

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Faktor času v řídicí práci manažera

Tereza Trkovská

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Trkovská

Podnikání a administrativa

Název práce

Faktor času v řídicí práci manažera

Název anglicky

Time factor in the manager's work

Cíle práce

Hlavním cílem práce je posouzení vykonávání práce manažerů a jejich hospodaření s časem. Zaměřuje se na efektivní plánování a schopnost organizace při vykonávání řídicí práce. Nalézá kritické oblasti a doporučuje postupy vedoucí ke zlepšení a odstranění nedostatků. Současně dílčím cílem je vypracování literární rešerše, pořízení časových snímků a vedení strukturovaných rozhovorů s jednotlivými pracovníky.

Metodika

V první části práce bude využita metoda studia dokumentů, odborné literatury, odborných periodik. Ve vlastní práci bude využito strukturovaných rozhovorů a časových snímků jednotlivých manažerů, popř. nepřímého pozorování. Je využito též analýzy a syntézy zjištěných výsledků a kritického zhodnocení.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2017
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2017
2. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2017
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2017
4. Vypracování praktické části – listopad – leden 2018
5. Finální úpravy textů – únor 2018
6. Kompletace a odevzdání – březen 2018

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Cíle, delegování, priority, časové ztráty, plánování.

Doporučené zdroje informací

- GRUBER, D. *Time management : rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-065-1.
- KNOBLAUCH, J. – WÖLTJE, H. *Time management : jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1440-.
- LISA, A. – COVEY, S R. *7 návyků skutečně efektivních lidí : zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Praha: FC Czech, 2014. ISBN 978-80-7261-268-0.
- LUDWIG, P. *Konec prokrastinace : [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. ISBN 978-80-87270-51-6.
- PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas : time management IV. Generace*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8.
- TRACY, Brian. *Snězte tu žábu! : 21 rad, jak v co nejkratším čase udělat co nejvíce* 1. vyd. Olomouc: ANAG., 2007. ISBN 9788072634033
- UHLIG, B. *Time management : staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
-

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. března 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Pavlu Pánkovi za jeho mentorování, objektivní připomínky a konzultace, které mi poskytl v průběhu zpracování mé práce. Na místě je i poděkování mým dvěma objektům zkoumání – Zuzaně a Lucii za poskytnutí nezbytných dat pro sestavení této práce. Dále pak mé rodině za poskytnutou tvůrčí atmosféru a nezbytnou psychickou podporu.

Faktor času v řídicí práci manažera

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na oblast time managementu. Teoretická část obsahuje poznatky o metodách, přístupech a vývoji řízení času za účelem dosahování stanovených cílů. Nalézá odpověď na otázku, jak zavést prvky Time managementu do běžného užívání, jak získat více času pro sebe a svou rodinu, stejně jako na své koníčky a záliby. Umět si vytvořit pořádek v každodenní pracovních povinnostech a nestresovat se, je snem mnoha neorganizovaných lidí. Nakupením úkolů, které nás nejvíce pálí, může dojít k trvalému pocitu nedocení vlastní práce a dlouhodobému stresu. Vykouávat věci, které jsou zapotřebí dokončit, se zdá být nespílnitelné. Na nedostatek času si stěžuje téměř každý. V práci jsou tedy zahrnuty i tipy, jak hospodařit efektivně s časem, a zvyšovat tak výkonnost. V praktické části je na základě empirického šetření v daném podniku provedena analýza stávajícího stavu oblasti time managementu obou manažerů, vyhodnocení a identifikace těch oblastí, kde slabé stránky hospodaření s časem ovlivňují výkonnost. Výstupem je návrh systému opatření, který optimalizuje výkon jednotlivce.

Klíčová slova: Cíle, delegování, priority, časové ztráty, plánování

Time factor in the manager's work

Abstract

This bachelor thesis is focused on the topic of time management. The theoretical part contains lessons about methods, approaches and development of Time management in order to achieve the stated goals. This part of thesis answers to the question of how to put the Time management elements into common use, how to get more time for ourselves, our family and our hobbies. Being able to create order in everyday work responsibilities and not to get stressed is a dream dream of many unorganized people. Doing things that need to be completed seems to be incomprehensible. Almost everybody complains about the lack of time. Therefore, there are tips on how to manage time efficiently and increase performance. In the practical part, based on the empirical survey of the given company, the analysis of the existing state of the time management area of both managers is carried out, the evaluation and identification of those areas where the weaknesses of time management affect performance. The output is a design of a system of measures that optimizes individual performance.

Keywords: Goals, delegation, priorities, lack of time, scheduling

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Koncepce managementu	14
3.2 Manažer.....	15
3.2.1 Úlohy manažera	17
3.3 Vznik a vývoj time managementu.....	19
3.3.1 Obecně o time managementu.....	19
3.3.2 Výhody time managementu	19
3.3.3 Východiska time managementu.....	20
3.4 Generace time managementu	20
3.4.1 První generace time managementu	21
3.4.2 Druhá generace time managementu.....	21
3.4.3 Třetí generace time managementu	21
3.5 Principy čtvrté generace time managementu	22
3.5.1 Princip první – člověk je víc než čas	23
3.5.2 Princip druhý – cesta je víc než cíl	24
3.5.3 Princip třetí – zevnitř je víc než zvenku	24
3.5.4 Princip čtvrtý – pomalu je víc než rychle	24
3.6 Chyby v organizaci času	25
3.6.1 Špatné určování osobních cílů	25
3.6.2 Upřednostňování	26
3.6.3 Multitasking	26
3.6.4 Prokrastinace.....	27
3.6.5 To do list	28
3.6.6 Odmítání	28
3.6.7 Bez přestávky.....	29
3.7 Oblasti uplatnění	29
3.7.1 Plánování	29
3.7.2 Stres	30
3.7.3 Syndrom vyhoření.....	31
3.7.4 Motivace	31
3.7.5 Delegování	32

3.8	Pomůcky pro plánování času	35
3.8.1	Rozdělení úkolů na A, B, C	35
3.8.2	Paretova analýza	35
3.8.3	Metoda S.M.A.R.T.	36
3.8.4	SWOT analýza	37
4	Vlastní práce	39
4.1	Historie a představení společnosti.....	39
4.1.1	Accenture v České republice	39
4.2	Bližší popis zkoumaných účastníků	39
4.2.1	Hlavní manažerka projektu	39
4.2.2	Asistentka manažerky	40
4.3	Analýza časových snímků zkoumaných manažerek	41
4.3.1	Hlavní manažerka	42
4.3.2	Odpovědi ze standardizovaného rozhovoru.....	46
4.3.3	Asistentka manažera	47
4.3.4	Odpovědi ze strukturovaného rozhovoru.....	51
5	Výsledky a diskuse	52
5.1	Hlavní manažer	52
5.1.1	Asistentka manažera	54
6	Návrhy a doporučení	57
7	Závěr.....	59
8	Seznam použitých zdrojů	61
9	Přílohy	64
	Seznam příloh.....	64

Seznam obrázků

Obrázek 1: Paretovo pravidlo	36
------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozpis aktivit – pondělí	43
Tabulka 2: Rozpis aktivit – středa	44
Tabulka 3: Rozpis aktivit – pátek	46
Tabulka 4: Rozpis aktivit – pondělí.....	48
Tabulka 5: Rozpis aktivit – středa	49
Tabulka 6: Rozpis aktivit – pátek	51

Seznam grafů

Graf 1: Výšečové zpracování časového snímku – pondělí	42
Graf 2: Výšečové zpracování časového snímku – středa	43
Graf 3: Výšečové zpracování časového snímku – pátek	45
Graf 4: Výšečové zpracování časového snímku – pondělí	47
Graf 5: Výšečové zpracování časového snímku – středa	49
Graf 6: Výšečové zpracování časového snímku – pátek	50
Graf 7: Celkové rozdělení času.....	52
Graf 8: Celkové pracovní činnosti – Hlavní manažerka.....	53
Graf 9: Celkové rozdělení času.....	54
Graf 10: Celkové pracovní činnosti – Asistentka	55

1 Úvod

Čas se nedá koupit. Je ho relativně malé množství, nedá se zastavit a ani nikterak uspořít. Tento pravdivý fakt se s velkou pravděpodobností dá nalézt v každé publikaci, která se nějakým způsobem zmiňuje o celistvosti času a jeho uspořádání.

Přestože hodnota našeho času je vnímána jako nedostatková, jen málokdo pracuje na jeho lepším využívání. Okolnosti, které každodenně nastávají, jsou vyřešeny v mnohem kratším časovém horizontu. Nevěnovaná pozornost dlouhodobějším výhledům vede k tomu, že teprve při časové tísní a při pozdějších špatných výsledcích, se zvyšuje snaha o ucelený komplex řízení sebe sama.

Mnoho lidí má pocit, že musí neustále něco dohánět a nikdy nenajdou čas na to, co by vždy dělat chtěli. Příčinou můžou být neustále se rozvíjející informační technologie, které každým rokem vykazují neuvěřitelný pokrok. Objem informací a jejich přenos je mnohonásobně větší než před několika lety. Člověk však zůstal stejný. Kapacita mozku se věkem nerozšiřuje.

Nároky na obor managementu nebyly (dosud tak vyhrocené) nikdy tak vysoké, tak jako nyní. Na zaměstnance / vedoucí pracovníky se valí čím dál více úkolů, které jsou zapotřebí splnit. Času je však pořád stejně, úkoly nabývají nejen na své náročnosti, ale i nároky na jedince jsou zvyšovány.

Time management může být vnímán jako znak puntičkářství, striktní a přísné dosažení všech termínů, projektů či schůzek nebo telefonátů.

Skutečnost je ale jiná. Jedná se spíše o návod, jak do poslední kapky využít nám daný čas, tak aby naše spokojenost vzešla nad míru našeho očekávání.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké jsou možnosti vedoucího pracovníka efektivně hospodařit se svým časem. Vytvoření koncepce, která popisuje time management jako jednu ze strategií, jak snížit stres na pracovišti dopomáhá k hledání možností zlepšení nedostatku času. Základem práce je zachycení vhodných způsobů stanovování cílů, úkolů a priorit tak, aby výsledek byl co možná nejlepší za minimalizace času.

Z hlediska osobní sféry je brán ohled na osobní růst a rozvoj, umění prezentovat, schopnost předcházet stresu a life management.

Časové snímky manažerů, poslouží jako výchozí bod pro určení důležitosti veškerých činností, které jednotlivec řídí nebo se jich účastní. Práce bude zaměřena na zjištění nedostatku času a zároveň se bude snažit najít způsoby, jak tento nedostatek odstranit.

Zjištění, která vyplynou, přispějí k tomu, aby vedoucí pracovníci byli schopni si svůj čas zorganizovat v dostatečném rozsahu a zabývali se věcmi, které nutně potřebují jejich pozornost či přímou účast a oddělili je od věcí, které by za ně mohly udělat další osoby ve společnosti, aniž by jejich provedení utrpělo na kvalitě.

2.2 Metodika

Na základě studia odborné literatury byla vypracována teoretická východiska time managementu a některých blíže vybraných kapitol managementu.

Další informace byly získávány na internetových stránkách a v časopisech, zabývajících se tímto tématem. Použitá forma metody kvalitativního dotazování je řízený rozhovor s polostrukturovaným dotazováním. Za pomoci předem připravených otázek byl veden rozhovor pro identifikaci konkrétního hospodaření s časem konkrétního manažera. Odhalení problémových oblastí diferencuje přístupy obou manažerů.

Po dokončení prvotního seznamovacího rozhovoru je časový snímek porovnán s dosud zjištěnými poznatky. Základem je předchozí zjištění verifikovat s místem nynějšího selhání a odhalit další problémové zásahy. Pro konfrontaci dalších oblastí selhání byl uplatněn dotazník, který přináší nová fakta z hlediska časových snímků.

Pro sestavení shrnutí problémových oblastí s přihlédnutím na výsledky řízeného rozhovoru a časových snímků jsou manažerům předložena konkrétní dílčí řešení a doporučení k minimalizaci problémů

3 Teoretická východiska

3.1 Koncepce managementu

Pojem management nelze jednoznačně definovat, protože se dá k němu přistupovat z mnoha perspektiv a na tuto problematiku panuje více názorů. Sloveso „to manage“ se překládá jako vést, řídit. Proto podstatné jméno management, v dnešní době multilingvistický výraz, lze upřesnit jako vedení, řízení. Jeho jednoznačné vymezení však není jednoduché. Originální anglický výraz taktéž častým používáním zdomácněl. Slově jako vést a vedení lépe odpovídá termín „leadership“.

Veber (2009) rozděluje pojem management do tří skupin dle jejich významu:

- Skupina řídicích pracovníků

Pro tuto skupinu se může používat též označení lídr či vedoucí zaměstnanec.

- Vědní disciplína, která nediktuje přesné postupy, jak se stát v managementu úspěšným. Zahrnuje jednotlivé poznatky a doporučení, které se aktualizují dle momentálních potřeb a reálné situace.

Drucker (2009) vnímá management spíše jako praktickou činnost než jako exaktní vědu. Srovnává ho s medicínou, jež udává poznatky i z jiných vědních oborů, bere v potaz také celou řadu faktorů z reality.

Drucker dále uvádí: „Výklad pojmu management je zvlášť nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“

- Specifická aktivita – pracovní profese

Tato specifická aktivita může být definována z mnoha různých perspektiv.

Lze do ní zahrnovat výčet manažerských funkcí, splňování cílů, specifikování rizik, důležité činitele a dosahování kýžených výsledků.

Podle Vebera (2009) je pracovní profese soubor činností, který se zaměřuje na pracovníky a zaměstnance tak, aby konali to, co je žádané: „[Ř]ídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí“.

Vytyčením si jasného cíle a jeho naplněním se uplatňují „manažeři se zaměřením do budoucnosti“.

Upřednostňování priorit a klíčových činitelů, i přes fakt, že je nutné vyřešit další četné problémy: „Dělejme, co je třeba – a ne to, co jsme až doposud dělali.“

Každý den se řízení se stává neoddelitelnou složkou měnících se vnějších i vnitřních poměrů.

Rozhodnutí o následných reakcích na tyto impulsy by mělo být provedeno dostatečně rychle:

„Není pravda, že velké ryby požírají malé, ale platí, že rychlé ryby požírají malé.“

V manažerských aktivitách hraje velkou roli též riziko. Vedoucí pracovníci při rozhodovacím procesu by ho vždy měli brát v úvahu.

Mezi speciální manažerské aktivity patří rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, kontrolování a skupina metod navržená záměrně pro řízení.

3.2 Manažer

Tento výraz bývá odvozen jako personifikace pojmu management. Pojednává o pracovnících, kteří se na managementu podílejí. Zahraniční výraz „manager“ zdomácněl jako „vedoucí“, nebo „řídící pracovník“. Klíčová funkce vedoucích pracovníků pro úspěch společností tendenčně roste a s ní i klíčová role managementu. Manažer motivuje své podřízené pomyslným otevřením nůžek pro vlastní tvůrčí práci, dle svěřených kompetencí a zodpovědnosti řídí na základě svých odpovídajících schopností (Wilmington, 2017).

Blažek (2011) řadí vedoucí pracovníky do tří skupin:

- Manažeři první linie – první nejnižší stupeň. Nejčastějším výskytem uplatnění jsou podniky v oblasti výroby ve funkci mistra, v obchodu vedoucí prodejny či vedoucí účtárny.
- Střední manažeři – smíšené uskupení vedoucích pracovníků, kteří se pohybují na rozmezí manažerů první linie a vrcholových manažerů. Pracují v roli

„převodových pák“. Jejich práce spočívá v získávání a předávání informací. Řadíme sem vedoucí závodu, manažery logistiky, nebo manažery bezpečnosti.

