažerů. Práce zjišťuje, jaké pomůcky jsou nejvhodnější a nejlépe udržují přehled o úkolech, schůzkách a termínech, a tím pomáhají s organizováním pracovního dne.

Klíčová slova

Časový snímek, diář, duševní hygiena, management, manažer, nástroje time managementu, time management, sebepoznávání.

Annotation

This thesis deals with the ability of self-management and effective use of time in manager's profession. It is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part is focused on proper time management. Describes the possibility of eliminating adverse effects of external and internal environment on manager. It refers to the principles of prevention, best ways to face and prevent negative phenomena acting on manager performance.

The practical part is dedicated to the research of managers' working day layout using time frames and getting answers to questions asked by questionnaire. Based on research of time frames and responses from the questionnaires collected from a sample of respondents, this thesis analyzes the relationship between used tools and the distribution of working time of managers. The thesis figures out what tools are the most appropriate and best to keep track of tasks, appointments and deadlines, thereby helping with the organization of the working day.

Keywords

Diary, management, manager, mental hygiene, self-knowledge, time management tools, time management, timesheet.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ŘÍZENÍ V MANAŽERSKÉ PRAXI.....	11
1.1 Management.....	11
1.1.1 Úkoly managementu.....	12
1.1.2 Základní funkce managementu.....	12
1.2 Manažer.....	13
1.2.1 Role a funkce manažera.....	13
1.2.2 Druhy manažerů.....	14
1.2.3 Základní dovednosti manažera.....	15
2 SEBEŘÍZENÍ MANAŽERA.....	17
2.1 Sebepoznání.....	17
2.1.1 Metody sebepoznání.....	18
2.2 Duševní hygiena.....	20
2.2.1 Metody duševní hygieny.....	22
3 ŘÍZENÍ ČASU V PRÁCI MANAŽERA.....	24
3.1 Time management a jeho historie.....	24
3.2 Plánování času a priorit.....	26
3.3 Metody řízení času v řídicí činnosti manažera.....	27
3.4 Vnímání času manažerem.....	36
3.4.1 Vnitřní faktory vnímání času.....	36
3.4.2 Vnější faktory vnímání času.....	37
3.4.3 Nedostatky při využívání času v manažerské praxi.....	38
3.5 Vliv stresu na plánování času.....	39
3.6 Nástroje pro plánování času.....	41
3.6.1 Papírové diáře.....	41
3.6.2 Elektronické diáře.....	43
3.6.3 PDA.....	43
3.6.4 Mobilní telefony.....	44
3.6.5 PC.....	44
3.7 Shrnutí názorů na plánovací pomůcky.....	45

PRAKTICKÁ ČÁST	48
4 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE.....	48
5 VÝZKUMNÁ METODIKA.....	50
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU	52
7 INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ	61
ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Bakalářská práce je teoreticky-empiricky zaměřená práce, která se věnuje problematice sebeřízení a řízení času v práci manažera. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Manažeři jsou skupinou pracovníků, kteří tráví v práci průměrně více než osm hodin denně. Řídící pracovníci se často potýkají s problémem špatně uspořádaného času, který jim navyšuje čas, který musí navíc strávit v práci. Každý den má přesně stanovený časový úsek, do kterého se musí promítnout náš osobní i pracovní život. Čas potřebujeme ke všem aktivitám, které v rámci celého dne děláme spánkem nevyjímaje. V dnešním uspěchaném světě máme mnoho možností, co se svým časem udělat. Žijeme v době, kdy se většina lidí potýká s nedostatkem času. Nestíhat je osobní standart. Nalézáme mnoho příležitostí k radostem i úkolům. Existují velké možnosti, jak využívat čas, proto se musíme naučit veškeré činnosti třídit a pečlivě vybírat.

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat pracovní času manažera a analyzovat efektivnost jednotlivých pomůcek. Smyslem je zjistit jaké plánovací pomůcky využívají manažeři, a zda zvolené pomůcky přispívají k efektivnímu výkonu práce a celkové spokojenosti manažerů.

Protože v manažerském životě je klíčovou dovedností umět produktivně hospodařit s časem, je cílem teoretické části této práce osvojit si zásady a metody, jak s touto veličinou efektivně využít.

Manažeři pro svou práci používají řadu pomůcek. Jednotlivé plánovací nástroje mají své nesporné výhody, kterých mohou využít, pokud je umí vhodně používat a využívat tak celý potenciál, který jim pomůcka může poskytnout. Rozhodující roli má bezesporu výběr vhodné pomůcky. Jednotliví manažeři mají svůj systém práce a režim dne, podle kterého se řídí a na jehož základě si vybírají nejvhodnější pomůcku.

Praktická část práce zkoumá, jaký vliv mají pomůcky pro plánování a organizování na efektivní využití času v práci manažera. Pro výzkumnou část práce bude použita

metoda časového snímku v kombinaci s dotazníkem, kde bude zjištěno, jakou má souvislost časové rozvržení dne a používání jednotlivých pomůcek.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ V MANAŽERSKÉ PRAXI

Žádná firma ani organizace nemůže dlouhodobě efektivně fungovat bez aktivního řízení své činnosti. Řízení je velmi široký pojem. Řídit znamená vést, ovládat, spravovat, regulovat či usměrňovat. V praxi se častěji vyskytuje termín Management převzatý z angličtiny a se stejným významem.

1.1 MANAGEMENT

Management je proces dosažení cílů organizace prostřednictvím lidí a dalších organizačních zdrojů. Manažer v tomto procesu využívá lidský talent v organizaci a materiální zdroje, které má k dispozici, k dosažení požadovaných cílů a úkolů co možná neúčinněji a nejefektivněji. Management zahrnuje plánování, organizování, personální zajištění, vedení, řízení a kontrolu organizace nebo projektu za účelem dosažení cíle.

Jedním z nejdůležitějších úkolů pro manažera je efektivní využívání zdrojů v organizaci. Tato povinnost spočívá v nasazení a manipulaci s lidskými, stejně jako efektivní přidělování finančních, technologických a přírodních zdrojů organizace.

Management může být považován za typ funkce, která měří finanční výsledky, upravuje strategické plány, a dosahuje organizačních cílů. Z tohoto pohledu dělí Henri Fayol (1841-1925) management na šest funkcí: předvídání, plánování, organizování, vedení, koordinaci a kontrolování. Tento ekonom byl jedním z nejvýznamnějších přispěvatelů do moderních koncepcí řízení.

V jiném způsobu myšlení, Mary Parker Follett (1868-1933) je definovala management jako "umění, jak splnit úkoly prostřednictvím lidí." Popsala management jako filozofii. Někteří lidé nacházejí tuto definici užitečnou, ale v příliš úzkém smyslu. Často se objevuje fráze "Management je to, co dělají manažeři", což naznačuje, jak obtížné je tento pojem definovat.

Z jiné perspektivy lze nahlížet na management jako na ekvivalent k "obchodní administrativě." Tím se ovšem vylučuje management z jiných než obchodních oblastí,

například charity nebo veřejného sektoru. Realističtější pohled uznává, že každá organizace musí řídit svou práci, lidi, procesy nebo technologie, a to vše s cílem maximalizovat efektivitu a dosáhnout svých cílů.

1.1.1 Úkoly managementu

V komerčních organizacích má management za úkol především uspokojování potřeb vlastníků či akcionářů. Obvykle se jedná o dosažení zisku (pro akcionáře), vytváření kvalitních výrobků za rozumnou cenu (pro zákazníky), a poskytování atraktivních pracovních příležitostí (pro zaměstnance). V neziskových organizacích má další význam přilákání a udržení dárců.

Ve většině modelů řízení či správy hlasují akcionáři pro představenstvo, a to pak najme vrcholové manažery. Některé organizace experimentovali s jinými metodami (například hlasování zaměstnanců) pro výběr manažerů, ale ty se vyskytují jen velmi zřídka.

V průběhu historie nastalo několik posunů ve vnímání managementu. Ke konci 20. století se ustálilo šest základních odvětví obchodní managementu, kterými jsou:

- Řízení lidských zdrojů (Human resource management)
- Operační nebo výrobní management
- Strategický management
- Marketingový management
- Finanční management
- IT management (zodpovědný za řízení informačních systémů)

1.1.2 Základní funkce managementu

Management působí prostřednictvím různých funkcí, jako je plánování, organizování, personální obsazení, vedení, kontrolování a motivování.

- Plánování: Rozhodování o tom, co se má stát v budoucnosti (dnes, příští týden, příští měsíc, příští rok, v průběhu příštích pěti let) a generování plánů na tyto události.

- Organizování: Vytváření vzorce vztahů mezi pracovníky a optimální využívání zdrojů potřebných k úspěšnému provedení plánů.
- Personální obsazení: analýza pracovních pozic, nábor a najímání lidí s potřebnou kvalifikací pro vhodná pracovní místa. Zajištění průběžných školení k udržení dovedností na aktuální úrovni.
- Vedení: Určení toho, co je třeba udělat v aktuální situaci a jak přimět lidi, aby to udělali.
- Kontrolování: Porovnání aktuálních výsledků oproti předpokládaným plánům a jejich úpravy k dosažení vytyčených cílů.
- Motivace: Bez motivace se mohou zaměstnanci cítit odpojeni od své práce a organizace, což může vést k neefektivním výkonům.

1.2 MANAŽER

Stejně jako vše ostatní se vyvíjí i role manažera. Dříve tato profese znamenala převážně dohled a kontrolování práce jiných. Nyní je manažer směsí vůdce, poradce, стратега, vedoucího projektů a současně i člena týmu.

Rozdíl mezi těmito dvěma pohledy je veliký. První z nich je pozůstatkem z průmyslové revoluce, kdy byl kladen důraz na přeškolení zemědělců a řemeslníků, aby dělali stejnou úlohu stále znovu a znovu se zvyšující efektivitou. Druhý z obou pohledů odráží stav dnešního světa, kde nejistota a proměnlivost trhů, odvětví a firem vyžaduje učení a adaptaci se stejnou rychlostí, s jakou přicházejí změny.

1.2.1 Role a funkce manažera

V rámci firemní struktury se manažeři pohybují od nejvyšších funkcí v TOP managementu, kteří se starají o celkovou strategii, investice a směřování firmy až k provozním manažerům, kteří jsou zodpovědní za konkrétní úsek a plnění zadaných úkolů. Čím výše je manažer v hierarchii, tím dále je od každodenních činností a práce zaměstnanců.

Role manažera je náročná v tom, že je odpovědný představenstvu za výkon a zaměstnancům v předních liniích za dobré vedení, motivaci a podporu. Manažeři mají

často pocit, jako by se museli přetahovat mezi požadavky vedení a potřebami jednotlivců vykonávajících činnost firmy.

Manažerovou funkcí je uvádět do pohybu a udržovat procesy vedoucí ke splnění zadaných cílů. Konkrétních funkcí mají manažeři mnoho a velmi různorodých, např.:

- Nábor a personální obsazení.
- Školení nových zaměstnanců.
- Koučování a rozvoj stávajících zaměstnanců.
- Řešení problémů s výkonem a ukončení pracovního poměru.
- Podpora řešení problémů a rozhodování.
- Provádění pravidelných hodnocení výkonnosti.
- Překlad firemních cílů do funkčních a individuálních cílů.
- Monitorování výkonnosti a zahájení činností na posílení výsledků.
- Monitorování a řízení nákladů a rozpočtů.
- Sledování a vykazování výsledků vrcholovému vedení.
- Plánování a stanovení cílů pro budoucí období.

Denní práce manažera je naplněna řešením provozních záležitostí s jednotlivci nebo skupinami. Mnozí manažeři se zdržují v práci již brzy ráno nebo naopak pozdě večer, aby dokončili své reporty, dohnali e-maily a aktualizovali své seznamy úkolů.

Manažer může mít pravomoc najímat, propouštět a povyšovat. Ve větších společnostech tyto úkony pouze doporučuje a předává na další úroveň řízení. Manažer má také pravomoc změnit pracovní zařazení členů týmu.

1.2.2 Druhy manažerů

Manažeři jsou nejčastěji odpovědní za konkrétní funkce nebo oddělení v rámci organizace: od účetnictví, přes marketing, prodej a zákaznickou podporu až po výrobu či řízení kvalit. Kromě tradiční role vedoucích oddělení se můžeme setkat také s produktovými či projektovými manažery, kteří jsou zodpovědní za soubor činností nebo iniciativ. Tito neformální manažeři pracují napříč různých funkcí a členy rekrutují z týmů z různých skupin pro dočasné a jednorázové aktivity.

Tři základní úrovně manažerů

- **Vrcholoví manažeři:** Vytvářejí strategie a koncepce organizace. Koordinují hlavní činnosti a plní rozhodnutí vlastníků.
- **Střední manažeři:** Tvoří mezičlánek mezi vrcholovými a liniiovými manažery. Vyžadují taktické vedení a střednědobé plánování. Manažeři jsou převodním článkem mezi strategickými cíli a jejich realizací.
- **Liniiový manažeři:** Představují základní úroveň, kterou tvoří mistři vedoucí pracovních skupin, týmů. Sestavují plány na kratší období.¹

1.2.3 Základní dovednosti manažera

Dobrý manažer by si měl osvojit tyto dovednosti:

- **Vedení** – Schopnost stanovit priority a motivovat členy týmu. To zahrnuje sebeuvědomění, sebeřízení, sociální povědomí a řízení vztahů. Být zdrojem energie, empatie a důvěry. Efektivní lídři pracují každý den na rozvoji členů týmu prostřednictvím pozitivní zpětné vazby či konstruktivní kritiky a koučování.
- **Komunikace** – Schopnost úspěšně komunikovat přímo s jednotlivci, malými či většími skupinami, komunikovat pomocí emailů či sociálních sítí.
- **Spolupráce** – Podpora nejrůznějších činností a příklad pro spolupráci mezi členy týmu.
- **Kritické myšlení** – Pochopení kde a jak projekty zapadají do širších souvislostí, a využití těchto znalostí ke zvýšení efektivity. Přezkoumání priorit ve světle větších cílů. Přetransformování těchto porozumění do smysluplných cílů a úkolů pro členy týmu.
- **Finance** – Manažeři se musí snažit pochopit, jak jsou firemní finanční prostředky investovány a zajistit, aby tyto investice získaly dobrou návratnost.

¹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 75.