- Vrcholoví manažeři – jedná se o manažery na nejvyšším stupni řízení. Řídí celou organizaci jako celek, reprezentují ji navenek. Zaměřují se na vize a koncepce. Je vhodné do této kategorie zařadit generální ředitele či prezidenty společností.

Pro práci manažera jsou charakteristické úlohy, které mají svá specifika v závislosti na konkrétních situacích a stupni řízení (Veber, 2009):

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

Kromě běžných úkolů i práce s lidmi jako například přímá komunikace a motivování patří bezpochyby do obsahu práce manažera. Základem je schopnost přesvědčit a zaujmout. Vzhledem k zodpovědnosti, kterou manažer má, se nabízí předpoklad neustále myslet na budoucnost a zvládat metody koncepčního a strategického chování. Samozřejmostí je vnímat různorodé impulsy a výzvy jako pozitivní prvek. Předpokladem je rozvoj pracovních postupů, technik a poznatků s cílem stabilizovat a zefektivnit tak jeho konání (Šuleř, 1995).

Popis stylu řízení lze formulovat jako:

- Byrokratický styl řízení – jako podklady se využívají směrnice, využívá se autorita nadřízených jako podpora, následuje striktní dodržování všech norem.
- Autoritativní styl řízení – očekávané plnění příkazů bez výhrad. Chování bývá odměřené vůči podřízeným.
- Cílové řízení – motivace probíhá formováním cílů, kterých je nutno dosáhnout. Využitím finančních stimulů je snáze dosaženo daných cílů.
- Demokratický styl řízení – vždy je nasnadě otevřený prostor pro vlastní rozhodování podřízených společně s prováděním kooperace. Příznačná je i autorita vedení. V případě delegování řešení rozhoduje vedoucí o úkolech s nejvyšší prioritou sám a ostatní rozhodnutí přenechává podřízeným. Při liberálním přístupu se manažer

zapojuje nepravidelně. Deleguje všechna závažná rozhodnutí a vyvaruje se tak následným postihům (Veber, 2009).

Henri Fayol, uváděn jako „otec moderní teorie managementu“, přesně určil jako první manažerskou náplň:

- plánování (planning) – stanovení budoucích cílů a postupů jejich dosažení. Předvídáním dlouhodobého vývoje se zabývá prognózování.
- organizování (organizing) – uspořádávání, vytváření řádu a systému či přiřazování zdrojů a určování podmínek pro lepší dosahování cílů
- přikazování (directing) – přerozdělování úkolů a úloh podřízeným
- koordinace (coordinating) – sehrávání (slad'ování) činností podřízených
- kontrola (controlling) – vyhodnocování dosažených výsledků, míra souladu s plánovaným stavem, vnáší nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje snadnější korigování

Pro efektivní chod organizace je důležité nastavit všechny výše uvedené činnosti a zajistit tak soulad mezi nimi. Management pak představuje skupinu řízených procesů, které musí být za každých okolností cíleně uskutečněny.

3.2.1 Úlohy manažera

Nejdůležitějším úkonem je zcela určitě rozhodování, které se podílí na celistvém výsledku. Je aplikováno při všech aktivitách, nejvýrazněji během plánování.

Výběr alespoň ze dvou rozhodovacích alternativ při řešení strukturovaných problémů je realizován ve smyslu dobře a špatně. Rozhodování se v praxi vyskytuje za stavu jistoty, rizika nebo nejistoty.

Plánování v sobě zahrnuje vymezení cílů a možností, jak budou tyto cíle dotaženy do konce. Z tohoto důvodu se funkce zařazuje na počátku manažerských procesů.

Při plánování se berou v potaz priority na základě, kterých se upřesní odpovídající měřitelné cíle. Pro dosažení těchto cílů se nabízí polemizovat nad zdroji, časovými termíny a zárukami.

Organizování je charakteristické rozdělením činitelů organizace do organizačních struktur, detailním určením procesů pro každý prvek a sladěním pro pozdější kontrolu. Důležitost se přikládá aktuální situaci a firemním cílům. Dělbá práce, delegování úkonů a zodpovědnosti přispívá k rozpětí řízení.

Řízením implementace pro dosažení určených cílů je působeno na lidský faktor. Pomocí motivačních technik jsou řízeny činnosti lidí v podniku. Jako implementace je vnímáno také využití zdrojů, též i synchronizace produktů a služeb díky delegování na ostatní pracovníky (Vodáček, 2013).

Řízení lidských zdrojů je úkolem všech manažerů na jednotlivých stupních řízení. Neexistuje možnost tuto činnost zcela přenést na personální oddělení.

Mezi tyto úlohy se obecně zařazuje výběr, alokace, transfer, mobilita, neformální hodnocení a odměňování pracovníků, mimo jiné také personální politika a personální strategie. Vedoucí pracovník se musí vyrovnat s ojedinělými situacemi jako jsou stávky, stížnosti odborů, vážné přestupky proti směrnici atd.

Komunikace má různé formy: ústní, písemnou, poštovní, e-mailovou. Správné použití a kombinování komunikačních návyků je vhodný způsob úspory času. Hlavní funkcí je šíření informací buď s širokou veřejností, vnějším okolím, nebo s vnitřním okolím podniku, se spolupracovníky. Předměty komunikace bývají nejrůznější informace, sdělení, zprávy, novinky, rozhodnutí, jež ovlivňují partnera pro komunikaci.

Stěžejním článkem kontroly je srovnání splněných plánů a cílů se skutečným stavem podniku. Zjištěné diference jsou klíčové pro příští procesy týkající se rozhodování na všech úrovních organizace. Bez kontroly by řídicí proces nemohl existovat. Včasné zjištění odchylek, jejich analýza a akceptace závěrů popisujících odchylkám náleží kontrole. Smyslem kontroly je silný vliv na budoucnost a lepší výsledky při rozvoji organizace. Kontrola tedy může mít tedy charakter inspekční či prověřovací s nadcházející represí. Nejčastěji je vyzdvihována její funkce preventivní s rozborovým charakterem. Kontrola je podmínkou pro všechny manažerské činnosti, resp. manažerské funkce. Za efektivně prováděnou kontrolu odpovídají manažeři na všech stupních řízení (Vodáček, 2013).

3.3 Vznik a vývoj time managementu

3.3.1 Obecně o time managementu

Pojem time management, z anglického jazyka překládán jako časové zvládnání, řízení času, je vnímán jako efektivní organizace času a plánování aktivit.

Moderní doba, která požaduje maximální výkon, předpokládá správné využití dovedností pro hospodaření s časem.

Dokonalý Time management je brán jako bravurní zvládnutí různorodých nároků bez jakéhokoliv stresu. Neustálé přerušování našich aktivit mělkými urgentními požadavky jistě není novinkou. Bez potřebných znalostí a schopností není možné se vyvarovat stresu. Celistvý pojem o trávení času tak není korigovatelný bez hlubších zásahů a principů.

Důležitou složkou sebeorganizace je vůle a chuť ke zvýšené míře aktivity a ochota pracovat na sobě samém. Neexistuje jeden zaručený univerzální způsob. Každý člověk využívá odlišné nástroje a návyky, které ho dovedou k dosažení výsledků. Velmi také záleží na charakteru člověka a jeho způsobu práce.

Time management není jen o aktivním zapojování nedosažitelných cílů, ale i umění si bez výčitek užít pauzu a nabrat tak novou sílu. Kýženým výsledkem je hladké zajištění efektivity práce a subjektivního pocitu naplnění. Souborem rad, triků a postupů si lze dopomoci ke zkvalitnění synchronizace pracovního a osobního života.

Umění řídit svůj čas v sobě skrývá nauky z mnoha vědních oborů, jakými jsou management, ekonomie, sociologie, psychologie, sociální komunikace či filozofie.

Efektivní přístup je takový, při kterém lze dosáhnout maximální možné kvality a objemu výstupů s dostupnými zdroji jako je čas nebo energie (Modul základy time managementu, 2016).

3.3.2 Výhody time managementu

Otěže managementu svého času nemusí držet jen vysoce postavený manažer.

Přetížení vedoucího pracovníka vyplývá ze skutečnosti, že se mu jeho různé úkoly časově překrývají. Musí vyřídit spoustu záležitostí najednou, což vede k tomu, že chybně stanovuje

priority, nedeleguje méně důležité úkoly, příliš se nechává ovlivnit průběhem pracovního dne a rozptyluje se.

Nenechat si protéct čas mezi prsty, dát životu směr a prožít ho naplno, je příkladné zacházení s časem každého člověka. Okamžité změny v přesvědčení jsou nevyhnutelné. Stanovení priorit a jejich dodržení je součástí umění řízení času.

Soustředěním se na podstatné věci, eliminováním věcí bezvýznamných a dodržováním harmonogramu dosáhneme odstranění zapomnětlivosti, zvýšení vlastní výkonnosti a zlepšení sebekontroly. Pocit zadostiučinění se dostaví po splnění denních cílů na konci dne (Modul základy time managementu, 2016).

3.3.3 Východiska time managementu

Řízení času skupiny, která si vzájemně pomáhá, je od dávných dob základem pro redukování stresu a jeho nepříjemných následků. Mnohdy se může zdát, že někteří lidé mají více času než ostatní. Skloubením osobního i pracovního života tak, že ani na jedné frontě není problém, si lze podřídit čas. Je nutné se zamyslet nad klíčovými otázkami, které slouží jako východiska time managementu. Přestat pokládat čas za nepřítele je správnou cestou k duševní zralosti a k dostatečnému pochopení ohniska problematiky.

Zvládnutím všech potřebných povinností se dá vyvarovat utrpení duševního zdraví. Minimalizováním stresu způsobeného časovým tlakem se znásobí efektivita práce při vynaložení stejného množství energie. Nalezením pevných bodů a struktury bude možné lépe pracovat s časem (Modul základy time managementu, 2016).

3.4 Generace time managementu

Pro vyvarování se problémů blíže nastíněných výše, je na místě si objasnit několik přístupů k organizaci času.

Stephen Covey (2006) rozděluje generace přístupů k času jako různé stupně pro provádění kontroly a řízení času. V základu jde o čtyři generace, které se postupně formovaly k problematice organizace.

3.4.1 První generace time managementu

Hlavním principem je zavedení stability do chaotického seznamu činností, plánů a úkolů. Výsledkem jsou rozpisy úkolů a jejich spojení se zdroji nutnými k jejich uskutečnění. Stres se zmenší vypsáním úkolů z hlavy ven na papír. Zaměřovat se na pomůcky, které připomínají, co je nutné udělat, je dobrá prevence před stresem. Myšlenky na neodkladné věci pominou.

Známy nástroji a postupy první generace je nošení záznamů úkolů při sobě, aby nedošlo k úplnému zapomnění. Předpokladem je zvládnutí všech úkolů během dne a jejich vyškrtnutí ze seznamu. V opačném případě nevykonané úkony zůstanou a připíšou se k agendě nadcházejícího dne (Covey, 2006).

Nenáročná příprava a jednoduchost je velkou výhodou, jako nevýhoda se však ukazuje rovnocennost všech úkolů – umytí nádobí má stejnou úroveň jako vypracování prezentace na projekt (Covey, 2006).

3.4.2 Druhá generace time managementu

Přidává k seznamu úkolů z první generace i časový harmonogram. Zdůrazňuje se kromě „CO budu dělat“ také „KDY to budu dělat“.

Druhá generace managementu je charakteristická svými nástroji určenými pro plánování a přípravu. Využívané jsou různé diáře a kancelářské kalendáře. Kromě metody prostého zapisování a upozorňování je zde také zastoupena metoda zaznamenávání úkolů v čase. Zanesení termínů, udávání místa porad a jednání je předmětem subjektivního používání i v běžné praxi.

U této generace je kladen důraz na stanovení cílů, efektivitu, osobní odpovědnost.

Nedostatkem může být chybné vnímání lidí, nad kterými uvažujeme jako o překážce, či jako o prostředku. Přednost má však časový plán (Covey, 2006; Modul základy time managementu, 2016).

3.4.3 Třetí generace time managementu

Klíčovou položkou pro třetí generaci je organizace času. Jde o symbiózu první a druhé generace a vyzdvihuje pojmy delegace, kolektivní souhra, aktivita a cíl. Koriguje jejich

chyby a selhání, propracovává je do detailů na logické úrovni a zahrnuje otázku „Jak?“. Přidává priority každé události a činnosti, což přispívá k dlouhodobým výsledkům. Najdou se tu však i nevýhody, které zpracovává a odstraňuje podrobněji další generace. Mezi nimi se vyskytuje i propracovanost, která vlastně může vyvrcholit až odosobněním. Ve stejné rovině i vyzdvihování operativních cílů působí jako velká nevýhoda. Stává se, že je nutno reagovat též na momentální urgentní problémy. Ty se za pomoci taktiky či strategie se musí vyřešit hned bez ohledu na celkovou koncepci a kreativitu (Covey, 2006; Modul základy time managementu, 2016).

Z hlediska plánování se tato generace může zdát jako ideální, jenže zcela popírá lidskou stránku věci a kreativitu. Většina lidí se pak uchyluje i k druhé generaci, neboť není v silách většiny lidí se kompletně věnovat nalinkovanému životu v dlouhodobém časovém horizontu (Pacovský, 2006).

3.5 Principy čtvrté generace time managementu

Time management čtvrté generace koncepčně vychází z generací předcházejících, nejvíce té třetí, která selhala pro své nevýhody ve velkých konglomerátech.

Modifikuje a obohacuje třetí generaci a vkládá do ní i prvky lidské. Do středu zájmu se dostává člověk přesměrováním zájmů od neosobní koncepce striktního operativního plánování k elementu pro projevení osobních úmyslů.

Člověk, který je vystavován neustálému stresu a neúměrným nárokům na odpovědnost nepracuje efektivně. Mnohem lépe je na tom ten, který je spokojený a bez frustrace či stresu. Vnitřní pocit pohody a jistoty prosperuje a hraje ve prospěch zvýšené efektivity. Podstatou není se jen dívat na výkon a jeho výsledky. Produktivnější je zabývat se i detaily jako je motivace či osobní růst. Zaměřením se více na spojení lidského běžného života a řízení času se stává, že time management je i životní styl člověka. Vzniká silná podpora jeho osobnosti a silných stránek (Covey, 2006; Modul základy time managementu, 2016).

Výchozími body time managementu 4. generace jsou:

- Člověk je víc než čas
- Cesta je víc než cíl
- Zevnitř je víc než zvenku
- Pomalu je víc než rychle

Čtvrtá generace se více zaměřuje na člověka a jeho pocit spokojenosti. Schopnost vykonat práci dobře, zanechává hřejivý pocit. „Uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky dlouhodobě přinesou lepší konkrétní výsledky než dogmatické sledování času a dosahování cílů“ (Pacovský, 2006).

Klade se důraz na emoční inteligenci, seberealizaci, individualitu a tvořivost. V tomto pojetí už není čas to, co je řízeno. I člověk řídí sám sebe, znamená to vědomé kontrolování sebe a svého chování. Ideálně by se člověk měl stát pánem svého času, ne jeho otrokem (Bedrnová a kol., 2015).