Manažerská profese je rozdělena do činností okolo plánování, vedení, organizování a řízení, a práce manažera zasahuje do všech těchto oblastí. Správný manažer by měl rozvíjet a prokazovat silné technické a funkční schopnosti, stát se odborníkem ve svém oboru, a mít zálibu v interakci, podpoře a vedení druhých.

Nejlepší manažeři chápou, že jejich role je o jejich týmu a výkonu jejich týmu, a ne o nich. Pracují tvrdě na rozvoji dovedností popsanych výše a těší se z úspěchů členů svého týmu.²

Dobrý manažer disponuje řadou vrozených a získaných vlastností. Mezi nejdůležitějšími z nich je vnitřní potřeba řídit. Manažeři rádi vedou ostatní, mají silný vliv, který mohou uplatňovat. Vliv mohou uplatňovat k ovlivňování lidí a využívání času druhých lidí. Pomáhá jim k tomu jejich autorita. Mezi mocí a autoritou je tenká hranice. S mocí by měla být spojena autorita, která by neměla vycházet jen z formálního hlediska vyplývajícího z pracovní pozice, ale i z přirozené neformální autority založené na znalostech, dovednostech a schopnosti přesvědčivosti. Znalost problematiky, kterou manažersky zajišťuje ovlivňuje správný úsudek. Manažerům nesmí chybět sociálně psychologické dovednosti, měli by být obdařeni určitou mírou sociability a pochopení pro ostatní spolupracovníky. Pro vrcholové manažery jsou kromě uvedených schopností a vlastností nezbytně nutné dobré znalosti metod řízení. Manažer nastavuje pravidla a těmito pravidly se musí i sám řídit, aby byl dobrým vzorem pro podřízené.

² Defining Management. *Boundless* [online]. 2016 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/introduction-to-management-1/principles-of-management-17/defining-management-113-3961/>

2 SEBEŘÍZENÍ MANAŽERA

Aby manažer vedl úspěšně skupinu a byl vzorem ostatním, musí začít sám u sebe a dodržovat pravidla, která nastavil.

Self management znamená řízení sebe sama, manažer musí umět korigovat vlastní chování a jednání s cílem dosažení nejlepších výsledků pro sebe i organizaci. Projevuje se schopností zvládat každodenní povinnosti a úkoly. Mezi tyto schopnosti můžeme zařadit plánování, dodržování rozvržených termínů. Tyto schopnosti jsou základním předpokladem každého manažera.

2.1 SEBEPOZNÁNÍ

Aby manažer mohl úspěšně vést sebe i ostatní v organizaci musí nejdříve poznat sám sebe. Učí se poznávat sám sebe v různých životních situacích z každodenního kontaktu s druhými lidmi. Pomocí komunikace s druhými lidmi získává manažer mnoho informací o sobě samotném. Prostřednictvím sebepoznávání zvládá vedoucí pracovník vytvářet zdravé sebepojetí, dokáže vytvořit svůj realistický obraz a dovede se pak lépe přizpůsobovat novým situacím a posílí tím své duševní zdraví. Zdravé sebepojetí se může posilovat mnoha způsoby, nejefektivnější jsou psaní deníku, sebereflexe, nebo komunikace s druhými. Součástí sebepojetí je sebehodnocení, které má vliv na chování a cíle, které přispívají k úspěchu v práci i ve vztazích.

Z psychologického hlediska můžeme sebepojetí rozdělit na:

- Sebeoznání – zjištění co dokážeme, co si o nás myslí druzí, jak vypadáme.
- Sebecit – zalíbení v sobě samém, nebo naopak pohrdání.
- Seberealizace – snaha o zdokonalení, cílem je stát se tím kým chceme.
- Sebehodnocení – vyvození hodnotících závěrů o sobě samém (porovnávání současných výkonů s výkony jiných lidí).

Pro účely této práce bude rozebráno sebepoznávání, které tvoří pouze jednu část sebepojetí.

2.1.1 Metody sebepoznání

Sebepoznávání umožňuje manažerům otevřenost k osobním zkušenostem a zlepšuje ochotu k nápravě a sebevýchově. Směřuje k hlubšímu chápání a usměrňování jednání. Dává možnost adekvátnímu reagování na jiné osoby. Sebepoznávání podněcuje ke zlepšení pracovního výkonu, dovoluje ovládat vlastní city. Napomáhá k úpravě hierarchie hodnot.

- **Pravidelná registrace vlastního jednání a chování**

Jedná se o nenáročnou a snadno aplikovatelnou metodu, kdy manažer pozoruje vlastní chování v krátkém časovém úseku, nejlépe jednoho dne. Doporučuje se postupovat od chvil nedávných k vzdálenějším. Vzpomínání na důležité prožitky napomáhá ke zdokonalení plánování času (odkrývají se časové rezervy) a vlastního systému práce. Může jej však ovlivňovat také negativně, umožňuje soustředit se na negativní vzpomínky, které mohou přetrvat nějakou dobu.

- **Pravidelné reflexe**

Složitější metoda sebepoznávání, poskytuje výsledky po velmi krátkém době, někdy po čtrnácti dnech. Poskytuje hlubší analýzu příčin, následnému průběhu a následků konání. Pomáhá postupně odhalovat a zbavovat vlastních chyb a nesprávného způsobu reagování. Přispívá k lepšímu porozumění druhým lidem a lepšímu řešení vlastních vnitřních konfliktů. Povzbuzuje k plánování do budoucnosti a napomáhá k ustanovování hierarchie vlastních hodnot. U nevyrovnaných jedinců především při špatné kondici (vyčerpanosti) mohou probíhat úzkosti, nebo vybavování nepříjemných zážitků, které vyvolávají napětí a nespokojenost.

- **Sebepoznání prostřednictvím druhých lidí**

Otevřené, upřímné rozhovory s blízkými lidmi, kamarády, rodiči, pracovního kolektivu vedou k vytváření obrazu ze známého prostředí. Přípomínky druhých lidí mohou vést k zamyšlení a úpravě vlastního jednání. Tato technika slouží jako doplněk k ostatním metodám.

- **Metoda volných asociací**

Volně plynoucí tok myšlenek, které jedince momentálně napadají se vyslovují, nebo zaznamenávají. Vypisování volných asociací způsobuje uvolnění a odreagování. Provádějí se pravidelné úvahy o vlastním životě a jeho vysvětlení podle zásad psychoanalýzy. Metodu propracovala Karen Horneyová v knize *Sebeanalýza*. Interpretace metody je náročná a někdy sporná, je založena na předpokladech hlubinné psychologie. Významné je poznání vlastních motivů a tendencí, které mohou být podvědomé.

- **Současné sebepoznávání**

Patří mezi nejnáročnější metody sebepoznávání a pozorování sebe sama v přítomné situaci. Jedná se o skupinu metod, které obsahují pozorování některé ze somatických funkcí, emoce a obsahy vědomí. Nejběžnějším sledováním u somatických funkcí je zkoumání vlastního dechu. Zkoumá se jemný závan dechu na nosních dírkách. Dech při sledování nesmí být záměrně měněn. Dochází zde k uvědomování si vlastního dýchání, které může být provázeno pozorováním pohybů žaludeční krajiny při dechu. Jiným zaměřením může být uvědomování si vlastní polohy (vleže, vsedě, vstoje), nebo pohybu těla (chůze). Pozorování emočních stavů a citových hnutí, zejména záporné emoce, které si jsme schopni uvědomit neproběhnou nepřijatelnými účinky, ve srovnání s těmi jejichž existenci si nepřipouštíme. Lépe zvládnutelný je nepotlačený strach, který se jedinec naučil určit a dopředu se s ním konfrontoval a tím se ho naučil lépe ovládat. Sebepoznávání orientované na obsahy vlastního vědomí se zakládá na uvědomování, jestli je v průběhu myšlení dbáno na určité zásady (morální zásady). Tato metoda vyžaduje vnitřní vyzrálost a vyspělost.³

³ MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1976, s. 16-38.

2.2 DUŠEVNÍ HYGIENA

Jaro Křivohlavý ve své knize zmiňuje výklad Libora Míčka, kde uvádí, že duševní hygiena je systém propracovaných pravidel a rad používaných k udržení, prohloubení, nebo znovuzískání duševní rovnováhy a zdraví.⁴

Úkolem je naučit se chránit a upevňovat duševní zdraví, zvyšovat odolnost proti nežádoucím vlivům a dodávat pocit životní pohody a tím se lépe vyrovnávat se stresujícími situacemi a zároveň umožňuje lépe se zvládat krizové situace. Psychohygiena má za úkol naučit předcházet psychickým obtížím a zároveň učí, jak vzniklé problémy co nejlépe zvládat. Přináší návod na úpravu životního stylu a podmínek, aby se zabránilo působení nepříznivých vlivů.

Manažer obvykle čelí větší zátěži než běžný zaměstnanec, proto musí mít vybudovanou větší odolnost. U vedoucího pracovníka se předpokládá, že musí být rádcem druhým, podporou spolupracovníkům, očekává se od něho vnitřní jistota, charisma, vnitřní síla i určitá sociabilita. Řídící pracovník je pro své podřízené příkladem, měl by dosahovat a zároveň využívat svých schopností k řízení a pozitivně působit na své spolupracovníky a podřízené.

Manažerská činnost je velice náročná, stále se zvyšují požadavky na celkovou úspěšnost i pracovní výkon. Zaměstnanec se může dostat velice rychle do stavu zvýšené zátěže. Následky mohou vést k zdravotním a psychickým obtížím, proto je důležité dbát pozornosti v základních otázkách duševního zdraví, zejména v oblastech:

- Životosprávě, režimu práce a odpočinku
- Skladba pracovních a mimopracovních aktivit, především pohybové aktivity
- Přátelským, rodinným a manželským vztahům
- Pojetí života a práce (životní styl, smysl života)⁵

⁴ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2, s. 143.

⁵ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3, s. 166.

Důležitým pro každého manažera je plynulý a pravidelný psychický a biologický rytmus. Především rytmus spánku a bdění, práce a odpočinku. Doporučuje se nejméně šestihodinový nepřerušovaný spánek v klidném prostředí, kdy dochází k regeneraci a obnově celkových sil. V rámci denního režimu je důležitá pravidelná strava. Potrava musí zahrnovat kvalitativně a kvantitativně vhodnou skladbu zaručující dostatečnou výživu. Čas strávený v práci je nutné kompenzovat vhodným aktivním odpočinkem. Sedavý způsob života je dobré vynahrazovat pohybovými aktivitami a pobytem na čerstvém vzduchu. Prospěšné jsou i další zájmové aktivity, které pomáhají k odreagování, regeneraci, vybití nahromaděné energie i k její obnově a zábavě. Napomáhají zapomenout na problémy v práci a rodině. Nevhodně strávený volný čas naopak může být příčinou mnoha zdravotních problémů (obezity, infarkt). Manažer si musí umět optimálně rozvrhnout svůj čas mezi svou práci, zájmy a rodinu. Úspěšný manažer musí celoživotně formulovat svůj přístup k práci, životu druhým lidem i k sobě samému, zároveň je důležité, aby překonával svou nedokonalost.

Duševně zdravý jedinec má:

1. být sám se sebou spokojený,
2. udržuje dobré vztahy s druhými lidmi,
3. je schopný řešit každodenní problémy.

- **Spokojenost sám se sebou**

Zahrnuje zdravou objektivní představu o sobě samém, jedinec si dokáže uvědomovat své přednosti i nedostatky, zároveň vyvíjí snahu o sebezdokonalení (duševní růst, důvěra v budoucnost). Nespokojený jedinec prožívá velký citový neklid a nezvládá život prožívat naplno, a proto nemůže dosáhnout stavu radosti a spokojenosti.

- **Dobré vztahy**

Manažer by měl mít schopnost navazovat kontakt s druhými lidmi, zároveň by měl dokázat spolupracovat nejen s druhými soupeřit. Od dobrého řídicího pracovníka se očekává adekvátní projev emocí a schopnost oceňovat práci svých podřízených a ochotu pomoci.

- **Schopnost řešit každodenní problémy**

Odvíjí se od schopnosti adaptovat se na měnící se podmínky vnějšího prostředí, ale i vlastního nitra. Jedinec je schopný hledat vlastní cest při přizpůsobování se na změny. Manažeři musí čelit během dne zátěži, proto musí být velice odolný a problémy přijímat s klidem a rozvahou. K plnění úkolů si musí klást dosažitelné cíle. Vážnosti u svých zaměstnavatelů dosáhne také otevřeností k novým skutečnostem, názorům a zkušenostem.⁶

2.2.1 Metody duševní hygieny

Metody duševní hygieny slouží k zvládnání těžkých životních, zejména překonávání napjatého emočního stavu a obnovování duševního klidu. Existuje velký počet různých druhů relaxace, mezi nejvýznamnější metody sloužící k udržení duševní pohody a rovnováhy patří relaxační techniky, autosugestivní postupy, pozitivní imaginace a meditace.⁷

- **Relaxační techniky**

Smyslem relaxačních technik je odstraňovat fyzické i duševní napětí a zároveň zvyšovat efektivitu všech psychických funkcí (zlepšuje pozornost, podporuje paměť, myšlení, emoční prožívání, lepší pracovní výkonnost). Relaxační metody se zpravidla skládají z uvolnění těla, vědomí a dýchání.

⁶ AIŠMANOVÁ, A. *PSHY: Psychohygienu (duševní hygiena)* [online]. Fakulta pedagogická ZČU v Plzni, 2012 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: http://fpe.zcu.cz/export/sites/fpe/study/celozivotni_vzdelavani/nabidka/ESF_mistri/materialy2011/LS_po_dpory/kps_pshy/PSHY_Ajsmanova.pdf

⁷ KRÍVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2, s. 88-89.

- **Autosugestivní postupy**

Prostřednictvím pozitivních podnětů navozuje pozitivní stav. Autosugesce pomáhá bojovat se zlovyky, špatnými charakterovými vlastnostmi (lenost, agresivita) a zároveň podporuje silné charakterové vlastnosti (trpělivost).

- **Pozitivní imaginace**

Jedná se o záměrné zobrazování uklidňujících scénérií (hezka příroda, vybavení si krásného prostředí z dovolené). Záměrem je soustředěnost na jedinou pozitivní věc. Jinou možností je myslet na věci, nebo situace, které byly pro daného člověka povzbuzením. Někteří odborníci naopak doporučují zaměřit se na negativní obraz vyvolávající vzpomínku na těžkou životní událost a její následné překonání.⁸

- **Meditace**

Účelem meditace je zklidnění mysli. Pozitivní účinky se projevují především ve vyrovnání krevního tlaku a snížení psychického napětí.