3.5.1 Princip první – člověk je víc než čas

Pomyslný kolotoč povinností ovlivňuje život člověka natolik, až vnímá jen je. I při snaze vše perfektně naplánovat je jisté, že vše do svých plánů zahrnout nelze. Existují situace, na které je nutno reagovat flexibilně, kde je kladen důraz na kreativitu, a člověk se tak střetává s neúprosnou nepoddajností předem stanoveného plánu.

Efekt pečlivě uspořádaného času může dospět až do vystresovaných situací, což rozhodně není myšlenkou úspěšného time managementu. Neopomíjením udržování dobré psychické a fyzické kondice je pak člověk schopen více než uspokojivého výkonu. Stres ale není za všech okolností jen demotivující, nemusí jen produktivitu omezovat. Menší hladina stresu, eustres, dokonce dopomáhá ke zlepšení práce a motivuje. V případě stresu nezdravého a destruktivního se jedná o distres. V tomto pojetí je dobrá psychická stránka člověka stejně důležitá jako samotné kroky vedoucí ke zdokonalování výsledku (Covey, 2006).

3.5.2 Princip druhý – cesta je víc než cíl

Zásadní myšlenkou je skutečnost, že cíl bez cesty a cesta bez cíle neexistuje. Není jednoduché blíže specifikovat, co je významnější, zda cíl nebo cesta. Správně vedené kroky, jejichž kvalita není podceňována, vedou do cíle.

Čtvrtá generace tedy napravuje tu třetí a provádí nezbytné plánování času, na které kladen zvýšený důraz. V průběhu jediného dne může dojít ke splnění cíle, jeho cesta k němu však trvá i řády měsíců. Je tedy na místě věnovat pozornost i tomu, co prožíváme právě na této cestě (Covey, 2006).

3.5.3 Princip třetí – zevnitř je víc než zvenku

Osobní vyzrálost je definována jako emoční stabilita či charakter jedince. Je považována za významný primární základ. Sekundárními znaky napomáhajícími úspěchu jsou návyky a chování. Pokud tedy vnější činitele utvářejí pracovní výkon, měly by být brány v potaz i činitele vnitřní.

Vědět, jak zacházet se svou myslí a porozumět jí, dopomáhá k lepšímu řízení času dle svých očekávání. Schopnost sebepoznání pomáhá lépe chápat emoce a jejich příčiny. Proklamováním pozitivních emocí se ty negativní potlačí. Mysl funguje na principu třech hladin mysli. Prvním je tvořivé pomalé vědomí, při kterém se pracuje na jedné činnosti, vědomí reaguje logicky na základě popudu. Zdravý rozum se často nechává strhnout emocemi. Druhou úrovní je podvědomí. Zde se činnosti neustále spojené s návyky dějí naráz a rychleji. Nedá se vědomě nerozpoznat, kdy mysl reaguje na vytvořený návyk (Covey, 2006).

3.5.4 Princip čtvrtý – pomalu je víc než rychle

V dnešní době životy všech plynou rychle. Jak je známo, všechny věci se nedají sehnat a ani opatřit hned ve vteřině. Je potřeba s tím počítat a mít na zřeteli tento fakt už při organizování. Pokud je osobnostní růst pomalý, dá se tak předejít ukvapeným činům. V případě výskytu problému se objeví snaha ho, co nejrychleji od něho odvrátit pozornost. K rozvoji nepřispívají jen dobré zkušenosti ale též nepříjemné záležitosti. Z hlediska dlouhodobého pozorování je důležité vědět, že přepětí ová hnaná rychlost nikam nevede (Covey, 2006).

3.6 Chyby v organizaci času

Forster (2013) uvádí dvě kategorie nedostatků jako souhrn priorit dle důležitosti. Obě uvedené metody jsou klíčovými body time managementu. Sám autor však zpochybňuje správnost těchto klíčových bodů time managementu.

„Nutí nás ve zvýšené míře dělat to, co původně způsobilo naše problémy.“

Jestliže existuje rušivý element, dochází k roztržité soustředěnosti, a tak se tvoří oddělené bloky našeho plného zápalu při práci, kterou pak nelze vykonat dobře. V okamžiku, kdy dochází k pocitu, že je práce účinně provedena, objevuje se tendence přidat si na seznam úkolů další práci. Důsledkem je nahromaděná práce, která je nad rámec našich časových možností.

- Moc práce – Forster (2013) tvrdí: „Máte-li více práce, než jste schopni fyzicky zvládnout, nemůžete ji udělat pořádně.“ Každý člověk má jinou pracovní kapacitu, tedy i efektivnost.
- Málo času – Pokud se v rozvrhu zdánlivě objeví prázdné místo, většinou to neznamena reálně nevyužitý čas. Stává se, že toto pásmo je už obsazeno rutinními činnostmi. Zaplnění místa diáře nahodilými poradami a dalšími aktivitami, není vhodné, nereflektuje totiž skutečný stav (Forster, 2013).

Mnozí možná pracují přesčas, aby dodrželi smluvené termíny. Cítí se přehlceni. Řešení mnoha krizí najednou a přeskokování mezi nimi je velice frustrující a nutí člověka být pod tlakem.

Organizování našeho času může být efektivnější. Ovšem těžší je identifikovat chyby, které se stávají a vědět, jak je napravit. Vyvarováním se těch nejčastějších chyb se naše organizace může zlepšit.

3.6.1 Špatné určování osobních cílů

Nevědomost vlastního cíle je stejně tak riskantní, jako sedět v rozjetém autě směrem ke zdi. Naprosto sebevražedné chování.

Nastavení osobních cílů je nezbytností pro správné nasměrování směrem k cíli. I to dopomáhá k ulehčení našeho rozhodnutí, co se vyplatí a co je jen mizerné rozptýlení (Tracey, 2007).

Cíl je konečný, konkrétní, měřitelný. Priorita je obecnější a sama o sobě není konkrétní. Měřit se dá jen pocitem. Priorita nevyvolává stres a je možno ji volněji naplňovat bez složitě zkonstruovaného plánu (Pacovský, 2006).

Udávání cílů je samo o sobě stresující. Zamyšlení se nad zaměřením své pozornosti je velmi podstatné. Uspořádáním obecnějších zájmů do menších jednotek lze pak snáze konkretizovat cíle projektů, které uskutečňujeme. Nástrojem cíle je účelně proměnit beztvaré úkoly ve věci, které lze lépe zpracovat (Pacovský, 2006).

Těžko se vytváří plán realizace cílů bez jejich stanovení. Bez blíže specifikovaných parametrů úspěchu není snadné ho dosáhnout. Jelikož není jasné, čeho by mělo být vlastně dosaženo. Nakonec dochází ke ztrátě motivace (Knoblauch, 2006).

K neúspěchu dochází při stanovení příliš vysokého cíle. Naopak u nízkých cílů, kterých je jednodušší dosáhnout, je snaha nepřiměřená při výčtu jejich porovnání, čímž nastává odrazení od závazků a předsevzetí (Gruber, 2006).

3.6.2 Upřednostňování

Ve stavu nouze je nevyhnutelné se přeorientovat na palčivější záležitost, což může způsobit ohrožení právě prováděné činnosti.

Tato skutečnost bývá opomenuta, některé záležitosti hoří více.

Přibýváním zdánlivě neodkladných věcí je těžké rozhodnout, kterou upřednostnit. Nezbyvá než si jednu vybrat a soustředit se na ni na úkor ostatních (Tracey, 2007).

3.6.3 Multitasking

Přerušováním svých aktivit a následným přecházením k jiným se dá přijít až o hodiny. Následné zjišťování, kde začít, čas opět zkrátí. Příčinou můžou být emaily, soukromé zprávy v komunikátoru, kolegové prosíci o radu nebo naléhavé hovory s klienty. Rozptylování narušuje soustředění, které se těžko znovu nabývá

Postačilo by ukončit a zneškodnit všechny možné rušivé elementy. Udržením si koncentrace se podaří zvládnout dokončení potřebné práce (Caunt, 2001).

Špatná koncentrace → Nestíhání → Práce přesčas → Málo odpočinku → Vyčerpání → Špatná koncentrace → Nestíhání → Práce přesčas → Málo odpočinku → ... neukonečný řetězec

Existují výjimky, kdy vyrušováním je způsoben opak.

„Vyrušení může přinést vítanou přestávku nebo nečekaný zdroj nových myšlenek; může obsahovat náhodný prvek, který podnítl tvořivé nápady, nebo prostor pro reorganizaci a dobítí energie“ (Pavličková, 2007).

3.6.4 Prokrastinace

Prokrastinace nastává, v případě náhlého odklonění se od realizace činnosti, na kterou se má člověk v první řadě koncentrovat. Kvůli provinění z nezapočaté práce přijde obava z vykonávání činnosti další.

Orientace na jiné podněty je pak následkem tohoto odtrhnutí. Vysoké očekávání vytváří úzkostlivost a paralizaci schopností nezbytných pro začátek nové konkrétní činnosti (Ludwig, 2013).

„Nejjednodušším řešením, jak se zbavit prokrastinace, je nebojovat s ní. Namísto toho ji musíte nahradit vhodnými návyky, které budou pro váš život prospěšné“ (Scott, 2014).

Passigovo (2010) rady pro vyloučení odkládání:

- včasný trénink
- důkladný spánek
- neplánovat příliš málo
- pustit se do všeho najednou
- nenechat práci ležet
- nečíst blogy o produktivitě

Pracovní návyky ovlivňující úspěšné či neúspěšné zvládnutí úkolů souvisí s našimi návyky. Ty mohou být, jak dobré, tak špatné a vznikly častým opakováním. Jednou z příčin prokrastinace je proto jejich nesoulad.

3.6.5 To do list

Při zapomenutí vykonání nějaké důležité práce nastane palčivý pocit.

Pokud se tak stalo, pravděpodobně To Do list není efektivně využíván nebo není využíván vůbec.

Ke správnému řazení úkolů na našem seznamu dopomáhá sestavení To-Do Listu.

Na našem seznamu se může objevit i nějaký dlouhý a těžký úkol. Obavy z velkého sousta mohou způsobit prokrastinaci nebo vynechání důležitého kroku (Tracey, 2007).

3.6.6 Odmítání

Těžké časy nastávají po vyslovení slůvka NE druhým.

Může se stát, že kvůli tomuto přístupu si ještě více přiložíme na svá bedra. Ačkoliv už v tomto momentu čelíme těžkým časům a nízkému výkonu.

Odríkáni působí v mnohých případech složitě. Nevole k pocitu provinění vede člověka k nesobeckému chování vůči svému okolí. Očekávání našeho souhlasu vede k vyhýbání se odporu. Čas každého jedince je stejně cenný jako čas kohokoliv dalšího. Přibíráním si problémů druhých lidí roste odkládání našich vlastních na vedlejší úroveň. Tento problém přetrvává u mnohých z nás, a to nejen u manažerů. Samozřejmostí je nést zodpovědnost za následky svého odmítnutí. Slušností při oznámení odmítnutí je stručné odůvodnění.

Důsledkem komprese času se odmítání stává jedním ze základních stavebních kamenů time managementu. Veškeré nedůležité úkoly, byť s naléhavostí, je třeba odhadnout včas a pokud možno je odmítnout (Pacovský, 2006).

Pokud odmítnutí nepatří mezi silné stránky manažera, měl by uvažovat nad jeho formulací. Nejsnazší cestou je vyjádřit se jasně. Nadmíra omlouvání vyvolává pocit, že jednatel si není jistý. Vyfabulované důvody a přemíra vysvětlování konkrétního rozhodnutí způsobují spíše negativní vnímání. Proto je na místě stručné odůvodnění, či navržení alternativního řešení (Urban, 2015).

3.6.7 Bez přestávky

Není na místě si myslet, že se dá pracovat 8-10 hodin v kuse, zvláště když je práce ohraničena deadline. Zejména soustředit se a produkovat velmi kvalitní práci, bez alespoň občasných pauz, brání mozku v tom, aby se zregeneroval a člověk tak přestává být produktivní.

Vnímat odpočinek jako ztrátu času není vhodné. Poskytuje cenné prostoje, které umožňují kreativní uvažování a zvětšení soustředěnosti.

Je doporučeno si zařadit do svého programu minimálně pěti minutovou přestávku každou hodinu či dvě. Projít se nebo si sednout a meditovat v klidném prostředí působí pozitivně. Pocit hladu nepůsobí vůbec kladně a zpomaluje výkon.

Větší odpočatosti předchází dostatek spánku a pravidelný spánkový cyklus, který by se měl ukotvit v našem životě. Forma menší zátěže pozitivně působí na naše zdraví (Bedrnová a kol., 2015).

3.7 Oblasti uplatnění

3.7.1 Plánování

Výraz plánování lze popsat jako přípravu k uskutečnění cílů, jejíž východiskem je skutečnost získání většího množství času jak v pracovní, tak soukromé rovině.

Z praxe je potvrzeno, že strávený čas nad plánováním urychluje provedení vlastní činnosti (Seiwert, 2014).

Caunt (2008) charakterizuje časové rámce:

- Vzdálený přehled na následující tři měsíce – ukazuje přehled nejdůležitějších aktivit, jenž přispívají k rozvoji nás samotných
- Přehled na jeden týden – determinuje všechny závazky a jejich rovnoměrné rozložení do více dní pro úspěšné splnění v termínu
- Denní plán – umožňuje rovnováhu mezi sociálními a fyzickými potřebami, bere v úvahu naléhavé události a podporuje naplnění dlouhodobých cílů

Sestavování plánu na jeden konkrétní den se provádí na konci předcházejícího dne. Výsledkem je minimalizování váhání a utrácení času v době aktuálního pracovního naladění. Definování kdy a co dělat posune konkrétní věci do pohybu bez otálení, zbylého času pak využijeme pro řešení urgentních událostí (Caunt, 2008).

Častým jevem jsou též pracovní výkyvy během dne. Dobu mezi dokončením jednoho úkolu a přecházením ke druhému lze využít dalšímu načerpání sil. Patří sem běžné aktivity jako pití kávy, krátký spánek v rest roomech, či krátká procházka k nabrání energie (Knoblauch, 2012).

Plánování programu týdne probíhá v jeden předem vyčleněný den v týdnu, nejčastěji to bývá neděle.

Snahou je vyplnit provizorní plán aktivit, který se bude postupně zpracovávat a doplňovat za působení myšlenky na věci dodatečné. Pro pracovní plán se využívá asistence sekretářky, pracovního kolektivu a pro soukromí je důležitá spolupráce rodiny (Pacovský, 2006).

„Plánování na úrovni týdne vám poskytne dostatek času k umístění potřebných úkolů, více volných míst pro časové rezervy a flexibilitu k řešení krátkodobých nečekaných událostí a krizí priority A, které by jinak ve vašem plánu nemusely nechat kámen na kameni“ (Knoblauch, 2012).

3.7.2 Stres

Stres na člověku je snadné rozpoznat. Vypadá jinak než za normálních okolností, jak po fyzické stránce, tak i psychické, odraz v našem chování. Při vystavení se nárokům větším, než je naše adaptibilita, vzniká stres. Mezi jeho příznaky můžeme zařadit svalové napětí, vnitřní neklid, pnutí, úzkost či nesoustředění. Z biologického hlediska představuje stres mobilizaci všech dostupných sil – tělo produkuje obranné látky. Zvyšuje aktivitu a nesoustředění, znásobuje naše možnosti, zpomaluje trávení, čímž vzniká nevolnost. Nebo vytváří neklid a zrychluje tep a dech (Pacovský, 2006).

Stres může působit i pozitivně. Vhodnou výzvou a motivací se úkoly a činnosti dají splnit s větší vervou. Menší míra stresu je prospěšná pro každého – probouzí bystrost a pohotovost.

3.7.3 Syndrom vyhoření

Jakýsi vystupňovaný druh únavy, který není překlenutelný spánkem ani oprostěním od všech aktivit. Nastává při množení úkolů nebo náročných situací, kdy je vyvíjen tlak vnějšího okolí směrem na člověka. Chronický stres je tak hlavní složkou.

Tato emoční vyčerpanost způsobuje stav psychické, částečně i fyzické a sociální prázdnoty. Psychické přetížení doprovázené nulovou motivací, ve kterém lidem připadá život zbytečný (Knoblauch, 2012).

3.7.4 Motivace

Lze ji chápat jako touhu nebo potřebu něco vykonat. Pochází z latinského slova *movere*, znamená „pohybovati se“. Ovlivňujícími faktory jsou vnitřní a vnější, které nás motivují. Externím faktorem je finanční ohodnocení či zvládnutí těžké zkoušky. Interním je tužba po vědění – sebeuspokojení. Naše produktivita je jimi natolik ovlivněna, že rozhodují, zda se k nějakému úkonu odhodláme (Brodský, 2014).

Za mylnou úvahu se pokládá, že efektivnější jsou externí stimuly, což je způsobeno i naším vychováním. Příkladem vnější motivace je darování hmotných odměn za dobré výsledky a tresty za naše selhání, k čemuž je jednoduché si přivyknout a tento vzorec chování používat do konce života. Účinnost vnější motivace se pokládá za krátkodobou, proto se vnitřní motivace pokládá za lepší. Mnohem více nás stimuluje sebmotivace, která nás sune k vykonávání práce bez použití externích faktorů (Ludwig, 2013).

Motivace je příčinou našeho chování, doprovázena přáními, důsledky, podtržena stimuly a odměnami. Pro vznik opravdu silného stimulu je zapotřebí přímé vazby pro vztah mezi odměnou za chování a motivem (Pacovský, 2006).

Pravidla motivace podle Johna Adaira (2005):

- Buďte sami vysoce motivovaní
- Vybírejte si lidi, kteří jsou vysoce motivovaní
- Chovejte se ke každé osobě jako k jednotlivci

- Stanovte si reálné a podnětné cíle
- Pamatujte si, že pokrok motivuje
- Vytvořte motivující pracovní prostředí
- Zajistěte, že lidé budou spravedlivě odměňováni
- Projevujte uznání

Tato pravidla nám napomáhají ve schopnosti organizovat a efektivně využívat svého času. Udává schopnost úspěšně realizovat plány manažera a ovlivňuje jeho vnější prostředí. Přemírou podniku může být požadován vyšší výkon, což způsobuje negativní dopad plány manažera v dlouhodobém pojetí.

3.7.5 Delegování

Známe ho jako způsob řízení, kdy manažer přerozděluje podřízeným úkoly patřící do jeho kompetencí. Delegují se i rozhodování o provedení úkolu a odpovědnost za ně. Není však možné delegovat řídicí odpovědnost (Šuleř, 1995).

Delegování úkolů může být trvalé (generální) nebo případové (jednorázové). Využívání delegačních metod přináší prospěchy přímé a nepřímé (Seiwert, 1995).

Při předání úkolů s nižší preferencí vznikne časový prostor pro úkoly s nejvyšší prioritou. Samotný zaměstnanec by nikdy nedosáhl takové efektivity, jako když se problém rozdělí na více částí a mezi více pracovníků. Praktické a odborné znalosti jsou váženým materiálem, který by měl být náležitě využit.

Rozvíjením dovedností a iniciativy se zvyšuje též i kompetentnost podřízených.

Pozitivní motivací se zvyšuje i uspokojení z práce. Nově svěřené pravomoci jsou „výzvou“, která vytváří víru ve schopnost úkol dokončit.

Zaběhlé zvyklosti jsou měněny na základě nových nápadů a přístupů, které se snaží začlenit silné a slabé stránky podřízených, z čehož pak může plynout povýšení nebo odměna.

Stanovením pravomocí nějaké určité osobě se předchází složité kontrole požadavků. Každý manažer, který si myslí, že je nenahraditelný, se řítí do záhuby. Komplexní pochopení výhod vycházejících z delegování má optimistické předpoklady pro splnění priorit a získání vyšších pozic, čímž se zabrání stagnaci vedoucího pracovníka (Seiwert, 1995).

Ochota a schopnost delegovat jsou klíčové předpoklady pro správné a úspěšné delegování, a proto málokdo deleguje dostatečně (Šuleř, 1995).

Způsobenými komplikacemi je znemožněno přenechat výběr a kontrolu úkolů na někom jiném. Pokud si manažer není jistý principem úkolu, není schopen ho delegovat.

Má pocit, že svým zásahem zkrátí čas jeho vyřízení. Stává se, že vedoucí si myslí, že plné vyřízení a stres jsou pro něj impulsy k výkonu. Manažer má často strach přesunout na někoho jiného úkol zadaný od nadřízeného. Jedním z faktorů je i strach z konkurence. V takových případech si manažer uvědomuje, že i někdo z podřízených může úkol zvládnout lépe než on, čímž by došlo ke snížení jeho autority. Strach ze ztráty kontroly nad podřízenými tvoří nedůvěru manažera v jejich schopnosti, proto jim úkol nesvěří. Vedoucí se neumí zachovat v situaci, pokud pracovník svěřený úkol odmítne.

Neschopnost delegovat úkol správně vychází z šíření nedostatečných instrukcí nebo subjektivního pocitu manažera, že vysvětlování by trvalo příliš dlouho, a tak od delegování raději upustí. Nesprávné delegování působí na podřízené velmi demotivačně (Seiwert, 1995).

Při přidělování úkolů je důležité brát v potaz aktuální podmínky i možnost přetížení podřízených. Ve vyšších funkcích managementu by se rutinní záležitosti měly eliminovat (Šuleř, 1995).

Mezi povinnosti vedoucího pracovníka Seiwert (1995) zařazuje:

- Výběr zkušených pracovníků
- Pevné vymezení a kontrola závazků
- Zkompletování úkolů
- Podporu podřízeným
- Předání informací pracovníkům vhodným způsobem a včas
- Pravidelnou a konečnou kontrolu
- Zpětná vazba – motivace pochvalou, či konstruktivní kritikou
- Zamítnutí navrácení přenechaných úkolů, či dalšímu přidělení

Od podřízeného pracovníka se očekává (Šuleř, 1995):

- V rozsahu kompetencí a odpovědností vydávat samostatná rozhodnutí
- Být připraven čelit následkům za špatná rozhodnutí a průšvihy
- Poskytovat aktuální a kompletní informace nadřízenému
- Podávat manažerovi ojedinělé případy
- Šířit informace s kolegy a sehrát se s nimi
- Vzdělávat se a očekávat svěřeni nových úkolů

Rutinní a specifické činnosti, které zacházejí až do detailu, jsou vhodné pro delegování (Seiwert, 1995).

Úkoly jako definování cílů či hodnocení výsledků není ideální delegovat. Není doporučeno delegovat ani tajné, neodkladné a neobvyklé případy. Tedy rizikové či zásadní úkoly by neměly spadat do kompetencí podřízených (Seiwert, 1995).

Zapojením nepřiliš vytížených přímých pracovníků se rozvíjí jejich potenciál a zkušenosti, dochází zde tedy k delegování. Vhodnými kandidáty jsou i pracovníci, kteří dobrovolně přijmou obsáhlé úkoly k řešení (Šuleř, 1995).

Samozřejmostí je kompletně popsat úkol pověřenému pracovníkovi po obsahové stránce a zajistit klíčové informace a návody. Definovat, zda se kompetence budou předávat jednorázově či dlouhodobě. Sdělit účel a důvod splnění cílu. Důkladné porozumění svěřeného úkolu zajistí motivaci pracovníka ho splnit. V průběhu vypracovávání úkolu manažer nechává podřízeného pracovat samostatně. Je mu však vždy ochoten pomoci v případě nouze. Očekává se, že pracovník průběžně informuje manažera o stavu úkolu a vedoucí překontroluje až jeho konečnou fázi. Podle spokojenosti a srovnání výsledku s kritérii manažer zareaguje na výkon podřízeného buď pochvalou nebo konstruktivní kritikou (Seiwert, 1995).

3.8 Pomůcky pro plánování času

3.8.1 Rozdělení úkolů na A, B, C

Základem je sestavení seznamu položek, které budou odškrtnuty po jejich zdárném splnění. Přiřazením jednotlivým úkolům důležitost se určí priority. Adam Lakein vytvořil brilantní jednoduchou a účinnou metodu o řazení úkolů dle důležitosti (ABC).

Principem je plánovaným úkolům přiřadit váhu dle důležitosti a promítnout je tak do časového sledu. Nejvyšší důležitost připadá na položky označené písmenem A, písmeno B vykazuje střední důležitost a písmeno C identifikuje nejnižší důležitost. Nejkratší časový limit je daný pro aktivitu A a položkám C je dopřán ten nejdelší.

K dokončení cílů ze dvou třetin dopomáhají ty nejdůležitější. Početně největší zastoupení mají nejméně důležité položky, které trvá vyřešit po téměř celou pracovní dobu. Ovlivňují pouze 15 % splněných cílů.

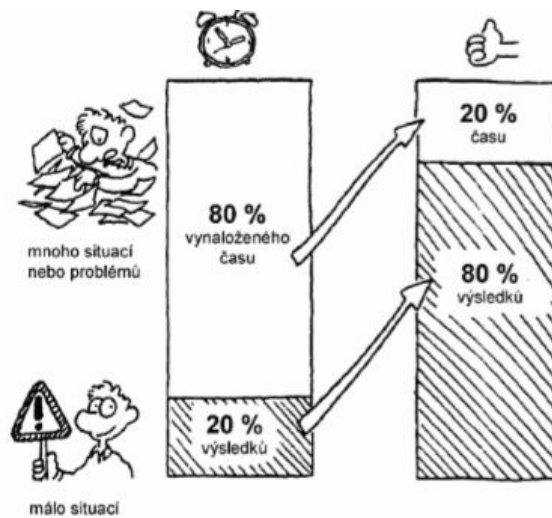
Alternativní variantou tohoto modelu je i číslování. Priority jsou odstupňovány od čísla 1, kdy je splnění úkolu očekáváno za co nejkratší čas (Seiwert, 2014).

3.8.2 Paretova analýza

Bývá uváděna i v souvislosti s metodou ABC. Základem je myšlenka, že 80 % úsilí odpovídá pouze 20 % výsledkům. Pak tedy 20 % úsilí odpovídá 80 % výsledkům.

Italský ekonom Vilfredo Pareto proslul tím, že si všiml, že zhruba 80 % celkového množství hrášku na jeho zahrádce se urodí z pouhých 20 % zasazených lusků.

Tento poznatek pak aplikoval v širším měřítku i na ekonomické ukazatele. Zjistil, že toto pravidlo se opakuje i v odlišných odvětvích. Je tedy praktické nad ním přemýšlet i při plánování času. V praxi tak 80 % úkolů se dá splnit ve 20 % času, který je dán k dispozici. Tedy ostatních 20 % úkolů bude kompletní za 80 % času. Jejich důležitost se promítne rozdělením do 2 skupin, kde úkoly první skupiny mají přednost v řešení pravidla (Knoblauch, 2006).



Obrázek 1: Paretovo pravidlo

(Knoblauch, 2006)

3.8.3 Metoda S.M.A.R.T.

Slouží též k vytyčení a analyzování konkrétních a jednoznačných cílů, po kterém je jednodušší začít plánovat. Především přichází v platnost pro strategické řízení a řízení projektů.

V roce 1981 ji George T. Doran zveřejnil publikaci „There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives". (Haughey, 2014)

S.M.A.R.T. je v originálním znění zkratka anglických termínů a znamená:

- Specific: cíl musí být definován konkrétně pro jeho snazší plnění a eliminování nerozumění
- Measurable: splnění cíle by mělo být změřitelné do jaké míry bylo cíle dosaženo
- Assignable (Accepted): odpovědná osoba musí přijmout cíl za své, v opačném případě se jí musí přiřadit jiná aktivita
- Realistic: cíl je dosažitelný za předpokladu příslušných nástrojů a znalostí, je možné ho dokončit v reálném čase

- Time-related (Trackable): vlastní termín pro uskutečnění cílu, bez časového ohraničení může být cíl odložen na neurčito

Jde o jednodušší nástroj ve smyslu jeho sestavení. Použití zpočátku ale jednoduché není. Definování cíle zabere nějaký čas, což může napoprvé způsobit odrazení, proto je určitá praxe výhodou (Prukner, 2014).

3.8.4 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální technika, která hodnotí vnitřní a vnější faktory, odkrývá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Aplikuje se na projekty, firmy i jednotlivce (Ludwig, 2013).

Ovlivňuje úspěšnost organizace prostřednictvím situační analýzy v rámci strategického řízení a marketingu. Byla navržena Albertem Humphreym v šedesátých letech 20. století.

SWOT je akronymem z anglického jazyka pro:

- Strengths – Silné stránky
- Weaknesses – Slabé stránky
- Opportunities – Příležitosti
- Threats – Hrozby

Po provedení SWOT analýzy budou odhalena témata, na která je potřeba se zaměřit a u nichž je třeba dbát na zvýšenou pozornost. Pro naplnění osobní vize je důležité se věnovat především silným stránkám, které přispívají větší vahou k naplnění osobní vize. Pro redukování ztráty času by se slabým stránkám měla přikládat pozornost jen z 20 %.

Ideální zaměstnání má ten, který se žíví v oboru svých silných stránek a plní si tím svou životní cestu (Ludwig, 2013).

Do řádku určeného pro příležitosti se zapisují jen klíčové položky pro život. V případě, že naprosto každá příležitost bude analyzována příliš do detailů, nastane rozhodovací paralýza

způsobená mnoha otevřenými možnostmi. Potenciál se snadněji naplní, pokud se zúží šířka jeho mezí (Ludwig, 2013)

4 Vlastní práce

4.1 Historie a představení společnosti

Accenture vystupuje jako globální obchodní společnost s 281 000 pracovníky ve 120 zemích. Mezi hlavní oblasti jejího podnikání patří manažerské poradenství, technologické služby a outsourcing. Do organizační struktury spadají divize vystupující jako operační skupiny podle typu obchodní činnosti klienta a zaměření zaměstnanců. Zahrnují poradenství, služby, poskytování řešení a podnikovou podporu.

Na jejím počátku firma vznikla jako poradenská a auditorská společnost Arthur Andersen v roce 1953. Tato divize se však v roce 1989 oddělila od mateřské společnosti a přijala jméno Andersen Consulting.

Své současné jméno Accenture [ek'senčr], které je odvozeno z anglického Accent on future (Důraz na budoucnost), nosí od 1. ledna 2001. Matematický znak „větší než“ v logu společnosti představuje prestiž celosvětového lídra v oblasti poradenství pro vysoce výkonné společnosti.

V žebříčku Top 100 firemních značek má Accenture vždy své místo (Wikipedia, 2017).

4.1.1 Accenture v České republice

V České republice začal Accenture již od poloviny roku 1991. Organizačně spadá pod Accenture Central Europe B. V. Kancelářské prostory se nachází na Nových Butovicích a Chodově. Až 1500 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců zde pracuje v oblasti outsourcingu. Od roku 2006 existuje také divize Accenture Technology Solutions s r. o., která reaguje na poptávku po tvorbě software a systémové integraci (Wikipedia, 2017).