Současná doba je uspěchaná, manažer musí v krátké době vyřešit mnoho úkolů, žije v prostředí, kde se zrychlil způsob myšlení i zkrátil čas na řešení pracovních povinností. Manažer musí být stále v kondici a připraven vykonávat plně své závazky a činnosti bez ohledu na zátěže kterým je vystaven. Existuje mnoho způsobů, kterými se může účinně bránit proti stresorům a nepříznivým situacím. Na některé situace se může připravit nacvičením svého chování, na jiné může být připravený prostřednictvím upevňováním svého duševního zdraví (budováním odolnosti proti nežádoucím vlivům) a tím se lépe vyrovnávat se stresujícími situacemi a trvale si dodávat pocit životní pohody.

⁸ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2, s. 89-90.

3 ŘÍZENÍ ČASU V PRÁCI MANAŽERA

3.1 TIME MANAGEMENT A JEHO HISTORIE

Pojem Time management lze přeložit jako řízení, či hospodaření s časem. Zabývá se efektivním plánováním času.

Správný manažer se snaží přizpůsobit svůj čas tak, aby našel optimální hranici mezi časem věnovanému své práci a osobnímu životu, věnovanému rodině, koníčkům a zájmům. Cílem a do jisté míry umění zacházet s časem, je zvládnutí velkého množství úkolů a činností ve stanoveném čase.

Stephen R. Covey uznávaný lektor a trenér leadershipu popsal ve své knize (*7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*) jednotlivé fáze time managementu rozdělené na čtyři generace. Jednotlivé generace vznikly postupně a každá z nich představuje odlišný přístup, kontrolu a řízení k času.

- **První generace**

Hlavním cílem byl soupis úkolů a činností na papír. Výstupem tohoto soupisu je otázka co. Smyslem je vytvořit přehledný seznam, jehož prostřednictvím se nezapomene na žádný z úkolů.

- **Druhá generace**

Zde se rozšiřuje soupis úkolů o časovou osu. K jednotlivým činnostem se připisuje čas a nastává otázka kdy je splnit. Jednotlivý plán se zapisuje do kalendáře a vytvoří se tak časový harmonogram.

Tento typ generace používají lidé intuitivně, pro její jednoduchost. Do diáře, nebo kalendáře se zanesou informace o čase a úkolech. Získané informace ukazují časovou náročnost jednotlivých dní.

- **Třetí generace**

Třetí generace potírá nedostatky předešlých generací. Umožňuje lepší organizaci času především vedoucích pracovníků.

Zaměřuje se na dlouhodobé výsledky. Doplnuje základní otázky, co a kdy o novou jak. Zde se setkáváme s podrobně rozpracovanými projekty a cíli. K jednotlivým činnostem se přiřazují priority. Důležitou úlohu zde zaujímají cíle, týmová práce, delegování a priority.

Metoda třetí generace je přesná na výsledky, zaměřena na podrobné rozpracování cílů rozvržených do stanovených časových úseků. Výsledky jsou vázány na čas a úkoly, které je nutné stihnout, do pozadí jsou však odsunuty osobní hodnoty a postoje každého jednotlivce. Člověk, jako plnitel úkolů je zde vnímán jako plně předvídatelný.⁹

- **Čtvrtá generace**

Čtvrtá generace je úpravou a rozšířením třetí generace obohatena o lidský přístup, soustřeďuje se na spokojenost jedince. Nezabývá se jen strojovým plněním jednotlivých úkolů, ale zkoumá také motivaci, emoční inteligenci, osobní růst, kam chce daný jedinec v životě směřovat. Pomáhá ke snížení stresu a tím přináší vyšší efektivitu.

Nastává zde změna myšlení. Není důležitý jen výsledek lidské činnosti, ale spokojený vykonavatel práce a uspokojení z práce. Spokojenost jedince ovlivňuje jeho dlouhodobou efektivitu. Pro osobní spokojenost jsou důležité dobré vztahy na pracovišti, dobrý pocit z vykonané práce a nejdůležitější je, aby se pracovník cítil dobře.¹⁰

Úspěch nezáleží pouze na stupni znalostí a dovedností, ale důležitá a vysoce ceněná je především osobní kvalita (charakter, návyky, chování, emoční stabilita, ...). Pro

⁹ BRODSKÝ, J. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Edice právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8, s. 16

¹⁰ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Tábor: Time Expert, c2000. Cesty k osobní prosperitě (Time Expert). ISBN 80-902783-0-2, s. 36-44.

dosažení osobnostní celistvosti, je důležitý celoživotní osobnostní růst. Proces změn by měl být pomalý, ale důkladný, v praxi prověřený zkušenostmi, které mají v důsledku dlouhodobý efekt.

3.2 PLÁNOVÁNÍ ČASU A PRIORIT

Time management se soustřeďuje na umění využívání času, správném stanovování priorit a řešení dlouhodobých cílů. Umět si naplánovat čas je velice důležitá dovednost pro všechny, bez rozdílu své oblasti uplatnění. Pro plánování času vede mnoho cest a přístupů. Neexistuje žádné konkrétní universální pravidlo. Musíme zde hledět na rozdílnost osob. Každý si musí najít vlastní cestu ke správnému naplánování času. Cílem každého úspěšného plánování je konečné splnění úkolu.

Veškeré naplánované činnosti vyžadují prvotní analýzu. Hodnotíme kolik času bude jednotlivá aktivita potřebovat. Porovnáváme, které činnosti jsou prvořadé, stanovíme obvyklou frekvenci aktivit a určíme pořadí. Na některé úkoly se vynakládá mnoho času, proto je lepší je delegovat, přenést pravomoci k provedení určitých činností.

Přístup k aktivitám při plánování

- Důležitost a důsledky – zvážit konečné důsledky, při nesplnění úkolu. Zjišťujeme, zda vložené úsilí do úkolu je zhodnocené, pro budoucnost, nebo je lépe úkol neplnit
- Umění delegování – je důležité umět včas přesunout úkoly, které s časového hlediska nestihneme.
- Přínos aktivit – přehodnocujeme výhodnost a přínos jednotlivých aktivit a nepotřebné nečiníme
- Dlouhodobá nečinnost - zvažujeme, zda pokračujeme dál v těchto aktivitách
- Postupy – některé aktivity vyžadují přípravu, jak danou aktivitu provést¹¹

¹¹ BRODSKÝ, J. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Edice právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8, s. 39-40.

Základním předpokladem pro vyhodnocení úkolů je ujasnit si priority. Upřednostňujeme nejdůležitější úkoly před ostatními. Klíč k rozhodování stojí v sebepoznání a ujasňování si důležitost konkrétních úkolů, které si klademe při každodenním rozhodování.

Snahou plánování je získat plnou kontrolu nad časem a vytvořit si dostatečnou rezervu.

Pro úspěšné hospodaření s časem je nutné provést analýzu využití času a zvolit vhodnou metodu pro řízení času.

3.3 METODY ŘÍZENÍ ČASU V ŘÍDÍCÍ ČINNOSTI MANAŽERA

Je naprosto nezbytné, aby si manažer určil prioritu mezi svými úkoly. Lidé si často nastavují priority na základě cesty nejmenšího odporu, zvyku nebo náhody. Tyto metody zvyšují pravděpodobnost dosahování méně důležitých cílů na úkor těch důležitějších. Existuje několik metod pro správné nastavení priorit.

Vhodným ukazatelem časové analýzy je zpravidla snímek pracovního dne. Časový snímek zahrnuje nepřetržité pozorování (systematické, nesystematické) celku, nebo vybraných částí pracovní činnosti jedince. Výsledkem je uspořádání využití pracovní doby. Z časového snímku můžeme vyčíst strukturálně znázorněné účelné využití pracovní doby a časové ztráty.¹²

Podíl manažera na řízení stanovené činnosti, určuje, v jaké míře řídí manažer sám sebe. Manažer řídící ve velkém rozsahu sám se může rozhodovat, delegovat a zadávat úkoly ostatním. Předpokladem pro efektivní využívání metod řízení času je stanovení pracovních a soukromých priorit bez ohledu na vnitřní a vnější rušivé vlivy. Smyslem všech uvedených metod není více pracovat, ale naopak investovat čas do smysluplných činností s dlouhodobým účinkem.

¹² ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, s. 256.

Časový snímek

Časový snímek zkoumá skutečnou dobu trvání pracovního výkonu a jednotlivé složky konkrétní pracovní činnosti, všímá si které z nich jsou produktivní a které naopak ztrátové. Původně byl vyvinut zaměstnavateli pro výpočet mezd. Snímky mohou zaznamenávat čas začátku a konce úkolů, nebo jen délku trvání. Mohou obsahovat podrobný rozpis úkolů realizovaných v průběhu projektu nebo programu. Tyto informace mohou být použity pro zpracování mezd, fakturaci pro klienta, a také pro výpočet nákladů a průběhu projektu. Jedním z hlavních použití časových rozvrhů v prostředí projektového řízení je porovnávání plánovaných nákladů oproti skutečným nákladům, měření výkonnosti zaměstnanců a identifikace problémových úkolů. Manažer je řízen a sledován z hlediska využívání pracovní doby (podíl práce věnovaný jednotlivým činnostem z celkové pracovní doby).

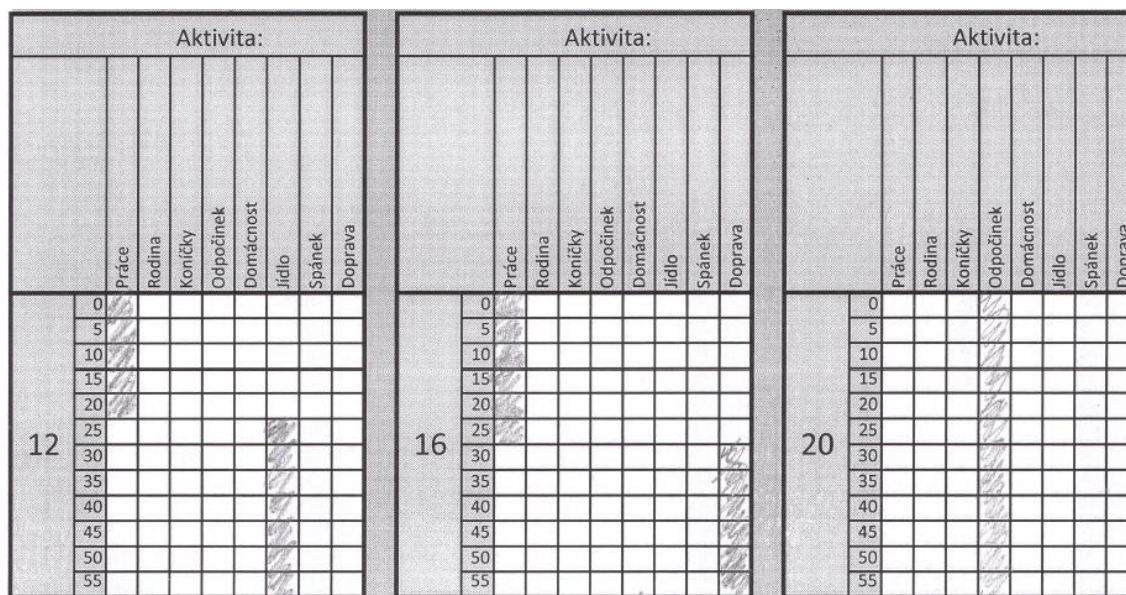
Metoda může být využita pro účely výzkumu pro odhalení špatných návyků manažerů. Nezaměřuje se na navrhování správných postupů, ale slouží k odhalení nedostatků.

Snímek pracovního dne můžeme pořídit několika způsoby:

- Chronometráží – je vhodná pro cyklické práce, které se pravidelně opakují. Jedná se o metodu pozorování přesné spotřeby času pro různé úkony zkoumaných činností.
- Záznamem – analýza videozáznamu.
- Momentovým pozorováním – vychází z namátkové kontroly.

Výsledky slouží zejména jako podklad pro odměňování.

Obrázek 1: Část zjednodušeného časového snímku



Zdroj: Autor práce

Metoda ABC

Tato metoda zahrnuje kategorizaci priorit v následujícím pořadí:

- A – Úkoly považované za urgentní a důležité
- B – Důležité, ale neurgentní úkoly,
- C – Úkoly, které nejsou ani urgentní, ani důležité.

Důraz je kladen na cíle uvedené jako A a B. Z praxe organizací vyplývá, že úspěšní lidé tráví 65 až 80 procent svého času nad aktivitami, které jsou důležité, ale ne urgentní. Běžně totiž osoby tráví nad těmito úkoly jen 15 procent času a mnohem více (50–60 procent) stráví řešením sice naléhavých, ale méně důležitých činností. Tyto činnosti je přerušují v jejich práci a často také řeší úkoly jiných lidí.

Metoda ABC je velice významná a účinná pomůcka pro plánování jednotlivých pracovních dní. Výsledkem je harmonogram jednotlivých činností. Úkoly jsou plánovány s předstihem. Na konci pracovního dne je nutné vyhodnotit splnění konkrétních úkolů.

Paretovo pravidlo

Toto pravidlo je také známé jako pravidlo 80/20. Je to jeden z nejužitečnějších nástrojů v time managementu. Pravidlo vytvořil italský ekonom Vilfredo Pareto v roce 1895 a následně získalo ohromnou popularitu mezi manažery.

Pareto si všiml, že lidé v jeho okolí se dělí na 20 procent úspěšných, kteří vlastní 80 procent bohatství a zbylých 80 procent si dělí 20 procent zdrojů. Zjistil také, že pravidlo lze vztáhnout na prakticky všechny ekonomické aktivity. Pravidlo říká, že 20 procent jedincových činností tvoří 80 procent výsledků. To znamená, že ze seznamu deseti úkolů vytvoří dva z nich pětinasobek toho, co vytvoří zbylých osm a to i když bude každý úkol vyžadovat stejné množství času.