4.2 Bližší popis zkoumaných účastníků

4.2.1 Hlavní manažerka projektu

První pozorování probíhalo pro pozici hlavní manažerky, která v této pozici setrvává zatím prvním rokem. Po absolvování bakalářského stupně na Vysoké škole ekonomické začala svou kariéru jako AR Clerk/Accountant přímo, ve společnosti Accenture. Po dobu dvou let působila jako účetní pohledávek, po nichž jí na základě zkušeností s vedením akademického

spolku byla nabídnuta role manažerky. Je plně zodpovědná za chod projektu složený ze sedmi zastupovaných zemí – Francie, Německo, Rakousko, Švýcarsko, Španělsko, Portugalsko a Itálie. Celkem 17 kvalifikovaných zaměstnanců v oboru účetnictví poskytuje každodenní servis. Ve svých rukách má všechna strategická rozhodnutí a finanční kapitál. Zajišťuje dlouhodobou profitabilitu a konkurenceschopnost celého projektu. Zastupuje projekt na venek a jedná s klienty, pro které je poskytována outsourcingová služba. Osobně vyřizuje stížnosti a reklamace.

Její hlavním úkolem je dohlížení na dodržení podmínek smlouvy zjednané mezi Accenturem a externím klientem. Očekává se od ní aktivní účast na zákaznických a interních certifikačních auditech. Zároveň má na starosti řízení a kontrolu dodržování bezpečnosti práce na daném oddělení. Shromažďování dokumentů pro rozhodování o úrovni poskytované služby směrem k zákazníkovi prokazuje správné dodržování SOX zákonu. Mezi sledovanými ukazateli pro vyhodnocení se nachází dodržování časových limitů pro zpracování žádostí, kvalita péče, dostupnost vyřešení složitějších žádostí, odpovědnost za chyby. Schvaluje postupy řešení všech kritických případů.

Současně se stará i o personální stránku projektu. Rozhoduje o výši motivačních odměn, delegování práce na jiné kolegy, potvrzuje nová inovativní řešení. Rozvíjí nezávislost v počínání si ve urgentních a složitých situacích, vede podřízené k sebereflexi a proaktivitě. Také si tvoří svou základnu zaměstnanců s požadovanými znalostmi a schopnostmi.

Dílním cílem je srovnání směřování projektu s globální strategií společnosti a reflektování potřeby trhu. Manažerka reportuje dosažené výsledky svému nadřízenému Service Delivery Leaderovi na konci každého měsíce, se kterým řeší další obory rozvoje.

4.2.2 Asistentka manažerky

Druhou účastnicí je asistentka hlavní manažerky. Její předchozí pozicí byla koordinátorka pro třinácti členný team po dobu jednoho roku. S manažerkou se znají krátce, jelikož předchozí asistentka odešla na mateřskou dovolenou. Díky tomu, předávání kompetencí proběhlo stínováním a zaškolování vedla sama asistentka, nynější asistentka je schopna zastat práci sama. Je tak připravena podporovat a udržet současné nastavení týmu. Na této

pozici setrvává prozatím pět měsíců. Cílem je postupné sdílení řady kompetencí pro umožnění zastoupení. Asistentka organizuje tým pracovníků ve smyslu pracovní náplně, zejména pro země, kde je značný objem práce, a pružně komunikuje s klienty.

Připravuje a stará se o podklady k provedení analýz s předem standardizovanými parametry a průběžně informuje nadřízenou o důležitých denních událostech.

V některých případech přebírá zodpovědnost za přijetí nového spolupracovníka a koná s ním pohovor. Zodpovídá za správnost dat zadaných do podnikového systému. Odpovídá za inventarizaci a zasílání inventur či faktur vedení společnosti.

4.3 Analýza časových snímků zkoumaných manažerek

Tato část se zaměřuje na průběh pracovních dní jednotlivých manažerek nezávisle na sobě a na to, jak nakládají s jejich plánováním. Řídí se striktně podnikovými cíly, které jsou pro obě vykazovány shodně. K rozdílům dochází v oblasti kompetencí. Konečnou zodpovědnost má hlavní manažerka. I v případě své absence zodpovídá za krizové situace.

Pro začátek byl proveden polostandardizovaný rozhovor s každým manažerem odděleně. Interview probíhalo v uzavřené zasedací místnosti a zcela přátelsky, jak to politika firmy dovoluje, po dobu jedné hodiny. V průběhu dialogu se nestalo, že by došlo k nějakému přerušování. Otázky byly formulovány na základě předem připraveného seznamu a v případě nejasností doplněny. Diskuze byla rozšířena i o témata, která volně navazovala.

Cílem bylo rozpoznat jakým způsobem manažerky hospodaří s časem, odhalit jejich návyky. Dozvědět se více o tom, jaké nástroje používají pro time management a jaké mají znalosti v této oblasti. Zjistit, zda na sobě pociťují nějakou míru stresu při vykonávání své činnosti.

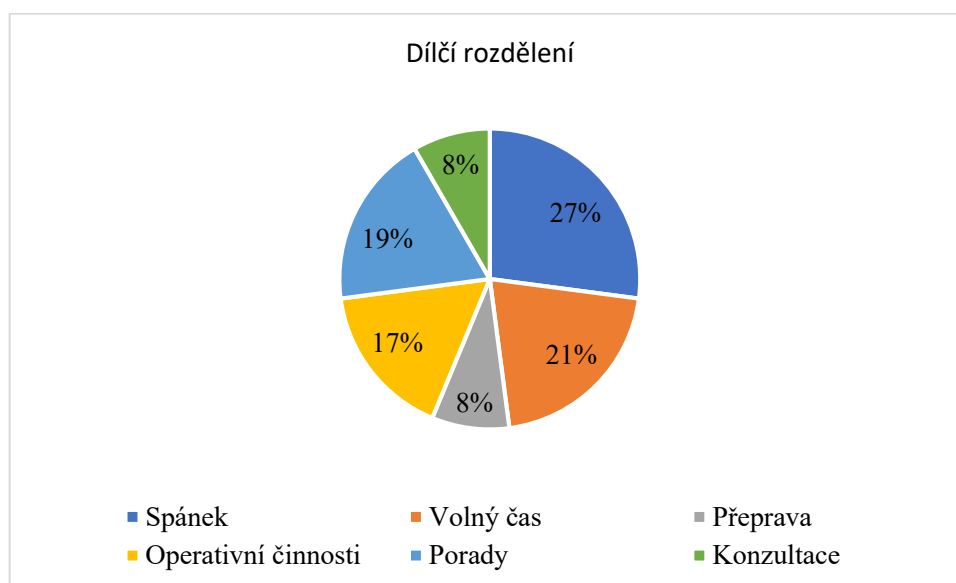
Pro sledování bylo využito časových snímků jako hlavní metody. Záznamy byly prováděny v průběhu pracovního týdne.

Oběma manažerkám byly předloženy formuláře, kam měly zapisovat své aktivity. Časové archy jsou odstupňovány po 30 minutách. Kompletní data jsou pak zpracována a převedena do grafů.

4.3.1 Hlavní manažerka

Pondělí

První den v týdnu hlavní manažerky se skládá ze 46 % disponibilního času (10 hodinová pracovní doba) a z 54 % oddechového času včetně spánku.



Graf 1: Výšečové zpracování časového snímku – pondělí

(Vlastní zpracování podle časového snímku v příloze)

Největší podíl na pracovní činnosti, tedy 19 %, připadá na porady, kde dochází ke konzultaci činností nadcházejícího týdne a přiřazování úkolů, plánování klíčových setkání a porad. Operativní činnosti s 17 % představuje čtení e-mailů, řešení pochybení ze strany společnosti a připravování pracovních podkladů. Podíl 8 % mají konzultace s interními specialisty pro budoucí rozvoj projektu. Shodnou část, tedy 8 %, zabírá též doprava z a do zaměstnání. Manažerka žije na vzdálenějším místě od kanceláři společnosti.

Níže rozepsaná tabulka ukazuje jednotlivé činnosti a jejich trvání v minutách.

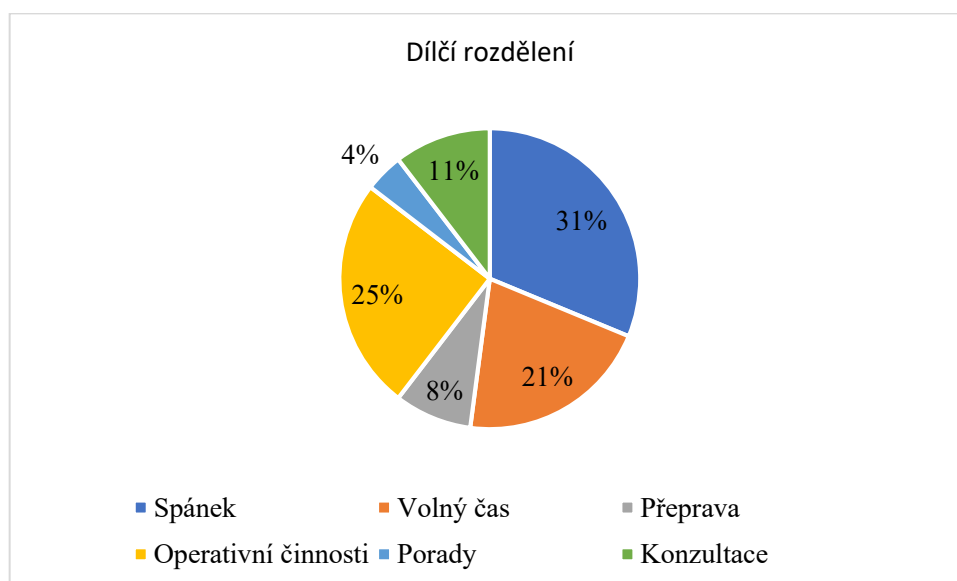
Aktivity v pondělí	Čas (min)
Spánek	450
Volný čas	270
Přeprava	120
Operativní činnosti	240
Porady	270
Konzultace	120
Oběd	30
Celkem	1440

Tabulka 1: Rozpis aktivit – pondělí

(Vlastní zpracování)

Středa

Ve středu se disponibilní pracovní čas vyšplhal až ke 43 %, což představuje 10 hodinovou pracovní dobu. Podíl 57 % připadá na spánek a oddechový čas.



Graf 2: Výšečové zpracování časového snímku – středa

(Vlastní zpracování podle časového snímku v příloze)

Ve středu značnou část zaujímají operativní činnosti, které zahrnují 23 % z celkového času. Stěžejní aktivitou se stalo vyjednávání prodloužení smlouvy s klientem a psaní zprávy o výsledku hospodaření projektu na klientovo přání. To má za následek to, že 11 % tvoří konzultace, do kterých je započítán i oběd s nadřizenou. Dále jsou věnována 4 % pracovního času poradám v oblasti personalistiky a odměňování.

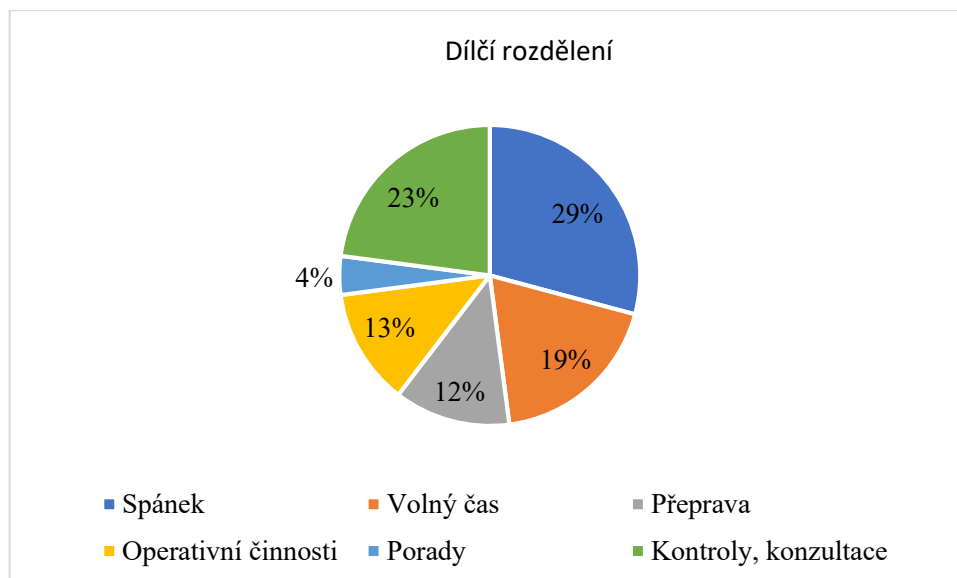
Aktivity ve středu	Čas (min)
Spánek	450
Volný čas	300
Přeprava	120
Operativní činnosti	360
Porady	60
Konzultace	150
Celkem	1440

Tabulka 2: Rozpis aktivit – středa

(Vlastní zpracování)

Pátek

Páteční časové rozložení se skládá z 48 % z pracovního času, kam spadá 8,5 hodinová pracovní doba a z 52 % z času oddychového.



Graf 3: Výšečové zpracování časového snímku – pátek

(Vlastní zpracování podle časového snímku v příloze)

Pátek bývá kontrolním dnem. Probíhá tedy v širší míře kontrolování a dotazování se po výsledcích zadaných úkolů. Kontroly zadaných úkolů tvoří 23 % z celého programu dne. Probíhají na základě dokumentů, které byly vypracovány pověřenými podřízenými. Během dne proběhla i porada, která odpovídá 4 % ve výšečovém grafu, kde podřízení sdíleli své problémy při plnění úkolů a oznamují, jak je vyřešili. Obvykle probíhá diskuse na obecné úrovni a sdílení zkušeností pracovníků. Součástí je i telefonát s klientem o jeho spokojenosti s úrovní poskytovaných služeb. Administrativa se 13 % byla zařazena při přípravě na summit. Zahrnuje přípravu podkladů pro sestavení přednášky. Spadá sem i plánování a schvalování odměn pro zaměstnance, kteří výrazně přispěli svým výkonem ke zlepšení kvality odvedené práce.

Aktivity v pátek	Čas (min)
Spánek	420
Volný čas	270
Přeprava	180
Operativní činnosti	180
Porady	60
Kontroly, konzultace	330
Celkem	1440

Tabulka 3: Rozpis aktivit – pátek

(Vlastní zpracování)

4.3.2 Odpovědi ze standardizovaného rozhovoru

Za použití předem sestaveného dotazníku, který je přílohou č.3 byl proveden rozhovor.

Hlavní manažerka pojem time management zná. Několikrát se zúčastnila kurzů na toto téma vedených přímo interními zaměstnanci, nebo i u externích komerčních společností. Své pracovní aktivity si zaznamenává spíše na týdenní bázi. Pokud ale ví, že ji čeká náročný den, přemýšlí nad jeho skladbou už den předchozí a metodou To do listu si zapisuje aktivity, na které nemůže a nechce zapomenout.

Plánuje si aktivity s odstupňovanými časovými náročnostmi. Na dopolední hodiny si zapisuje vždy ty, o kterých ví, že jí budou dělat problémy. Důležité úkoly se snaží plnit včas a raději v dostatečném časovém horizontu. Naléhavé úkoly raději konzultuje se svou asistentkou, aby se vyvarovala unáhleného rozhodnutí. Při splnění náročného úkolu zhodnotí jeho skutečnou náročnost a časový horizont, ve kterém byl úkol vyhotoven.

Nedostatek času pociťuje u náhle vzniklých situací, má raději věci pod kontrolou. Vinou rychlého pracovního tempa tak s nepříjemnými pocity náhlou situaci zařazuje místo svých plánovaných aktivit, které pak řeší v prostředí domova. Motivací jí je dobře odvedená práce. Je pro ni zásadní zpětná vazba, která jí je zprostředkována kvartálně od podřízených a vyššího managementu. Uvědomuje si, že pokud jde do kanceláře s čistou hlavou, je produktivnější v ranních hodinách. Pro plánování používá mobilní telefon, či aplikaci Outlook v notebooku, což považuje za lepší, než držet termíny v hlavě.

Ztrátou času jsou pro ni e-maily, které nemají přímého adresáta. V jedné věci je osloveno šest lidí, ale protože každý čeká, že zareagují ostatní, nakonec neodpoví nikdo. Ona sama se takovými emailům při psaní vyhýbá a přímo oslovuje konkrétního člověka.

Žroutem času jsou pro ni též porady, na které podřízení nejsou řádně připraveni. Během nich dochází ke kontrole stavu úkolu a míře jeho rozpracování. Po jejich skončení tráví spousty času doptáváním se po konkrétních faktech.

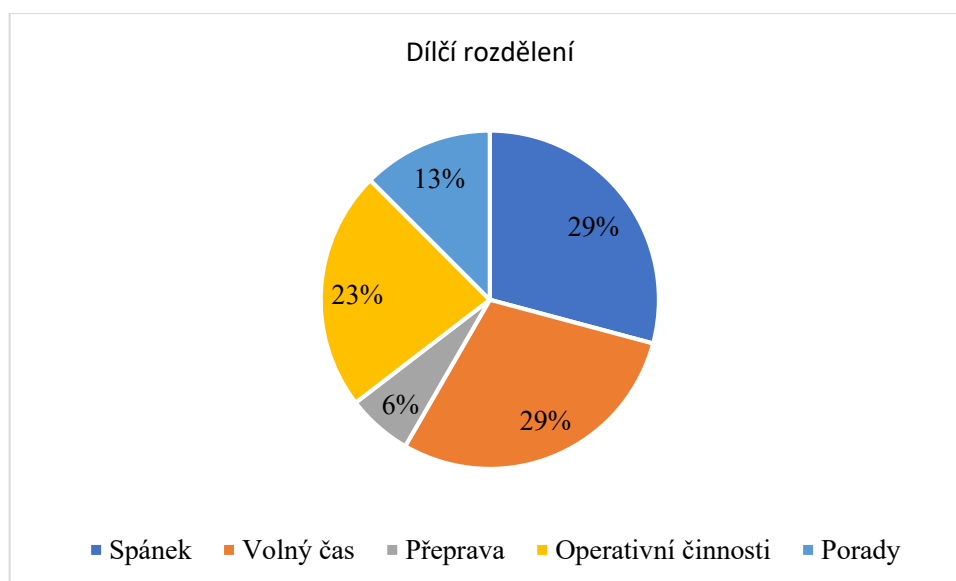
E-maily, na které není možná pružná reakce, protože si žádají delší zkoumání a vyhledání dat, by ráda delegovala.

Práci si domů nosí jen v případech, kdy se blíží termín plnění a není si jistá včasným vyřízením úkolu během pracovní doby. Jelikož mívá dlouhou pracovní dobu, snaží se vyhýbat přemýšlení nad prací i doma.

4.3.3 Asistentka manažera

Pondělí

První den v týdnu je rozdělen na 38 % disponibilního času (8 hodinová pracovní doba) a na 62 % osobního volna.



Graf 4: Výšečové zpracování časového snímku – pondělí

(Vlastní zpracování podle časového snímku v příloze)

Z 23 % se asistentka věnovala přípravování a navrhování úkolů pro celý tým. Formou daily tasku navrhla témata na jednotlivé dny. Následovalo tvoření prezentace těchto návrhů pro odpolední meeting. Administrativní složkou je i vyřizování e-mailů a schvalování velkých částek v účetním programu. Ze 13 % se asistentka též věnovala poradám, na jejichž základě se rozhodlo, co bude hlavními úkoly tohoto týdne. V případě nejasností bylo samozřejmostí úkol vysvětlit individuálně a mnohem detailněji.

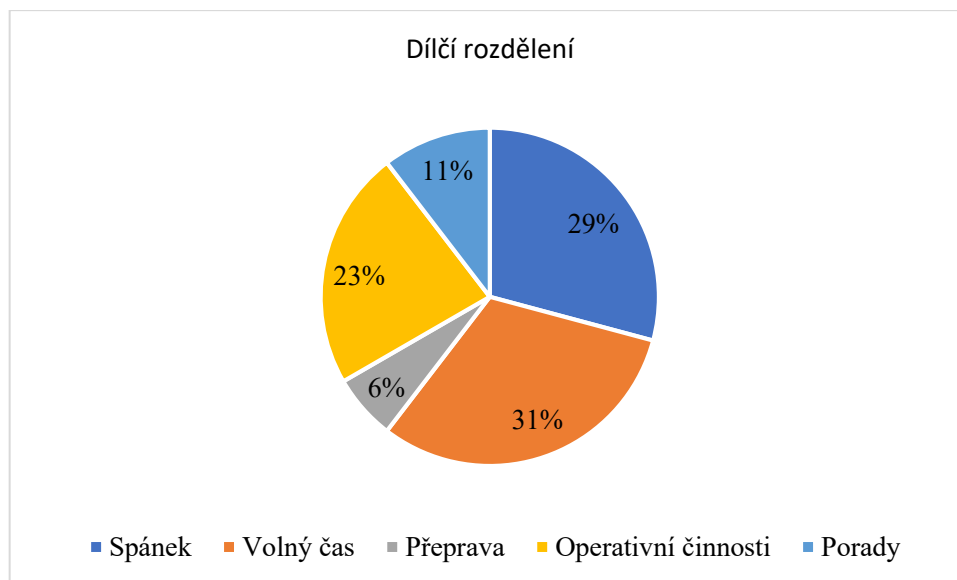
Aktivity v pondělí	Čas (min)
Spánek	420
Volný čas	420
Přeprava	90
Operativní činnosti	330
Porady	180
Celkem	1440

Tabulka 4: Rozpis aktivit – pondělí

(Vlastní zpracování)

Středa

Ve středu asistentka odpracovala na 36 % svého celkového času (8 hodinová pracovní doba). Zbýlých 64 % připadlo na osobní čas.



Graf 5: Výšečové zpracování časového snímku – středa

(Vlastní zpracování podle časového snímku v příloze)

Graf č. 5 ukazuje, že největší zastoupení 23 % měly v tomto dni operativní činnosti. Pro udržení povědomí o pokrocích a úrovně služeb projektu, asistentka napsala článek na blog a umístila ho na interní síti. Bylo zapotřebí pomoci jednomu z menších týmů, jelikož onemocněly jeho dvě pracovnice a objem práce narůstal. V tento den byla na programu také porada s klientem o problémech delegování nového procesu. Porada nakonec tvořila 11 % náplně dne asistentky.

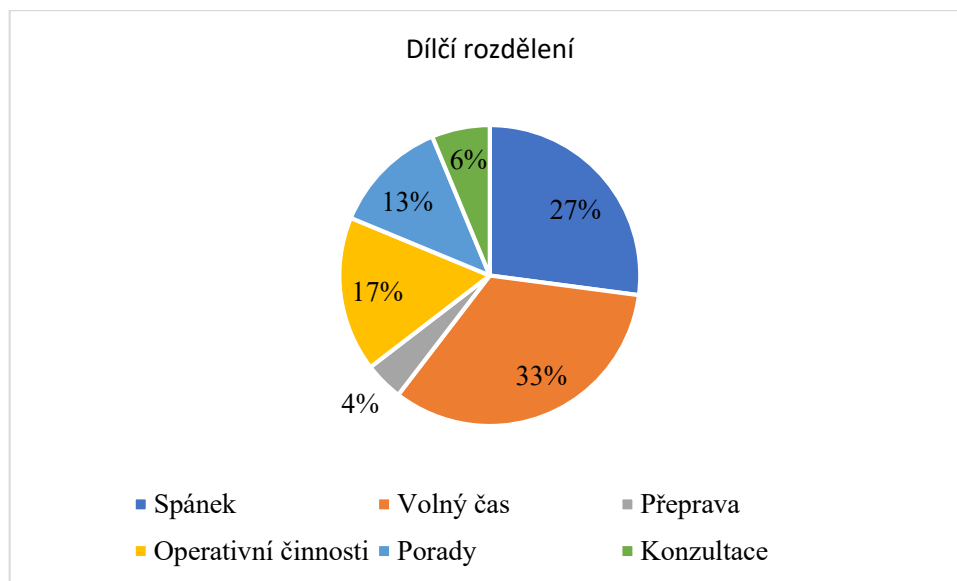
Aktivity ve středu	Čas (min)
Spánek	420
Volný čas	450
Přeprava	90
Operativní činnosti	330
Porady	150
Celkem	1440

Tabulka 5: Rozpis aktivit – středa

(Vlastní zpracování)

Pátek

Harmonogram tvoří ze 37 % disponibilní pracovní čas (8 hodinová pracovní doba) a ze 63 % čas osobní.



Graf 6: Výšečové zpracování časového snímku – pátek

(Vlastní zpracování podle časového snímku v příloze)

Pátek bývá věnován kontrolování a hodnocení všech nastavených úkolů.

Proto asistentka věnovala 33 % svého času osobně kontrole chyb v účetním programu náhodným výběrem transakcí. Pomocí exportů dat ze systému porovnávala údaje s těmi normovanými.

Pokud přišla na nějakou chybu okamžitě ji řešila přímo s daným podřízeným. O problémech také informovala hlavní manažerku.

Běžnou administrativní činností je i kontrola výkaznictví odpracovaných hodin, na základě čehož jsou vypláceny mzdy. Jednou za kvartál je společností vyžádána zpětná vazba od podřízených na management. Tuto anketu je vždy vytváří asistentka.

Graf dokládá také poradu, které bylo věnováno 13 % času. Porada sloužila jako výstup všech kontrol vyššího managementu, jehož výsledky byly komunikovány do celého týmu.

Aktivity ve středu	Čas (min)
Spánek	390
Volný čas	480
Přeprava	60
Operativní činnosti	240
Porady	180
Celkem	1440

Tabulka 6: Rozpis aktivit – pátek

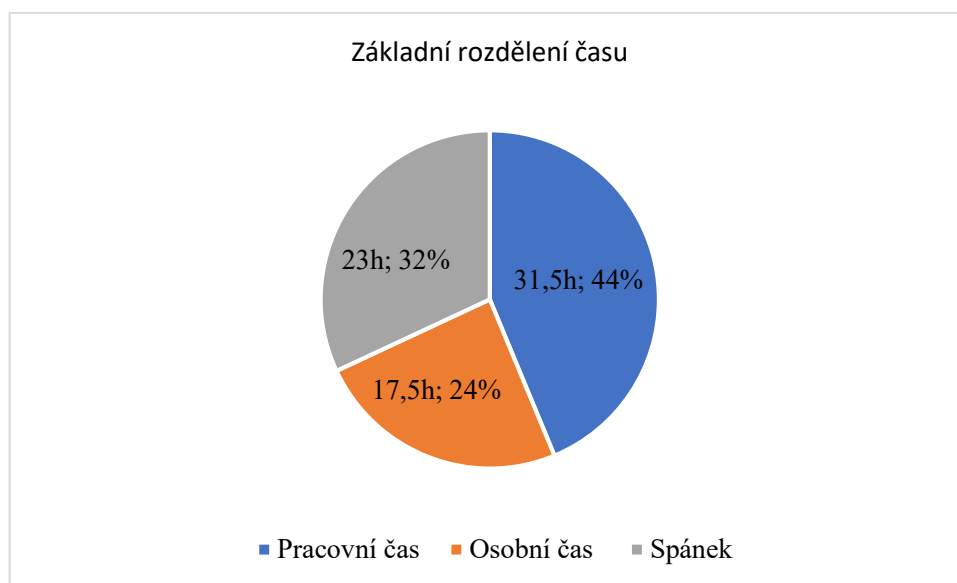
(Vlastní zpracování)

4.3.4 Odpovědi ze strukturovaného rozhovoru

Rozhovor byl veden na základě předem připravených otázek, které jsou součástí této práce. Asistentka manažera byla seznámena s pojmem time management již na vysoké škole, kdy si sama vhodně plánovala svůj strávený čas ve škole a práci. Osvědčilo se jí si svůj čas plánovat každou neděli na následující týden. Večer, než jde spát, si přečte agendu na následující den. Vcelku umí odhadnout i míru ponechání volného času na kritické nenadálé situace. Počítá i s přidělením ranní agendy od manažerky, které přiděluje prioritu dle stavu jejího zpracování a jejího termínu odevzdání. Před odchodem domů si ráda odstraňuje splněné položky ze seznamu. Asistentka s nějakou přirozenou měrou stresu v kanceláři počítá. Cítí se ale paralyzovaná v případě problému přesahující její kompetence. Její pracovní výkonnost se zvedá po vypití kávy s kolegyní, nezávisle na denní době. Pro plánování využívá mobilního telefonu, kde má sdílený kalendář i se svým manželem. Používá také aplikace v počítači a stolní kalendář pro vizualizaci. Mezi zloděje času zahrnuje neefektivní porady na jednoduchá jasná témata, které trvají příliš dlouho. Doma si užívá přítomnost svých dětí. Na práci vzpomíná jen, když ji někdo rozčílí.

5 Výsledky a diskuse

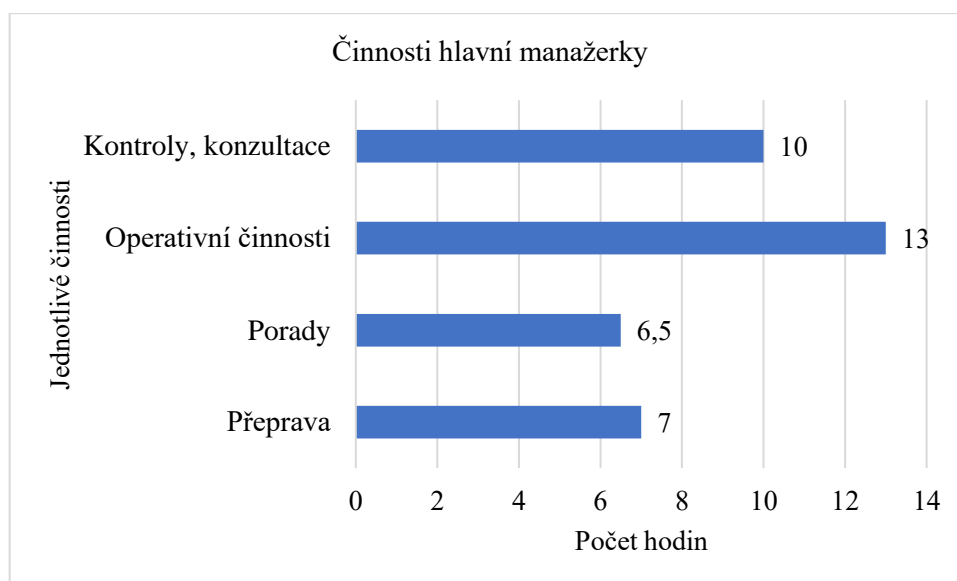
5.1 Hlavní manažer



Graf 7: Celkové rozdělení času

(Vlastní zpracování podle časového snímku v příloze)

Snímky byly pořizovány po dobu tří dnů, tedy 72 hodin. Jak graf ukazuje, největší část tvoří pracovní čas v počtu 31,5 hodiny, tj. 44 %. Čistý pracovní čas je průměrně v délce 9 hodin. Příčinnou je manažerská funkce, kde se počítá s přesčasy, čemuž odpovídá i mzda. Tímto je ovlivněn osobní čas, který je při 17,5 hodinách věnován, sportu a přítelovi. Druhý největší podíl zaujímá spánek s 23 hodinami (32 %), který snižuje osobní čas. Manažerka pak nemá dostatek času na relax a rekonvalescenci z přepětí.