Pro efektivní využití času by se měl jedinec soustředit nejprve na těchto důležitých 20 procent a až poté na zbytek. Studie také ukázaly, že těchto 20 procent je často nejobtížnějších. Nehledě na to, jak obtížných je tato důležitá část, jedinec ji musí nejprve dokončit a až poté se vrhnout na zbytek. Než se ale začne nějaké činnosti věnovat, musí si zodpovědět otázku do jaké části tato činnost patří. Schopnost správně si zvolit a provést důležité úkoly určí, jak efektivně může manažer vykonávat svou práci.

Eisenhowerova metoda

Jedná se o metodu nastavení priorit u úkolů, kterou vytvořil bývalý prezident USA Dwight Eisenhower. Metodu vymyslel v době, kdy jako generál vedl přes 2 miliony vojáků k invazi do okupované Francie během druhé světové války.

Tato metoda se uplatňuje tak, že si jedinec vybere položky ze seznamu úkolů a cílů, které mají být splněny, a odpoví na 2 otázky: Je to naléhavé? Je to důležité? Podle Eisenhowera se zřídka stává, že důležité věci jsou zároveň i naléhavé a naopak. Na základě odpovědí se tyto položky následně umístí do příslušných kvadrantů v digramu.

Tabulka 1: Rozdělení priorit dle Eisenhowera.

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	2 – poruchy, konce termínů, některé hovory (např. významným klientům)	1 – tvorba hodnot, rozvíjení vztahů
Nedůležité	3 – přerušení, rozptýlení, další hovory	4 – žrouti času, drobnosti

Zdroj:¹³

Kvadrant 4 (nedůležité a nenaléhavé): Zde by měly být uvedeni žrouti času jako je facebook, brouzdání na internetu apod. Jedinec by se měl aktivitám v tomto kvadrantu vyhnout, protože ničím nepřispívají k jeho cílům. Pro efektivní využití pracovního času je dobré tyto aktivity omezit, nebo se jich zbavit.

Kvadrant 3 (nedůležité, ale naléhavé): Sem patří příchozí hovory, odpovídání na emaily a dotazy kolegů. Jedinec by měl těmto činnostem věnovat co nejméně času, protože nejsou důležité k dosažení jeho cílů. Úkoly podobného charakteru je dobré delegovat, nebo vyřizovat v blocích. Uspořený čas bez těchto aktivit může manažer věnovat úkolům a činnostem náležejícím do kvadrantu 2 a 1.

Kvadrant 2 (důležité a naléhavé): Sem patří nejrůznější poruchy, naléhavé situace, řešení problémů apod. Tyto položky jsou zásadní pro jedincovy cíle a musí se jim věnovat přednostně.

Kvadrant 1 (důležité a nenaléhavé): Mezi zdejší položky patří budování kvalitních vztahů s dalšími lidmi, provádění vlastní práce k postupu k zadanému cíli apod. Tyto položky by měly zabírat největší porci času, ale jsou často oddalovány pro svou nenaléhavost. Jejich neřešení však způsobuje naléhavé problémy, kterým je poté nutné věnovat ještě větší úsilí.

¹³ CAUNT, J. *Time management - jak hospodařit s časem*. Praha: Computer Press, 2001. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-441-9, s.14.

Účelem metody je zejména vymanit manažera od tendence zabývat se běžnou operativou místo strategického řízení. Podstata metody se zakládá na řazení úkolů podle priorit stanovených po předchozí analýze vhodně zařazených úkolů do jednotlivých kvadrantů.

Metoda plánování činností podle času

Účinné plánování vyžaduje zkoordinování odlišných časových rámců. Manažer by měl mít komplexní přehled o krátkodobých a dlouhodobých plánech organizace.

- Denní plánování – by mělo probíhat ve správném případě vždy na konci předchozího dne před koncem pracovní doby. Plánování v přesně vymezeném čase před odchodem z práce minimalizuje časové ztráty během pracovního dne. Doporučuje se pro splnitelnost naplánovat nejvýše deset úkolů. Během dne probíhá kontrola plnění úkolů. Splněné povinnosti mohou pracovníky pozitivně motivovat. Nedílnou součástí denního plánování je i vyrovnávání se s mimořádnými událostmi.
- Týdenní plánování – pracovník si zvolí den ve kterém plánuje nadcházející týdenní rozvrh. Rozvržení pracovního týdne se může měnit v návaznosti na denních plánech, ale zároveň respektují stanovené priority.
- Kvartální plánování – zaměřuje se na delší časový úsek, zde se plánují rozsáhlé úkoly (projekty).
- Roční plánování – zahrnuje hlavní cíle organizace. Vodítkem rozvrhu těchto úkolů mohou být plány z minulých let, zaznamenávají se termíny vyplývající ze zákona (daňové přiznání), svátky, dovolené.

Denní plány slouží k časové hospodárnosti, manažer předem zná svou činnost a úkoly které jsou pro konkrétní den předem stanovené. Na denní úkoly přímo navazují týdenní, kvartální a roční plány, které se odvíjí od předem stanovených priorit.

Řízení času podle cílů

Manažeři se obvykle nevěnují jednou úkolu po nepřetržitou dobu, ale jejich čas se rozděluje do různých úkolů, které musí operativně řešit. Tato vyrušování a změna soustředění na jiné úkoly vede k ztrátám času, neboť manažer se musí přeorientovat na

nový problém a po chvíli intenzivního řešení je opět vyrušen. Tento postup není příliš efektivní, protože člověk není schopen s plným nasazením řešit více věcí najednou. Efektivnější je věnovat se pouze určité činnosti bez přerušení nebo ji rozdělit do dvou částí, než ji po krátkých úsecích řešit týden či dva. Jednotlivé úkoly je ale nutné co nejkonkrétněji a nejjasněji formulovat a určit časový horizont, po němž se mu bude manažer věnovat.

Myšlenková mapa

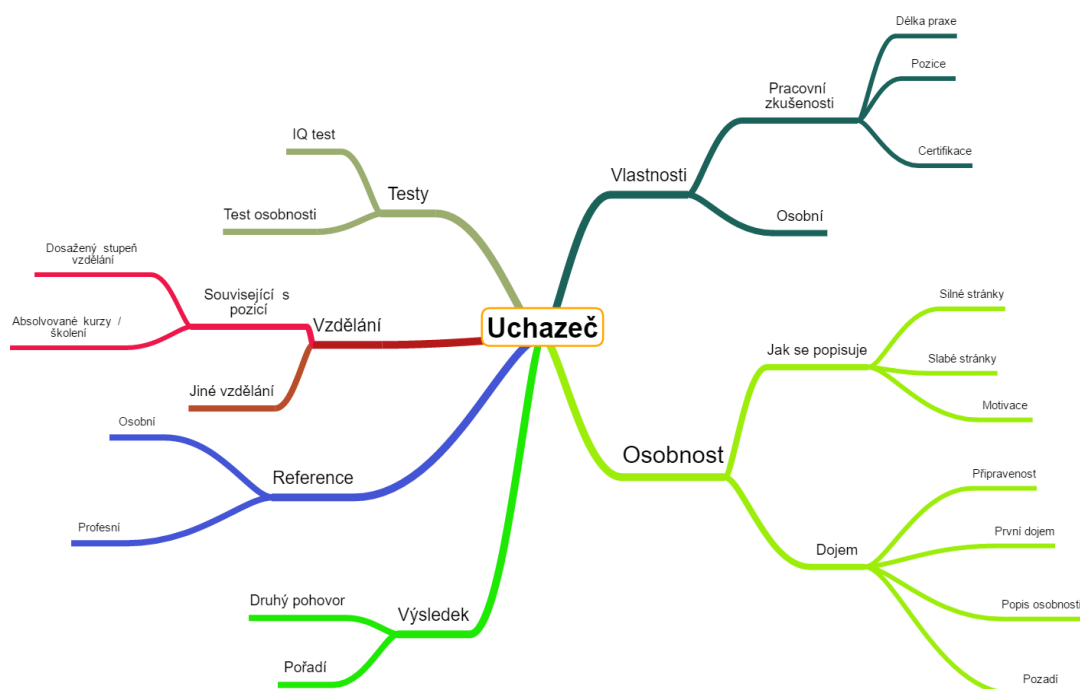
Slouží k uspořádání myšlenek, plánování, řešení problémů, rozvíjí kreativitu a vylepšuje paměť. Pro manažery může sloužit jako vhodná pomůcka pro poznámky k poradám. Tvorba těchto poznámek je rychlá a přehledná. Z mapy lze vyčíst zároveň hlavní i vedlejší myšlenky ve kterých se manažer velmi snadno zorientuje. Pouhým pohledem lze z těchto map vyzorovat jednotlivé vazby. Při zpětné kontrole poznámek šetří čas ve srovnání s dlouhými zápisy z porad.

Snahou map je vizuální zachycení myšlenek, které se zapisují na papír, nebo do počítače. Takto se může zachytit ústřední myšlenka, nebo téma včetně jejího procesu a cesty. Spojuje jednotlivé myšlenky a tvoří jasnou nelineární strukturu. Pro lepší názornost se používají jednoduché obrázky, symboly vše může být zvýrazněno barevnými provedením.

Myšlenkové mapy nejsou vhodné pro každého. Větší předpoklady k nim mají lidé se schopností kreativity a grafické představivosti. Napomáhají jeho tvůrci k lepší organizaci času.

Tvorba mapy začíná u ústřední myšlenky, která se zapisuje, nebo zakresluje doprostřed papíru položeného na šířku. Střed se dále rozděluje do čtyř až osmi hlavních větví, které rozvíjí základní myšlenku. Hlavní větve se dále člení na větve druhé a třetí úrovně. Spojující čáry by měly být tak dlouhé jako slovo k nim přiřazené. Pro jednotlivé myšlenky se mohou přiřadit symboly, obrázky, nebo značky pro rychlejší orientaci. Barevnost celého provedení záleží na autorovi.

Obrázek 2: Příklad myšlenkové mapy



Zdroj: autor práce

Mapy se mohou tvořit vlastnoručně, nebo za použití elektronických aplikací například: MindManager, xMind, iMindMap.

MindManager

Nejprofesionálnější a nejrozšířenější nástroj pro tvorbu myšlenkových map a diagramů. Je součástí kancelářského balíku MS Office a je snadno propojitelný s jednotlivými kancelářskými aplikacemi (Word, Outlook, PowerPoint, Project, Excel).

xMind

Nabízí obdobné nástroje jako MindManager, ale za mnohem nižší cenu (některé verze jsou zdarma).

iMindMap

Tvorba těchto map se nejlépe podobá ručně vytvořeným mapám. Tvoří vizuálně velice hezké mapy. Aplikaci je možné použít do mobilních telefonů, tabletu i počítače. Aplikace umožňuje okamžitou prezentaci.

Výhody při používání map

- Pomáhá v organizování jednotlivých myšlenek
- Myšlenkové mapy jsou snadno čitelné a přehledné, jejich autor dokáže analyzovat myšlenku v řádu vteřin
- Podporuje soustředěnost, nápaditost, nevšední zobrazení nápadu pro ostatní a snadný transfer informací.
- Přispívá k lepšímu pochopení souvislostí, pamatování a vybavování myšlenek¹⁴

Shrnutí metod plánování času

Jednotlivé metody se mohou mezi sebou prolínat a doplňovat. Smyslem jednotlivých metod řízení času v řídicí činnosti manažera je zvládnout co nejvíce úkolů ve stanoveném čase, zároveň minimalizovat chyby a snižovat riziko negativního stresu. K tomuto účelu je nezbytné naučit se soustředit na hlavní a důležité úkoly. Jen manažer, který se soustředí na podstatné věci získá dobré výsledky při řízení svého času. Aby byl manažer úspěšný v rozlišování důležitosti jednotlivých úkolů musí nejprve provést prvotní analýzu výběru aktivit a rozhodnutí. Na základě provedené analýzy priorit se může manažer rozhodnout, které úkoly budou v popředí plnění a jaké pořadí ponesou všechny ostatní aktivity. Obecně platí, že úkoly, které přinesou nejvíce prospěchu v nejkratším čase mají největší prioritu. Úkolům s nejmenší prioritou by se manažeři neměli věnovat, ale delegovat.

Schopný manažer by měl rozeznat svých rozhodujících 20 procent činností, které tvoří 80 procent celkového požadovaného výsledku.

Pro úspěšné organizování času mohou manažeři využívat nejrůznějších plánovacích nástrojů.

¹⁴ MÜLLER, H. *Myšlenkové mapy: jak zlepšit své myšlení, paměť, koncentraci a kreativitu*. Praha: Grada, 2013. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5057-6.

3.4 VNÍMÁNÍ ČASU MANAŽEREM

Vnější faktory nemůžeme sami ovlivnit, naopak vnitřní faktory jsou závislé na naší vůli a vlastním sebeuvědomování.

Pro efektivní využití času v práci manažera je dobré znát jednotlivé faktory, které narušují produktivní práci, aby je manažeři mohli včas rozpoznat a redukovat jejich nežádoucí vliv.

- Vnitřní faktory – internet, sociální sítě, elektronická pošta, (ne)pořádek,
- Vnější faktory – vyrušování, hluk, čekání

3.4.1 Vnitřní faktory vnímání času

Mezi časté příčiny rozptýlení mysli patří pročítání aktuálních příspěvků na sociálních sítích, nebo aktuálních zpráv na internetu. Čtenář nezůstává u čtení nejdůležitějších zpráv dne, takovéto odpoutání od pracovní činnosti může přerušit současnou i budoucí činnost na několik minut, nebo hodin, podle zaujetí textového obsahu, následující navázání na pracovní činnost od vyrušení je pozvolné.

E-mail není nutné kontrolovat po minutách. Naléhavé zprávy se mohou řešit telefonicky, proto není nutné stále zprávy aktualizovat a kontrolovat. Užitečnější je rozvrhnout si čas na kontrolu zpráv a členit zprávy do několika kategorií. Rozlišujeme spamy, které se označí a odstraní z vyřizování korespondence. Ostatní zprávy se mohou rozdělit podle času na jejich vyřízení. E-maily vyžadující méně času v řádu minut se mohou vyřizovat okamžitě a ostatní je dobré vyřizovat například na konci pracovní doby pro úspornost času a využití pracovní doby při určitých konkrétních úkolech.

Ideálním časem pro zjišťování informací prostřednictvím internetu zejména denní zprávy a sdílené informace ze sociálních sítí jsou polední pauzy. Zaměstnanec neodvádějí od pracovní činnosti a může se plně koncentrovat na svou práci. Dalším perfektním časem pro tyto činnosti je ráno před, nebo večer po pracovní době.