Graf 8: Celkové pracovní činnosti – Hlavní manažerka

(Vlastní zpracování podle časového snímku v příloze)

Po detailní analýze souboru aktivit dohromady za všechny tři dny lze zjistit, že nejvíce času stráví manažerka na operativní činnosti, zahrnující psaní e-mailů a zadávání práce asistentce. Za fungování celého projektu ručí především ona sama, tedy i za strategii chování projektu. Zadávání úkolů nejprve asistentce šetří mnoho času. Asistentka pak informace komunikuje dále do týmu. Všechny úkoly jsou označeny prioritami, které zajistí přednost v jejich splnění. Jelikož společnost vytvořila další dceřinou společnost, manažerka se zamýšlí, jak jejich služeb využít. V dnešní době automatizace se jistě najde nějaký proces, který by mohl být zautomatizován. To by zajistilo úsporu kapitálu celé společnosti a zlevnilo služby. Proto se manažerka účastní summitů o moderních technologiích, kde čerpá inspiraci pro zlepšení a využití inovačních nástrojů.

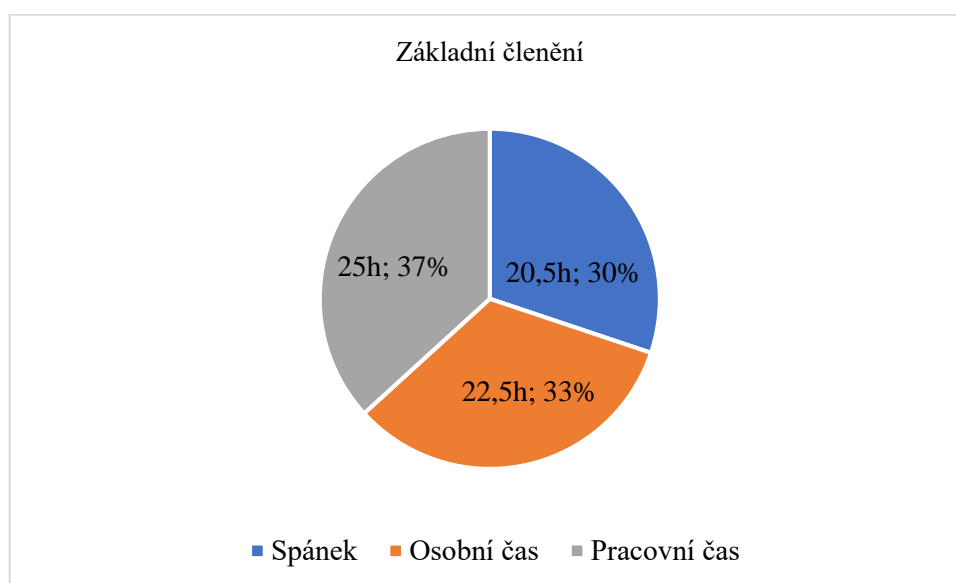
Vysoké zastoupení v grafu má i konzultace a kontrola. Kontroly jsou prováděny pravidelně na týdenní bázi, kdy za pomoci asistentky dostane manažerka veškeré podklady potřebné pro nutnou analýzu.

Pozice manažerky projektu zahrnuje též pravidelný kontakt s externí klientelou.

S tím souvisí i časté přímé volání s konkrétním zodpovědným člověkem za daný proces.

K tomu využívá i svůj laptop a firemní telefon. Tedy v případě, že klientovo sídlo se nachází v jiném časovém pásmu než Česká republika, manažerka nemá problém se s nimi spojit. Pro zvýšení úspor své časové banky by měla manažerka předat kompetenci asistentce. E-maily, na které není nutno komplexně odpovídat může vyřizovat právě asistentka. Tím by se uvolnilo nějaké místo pro další porady a konzultace pro zkvalitnění služeb Accenture směrem k zákazníkovi.

5.1.1 Asistentka manažera

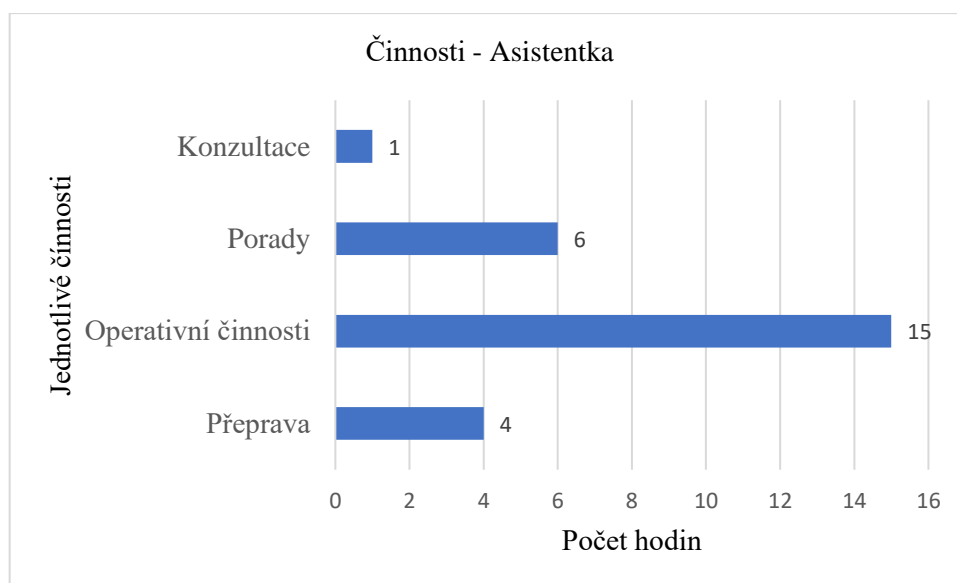


Graf 9: Celkové rozdělení času

(Vlastní zpracování podle časového snímku v příloze)

Z grafu, popisujícího tři typické dny (72 hodin) asistentky manažera, lze vyčíst, že největší podíl v počtu 25 hodin (37 %), zaujímá pracovní čas. V porovnání s časovou dotací manažerky představuje menší část z celkového rozdělení času než u hlavního manažera.

Pracovní doba je tak pevná a čistá dotace času je 8 hodin denně. Proto má mnohem více volného času v počtu 22,5 hodiny (33 %), který věnuje své rodině a může se tak podílet na jejich přípravě do školy a přímo je podporovat. Mnohem více sportuje a do svého programu může zahrnouti jiné odpočinkové aktivity. Čas věnovaný spánku je tak v normě. Tím se podporuje rovnováha biorytmu pro život, a tudíž i větší spokojenost. Životní elán je důležitou součástí rovnováhy mezi osobní a profesní složkou.



Graf 10: Celkové pracovní činnosti – Asistentka

(Vlastní zpracování podle časového snímku v příloze)

Pozice asistentky manažera stojí na nižším hierarchickém stupni managementu, proto jsou od ní očekávané jiné výkonostní normy.

Největší část pracovní náplně tvoří operativní činnosti zahrnující komunikaci pomocí emailů, rozdělování úkolů a kontrolu jejich provedení. Některé denní úkoly dostává ráno přímo e-mailem, nebo při ranním setkání se svou nadřízenou. Následně je pak rovnoměrně předá specialistům v týmu. Vysvětlí jejich cíl a specifika a stanoví termín, do kdy mají být hotové. Pátek je pak dnem, kdy probíhají hromadné kontroly. Ráda by se vyhla jakémukoliv opětovnému vysvětlování. Stává se totiž, že se pak pořádají meetingy s tím samým tématem, které bylo několikrát dopodrobna vyloženo.

To vede ke ztrátě času mnoha zaměstnanců. Pokud bude hned napoprvé věnován dostatečný důraz na srozumitelnost sdělení, úkol bude jednodušší vyřešit. Při pohledu na časový snímek zde není patrný závažný zásah v harmonogramu, nicméně tyto nedostatky ztěžují páteční kontrolu. Vhodné by bylo nominovat jednoho zaměstnance z týmu jako koordinátora, který by průběžně dohlížel na vývoj úkolů v průběhu celého týdne. Ten by se staral by se o rozložení jeho částí na spolupracovníky, kteří si snadno poradí zapojením analytického myšlení.

Kontrolováním kolegů mezi sebou by se eliminovaly lidské chyby a urychlila se dokončení pátých kontrol. Mezi její povinnosti patří také sestavování hlášení za jednotlivé dny, která slouží k tomu, aby manažerka zůstávala v obraze.

Má komplexní přehled o situaci týmu, operativních problémech a úrovni poskytovaných služeb. Dokáže tedy pružně reagovat na případné připomínky klienta nebo jim předejít.

Zastává také část personální složky manažerky. Vede přijímací pohovory probíhající pro tento konkrétní projekt.

6 Návrhy a doporučení

Na základě strukturovaného rozhovoru vyplynulo, že manažerka plánuje svůj čas na týden dopředu, což není vhodné pro méně prioritizování činností, kterým ukládá váhu intuitivně. S výhledem jen na týden si manažerka neuvědomuje, že z méně urgentních věcí se můžou stát věci kritické na základě deadlinu.

S tím se spojuje i fakt, že manažerka si nevyhraduje dostatečný čas pro neplánované činnosti jako jsou klientské hovory či meetingy svolávané k urychlenému vyřešení vzniklých chyby závažných rozměrů.

Z analýz časového snímku hlavní manažerky vyplývá, že její pracovní čas dominuje času osobnímu. Není tak udržován balanc. Doporučení, které lze nabídnout z pohledu čtvrté generace time managementu je zamyšlení se nad pracovní pozicí z dlouhodobého hlediska. Z pohledu životního cíle definovat klady a zápory této prestižní práce. Zda-li je současný stav osobního času dlouhodobě udržitelný. Zanedbávání sociálního života vede k frustraci, která má pak vliv na životní elán a emoční rozpoložení.

Při zkoumání pracovní náplně hlavní manažerky, lze usoudit, že poměrně velkou část času jí zabírají činnosti v administrativě. Konkrétně pak emaily požadující detailnější zpracování a porady s týmem, kde není zapotřebí manažer z vyššího managementu. Tyto spíše motivující setkání je možno naplánovat s periodou jednou týdně s možností individuálních konzultací, v případě potřeby.

Vlivem nepřímého pozorování bylo zjištěno, že většina telefonických porad hlavní manažerky s externími klienty nebyla plánovaná. Témata k rozhovoru jsou většinou nahodilá, a tak se stává, že manažerka není připravená a nemá aktuální informace. Asistentka je k takovýmto hovorům připojena dodatečně. Tento přístup nepůsobí profesionálně, a tak se klient často dožaduje vypracování analýz procesů, které jsou zahrnuty ve smlouvě.

Tato situace by měla být řešena nastavením pravidelných hovorů o často diskutovaných tématech a předávání odpovědností na asistentku. Následné vypsání hlavních bodů hovoru a poznamenání bližších detailů požadavků klienta a typu kooperace ze strany společnosti významně přispěje pro lepší přípravy podkladů. Současně tyto podklady budou tvořit přehled v již řešených problémech. Manažerka bude moci při opakovaných dotazech odkazovat na svůj již vypracovaný zápis klíčových problémů, který jim může po uvážení zaslat e-mailem.

Výchozím řešením výše popsaných nedostatků je zamyšlení se nad kompetencemi hlavní manažerky a jejich srovnání s kompetencemi asistentky a následně delegování odpovědnosti na ni.

Konkrétním doporučením by mohl být kurz Efektivní delegování na podřízené zaštitěný společností CADET GO. Cílem kurzu je účastníky naučit, jak správně předávat zodpovědnosti k plnění úkolů, snížit stres manažera a jeho přetížení z operativy.

Z analýzy časových snímků asistentky manažera vychází, že její time management je na výborné úrovni. Je zde patrné dostatečné rozložení spánku a osobního času, které tvoří průměrně 70 % jejího času.

Významným konzumentem jejího času sama označila zdlouhavé porady a operativní účtování. Při vedení porad dochází k nedostatkům na straně zaměstnanců, kde se ukazuje nesystematičnost a nedostatečná informovanost zaměstnanců. K účtování dochází na základě provedených kontrol a zjištěných chyb, které musí řešit na úkor svých pracovních povinností.

Řešením by bylo vytvoření nové koordinující funkce v týmu, která by tyto operativní činnosti zpracovávala. Zaměstnanec by přijmul zodpovědnost za včasné opravení chyb a výstupů při kontrolách. Každé ráno by rozděloval rutinní práci, dohlížel nad dodržěním korektnosti při odevzdávání evidenčního listu odpracovaných hodin a fungoval by jako komunikační kanál mezi asistentkou manažera a celým týmem.

Výše uvedená doporučení nepomáhají jen na úrovni časové dotace, ale také příznivě ovlivňují ekonomická hlediska.

Kurz v řádu několika tisíců představuje nevyčíslitelnou pomoc ve struktuře vedení projektu, přičemž získané zkušenosti z kurzu se příznivě projeví ve fungování a ušetří vynaložené náklady při případných sankcích za nedodržení stanovených termínů ve smlouvě. Stejně tak situaci výrazně ovlivňuje stanovení nové funkce, která bude přiřazena již stávajícímu zaměstnanci. Tato funkce předpokládá navýšení dosavadního platu.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda se posuzovaným manažerům daří efektivně organizovat svůj pracovní čas. Pozornost byla přitom věnována i tomu, jak zkoumané osoby tráví své osobní volno, neboť i to má vliv na pracovní výkon. Dílčím cílem bylo představit manažerům metody, kterými mohou zhodnotit svůj současný stav vnímání a řízení času. Na základě této diagnostiky pak rozklíčovat a specifikovat silné a slabé stránky. Pro zlepšení vnímání řízení času formulovat oblasti potenciálního rozvoje kompetencí.

Za tímto účelem byly osloveny dvě vybrané manažerky a bylo domluveno, že v průběhu tří dní budou zaznamenávat své činnosti.

Časové snímky jasně ukazují, jak se během pracovního týdne náplň jejich rozvrhu liší.

Většinu dne hlavní manažerka tráví v práci, proto ji zbývá menší část si dopřát volna. Prostor pro zlepšení nastane, pokud část svých operativních činností deleguje na podřízené. Konkrétně pak vyřizování emailů určených ke stabilizaci procesů. Větší prostor pro relax má asistentka manažera. Volného času hojně využívá pro svou rodinu a ke skutečnému psychickému odpočinku. Vytvořením funkce koordinátora v týmu, který by dohlížel na průběh plnění úkolu by přineslo úlevu při závěrečných kontrolách. Uvolnily by se ruce asistence, která by přebrala část kompetencí od manažerky. Manažerka by se pak mohla mnohem častěji účastnit školení a meetingů, zabývajících se tématem automatizace a inovací. Ta by zajistila zrychlení a zlevnění regulérních služeb. Zajistila by menší chybovost pro celý tým, a tedy i větší zisky.