(Ne)pořádek – pro účinnou a efektivní činnost je dobré mít uzpůsobený a vhodně přichystané pracovní prostředí. Důležitá přehlednost je nejen v pracovním prostředí, ale

také v datech, a jiných důležitých souborech, které jsou důležité pro denní pracovní činnost.

3.4.2 Vnější faktory vnímání času

Nejběžnějším obvyklým faktorem pro kancelářské prostředí je hluk z pracovního prostředí (pohyb osob) a zařízení (telefonní přístroje, kopírky, skartovací stroje), který má negativní vliv na výkon pracovní činnosti.

V mnoha případech je možné se nepatřičnému hluku vyhnout. Hovory mohou být přeměrovány na asistentku, nebo na jinou odpovědnou osobu. Ostatní hovory, především osobního charakteru lze řešit o přestávkách, nebo lze předem sjednat termíny uskutečnění hovorů, na které je manažer předem připraven.

Vyrušování – časté rušení (otázky od zaměstnanců, žádost o svolení, neohlášené návštěvy) zabraňuje práci na důležitých činnostech manažera. Přerušování od důležitých činností může manažer předejít stanovením konkrétních času určenému ke schůzkám. Rozptylování od úkolů má za následek ztracený čas na opětovné navázání na předchozí činnost. Mozek je daleko více namáhán, a proto dochází mnohem rychleji k celkové únavě. Pauzy v rámci pracovních úkonů nejsou příliš efektivní.

Čekání – nejběžnější variantou je čekání na odpověď, nebo kolegu. Při čekání jde opět o ztrátu času, který je nenahraditelný. Pauzu na odpověď, pokud je nezbytná je možné vyplnit činnostmi, které se musí udělat, ale není u nich potřeba velké soustředění (úklid pracovního stolu, drobné administrativní úkony).

V důsledku více či méně předvídatelných situací dochází k časovým ztrátám, které je nutné kompenzovat určitou časovou rezervou.

Úspěšní manažeři dokáží včas rozpoznat a minimalizovat negativní důsledky vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost. Bez problémů zvládnou pracovní zátěž a mají více času na důležité činnosti.

3.4.3 Nedostatky při využívání času v manažerské praxi

Výkon manažerů je často ovlivněn nežádoucím chováním, prostřednictvím kterého špatně plní své úkoly a povinnosti v rámci své pracovní náplně. Úkolem manažera je minimalizovat vlivy, které na něho mají negativní účinek.

Zlovyky – každodenní zvyky, mají velký vliv na pracovní výkonnost. Pro efektivnější využívání času je třeba si uvědomovat špatné a dobré vlastnosti a činnosti prováděné pravidelně a zpětně je hodnotit a vylepšovat.

Špatně naplánovaná práce a priority – velice často směřuje k nedokončené práci a napomáhá k více nedodělaným úkolům. K dobře naplánované práci patří časový harmonogram dne, v němž se zohledňují priority, které úkoly se udělají hned a které později.

Multitasking – mnoho rozpracovaných úkolů najednou – úkoly je lépe dělat co nejdříve. Základem dobře odvedené práce je včasné plánování a dokončování úkolů. Platí, že je dobré mít více hotových než rozplánovaných úkolů. Méně rozpracovaných povinností pomáhá v soustředění na dané úkoly.

Vyhýbání se úkolu, problému – přesouvání úkolu na pozdější dobu, způsobuje vedlejší efekt v podobě pocitu viny z nedokončené práce a v konečném důsledku má negativní vliv a váže na sebe stres a jeho důsledky.

Neochota delegovat – nejčastější chybou zde může být delegování nedostatečné míry odpovědnosti.

Naučit se říkat ne – není vždy nezbytně nutná přítomnost manažera.

Prokrastinace – odkládání úkolů a přiřazování jim stále vzdálenější termíny pro splnění. Psychologové takové chování popisují jako obranný prostředek proti úzkostí, kterou vyvolává daný úkol. Prokrastinace nejvíce postihuje zejména osoby, které si sami plánují své činnosti a jsou odpovědné za splněné úkoly, nebo výsledky činností které vykonávají.

3.5 VLIV STRESU NA PLÁNOVÁNÍ ČASU

Stres je přirozenou součástí života. Stresem můžeme rozumět stav ve kterém je jedinec vystaven mimořádným podmínkám a jeho organismus odpovídá na stresory obranou reakcí.¹⁵

Velikost stresu určuje:

- Zátěž (stresor), která působí na organismus
- Schopnost organismu zátěž tolerovat

Odolnost proti stresu se mění v čase a závisí na řadě faktorů. Manažeři se mohou naučit stres (zátěž) lépe zvládat a vědomě ovlivňovat svou odolnost.

Stres vyvolávají různé faktory, nejběžnější příčinou je časová tíseň při plnění úkolů. Vzniká, pokud nesplněním úkolu něco ztratíme. Může se jednat o ztrátu majetkovou (peníze), nebo morální (ztráta důvěry kolegů, zákazníků, ale dochází i ke ztrátě sebedůvěry).

Druh stresu

- Eustres – Pozitivní zátěž, která aktivizuje a stimuluje jedince k lepším výsledkům. Vyvolává příjemné pocity, posiluje, přispívá k rovnováze a stabilitě.
- Distres – Nadměrná zátěž, která je schopna jedince poškodit. Upozorňuje na možné nebezpečí, optimální je nechat na sebe působit distres jen pokud je to nutné. Mnoho nekontrolovaného distresu způsobuje labilitu, která se s narůstajícím stresem zvětšuje.

¹⁵ PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.

Pracovat pod stresem v časové tísní pro mnohé znamená aktivační impulz, pro rychlejší činnost. Přiměřený tlak může být užitečný. Udržuje určitou míru výkonnosti.

Dlouhodobý časový stres nejen snižuje výkonnost, ale především z dlouhodobého hlediska škodí zdraví (psychické, fyzické obtíže).

V důsledku dlouhodobého stresu může nastat psychické přetížení, které vede k syndromu vyhoření. Lidé v tomto stavu nemají žádnou motivaci, trpí pocitem prázdnoty a nedovedou mít z ničeho radost. Špatný duševní stav ovlivňuje negativně pracovní výkon. Manažeři jsou skupinou pracovníků, na které jsou kladeny velké požadavky. Často se mohou vyskytovat pod velkým stresem.

Stresory vyskytující se v pracovním prostředí manažera

- Vztahy a kontakt mezi lidmi – ovlivňují kladně (sociální opora, dobré vztahy) i záporně (konflikty, nedostatek sociální opory).
- Přetížení množstvím práce – množství práce kterou má daný člověk vykonat neodpovídá času který má na danou činnost stanovenou.
- Časový stres – příliš mnoho, nebo naopak příliš málo času pro výkon práce.
- Neúměrně velká odpovědnost – nejohroženější skupinou jsou pracovníci, kteří nesou odpovědnost za druhé lidi.
- Nevyjasnění pravomocí – nejčastěji vzniká v místě, kde nejsou stanoveny limity a hranice co má pracovník vykonávat.
- Snaha o kariéru – vyskytuje se v případě nenaplněných ambicí a očekávání (vyšší plat, kariérní postup).¹⁶

Manažer může předcházet, nebo se aktivně bránit nežádoucím účinkům stresu. Existuje velký počet různých druhů relaxace, které slouží k udržení duševní pohody a rovnováhy.

¹⁶ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2, s. 174-176.

Duševní hygiena může pomáhat manažerům chránit a upevňovat duševní zdraví. Jejím hlavním úkolem je naučit předcházet psychickým obtížím a co nejlépe zvládat již vzniklé problémy.

3.6 NÁSTROJE PRO PLÁNOVÁNÍ ČASU

Usnadňují práci, pomáhají k efektivnímu plánování času a úkolů, které je potřeba splnit. Správná volba vhodného nástroje pro úsporu času je v mnoha případech klíčová, z tohoto důvodů je důležité pečlivě zvážit všechny osobní kritéria, které rozhodují o volbě konkrétního nástroje. V této kapitole jsou uvedeny nejznámější formy plánovacích nástrojů.

3.6.1 Papírové diáře

Procházejí v průběhu času řadou změn, tak aby splňovaly náročné požadavky svých uživatelů, kteří si mohou zvolit některou z mnoha variant a provedení. Plánovací kalendáře nabízí různá rozmezí od denních, týdenních, měsíčních a ročních provedení. Určitý typ kalendáře si každý může vytvořit sám, nebo si může takový kalendář nechat vyrobit na míru, nebo vybrat z širokého sortimentu (rozvržení textu a stránek, počet stran, struktura papíru). Některé umožňují prioritizovat úkoly, nebo cíle na základě barevných, nebo abecedně odlišených složek, kde lze jednotlivé listy vyjímat a doplňovat.

Výhody

- Zlepšuje paměť a vybavování zapsané položky, pohyb ruky při zapisování aktivuje mozková centra, která jsou odpovědná za paměť a učení
- Lze sestavit na míru podle potřeby pro každého. Je možné dovnitř vkládat, vlepovat potřebné materiály. Zpětně může sloužit jako archiv.
- Nemusí být připojen do elektrické sítě, nehrozí zde k výpadku proudu a tím spojena ztráta důležitých dat.

Nevýhody

- Při ztrátě diáře, není okamžitá relevantní náhrada

Do diáře lze zaznamenávat místo, čas schůzky, obsah jednání, úkoly. Zaznamenávání pomáhá určovat cíle, priority, dosažené úspěchy i neúspěchy, pomáhá soustředit se na osobní rozvoj. Vše zde zmíněné se může obsáhnout do profesionálně vedeného diáře. Výběr kalendáře záleží na jeho funkční roli, kterou si jeho majitel vybere, zda ho bude používat pro potřebu asistence (čas, místo, úkoly), nebo hledá kouče (osobní rozvoj).

Příklady konkrétních profesionálních papírových diářů:

- **Motivační diář Doller**

Český výrobek. Slouží hlavně k seberozvoji, snaží se svého majitele povzbudit a motivovat ke splnění svých cílů, pro přehlednost je rozdělen na několik tematických částí. Diář je koncipován na týdenní přehled s rozdělením každého dne od 6.00 do 22.00 hodin. Obsahuje stránky určené pro poznámky nebo spontánní kresby. Odlišuje se také volnými stranami pro měsíční, roční přehledy pro předsevzetí, cíle a částí shrnující silné a slabé stránky předešlého období.¹⁷

- **PILOT – týdenní priority od společnosti Clever Minds**

Diář pro plánování úkolů a priorit, který je členěn do týdnů. Pro každý týden jsou vymezeny čtyři strany. Hlavní strana tvoří hlavní cíl týdne, formulování tři věci, které mají být zvládnuty. Na každý týden je věnována dvoustrana, jednotlivé dny jsou členěny do sloupců. Ke každému dnu se opět přiřazují tři důležité věci, které se mají zvládnout. Další část tvoří 25. hodina, kam se zapisuje náplň jedné hodiny, která je věnovaná pouze vlastním aktivitám, dále je zde kolonka dnes vděčím za. V zadní části diáře je hodně prázdných stránek vhodných pro vlastní poznámky.

Společnost nabízí i jiné pracovní diáře určené pro porady a schůzky, nebo sešity na myšlenkové mapy.¹⁸

¹⁷ *Startitup: Doller. Český diář, který zatočí s prokrastinací* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.startitup.cz/doller-cesky-diar-ktery-zatoci-s-prokrastinaci/>

¹⁸ *Clever Minds: Notebook* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.cleverminds.eu/>

- **Plánovací diáře ADK**

Profesionální a kvalitně zpracované diáře navržené pro individuální využití. Obsahují měsíční, týdenní nebo denní termínované formuláře pro plánování času. Pro přehlednost jsou použity barevné dělicí listy pro čísla, abecedu, symboly. Součástí je i pravítko a kuličkové pero.

3.6.2 Elektronické diáře

Elektronický diář (nebo elektronický organizér) je malý počítač o velikosti kalkulačky se zabudovanými aplikacemi: diářem, adresářem a kalendářem. Běžně mají malou alfanumerickou klávesnici a LCD obrazovku s jedním až třemi řádky.

S příchodem PDA počítačů po roce 2000, a hlavně chytrých telefonů, které přišly o dekádu později, zmizely elektronické diáře postupně z trhu. PDA a smartphony poskytují většinou mnohem lepší, rychlejší a uživatelsky přívětivější nástroje a to navíc v zařízeních, která mají mnohem širší využití.

Nejrozšířenější byly elektronické diáře v 90. letech. Běžný model z této doby obsahoval tyto funkce:

- Telefonní seznam
- Plánovač – pro sledování a připomínání schůzek
- Zápisník – pro ukládání krátkých textů
- Seznam úkolů
- Světový čas
- Skrytá paměť – možnost uložení soukromých dat, chráněných heslem.
- Budík
- Převaděč jednotek a měn

3.6.3 PDA

PDA neboli **Personal Digital Assistant** (osobní digitální asistent) je malý kapesní počítač sloužící jako elektronický diář. Na rozdíl od výše uvedených diářů umožňovaly PDA instalaci dalších aplikací, byly celkově výkonnější a měly grafický display.

Umožňovaly připojení k internetu a obsahovaly webový prohlížeč. Uživatelé na nich mohly také spouštět zvukové soubory a videa. Většina měla dotykovou obrazovku a k efektivnímu používání bylo nutné použít stylus.

Po roce 2010 převzaly postupně všechny funkce těchto zařízení mobilní telefony. Samostatná PDA se začala vytrácet z trhu a nyní jsou pouze okrajovou záležitostí.

3.6.4 Mobilní telefony

Většina mobilních telefonů obsahovala již od počátku základní aplikace pro správu kalendáře a některé telefony umožňovali i zaznamenávat úkoly a poznámky. Plně funkční aplikace schopné nahradit elektronické či papírové diáře se začaly objevovat až v nedávné době s nástupem chytrých telefonů. Nyní si může uživatel zvolit z nepřeberného množství aplikací s širším či užším zaměřením. Mnoho aplikací je i zdarma dostupných.

3.6.5 PC

Je nezpochybnitelné, že moderní technologie přinášejí nesčetné výhody. Všichni každodenně využíváme širokou škálu různých nástrojů a zařízení, aby se náš život stal jednodušší a pohodlnější. Naprostá většina manažerů využívá ke své profesi PC, především laptop.