V případě hlavní manažerky je oblastí pro zlepšení například delegování více činností, poskytování jasných instrukcí pracovníkům při předávání úkolů. Dělá jí problém odpoutat se a nelpět na perfekcionizmu.

Pocitově lze usoudit, že obě vedoucí se snaží být k sobě vstřícné a spolupracují spolu rády. Na to, aby člověk pochopil podstatu time managementu a naučil se ho intuitivně používat při každodenních aktivitách, jeden den nestačí.

Přečtení jedné knihy o tomto tématu vůbec nic neznamená. Tím se stresu a přemíry úkolů ještě nikdo nezbavil. Důležitá je změna pohledu na svůj dosavadní život. Pomocí toho může člověk zhodnotit, čemu by měl čas věnovat a co naopak eliminovat. Je nutné, vědět, kam se ubírá směr našeho života a co je opravdu klíčové. Sebehodnocením a jeho výsledkem lze pak stanovit dílčí cíle, kterých je nutno dosáhnout. a jednotlivé kroky zaznamenat.

Aplikováním různých metod je možné rychleji realizovat cíle, což omezí plýtvání časem a silami. Pokud ztrácíme hlavu při vykonávání množství dennodenních úkolů je povzbudivé vědět, že i minoritní část vyprodukované práce může přinést kýžené výsledky. Nejlepším způsobem je naučit se je rozpoznat a udat jim prioritu. Nemá smysl příliš detailně zpracovávat urgentní úkoly, z dlouhodobé perspektivy se ukazují jako málo podstatné. K podpoření efektivity plánování času dobře poslouží plánovací systémy. Existují papírové a elektronické. Je vhodné si je zvolit podle stylu práce a pracovních návyků. Je zvláště důležité je poté pravidelně zálohovat a neopomínat je aktualizovat. Žádná technologie, ani nejspolehlivější postupy nevyřeší problémy s nedostatkem času. Pomalým postupováním a trvalou změnou v chování se tento návyk dá adaptovat. Čas je mnohem cennější než peníze. Není možné ho vlastnit více než mají ostatní. Proto by měla být věnována zvýšená pozornost jeho smysluplnému využívání. Nejdůležitější prvky vedoucí k efektivitě v jeho hospodaření s časem jsou zahrnuty právě v této práci.

8 Seznam použitých zdrojů

ADAIER, John Eric. Hospodaření s časem. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management praxe. ISBN 80-86851-07-9.

BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072613816.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

CAUNT, John. Time management - jak hospodařit s časem. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, x, Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-441-9.

COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život. Vyd. 2. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-807261-241-3.

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

KNOBLAUCH, J. -- WÖLTJE, H. Time management : jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1440-.

LUDWIG, P. Konec prokrastinace : [jak přestat odkládat a začít žít naplno]. V Brně: Jan Melvil, 2013. ISBN 978-80-87270-51-6.

PACOVSKÝ, Petr; Člověk a čas : time management IV. Generace. 2.vyd. Praha 2006. ISBN 8024717018.

PASSIG, Kathrin a Sascha LOBO. Odložím to na zítra: jak si zorganizovat život bez zbytečného organizování. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-666-7

PAVLÍČKOVÁ, Ivana. Jak získat čas: gymnastika pro mozek. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 2007, ISBN 978-80-249-0977-6.

PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2018-03-10]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>.

SEIWERT, Lothar J. Jak si zorganizovat čas: time management : během 30 minut víte víc!. Vyd. 1. Praha: Beta, 2014, ISBN 978-80-7306-579-9

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

SCOTT, S. 23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0272-2.

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

TRACY, Brian. Sněžte tu žábu!: 21 rad, jak v co nejkratším čase udělat co nejvíce 1. vyd. Olomouc: ANAG., 2007. ISBN 9788072634033

UHLIG, Beatris. Time management: staňte se pány svého času. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8

Internetové zdroje

HAUGHEY, Duncan. A Brief History of SMART Goals [online]. 13.12.2014 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php>

Manažer (Manager). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 21.05.2017 [cit. 03.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>.

Modul základy time managementu: CZ.1.07/1.3.12/04.0003 [online]. Pardubice, 2016 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: ccvpardubice.cz/downloads/getFile/88. Prevence stresu a pracovního vyhoření učitele. Centrum celoživotního vzdělávání.

In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Accenture>

9 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Časový snímek hlavní manažerky – Lucie.....	70
Příloha 2: Časový snímek asistentky – Zuzana	76
Příloha 3: Otázky	77

Prosím o zaznamenávání aktivit v průběhu celého dne – Manažerka Lucie

Den	Pondělí
0:00	Spánek
0:30	Spánek
1:00	Spánek
1:30	Spánek
2:00	Spánek
2:30	Spánek
3:00	Spánek
3:30	Spánek
4:00	Spánek
4:30	Spánek
5:00	Spánek
5:30	Hygiena
6:00	Snídaně
6:30	Odjezd do práce
7:00	Odjezd do práce
7:30	Kontrola náplně dne – rozdělení týdenních úkolů
8:00	Emaily
8:30	Příprava na poradu
9:00	Porada s manažerkami AR teamů napříč projekty
9:30	Porada s manažerkami AR teamů napříč projekty
10:00	Porada s manažerkami AR teamů napříč projekty
10:30	Emaily
11:00	Meeting s asistentkou – delegování úkolů
11:30	Oběd
12:00	Řešení eskalačního mailu o chybě
12:30	Řešení eskalačního mailu o chybě
13:00	Meeting s teamem
13:30	Meeting s teamem

14:00	Meeting s teamem
14:30	Konzultace se zaměstnancem
15:00	Konzultace s jiným zaměstnancem
15:30	Konzultace s technikem o automatizaci procesu
16:00	Konzultace s technikem o automatizaci procesu
16:30	Emaily
17:00	Emaily
17:30	Příprava podkladů
18:00	Večeře
18:30	Příprava podkladů
19:00	Odjezd domů
19:30	Odjezd domů
20:00	Řešení operativních domácích věcí
20:30	Čas s přítelem
21:00	Čas s přítelem
21:30	Čas s přítelem
22:00	Hygiena
22:30	Čtení knížky
23:00	Spánek
23:30	Spánek
0:00	Spánek

Den	Středa
0:00	Spánek
0:30	Spánek
1:00	Spánek
1:30	Spánek
2:00	Spánek
2:30	Spánek
3:00	Spánek
3:30	Spánek
4:00	Spánek
4:30	Hygiena
5:00	Snídaně
5:30	Odjezd do práce
6:00	Odjezd do práce
6:30	Emaily
7:00	Emaily
7:30	Telefonát s klienty
8:00	Telefonát s klienty
8:30	Telefonát s klienty
9:00	Vyjednávání prodloužení smlouvy s klientem
9:30	Vyjednávání prodloužení smlouvy s klientem
10:00	Vyjednávání prodloužení smlouvy s klientem
10:30	Porada s personálním oddělením o odměnách
11:00	Porada s personálním oddělením o odměnách
11:30	Emaily
12:00	Pracovní oběd s nadřízenou
12:30	Pracovní oběd s nadřízenou
13:00	E-maily

13:30	Psaní zprávy o výsledku hospodaření projektu
14:00	Psaní zprávy o výsledku hospodaření projektu
14:30	Psaní zprávy o výsledku hospodaření projektu
15:00	Konzultace se zaměstnancem
15:30	Konzultace s jiným zaměstnancem
16:00	Emaily
16:30	Emaily
17:00	Odjezd domů
17:30	Odjezd domů
18:00	Večeře
18:30	Cvičení
19:00	Cvičení
19:30	Cvičení
20:00	Večerní události
20:30	Čas s přítelem
21:00	Čas s přítelem
21:30	Čtení knihy
22:00	Hygiena
22:30	Spánek
23:00	Spánek
23:30	Spánek
0:00	Spánek

Den	Pátek
0:00	Spánek
0:30	Spánek
1:00	Spánek
1:30	Spánek
2:00	Spánek
2:30	Spánek
3:00	Spánek
3:30	Spánek
4:00	Spánek
4:30	Spánek
5:00	Spánek
5:30	Hygiena
6:00	Snídaně
6:30	Odjezd do práce
7:00	Odjezd do práce
7:30	Emaily
8:00	Kontrola úkolů rozdělených na začátku týdne
8:30	Kontrola úkolů rozdělených na začátku týdne
9:00	Kontrola úkolů rozdělených na začátku týdne
9:30	Kontrola průběhu předávání nových procesů v teamu
10:00	Kontrola průběhu předávání nových procesů v teamu
10:30	Porada s teamem
11:00	Hovor s nadřízeným
11:30	Hovor s nadřízeným
12:00	Hovor s klientem o splněných požadavcích
12:30	Hovor s klientem o splněných požadavcích
13:00	Oběd

13:30	Emaily
14:00	Plány na odměny pro zaměstnance
14:30	Plány na odměny pro zaměstnance
15:00	Příprava na summit
15:30	Příprava na summit
16:00	Příprava na summit
16:30	Příprava na summit
17:00	Odjezd domů
17:30	Odjezd domů
18:00	Večeře
18:30	Odjezd
19:00	Plavání
19:30	Plavání
20:00	Příjezd
20:30	Čas s partnerem
21:00	Čas s partnerem
21:30	Hygiena
22:00	Spánek
22:30	Spánek
23:00	Spánek
23:30	Spánek
0:00	Spánek

Příloha 1: Časový snímek hlavní manažerky – Lucie

(Vlastní zpracování)

Prosím o zaznamenávání aktivit v průběhu celého dne - Asistentka

Den	Pondělí
0:00	Spánek
0:30	Spánek
1:00	Spánek
1:30	Spánek
2:00	Spánek
2:30	Spánek
3:00	Spánek
3:30	Spánek
4:00	Spánek
4:30	Spánek
5:00	Hygiena
5:30	Snídaně
6:00	Výprava dětí
6:30	Výprava dětí
7:00	Odvoz do školy
7:30	Jízda do práce
8:00	Kontrola e mailů, zjišťování stavu zaměstnanců
8:30	Tvorba daily tasku pro team
9:00	Tvorba prezentace pro meeting o přejímání nového procesu, nastavování cíle společně s týmem
9:30	Tvorba prezentace pro meeting o přejímání nového procesu
10:00	Tvorba prezentace pro meeting o přejímání nového procesu
10:30	Kontrola stavu mailového inboxu
11:00	Podávání hlášení o vhodnosti úkolů
11:30	Přijímání úkolů od manažerky
12:00	Obědová pauza
12:30	Příprava zasedací místnosti, připojení se na Skype
13:00	Vedení meetingu
13:30	Meeting
14:00	Meeting
14:30	Diskuse s jednotlivci
15:00	Schvalování velkých částek v programu pro účetnictví

15:30	Konzultace se interním personálním oddělením
16:00	Vyřizování mailů
16:30	Příprava podkladů na další den
17:00	Cesta domů
17:30	Příprava večere
18:00	Večere
18:30	Kontrola úkolů dětí
19:00	Čas s dětmi
19:30	Čas s dětmi
20:00	Čtení denního zpravodajství
20:30	Čtení denního zpravodajství
21:00	Samostudium norského jazyka
21:30	Samostudium norského jazyka
22:00	Spánek
22:30	Spánek
23:00	Spánek
23:30	Spánek
0:00	Spánek

Den	Středa
0:00	Spánek
0:30	Spánek
1:00	Spánek
1:30	Spánek
2:00	Spánek
2:30	Spánek
3:00	Spánek
3:30	Spánek
4:00	Spánek
4:30	Hygiena
5:00	Make up
5:30	Snídaně
6:00	Čtení ranních zpráv
6:30	Výprava dětí
7:00	Výprava dětí
7:30	Odjezd do práce
8:00	Kupování dárku kolegyni k výročí
8:30	Ranní kontrola mailů
9:00	Rozdělování denních úkolů do teamů
9:30	Vyžádaný meeting zaměstnancem
10:00	Psaní článku na blog na interní síti
10:30	Psaní článku na blog na interní síti
11:00	Psaní článku na blog na interní síti
11:30	Rozhovor s jedním z podřízených
12:00	Pomáhání FR týmu s rutinním účetnictvím
12:30	Pomáhání FR teamu s emaily
13:00	Obědová pauza
13:30	Klientský hovor
14:00	Klientský hovor
14:30	Klientský hovor
15:00	Klientský hovor
15:30	Vyřizování e-mailů
16:00	Vyřizování e-mailů
16:30	Kontrola průběžného výsledku rozdělených aktivit

17:00	Cesta na cvičení
17:30	Cvičení
18:00	Cvičení
18:30	Cesta domů
19:00	Večeře
19:30	Čas s dětmi
20:00	Čas s dětmi
20:30	Televize
21:00	Televize
21:30	Televize
22:00	Spánek
22:30	Spánek
23:00	Spánek
23:30	Spánek
0:00	Spánek

Den	Pátek
0:00	Spánek
0:30	Spánek
1:00	Spánek
1:30	Spánek
2:00	Spánek
2:30	Spánek
3:00	Spánek
3:30	Spánek
4:00	Spánek
4:30	Ranní zpravodajství
5:00	Hygiena
5:30	Sociální media + snídaně
6:00	Výprava dětí
6:30	Výprava dětí
7:00	Čistírna
7:30	Odjezd do práce
8:00	Hovor s klientem
8:30	Hovor s klientem
9:00	Kontrola výkaznictví odpracovaných hodin
9:30	Kontrola výkaznictví odpracovaných hodin
10:00	Kontrola výkaznictví odpracovaných hodin
10:30	Kontrola výkaznictví odpracovaných hodin
11:00	Emaily
11:30	Vytváření ankety pro hodnocení manažerky
12:00	Vytváření ankety pro hodnocení manažerky
12:30	Rozhovor s jedním ze zaměstnanců
13:00	Obědová pauza
13:30	Náhodná kontrola zaúčtování faktur
14:00	Náhodná kontrola zaúčtování faktur
14:30	Interní školení o nových směrnících pro manažery
15:00	Interní školení o nových směrnících pro manažery

15:30	Týmové setkání
16:00	Týmové setkání
16:30	Emaily
17:00	Cesta domů
17:30	Nákup
18:00	Nákup
18:30	Vaření večeře
19:00	Večeře
19:30	Podepisování úkolu
20:00	Čas s dětmi
20:30	Čas s dětmi
21:00	Sociální síť
21:30	Samostudium norského jazyka
22:00	Samostudium norského jazyka
22:30	Spánek
23:00	Spánek
23:30	Spánek
0:00	Spánek

Příloha 2: Časový snímek asistentky – Zuzana

(Vlastní zpracování)

Otázky k rozhovoru

1. Co pro tebe znamená time management?
2. Plánuješ si své aktivity? Jaký časový horizont máš pro jejich plánování?
3. Jaký typ aktivit plánuješ?
4. Sestavuješ si priority? Co volíš za kritéria? Dodržuješ je?
5. Jak si volíš soukromé a pracovní cíle? Plníš naléhavé úkoly na úkor těch důležitějších?
6. Hodnotíš sama sebe při dokončení nějakého cíle? Hodnotíš se i v průběhu pracování na něm?
7. Cítíš někdy, že času máš hodně, nebo málo? Cítíš se kvůli tomu ve stresu?
8. Víš o sobě, kdy jsi v průběhu dne produktivnější?
9. Jaké nástroje používáš pro organizaci svého času? Fungují?
10. Uvědomuješ si příčiny ztráty svého času? Jak s tím bojuješ?
11. Bereš si někdy práci domů? Přemýšlíš o pracovních komplikacích i doma?

Příloha 3: Otázky

(Vlastní zpracování)