Nejrozšířenější program pro organizaci času ve firemním prostředí je jednoznačně **Microsoft Outlook**. Jedná se převážně o e-mailového klienta s podporou nejrůznějších funkcí plánování času a úkolů. Umožňuje také efektivně spravovat kontakty a poznámky. S každou další verzí přináší více a více funkcí, uživatelé ale aplikaci využívají převážně jen k práci s emaily a kalendářem. Díky svému rozšíření a možnostem propojení je to ideální nástroj pro řízení a uspořádávání času.

Jedny z nejužitečnějších funkcí jsou seznamy úkolů. Pokud uživatel obdrží email, který vyžaduje nějakou akci, lze z něj velice snadno vytvořit úkol. V seznamu úkolů lze nastavovat prioritu a upozornění. Lze je také provázat je s kalendářem a určit přesný čas, kdy se jim bude uživatel věnovat.

Novější verze Outlooku mají také schopnost sdílení kalendáře s kýmkoli, kdo má nainstalovanou stejnou aplikaci. Uživatel tak vidí, kdy mají kolegové volno a může si s nimi snadno naplánovat schůzku.

Další užitečnou funkcí je deník, při jeho použití se do časové linie automaticky ukládají činnosti, které se váží k určitým kontaktům. Do deníku lze připojit i například textové dokumenty, tabulky apod.

K funkcím Outlooku může uživatel přistupovat nejen na PC v kanceláři, nebo v notebooku, ale i na chytrých telefonech či tabletech. K synchronizaci dochází při každém připojení k internetu.

Kromě MS Outlook existuje ještě velké množství jiných aplikací, které jsou přímo určené k hospodaření s časem, nebo tomu nepřímo napomáhají. Některé jsou určené pro použití na PC, jiné pro mobilní zařízení. Nejpokročilejší jsou uložené v internetovém cloudu a je možné k nim přistupovat z jakéhokoli zařízení.

3.7 SHRNUÍ NÁZORŮ NA PLÁNOVACÍ POMŮCKY

Srovnání jednotlivých pomůcek pohledem odborníků na danou problematiku. Jsou zde navrženy nejvhodnější pomůcky pro použití v manažerské praxi.

V knize *Člověk a čas* jsou pomůcky přehledně seřazené. Autor dělí pomůcky do dvou základních kategorií (elektronické, papírové). Uvádí možnost je navzájem vhodně kombinovat. Jejich používání záleží převážně na pracovní funkci, způsobu práce a našim zvyklostem. Významným aspektem při rozhodování o volbě jsou naše osobní priority, kde bereme v úvahu důležité činnosti při plnění úkolů, zároveň je dobré neporušovat přirozené vlastnosti naší mysli vyvolávající kombinační a asociační schopnosti. To znamená, že umožňuje široký obsahový pohled na soukromou a pracovní dobu, delší časový horizont. U papírových pomůcek hlavní důležitost přiřazuje přehlednému týdennímu plánování, které je rozvržené na jedné ploše. Výsledným efektem je vzájemná provázanost úkolů. Manažer by měl zvolit takovou pomůcku která umožňuje vkládání firemních a jiných potřebných materiálů. Pomůcka by měla také poskytovat prostor pro

tvorbu myšlenkových map a grafů, k tomuto účelu poslouží speciální plánovací systémy, které obsahují formuláře, oddělovače, kapsičky na vkládání tiskovin.¹⁹

Nejefektivnější plánovací papírová pomůcka je profesionální diář, kterou si uživatel může nechat vytvořit na míru, nebo si vybere specifickou funkci diáře, zda pomůcku bude používat pro potřebu asistence (čas, místo, obsah jednání, úkoly), nebo kouče (osobní rozvoj) a zakoupí si diář od specializované firmy, které používají pro tvorbu kalendářů propracované, intuitivní metody, které napomáhají k uspořádání všech zanesených informací. Nevýhodou je potencionální ztráta všech dat a počáteční investice.

Jinou variantou jsou elektronické pomůcky. První pokus o elektronickou pomůcku při organizování času byly elektronické organizéry. Nebyly však příliš uživatelsky přívětivé a nabízely jen velmi omezené funkce. Postupně se vytratily a byly nahrazeny kapesními počítači (PDA), tyto nástroje již byly mnohostranné a uživatelsky přívětivější a nabízely více funkcí, nahradily je až chytré telefony, které jsou v podstatě kombinací mobilního telefonu a PDA.

Jan Brodský shodně uvádí, že samostatný elektronický diář už dnes mnoho lidí nepoužívá. Dnes je nahrazen modelem propojeného počítače s mobilním telefonem do jednoho přístroje. Propojením se dosáhne synchronizace e-mailové schránky s kalendářem v mobilním telefonu.²⁰

David Gruber klade důraz na zcela jinou a odlišnou pomůcku. Tímto nástrojem jsou mapy myslí. Tato technika spočívá v zachycení myšlenek, které se zapisují na papír, nebo do počítače. Můžeme zachytit ústřední myšlenku, nebo téma včetně jejího procesu a cesty. Spojuje jednotlivé myšlenky a tvoří jasnou nelineární strukturu. Pro lepší názornost se používá nejen samotný text, ale i jednoduché obrázky, symboly. Výhoda celé metody spočívá ve využití obou mozkových hemisfér. Levá je zaměřená na logiku,

¹⁹ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Tábor: Time Expert, c2000. Cesty k osobní prosperitě (Time Expert). ISBN 80-902783-0-2, s. 208-212.

²⁰ BRODSKÝ, J. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Edice právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8, s. 76 – 77.

čísla, racionalitu a na druhé straně pravá hemisféra cílí na pocity, tvary, barvy, emocionalitu. Při pohledu na vytvořenou myšlenkovou mapu se vybaví autorovi mapy jeho myšlenkové pochody včetně obsahu ve srovnání s běžnými poznámkami.²¹

Jan Brodský naopak tvrdí, že myšlenkové mapy nejsou vhodné pro každého. Větší předpoklady k nim mají lidé se schopností kreativity a grafické představivosti. Ve své knize uvádí další z užitečných nástrojů asistent/ku, která má za úkol pomáhat, tedy asistovat, někdy plní dvojí funkci asistentskou a sekretářskou. Označuje ji za osobu, která je přítomna jednání, sleduje a eviduje korespondenci, organizuje kancelář a čas nadřizovaného, slouží jako důvěrný spolupracovník.²²

Petr Pacovský doporučuje kombinaci pomůcek papírového plánovacího systému k němu dále program pro práci s myšlenkovými mapami a počítač do dlaně, který neobsahuje klávesnici.²³

Jan Brodský zmiňuje, že efektivní a pohodlná varianta je kombinace mobilního telefonu s PC, kde se používají synchronní programy. Pro manažerské nároky je vhodný diář s vyměnitelným obsahem. (profesionální diáře).²⁴

²¹ GRUBER, D. *Time management: rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*. 2. vyd. dotisk. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-111-9, s.33.

²² BRODSKÝ, J. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Edice právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8, s. 77.

²³ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Tábor: Time Expert, c2000. Cesty k osobní prosperitě (Time Expert). ISBN 80-902783-0-2, s. 211.

²⁴ BRODSKÝ, J. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Edice právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8, s. 76.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE

Z analýzy Českého statistického úřadu vyplývá, že ČR zaujímá páté místo v celé EU v počtu týdenních odpracovaných hodin. Pracovníci průměrně odpracovali v hlavním zaměstnání v roce 2015 týdně 40,4 hodin.²⁵

Manažeři vybočují z těchto žebříčků, navyšují celkové statistiky. V zaměstnání tráví více než devět hodin denně, někteří i dvanáct hodin.²⁶ Vysoké pracovní nasazení přináší nežádoucí důsledky v podobě stresu. Dlouhodobý časový stres nejen snižuje výkonnost, ale především z dlouhodobého hlediska škodí zdraví (psychické, fyzické obtíže), které je nenahraditelné. Tyto problémy jsou způsobeny špatným rozvržením pracovního dne a nerespektováním základních pravidel time managementu. Důležitým nástrojem pro usnadnění rozvržení pracovního dne jsou pomůcky pro plánování času. Pomáhají k efektivnímu plánování času a úkolů, které je potřeba splnit. Správná volba této pomůcky je v mnoha případech klíčová.

Cíl výzkumu

Bude zkoumána vybraná skupina dvanácti manažerů z oblasti nižšího, středního a vyššího managementu. Každý z manažerů bude vytvářet jednoduchý časový snímek a zároveň vyplní dotazník. Z časového snímku lze vyčíst rozvržení pracovního dne jednotlivých respondentů, jak moc se věnují práci a jak moc mimopracovním aktivitám.

²⁵ PETRÁŇOVÁ, M. a B. MEJSTRÍK. *Analýza: Počet odpracovaných hodin v ČR je jeden z nejvyšších v celé EU*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/ctvrtletni-analyza-vsps-na-aktualni-tema-1-ctvrtleti-2016>

²⁶ HOVORKOVÁ, K. *Manažeři pracují večer i o dovolené*. IDNES.cz: Finance [online]. 2013 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/manazeri-malo-odpocivaji-0x8-/podnikani.aspx?c=A130131_1883623_podnikani_zuk

Z dotazníků bude zjištěn názor na jejich rozvržení pracovního dne a jak jsou spokojeni s množstvím volného času a zda zvládnou dokončit všechny stanovené cíle. Dále bude zjištěno, zda používají plánovací pomůcky, případně které a jak často.

Na základě porovnání poznatků z dotazníku a časového snímku zanalyzují vliv pomůcek na režim dne. Zda má používání určitých pomůcek skutečně vliv na průběh a dobu pracovního dne manažera. Kolik hodin denně stráví v práci, kolik nerušeného času mají během dne, jaké plánovací pomůcky používají. Které plánovací pomůcky přispívají k efektivnímu využití času v práci manažera.

Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit, které plánovací pomůcky přispívají k efektivnímu využití času v práci manažera.

Stanovení hypotéz

Na základě stanovení cílů praktické části byly zvoleny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1

Manažeři jsou schopni si organizovat svůj čas, neboť jsou dostatečně obeznámeni s problematikou time managementu a metodami organizování své práce.

Hypotéza č. 2

Manažeři zvláště na úrovni středního a vyššího managementu mají zorganizovaný svůj pracovní den, protože při uspořádávání pracovního dne aktivně využívají nástroje pomáhající organizovat pracovní den.

5 VÝZKUMNÁ METODIKA

Ve výzkumné části bude zjištěno, jak jednotlivé pomůcky ovlivňují rozložení pracovního dne manažera. Pro posouzení této problematiky by byl nejvhodnější dlouhodobý výzkum pomocí pozorování, sestavování časových snímků a průběžné rozhovory. Vzhledem k omezenému času na vypracování práce bude použita výzkumná metoda formou dotazníku a vypracování zjednodušeného časového snímku. Pro dlouhodobější pozorování bylo velmi složité získat více ochotných respondentů.

Jako možné respondenty byli zvoleni a osloveni manažeři z okruhu současného i bývalých zaměstnání, širší rodiny a známých. Pro realizaci výzkumu bylo nakonec dvanáct respondentů z oblasti nižšího a středního managementu a jednoho respondenta z oblasti vyššího managementu. Sedm respondentů je z Mladoboleslavska, dva jsou z Liberce, dva z Prahy a jeden je z Jablonce nad Nisou. Čtyři respondenti pracují pro Škoda Auto a.s., dva pracují pro T-Mobile Czech Republic a.s., jeden pracuje pro Česká pošta, s. p. a zbytek pracuje pro menší firmy.

Každý respondent obdržel tři formuláře, kam každý z nich postupně průběh tří pracovních dnů. Jednotlivé činnosti, které byly zadány byly pro zjednodušení rozděleny do několika skupin:

- Práce – veškeré činnosti vykonávané v místě zaměstnání i mimo něj, které souvisejí s výkonem zaměstnání.
- Rodina – činnosti spojené s rodinou, čas věnovaný rodině a partnerovi.
- Koníčky – čas, trávený koníčky, kulturou, sportem či s přáteli.
- Odpočinek – sledování TV, prohlížení internetu.
- Domácnost – veškeré domácí práce, nakupování, vaření.
- Jídlo – konzumace potravin a nápojů.
- Spánek
- Doprava

Podle vzniklého časového snímku se dalo vyčíst, jak uspořádaný má respondent pracovní den, a zda dostatečně odděluje pracovní a soukromý život.

Každý respondent musel také zodpovědět následující otázky v dotazníku:

- Jak často používáte pomůcky k plánování a organizaci času? (doplňte: velmi často každý den, každý den sporadicky, několikrát týdně, výjimečně, nikdy). Seřad'te podle důležitosti (1 – nejdůležitější)

Tabulka 2: Pomůcky pro plánování času

	Četnost	Důležitost
Papírový diář		
Elektronický diář / PDA		
Kalendář / Aplikace ve smartphone		
Outlook / Aplikace v notebooku		
Aplikace v tabletu		
Pomoc od asistenta/ky		
Jiné:		

Zdroj: autor práce

- Je pro vás použití těchto pomůcek nezbytné?
- Řešíte pracovní záležitosti i ve volném čase?
- Myslíte, že máte dostatek času na rodinu a koníčky?
- Stihnete v průběhu pracovního dne všechny úkoly, které si zadáte?

Na základě všech odpovědí byla zpracována analýza pracovního času manažerů a vliv plánovacích pomůcek. Z celého vzorku byly vybráni tři respondenti, kteří zastupují jednotlivé úrovně managementu. U těchto tří respondentů byla provedena hlubší analýza průběhu jejich dne.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Z dotazníků bylo zjištěno, jaké plánovací a organizační pomůcky jednotliví respondenti používají a zároveň se mohl vyčíst jejich subjektivní pohled na jejich pracovní a soukromý čas.

Respondenti odpovídali v průběhu jednoho týdne. Z obdržených údajů byla provedena analýza toho, kolik má daný manažer volného času i jak toto množství subjektivně vnímá. Hledala jsem spojení mezi používáním určitých pomůcek či jejich kombinace na reálnou a vnímanou pracovní dobu.

Tabulka 3: Četnost použití pomůcek pro plánování času

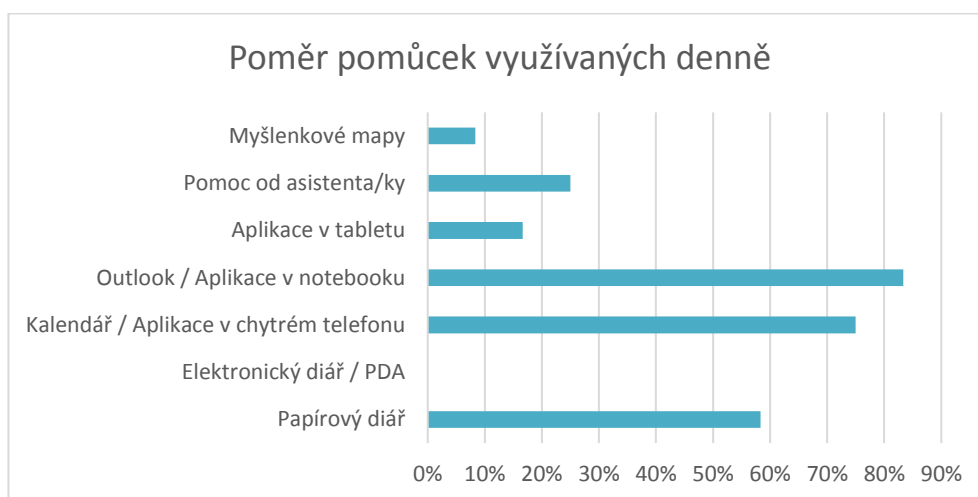
	Velmi často denně	Denně – sporadicky	Několikrát týdně	Výjimečně	Nikdy
Papírový diář	50%	8%	0%	8%	17%
Elektronický diář / PDA	0%	0%	0%	0%	100%
Kalendář / Aplikace v chytrém telefonu	58%	17%	8%	17%	0%
Outlook / Aplikace v notebooku	75%	8%	17%	0%	0%
Aplikace v tabletu	0%	17%	0%	8%	75%
Pomoc od asistenta/ky	25%	0%	0%	0%	75%
Myšlenkové mapy	0%	8%	8%	0%	83%

Zdroj: Autor práce

Pomocí dotazníku bylo zjištěno, jaké plánovací a organizační pomůcky jsou nejoblíbenější. Z tabulky č. 3 je zřejmé, že naprostá většina respondentů používá MS Outlook v notebooku a aplikace v mobilním telefonu. Velká část respondentů také používá papírové diáře. Téměř nikdo již nepoužívá elektronický diář či PDA. Pomoc od asistentky je dostupná jen omezenému množství respondentů. Myšlenkové mapy jsou také jen okrajovou záležitostí.

V Grafu 1 vidíme, že poměr tří nejrozšířenějších pomůcek je vyrovnaný a zbytek pomůcek využívá mnohem méně lidí.

Graf 1: Poměr pomůcek využívaných denně



Zdroj: Autor práce

Na základě údajů z časových snímků byl vytvořen přehled využití času v průběhu pracovního dne jednotlivých respondentů. Rozložení pracovního dne se může značně lišit. Všichni respondenti byly ve svém zaměstnání na hlavní pracovní poměr a ve zkoumaném období nevykonávali žádnou vedlejší výdělečnou činnost. Přesto se doba strávená nad pracovními úkoly značně lišila. Nejednalo se však o čistý čas strávený v práci, protože se respondenti věnovali i jiným činnostem, a naopak se mnozí věnovali pracovním záležitostem i mimo zaměstnání. V tabulce č. 4 vidíme jaký poměr času věnovali jednotliví respondenti různým činnostem.

Tabulka 4: Rozložení pracovního dne jednotlivých respondentů

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Práce	24,92%	32,30%	30,01%	30,72%	18,40%	22,28%	31,32%	35,13%	37,12%	22,69%	30,18%	31,51%
Rodina	7,52%	1,98%	5,42%	4,81%	19,39%	12,12%	8,12%	2,21%	8,36%	6,36%	15,81%	1,37%
Koníčky	4,32%	13,45%	4,68%	3,12%	1,12%	5,82%	3,47%	0,80%	7,14%	12,98%	3,15%	10,21%
Odpočinek	3,59%	7,72%	6,77%	15,40%	4,77%	8,12%	2,28%	1,12%	1,80%	6,70%	3,75%	4,16%
Domácnost	3,11%	1,15%	2,82%	4,71%	12,19%	10,04%	4,05%	3,22%	2,18%	2,21%	3,88%	2,97%
Jídlo	8,30%	7,12%	9,21%	7,89%	8,15%	9,21%	9,07%	8,14%	8,75%	10,47%	7,45%	7,91%
Spánek	29,00%	31,08%	27,71%	28,13%	28,28%	25,20%	32,04%	27,28%	26,85%	28,12%	30,21%	30,04%
Doprava	19,24%	5,20%	13,38%	5,22%	7,70%	7,21%	9,65%	22,10%	7,80%	10,47%	5,57%	11,83%

Zdroj: Autor práce

Pokud údaje zprůměrujeme zjistíme, že rozdělení pracovního dne je rovnoměrné a průměrně tráví respondenti třetinu času prací, třetinu spánkem a třetinu jinými činnostmi. Velkou část času však zabírá doprava a na vlastní volno tak zůstává méně času.

Tabulka 5: Statistiky jednotlivých činností

	průměr	medián	maximum	minimum
Práce	28,55%	30,37%	37,12%	18,40%
Rodina	7,62%	6,94%	19,39%	1,37%
Koníčky	5,86%	4,50%	13,45%	0,80%
Odpočinek	5,77%	5,74%	15,40%	1,12%
Domácnost	4,71%	3,17%	12,19%	1,15%
Jídlo	8,47%	8,23%	10,47%	7,12%
Spánek	28,58%	28,21%	32,04%	25,20%
Doprava	10,45%	8,73%	22,10%	5,20%

Zdroj: Autor práce

Graf 2: Průměrné rozložení pracovního dne manažerů



Zdroj: Autor práce

Údaje získané z časových snímků jsem spojila s údaji z dotazníků do přehledné tabulky (Tabulka 6). Tabulka zobrazuje skutečné rozdělení pracovního a volného času a zobrazuje odpovědi na otázky relevantní k rozdělení času. Můžeme tak porovnat skutečné množství volného času i to, jak ho respondent vnímá a na druhou stranu vidíme množství času stráveného nad pracovními záležitostmi a to, zda uživatel stihne všechny

úkoly. Nakonec můžeme vidět pomůcky, které uživatel využívá seřazené podle četnosti využití.

Tabulka 6: Údaje jednotlivých respondentů

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Práce	24,92%	32,30%	30,01%	30,72%	18,40%	22,28%	31,32%	35,13%	37,12%	22,69%	30,18%	31,51%
Volný čas (rodina, koníčky apod.)	15,43%	23,15%	16,87%	23,33%	25,28%	26,06%	13,87%	4,13%	17,30%	26,04%	22,71%	15,74%
Nezbytné věci (spánek, jídlo, domácnost)	59,65%	44,55%	53,12%	45,95%	56,32%	51,66%	54,81%	60,74%	45,58%	51,27%	47,11%	52,75%
Má dostatek volného času?	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
Stihne úkoly?	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano
Řeší práci i ve volném čase?	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne
Nejčastější pomůcka	outlook diář	diář mob.tel. outlook tablet	outlook mob.tel.	diář outlook mob.tel	mob.tel. outlook	outlook diář asistent mob.tel.	mob.tel.	diář mob.tel.	mob.tel. outlook tablet	diář asistent outlook myšl.m.	asistent mob.tel. outlook diář	outlook

Zdroj: Autor práce

Z tabulky lze vyčíst, že nejúspěšnější v organizaci času jsou respondenti č. 6, 10 a 11. Ti mají společné to, že mají přiděleného asistenta či asistentku. Dále jsou také poměrně úspěšní i respondenti číslo 2 a 5. Respondenti 2, 10 a 11 používají kvalitní papírový diář připravený na míru a kombinují ho s pečlivě spravovaným Outlookovým kalendářem. Respondenti 2, 5 a 11 často využívají přístup k Outlooku v mobilním telefonu i jiné mobilní aplikace.

Naopak respondenti, kteří mají málo volna a zároveň jsou nespokojeni využívají převážně základní kalendáře v mobilním telefonu či obyčejné papírové diáře.

Mezi respondenty byli zvoleni tři představitelé zastupující jednotlivé úrovně managementu od nejnižšího až po top management.

Respondent č. 3: Petr

Petrovi je 33 let, je svobodný, vystudoval Vyšší odbornou školu ekonomickou a pracuje jako provozní manažer ve skladu. Je typickým představitelem nižšího managementu. Vede kolektiv deseti lidí, úkoly dostává od svého vedoucího.

Z časového snímku vyplývá, že Petr věnuje 30 % svého času pracovním povinnostem, 28 % prospí, 22 % stráví nezbytnými věcmi a jen 20 % mu zbývá na rodinu, zájmy a odpočinek. Problémem je pro Petra velké množství času, který stráví dopravou, což je způsobeno nejen vzdáleností mezi bydlištěm a místem zaměstnání, ale především častým přejížděním mezi dvěma provozy, a ústředím. Lepším time managementem by se jistě tato hodnota dala snížit.

Graf 3: Petr – rozložení pracovního dne



Zdroj: Autor práce

Petr na otázky z dotazníku odpověděl:

- Jak často a které pomůcky k plánování a organizaci času používáte?

Outlook – Denně sporadicky, Kalendář v mobilním telefonu – Denně sporadicky

- Je pro vás použití těchto pomůcek nezbytné?
Ne – Většinu úkolů si pamatuji
- Řešíte pracovní záležitosti i ve volném čase?

Ano, občas musím poradit po telefonu, nebo přijmout hovor od vedoucího.

- Myslíte, že máte dostatek času na rodinu a koníčky?

Ne, práce mi zabírá nejvíce času.

- Stihnete v průběhu pracovního dne všechny úkoly, které si zadáte?

Řekl bych, že stihnu všechny úkoly.

Z uvedených odpovědí a údajů z časového snímku se dá odvodit, že Petr naprosto neovládá principy Time managementu, a navíc téměř ignoruje použití pomůcek pro plánování a organizaci času. Pokud by za pomoci vhodně zvolené pomůcky vylepšil rozplánování dne, mohl by velkou část času stráveného v práci využít mnohem efektivněji.

Respondent č. 6: Lenka

Lence je 38 let, vystudovala obor Veřejná správa a regionální rozvoj na Provozně ekonomické fakultě na České zemědělské univerzitě v Praze. Po škole pracovala v několika účetních firmách. Nyní je již dva roky vedoucí účetního oddělení ve velké firmě. Má patnáct přímých podřízených a zároveň je i vedoucí pro pět manažerů, kteří vedou jednotlivé účtárny. Lenka je vdaná a má dvě děti.

Z časového snímku vyplývá, že Lenka věnuje čistě pracovním záležitostem jen 23 % svého času, k spánku jí stačí jen 25 % dne, 16 % stráví nezbytnými věcmi a na rodinu, zájmy, odpočinek a domácnost jí tak zbývá celých 36 % dne. Jedná se o běžné pracovní dny. V době účetních uzávěrek tráví v práci mnohem více času. Lenka používá v pracovní době mnoho relaxačních technik, kterými prokládá pracovní čas a dle svých slov se poté může více soustředit na práci a její výkon je tak efektivnější. Lenka vstává velmi brzy a připravuje své děti k odchodu do školy.

Graf 4: Lenka – rozložení pracovního dne



Zdroj: Autor práce

Lenka na otázky z dotazníku odpověděla:

- Jak často a které pomůcky k plánování a organizaci času používáte?

Outlook – Denně velmi často, Diář – Denně velmi často, Pomoc od asistentky oddělení – Denně sporadicky, Kalendář v mobilním telefonu – Několikrát týdně

- Je pro vás použití těchto pomůcek nezbytné?

Ano

- Řešíte pracovní záležitosti i ve volném čase?

Ne, snažím se důsledně oddělovat práci a rodinu

- Myslíte, že máte dostatek času na rodinu a koníčky?

Ano, brzy vstávám, abych zařídila nezbytné věci v domácnosti, spoustu věcí zařídím i v průběhu pracovní doby a doma se již věnuji rodině.

- Stihnete v průběhu pracovního dne všechny úkoly, které si zadáte?

Úkoly dokončuji v práci. Pokud je úkolů více, tak musím být déle v práci.

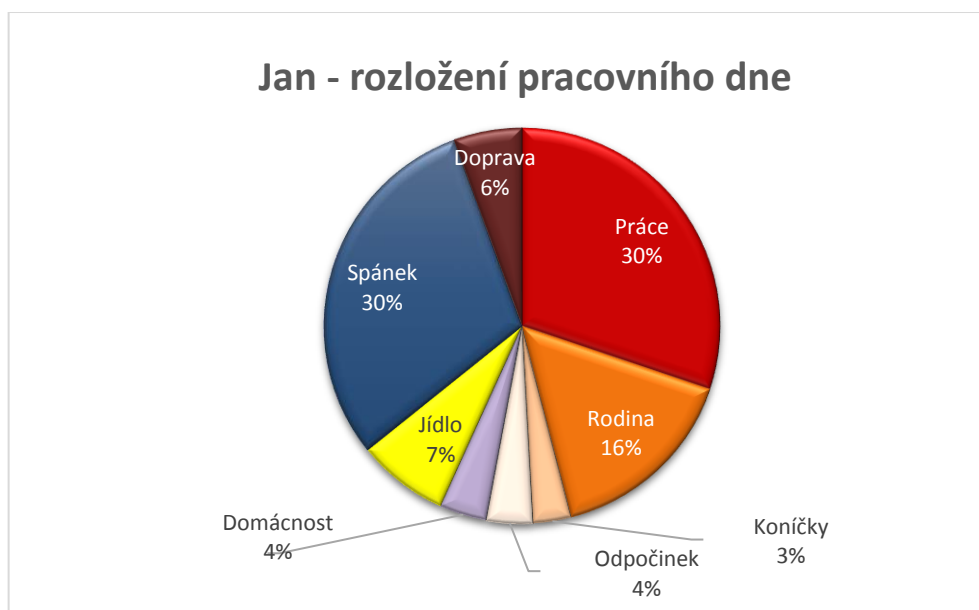
Z odpovědí na otázky a z údajů z časového snímku vyplývá, že Lenka dokázala velice uspokojivě skloubit pracovní a rodinný život. Často a efektivně používá pomůcky pro plánování času, věnuje se vždy jen jedné činnosti a tím dokáže zadané cíle splnit rychle a efektivně.

Respondent č. 11: Jan

Janovi je 54 let, vystudoval podnikovou ekonomii na Vysoké škole ekonomické v Praze. Jan spojil svou kariéru se Škoda Auto a.s. V současnosti je již pět let vedoucím nákupu. Ve svém zaměstnání má velkou míru zodpovědnosti, protože rozhoduje o dlouhodobých dodávkách materiálu a dílů a předurčuje a ovlivňuje vývoj celého podniku na mnoho let dopředu. Má několik asistentů a je přímým nadřízeným šesti vedoucím různých oddělení nákupu, které se v organizační struktuře dále rozčleňují. Jan je ženatý a má dvě dcery.

Z časového snímku vyplývá, že Jan věnuje přibližně třetinu svého času pracovním záležitostem, přibližně třetinu času spí a třetinu času věnuje zbylým činnostem. Rodině věnuje 16 % svého času. Celkový čas má tedy velmi rovnoměrně rozdělen na pracovní a soukromou část.

Graf 5: Jan – rozložení pracovního dne



Zdroj: Autor práce

Jan na otázky z dotazníku odpověděl:

- Jak často a které pomůcky k plánování a organizaci času používáte?

Správa mého kalendáře je v režii mých asistentek. Kalendář organizuji v MS Outlook, který mám synchronizovaný s mým mobilním telefonem. Bez této pomoci se neobejdu každý den. Navíc mi velmi pomáhá papírový diář, kam si zapisuji důležité poznámky.

- Je pro vás použití těchto pomůcek nezbytné?

Ano.

- Řešíte pracovní záležitosti i ve volném čase?

Nemám pravidelnou pracovní dobu. Pracovní a soukromý čas se mi vzájemně proplétá v průběhu celého dne.

- Myslíte, že máte dostatek času na rodinu a koníčky?

Dokáži práci a rodinu oddělovat.

- Stihnete v průběhu pracovního dne všechny úkoly, které si zadáte?

Ano.

Z odpovědí na otázky a z údajů z časového snímku vyplývá, že Jan nemá sebemenší problém s organizací pracovního dne. Má jistě nespornou výhodu, že se mu podřízení starají o organizaci pracovního dne, ale sám také aktivně využívá zásady správného time managementu. Využívá kvalitní diář pro zaznamenání všech důležitých poznámek a přes mobilní telefon má přístup do svého kalendáře.

7 INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ

Během dne a týdne plní manažeři nespočet úkolů, které není možné si zapamatovat. V dnešní době je na trhu nespočet pomůcek, které mohou manažeři ve své práci používat. Vždy však záleží na správné volbě, která záleží na druhu práce, režimu dne a stylu plánování. Volba vhodné pomůcky nám dává velký předpoklad pro úspěšné plánování a organizování dne. Pomůcky můžeme dělit do několika základních kategorií (papírové, elektronické, speciální myšlenkové mapy). V praxi je běžné používání několika pomůcek zároveň. Každý si musí zvolit vlastní pomůcku na základě svých priorit. Pro úspěšné plánování je dobré konzultovat všechny možnosti s odborníkem.

Pro ověření platnosti výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1

Manažeři jsou schopni si organizovat svůj čas, neboť jsou dostatečně obeznámeni s problematikou time managementu a metodami organizování své práce.

Zkoumaná hypotéza se potvrdila, protože většina zkoumaných manažerů dokázala používat do určité míry metody time managementu. Nejúspěšnější v organizaci svého času byli respondenti, kteří se v rámci plnění svých povinností zaměřili pouze na jeden úkol v daný čas.

Hypotéza č. 2

Manažeři zvláště na úrovni středního a vyššího managementu mají zorganizovaný svůj pracovní den, protože při uspořádávání pracovního dne aktivně využívají nástroje pomáhající organizovat pracovní den.

Druhá hypotéza se potvrdila. Manažeři aktivně používali nejrůznější pomůcky pro plánování a organizování času. Čím vyšší úroveň managementu, tím kvalitnější pomůcky využívali.

Cílem praktické bakalářské práce bylo se zjistit jaké existuje přímé spojení časového snímku dne s jednotlivými pomůckami.

Časový snímek podává informace o časovém uspořádání jednotlivých respondentů během pracovního dne. Aby tato výpověď byla realistická, nejednalo se pouze o náhodný den, sledovaly se tři po sobě jdoucí dny z běžného pracovního týdne, které nevybočovaly z pracovního procesu. Z této metody lze dobře vyčíst, zda manažeři dostatečně oddělují pracovní a soukromý život. Zkoumání ukázalo, že část manažerů důsledně odděluje práci od soukromí. Jiní naopak využívají volný čas k dořešení různých úkolů.

Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že nejúčelněji uspořádaný čas mají respondenti, kteří využívají služeb asistenta, který má na starosti údržbu časového rozvrhu manažera. Dále byly nejúspěšnější respondenti, kteří používají profesionální diáře na míru. Dobře uspořádaný rozvrh měli také manažeři využívající různé time managementové aplikace v mobilu. Naopak neúspěšní byli respondenti používající jen jednoduchý papírový diář, či základní kalendář na mobilním telefonu. Úspěšní byli kandidáti, kteří používali kombinaci diáře s mobilní aplikací. Výsledky výzkumu tedy potvrzují názory odborníků uvedené v teoretické části.

Věrohodnost časových snímků se přímo odvíjí od respondentů, kteří sestavovali časový snímek sami a je závislý na jejich poctivosti při vyplňování. Z tohoto důvodu je zvoleno více respondentů, což redukuje případné nesrovnalosti.

Problematika je velice zajímavá, ale pro tento výzkum bylo využito jen dvanáct respondentů. Výsledky pro malý vzorek respondentů nelze zobecňovat na širší populaci. Pro přesnost a přesnější výsledky navrhuji dlouhodobý výzkum s více respondenty. Doporučuji výzkumné metody formou pozorování, časových snímků doplněný o průběžné rozhovory.

ZÁVĚR

Lidé mají jen omezené množství energie, zdrojů a času. Tuto energii musí dělit mezi sebe, rodinu a práci. Žel v dnešní uspěchané době mnoho lidí věnuje svůj čas práci na úkor ostatních aktivit.

Času má každý stejně, ale jen málo lidí ho umí využít a správně sestavit a přizpůsobit si časový harmonogram podle svých představ. Manažer se snaží přizpůsobit svůj čas tak, aby našel optimální hranici mezi časem věnovanému své práci a osobnímu životu.

Volba správného nástroje plánování usnadňuje práci, pomáhá k efektivnímu plánování času a úkolů, které je potřeba splnit. Správná vola vhodného nástroje pro úsporu času je v mnoha případech klíčová. Manažeři mají mnoho způsobů, jak zjistit, která plánovací pomůcka je pro ně nejvhodnější.

Z výzkumu vyplynulo, že nejvhodnější je používání několika pomůcek současně. Zároveň se potvrdilo, že je lépe do pomůcek investovat a pořídit si profesionální pomůcky navržené na míru pro individuální potřebu.

Nejefektivnější je použití profesionálního papírového diáře, který povzbuzuje uživatele k aktivitě. Přináší mu nové podněty a snadno a intuitivně se mu s ním pracuje. Dobré je tento diář zkombinovat s vhodně zvolenými aplikacemi. Tyto aplikace se mohou lišit rozsahem a kvalitou funkcí. Některé jsou ke stažení zdarma, ale za kvalitnější je nutné zaplatit. Aplikace se neustále vyvíjejí a přinášejí stále nové nápady a funkce.

Velkou výhodou je, když se může manažer spolehnout na asistenta. Asistent/ka přebírá zodpovědnost za plánování manažerova kalendáře a řešení drobných úkolů a povinností. Manažer se více může soustředit na vlastní vykonávání povinností.

Práce prokázala provázanost používaných pomůcek s rozvržením pracovního dne. Výsledkem je, že respondenti, kteří využívali efektivnějších pomůcek při plánování svého času docílili lépe uspořádaného dne.

Velmi záleží na osobnosti člověka a jak má osvojeny pravidla time managementu. Pomůcky jsou prospěšným prostředkem, které slouží jako významný, ale podpůrný prostředek.

Kdo umí správně a efektivně využívat čas dosahuje zpravidla lepších pracovních výsledků, snadněji dokáže plnit náročné úkoly a lépe si poradí se stresem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BRODSKÝ, J. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Edice právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

CAUNT, J. *Time management - jak hospodařit s časem*. Praha: Computer Press, 2001. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-441-9.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

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

HINDLE, T. *Jak si plánovat čas*. Praha: Slovart, 2002. Základy pro manažery. ISBN 80-7209-400-9.

KNOBLAUCH, J. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2.

MÍČEK, L. *Sborník Prací Filosofické fakulty brněnské university: Metody sebepoznávání v životě vysokoškolského studenta*. Brno: FF UJEP Brno, 1972.

MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1976.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

MORAN, B. a M. LENNINGTON. *Rok za 12 týdnů: zvládněte za 12 týdnů více, než jiní za 12 měsíců*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-271-0.

MÜLLER, H. *Myšlenkové mapy: jak zlepšit své myšlení, paměť, koncentraci a kreativitu*. Praha: Grada, 2013. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5057-6.

PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Tábor: Time Expert, c2000. Cesty k osobní prosperitě (Time Expert). ISBN 80-902783-0-2.

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

ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ZACK, D. *Singletasking: udělejte víc - jedno po druhém*. Vydání první. Přeložil M. NEJEDLÁ. Praha: Ikar, 2016. ISBN 978-80-249-2894-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

Defining Management. *Boundless* [online]. 2016 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/introduction-to-management-1/principles-of-management-17/defining-management-113-3961/>

Seznam použitých internetových zdrojů

AIŠMANOVÁ, A. *PSHY: Psychohygienu (duševní hygiena)* [online]. Fakulta pedagogická ZČU v Plzni, 2012 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: http://fpe.zcu.cz/export/sites/fpe/study/celozivotni_vzdelavani/nabidka/ESF_mistri/materialy2011/LS_podpory/kps_pshy/PSHY_Ajsmanova.pdf

Clever Minds: Notebook [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.cleverminds.eu/>

HANÁK, S. *Sebepoznání a sebereflexe: Pracovní list*. In: *Inovace výuky společenských věd* [online]. 2012, s. 2 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z:

http://ivy.sgo.cz/zsv/pl/sebepoznani_a_sebereflexe_pl.pdf

HOVORKOVÁ, K. *Čeští manažeři neumějí odpočívat, třetina si nosí práci domů*.

IDNES.cz: Finance [online]. 2011 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z:

http://finance.idnes.cz/cesti-manazeri-neumeji-odpocivat-tretina-si-nosi-praci-domu-pqw-/podnikani.aspx?c=A111011_1665950_viteze_sov

HOVORKOVÁ, K. *Manažeři pracují večer i o dovolené*. IDNES.cz: Finance [online].

2013 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/manazeri-malo-odpocivaji-0x8-/podnikani.aspx?c=A130131_1883623_podnikani_zuk

PETRÁŇOVÁ, M. a B. MEJSTRÍK. *Analýza: Počet odpracovaných hodin v ČR je jeden z nejvyšších v celé EU*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/ctvrtletni-analyza-vsps-na-aktualni-tema-1-ctvrtleti-2016>

Startitup: Doller. Český diář, který zatočí s prokrastinací [online]. [cit. 2016-12-10].

Dostupné z: <http://www.startitup.cz/doller-cesky-diar-ktery-zatoci-s-prokrastinaci/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Část zjednodušeného časového snímku	29
Obrázek 2: Příklad myšlenkové mapy	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení priorit dle Eisenhowera.	31
Tabulka 2: Pomůcky pro plánování času	51
Tabulka 3: Četnost použití pomůcek pro plánování času	52
Tabulka 4: Rozložení pracovního dne jednotlivých respondentů.....	53
Tabulka 5: Statistiky jednotlivých činností.....	54
Tabulka 6: Údaje jednotlivých respondentů	55

Seznam grafů

Graf 1: Poměr pomůcek využívaných denně	53
Graf 2: Průměrné rozložení pracovního dne manažerů	54
Graf 3: Petr – rozložení pracovního dne	56
Graf 4: Lenka – rozložení pracovního dne	58
Graf 5: Jan – rozložení pracovního dne	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Formulář pro sestavení časového snímku	I
---	----------

Příloha A – Formulář pro sestavení časového snímku

Formulář pro sestavení časového snímku

Jméno respondenta:

JOSEF

Číslo:

4

Datum a den v týdnu:

ÚTERÝ 13. 12.

Aktivita:		Aktivita:		Aktivita:														
	Práce	Rodina	Koníčky	Odpočiněk	Domácnost	Jídlo	Spánek	Doprava										
00	0																	
	5																	
	10																	
	15																	
	20																	
	25																	
01	30																	
	35																	
	40																	
	45																	
	50																	
	55																	
02	0																	
	5																	
	10																	
	15																	
	20																	
	25																	
03	30																	
	35																	
	40																	
	45																	
	50																	
	55																	
04	0																	
	5																	
	10																	
	15																	
	20																	
	25																	
05	30																	
	35																	
	40																	
	45																	
	50																	
	55																	
06	0																	
	5																	
	10																	
	15																	
	20																	
	25																	
07	30																	
	35																	
	40																	
	45																	
	50																	
	55																	
08	0																	
	5																	
	10																	
	15																	
	20																	
	25																	
09	30																	
	35																	
	40																	
	45																	
	50																	
	55																	
10	0																	
	5																	
	10																	
	15																	
	20																	
	25																	
11	30																	
	35																	
	40																	
	45																	
	50																	
	55																	

Formulář pro sestavení časového snímku

		Aktivita:							
		Práce	Rodina	Koníčky	Odpočiněk	Domácnost	Jídlo	Spánek	Doprava
12	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
13	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
14	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
15	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
16	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
17	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
18	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
19	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
20	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
21	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
22	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								
23	0								
	5								
	10								
	15								
	20								
	25								
	30								
	35								
	40								
	45								
	50								
	55								

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Markéta Vaňková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Sebeřízení a řízení času v práci manažera

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 69

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Mgr. Martina Kalvodová